

## Wstęp

Zarządzanie w dobie przyspieszenia cywilizacyjnego stanowi globalny test zarówno dla kompetencji menedżerskich, jak i sumy umiejętności zawartej w potencjale organizacji. Egzystencja w takim środowisku powinna oznaczać akceptację zmienności generowanej przez otoczenie i nieustanne podejmowanie prób projekcji różnych scenariuszy przyszłości. Podejście to potwierdzają stanowiska sformułowane przez noblistów, m.in. przez Bena Bernankego, który nadmienia, że współczesne życie powinno być rozpatrywane w kontekście różnych scenariuszy lub co najwyżej przedziałów zmienności, a nie prognoz punktowych<sup>1</sup>.

Niemniej jednak, często deprecjonowanym i ignorowanym elementem przez współczesne kadry zarządzające jest fakt, iż mimo niekwestionowanej zmienności otoczenia, możliwa jest identyfikacja stałych punktów odniesienia w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zbiór tych elementów o stałym charakterze, występujących w przestrzeni organizacji, autorzy umownie określają mianem „stabilnych podstaw”. Należą do nich nie tylko czynniki związane z samą organizacją (np. dostęp do finansowania na konkurencyjnych warunkach, monitorowanie kondycji finansowej czy umiejętność zarządzania wartością i procesem potencjalnej restrukturyzacji), ale również czynniki behawioralne. Do takich faktorów zaliczyć można fenomeny ludzkie, np. unikalne kompetencje menedżerskie, często mające niemierzalny charakter, obejmujące umiejętność łączenia wiedzy technicznej (zarządczej) z odpornością psychiczną. Tak rozumiany tandem, uwzględniający odporność

---

<sup>1</sup> Szerzej: *Response of the Bank of England to the Bernanke review of forecasting for monetary policy making and communication at the Bank of England*, Bank of England, 12.04.2024, <https://www.bankofengland.co.uk/independent-evaluation-office/forecasting-for-monetary-policy-making-and-communication-at-the-bank-of-england-a-review> (dostęp: 10.11.2024).

organizacji jako odrębnego bytu, oraz odporność psychiczną samej jednostki, pracującej na rzecz organizacji, to współcześnie szeroko rozwijany kierunek badawczy<sup>2</sup>. Głównym celem niniejszej monografii jest próba zestawienia kluczowych megatrendów i zjawisk identyfikowanych we współczesnym otoczeniu społeczno-gospodarczym ze zidentyfikowanym przez autorów obszarem stabilnych podstaw. Będą to sfery, które pomimo wszechobecnej zmienności zewnętrznej posiadają względnie stabilny rdzeń, stąd powinny stanowić priorytet uwagi menedżerskiej z uwagi na relatywną stałość kierunku wpływu na organizację.

Współczesna literatura obfituje w krajowe i światowe opracowania dotyczące nieuchronnego widma zmian i piętrzącej się turbulencji dla organizacji. W pracy wskazano jednak na lukę badawczą przejawiającą się wyraźnym brakiem prac traktujących o stałych elementach otoczenia organizacji, które można przyrównać do ścian nośnych. Taką metaforą posługuje się Elżbieta Mączyńska, która konstatuje, iż podejmowane są próby burzenia ścian nośnych bez próby formowania alternatywnych konstrukcji. Takie podejście grozi wzniesaniem kryzysów i dalszą destabilizacją systemu<sup>3</sup>. W monografii sformułowano następujące pytania badawcze:

PB1. Jakie elementy należy zaliczyć do stabilnych podstaw i niezmiennych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w dobie zmienności i nowych megatrendów?

PB2. Co powinien zawierać kodeks dobrych praktyk zarządczych w obszarze kompetencji menedżerskich, myślenia strategicznego oraz monitorowania kondycji podmiotu wraz z potencjalną koniecznością zarządzania jego restrukturyzacją?

PB3. Jakie są nieuchronnie aksjomaty pojawiające się w przestrzeni zmian w życiu społeczno-gospodarczym, które można wyprzedzająco zidentyfikować w celu budowania i wzmocnienia układu immunologicznego naszych

---

<sup>2</sup> T. Wut, S. Lee, J. Xu, *Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace. Internal stakeholder perspective*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2022, vol. 19, no. 18, art. 11799.

<sup>3</sup> E. Mączyńska, *Obecny kryzys jest wyjątkowy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 27.03.2023, <https://pte.pl/aktualnosci/artykuly-i-opinie/obecny-kryzys-jest-wyjatkowy/> (dostęp: 2.11.2024).

organizacji, czyli świadomego formowania podstaw procesów rezyliencji (ang. *resilience*) współczesnych organizacji ukierunkowanych na zarządzanie antykryzysowe.

Powołano się na praktyczne studia przypadków, które do analizy *case studies* dobrano metodą wyboru celowego, zaś kryteria tego wyboru oparto na analizie eksperckiej. Parametry, które decydowały o włączeniu danego przypadku do dalszej analizy, to: aktualność, związek z obecnymi problemami i wyzwaniem otoczenia społeczno-gospodarczego oraz spójność z wywoływaniem teoretycznym, który podporządkowany jest celowi podjętej eksploracji naukowej.

W pierwszym rozdziale monografii podjęto próbę usystematyzowania wiedzy w obszarze restrukturyzacji ze szczególnym uwzględnieniem aspektów prawnych tego zjawiska. Analizę tę wzbogacono przeglądem przykładów mających na celu ukazanie całego wachlarza skutków, jakie przynosi dla przedsiębiorstwa restrukturyzacja. Szczególna rola procesów restrukturyzacyjnych, a także zaliczenie ich do stabilnych podstaw funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu, wynika z tego, że każde przedsiębiorstwo prędzej czy później będzie zmuszone rozważyć jakąś formę działań naprawczych. Być może nie wszystkie organizacje przejdą restrukturyzację w jej klasycznym, sądowym ujęciu, jednak z pewnością każda doświadczy jej w szerszym zakresie – jako ciąg wewnętrznych procesów prowadzących do uzdrowienia podmiotu i naturalnej transformacji.

W rozdziale drugim przybliżono istotę działań naprawczych i procesów monitorowania ryzyka niewypłacalności w kontekście współczesnego kryzysu myślenia strategicznego. W tej części zaprezentowano aktualny stan badań oraz – opierając się na literaturze światowej – spacja zidentyfikowano paletę najważniejszych wyzwań dla organizacji.

Kolejny rozdział stanowi swoistą odpowiedź na przedstawione wcześniej wyzwania i luki. Opierając się na dwóch intensywnie dyskutowanych przykładach sektorów (lotnictwo oraz górnictwo węgla kamiennego), dokonano analizy i syntezy, przenosząc problematykę formułowaną w krajowej i światowej literaturze na konkretne przedsiębiorstwa i branże. Dzięki temu możliwa była analiza przyczynowa stanu zastanego oraz próba identyfikacji stabilnych podstaw, które powinny stanowić szczególny punkt zainteresowania dla

menedżerów w obszarze restrukturyzacji. Kluczową wartością, którą zawarto w tej części książki, była naukowa polemika z problematyką skracania perspektywy strategicznej wraz z próbą nakreślenia modelu myślowego, który zachęci do powrotu do prymatu strategii w planowaniu menedżerskim.

Monografię kończy wątek polemiczno-filozoficzny na temat współczesnych aksjomatów determinujących określony kierunek proaktywnych zmian organizacyjnych, jakie w naszej ocenie powinny być brane pod uwagę w świadomym budowaniu fundamentów wzmacniających odporność organizacji – nazwano je „antykryzysowymi aksjomatami zarządzania antykryzysowego”. Ta część stanowi podsumowanie odmiennego spojrzenia na temat organizacji przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Wywód zawarty w ostatnim rozdziale monografii pozostawia autorom pewien obszar do dalszego prowadzenia badań nad restrukturyzacją przedsiębiorstw.

Paweł Antonowicz

Paulina Nogal

Jędrzej Siciński

Katedra Strategicznego Rozwoju i Nauk o Jakości

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego