



*Anna Duda*

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

## **JAKI POWINIEN BYĆ KIEROWNIK, MENEDŻER CZY LIDER, ABY SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ ZESPOŁEM W OKRESIE KRYZYSU?**

**Streszczenie (abstrakt):** Dobrze prosperujące biura czy organizacje nie wypracowałyby pozytywnych wyników, gdyby nie osoba na czele zespołu, która potrafi umiejętnie rozdzielać obowiązki. Nie można przecenić znaczenia dobrego lidera. Ludzie pełniący tę funkcję są odpowiedzialni za konsekwencje wielu decyzji, dlatego muszą posiadać szereg umiejętności, które pozwolą na obiektywne podejście do każdej sytuacji, szczególnie tej kryzysowej. Artykuł jest próbą zebrania informacji, czym powinien kierować się oraz jaki powinien być lider w swojej pracy, aby poprowadzić swój zespół przez kryzys.

**Słowa kluczowe:** kryzys, sytuacja, lider, zespół, praca

### **WHAT SHOULD A MANAGER OR LEADER BE LIKE TO EFFECTIVELY MANAGE A TEAM IN A CRISIS?**

**Abstract:** The success behind well-prospering offices or organizations and their positive results mostly comes from the head of the team, who can skillfully allocate responsibilities. The importance of a good leader cannot be overstated. People who exercise coordinating, executive and management functions handle many decisions, therefore they must have several skills that will allow them to approach any situation, especially when facing a crisis. This article is an attempt to list qualities that are must-haves in the times of problematic situations. It answers the question of what a leader should be in his work to lead his team through the crisis.

**Keywords:** leader, crisis, work, team, problem

### **Wstęp**

Ogólnie wiadomym jest, że dla najlepszych wyników w grupie bardzo potrzebny jest lider. Prowadzi on swój zespół do mety, wyciągając pomocną dłoń podczas “biegu”, rozwiązując problemy i pokonując przeszkody. Wielu marzy o tej pozycji, głównie ze względu na korzyści, jednak tylko nieliczni są w stanie zrobić to właściwie, nie mówiąc już o tym, jak ciężka i stresująca jest praca w sytuacji kryzysu. W takich chwilach potrzebny jest dobry przywódca. Stanie się nim nie jest łatwym zadaniem. „Liderzy, którzy stoją na czele wielkich korporacji lub na wysokich stanowiskach, rozwijają się przez lata doświadczenia

i właściwe nastawienie. Są spoiwem pomiędzy członkami grupy, który wydobywa z ludzi to, co najlepsze”<sup>1</sup>.

Menedżer nie powinien być osobą, która po prostu ma ostatnie słowo, ale raczej kimś, kto jest w stanie prawidłowo postrzegać sytuację i mądrze się w niej poruszać. Z wiedzy menedżerów ma wynikać ostateczna decyzja. To oni gromadzą wszystkie dane i porządkują informacje tak, aby można było je odpowiednio zaadresować, a następnie rozwiązać. Posiadanie ich w gronie podwładnych to dobra rzecz dla zespołu, ponieważ jeśli pracownik nie może liczyć na pomoc innych ludzi (w szczególności lidera), oznacza to, że musi polegać tylko na sobie. Przez całą swoją karierę kierownik musi radzić sobie z niepewnościami, stawiać czoła licznym problemom i rozwiązywać je. Dobry przywódca niewiele może zdziałać, jeśli nie ma w tych sprawach żadnego doświadczenia<sup>2</sup>.

### **Praca lidera oraz sposoby, dzięki którym może poprowadzić grupę w trakcie kryzysu**

Podczas pracy ludzie często zastanawiają się, jak zostać dobrym liderem, zwłaszcza podczas kryzysu. Jedną z metod będzie postawienie się na ich miejscu. Najlepiej uczyć się na przykładzie. Bez wątplenia wielu widziało, jak ciężko menedżerowie muszą pracować, nawet w zwykłych codziennych sprawach. Wystarczy pomyśleć o wszystkich sytuacjach, które zdarzają się w życiu, w których trzeba było coś postanowić, zdecydować, czy dokonać wyboru. Każdy woli otrzymać pozytywną dla siebie decyzję o rozpatrzeniu problemu, jednak każdy przyjmuje swoistą strategię, aby cel osiągnąć. To samo dotyczy liderów, którzy stawiają najwyższe dobro sprawy jako najwyższy priorytet, jeśli chodzi o przezwyciężenie problemu.

Praca lidera nie należy do najłatwiejszych i każdy w szybki sposób może stracić orientację oraz cel, bez względu na poziom odpowiedzialności. Nie ma różnicy między członkiem rodziny decydującym o kolejności opłacania rachunków, właścicielem małej firmy przeglądającym comiesięczny raport, dyrektorem wielkiej organizacji nabywającej kolejną wytwórnię, prezydentem lub światowym przywódcą w siedzibie ONZ dyskutującym o bieżących projektach<sup>3</sup>. Każdy z nich ma ludzi do poprowadzenia, problemy do rozwiązania czy miejsce do ulepszenia. W gorącej dyskusji łatwo pogubić się, a cel i wartości, które miały wyniknąć z rozmowy – mogą zniknąć.<sup>4</sup>

Liderzy muszą być gotowi do radzenia sobie z presją, podejmowania szybkich decyzji i pamiętać o dobru wspólnym, jak i o każdym z pracowników. Są odpowiedzialni za życie innych, którzy obdarzają ich ogromnym zaufaniem. Jeśli są pewni swojej siły, aby pomóc

<sup>1</sup> H. A. Kretk, Przywództwo i kierowanie. Kierownik, menedżer a lider, <https://platforma2.polsl.pl/roz/course/view.php?id=548>, [dostęp: Politechnika Śląska, 2021].

<sup>2</sup> P. Sondergaard, 10 Critical Leadership Skills in a Time of Crisis, <https://www.sondergaardgroup.com/post/10-critical-leadership-skills-in-a-time-of-crisis>, [dostęp: The Sondergaard Group, 23.04.2020].

<sup>3</sup> healthHackers, R. Riggio, How To Be A Great Leader In A Crisis - Ronald Riggio, Ep 42, <https://www.youtube.com/watch?v=EkrTpuhT3j4>, [dostęp: 27.03.2020].

<sup>4</sup> United Nations, The 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://www.youtube.com/watch?v=cX2tXnUL-cY>, [dostęp: UN, 2021].

każdemu w ekstremalnej sytuacji, będą w stanie rozwiązać każdy kryzys. Lider zespołu ma najbardziej wszechstronny obraz sytuacji i potrafi właściwie zorganizować pracę każdego. Jednak nie robi tego sam. Jego wiedza i wszechstronność wynika ze wspólnej pracy z ludźmi w grupie. To oni, równie zaangażowani i odpowiedzialni za pomyślne przejście przez kryzys, monitorują sytuację i składają raporty. Dlatego dobry menedżer to osoba, która potrafi dowiedzieć się, gdzie właściwie delegować zadania, jak delegować dane zadania i w jaki skuteczny sposób zjednoczyć swój zespół<sup>5</sup>. Zdecydowanie nie powinien być stronniczy, chyba że specyfika sytuacji tego od niego wymaga.. Decyzja, dzięki której NASA wystrzeliwiła nowego satelitę, nie pochodzi od tylko jednej osoby. Tuż przed startem można usłyszeć kierowników odpowiedzialnych za konkretny obszar zgłaszających głównemu prowadzącemu status tego obszaru i dopiero, kiedy wszystko jest w pełni sprawne, zostaje podjęta ostateczna decyzja<sup>6</sup>. To samo jest realizowane w każdym innym miejscu pracy. Liderzy dzielą się swoją władzą, aby nie przeoczyć mniejszych spraw, które mogą w późniejszych momentach być kluczowym problemem i ogniskiem kryzysu.

Dlatego tak ważne jest słuchanie i komunikacja. Aby być dobrym liderem, muszą oni zjednoczyć się z ludźmi, z którymi pracują. W czasie kryzysu przywódca, który zachowuje spokój, jest znany z jasności komunikatów czy sposobu w jaki podejmuje decyzje i jest gotów przejść z poziomu hierarchii do współpracy, ma większe szanse na pomyślne przejście tej sytuacji. Zdecydowanie potrzebna jest umiejętność pewnego i skutecznego komunikowania się z członkami zespołu za pomocą słów i czynów, ponieważ wyniki tych rozmów wiele wniosą do przyszłej sytuacji. W czasach kryzysu presja może być większa niż w przypadku większości spraw, z którymi mieli do czynienia wcześniej. Możliwe, że współpracownicy spanikują, stres zmieni ich sposób myślenia, dlatego cierpliwość powinna być kolejną z wielu cech, które lider powinien posiadać<sup>7</sup>.

### **O kryzysie i jak mu zapobiegać**

Kryzys nie przychodzi zapowiedziany ani żadne sygnały ostrzegawcze nie są wysyłane przed jego pojawieniem się. Szybkie działanie i podejmowanie decyzji są obowiązkowe, ale nie można zapominać o empatii wobec zespołu<sup>8</sup>. Pierwszym krokiem jest rozpoznanie własnego stylu, mocnych i słabych stron, następnie to samo zrobić w swoim zespole. Ustalenie prognozy powinno być jednym z początkowych kroków, następnym to zapewnienie perspektywy. Od przywódców dużo się wymaga, w szczególności w trudnych sytuacjach, dlatego powinni być odwzorowaniem tych oczekiwań. Liderzy, którzy odznaczają się pokorą, dobrym instynktem i umiejętnością budowania skutecznych zespołów, są tymi, którzy najprawdopodobniej pomyślnie przeprowadzą swoją organizację przez kryzys. Jednak

<sup>5</sup> B. Kurum, Leadership Qualities That Must Have in Times of Crisis, <https://borakurum.medium.com/leadership-qualities-that-must-have-in-times-of-crisis-fae239cd9647> [dostęp: Bora Kurum, 14.04.2020].

<sup>6</sup> NASA, Landsat 9, <https://www.youtube.com/watch?v=21X5IGIDOfg>, [dostęp: NASA, 2021].

<sup>7</sup> S. Schooley, 10 Ways to Become a Better Leader, <https://www.businessnewsdaily.com/4991-effective-leadership-skills.html>, [dostęp: Business News Daily, 26.04.2019].

<sup>8</sup> J. Baldoni, How a Good Leader Reacts to a Crisis, <https://hbr.org/2011/01/how-a-good-leader-reacts-to-a#:~:text=%20How%20a%20Good%20Leader%20Reacts%20to%20a,a%20leader%20can%20never%20afford%20to...%20More%20>, [dostęp: Harvard Business Review, 04.01.2011].

powinni być ludzcy w swoich działaniach. Dobrze jest być szczerym, gdy brakuje odpowiedzi. Będzie to odebrane lepiej niż sztuczna pewność siebie. Dyskusja z pracownikami i branie pod uwagę ich wniosków może pomóc w obniżeniu presji, co przełoży się na szybsze znalezienie rozwiązania. Każdy ma inny pogląd, który może być pomocny, ponieważ zawsze istnieje wyjście z kryzysu. Niektórzy mają umiejętność zauważenia go w najczarniejszych momentach<sup>9</sup>.

Dobry przywódca nie powinien składać obietnic, których nie może dotrzymać. Lepiej być realistą i przyznać, kiedy jest się bezsilnym. Przez dobre przykłady zjedna sobie ludzi, którzy będą dla niego podporą w trakcie kryzysu<sup>10</sup>. W ten sposób grupa zacznie bardziej szanować lidera, ponieważ będzie wiedziała, że może mu zaufać. Możliwe, że także będzie bardziej skłonna podążać za liderem, gdy zauważy, że jest dla nich dostępny oraz chętnie słucha ich problemów. Należy być jednak ostrożnym. Tak jak nie powinno się składać niemożliwych obietnic, należy pamiętać, że w momencie kiedy to zaufanie pracowników zostanie złamane, rzeczy nigdy nie wrócą do stanu wcześniejszego. Liderzy mają doskonałe umiejętności przywódcze tylko wtedy, gdy szacunek członków jest wprost proporcjonalny do ich zależności od podejmowanych decyzji<sup>11</sup>.

### Ważne cechy kierownicze

Menedżer jest odpowiedzialny za zarządzanie zespołem, dystrybucję pracy, przydzielanie ról i jest w stanie skłonić zespół do wspólnej pracy nad celem. Ma autorytet, który powinien być wykorzystywany w dobry sposób. Aby zapobiec lub rozwiązać kryzys, lider powinien wziąć pod uwagę wszystko, co się wydarzyło i co może się wydarzyć. Można go również opisać jako osobę, która ma wizję i uwzględnia otaczające czynniki, co zdecydowanie nie jest łatwym zadaniem. Liderzy powinni być zdeterminowani, aby podążać w ustalonym kierunku pomimo przeszkód i niepowodzeń. W obawie przed złym zakończeniem kryzysu dość trudno jest zachować spokój i pozytywne nastawienie, ale muszą być na to przygotowani. Gromadzenie danych w celu sprawdzenia nowych sposobów, które będą miały pozytywny wpływ, to kolejne z możliwości i predyspozycji przywódców. Nawet jeśli oznacza to, że będą musieli zreformować obowiązujące zasady tak, aby pasowały do nowego modelu. Życie nie ma jednego rozwiązania dla każdego, a dobrzy przywódcy potrafią dobrać takie decyzje, aby wszystko zmierzało we właściwym kierunku<sup>12</sup>.

Ponadto, najlepszy lider to taki, który potrafi powiedzieć, kiedy nadszedł czas na ciężką pracę, bo tylko tak można osiągnąć sukces. Dlatego ważne jest posiadanie kogoś, kto będzie opiekować się członkami swojego zespołu, aby zapewnić im dobre wyniki przy

<sup>9</sup> Leading Effectively Staff, What Are the Characteristics of a Good Leader?, <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>, [dostęp: CCL, 23.08.2021].

<sup>10</sup> F. Wai, 25 key leadership qualities you need to develop for success, <https://blog.jostle.me/blog/leadership-qualities>, [dostęp: Blog Jostle, 2019].

<sup>11</sup> A. C. Edmondson, TED, How to lead in a crisis | The Way We Work, a TED series, [https://www.youtube.com/watch?v=Cxf\\_SRCcaGo](https://www.youtube.com/watch?v=Cxf_SRCcaGo), [dostęp: TED, 02.11.2020].

<sup>12</sup> D. Robson, Covid-19: What makes a good leader during a crisis?, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200326-covid-19-what-makes-a-good-leader-during-a-crisis>, [dostęp: BBC, 27.03.2020].

jednoczesnym zachowaniu ich najlepszej formy. Są momenty, w których można zwolnić, ale ważne jest wiedzieć, kiedy należy z powrotem wrócić do właściwego tempa. Liderzy ciężko pracują dla wszystkich pracowników, zwłaszcza jeśli grupa jest zbyt zależna od ich decyzji. Decydują wtedy o podjęciu określonego działania, a pozostali mogą być pewni, że zostanie to zrobione mądrze. Pozycja menedżera jest w pewnym sensie promocją właściwego stylu życia. Potrafią pokazać swoje najlepsze, ale i wrażliwe strony<sup>13</sup>.

Lider ma listę wartości, ale dobry przywódca trzyma się ich i stawia je na szczycie swojej piramidy wartości, gdy spotykają się z kryzysem. Kolejną z wielu cech, które powinni posiadać, to konsekwentne kontynuowanie swoich tradycji oraz stanowczość w rozwiązywaniu problemu. Menedżerowie nie powinni pozwolić, by uczucia powstrzymały ich przed osiągnięciem celu, nawet jeśli oznacza to, że muszą myśleć o większym dobru i podejmować decyzje, które mogą w pewien sposób zranić innych. Jeśli jednak do takiej sytuacji dojdzie, szczerza rozmowa będzie bardzo wskazana. Dzięki niej zostanie wyjaśniona trudność podejmowania takiej decyzji. O ile członkowie zespołu powinni postawić się w sytuacji lidera, lider również musi postawić się w sytuacji swoich współpracowników oraz przewodzić sprawiedliwie, wspierając ich życzliwymi słowami i zachętą. Zrozumienie, gdzie znajdują się słabe punkty między członkami zespołu, pomoże uniknąć większego kryzysu w przyszłości, ale również poprawi ogólne stosunki między współpracownikami. Pomoc powinna wynikać nie tylko z konkretnego powodu, ponieważ osoba, poprzez prowadzenie zespołu, powinna pomagać mu się rozwijać<sup>14</sup>.

### **Podsumowanie**

Nie można przecenić znaczenia dobrego lidera. Podczas gdy niektórzy ludzie tylko tak się zachowują i wyglądają dobrze, nie są odpowiednio wykwalifikowani, aby faktycznie poprowadzić zespół w czasie kryzysu. Menedżer z dużym doświadczeniem nie tylko wykonałby swoją pracę, ale nawet wykonałby ją na czas i skutecznie. Wie, jak wybrać odpowiednich pracowników, jak ich poprowadzić w codziennych sprawach jak i w kryzysach, wydobywając tylko najlepsze wartości z ludźmi, z którymi pracuje. Liderzy zawsze są silnymi osobowościami, cierpliwymi i pomocnymi, sprawiedliwie rozdzielającymi zadania oraz pewnie prowadząc zespół. Wszyscy mogą zostać przyszłymi przywódcami, ale tylko wtedy, gdy przejdą trudne chwile i kryzysowe dni, a to jedna z dróg prowadzących do zwycięstw w przyszłości.

---

<sup>13</sup> Kibble, Safe Crisis Management Training, <https://www.kibble.org/resources/safe-crisis-management/>, [dostęp: Kibble, 2021].

<sup>14</sup> B. Eastwood, The 5 Qualities All Successful Leaders Have in Common, <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/top-5-leadership-qualities/>, [dostęp: Northeastern University, 24.01.2019].

## Bibliografia

1. 25 key leadership qualities you need to develop for success, <https://blog.jostle.me/blog/leadership-qualities> [dostęp: Blog Jostle, 2019].
2. Baldoni J., How a Good Leader Reacts to a Crisis, <https://hbr.org/2011/01/how-a-good-leader-reacts-to-a#:~:text=%20How%20a%20Good%20Leader%20Reacts%20to%20a,a%20leader%20can%20never%20afford%20to...%20More%20> [dostęp: Harvard Business Review, 04.01.2011].
3. Eastwood B., Top 5 Leadership Qualities to Prepare You for Success, <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/top-5-leadership-qualities/> [dostęp: Northeastern University, 24.01.2019].
4. How to Be a Good Leader, <https://www.businessnewsdaily.com/4991-effective-leadership-skills.html> [dostęp: Business News Daily, 26.04.2019].
5. How To Be A Great Leader In A Crisis, <https://www.youtube.com/watch?v=EkrTpuhT3j4> [dostęp: 27.03.2020].
6. How to lead in a crisis, [https://www.youtube.com/watch?v=Cxf\\_SRCcaGo](https://www.youtube.com/watch?v=Cxf_SRCcaGo) [dostęp: TED, 02.11.2020].
7. Kretek H.A., *Przywództwo i kierowanie. Kierownik, menedżer a lider, Kurs: Metody i techniki pracy zespołowej*, <https://platforma2.polsl.pl/roz/course/view.php?id=548> [dostęp: Politechnika Śląska, 2021].
8. Kurum B., Leadership Qualities That Must Have in Times of Crisis, <https://borakurum.medium.com/leadership-qualities-that-must-have-in-times-of-crisis-fae239cd9647> [dostęp: Bora Kurum, 14.04.2020].
9. Official Stream of NASA TV, <https://www.youtube.com/watch?v=21X5IGlDOfg> [dostęp: NASA, 2021].
10. Robson D., Covid-19: What makes a good leader during a crisis?, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200326-covid-19-what-makes-a-good-leader-during-a-crisis> [dostęp: BBC, 27.03.2020].
11. Schooley S., 10 Ways to Become a Better Leader, <https://www.businessnewsdaily.com/4991-effective-leadership-skills.html> [dostęp: Business News Daily, 26.04.2019].
12. SCM Training | Safe Crisis Management, <https://www.kibble.org/resources/safe-crisis-management/> [dostęp: Kibble, 2021].
13. Sondergaard P., 10 Critical Leadership Skills in a Time of Crisis, <https://www.sondergaardgroup.com/post/10-critical-leadership-skills-in-a-time-of-crisis> [dostęp: The Sondergaard Group, 23.04.2020].
14. United Nations, <https://www.youtube.com/watch?v=cX2tXnUL-cY> [dostęp: UN, 2021].
15. What Are the Characteristics of a Good Leader?, <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/> [dostęp: CCL, 23.08.2021].

## Dane kontaktowe

Anna Duda, [annadud711@student.polsl.pl](mailto:annadud711@student.polsl.pl); [annaduda613@gmail.com](mailto:annaduda613@gmail.com)