

**Izabela Bednarska-Wnuk**

Uniwersytet Łódzki

---

## **ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W WARUNKACH KRYZYSU I ODNOWY**

---

**Streszczenie:** Współczesne organizacje funkcjonują w zmiennym otoczeniu, które nie pozostaje bez wpływu na role kadry kierowniczej. Role te są uzależnione od aktualnej sytuacji panującej w tym otoczeniu. Szczególnego znaczenia nabierają one w warunkach kryzysu i odnowy. W związku z tym w opracowaniu zaprezentowano role kadry kierowniczej i ich treści na tle wymienionych warunków.

**Słowa kluczowe:** role kierownicze, kryzys, odnowa.

### **1. Wstęp**

Atrybutami współczesnych organizacji są zmienność i złożoność, z tego względu podlega ona nieustannym przeobrażeniom w metodach, środkach i sposobach zarządzania. Coraz częściej organizacje zmuszone są do podjęcia nieprzewidzianych działań wywołanych zjawiskami kryzysowymi. W tej sytuacji szczególna rola przypada naczelnemu kierownictwu, gdyż na tym szczeblu zarządzania istnieje największa możliwość identyfikacji źródeł kryzysowych w organizacji oraz generowania decyzji o charakterze antykryzysowym [Skalik 2004, s. 149]. Kadra kierownicza ma zatem do odegrania istotną rolę w przedsiębiorstwie, ponieważ od jej właściwych kompetencji zależy zapobieganie sytuacjom kryzysowym i ich zwalczanie. Od niej zależy także, czy organizacja przetrwa kryzys mogący być okazją do jej odnowy. Opanowanie kryzysu natomiast i przejście do pozytywnej odnowy organizacji wymagają od kadry kierowniczej specyficznych ról. Truizmem będzie stwierdzenie, że role te powinny ewoluować. Jednakże wydaje się, że powinny być one elastyczne i odpowiadać fazie, w której znajduje się aktualnie organizacja. Realizowanie zaś określonych ról przez kadrę kierowniczą musi charakteryzować różnorodność, odpowiadająca danym warunków zachodzącym w otoczeniu.

Celem artykułu jest określenie ról kadry kierowniczej w organizacji w warunkach kryzysu i odnowy, przedstawienie treści tych ról i kierunku, w jakim one zmierzają. Dodatkowo zaprezentowano model STARS, narzędzie ułatwiające menedżerom dostosowanie realizowanej roli do otoczenia.

## 2. Kryzys a odnowa organizacji

Funkcjonowanie organizacji w warunkach permanentnych zmian w otoczeniu powoduje, że są one narażone na występowanie zjawisk kryzysowych. To właśnie dynamika otoczenia sprawia, że w nich pojawiają się kryzysy, będące wynikiem niedostrzegania kluczowych dla nich procesów, na które organizacja może oddziaływać, oraz braku odpowiednich narzędzi zarządzania [Krzakiewicz 2008, s. 11].

Słowo „kryzys” wywołuje negatywne asocjacje. Często kryzys utożsamiany jest z katastrofą, nieprzyjemnym zdarzeniem. Również wiele definicji kryzysu uwypukla zagrożenie egzystencji organizacji. Według T. Iwanka kryzys organizacji to „proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa, ale również uniemożliwiających tę egzystencję” [Iwanek 2004, s. 79]. Zdaniem B. Wawrzyniaka „kryzys w przedsiębiorstwie jest traktowany jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji” [za: Zelek 2003, s. 32]. Uwzględniając jednak podejście etymologiczne, które kryzys definiuje jako przesilenie, decydujący zwrot, punkt zwrotny przebiegu zdarzeń [*Słownik wyrazów obcych* 1995, s. 617], zauważa się, że jego konotacje nie tylko są negatywne. Podobne podejście prezentuje M. Czerska, według której kryzys w przedsiębiorstwie pojawia się wówczas, gdy „dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już jego dalszego efektywnego funkcjonowania” [Czerska 1996, s. 10]. Kryzys stanowi zatem alibi, służące do ujawniania zjawisk organizacyjnych, będąc również katalizatorem zmian [Roux-Dufort 2007, s. 106]. Jednakże to, o jakim charakterze i natężeniu będą te zmiany, zależeć będzie wyłącznie od organizacji, a w szczególności od jej zdolności adaptacyjnych oraz zasobów, jakimi dysponuje pod względem jakościowym i ilościowym. Jedną z konsekwencji kryzysu w organizacji jest jej odnowa. Definiowana jest ona jako: przywrócenie czemuś wyglądu, rzeczy nowej, zmiana polepszająca stan czegoś oraz odtwarzanie przez organizm utraconych lub uszkodzonych części, tkanek i komórek [<http://sjp.pwn.pl/szukaj/odnowa>]. W takim rozumieniu odnowa organizacji dotyczy rewitalizacji jej części bądź całości poprzez dokonywanie w niej zmian o charakterze pozytywnym.

W tej sytuacji szczególna rola przypada kadrze kierowniczej, która jest „projektantem” dalszego rozwoju organizacji, wyprowadzając ją z kryzysu w kierunku zjawisk odnowy. Nie pozostaje to jednak bez wpływu na realizację ich ról.

## 3. Wpływ zmienności otoczenia na rolę kadry kierowniczej

Kadra kierownicza w organizacji odgrywa określone role, sprawując m.in. zwierzchnictwo nad zbiorowością pracowników. Podlegają jej liczne komórki organizacyjne oraz utrzymuje ona kontakty z otoczeniem zewnętrznym. Rola kierownicza charakteryzuje się bogatą strukturą, wyznaczoną różnicowanymi wymaganiami, które

wynikają z licznych celów i zadań organizacji oraz interakcji z innymi ludźmi [Karpowicz 2003, s. 163]. W literaturze przedmiotu istnieją różne klasyfikacje ról kierowniczych, eksponujące ich ewolucyjny (a w części rewolucyjny) kontekst. Ponadto istnieje duża zmienność układu pełnionych ról i możliwość występowania form pośrednich pomiędzy poszczególnymi typami. Role kierownicze są analizowane przede wszystkim w kontekście zmiennego otoczenia i związanego z nim zapotrzebowania na daną cechę roli. I tak wyodrębnia się role ze względu na: podział szkół zarządzania, realizowane funkcje w organizacji, specyfikę pracy, wielkość zespołu, zajmowanie miejsca w strukturze organizacyjnej czy cykl życia organizacji.

Na rolę kierowniczą składają się role cząstkowe, które także podlegają zmianom. Owa zmienność roli kierownika staje się bardziej zrozumiała w aspekcie wyzwań współczesności, będąc odpowiedzią na coraz to nowe wymagania otoczenia. Różnorodność zatem ról i ich praktyczna realizacja zależą od licznych uwarunkowań. Należą do nich [Guca 2002, s. 53]:

- uwarunkowanie zewnętrzne firmy (otoczenie systemu),
- uwarunkowanie wewnętrzne firmy (system i jego podsystemy),
- stopień elastyczności systemu organizacji,
- częstotliwość i nasilenie zmian zewnętrznych i wewnętrznych,
- stopień oddziaływania zmian zewnętrznych na zmiany wewnętrzne.

Role kierownicze odzwierciedlają zmiany zachodzące w otoczeniu. O ile jeszcze do niedawna role mentora i coacha postrzegane były jako nowoczesne role menedżerskie [Stosik 2005, s. 522], o tyle zarówno współcześnie, jak i w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej w organizacji ustępują one miejsca takim treściami roli, jak menedżer kryzysowy i menedżer odnowy. Należy jednak podkreślić, że role te zawierają inne cząstkowe role, które w zależności od panujących warunków w otoczeniu muszą być wzmacniane w organizacji.

Pierwszy z nich, menedżer kryzysowy, ma zapewnić organizacji nie tylko sprawne funkcjonowanie i jej rozwój, ale także sposób opanowania i przetrwania występującego kryzysu. Charakteryzuje się on defensywną postawą, jest skoncentrowany na uzdrowieniu i odnowie przedsiębiorstwa w stosunkowo krótkim czasie [Zelek 2003, s. 201]. Jeśli doprowadzi organizację do odnowy, to wydaje się, że jego rola powinna się przekształcić w rolę menedżera odnowy. Osoba taka przywraca i odtwarza pozytywny wizerunek organizacji sprzed sytuacji kryzysowej. Głównym zaś celem menedżera odnowy jest zorientowanie na działania związane z odnową organizacji. Odnowa może przebiegać w dwóch kierunkach: jeden to rewitalizacja, polegająca na wykorzystaniu w większym stopniu posiadanych kluczowych zasobów i kompetencji, a drugi to koncentracja na wymaganiach otoczenia poprzez rekonstrukcję i zwrot ku kluczowym kompetencjom [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 13].

W tej sytuacji wydaje się, że zasadne jest poznanie zachowań kadry kierowniczej w warunkach kryzysu i odnowy, zwłaszcza że rzutują one na proces konstytuowania się ich nowych ról.

#### 4. Kadra kierownicza w obliczu kryzysu i odnowy organizacji

Uczestnikami kryzysu w organizacji są pracownicy oraz kadra kierownicza, której stopień związania z sytuacją kryzysową jest zróżnicowany i uzależniony od usytuowania jej w hierarchii organizacyjnej. Jest ona przede wszystkim odpowiedzialna za dobór i realizację strategii, systematyczną i wnikliwą ocenę sytuacji panującej w otoczeniu i generowanie takich decyzji, które korygują zachowania w organizacji [Skalik 2004, s. 149]. W sytuacji kryzysu kadra kierownicza dąży przede wszystkim do odtworzenia stanu równowagi, a nie poszukuje szans na zmiany. Organizacje angażują się w znane i możliwe do akceptacji wzorce i układy: poznawcze (pomagające zbudować uproszczoną wersję kryzysu w celu nadania sensu zdarzeniom), psychologiczne (pomagają zredukować emocjonalne obciążenie wywołane kryzysem) oraz społeczno-polityczne (powodujące akceptację kryzysu przez większość społeczną, polityczną i symboliczną) [Batorski 2007, s. 14].

Kryzys w organizacji związany jest z ryzykiem i niepewnością, dlatego menedżer kryzysowy powinien być stymulatorem w komunikacji antykryzysowej. Oznacza to, że prowadzi w sposób świadomy i celowy działania mające na celu ochronę wizerunku i reputacji organizacji w warunkach kryzysu. Takie działania wpływają na proces postrzegania organizacji przez wszystkich jej interesariuszy. W przypadku pracowników komunikacja antykryzysowa ma na celu zachowanie oraz utrwalenie ich zaufania i poczucia lojalności dla jej kierownictwa [Krzakiewicz 2008, s. 170]. Natomiast w przypadku środowiska zewnętrznego sprawny obieg informacji w warunkach kryzysu ochroni organizację przed niekorzystnym postrzeganiem jej w otoczeniu. Umiejętność komunikacji antykryzysowej przez menedżera kryzysowego ma w tej sytuacji na celu ochronę wizerunku organizacji.

Kryzys to także wszelka zmiana dla organizacji. Każda zaś zmiana związana jest z czynnikiem ludzkim, dlatego menedżer kryzysowy to agent zmiany, który nie tylko inicjuje, ale przede wszystkim zapewnia warunki do sprawnego i skutecznego przeprowadzenia zmian. Wyjście organizacji z kryzysu to jest właśnie zmiana dla organizacji, przez którą powinien poprowadzić menedżer kryzysowy.

Niezwykle istotną cechą menedżera kryzysowego jest również nie tyle umiejętność przewidywania, ile tzw. decydowanie na przyszłość. Jest to ważna cecha roli menedżera kryzysowego zwłaszcza w sektorach: informatycznym, telekomunikacyjnym, energetycznym. Jak twierdzi wiceprezes grupy energetycznej RWE Polska J. Moroz, jeśli organizacja chce wyjść z kryzysu, musi uwzględniać wszystkie aspekty obecnej sytuacji gospodarczej i myśleć w długim horyzoncie czasowym. Przykładem jest właśnie branża energetyczna w Polsce, w której konieczne są znaczące inwestycje gwarantujące bezpieczeństwo dostaw za kilka lat i spełnienie wymogów unijnych związanych z ochroną klimatu. Budując zatem nową elektrownię, trzeba się liczyć z tym, że energię będzie można wytwarzać dopiero za sześć czy siedem lat [Błaszczak 2009, s. 2].

W warunkach kryzysu szczególnie pożądane są umiejętności przywódcze u menedżerów kryzysu, gdyż tylko charyzmatyczni przywódcy potrafią w sposób skuteczny i efektywny doprowadzić do przekształcenia sytuacji kryzysowej w okazję do pozytywnej odnowy i dalszego rozwoju organizacji [Skalik 2004, s. 153]. Osoby takie, które opanowały zaistniały kryzys, mogą „wejść” wówczas w rolę menedżera odnowy. Chociaż niektóre jego zadania przypisywane są menedżerom kryzysowym, np. interwencja pokryzysowa [Zelek 2003, s. 200], to wydaje się, że powinno się dokonać takiego rozgraniczenia. Menedżer odnowy powinien być przede wszystkim odpowiedzialny za „przesunięcie” zasobów ludzkich tam, gdzie są aktualnie najbardziej potrzebne i gdzie można wykorzystać ich kompetencje w sposób maksymalny. Jego zadaniem jest właśnie interwencja kryzysowa, czyli działanie na rzecz przywrócenia normalnego trybu funkcjonowania organizacji, usuwanie skutków kryzysu, zamknięcie sprawozdania ze skutków kryzysu oraz wykorzystanie doświadczeń w celu zabezpieczenia przyszłości [Zelek 2003, s. 200].

Wydaje się, że cechą menedżera odnowy jest także umiejętność szukania nowych partnerów strategicznych, zapewniających uzyskanie bądź przywrócenie dawnej przewagi konkurencyjnej.

Oprócz wskazanych cech roli menedżera odnowy ważne są także: myślenie perspektywiczne, koncentracja na rewitalizacji organizacji bądź jej radykalnej transformacji oraz, tak samo jak u menedżera kryzysowego, ochrona, kreacja i utrwalanie pozytywnego wizerunku organizacji i jej reputacji w środowisku. To jednak, jak menedżer odnowy będzie realizował swoją rolę, zależy od umiejętnego sposobu nabywania nowej roli.

## **5. Nabywanie nowych ról w warunkach odnowy z zastosowaniem modelu STARS**

W okresie przejściowym, czyli w momencie wyjścia kryzysu do nowych warunków – odnowy, kadra kierownicza podświadomie, zdaniem M. Watkina, sięga po umiejętności i strategię, które wypróbowali już w przeszłości [Watkins 2010, s. 86]. Wydaje się zatem, że jeśli raz kadra kierownicza osiągnęła sukces w danej organizacji, przezwyciężając chociażby kryzys, a posługując się sprawdzonymi metodami czy środkami, to sukces ten będzie mogła powtórzyć. Z badań cytowanego wcześniej autora wynika jednak, że nastawienie kadry kierowniczej powinno być inne. Menedżerowie wchodzący w nową rolę muszą najpierw poznać sytuację, w jakiej znajduje się organizacja, a następnie dostosować się do niej. Takim narzędziem ułatwiającym jest model STARS, który pozwala ocenić rzeczywistość biznesową i pomaga nowo mianowanym liderom dostosować do niej swoją strategię czy swoje postępowanie [Watkins 2010, s. 86]. Model ten dotyczy zatem kadry kierowniczej obejmującej rolę w nowej organizacji, jednak wydaje się, że może być on także przydatny w okresie przejścia z jednej fazy cyklu życia organizacji do innej.

Model STARS określa także typowe sytuacje, z jakimi musi zmierzyć się kadra kierownicza obejmująca nowe role. Należą do nich: *start-up* (zapoczątkowanie działalności), *turn-around* (wdrożenie programu naprawczego), *accelerated growth* (pokierowanie dynamicznym rozwojem), *realignment* (przeprowadzenie reorganizacji) oraz *sustaining success* (podtrzymanie dobrej passy). Opracowany przez M. Watkinsa model wyodrębnia charakterystyczne cechy i wyzwania dotyczące najbardziej typowych sytuacji biznesowych [Watkins 2010, s. 86]. Zastosowanie zaś modelu STARS przez kadre kierowniczą umożliwi jej asymilację nowych ról w nowych warunkach funkcjonowania organizacji.

## 6. Podsumowanie

Współczesne organizacje funkcjonujące w zmiennym otoczeniu wymuszają na kadry kierowniczej rewizję dotychczasowych odgrywanych ról w organizacji. W zależności od warunków, w których znajduje się organizacja, kadra kierownicza ma do spełnienia takie role, które są odpowiedzią na wymogi otoczenia. I tak w warunkach kryzysu preferowany będzie menedżer kryzysowy, natomiast w momencie przekształcenia sytuacji kryzysowej w pozytywną odnowę pożądanym będzie menedżer odnowy. Należy jednak pamiętać, że odgrywanie roli nie wiąże się z jej realizacją na stałe. Możliwa jest przecież znowu sytuacja kryzysowa i wówczas menedżer odnowy będzie zmuszony „wejść” w rolę menedżera kryzysu. Ważna jest zatem elastyczność odgrywania ról. W rzeczywistości bowiem, biorąc pod uwagę ciągły „ruch” wewnątrzorganizacyjny, poszczególne role kierownicze nie są odgrywane w ustalonej kolejności. Przeplatają się one, tworząc raczej sieć, w której funkcjonuje kadra kierownicza [Błaszczuk 1999, s. 82].

## Literatura

- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Batorski J., *Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2.
- Błaszczak A., *Kryzysowy test menedżerów*, [www.rp.pl/artypk](http://www.rp.pl/artypk), 27.07.2009.
- Błaszczuk W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Guca S., *Role menedżera w zarządzaniu*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, AGH, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
- <http://sjp.pwn.pl/szukaj/odnowa>.
- Iwanek T., *Kryzys i jego odmiany*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004.
- Karpowicz E., *Swoboda kształtowania roli menedżera*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 969, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.

- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.
- Roux-Dufort Ch., *Is crisis management (only) a management of exceptions?*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2007, Vol. 15, No. 2.
- Skalik J., *Kierownik w sytuacji kryzysowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1032, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Stosik A., *Ewolucja ról menedżerskich w organizacjach entrepreneurskich*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Watkins M.D., *Lider w nowej roli: między sukcesem a porażką*, „Harvard Business Review”, maj 2010.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

## THE ROLE OF MANAGERS UNDER CONDITIONS OF CRISIS AND RENEWAL

**Summary:** Contemporary organizations function in changing environment, which has an impact on the roles of managers. These roles are different, depending on the current situation prevailing in the environment of the organization. They are of particular importance in times of crisis and renewal. In the paper the behaviour of executives under those conditions is presented.