Gabriela Roszyk-Kowalska[1]

ISTOTA KOMPETENCJI KADRY KIEROWNICZEJ W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

1. Wstęp

Od organizacji XXI wieku oczekuje się innowacyjności, zdolności do ciągłych zmian oraz szybkiej adaptacji. Jej celem nadrzędnym jest osiągnięcie sukcesu w konkurencyjnym i pełnym trudnych sytuacji otoczeniu. Staje się to możliwe dzięki kompetencjom, czyli wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościom pracowników. O pozyskaniu i wykorzystaniu potencjału pracowniczego decyduje kadra kierownicza. Ona ponosi odpowiedzialność za dobór i utrzymanie tego najważniejszego atrybutu przedsiębiorstwa. Te okoliczności sprawiają, że współczesna organizacja stawia przed kadrą kierowniczą szczególne wyzwania, zwłaszcza w procesie zarządzania kryzysowego.

Ostatnie lata to czas, w którym coraz częściej zwraca się uwagę na wiedzę jako czynnik mogący stanowić o przewadze konkurencyjnej organizacji. Dziś uważa się kapitał intelektualny za rzecz najwyższej wagi. Część badaczy stwierdza nawet, że w firmach stricte produkcyjnych trzy czwarte ich wartości dodanej pochodzi z wiedzy pod różnymi postaciami[2].

Wiedza jest to informacja wartościowa i zaakceptowana, integrująca dane, fakty, informacje oraz często hipotezy. Tworzenie wiedzy wymaga zatem, aby ktoś wcześniej informacje przetworzył, połączył i zinterpretował. Przy każdym więc działaniu należy weryfikować wcześniejszą wiedzę, która może mieć dwa źródła:

– poznawcze (czyli to wszystko, czego uczymy się z wykładów i lektur, a co jest zbiorem danych i informacji);

---

[1] Gabriela Roszyk-Kowalska, mgr, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

[2] J. B. Quinn, *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, „Fortune", October 1994.

– doświadczalne, czyli nasze własne przeżycia i zdarzenia, które obserwujemy[3].

Wiedza zwłaszcza od strony doświadczenia oraz umiejętności tworzy kapitał na poziomie przedsiębiorstwa.

2. *Charakterystyka zarządzania kryzysowego*

Zarządzanie kryzysowe to proces zmierzający przede wszystkim do zapobiegania powstawaniu sytuacji kryzysowych. Jeżeli jednak takie sytuacje zaistnieją, należy zmierzać do skutecznego i efektywnego prowadzenia działań mających na celu optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów na rzecz ratowania życia, mienia, środowiska naturalnego i cywilizacyjnego.

Zarządzanie kryzysowe składa się z czterech faz[4]:

Faza zapobiegania pozwala ograniczyć zakres i koszty przygotowań oraz wymusza kształtowanie określonego poziomu świadomości i nawyków postępowania w trudnych sytuacjach. W fazie tej kadra kierownicza powinna aktywnie koordynować pracę organizacji oraz dostrzegać problemy kryzysowe. W ten sposób buduje się odpowiedni poziom świadomości członków organizacji oraz skutecznie można reagować na symptomy kryzysu.

Faza przygotowania wynika bezpośrednio z fazy zapobiegania i jej zakres również zależy od tej fazy, gdyż eliminacja lub redukcja określonych zagrożeń pomniejsza zakres i koszty fazy przygotowania. Jednak nie da się uniknąć wszystkich sytuacji kryzysowych i dlatego też należy tę fazę traktować wyjątkowo. Jest to faza najtrudniejsza, gdyż wymaga podjęcia trafnych decyzji związanych zwłaszcza z nakładami finansowymi.

Faza reagowania charakteryzuje się realizacją zadań, które mają na celu zminimalizowanie skutków nadchodzącego niebezpieczeństwa oraz podjęcie odpowiedniej akcji w przypadku, gdy zagrożenie już nastąpiło. W tej fazie decyzje są podejmowane w warunkach stresu, deficytu informacji i czasu. Te destrukcyjne czynniki występują z tym większym natężeniem, im zagrożenie jest większe i bardziej nieprzewidziane. Dla uniknięcia działań spontanicznych – nie zawsze racjonalnych – już w fazie przygotowania należy przewidywać różne warianty sytuacji kryzysowych, możliwe kierunki ich rozwoju oraz sposoby racjonalnego i skutecznego działania.

Faza odbudowy ściśle zazębia się z fazą reagowania. Niektóre czynności przebiegają równolegle. W początkowej jej części dokonuje się działań zmierza-

[3] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 397.

[4] F. Mroczko, *Istota zarządzania kryzysowego*, w: *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003, s. 252.

jących do doraźnego zapewnienia minimalnych warunków egzystencji, zaś w dalszej kolejności przystępuje się do odbudowy. Jest to faza wymagająca najczęściej dużych nakładów finansowych oraz sformułowania wniosków i podjęcia działań uniemożliwiających (ograniczających) powstanie w przyszłości podobnej sytuacji kryzysowej.

Zapobieganie sytuacjom kryzysowym i zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa dla członków organizacji, to główny aspekt pracy kadry kierowniczej. To ona powinna być dobrze przygotowana do realizacji przedsięwzięć zarządzania kryzysowego. Wykazanie w takiej chwili niekompetencji, braku woli działania czy niezdecydowania może powodować straty wtórne, potęgując te, które wyrządziła sytuacja kryzysowa. Obok niezbędnych nakładów finansowych to właśnie kompetencje kadry kierowniczej stanowią o jej skuteczności w zarządzaniu kryzysowym.

3. Określenie kompetencji kadry kierowniczej

Kompetencje to zbiór połączonych ze sobą elementów, do których zaliczamy: wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie niezbędne do osiągnięcia sukcesu na danym stanowisku. Wiedza, która jest elementem składowym kompetencji kadry kierowniczej, to informacje, którymi muszą dysponować członkowie kadry kierowniczej. Można wyróżnić[5]:

- wiedzę jawną, która jest sformalizowana i daje się przekazywać innym (np. sposób obsługi maszyny), która może być zmaterializowana w formie tekstu, rysunku, obrazu oraz zakodowana;
- wiedzę „cichą", która jest bardziej zindywidualizowana, intuicyjna, nabywana podczas długotrwałego, osobistego doświadczenia (np. wiedza rzemieślnicza). Wiedza taka nie jest jeszcze ujęta w słowa lub obrazy, za pomocą których można ją przekazać.

Doświadczenie zaś kadry kierowniczej tworzone jest przez każde zdarzenie, które ona przeżyła nie tylko w aspekcie życia zawodowego.

Wyżej przedstawiona definicja kompetencji pozwala zastanowić się nad tym, kiedy kadra kierownicza zainteresowana jest nabywaniem kompetencji, które przede wszystkim służyć będą do zapobiegania powstawania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie. Otóż za J. Brilman'em, zainteresowanie nabywaniem kompetencji jest znikome, jeżeli nie stanowią one istotnego wyniku osiągnięć.

Kompetencje związane są z określonym zadaniem lub określoną działalnością. Mogą one również obejmować zespół działalności – toteż mówi się o kompeten-

[5] J. Brilman, op.cit., s. 397.

cjach kierowniczych. Wynikają one z doświadczenia i tworzą określony zbiór wiedzy i umiejętności, zintegrowanych między sobą i w pewien sposób zautomatyzowanych. Ta charakterystyka kompetencji sprawia, że są one trudne do opisania, ponieważ wyobrażenia, które kierują kadrą kierowniczą w jej działalności i służą ostatecznie integrowaniu niezbędnej wiedzy i różnych umiejętności, pozostają domniemane. Aby skłonić osobę kompetentną do wyjaśnienia swoich zachowań, niezbędna jest interwencja eksperta zewnętrznego. Z tego powodu kompetentna kadra kierownicza może zademonstrować swoją wiedzę, lecz jest bardziej zakłopotana, jeśli prosi się ją o opisanie jej słowami, a jeszcze trudniej jest jej wtedy, gdy ma nauczyć inne osoby (poprzez wykład, a nie poprzez obserwacje) następujących po sobie prezentowanych przez nią elementów postępowania.

Kompetencje będące wynikiem akumulowanych przez lata doświadczeń pozwalają pokonać ograniczenia funkcjonowania poznawczego. W rzeczywistości nie możemy koncentrować uwagi jednocześnie na wielu sprawach ani też wydobywać z pamięci wielu repertuarów nabytej wiedzy. Kompetencja pozwala aktualizować systemy informacji i wykorzystywać je bez koncentrowania na nich uwagi. Do tego także niezbędne stają się określone zdolności. Specyficzne zdolności są wymagane po to, aby zdobywać lub posługiwać się konkretnymi kompetencjami. Zdolności te odgrywają mniejszą rolę, kiedy zadanie może być całkowicie zautomatyzowane. Gdy zadanie nie ma rutynowego charakteru oraz gdy charakteryzuje się nieoczekiwanymi i ciągłymi zmianami, to stale odwołuje się do procesów poznawczych i zdolności umysłowych. Tak się dzieje oczywiście w przypadku znacznej części odpowiedzialności kadr kierowniczych i w większości przypadków, kiedy warunki często ulegają zmianie i wymagają twórczego podejścia (kreatywności), konkretnej inicjatywy i wyobraźni oraz odejścia od „utartych ścieżek", czego przejawem są warunki kryzysu, w których często należy szukać nowych rozwiązań.

Konkludując można stwierdzić, że różne zdolności odgrywają istotną rolę w trakcie nabywania wszystkich kompetencji, ale podstawowe znaczenie mają zdolności intelektualne i poznawcze. Ponadto rośnie rola tych zdolności, kiedy chodzi o działania trudne (często krytyczne), to znaczy takie, które nie stawiają kadry kierowniczej wobec zadań powtarzalnych i pokrewnych.

W praktycznej płaszczyźnie mierzenie zdolności indywidualnych za pomocą klasycznych testów zakłada więc każdorazowo, że kompetencja nie zostaje nabyta, mimo doświadczenia, w praktyce. Za każdym razem, kiedy warunki pracy utrudniają zdobycie właściwej kompetencji, okazuje się, że założenia dotyczące nasuwających się problemów i środowiska pracy zmieniają się zbyt poważnie i zbyt szybko, aby doświadczenie mogło tworzyć kompetencje nadające się do ponownego wykorzystania[6].

[6] C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, POLTEXT, Warszawa 1997, s. 397.

Powyższa analiza dowodzi, że zdolności i cechy osobowości wykazują odrębności między jednostkami, podczas gdy kompetencje są ściśle związane z działalnością zawodową, a dokładniej z funkcjami i zadaniami, które określają stanowisko pracy. Woodrufe proponuje poza tym, żeby mówić o kompetencjach w celu scharakteryzowania określonej misji i „dziedziny kompetencji", kiedy rozważa się ogół funkcji i zadań tworzących dane stanowisko pracy[7]. Pojęcie kompetencji jest więc połączone z analizą działań zawodowych i z tym, co jest niezbędne dla właściwego wypełnienia zadań i funkcji, które za sobą pociągają.

Określając kompetencje kadry kierowniczej należy zauważyć, że są one zbiorem zachowań, które pewna część kadry kierowniczej opanowuje lepiej niż inna, co sprawia, że w określonej sytuacji działa ona sprawniej. Zachowania te dają się zaobserwować w codziennej rzeczywistości pracy zawodowej, a także w sytuacjach kryzysowych. Wykorzystują one w zintegrowany sposób zdolności, cechy osobowości i nabytą wiedzę.

Kompetencje reprezentują więc powiązania między indywidualnymi cechami charakterystycznymi i cechami wymaganymi dla sprawnego wykonywania funkcji i zadań zawodowych. Ich rola w życiu zawodowym jest znacząca, spoglądając zarówno na pracę w organizacji od strony zautomatyzowania, jak i twórczego myślenia, co jest specyficzne dla działania w warunkach kryzysu.

4. *Zakończenie*

W organizacjach wiele dotychczasowych umiejętności pozostaje bez zmian, ale coraz ważniejsza staje się szeroka wiedza, doświadczenie i wyobraźnia. Nie można ich jednak uzyskać bez takich cech, jak: inteligencja, kreatywność, umiejętność analitycznego myślenia i ogólne zdolności. Bez nich nie można się nauczyć logicznego formułowania wniosków, pokonywania przeszkód, osiągania celów i wyrobienia sobie autorytetu. Kadra kierownicza musi być gotowa do ustawicznej nauki. Współczesna eksplozja dostępnej wiedzy w połączeniu z zasadniczymi zmianami życia gospodarczego oraz globalizacja działań wymuszają na niej stałą gotowość przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych. Okres częściowego rozpadu, czy może raczej zanikania posiadanej przez ludzi wiedzy, jest niepokojąco krótki, w związku z czym kadra kierownicza musi poszukiwać możliwości nieustannej wiedzy i doskonalenia swoich i pracowników kompetencji.

[7] C. Woodrufe, *Assesment Centres: Identifying and Developing Competences*, „Institute of Personnel Management", Londres 1993.

Z kryzysu nie muszą wynikać tylko i wyłącznie zjawiska negatywne, często bowiem w tych sytuacjach szuka się nowych rozwiązań. Zarządzanie kryzysowe zmusza kadrę kierowniczą do dokładnej analizy między innymi otoczenia i wykorzystania swoich kompetencji, aby zapewnić lepszą efektywność i możliwość skoncentrowania się na głównym obszarze działania przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, POLTEXT, Warszawa 1997.
3. Mroczko F., *Istota zarządzania kryzysowego*, w: *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003.
4. Quinn J. B., *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*, „Fortune", October 1994.
5. Woodrufe C., *Assesment Centres: Identifying and Developing Competences*, Institute of Personnel Management, Londres 1993.

Gabriela Roszyk-Kowalska

SIGNIFICANCE OF MANAGERS' COMPETENCE IN CRISIS MANAGEMENT

SUMMARY

The article presents an ideal of management competence improvement with regard to the concepts of crisis management. The author examines management competence narrowly and specifies the areas of its improvement.

Competitve ennvironment arises new problems concerning especially the need for raising the requirements management qualifications. In order to keep up with competitors, the company must introduce innovations and apply effective strategies of management. Nowadays it is often emphasised that value of the company is measured by financial assets as well as intelectual resources.