

Danuta SZWAJCA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
danuta.szwajca@polsl.pl

ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ JAKO WERYFIKATOR INTELIGENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Chcąc sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa starają się przekształcać w tzw. inteligentne organizacje, których głównymi atrybutami są: wysoka wrażliwość na dochodzące sygnały zewnętrzne i wewnętrzne, umiejętność szybkiego i właściwego reagowania oraz zdolność ciągłego uczenia się. Swoistym sprawdzianem poziomu inteligencji przedsiębiorstwa mogą być jego reakcja i zachowanie w sytuacji kryzysowej, która może pojawić się nagle i niespodziewanie. Celem artykułu jest próba weryfikacji atrybutów inteligentnej organizacji na podstawie oceny podejścia do kryzysu i sposobu zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku. W procesie wnioskowania wykorzystano analizy literatury oraz wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w ostatnich latach przez różne ośrodki.

Słowa kluczowe: inteligentna organizacja, sytuacja kryzysowa, zarządzanie kryzysem.

CRISIS SITUATION MANAGEMENT AS VERIFIER OF COMPANY'S INTELLIGENCE

Summary. To meet the challenges of the modern knowledge-based economy enterprises try to transform into the intelligent organizations whose main attributes are: high sensitivity to incoming external and internal signals, ability to quickly and properly respond, and the ability of continuous learning. A kind of test of company's intelligence might be his reaction and behavior in a crisis situation, which can occur suddenly and unexpectedly. Aim of this article is to attempt to verify the attributes of intelligent organizations based on assessment approach to the crisis and crisis management in companies operating on the Polish market. In the process of inference used the analysis of literature and empirical research carried out by various centers in recent years.

Keywords: intelligent organization, crisis situation, crisis management.

1. Wprowadzenie

Ostatnie dziesięciolecia to okres bardzo dynamicznych przemian społeczno-ekonomicznych, spowodowanych niezwykle szybkim tempem postępu technicznego oraz pogłębiającą się globalizacją. Gospodarka, mimo wahań koniunkturalnych, wkracza w nową erę, którą charakteryzuje ład oparty na wiedzy, kreatywności, kapitale intelektualnym, postępie w zakresie telekomunikacji i informatyzacji, a także nowych strukturach i działaniach organizacyjnych¹. Czynniki te kształtują otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa, czyniąc je bardziej turbulentnym, dynamicznym i nieprzewidywalnym. Skuteczne konkurowanie w takich warunkach wymaga zdolności do szybkiego reagowania, gotowości na zmiany oraz nastawienia na potrzebę ciągłego uczenia się. Są to podstawowe atrybuty przypisywane inteligentnej organizacji.

Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw wykazuje, że żadne nie jest w stanie uniknąć sytuacji kryzysowej w trakcie swojej działalności. Potencjalne źródła kryzysów tkwią nie tylko w zmiennym otoczeniu, ale także w obszarze wewnętrznych działań i podejmowanych decyzji². Niezależnie jednak od przyczyny kryzysu, inteligentne przedsiębiorstwo powinno być odpowiednio przygotowane, aby umieć właściwie zareagować i nie tylko zlikwidować czy ograniczyć negatywne skutki, ale także wyciągnąć wnioski na przyszłość. Sytuację kryzysową należy bowiem traktować nie tylko jako trudne wyzwanie, ale także jako okazję do zdobycia nowych doświadczeń i wzbogacenia wiedzy³. Sposób reakcji i zarządzania kryzysem można więc uznać za swoisty weryfikator inteligencji przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja podejścia do zarządzania sytuacją kryzysową w kontekście atrybutów inteligentnej organizacji, a także ich praktyczna weryfikacja na przykładzie polskich przedsiębiorstw. Do realizacji tak określonych celów zastosowano metody: krytycznej analizy literatury, analizy wyników badań empirycznych oraz wnioskowania dedukcyjnego.

¹ R. Borowiecki, J. Czeka j: Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki. Difin, Warszawa 2010, s. 11; A. Gorczyńska: Nowe technologie a kryzys finansowy – próba identyfikacji zależności. Studia i Prace Kolegium Finansów i Zarządzania, SGH, nr 109, Warszawa 2011, s. 77-88.

² Zob. B. Nogalski, H. Marcinkiewicz: Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2004, s. 14; B. Rozwadowska: Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy. Studio Emka, Warszawa 2006, s. 171.

³ K. Litwiński: Kryzys – zagrożenia i szanse dla zarządzania, [w:] J. Lichtarski (red.): Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań. Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej. SWSPiZ, Łódź 2009, s. 19.

2. Atrybuty inteligentnej organizacji

Koncepcja inteligentnej organizacji pojawiała się w teorii i praktyce zarządzania w związku z procesami przekształcania się współczesnej gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy, która, zdaniem Druckera, rozwija się w trzech fazach⁴:

- 1) rewolucji przemysłowej – wiedza jest wykorzystywana do wytwarzania produktów i narzędzi,
- 2) rewolucji produkcji – wiedza służy doskonaleniu jakości procesów pracy,
- 3) rewolucji zarządzania – wiedza jest pozyskiwana i kreowana z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w celu usprawniania procesów zarządzania.

Najkrócej mówiąc, inteligentne przedsiębiorstwo to takie, które opiera się na zarządzaniu wiedzą i wykorzystaniu kapitału intelektualnego jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej i wartości rynkowej⁵. W większości definicji takich organizacji wymieniane są zdolność do ciągłego uczenia się oraz umiejętność szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. W przykładowych ujęciach organizacja inteligentna:

- to organizacja ucząca się, mająca zdolność do pozyskiwania, kreowania, organizowania i dzielenia się wiedzą oraz jej wykorzystywania do podniesienia efektywności działania oraz zwiększania konkurencyjności na rynkach globalnych⁶;
- system zbiorowego uczenia się, nieustannie budujący swoją przyszłość, stale znajdujący się w stanie tworzenia, kapitalizacji, rozpowszechniania nowej wiedzy, nowych umiejętności; stałego doskonalenia umiejętności swoich pracowników⁷;
- jest zdolna do poznania i dopasowania się do środowiska i rynku, na którym działa, do znajdowania właściwego dostosowania organizacji do spodziewanych rezultatów albo ich braku dzięki wysokiej efektywności i innowacyjności⁸.

B. Richards⁹ zwraca uwagę, że organizacja inteligentna nie powinna być utożsamiana z organizacją uczącą się, ta pierwsza stanowi bowiem nieco wyższą formę. Wynika to z faktu, że inteligencja jest czymś więcej niż tylko samą wiedzą. Jest to zdolność do uczenia się na bazie doświadczeń, rozumienia i kojarzenia faktów, co umożliwia przewidywanie

⁴ P. Drucker: *Post-capitalist society*. Harper Business, NY 1993, p. 19-20.

⁵ W. Caputa: *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] A. Birski (red.): *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*. UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008, s. 9-16.

⁶ S. Łobejko: *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*. PARP, Warszawa 2009, s. 12.

⁷ J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 413.

⁸ W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2010, s. 80.

⁹ B. Richards: *Rethink or Else...! Creating Intelligent Organizations*. "The Journal for Quality & Participation", Vol. 25, No. 4, Winter 2002.

i przystosowanie się do zmian¹⁰. Wobec tego organizacje inteligentne są zdolne nie tylko uczyć się i adekwatnie reagować na zmiany w otoczeniu, ale także te zmiany kreować.

W literaturze podawane są krótsze lub dłuższe listy atrybutów inteligentnej organizacji¹¹. Wśród najważniejszych należy wymienić: zdolność wczesnego rozpoznawania zmian w otoczeniu i szybkiego reagowania na nie, umiejętność wykorzystania wiedzy do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, uczenie się na podstawie własnych i cudzych doświadczeń, elastyczność działania, doskonalenie kwalifikacji i kompetencji pracowników, motywowanie do ciągłego uczenia się, systemowe podejście do rozwiązywania problemów.

Przedsiębiorstwo jako organizacja inteligentna powinno być¹²:

- zwinne – zrealizować zamówienie klienta natychmiast po dokonaniu zakupu przez stronę internetową,
- adaptacyjne, samoorganizujące się, samooptymalizujące się – być w stanie dostosować kluczowe wskaźniki (przychody, koszty, zyski) do krótkookresowych zmian klimatu biznesowego,
- z płynnymi granicami i strukturą podobną do sieci – być w stanie zrestrukturyzować się i dokonać zmian skali swojego działania, dostosowując się do aktualnych potrzeb np. w formie insourcingu lub outsourcingu,
- samoświadome oraz świadome rynku, a przez to zdolne do adaptowania się do niego w relatywnie krótkim czasie,
- zdolne do przemiany w nowe i lepsze formy organizacyjne.

Większość funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw uznaje potrzebę wdrażania inteligentnych rozwiązań i dostrzega związane z tym korzyści. Wynika to m.in. z badań przeprowadzonych w 2012 roku w grupie 26 firm z rejonu Mazowsza¹³, które wśród najważniejszych korzyści wymieniły: możliwość zdobycia nowych rynków, umocnienie pozycji konkurencyjnej, kształtowanie korzystnego wizerunku i rozpoznawalności marki, zmniejszenie kosztów marketingu. Jednakże w praktyce niewielki odsetek przedsiębiorstw stosuje inteligentne rozwiązania¹⁴. W cytowanych badaniach analizowano inteligencję firm na podstawie następujących cech: posiadanie sformalizowanej strategii rozwoju, zdolność do adaptacji i łatwość aplikacji nowej wiedzy (innowacji), zatrudnianie wysokiej klasy

¹⁰ W ujęciu encyklopedycznym inteligencja to zdolność rozumienia i kojarzenia, znajdowania właściwych rozwiązań w nowych warunkach, na podstawie zdobytej wiedzy. W. Kopaliński: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 192.

¹¹ P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz: Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników. PARP, Warszawa 2010, s. 7; S. Łobejko, op.cit., s. 13.

¹² K.A. Delic, U. Dayal: The Rise of the Intelligent Enterprise. "Virtual Strategist. A Journal of Strategy & Business Transformation", No. 5, Spring 2003, p. 3-4.

¹³ A. Ginter, H. Kałuża: Inteligentna organizacja jako źródło sukcesu organizacji na wybranych przykładach. Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, s. Administracja i Zarządzanie, z. 97, 2013.

¹⁴ T. Nawrocki, A. Żabka: Działalność innowacyjna spółek giełdowych. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11/2011, s. 3-12; T. Nawrocki, M. Zieliński: Kapitał ludzki w spółkach notowanych na GPW. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2/2014, s. 46-56.

specjalistów (tzw. pracowników wiedzy) i wykorzystanie ich talentów, zdolność do generowania, kodyfikacji, przechowywania i transferu wiedzy, umiejętność uczenia się na poziomach indywidualnym i zbiorowym, posiadanie regulacji prawnych dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim (tj. planów rozwoju kadr, zasad awansu czy oceny okresowej). Średnio jedna badana firma wskazywała, że ma pięć z wymienionych cech.

Podobne wyniki uzyskano w dużo szerszych badaniach przeprowadzonych w 2010 roku na zlecenie PARP – badania ilościowe objęły 800 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw¹⁵. Przyjęto założenie, że inteligentnym można nazwać przedsiębiorstwo, które spełnia łącznie cztery następujące warunki:

- ma sformalizowaną strategię rozwoju,
- prowadzi sformalizowaną politykę zarządzania kadrami,
- ma stronę internetową, wewnętrzną sieć komputerową oraz wykorzystuje specjalistyczne programy informatyczne,
- zdobywa wiedzę, kontaktując się z otoczeniem (poza wymianą informacji podczas zakupów lub sprzedaży).

Okazało się, że tylko niewiele ponad 12% analizowanych firm spełnia wszystkie wymienione warunki, a wśród pozostałych najwięcej ma rozwinięte systemy informatyczne, wymienia informacje z otoczeniem i ma sformalizowaną politykę zarządzania kadrami.

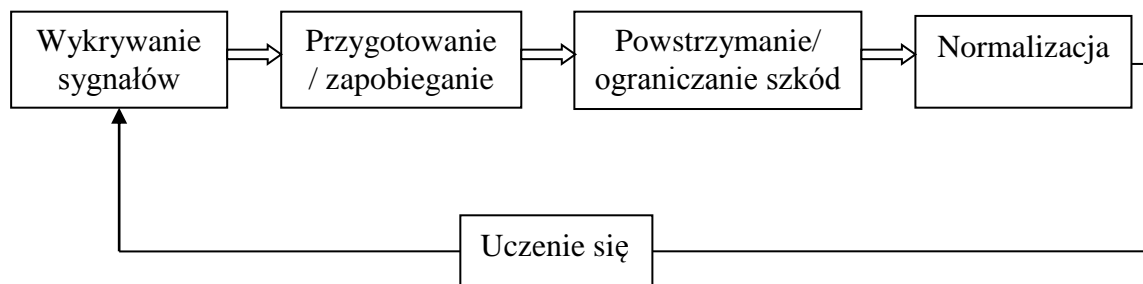
3. Proces i zasady zarządzania sytuacją kryzysową

Każde przedsiębiorstwo jest narażone w trakcie swojej działalności na pojawienie się zdarzenia, które może wywołać sytuację kryzysową. W związku z tym firmy powinny być przygotowane, aby w odpowiedni sposób nią zarządzać. Zarządzanie sytuacją kryzysową jest definiowane jako prognozowanie działań antykryzysowych, a w sytuacji zaistnienia kryzysu – takie kierowanie komunikowaniem kryzysowym oraz kontrolowanie i finansowanie podejmowanych działań, aby zminimalizować negatywny wpływ kryzysu na wizerunek firmy, zarówno wśród jej pracowników, jak i grup otoczenia zewnętrznego¹⁶. Proces zarządzania obejmuje całokształt przedsięwzięć diagnostycznych i planistycznych oraz wprowadzanie zmian ugruntowanych poznawczo i sprawdzonych w praktyce, ukierunkowanych na optymalizację mechanizmów regulacyjnych, przywracających równowagę wewnętrzną lub zewnętrzną albo jedną i drugą¹⁷. Zazwyczaj wyróżnia się w nim pięć faz – od wykrycia niepokojących sygnałów do wyciągnięcia wniosków na przyszłość (rys. 1).

¹⁵ P. Kordel, J. Kornecki i in., op.cit., s. 157-160.

¹⁶ W. Budzyński: Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty. Poltext, Warszawa 2003, s. 169.

¹⁷ R. Wróblewski: Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, s. Administracja i Zarządzanie, z. 87, 2010, s. 55.



Rys. 1. Etapy zarządzania sytuacją kryzysową

Fig. 1. Stages of crisis management

Źródło: I. Mitroff, C. Pearson: Zarządzanie sytuacją kryzysową. Business Press, Warszawa 1998, s. 43.

Pierwszym krokiem w zarządzaniu kryzysowym jest możliwie wczesne rozpoznanie pojawiających się sygnałów ostrzegawczych. Na tym etapie liczą się nie tylko wiedza, doświadczenie i intuicja menedżerów, ale także posiadanie odpowiednich narzędzi w postaci systemów monitoringu oraz wczesnego ostrzegania.

W drugim etapie należy podjąć działania mające na celu rozwiązanie problemu i zapobieżenie jego dalszemu pogłębieniu. Warto tutaj zaznaczyć, że czasem działania te mogą ograniczyć się do zwiększenia czujności i oczekiwania na dalszy rozwój wypadków, ponieważ zbyt szybki odzew może prowadzić do niepotrzebnego nagłośnienia problemu, na który w normalnych warunkach nie zwrócono by uwagi.

W przypadku dalszego rozwoju i nasilania się kryzysu trzeba podjąć zdecydowane kroki, aby zminimalizować straty i powstrzymać dalsze, negatywne skutki. W zależności od źródła i charakteru kryzysu mogą to być różne posunięcia, których przykłady przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Przykładowe działania w wybranych sytuacjach kryzysowych

Sytuacja kryzysowa	Zalecane działania
Wykrycie wady technicznej produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wycofanie wadliwych produktów ze sprzedaży. 2. Wykrycie i ujawnienie przyczyn. 3. Publiczne przyznanie się do winy i przeproszenie. 4. Naprawa i rekompensata szkód (wymiana produktu, wypłata odszkodowań, darmowa naprawa itp.). 5. Usunięcie przyczyny i zapewnienie o wzmożonej kontroli jakości w przyszłości.
Nieszczęśliwy wypadek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przekazanie pełnej i wyczerpującej informacji o zdarzeniu, jego przyczynach i konsekwencjach. 2. Wykazanie empatii i zrozumienia dla ofiar i ich rodzin. 3. Osobiste zaangażowanie członka zarządu w wyjaśnienie okoliczności zdarzenia. 4. Zaoferowanie pomocy, nawet jeśli z pierwszych analiz wynika, że firma nie ponosi winy za zdarzenie.

cd. tabeli 1

Skandal obyczajowy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publiczne przyznanie się do winy. 2. Okazanie skruchy. 3. Publiczne przeprosiny.
Kryzys pracowniczy – redukcja zatrudnienia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wczesne przeprowadzenie rzetelnej kampanii informacyjnej wśród załogi. 2. Okazanie pomocy w znalezieniu nowej pracy (np. pokrycie kosztów przekwalifikowania, szkoleń, kursów). 3. Ułatwienie odejścia z pracy na korzystnych warunkach.

Źródło: D. Sz wajca: Crisis Management in the Context of Rebuilding the Corporate Reputation. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013, s. 304.

Ten etap jest punktem zwrotnym dla dalszego przebiegu sytuacji kryzysowej. Właściwe i w porę podjęte działania pozwalają na zahamowanie niekorzystnych tendencji i uniknięcie wielu niepotrzebnych strat.

Etap normalizacji polega na opracowaniu i wdrożeniu całościowego programu naprawczego, którym zwykle zajmuje się specjalnie powołany zespół antykryzysowy. W jego składzie powinni się znaleźć: przedstawiciel zarządu, specjalista z zakresu objętego kryzysem (np. specjalista ds. jakości produkcji, specjalista ds. BHP), prawnik, osoba odpowiedzialna za kontakty z mediami (np. rzecznik prasowy), osoba prowadząca bieżącą dokumentację kryzysu (np. sekretarka, asystent dyrektora)¹⁸.

Ostatnim etapem jest przeprowadzenie kompleksowej analizy sytuacji kryzysowej, mającej na celu podanie odpowiedzi na następujące pytania: Jak i dlaczego doszło do kryzysu? Jakie są i będą jego konsekwencje? Jak skuteczne były podjęte działania i procedury? Jakie popełniono błędy? W jaki sposób można zabezpieczyć się przed podobnymi sytuacjami w przyszłości?

W analizie tej nie chodzi o szukanie i karanie winnych, ale o wyciągnięcie konstruktywnych wniosków na przyszłość i wzbogacenie posiadanej wiedzy, czyli uczenie się¹⁹.

J. Foley sugeruje, że niezależnie od przyczyn kryzysu, w podejściu do zarządzania sytuacją kryzysową należy stosować następujące zasady²⁰:

- być uczciwym – przyznać się do błędu,
- wziąć na siebie odpowiedzialność – nie próbować zrzucić jej na innych,
- być gotowym na zmiany i akceptację strat,
- przygotować i konsekwentnie realizować plan naprawczy.

¹⁸ B. Rozwadowska: Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 181.

¹⁹ D. Sz wajca: Zarządzanie kryzysem a zarządzanie ryzykiem reputacji przedsiębiorstwa, [w:] J. Brzóska, J. Pyka (red.): Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań. TNOiK, Katowice 2013, s. 392.

²⁰ J. Foley: Balanced brand. Jossey-Bass, San Francisco 2006, p. 29.

W procesie zarządzania sytuacją kryzysową kluczowym czynnikiem sukcesu jest sprawna i otwarta komunikacja z otoczeniem, a zwłaszcza współpraca z mediami²¹. Już na samym początku należy wystosować tzw. komunikat wstrzymujący, który zaspokaja pierwsze potrzeby informacyjne i zapobiega rozszerzaniu się plotek. Jest on szczególnie istotny, biorąc pod uwagę charakter współczesnych, nowoczesnych mediów internetowych, które sprawiają, że informacje są błyskawicznie rozpowszechniane, a niejednokrotnie wyolbrzymiane lub zniekształcane²². W miarę rozwoju sytuacji należy podjąć współpracę i utrzymywać stały kontakt z osobami czy instytucjami, które bezwzględnie powinny być informowane o przebiegu zdarzenia. Zależnie od rodzaju kryzysu mogą to być: instytucje ochrony zdrowia, higieny pracy, ochrony środowiska, stowarzyszenia zawodowe, niezależni eksperci, uznane agencje prasowe, stacje radiowe i telewizyjne, portale internetowe.

Praktyka pokazuje, że najczęściej popełnianymi błędami w procesie zarządzania sytuacją kryzysową są: lekceważenie objawów kryzysu, błędna identyfikacja przyczyn, brak informacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, zbyt późne podjęcie działań, niewłaściwe metody działań antykryzysowych²³.

4. Ocena podejścia do zarządzania kryzysem w polskich przedsiębiorstwach w kontekście atrybutów inteligentnej organizacji

Przyjmując podejście do kwestii kryzysu i sposób zarządzania sytuacją kryzysową za podstawę weryfikacji atrybutów inteligentnej organizacji, podjęto próbę oceny inteligencji polskich przedsiębiorstw na przykładzie ich wybranej reprezentacji. W procesie wnioskowania wykorzystano wyniki badań na temat przyczyn powstawania sytuacji kryzysowych i sposobów radzenia sobie z nimi, przeprowadzonych w latach 2006 – 2007 w polskich przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzono metodą CATI, z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Respondentami byli przedstawiciele (główni menedżerowie, członkowie zarządu, rzecznicy prasowi, specjaliści PR) 202 przedsiębiorstw wybranych spośród 500 największych z rankingu „Rzeczpospolitej”. Wybrane firmy stanowiły reprezentatywną próbę z 10 różnych sektorów.²⁴

Jednym z zasadniczych atrybutów inteligentnej organizacji jest gotowość na zmiany i umiejętność szybkiego reagowania na dochodzące z otoczenia i wnętrza sygnały. Oznacza to, że inteligentne przedsiębiorstwo powinno być przygotowane na trudne do przewidzenia,

²¹ W.T. Coombs, S.J. Holladay: Communication and attributions in a crisis: an experiment study in crisis communication. „Journal of Public Relations Research”, Vol. 8, No. 4, p. 279-290.

²² A. Łaszyn: Komunikacja kryzysowa. Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków. Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.

²³ R. Wróblewski, op.cit., s. 57.

²⁴ Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badań. WSiLiZ, Rzeszów 2007.

ale możliwe do zaistnienia sytuacji kryzysowe, czyli mieć opracowany plan działania, odpowiednie procedury, zabezpieczone narzędzia oraz zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe. Spośród badanych przedsiębiorstw niecałe 80% zadeklarowało posiadanie planu operacyjnego na wypadek awarii technicznych, wypadków oraz katastrof. A zatem można przypuszczać, że ponad 20% firm zakłada, że kryzysu nie doświadczy lub nie musi się na taką ewentualność specjalnie przygotowywać. Mogłoby się wydawać, że jest to niewielki odsetek, jednakże w kontekście faktu, że żadne przedsiębiorstwo nie jest wolne od ryzyka wystąpienia kryzysu, takie plany powinny mieć wszystkie działające na rynku podmioty.

Bardzo ważną kwestią w procesie zarządzania sytuacją kryzysową jest właściwa i sprawna komunikacja z otoczeniem. Tymczasem jeszcze mniejsza liczba ankietowanych przedsiębiorstw (73%) ma plan komunikowania się z otoczeniem w razie wystąpienia negatywnych przekazów ze strony mediów czy opinii publicznej. Oznacza to, że jeszcze więcej firm (około 30%) zakłada, że nie będzie narażonych na pomówienia, przekaz niesprawdzonych informacji czy plotek, co – wobec charakteru i zagrożenia ze strony współczesnych mediów²⁵ – wydaje się być nieuzasadnionym optymizmem. Potwierdzają to odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku planu komunikacyjnego:

- przekonanie, że kryzys będzie można rozwiązać, gdy już nadejdzie (38%),
- brak środków finansowych na ten cel (16%),
- wiara w silny wizerunek firmy, któremu nie jest w stanie zagrozić nawet poważny kryzys (9%),
- założenie, że taki plan nie jest potrzebny, bo firma stosuje strategię blokowania dostępu mediów do informacji (3,6%).

Oba plany – operacyjny i komunikacyjny – opracowuje 66% badanych podmiotów. Spośród firm mających plan komunikacyjny, 5% nie ma planu operacyjnego, natomiast wśród przedsiębiorstw mających plan operacyjny, aż 18% nie ma planu komunikacyjnego. Wynika z tego, że łatwiejsze dla badanych jest przygotowanie planu działania w sytuacji kryzysowej niż ustalenie sposobu komunikowania o niej otoczeniu. Natomiast posiadanie tylko jednego planu przez znaczny odsetek przedsiębiorstw może świadczyć o braku konsekwencji oraz systemowego podejścia do zarządzania kryzysem. Jeżeli chodzi o zabezpieczenie procedur oraz zasobów ludzkich na wypadek kryzysu, sytuacja jest podobna. Prawie co trzecia badana firma nie zorganizowała sztabu antykryzysowego o ustalonym składzie, a około 9% nie wie, czy taki sztab został powołany.

Kolejnym, istotnym atrybutem przypisywanym inteligentnej organizacji jest zdolność do uczenia się na własnych i cudzych błędach. Okazuje się, że w grupie analizowanych przedsiębiorstw, które nie opracowują planu komunikacyjnego, aż 62% doświadczyło już sytuacji kryzysowej, a mimo to dalej tego planu nie tworzy. Podmioty te nie wyciągają więc

²⁵ J. Mei, N. Bansal, A. Pang: New media: a new medium in escalating crises? "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 15, No. 2, 2010, p. 152.

wniosków ze swoich doświadczeń, czyli nie tylko nie uczą się na błędach, ale także wykazują swoisty brak pokory i wyobraźni.

W podobny sposób można interpretować charakter źródeł kryzysów, które przeszły badane podmioty (wystąpienie co najmniej jednego kryzysu zadeklarowało prawie 60% badanych). Najczęściej wskazywane przyczyny to: oskarżenia publiczne wobec firmy, problemy z partnerami biznesowymi, niekorzystne decyzje władz. Mają one charakter zewnętrzny. Tymczasem badania prowadzone przez Instytut Zarządzania Kryzysem w USA wykazują, że od wielu lat około 80% kryzysów w amerykańskich przedsiębiorstwach i instytucjach jest wywołanych przyczynami wewnętrznymi, takimi jak: błędne decyzje zarządu, zachowania i działania pracowników. Uwzględniając nawet specyfikę warunków funkcjonowania w polskiej gospodarce (skomplikowane i często niespójne przepisy prawne, zmienne decyzje władz centralnych i lokalnych, niedojrzałe środowisko medialne itp.), taka dysproporcja źródeł sytuacji kryzysowych nasuwa wniosek, że polskie firmy mają dużo większą skłonność do szukania winnych swoich problemów nie w sobie, ale w innych, w porównaniu do firm amerykańskich. Może to także świadczyć o braku samokrytycyzmu, obiektywnego spojrzenia na siebie i swoje działania oraz niechęci przyznania się do winy.

Znamiennymi cechami inteligentnego przedsiębiorstwa są także: sprawna komunikacja wewnętrzna, dążenie do podnoszenia kwalifikacji pracowników i zdobywania nowej wiedzy. W blisko połowie badanych firm (44%), mających plan komunikacyjny, nie został on przekazany do wiadomości wszystkich pracowników, a 10% przyznało, że nie wie, czy plan został przekazany. Jeżeli natomiast chodzi o podnoszenie kwalifikacji i stanu wiedzy na temat zasad komunikacji w kryzysie, to zaledwie 54% organizuje stosowne szkolenia, ale tylko dla członków zarządu, sztabu kryzysowego i rzeczników prasowych, ponad 1/3 badanych nie prowadzi żadnych kursów w tym zakresie, a prawie 10% pytanych pracowników nie ma pojęcia, czy takie szkolenia są w ogóle organizowane. W tej sytuacji trudno oczekiwać, aby załoga była odpowiednio przygotowana i w sposób zorganizowany zareagowała na ewentualny kryzys.

5. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania, można sformułować tezę, że polskie przedsiębiorstwa są słabo zaawansowane w procesie wdrażania rozwiązań charakterystycznych dla inteligentnych organizacji. Świadczy o tym ich podejście do kryzysu i zarządzania sytuacją kryzysową, które przyjęto za weryfikator poziomu inteligencji.

Po pierwsze, przedsiębiorstwa nie są dobrze przygotowane na zmiany i możliwość szybkiej reakcji w razie wystąpienia kryzysu, ponieważ relatywnie duży odsetek z nich nie

opracowuje stosownych planów działania (operacyjnego i komunikacyjnego). Jeszcze większa liczba badanych nie ma wyodrębnionego sztabu antykryzysowego lub nie wie, czy został on powołany.

Po drugie, zarządzający nie są skłonni do wyciągania wniosków i uczenia się na błędach, gdyż pomimo doświadczenia kryzysu nadal nie przygotowują planów i nie zabezpieczają odpowiednich zasobów. Ciągłe jeszcze dominuje stereotypowe podejście, że kryzys jest jedynie źródłem problemów, a nie okazją do uczenia się i wzbogacania wiedzy. Jego przyczyn najchętniej poszukuje się w otoczeniu, a nie we własnym działaniu.

Po trzecie, w większości badanych przedsiębiorstw nie zauważa się dążenia do poszerzania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie zarządzania kryzysowego. Bardzo rzadko organizowane są szkolenia w tym temacie, brakuje też sprawnej i otwartej komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Bibliografia

1. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
2. Budzyński W.: Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty. Poltext, Warszawa 2003.
3. Caputa W.: Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] Birski A. (red.): Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw. UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008.
4. Coombs W.T., Holladay S.J.: Communication and attributions in a crisis: an experiment study in crisis communication. "Journal of Public Relations Research", Vol. 8, No. 4.
5. Delic K.A., Dayal U.: The Rise of the Intelligent Enterprise. "Virtual Strategist. A Journal of Strategy & Business Transformation", No. 5, Spring 2003.
6. Drucker P.: Post-capitalist society. Harper Business, NY 1993.
7. Foley J.: Balanced brand. Jossey-Bass, San Francisco 2006.
8. Ginter A., Kałuża H.: Inteligentna organizacja jako źródło sukcesu organizacji na wybranych przykładach. Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, s. Administracja i Zarządzanie, z. 97, 2013.
9. Gorczyńska A.: Nowe technologie a kryzys finansowy – próba identyfikacji zależności. Studia i Prace Kolegium Finansów i Zarządzania SGH, nr 109, Warszawa 2011.
10. Grudzewski W.M., Hejduk J.K.: Przedsiębiorstwo przyszłości. Difin, Warszawa 2010.
11. Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
12. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników. PARP, Warszawa 2010.

13. Łaszyn A.: Komunikacja kryzysowa. Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków. Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
14. Łobejko S.: Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. PARP, Warszawa 2009.
15. Mei J., Bansal N., Pang A.: New media: a new medium in escalating crises? "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 15, No. 2, 2010.
16. Mitroff I., Pearson C.: Zarządzanie sytuacją kryzysową. Business Press, Warszawa 1998.
17. Nawrocki T., Zieliński M.: Kapitał ludzki w spółkach notowanych na GPW. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2/2014.
18. Nawrocki T., Żabka A.: Działalność innowacyjna spółek giełdowych. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11/2011.
19. Richards B.: Rethink or Else...! Creating Intelligent Organizations. "The Journal for Quality & Participation", Vol. 25, No. 4, Winter 2002.
20. Rozwadowska B.: Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy. Studio Emka, Warszawa 2002.
21. Szwajca D.: Crisis Management in the Context of Rebuilding the Corporate Reputation. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź 2013.
22. Szwajca D.: Zarządzanie kryzysem a zarządzanie ryzykiem reputacji przedsiębiorstwa, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań. TNOiK, Katowice 2013.
23. Wróblewski R.: Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, s. Administracja i Zarządzanie, z. 87, 2010.
24. Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badań. WSiLiZ, Rzeszów 2007.

Abstract

This article assumes that intelligence enterprise can be assessed based on its approach to the crisis and crisis management. Based on the survey, it was found that Polish companies are lagging behind in implementing intelligent solutions, because:

- not develop appropriate action plans,
- do not organize anti-crisis staffs,
- do not care about improving workers' skills in the field of crisis management.

Primarily, however, they treat the crisis only as a source of problems, and not an opportunity for learning and enrichment of knowledge.