

Przywództwo w obliczu kryzysu przedsiębiorstwa

Wstęp

Kryzys w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem szczególnym. Ze względu na jego wielowymiarowość trudnym jednak do zdefiniowania. W skutecznym zarządzaniu sytuacją kryzysową podstawową rolę pełnią menedżerowie – przywódcy. To od podjętych przez nich działań antykryzysowych, od posiadanych przez nich cech i umiejętności zależy sukces bądź porażka przedsiębiorstwa. Czasami okazuje się, że kadra zarządzająca organizacją nie jest zdolna do jej uzdrowienia. Dzieje się tak w przypadku, gdy menedżerowie nie potrafią podjąć radykalnych kroków, nie są skłonni do podjęcia ryzyka, a może po prostu nie są prawdziwymi przywódcami – osobami, za którymi podążą inni uczestnicy sytuacji kryzysowej (np. pracownicy). Celem artykułu jest określenie zadań i ról kadry zarządzającej przedsiębiorstwem w kryzysie oraz cech i umiejętności potrzebnymi menedżerom – przywódcom do jego skutecznego pokonania.

1. Istota przywództwa

Przywódtwo jest przedmiotem zainteresowania rozwiniętych cywilizacji, już od czasów stosowania pisma do rejestrowania wiedzy. Już w *Republice* Platon dzielił ludzi na przywódców, których nazywał „ludźmi ze złota” i tych, którzy nie są przeznaczeni do tej roli – „ludzi z brązu”. Jak zauważa Gayle C. Avery, choć zainteresowanie przywództwem trwa od tysiącleci, jest ono zarówno najszerzej badany, jak i najsłabiej rozumianym zagadnieniem [Avery, 2009, s. 21].

Pojęcie przywództwa ulegało zmianom w miarę rozwoju nauk: socjologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dziedzin. Zmiany te wymuszane były przede wszystkim przez zmieniające się otoczenie i wyzwania, jakie stawały przed organizacjami i ich przywódcami.

Istnieje wiele definicji przywództwa. Łączy się je głównie z problemem władzy, traktując przywództwo jako jeden z jej aspektów. Wydaje się, iż pojęcie władzy jest jednak tak pojemne, iż zdefiniowanie przywództwa wyłącznie za pomocą tej kategorii jest zbyt uproszczeniem.

Literatura przedmiotu wskazuje na fakt, iż przywództwo odnosi się do wyjątkowych cech osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się dobrowolnie. Można uznać, że przywódca cieszy się w danej grupie społecznej (zespole) autorytetem, władzą, która jest powszechnie akceptowana.

* mgr, Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, walecka.anna@gmail.com

** dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, a_bielawska@poczta.onet.pl.

Trafną definicję przywództwa przedstawia S. Mika twierdząc, iż przywództwo postrzegane jest jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania [Mika, 1987]. Chcąc przybliżyć nieco pojęcie funkcji przywódczych można uznać, że są to działania podtrzymujące trwałość grupy, a ich wykonanie przez przywódcę jest niezbędne do skutecznego funkcjonowania zespołu. Inna definicja wskazuje, iż o przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim [Burns, 1994]. Zgodnie z tą definicją przywódca odpowiedzialny jest za tworzenie i realizację pewnej wizji, która pozwala przetrwać i rozwijać się organizację w burzliwym otoczeniu.

Nieco inaczej do pojęcia przywództwo podchodzi M. De Pree. Jego zdaniem przywódca to osoba, która potrafi zrezygnować z własnych ambicji, aby dać innym możliwość wprowadzania najbardziej szalonych pomysłów. Dobre przywództwo emanuje z pracowników. Efektywność działania jest tylko pochodną wyzwolonego potencjału ludzkiego [Durska, 1999, s. 15].

Z przedstawionych definicji wynika, iż przywództwo można definiować zarówno jako proces, jak i właściwość. Proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków organizacji, grupy, zespołu dla osiągnięcia wspólnych celów. Jako właściwość można natomiast uznać zbiór cech osobowościowych, przypisywanych przywódcom - osobom realizującym z powodzeniem proces przywództwa.

Niezwykle często utożsamia się pojęcie przywództwa z zarządzaniem, kierowaniem. Tymczasem są to zupełnie inne pojęcia. J.W. Gardner, dostrzegając różnice między nimi i interpretuje je następująco [Maxwell, 1994, s. 14]:

- zarządzanie to proces mający zapewnić wdrożenie programu i osiągnięcie celów organizacji,
- przywództwo to proces tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzkich motywacji,
- kierowanie to proces skoncentrowany na nadzorowaniu i koordynowaniu przez przełożonego pracy innych ludzi, podwładnych.

Jak wynika z powyższego porównania przywództwo jest czymś innym niż zarządzanie. Jest procesem tworzenia wizji i rozwoju zarówno pracowników, jak i całej organizacji. Dlatego też przywódcę powinny cechować określone zachowania. Dobry przywódca przede wszystkim [Maxwell, 1994, s. 13]:

- myśli długofalowo, wybiegając daleko poza problemy bieżące,
- nie ogranicza się w swych zainteresowaniach do zakresu jednostki organizacyjnej, którą kieruje; chce wiedzieć, jak oddziałują na siebie poszczególne człony przedsiębiorstwa, stara się poszerzać zakres swoich wpływów,
- przywiązuje dużą wagę do wizji, wartości i motywacji,
- posiada szczególne umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych składowych organizacji,
- nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy.

Przywódca jest więc osobą potrafiącą porwać tłumy, osobą, która kieruje organizacją nie za pomocą kontroli, rozkazów, a wewnętrzną siłą i wartością przekazywanych idei. Przywódca, jako ten który nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy dąży do doskonałości. Wszędzie stara się upatrywać nowych lepszych rozwiązań, nie podąża utartymi ścieżkami.

Nie od razu jednak przywódca staje się „superliderem”. Jak zauważają H.P. Sims i Ch.C. Manz, ze względu na ewolucję czynnika efektywności, można wyróżnić 4 rodzaje przywództwa [Sikorski, 1999, s. 91]:

- przywódcę – siłacza – który w sprawowaniu władzy posługuje się rozkazami, swój autorytet wywodzi z zajmowanego stanowiska i dąży do posłuszeństwa podwładnych opartego na strachu, a celem stosowanych kar, które „siłacz” często i z upodobaniem wymierza, jest eliminacja zachowań niepożądanych z punktu widzenia organizacji,
- przywódcę – kontrahenta – który odwołuje się do mechanizmu wymiany, rozdaje podwładnym nagrody w zamian za zachowania, których od nich oczekuje, liczy na posłuszeństwo podwładnych wynikające z racjonalnej kalkulacji,
- przywódcę – wizjonera – który tworzy atrakcyjne cele, które komunikuje podwładnym w sposób porywający ich do emocjonalnego działania na rzecz zrealizowania wizji organizacyjnej,
- przywódcę – superlidera – który koncentruje się na usamodzielnianiu podwładnych i stwarzaniu warunków do rozwoju zaangażowania opartego na motywacji wewnętrznej i psychologicznym identyfikowaniu się z problemami organizacji.

Autorki nie do końca zgadzają się z taką klasyfikacją. Według nich trudno nazwać przywódcą siłacza czy kontrahenta. Jedynie ci, którzy posiadają wizję oraz stwarzają warunki do rozwoju podwładnym poprzez motywację wewnętrzną godni są miana przywódców.

2. Kryzys w organizacji

W życiu każdej organizacji kryzys jest zjawiskiem szczególnym. Z jednej strony możliwość jego wystąpienia może stać się przyczyną niszczących zagrożeń i w konsekwencji upadku organizacji, zaś z drugiej może ją pobudzić do pozytywnej odnowy i stać się szansą jej dalszego rozwoju. Nieuchronność pojawiania się zjawisk kryzysowych we współczesnych organizacjach rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich wykrywania, diagnozowania, a następnie przewycięzania. To z kolei wymusza potrzebę zrozumienia istoty zjawiska kryzysu i jego przesłanek [Zakrzewska – Bielawska 2008, s.67].

W potocznym rozumieniu kryzys oznacza na ogół trudną sytuację, która bądź to istnieje, bądź też może wystąpić. W znaczeniu uniwersalnym słowo kryzys rozumiane jest jako punkt zwrotny w jakimkolwiek przebiegu zdarzeń, moment rozstrzygający, okres przełomu, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych ujęć i inter-

pretacji kryzysu. Przykładowo według Oldcorn'a kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń, zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy. W czasach niepewności, ryzyka i niepełnej informacji, kryzys staje się cechą współczesnych organizacji, nie jest stanem wyjątkowym. Zdarza się nawet w najlepiej zarządzanych organizacjach, jest nie do ominięcia [Oldcorn, 1989]. Ch.F. Hermann jest zdania, że kryzys to stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji [Hermann, 1963]. Podobną interpretację proponują polscy autorzy. Najczęściej przez kryzys rozumie się sytuację wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji organizacji [Wawrzyniak, 1984; Gierszewska, 2002].

Z przedstawionych definicji kryzysu wynika, że jest on rozumiany jako zjawisko niekontrolowane, które w krótkim okresie może determinować sprawność biznesu, a w długim zaś czasie zagrażać jego egzystencji [Zelek, 2003, s. 35].

W zjawisku kryzysu wyodrębnić można trzy podstawowe fazy: potencjalną, ukrytą i jawną. Pierwsza z nich dotyczy w zasadzie wszystkich przedsiębiorstw i jest trudna do zauważenia. Stopień zagrożenia da się określić jedynie za pomocą systemów wczesnego ostrzegania, co nie jest jeszcze rozwiązaniem popularnym, przede wszystkim ze względu na swoją koszty- i czasochłonność. Jeżeli na tym etapie nie zostaną podjęte radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju, kryzys potencjalny przechodzi w fazę ukrytą [Walecka, Matejun, 2009, s. 177]. Faza ukryta, (mimo swej nazwy) dla osób obserwujących firmę, jest zupełnie widoczna. Faza ta oznacza trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu jego zasobami. Zdaniem B. Nogalskiego i H. Macinkiewicza nie dostrzegają jej jedynie ci, którzy nie chcą jej dostrzegać [Nogalski, Macinkiewicz, 2004, s. 14]. W przypadku braku reakcji - neutralizacji szkodliwych efektów kryzysu ukrytego – następuje eskalacja kryzysu i przechodzi on w fazę jawną. Interpretowana jest ona jako pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które zagrażają jej bytowi ekonomicznemu. Następuje wówczas dezorganizacja firmy, chaos decyzyjny i kompetencyjny.

M. Krystek, obok kryzysu potencjalnego, ukrytego i jawnego wyodrębnił dodatkowo fazę kryzysu palącego, możliwego jeszcze do opanowania przez kadrę zarządzającą i pracowników oraz fazę kryzysu palącego, niemożliwego już do opanowania i przezwyciężenia własnymi siłami [Krystek, 1980].

Należy pamiętać, iż klasyfikacja kryzysu ze względu na jego fazy jest bardzo istotna. Pozwala na określenie przebiegu tego procesu, co umożliwi kadrze kierowniczej przygotowanie odpowiednich działań przeciwdziałających eskalacji zjawiska i jego przezwyciężenie.

3. Przywódca organizacji w kryzysie

Jak wspomniano wcześniej kryzys w organizacji jest punktem zwrotnym, przełomowym. Może stać się przyczyną upadku przedsiębiorstwa, może też być

A. Walecka, A. Zakrzewska – Bielawska, *Przywództwo w obliczu kryzysu przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo...*

szansą jego dalszego rozwoju. Z pewnością jest wyzwaniem dla osób kierujących firmą. Jak zauważa B. Wawrzyniak, kryzys w przedsiębiorstwie wywołuje odbiegające od normy zachowanie kadry kierowniczej i pracowników. Wymaga też niewątpliwie wprowadzenia zmian w firmie i zastosowania innych metod zarządzania [Wawrzyniak, 1984, s. 44]. Stawia zatem przed menedżerami, zwłaszcza najwyższego szczebla, szereg zadań i ról, wśród których należy wymienić:

- budowanie struktury organizacyjnej, w ramach której pracownicy są otwarci na dokonywanie zmian,
- określenie celów i kierunków zmian,
- przygotowanie programu działania antykryzysowego,
- przekonanie pracowników o konieczności zmian,
- włączenie pracowników do fazy przygotowania,
- motywowanie pracowników do dokonywania zmian,
- pokonywanie oporu przeciwko zmianom,
- kreowanie atmosfery sprzyjającej zmianom,
- koordynacja wdrożenia zmian i kontrola uzyskanych rezultatów.

Nie każda sytuacja kryzysowa wymaga oczywiście tak wielkiego zaangażowania naczelnej kadry kierowniczej, aczkolwiek w organizacjach, w których występuje poważne zagrożenie (kryzys jawny) większość z tych zadań należy wypełnić.

Szczegółowe role menedżerów różnych szczebli w przedsięwzięciach restrukturyzacyjnych, które często są odpowiedzią przedsiębiorstwa na kryzys wyodrębnia na podstawie licznych analiz i prac badawczych S. Lachiewicz [Lachiewicz 2005, s. 295-297]. Zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1 Szczegółowe role menedżerów w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa

| Rola kierownicza | Charakterystyka |
|---|---|
| Kierownik projektu (przedsięwzięcia) | To z reguły jeden z członków kierownictwa naczelnego, który jest okresowo skierowany do zarządzania konkretnym przedsięwzięciem antykryzysowym w przedsiębiorstwie. Do podstawowych zadań kierownika projektu należy zaliczyć koordynację prac w ujęciu czasowym i funkcjonalnym (fazy procesu antykryzysowego), a zwłaszcza harmonizację prac w okresie przechodzenia od etapu opracowania koncepcji zmiany do etapu realizacji oraz „wychwytywanie” słabych punktów procesu zmiany i koncentracja wysiłku zespołu realizacyjnego na ich wyeliminowaniu. |
| Inicjator zmian | To kierownik, który zajmuje się tworzeniem korzystnej atmosfery społecznej wokół osób kreatywnych, wyszukiwaniem i upowszechnianiem pomysłów usprawnieniowych w przedsiębiorstwie oraz pozyskiwaniem kadry kierowniczej, właścicieli i innych grup interesu dla idei pokonania kryzysu. |
| Reprezentant zmiany | Podjmuje on szereg działań wspierających proces wychodzenia z kryzysu, szczególnie w okresie różnorodnych napięć i |

| | |
|------------------------------|--|
| | konfliktów mu towarzyszących. Uczestniczy on w ustalaniu strategii i taktyki wdrażania zmian, jest „obrońcą” podejmowanych przedsięwzięć antykryzysowych i stara się przekonywać niechętnych do ich zasadności. |
| Doradca ogólny | To kierownik – specjalista, który pomaga organizacji w uczeniu się zmian. Łączy on fachowe podejście do rozwiązań cząstkowych z wymogami całej organizacji oraz doradza w procesie adaptacji firmy do wprowadzonych przekształceń |
| Doradca interwencyjny | To osoba, która włącza się w realizowane przedsięwzięcie antykryzysowe po to, aby pomóc w szczególnie trudnych sytuacjach. Jest to często wysokiej klasy fachowiec, posiadający duże doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, który może zaproponować określone działania zapobiegawcze w newralgicznych sytuacjach |
| Promotorzy zmian | Są to najczęściej członkowie zarządu, którzy uczestniczą w procesie wychodzenia z kryzysu ze względu na autorytet stanowiska zajmowanego w hierarchii przedsiębiorstwa i zakres posiadanej władzy. |

Źródło: [Lachiewicz 2005, s.296-297]

Mimo licznych ról, jakie są przypisywane kadrze kierowniczej w sytuacji zagrożenia, aby pokonać kryzys, przedsiębiorstwem muszą kierować prawdziwi przywódcy - osoby posiadające odpowiednie przymioty osobowości, które potrafią dopasować podejmowane działania do niezwykle trudnej dla przedsiębiorstwa sytuacji.

Odwołując się do klasyfikacji A. Zelek, która wyróżniła dwa typy menedżerów: tradycyjnego i kryzysowego [Zelek, 2003, s. 202], można przyjąć, iż przywódca organizacji w kryzysie powinien posiadać następujące cechy:

- być nastawionym na przetrwanie i uzdrowienie organizacji,
- koncentrować się na rentowności i płynności firmy,
- myśleć holistycznie, wielowariantowo,
- inicjować wszelkie zmiany w organizacji,
- być wizjonerem, strategiem, szczególnie w warunkach złej koniunktury,
- stosować scentralizowany styl kierowania.

W sytuacji kryzysowej kluczowe znaczenie ma czas, który ma wymiar strategiczny i z reguły przesądza o sukcesie. Należy bowiem jak najszybciej podjąć decyzje adekwatne do sytuacji i działać. Oznacza to zapotrzebowanie na menedżera – przywódcę, który weźmie na siebie odpowiedzialność i wyprowadzi organizację z kryzysu. W takiej sytuacji na ogół sprawdza się dyrektywny styl zarządzania, podczas gdy w normalnych (nie kryzysowych) warunkach funkcjonowania firmy bardziej efektywny jest styl demokratyczny.

Ponadto tryb zarządzania kryzysowego wymaga od menedżera by: zachował spokój w sytuacjach przymusowych, unikał gwałtownych posunięć, które w perspektywie mogą okazać się niekorzystne dla przedsiębiorstwa, poszukiwał nowych informacji, które umożliwiłyby znalezienie rozwiązania, powołał jedno

centrum decyzyjne (ewentualnie scalił kilka istniejących) oraz systematycznie analizował efekty podjętych działań, co pozwoli kontrolować realizację planu wychodzenia z kryzysu [DuBrin 2000, s. 223-227] .

Kryzys w przedsiębiorstwie często powoduje spadek zaufania do kadry kierowniczej, zarówno ze strony pracowników, jak i innych udziałowców sytuacji kryzysowej (np. akcjonariuszy). W takim przypadku szczególnego znaczenia nabiera rola informacyjna przywódców. Pracownicy będą zdecydowanie spokojniej przyjmować wszelkie działania antykryzysowe i mniejszy będą stawiać opór, jeśli będą wiedzieli, że mają one sens w punktu widzenia uzdrowienia organizacji. Zdecydowanie pomocną w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie będzie charyzma jego menedżerów. Wprawdzie zdania na temat tego, czy przywódca powinien mieć charyzmę są podzielone¹, to jednak zdaniem autorek jest ona w sytuacji kryzysu niezbędna. Jedynie przywódca, który będzie umiał „porwać tłumy”, spowoduje, iż nawet niepopularne decyzje, konieczne z punktu widzenia działań antykryzysowych, będą akceptowane przez pracowników.

Przywódca organizacji w kryzysie to przede wszystkim osoba działająca skutecznie. Wymaga się od niej uzdrowienia organizacji, podjęcia takich działań antykryzysowych, które zakończą się sukcesem przedsiębiorstwa. Przywódcę organizacji w kryzysie powinny cechować w związku z tym wyniki działania. Wszelkie podjęte przez przywódców kroki powinny być widoczne, opinia publiczna (pracownicy przedsiębiorstwa i inni udziałowcy sytuacji kryzysowej) informowana o nich, a przykład powinien „iść z góry”. Przywódca powinien dawać przykład swoim zachowaniem, działaniem, czynami. Tylko wtedy wszelkie działania antykryzysowe będą miały sens. Tylko wtedy przywódca będzie odbierany jako przywódca, a nie jako ktoś, kto piastuje stanowisko kierownicze. Wówczas taki menedżer pozyska zwolenników dla swoich idei i koncepcji i stanie się liderem, bo „bez zwolenników nie może być mowy o liderach” [Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (red.), 1997, s.14].

W sytuacji kryzysu niezwykle istotna jest także intuicja menedżera. Skuteczny przywódca to taki, który tę intuicję posiada. Często w sytuacji kryzysu, zdarza się tak, że decyzję trzeba podjąć natychmiast, nie mając zebranego w całości materiału analitycznego. Dlatego jest ona niezbędna. Obok intuicji skuteczny przywódca powinien posiadać również wyobraźnię. Ponadto lider musi również chcieć, lubić i potrafić oddziaływać na innych ludzi. Oznacza to przede wszystkim zdolność do empatii, czyli wczuwania się w motywy, postawy i emocje innych, a zarazem powinien on rozumieć, dlaczego pracownicy zachowują się tak, a nie inaczej. Jak zauważają J.E. Dutton, P.J. Frost, M.C. Worline, J.M.Lilius, J.M. Kanov empatia jest ważna, z punktu widzenia zdolności przywódców do uzdrawiania organizacji, to jednak nie rodzi szerszej reakcji. Zdaniem tych autorów skuteczni przywódcy pomagają znaleźć sens swoim pod-

¹ nie jest przekonany o konieczności posiadania charyzmy np. Peter Drucker [zob: Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1997, s. 14]

władnym w sytuacjach kryzysowych i przez to pozwalają im (i całej organizacji) stanąć na nogi [Dutton, Frost, Worline, Lilius, Kanov, 2007, s. 32].

Niezwykle ważne jest aby przywódcy, zanim wskażą swoim podwładnym sens zaistnienia niekorzystnych dla organizacji zdarzeń, sami zdawali sobie z nich sprawę. Zdolność do pozytywnego interpretowania sytuacji kryzysowych i wyciągania konstruktywnych wniosków z najbardziej nawet przykrych doświadczeń znamionują, według W.E. Bennis i R.J. Thomasa, wyłącznie prawdziwych liderów [Bennis, Thomas, 2007, s. 50]. Autorzy ci nazwali tę cechę „zdolnością do adaptacji”, na którą składają się dwie podstawowe zalety: umiejętność uchwycenia kontekstu wydarzeń oraz bardzo duża niezłomność. Połączenie tych dwóch czynników pozwala liderom przetrwać tę niezwykle trudną dla organizacji sytuację kryzysu oraz potraktować ją jako ważną lekcję, źródło nowych sił, a także inspirację do działania z jeszcze większym zaangażowaniem i poświęceniem.

Można zatem stwierdzić, że zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji zagrożenia wymaga specyficznych cech i kompetencji kadry kierowniczej, które syntetycznie prezentuje tabela 1.

Tabela 1 Szczególne cechy, umiejętności i kompetencje menedżera- przywódcy w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie

| Cechy | Umiejętności i kompetencje |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • nastawienie na sukces, • zdecydowanie w działaniu i pewność siebie, • intuicja i wyobraźnia, • charyzma, • empatia, • odporność na stres, • satysfakcja z kierowania oraz silna presja na osiąganie założonych celów, • skłonność do ryzyka, czyli do podejmowania trudnych zadań o ograniczonych możliwościach przewidywania ich skutków, • poczucie odpowiedzialności za własne działania oraz za działania podwładnych, • otwartość na nowe idee, rozumiana jako gotowość przyjmowania i rozpatrywania nowych pomysłów i rozwiązań oraz różnych informacji niezależnie od aktualnej przydatności i zgodności z dotychczasowymi poglądami, | <ul style="list-style-type: none"> • inicjowanie zmian, • dobry strateg i wizjoner, • myślenie holistyczne i wielotorowe, • umiejętność poszukiwania sensu w sytuacjach kryzysowych, • mobilizacja związana z dokonywaniem zdecydowanych rozstrzygnięć w trudnych sytuacjach, • zdolność do pozytywnego interpretowania sytuacji kryzysowych i wyciągania konstruktywnych wniosków . • profesjonalizm w zarządzaniu, wyrażający się fachowością działań kierowniczych, stosowaniem racjonalnych procedur oraz metod i technik kierowania procesem zmian, ciągłym przewidywaniem szans i zagrożeń dla tego procesu oraz umiejętną likwidacją tych ograniczeń. |

Źródło: Opracowanie własne

Rozważając przywództwo w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu należy także odnieść się do określonych typów przywództwa. Jedną z ciekawszych klasyfikacji zaproponował R. Mrówka [Mrówka 2009]. Zastosowanym przez tego autora kryterium wyróżnienia modelowych typów przywództwa jest spo-

sób podejścia do zmian reprezentowany przez kadrę kierowniczą - od preferowania dostosowawczych ewolucyjnych zmian, poprzez zmiany dostosowawcze, ale o charakterze bardziej rewolucyjnym (które nie tworzą jednak nowej wizji funkcjonowania organizacji, rzadko zmieniają głębsze założenia kultury organizacyjnej), aż po zmiany antycypacyjne ewolucyjne i rewolucyjne (tworzące całkowicie nową wizję przyszłości organizacji, często nową kulturę organizacji). Z podejściem do zmian, według R. Mrówki, wiąże się także stosunek do ryzyka - od jego unikania, poprzez minimalizowanie, aż po pełną świadomość jego dużej skali. Przyjęte kryteria pozwoliły na wyróżnienie czterech modelowych typów przywódców:

- administratora – administruje organizacją wykorzystując jej mocne strony i pojawiające się w otoczeniu szanse. Nie dopuszcza do tego aby otoczenie wyprzedziło organizację, przeprowadza systematyczne, dostosowawcze zmiany ewolucyjne, unika nadmiernego ryzyka;
- wizjonera – tworzy wizję przyszłości organizacji i jej otoczenia wykorzystując mocne strony organizacji i jej kultury oraz szanse, jakie daje organizacji otoczenie. Przeprowadza ewolucyjne systematyczne zmiany tylko od czasu do czasu dokonując radykalniejszych przekształceń, skoków. W miarę możliwości stara się minimalizować ryzyko;
- ratownika – uzdrawia bieżącą sytuację organizacji, wprowadza krótkookresowe plany naprawcze, dokonuje rewolucyjnych zmian w funkcjonowaniu organizacji, które mają jednak ograniczony, dostosowawczy charakter wobec zmian w otoczeniu. Unika zagrożeń i nadmiernego ryzyka;
- de-konstruktora – istotnie zmienia strategię organizacji, często niszczy, radykalnie przekształca kulturę organizacyjną lub tworzy zupełnie nową organizację wraz z nową, elastyczną kulturą organizacyjną. Przeprowadza zmiany rewolucyjne, chce uczynić kulturę elastyczną, wyprzedzającą otoczenie. Ma świadomość konieczności ponoszenia wielkiego ryzyka.

Z pewnością w sytuacji kryzysu, zwłaszcza kryzysu jawnego, organizacja potrzebuje ratownika, który nastawiony jest na realizację procesu sanacji. Poprzez dokonywanie rewolucyjnych zmian w funkcjonowaniu organizacji, ratownik ma szansę na wyprowadzenie organizacji z tej trudnej sytuacji. Działania ratownika mają jednak charakter dostosowawczy do otoczenia, a to nie zawsze może wystarczyć. Dlatego też w tej fazie kryzysu może być skuteczny również de-konstruktor. Poprzez swoje radykalne działania, istotne zmiany w strategii organizacji, wprowadzanie rewolucji może przyczynić się do uzdrowienia i rozwoju organizacji.

W fazie kryzysu ukrytego skutecznym modelem przywództwa wydaje się być de –konstruktor. Możliwa jest także przebudowa poprzez początkowe uzdrowienie przez ratownika, a następnie pojawienie się wizjonera lub administratora. Jednakże ich wcześniejsze pojawienie się może być niebezpieczne,

gdyż oznacza bierność wobec problemów organizacji, co w konsekwencji mogłoby doprowadzić do eskalacji kryzysu i jego przejścia w fazę jawną.

W fazie kryzysu potencjalnym skutecznym typem przywódcy jest wizjoner, rzadziej administrator. Pojawienie się w tej sytuacji ratownika lub dekonstruktora oznaczałoby dokonanie rewolucyjnej przebudowy, która w tej fazie kryzysu nie jest konieczna. Bardziej właściwe wydaje się tu precyzyjne zidentyfikowanie źródeł zagrożeń i podjęcie działań je osłabiających i eliminujących, ale o ewolucyjnym charakterze.

Menedżerowie - przywódcy w zależności od potrzeb, źródeł i fazy kryzysu wykorzystują jedynie zmienne proporcje różnych typów przywódczych.

Zakończenie

Kryzys w organizacji jest zjawiskiem wielowymiarowym. Nie zawsze da się go jednoznacznie określić, nie zawsze też musi być zjawiskiem negatywnym. Niewątpliwie jest przełomem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, po którym albo nastąpi jego upadek, albo rozwój. Ogromną rolę w uzdrawianiu przedsiębiorstwa odgrywają jego przywódcy. To oni dzięki odpowiednim cechom osobowym i określonym umiejętnościom podejmują decyzje i dokonują wyborów działań antykryzysowych. I chociaż każdy kryzys jest inny, to silne zdolności przywódcze, otwarta komunikacja, poparcie dla zmian, zaangażowanie kierownictwa, wiedza i doświadczenie są warunkiem koniecznym, by organizacja była w stanie go przezwyciężyć i mogła dalej funkcjonować i się rozwijać.

Literatura

1. Bennis W.E., Thomas R.J. (2007), Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń, w: Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, Harvard Business Review, Wyd. Helion, Gliwice.
2. Burns M.J. (1994), Władza przywódcza, w: Władza i społeczeństwo, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
3. DuBrin A.J. (2000), Przywództwo dla żółtodziobów, Wyd. REBIS, Poznań.
4. Durska M. (1999), Przywództwo jest sztuką, Neum. Manager. Rev., Listopad nr 15-16.
5. Dutton J.E., Frost P.J., Worline M.C., Lilius J.M., Kanov J.M. (2007), Przywództwo w bolesnych chwilach, w: Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, Harvard Business Review, Wyd. Helion, Gliwice.
6. Gierszewska G. (2002), Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji, w: Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie, Kozyra B., Zelek A. (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
7. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.) (1997), Lider przyszłości, Wyd. Business Press, Warszawa.

8. Krystek M., (1980), Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagements, in: Zeitschrift für Organisation, nr 2.
9. Lachiewicz S. (2005), Kadra kierownicza w procesie restrukturyzacji w: Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Maxwell J.C. (1994), Być liderem, czyli jak przewodzić innym, Wyd. Medium, Warszawa.
11. Mrówka R. (2009), Przywództwo w otoczeniu burzliwym, www.e-mentor.edu.pl/artukul z dnia 26.06.2009
12. Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Wyd. Difin, Warszawa.
13. Sikorski Cz. (1999), Zachowania ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Walecka A., Matejun M. (2009), Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji, w: Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Lachiewicz S., Zakrzewska – Bielawska A. (red.), Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
15. Wawrzyniak B. (red.) (1984), Zarządzanie w kryzysie: koncepcje, badania, propozycje, Wyd. PWE, Warszawa.
16. Zakrzewska – Bielawska A. (2008), Zarządzanie w kryzysie, w: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Staniec I., Zawila - Niedźwiecki J. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
17. Zelek A. (2003), Zarządzanie kryzysem przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa.

Streszczenie

Opracowanie ukazuje istotę przywództwa oraz różne spojrzenia na tę problematykę. Podejmuje istotną kwestię przywództwa organizacji w kryzysie. Kryzys jest specyficzną sytuacją dla przedsiębiorstwa, która może zakończyć się zarówno porażką, jak i sukcesem. To, jak się zakończy zależy od podjętych przez kadre zarządzającą działań. Te z kolei uwarunkowane są posiadanymi przez menedżerów cechami osobowości i umiejętnościami oraz koniecznością pełnienia specyficznych ról. Organizacja w kryzysie potrzebuje prawdziwych przywódców, osób które nie będą bały się podejmować ryzyko, które posiadają dobrą strategię antykryzysową i które potrafią przekonać do niej innych członków organizacji.

Leadership in crisis of enterprise

The successful solution of crisis in the company depends on the activities undertaken by manager staff and their strong leadership. In this article there are discussed the specific tasks and roles of crisis leaders, their features of personality and managerial skills.