

Anna RAKOWSKA
Uniwersytet im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Zarządzania
Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem

KRYZYSOWE PRZYWÓDZTWO, CZYLI KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE NIEZBĘDNE W TRUDNYCH CZASACH

Streszczenie. Zjawiska kryzysowe są coraz częstsze w dzisiejszym świecie, stąd ważnym zadaniem jest przygotowanie organizacji i menedżerów do nowych wyzwań. Celem artykułu jest określenie, jakie kompetencje odgrywają ważną rolę w sytuacjach kryzysowych oraz w jakim stopniu polscy menedżerowie są do tego przygotowani.

W pierwszej części artykułu zdefiniowano pojęcie „kryzys”, następnie zaprezentowano wnioski dotyczące kompetencji niezbędnych przywódcom w czasie kryzysu. Scharakteryzowano kompetencje polskiej kadry kierowniczej. Zwrócono także uwagę, że w karierze dzisiejszych menedżerów coraz częściej zdarzają się sytuacje kryzysowe, które w części są spowodowane kryzysem w edukacji menedżerskiej. Artykuł kończą wnioski na temat doskonalenia kadry kierowniczej.

Słowa kluczowe: kryzys, kompetencje, przywództwo, kariera, sukces, edukacja menedżerska

CRISIS LEADERSHIP, CRITICAL MANAGERIAL COMPETENCIES NEEDED IN THE DIFFICULT TIMES

Summary. Crises have recently become more frequent, so organizations and their managers should be prepared to this phenomenon. This article aims to show which competencies play important role in the time of crisis and, if Polish managers are well prepared to this situation. The definition of crisis is explained, and then the key competences needed by crisis leaders are presented. Next part characterizes competencies of Polish managers. There is also noticed that today's managers quite often have to face crises in their career which is partly due to the crisis in managerial education. At the end there are conclusions referring to the managerial development.

Keywords: crisis, competence, leadership, career, success, managerial education

*Żadna inna praca nie jest tak kluczowa dla społeczeństwa jak praca menedżera. To właśnie menedżer wpływa na to, czy nasze instytucje dobrze nam służą, czy też marnują nasze talenty i zasoby.*¹

1. Kryzys i kryzys organizacyjny

*Ile kosztuje zatrudnienie bardzo wybitnego dyrektora? Bardzo dużo. A ile kosztuje nieudacznik? Prawie tyle samo.*²

Kryzysy są coraz częstszym zjawiskiem w organizacjach jak i w ich otoczeniu, stąd słowo „kryzys” coraz częściej pojawia się na ustach ekonomistów, socjologów, polityków, teoretyków i praktyków zarządzania.³ Kryzysy stały się charakterystyczną cechą dzisiejszego życia. Wpływa na to wiele czynników, w tym przede wszystkim gwałtownie zmiany i zaostrzająca się konkurencja. Na ostatni kryzys 2008 roku duży wpływ miały także liberalizacja i globalizacja rynków finansowych⁴ oraz nastawienie menedżerów na osiągnięcie zysków za wszelką cenę. Zdaniem niektórych autorów,⁵ gwałtowne zmiany i kryzys 2008 roku doprowadziły także do kryzysu zarządzania, do którego nie są właściwie przygotowani menedżerowie, co z kolei w części wynika z kryzysu w edukacji menedżerskiej.

W wyniku nasilenia zjawisk kryzysowych zarządzanie sytuacjami kryzysowymi stało się ważną umiejętnością menedżera. Sytuacje kryzysowe są testem dla każdego menedżera. Kadra zarządzająca odgrywa istotną rolę w sytuacjach kryzysowych, ale równie często nietrafne decyzje kierownicze są przyczyną kryzysu w organizacji.

W definicji słowa „kryzys”, według W. Kopalńskiego, nawiązuje się do jego greckiej etymologii, zgodnie z którą *krisis* znaczy przesilenie. Kryzys może więc być rozumiany jako okres przełomu, przesilenie, szansa, decydujący zwrot lub też, w wersji pesymistycznej, jako okres załamania gospodarczego.⁶ Podobne jest rozumienie „kryzysu” w języku chińskim, w którym słowo „kryzys” składa się z dwóch wyrazów: niebezpieczeństwo i ukryte możliwości.⁷

¹ Mintzberg H.: The manager's Job: Folklore and Facts. "Harvard Business Review", July-August 1975, p. 45.

² Pieniądze za porażki. „Forbes”, 14 maja 2008, <http://gospodarka.gazeta.pl>.

³ Hart P., Hyse L., Boin A., za: Hargins M., Watt J.D.: Organizational Perception Management: A framework to Overcome Crisis Events. "Organization Development Journal", Vol. 28, No. 1, 2001, p. 73-86.

⁴ Koźmiński A.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005, s. 23.

⁵ Armstrong S.J., Fukami C.V. (eds.): The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development. SAGE, London 2009.

⁶ <http://www.slownik-online.pl/kopalinski/9166D6B09B9554CFC12565ED00458E4F.php>.

⁷ <http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>.

W literaturze można spotkać różne definicje kryzysu organizacyjnego. Zgodnie z jedną z nich „kryzys organizacyjny to każda sytuacja charakteryzująca się dużymi emocjami, która staje się publiczna i powoduje negatywne reakcje kibiców organizacji, przez co jest potencjalnym zagrożeniem dla jej sytuacji finansowej, reputacji i przetrwania całej organizacji lub jej części”.⁸ Kryzys organizacyjny jest więc częściej opisywany w kategoriach zagrożenia dla organizacji. Ponieważ kryzysy stały się immanentną cechą dzisiejszego życia, konieczna jest zmiana podejścia do kryzysu. Nie należy już pytać „czy organizację czeka kryzys czy też nie?” – ale raczej – „kiedy to nastąpi?”. Nie można traktować kryzysu wyłącznie w kategoriach zagrożenia. Trzeba dążyć do tego, aby postrzegać trudne sytuacje jako szanse na przełomowe rozwiązania. Istnieje wiele przykładów potwierdzających słuszność takiego myślenia, np. wynalezienie mikrofalówki było reakcją na kryzys sprzedaży radarów w firmie wojskowej.⁹ Innym przykładem jest pierwsza taśma maskująca w 3M.

Według Instytutu Zarządzania Kryzysami,¹⁰ można wyróżnić dwa typy kryzysów organizacyjnych. Są to: kryzysy nagłe i tzw. tłące się przez dłuższy czas (pełzające). Kryzysami nagłymi mogą być m.in. klęski żywiołowe, ataki terrorystyczne, wybuchy w fabryce, strajki pracownicze, fałszowanie produktów, sabotaż, porwania kadry kierowniczej, zatrucie środowiska, zatrzymanie produkcji. Kryzysy tłące się powodowane są przez zdarzenia, które początkowo były niewielkimi, wewnętrznymi problemami organizacji, a z czasem przybrały na sile i stały się publicznym problemem. Najczęściej wynikają one z powodu nieuwagi kadry kierowniczej i zaczynają się od drobnych problemów, takich jak wady produktów, plotki czy oskarżenia. Gdy stają się już problemem publicznym, powodują atak na kadre kierowniczą, ponieważ wcześniej odpowiednio nie zareagowała.

Planowanie na wypadek kryzysów, także takich, które jeszcze jest trudno sobie wyobrazić, powinno stać się ważnym zadaniem dla menedżerów. Takie wnioski wynikają z wieloletniej obserwacji różnego rodzaju kryzysów, tj. od zamachów terrorystycznych po głośne skandale finansowe.¹¹ Nie wystarczą już klasyczne zasady zarządzania kryzysowego i „gaszenie pożarów”, potrzebne są specyficzne kompetencje mentalne, pozwalające na wszechstronne myślenie o kryzysach, pozwalające na symulację przyszłych kryzysów, także tych mało prawdopodobnych. Z prowadzonych przez 20 lat badań w USA wynika, że amerykańskie przedsiębiorstwa nie są przygotowywane do zarządzania w kryzysach. Tylko od 5% do 25% firm z listy 500 największych firm miało programy zarządzania w sytuacjach

⁸ James E.J., Wooten L.P.: Leadership as (un) usual, How to Display Competence in Times of Crisis. „Organizational Dynamics”, Vol. 34, No. 2, 2005, p. 146.

⁹ www.raytheon.com/ourcompany/history/leadership/.

¹⁰ ICM, za: James E.J., Wooten L.P.: Leadership... op.cit., p. 142.

¹¹ Mitroff I.A., Alpaslan M.C.: Przygotuj się na katastrofę. „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.

kryzysowych¹² (75% nie było przygotowanych). Badania te pokazały także, że wszechstronne podejście do sytuacji kryzysowej opłaca się. Firmy dobrze przygotowane miały mniej sytuacji awaryjnych, dłużej funkcjonują na rynku, osiągają lepsze wyniki i mają lepszą reputację.

Największy udział w tych kryzysach miały kryzysy wywoływane przez człowieka, a przede wszystkim przez kadrę kierowniczą. Także w Polsce kadra kierownicza często jest źródłem sytuacji kryzysowych (52%), za jedną piątą odpowiadają pracownicy, źródłem co trzeciej są czynniki leżące poza firmą.¹³

Organizacje doświadczają różnych kryzysów, dlatego nie ma jednej skutecznej metody radzenia sobie z nimi. Jednak uznaje się, że skutecznemu zarządzaniu w kryzysie sprzyjają: dobre planowanie i strategiczne przywództwo, kompetencje w zakresie organizacyjnego rozwoju organizacji, jasne procesy decyzyjne oraz mocna reputacja.¹⁴ Wiele zależy od mentalnych kompetencji organizacyjnych przywódców. Aby sytuacje kryzysowe sprzyjały przełomom, przywódcy powinni podejmować następujące działania:¹⁵

1. Budować zaufanie w organizacji i kierować oczekiwaniami kibiców (sprawiać, aby czuli się ważni, m.in. poprzez częste komunikowanie).
2. Kreować i praktykować nowe, szerokie spojrzenie na organizację.
3. Nieustannie identyfikować wrażliwe miejsca w organizacji oraz potencjalne zagrożenia, także te mało prawdopodobne. Tworzyć scenariusze zagrożeń i przygotowywać plany reagowania na nie.
4. Umieć podejmować mądre i szybkie decyzje.
5. Umieć podejmować odważne działania.
6. Uczyć się na podstawie wcześniejszych doświadczeń.

Sytuacje kryzysowe są testem umiejętności przywódczych.¹⁶ Kluczową kompetencją w takiej sytuacji jest zdolność dostosowania organizacji do zmian. S. Buffet-Willett, S. Kruse,¹⁷ podobnie jak E.J. James i L.P. Wooten, podkreślają, że w kryzysie bardzo ważne są zdolności szybkiego i racjonalnego działania oraz podejmowania decyzji. Kryzysowi przywódcy muszą być bardzo elastyczni, umieć szybko adaptować się oraz nie bać się trudnych decyzji. W literaturze często wskazuje się, że ważną rolę w rozwoju takich przywódców ogrywają wcześniejsze doświadczenia (szerokie ich spektrum), umiejętność

¹² Centrum Zarządzania Kryzysowego przy University of Southern California, za: Mitroff I.A., Alpaslan M.C.: *Przygotuj się...*, op.cit., s. 117.

¹³ Jankowski T.: *Menedżerowie w kryzysie sobie nie radzą*, <http://praca.wp.pl/kat,18453,title,Menedzjerowie-w-kryzysie-sobie-nie-radza,wid,12005205,wiadomosc.html?>, wp.pl 2010-02-22 (11:20).

¹⁴ Hargins M., Watt J.D.: *Organizational Perception Management: A framework to Overcome Crisis Events*. "Organization Development Journal", Vol. 28, No. 1, spring 2010, p. 74.

¹⁵ James E.J., Wooten L.P.: *Leadership as (un) usual, How to Display Competence in Times of Crisis*. "Organizational Dynamics", Vol. 34, No. 2, 2005, p. 141-152.

¹⁶ Buffet-Willett S., Kruse S.: *Crisis leadership; past research and future directions*. "Journal of Business Continuity & Emerging Planning", Vol. 3, No. 3, p. 248-258.

¹⁷ *Ibidem*, p. 255.

uczenia się błędach własnych oraz błędach innych osób. Kryzysowi liderzy potrafią także uważnie słuchać i nieustannie proaktywnie myśleć.¹⁸

2. Kompetencje polskiej kadry kierowniczej

Polska jako jedyna w Europie uniknęła w 2009 roku recesji, ale nie znaczy to, że polskie przedsiębiorstwa nie odczuły skutków kryzysu. Generalnie polskie przedsiębiorstwa nieźle poradziły sobie w tej sytuacji. Badania kompetencji, przeprowadzone tuż przed 2008 rokiem, a więc w okresie dużego wzrostu PKB, odzwierciedlały bardzo optymistyczne opinie kadry kierowniczej. Ponad połowa menedżerów twierdziła, że ich przedsiębiorstwo ma dobrą pozycję na rynku, a przyszłość rysuje się optymistycznie (72%).¹⁹ Menedżerowie prezentowali raczej tradycyjne podejście do zarządzania i nie widzieli potrzeby większych zmian. Słabymi stronami badanych firm były: niska innowacyjność, brak cech organizacji uczących się²⁰. Tłumaczy to fakt, że lata 2004 – 2007 były bardzo dobrym okresem dla polskich przedsiębiorstw. Tempo wzrostu gospodarczego w 2007 było najwyższe od 10 lat (wzrost PKB w 2007 roku – 6,6%) – polskie przedsiębiorstwa weszły do UE, poprawiły jakość produktów i jakość obsługi klienta, wzrósł popyt na polskie towary. Badani menedżerowie cechowali się dobrymi umiejętnościami zarządzania operacyjnego, ale słabszymi w zakresie zarządzania strategicznego. Podobne spostrzeżenia potwierdzają także inne badania (R. Rogacki,²¹ D. Użycki²²). Idealny szef był postrzegany raczej jako dobry organizator, posiadający fachową wiedzę, dbający bardziej o kompetencje swoich pracowników niż poszukujący innowacyjnych rozwiązań.²³ Jego słabościami były także niskie umiejętności związane wprowadzaniem zmian, unikanie ryzyka, niska odporność na stres.²⁴ Można było stwierdzić także, że polscy menedżerowie to osoby pewne siebie, które deklarują, że bardzo chętnie się uczą. Wysoka samoocena i brak kompleksów pojawiają się także w innych badaniach.²⁵ Połowa z nich jest przekonana, że na tle zagranicznych kolegów jest bardziej pracowita, elastyczna i kreatywna.

¹⁸ Ibidem, p. 256.

¹⁹ Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach. Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 157.

²⁰ Kanter R.M.: E-volve, succeeding in the digital culture. "Harvard Business School", 2001, USA.

²¹ Rogacki R.: Wizja na dziś. "Harvard Business Review Polska", wrzesień 2009, s. 26-27.

²² Użycki D.: Portret własny polskiego menedżera. "Harvard Business Review Polska", październik 2009, s. 17-19.

²³ Ibidem, s. 162-167.

²⁴ Rakowska A.: op.cit., s. 167.

²⁵ Użycki D.: op.cit., s. 17-19.

3. Kompetencje polskich menedżerów w okresie spowolnienia gospodarki

Czy posiadane kompetencje polskiej kadry zarządzającej są wystarczające do tego, aby prowadzić przedsiębiorstwa w trudnym okresie stagnacji? To jedno z pytań, jakie zadano w ramach programu Talent Club.²⁶ Badania pokazały, że tylko 1/2 badanych menedżerów uznała, że jest przygotowana do pracy w nowych warunkach (16% nie była wcale przygotowana).²⁷ Badani twierdzili, że praca w okresie stagnacji przyczyniła się do wypalenia zawodowego i spowodowała spadek efektywności pracy. Prawie 2/3 respondentów określiła swoją efektywność pracy jako niezbyt wysoką. Największym wyzwaniem stało się zwiększanie efektywności w pracy przy zachowaniu tych samych nakładów personalnych, czasowych i finansowych.²⁸ Menedżerowie bali się utraty pracy lub części wynagrodzenia. Brak przygotowania do zarządzania w takich warunkach wskazywano jako dodatkową przyczynę stresu menedżerskiego, który przekładał się na pracowników i klimat w przedsiębiorstwie. Należy dodać, że Polska jest w czołówce państw UE pod względem doświadczania negatywnych skutków zdrowotnych z powodu stresu w pracy.²⁹

W opinii menedżerów, na rozwój kompetencji do radzenia sobie w kryzysie w największym stopniu wpływ miały: poprzednie doświadczenia (29%) oraz intuicja i zaradność (19%).³⁰ Niestety bardzo nisko oceniono znaczenie wykształcenia. Wyniki te potwierdzają wnioski z innych badań, z których wynika, że w kryzysowych okresach liczą się: intuicyjne podejmowanie decyzji, doświadczenie, wiedza ukryta.³¹ W dużym stresie i przy presji czasu skuteczni menedżerowie adaptują strategie oparte na intuicji i wiedzy ukrytej. Intuicja i kierowanie emocjami pomagają w podejmowaniu decyzji w kryzysie. Badania przeprowadzone na pilotach pokazały, że w sytuacjach zagrożenia właściwe reakcje emocjonalne wpływają pozytywnie na wykorzystanie wiedzy ukrytej i intuicji.³² Emocje są pomostem między racjonalnym i „nieracjonalnym” podejściem oraz wpływają na twórcze rozwiązywanie problemów.³³

²⁶ www.talentclub.pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/view/33/Jak-radzi-sobie-menedzer-w-trudnych-czasach/, 18.11.2009.

²⁷ http://kadry.nf.pl/Artykul/10040/Str_6/Polski-menedzer-czasow-kryzysu/badanie-kariera-zawodowa-kryzys-gospodarczy-menedzer/

²⁸ www.talentclub.pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/view/31/Konferencja-Talent-Club--wyniki-raportu-Polski-Menedzer-w-czasach-kryzysu/, 18.11.2009.

²⁹ http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,6586755,Polacy_sa_najbardziej_zestresowani_w_UE.html, maj 2009.

³⁰ www.talentclub.pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/view/31/Konferencja-Talent-Club--wyniki-raportu-Polski-Menedzer-w-czasach-kryzysu/, 18.11.2009.

³¹ Sayegh L., Anthony W.P., Perrew P.: Managerial decision – making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. “Human Resource Management Review”, No. 14, 2004, p. 179-199.

³² Sayegh L., Anthony W.P., Perrew P.: op.cit., p. 187.

³³ Ibidem.

Polscy menedżerowie uważają, że w sytuacjach kryzysowych najważniejszymi cechami menedżera są: elastyczność w podejściu do problemu (65%), umiejętność zarządzania ludźmi (64%), kreatywność (51%), doświadczenie (51%) i umiejętność podejmowania ryzyka (45%),³⁴ co jest zbliżone do wcześniej wymienianych cech kryzysowego przywódcy. Uważają także, że mimo trudnej sytuacji, menedżer nie powinien działać bezpardonowo, autorytarnie, manipulować czy bezwzględnie dążyć do celu.

Wyniki innych badań pokazują, że aż 68% badanych menedżerów uznało, że nie jest wystarczająco silnych i odpornych psychicznie, by prowadzić firmy w tym trudnym okresie. Menedżerowie często stosują strategię chowania głowy w piasek, winiąc otoczenie za kłopoty (w latach 1998 – 2007 źródłem kryzysu w przedsiębiorstwach w 52% byli sami kierownicy).³⁵ Tylko 7% menedżerów określiło, że ma wysoką siłę i odporność psychiczną. W nabyciu tych kompetencji pomogło im doświadczenie. „Wielu z nich niejeden kryzys mają za sobą, a do tego wiele umiejętności wykształcili w przeszłości – np. uprawiali regularnie sport i brali udział w ciągłej rywalizacji od najmłodszych lat. Potrafią przyznać się do porażki, ale nie załamują się, tylko wyciągają wnioski i walczą dalej”.³⁶

Prowadzi to do wniosku, że polscy menedżerowie nie są dobrze przygotowani do pracy w nowych warunkach, w których szczególną rolę odgrywają elastyczność, odporność na stres, kierowanie emocjami, doświadczenie, gotowość do podejmowania szybkich i trudnych decyzji. Bardzo niska ocena wykształcenia świadczy o tym, że formalna edukacja nie przygotowuje dobrze menedżerów do radzenia sobie w nowych warunkach.

4. Kryzysy w karierze współczesnego menedżera

„W chwili obecnej doświadczamy niespotykanej dotąd konkurencji, szybkich zmian struktury rynkowej, wewnętrznych reorganizacji, i próbujemy wdrażać wiele usprawniających inicjatyw [...]. Zakres realizowanych i zachodzących zmian zarówno tych wewnętrznych jak i zewnętrznych wystawia menedżerów na nieustanne testowanie. Niektórzy wnoszą się wyżej, a inni – a jest ich całkiem sporo – walczą, aby sprostać wyzwaniom. Zmiany uwidaczniają słabości menedżerów. Albo sobie z nimi radzą, albo mają kłopoty, co prowadzi do zniszczenia ich kariery”.³⁷

³⁴ Polski menedżer w czasach kryzysu. Talentclub.pl, 2009; 285 respondentów.

³⁵ Jadczyk A.: op.cit., 2009.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Vice President of Operations, large healthcare organizations, [in:] Longenecker C.O., Neubert M.J., Fink L.S.: Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. “Business Horizons”, Vol. 50, Issue 2, March-April 2007, p. 145.

Coraz częściej podkreśla się, że menedżerowie nie są dobrze przygotowani do pracy w tych w nowych czasach. Nawet jeśli w danym momencie nie ma kryzysu, to nie oznacza to, że za chwilę jakiś kryzys nie nastąpi. Kryzysy wynikają także z faktu, że menedżerowie poddawani są coraz większym naciskom i nie radzą sobie z nimi. W literaturze pojawiło się określenie „managerial derailment”, co można tłumaczyć jako menedżerskie wykolejenie (wypadanie) z torów w drodze na szczyt kariery. Często ma to miejsce z powodu braku odpowiednich kompetencji, mimo początkowo dobrych notowań i błyskotliwych osiągnięć.³⁸ Kłopoty często pojawiają się także w wyniku zbyt wczesnego obsadzania młodych ludzi na odpowiedzialnych stanowiskach. Gubi ich nadmierna wiara w swoją genialność, błyskotliwość, urok oraz brak doświadczenia w pracy z ludźmi. Jedną z przyczyn kłopotów jest poleganie na poprzednich „sprawdzonych” doświadczeniach w nowych sytuacjach. Według S. Finkelsteina,³⁹ częstymi przyczynami porażek naczelnych menedżerów są: ignorowanie zmian, przekonanie do niewłaściwej wizji, okazywanie arogancji, poleganie na starych, „sprawdzonych” metodach osiągnięcia sukcesów.

Badania o podobnej tematyce prowadzili C.O. Longenecker, M.J. Neubert i L.S. Fink.⁴⁰ Autorzy wyróżnili 15 czynników mających największy wpływ na porażki menedżerów. Wśród nich zdecydowanie przeważają niskie kompetencje interpersonalne i niskie kompetencje osobiste. W największym stopniu (81%) do kryzysów prowadzą nieefektywne procesy komunikacji spowodowane nadmiernymi obciążeniami i koniecznością koordynacji wielu działań, co prowadzi do stresu i braku czasu na dzielenie się ważnymi informacjami z zespołem. Jako drugi czynnik kryzysów wymieniono słabe relacje interpersonalne i słabe umiejętności interpersonalne (78%). Trzecim czynnikiem jest brak dopasowania menedżera do wymagań stanowiska pracy (69%). W kontekście szybko zachodzących zmian menedżerowie skarżą się na brak dostatecznej wiedzy, mają wrażenie, że zadania, które dziś wykonują, przekraczają przypisane ich stanowiskom obowiązki. Pozostałe czynniki to m.in. problemy z porzuceniem starych nawyków, słabe delegowanie i uprawomocnianie, niskie umiejętności motywacji, brak czasu na refleksję i planowanie, problemy z ego i postawami, w szczególności narcyzm, problemy z rozwojem pracowników, brak umiejętności podejmowania ryzyka i brak umiejętności organizacyjnych. Nieco intrygujące jest także często powtarzane w tym badaniu zdanie: „jeżeli w organizacji idzie coś źle, to z pewnością jest to z winy menedżerów”.⁴¹

³⁸ Gentry W., Mondore S., Cox B.: A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. „Journal of Management Development“, Vol. 26, No. 9, 2006, p. 857-873.

³⁹ Finkelstein S.: Why do smart managers fail. Portfolio, New York 2003.

⁴⁰ Longenecker C.O., Neubert M.J., Fink L.S.: Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. „Business Horizons”, Vol. 50, Issue 2, March-April 2007, p. 148-149.

⁴¹ Ibidem, p. 155.

Można więc wnioskować, że dużą rolę w rozwoju kompetencji menedżera odgrywa dziś jego dojrzałość zarówno jako osoby, jak i jako menedżera, a także doświadczenie, w tym także w pracy z ludźmi. Potrzebny jest także czas na refleksję. Często zgubne okazują się nadmierna wiara w swoje możliwości, arogancja czy próby manipulacji. W trudnych czasach potrzebni są wiarygodni, silni emocjonalnie i dojrzały przywódcy.

5. Kryzys edukacji menedżerskiej

Na zakończenie spróbujmy zastanowić się, dlaczego zdaniem menedżerów formalne wykształcenie odgrywa tak małą rolę w rozwoju ich kompetencji. Niektórzy autorzy są zdania, że jest to spowodowane kryzysem w edukacji menedżerskiej.⁴² Szkoły biznesu są krytykowane za to, że ich oferta nie jest dopasowana do potrzeb dzisiejszego biznesu.⁴³ Zarzuca się, że programy i metody nauczania amerykańskich szkół biznesu⁴⁴ nie zapewniają dobrego przygotowania absolwentów. Podkreśla się, że szkoły biznesu skupiają się na rywalizacji i na liczeniu punktów z naukowych publikacji, co odbywa się kosztem jakości kształcenia. Nie potrafią nauczyć przyszłych menedżerów samodzielnej uczenia się przez całe życie.⁴⁵ Przypomina to nieco polski rynek edukacji.⁴⁶

W krajach anglosaskich dyplom MBA ma szczególne znaczenie dla menedżerów. W Niemczech bardziej liczy się naukowy tytuł doktora (70% prezesów liczących się firm ma tytuł doktora), co jest efektem współpracy przemysłu z uczelniami. Nawiązując jednak do roli studiów MBA w przygotowaniu do pracy menedżerów, podkreślić trzeba, że od lat słyszy się głosy krytyczne. W latach 80., w ramach nurtu upracticzniania edukacji menedżerskiej, powstał raport L. Portera i L.E. McKibbina,⁴⁷ w którym skrytykowano edukację menedżerów. Narzekano na braki w zakresie przywództwa i umiejętności interpersonalnych. Stwierdzono, że za dużo czasu poświęca się tzw. twardym umiejętnościom w relacji do tzw. miękkich umiejętności.

Reprezentanci nurtu tzw. CME (Critical Management Education) są zdania, że studia MBA nie przygotowują menedżerów do radzenia sobie z realnymi problemami

⁴² Armstrong S.J., Fukami C.V. (eds.): *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*. SAGE, London 2009.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Mintzberg H.: *America monumental failure of management*. The Globe and Mail, 16 March, Retrieved January 09, 2010, www.vigile.net?America-s-amonumental-filure-of.

⁴⁵ Armstrong S.J., Fukami C.V.: *op.cit.*

⁴⁶ Miączyński P., Kostrzewski L.: *Pracodawcy: uczelnie są oderwane od Biznesu*, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8377374,Pracodawcy_Uczelnie_sa_oderwane_od_biznesu.html, 15.09.2010.

⁴⁷ Rakowska A., Sitko-Lutek A.: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. PWN, Warszawa 2000, s. 19-22.

biznesowymi.^{48, 49} Uważają także, że za mało uwagi poświęca się „miękkim” umiejętnościom, ale także wartościom. Studia MBA propagują „amoralne” teorie, oparte na rywalizacji, zachęcające do dbania wyłącznie o własny interes.⁵⁰

Większość krytyków podkreśla, że celem studiów biznesowych powinno być przygotowanie studentów do tego, aby stawali się przywódcami organizacji „jutra”, ale szkoły biznesu nie podejmują działań w tym zakresie. Nie kształtują umiejętności refleksji i wyciągania wniosków. Dziś, podobnie jak w 80., dostarczają one głównie wiedzę „twardą” (finanse, metody zarządzania), a niewystarczająco kształtują postawy i „miękkie” umiejętności.⁵¹

H. Mintzberg w publikacji pt. *Managers not MBA's*⁵² podkreśla także, że nie wszyscy studenci MBA mają predyspozycje do zawodu menedżera oraz że menedżera nie można „stworzyć” w trakcie studiów. Dlatego według niego programy MBA powinny być skierowane do już praktykujących menedżerów.

Praca współczesnego menedżera jak nigdy dotąd wymaga posiadania dobrych umiejętności interpersonalnych, co oznacza że trzeba starannie dokonywać selekcji przyszłych menedżerów. Z kolei w edukacji menedżerów trzeba kłaść większy nacisk na kształtowanie postaw, uczenie myślenia, niż tylko samo przekazywanie wiedzy.⁵³ Chcąc zacząć uzdrawiać tę sytuację, należy zwrócić uwagę na istniejącą lukę między badaniami w obszarze zarządzania a tym czego i jak naucza się studentów w szkołach biznesu.^{54, 55}

6. Podsumowanie

Kryzysy stały się coraz częstszym zjawiskiem, dlatego nie należy pytać „czy organizację czeka kryzys?”, ale „kiedy to nastąpi?” i przygotowywać się na taką ewentualność. Menedżerowie muszą uczyć się przewidywać potencjalne kryzysy.

Badania pokazują, że to się opłaca. Ponadto, kryzysy zmuszają do poszukiwania nowych, często przełomowych rozwiązań.

⁴⁸ Reynolds M., Vince R.: Critical Management Education and Action-Based Learning: Synergies and Contradictions. “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 3, No. 4, 2004, p. 442-456.

⁴⁹ Linstead S., Fulp L., Lilley S.: Management & Organization, A critical text. Palgrave, Great Britain 2009.

⁵⁰ Ghoshal S.: Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 4, Issue 1, 2005, p. 75-91.

⁵¹ Ibidem, p. 79.

⁵² Mintzberg H.: Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler, San Francisco 2004.

⁵³ Harrison R.T., Leitch C.: Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education. “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 6, No. 3, 2007, p. 332-343.

⁵⁴ Burke L.A., Rau B.: The Research – Teaching Gap in Management. “Academy of Management Learning & Education”, Vol. 9, No. 1, 2010, p. 132-143.

⁵⁵ Bennis W., O'Toole J.: How business schools lost their way. “Harvard Business Review”, 2005, p. 96-104.

Przygotowywanie się na ewentualność sytuacji kryzysowych wymaga szczególnych kompetencji mentalnych związanych z umiejętnościami symulowania przyszłych kryzysów (często dotyczących sytuacji dotychczas niewystępujących) i opracowywania planów radzenia sobie z nimi.

Sytuacje kryzysowe są testem kompetencji menedżerskich. Szczególną rolę odgrywają tu kompetencje przywódcze.

Badania pokazują, że menedżerowie nie są dobrze przygotowani do radzenia sobie w nowych, trudnych warunkach. W części wynika to z braku posiadania przez nich odpowiednich kompetencji menedżerskich, ale również z faktu, że szkoły biznesu nie przygotowują dobrze absolwentów do zawodu menedżera. Potwierdza to m.in. bardzo niska rola formalnej edukacji rozwoju kompetencji menedżerskich.

Coraz szybsze zmiany i większa presja na wyniki powodują to, że spora grupa menedżerów przeżywa kryzysy, co w części wynika z faktu, że nie są przygotowani do nowej roli. Dotyczy to zarówno kompetencji interpersonalnych, osobistych, jak i specjalistyczno-technicznych.

Konieczne są zmiany w edukacji menedżerskiej. Szkoły biznesu muszą dopasować swoje programy i metody do potrzeb biznesu. Konieczne są badania i większa współpraca uczelni z biznesem. Ponieważ doświadczenie odgrywa ważną rolę w rozwoju menedżerów, więc istnieje potrzeba większego zastosowania metod uczenia się w działaniu.

W czasach gwałtownych zmian szczególną rolę odgrywają: inteligencja emocjonalna, umiejętność podejmowania trudnych, często szybkich decyzji, intuicyjne myślenie, umiejętności adaptacji do nowych warunków. Trzeba uważniej dokonywać selekcji kadry kierowniczej. Nie wszystkie z tych kompetencji można rozwijać na auli.

Globalny kryzys pokazał, że potrzebne jest nowe spojrzenie na model zarządzania. Obserwujemy obecnie kryzys zarządzania. Zdaniem G. Hamela⁵⁶ istnieje potrzeba rekonstrukcji podstawowych zasad zarządzania i wprowadzenia holistycznych mierników oceny pracy kierowniczej. Zysk nie może być jedynym miernikiem. Potrzeba również zredefiniować rolę przywódcy jako architekta systemów społecznych, zmienić sposób szkolenia i myślenia menedżerów, rozszerzać analityczne i dedukcyjne umiejętności o zdolność myślenia systemowego.

⁵⁶ Hamel G.: Kosmiczne wyzwania stojące w dziedzinie zarządzania. „Harvard Business Review Polska”, maj 2009.

Bibliografia

1. Alvesson M., Willmott H. (eds.): *Studying Management Critically*. SAGE, London 2003.
2. Armstrong S.J., Fukami C.V. (eds.): *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*. SAGE, London 2009.
3. Bennis W., O'Toole J.: How business schools lost their way. "Harvard Business Review", 2005.
4. Buffet-Willett S., Kruse S.: Crisis leadership; past research and future directions. "Journal of Business Continuity & Emerging Planning", Vol. 3, No. 3.
5. Burke L.A., Rau B.: The Research – Teaching Gap in Management. "Academy of Management Learning & Education", Vol. 9, No. 1, 2010.
6. Pieniądze za porażki. „Forbes”, <http://gospodarka.gazeta.pl>, 14 maja 2008.
7. Finkelstein S.: *Why do smart managers fail*. Porfolio, New York 2003.
8. Gentry W., Mondore S., Cox B.: A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. "Journal of Management Development", Vol. 26, No. 9, 2006,
9. George B.: *Seven Lessons for Leading in Crisis*. Wiley 2009.
10. Hamel G.: Kosmiczne wyzwania stojące w dziedzinie zarządzania. „Harvard Business Review Polska”, maj 2009.
11. Hargins M., Watt J.D.: Organizational Perception Management: A framework to Overcome Crisis Events. "Organization Development Journal", Vol. 28, No. 1, spring 2010.
12. Harrison R.T., Leitch C.: Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education. "Academy of Management Learning & Education", Vol. 6, No. 3, 2007.
13. James E.J., Wooten L.P.: Leadership as (un) usual, How to Display Competence in Times of Crisis. "Organizational Dynamics", Vol. 34, No. 2, 2005.
14. Jadczyk A.: Menedżerowie nie są gotowi na walkę z kryzysem, <http://ceo.cxo.pl/news/344929/Menedzerowie.nie.sa.gotowi.na.walke.z.kryzysem.html>, 11 maja 2009.
15. Jankowski T.: Menedżerowie w kryzysie sobie nie radzą, [http://praca.wp.pl/kat,18453,title,Menedzerowie-w-kryzysie-sobie-nie-radza,wid,12005205,wiadomosc.html?](http://praca.wp.pl/kat,18453,title,Menedzerowie-w-kryzysie-sobie-nie-radza,wid,12005205,wiadomosc.html?22.02.2010) 22.02.2010.
16. Kanter R.M.: *E-volve, succeeding in the digital culture*. „Harvard Business School”, 2001.
17. Knap-Stefaniuk A.: Kryzys w organizacji – i co dalej?, www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_kryz&nr=2&nr=2.

18. Koźmiński A.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005.
19. Longenecker C.O., Neubert M.J., Fink L.S.: Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. "Business Horizons", Vol. 50, Issue 2, March-April 2007.
20. Linstead S., Fulop L., Lilley S.: Management & Organizations, A critical text. Palgrave Macmillan, Great Britain 2009.
21. Mitroff I.A., Alpaslan M.C.: Przygotuj się na katastrofę. „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.
22. Mintzberg H.: The manager's Job: Folklore and Facts. "Harvard Business Review", July-August 1975.
23. Mintzberg H.: Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler, San Francisco 2004.
24. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie we współczesnych organizacjach. Wyd. UMCS, Lublin 2007.
25. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000.
26. Rogacki R.: Wizja na dziś. „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2009.
27. Sayegh L., Anthony W.P., Perrew P.: Managerial decision – making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. „Human Resource Management Review”, No. 14, 2004.
28. Simon H.A.: Działanie administracji: proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych. PWN, Warszawa 1976.
29. Użycki D.: Portret własny polskiego menedżera. „Harvard Business Review Polska”, październik 2009.
30. www.raytheon.com/ourcompany/history/leadership/.
31. www.talentclub.pl.
32. http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,6586755,Polacy_sa_najbardziej_zestresowani_w_UE.html.
33. www.egospodarka.pl/tematy/badanie-kadry-menedzerskiej.
34. www.slownik-online.pl/kopalinski/9166D6B09B9554CFC12565ED00458E4F.php.
35. www.pinyin.info/chinese/crisis.html.
36. www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pw_miesie_inf_o_bezrob_w_polsce_02m_2010.pdf.

37. www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/gus;rekordowy;wzrost;pkb,116,0,244852.html.
38. www.egospodarka.pl/37561,Wzrost-PKB-za-2008-rok-4-8-r-r-wskazuje-na-szybkie-spowolnienie-w-4kw,1,51,1.html.
39. http://kadry.nf.pl/Artykul/10040/Str_6/Polski-menedzer-czasow-kryzysu/badanie-kariera-zawodowa-kryzys-gospodarczy-menedzer/.

Recenzenci: Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki