

ANNA WALECKA

Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka

STYLE KIEROWANIA ZESPOŁAMI PRACOWNICZYMI PODCZAS KRYZYSU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Opiniodawca: prof. dr hab. Cezary Suszyński

Artykuł omawia najczęściej występujące w literaturze przedmiotu style kierowania pracownikami, a także próbuje odpowiedzieć na pytanie o optymalny styl kierowania w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie.

Sytuacja ta jest niezwykle trudna zarówno dla kadry kierowniczej, jak i pracowników. Często decydującą rolę odgrywa tu czas. Dlatego też menedżerowie powinni przyjmować styl kierowania adekwatny do zaistniałej sytuacji. Czasami będzie to styl demokratyczny, zdecydowanie częściej autokratyczny. W opracowaniu zawarto wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród 138 przedsiębiorstw znajdujących się w kryzysie.

1. Wstęp

Kryzys w przedsiębiorstwie jest sytuacją niezwykle trudną, zarówno dla kadry kierowniczej, jak i pozostałych udziałowców sytuacji kryzysowej (np. pracowników). To, na ile uda się wyprowadzić organizację z kryzysu zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest styl kierowania przyjęty przez kadrę kierowniczą. Najprościej definiowany jest on jako sposób oddziaływania kierownika na podległych mu pracowników.

Funkcjonowanie w literaturze przedmiotu dwóch kategorii pojęciowych: styl kierowania i styl zarządzania zauważył m.in. J. Penc. Autor ten nie utożsamia tych dwóch terminów, gdyż – jak twierdzi – zarządza się firmą, instytucją, majątkiem, funduszami i zasobami. Ludźmi co najwyżej można kierować [10, s. 427].

W literaturze z teorii zarządzania więcej uwagi poświęca się stylom kierowania niż zarządzania.

Przez **style zarządzania** rozumie się preferowany przez organ zarządzający zespół względnie stałych technik (metod) zarządzania utrwalonych w systemie zarządzania przedsiębiorstwa, które zapewniają koordynację działania jego

społecznych i technicznych podsystemów w zakresie osiągnięcia celów strategicznych [7, s. 62-63].

Analizując powyższe definicje można przyjąć, iż:

- style kierowania mogą być uzależnione od cech osobowych kierowników, natomiast styl zarządzania jest zobiektywizowany i sformalizowany,
- style zarządzania będą wyraźnie wpływać na dobór stylów kierowania na wszystkich szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie. Style kierowania natomiast mogą wywrzeć mniejszy wpływ na styl zarządzania przedsiębiorstwem,
- zarówno style kierowania, jak i zarządzania w przedsiębiorstwie powinny spełniać funkcje: integracyjną, motywacyjną i stymulacyjną.

Style zarządzania i kierowania są więc elementami systemu zarządzania, rozumianego jako całość rozwiązań organizacyjnych, instytucjonalnych i funkcjonalnych, realizujących określoną koncepcję wizji przedsiębiorstwa, a także sposób kierowania ludźmi i przedsiębiorstwem.

Wydaje się, iż właściwy dobór stylów do określonych sytuacji jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa, tak ważnego w sytuacji kryzysu.

Biorąc pod uwagę powyższe, za **cel opracowania** przyjęto wskazanie ogólnych wytycznych determinujących przyjęty w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie styl kierowania.

2. Najczęściej występujące w literaturze przedmiotu style kierowania

Jak zaznaczono wcześniej do stylów zarządzania przedsiębiorstwem kadra kierownicza dostosowuje odpowiednie style kierowania ludźmi. W literaturze przedmiotu wskazuje się na bardzo wiele różnych stylów, uzależnionych od przyjętych przez autorów kryteriów podziału.

Podstawowym kryterium podziału stylów kierowania jest stopień koncentracji: pracowników na obowiązkach wobec firmy oraz przełożonych na problemach podwładnych. W publikacjach poświęconych temu tematowi przedstawiane są różnego typu style kierowania. Za klasyczny można przyjąć podział stylów na autokratyczne, demokratyczne i uchylające się od ingerencji (liberalne).

Menedżer - autokrata wydaje nakazy, upiera się, by je wykonano, określa działalność poszczególnych grup pracowników, nie pytając ich o zdanie, samodzielnie udziela nagan i pochwał, utrzymuje dystans w stosunkach z pracownikami.

Demokrata rozumie swoją rolę koordynatora działalności zakładu pracy, rozumie swe społeczne role, umie delegować uprawnienia, rozkładając je w taki sposób, aby również w czasie jego nieobecności zakład mógł sprawnie funkcjonować.

Kierownik liberalny (uchylający się od podejmowania decyzji) jest niezdolny do sprawowania konkretnej władzy i kontroli nad swymi podwładnymi, ani też do koordynowania ich działań.

Wyróżnienie autokratycznego i demokratycznego stylu kierowania łączy się z koncepcją dwóch przeciwstawnych teorii: teorii „X” i „Y” D. McGregora.

Rozwinięciem teorii X i Y jest podział stylów na styl zorientowany na zadania (kierowanie autorytarne) bądź ludzi (kierowanie integrujące).

Należy pamiętać, że nie istnieją ludzie „X” ani „Y”. Każdy człowiek ma w sobie cechy, odpowiadające jednej i drugiej teorii. Podobnie, jak nie ma „czystych” autokratów czy demokratów. Styl kierowania z reguły dostosowany jest zarówno do podwładnych – do ich wiedzy, umiejętności i osobowości, jak i do konkretnej sytuacji.

Dlatego też statycznej koncepcji D. McGregora przeciwstawiono **teorię Z**, opracowaną przez D.J. Lalessa [11, s. 252].

Podstawowym założeniem teorii Z jest twierdzenie, że osobowość człowieka jest dynamiczna i dostosowująca się do wymagań zmieniającego się otoczenia. W literaturze przedmiotu teoria ta określana jest jako teoria integracji adaptacyjnej, której istota polega na utożsamianiu celów indywidualnych pracownika z zadaniami organizacji, co wystarczająco motywuje jej członka i nie jest potrzebna nieustanna czy doraźna nawet akcja pobudzająca ze strony przełożonego. W ten sposób pracownik integruje się z organizacją i jest dokładnie taki, jak wymaga sytuacja organizacyjna, nie zaś zawsze taki sam.

Podziałów stylów kierowania ze względu na funkcjonowanie dwóch przeciwstawnych orientacji w kierowaniu dokonał R. Likert. Są one nazywane stylami kierowania, które preferują nastawienie na ludzi i na zadania. **Nastawienie na ludzi** pojawia się w trosce kierownika o interesy i potrzeby podwładnych oraz realizację określonych zadań. **Nastawienie na zadania** polega na koncentracji przełożonego głównie na tym, co i jak ma być wykonane oraz przebiegu prac, bez względu na cele i oczekiwania uczestników organizacji oraz ich stosunek do pracy [4, s. 426].

Równoległe z badaniami R. Likerta prowadzono badania na Uniwersytecie Stanowym w Ohio. Wynikają z nich również dwa podstawowe zachowania kierowników: inicjowanie struktury i zachowania uważające. **Inicjowanie struktury** polega na wyraźnym definiowaniu przez kierownika roli swojej i podwładnego. Każdy członek zespołu wie, czego się od niego oczekuje. Określone są formalne linie komunikowania oraz sposób wykonania zadania. W **zachowaniu uważającym** kierownik wykazuje się troską o podwładnych i stara się wytworzyć przyjazny i korzystny klimat.

Tak zwaną **siatkę kierowniczą** sporządzili R. Blake i J. Mouton. Jest ona zbiorem różnych stylów kierowania w zależności od stopnia koncentracji kierownika na zadaniach bądź na interesach pracowników, ujmując zadania i ludzi jako dwa przeciwstawne sobie elementy. Przy dziewięciostopniowej skali obu zmiennych ujętych w układzie współrzędnych można sporządzić siatkę

kierowniczą złożoną z 81 pól wyrażających różne teoretyczne style. Spośród nich rozpatruje się tylko 5, jako najbardziej interesujące, a mianowicie styl 1,1; 5,5; 1,9; 9,1; 9,9.

Styl 1,1 (**kierowanie zubożone**) cechuje się małą troską o ludzi i zadania, kierownik nie spełnia swoich funkcji, odpowiada on raczej za zachowanie neutralności i dopilnowanie przestrzegania procedur ustalonych w przeszłości.

Styl 1,9 (**kierowanie klubowe**) charakteryzuje się bardzo dużą dbałością o podwładnych, ale małą o zadania i wyniki firmy. Kierownik odpowiada głównie za ustanowienie harmonijnych stosunków między ludźmi oraz stworzenie przyjemnej i bezpiecznej atmosfery pracy.

Styl 5,5 (**kierowanie zrównoważone**) cechuje przeciętna troska o ludzi i wykonywanie zadań. Głównym zadaniem kierownika jest znalezienie „złotego środka” aby osiągnąć rozsądne rozmiary produkcji, bez niszczenia morale.

Styl 9,1 (**kierowanie autorytarne**) wykazuje się dużą troską o zadania, ale małą o pracowników. Kierownik odpowiada za dopilnowanie realizacji celów produkcyjnych.

Styl 9,9 (**kierowanie zespołowe, demokratyczne**) wyróżnia się dużą troską o produkcję oraz o morale i zadowolenie pracowników. Kierownik odpowiada głównie za efektywną produkcję przez uczestnictwo oraz zaangażowanie ludzi i ich pomysły.

Za najgorszy styl kierowania R. Blake i J. S. Mouton uważają ten, który wynika z niskiego zainteresowania zarówno ludźmi, jak i zadaniami. Za najlepszy natomiast ten, który wiąże się z wysokim zainteresowaniem kierownika obu tymi dziedzinami spraw. Najlepszy styl kierowania oparty jest na założeniach często formułowanych we współczesnych teoriach zarządzania, takich na przykład jak: elastyczność organizacji, innowacyjność pracowników, zespołowe rozwiązywanie problemów itp. Autorzy jednak przyznają, że jest to zarazem najtrudniejszy styl kierowania, do którego dochodzi się stopniowo, drogą autoanalizy, szkolenia, rozmaitych ćwiczeń i treningów [8, s. 48].

Rozwinięciem koncepcji R. Black'a i J.S. Mouton jest trójkryterialna typologia stylu kierowania opracowana przez W.J. Reddina. Negując istnienie jedyne, najważniejszego i najlepszego stylu kierowania, wyróżnia on trzy wymiary zachowań kierowniczych: nastawienie na zadania, nastawienie na ludzi i nastawienie na efektywność.

Biorąc pod uwagę punkt widzenia zarządzania antykrzysowego warto zwrócić uwagę na **sytuacyjne koncepcje stylu kierowania**¹. Są one związane z pojęciem sytuacji, przez którą rozumie się układ zewnętrznych w stosunku do podmiotu działania zmian i stanów rzeczy, w przeciwstawieniu do układu wewnętrznych stanów i zmian, czyli tzw. warunków subiektywnych [11, s. 239].

¹ m.in. przywództwo sytuacyjne – model opracowany w 1968 roku przez P. Herseya i K. Blancharda, czy model sytuacyjny F. Fiedlera (szerzej: [1, s. 109-110]).¹³

Wydaje się, iż w **sytuacji kryzysu** w przedsiębiorstwie niewątpliwie kluczowe znaczenie ma czas, który posiada wymiar strategiczny. Z reguły przesądza on o sukcesie. Dlatego też wyprowadzając organizację z kryzysu, należy jak najszybciej podjąć decyzje adekwatne do zaistniałej sytuacji i skutecznie wdrażać je w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że w kryzysie istnieje zapotrzebowanie na menedżera, który weźmie na siebie odpowiedzialność i wyprowadzi organizację z tej niezwykle trudnej sytuacji. Wówczas na ogół sprawdza się dyrektywny styl zarządzania. W czasach kryzysu, kierownictwo nie może się bać pokazywać władzę. Kryzys wymaga jasnych wytycznych wynikających z silnego przywództwa. Silny lider znajdzie – nawet pod presją – czas na refleksję, angażując i słuchając odpowiednich ludzi oraz wykazując się odwagą w podejmowaniu twardych decyzji, jeśli będzie taka potrzeba. Ważne jest tu tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, swobody dzielenia się sukcesami i wspólnego radzenia sobie z porażkami [2, s. 17].

Współuczestniczący styl zarządzania, w którym konsensus umożliwia wszystkim branie udziału w podejmowaniu decyzji, może się sprawdzać natomiast, kiedy organizacja sprawnie wychodzi z kryzysu. Wtedy należy stosować przywództwo interaktywne.

Rozważając na temat dostosowania stylu zarządzania do zaistniałej sytuacji, nie należy zapominać, że w warunkach kryzysu sytuację tę określa również **faza kryzysu**. Biorąc pod uwagę poszczególne fazy kryzysu można mówić o kryzysie potencjalnym, ukrytym, jawnym (palącym, możliwym do opanowania i palącym, niemożliwym do opanowania własnymi siłami) [opracowanie własne w oparciu o 5; 9, s. 14]. W każdej z tych faz styl zarządzania powinien być inny, tak jak inne problemy dotyczą w tych okresach organizację. Im bardziej palący jest kryzys, tym bardziej pożądane jest silne scentralizowanie władzy w procesie jego zwalczania. Ze względu na konieczność podejmowania szybkich, często radykalnych decyzji, demokratyczne style zarządzania mogą okazać się **mniej skuteczne**, a przynajmniej przedłużające okres poprawy sytuacji przedsiębiorstwa.

3. Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Doceniając wagę przyjętego stylu kierowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem w kryzysie, w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej przeprowadzono badania dotyczące tego zakresu² Badanie przeprowadzono w 2011 roku, wśród 138 przedsiębiorstw województwa łódzkiego, znajdujących się w sytuacji kryzysu. W badaniach wzięły udział przede wszystkim przedsiębiorstwa prywatne, prowadzące samodzielną działalność gospodarczą jako osoby fizyczne oraz zajmujące się świadczeniem usług na rzecz innych.

² Badanie dotyczyło uwarunkowań zachowań kadry kierowniczej w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie. Jednym z badanych aspektów był styl kierowania przyjęty przez kadrę menedżerską.

Respondentami w badaniach byli **przedstawiciele kadry kierowniczej**. Badania przeprowadzono techniką wywiadu, z wykorzystaniem sporządzonego kwestionariusza wywiadu ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji.

Badani menedżerowie to głównie przedstawiciele **najwyższej kadry kierowniczej** (59% badanych), w dużej mierze kobiety (57% badanych).

Są to najczęściej ludzie młodzi, w wieku do 30 lat (33% badanych) lub 31-40 lat (43% badanych). Najczęściej menedżerowie ci pozostają w formalnym związku małżeńskim (64% badanych) i posiadają dzieci (61% badanych).

Badani menedżerowie legitymują się wykształceniem wyższym (46%) lub średnim (41%), najczęściej o kierunku technicznym (43% badanych) lub ekonomicznym (33% badanych).

Respondenci są zatrudnieni najczęściej na podstawie umowy o pracę (93% badanych), część z nich (4%) zatrudniona jest na podstawie umowy o dzieło czy umowy zlecenie, a 2 osoby pozostają na kontrakcie menedżerskim.

W celu uzupełnienia badań empirycznych prowadzonych wśród menedżerów, zrealizowano drugą część badań w grupie pracowników przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu. Przebadano 275 takich osób. Jako metodę doboru próby zastosowano dobór celowy. Respondentami byli podwładni badanych wcześniej menedżerów. Na każdego menedżera przypadało dwóch jego pracowników, z wyjątkiem jednego przypadku.

Badani pracownicy to najczęściej kobiety (59% badanych), osoby zatrudnione na stanowiskach administracyjno – biurowych (60% badanych). Są to najczęściej ludzie młodzi, w wieku do 30 lat (35% badanych) lub 31-40 lat (43% badanych). Z reguły pozostają oni w formalnym związku małżeńskim (64% badanych) i posiadają dzieci (60% badanych). Badani legitymują się wykształceniem wyższym (47%) lub średnim (40%), najczęściej o kierunku technicznym (41% badanych) lub ekonomicznym (34% badanych). W większości zatrudnieni są na umowy o pracę (96% badanych).

Obliczeń i prezentacji statystycznych dokonano w arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Excel.

4. Opinie respondentów dotyczące stylu kierowania w przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysu

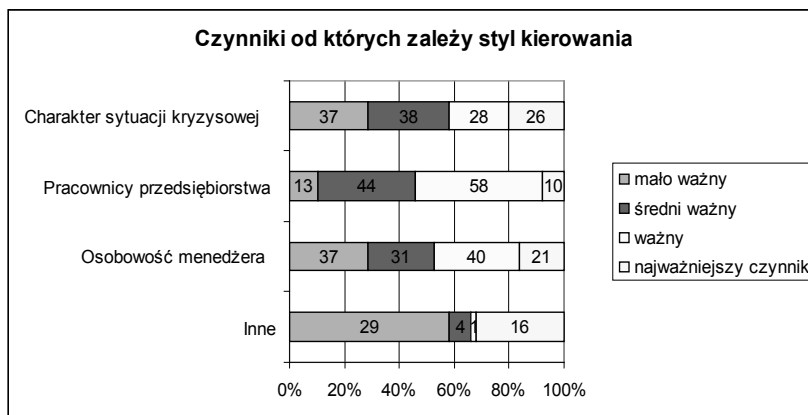
Badając przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu starano się zauważyć pewne czynniki decydujące o przyjętym przez kadrę kierowniczą stylu kierowania. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż 51% badanych menedżerów przyznaje się do stosowania w swoim przedsiębiorstwie **zdecentralizowanego** stylu kierowania ludźmi. Co ciekawe, za najskuteczniejszy styl w czasach kryzysu zdecydowana większość menedżerów (58% badanych) uznała styl **autokratyczny** (rys. 1). Wydaje się więc, iż mimo świadomości dużej części badanych, że w czasach

kryzysu należy jak najszybciej podjąć decyzje adekwatne do zaistniałej sytuacji kryzysowej i po prostu zacząć działać, część osób tego nie robi, decydując się na duży stopień partycypacji pracowników. Być może jednak badani menedżerowie boją się w pewnym stopniu wziąć na swoje barki odpowiedzialność za podejmowane działania zaradcze.



Rys. 1. Skuteczność stylów kierowania w sytuacji kryzysu według opinii badanych
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warto również zastanowić się, jakie czynniki warunkują stosowany przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu styl kierowania. Szczegółowe odpowiedzi badanych w tym zakresie przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Czynniki determinujące przyjęty styl kierowania
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wynika z niego, iż główną determinantą stosowanego przez menedżerów stylu kierowania są sami **pracownicy przedsiębiorstwa**. Kadra kierownicza uważa, iż to, jaki styl przyjmie zależy w dużej mierze od wiedzy, umiejętności i postaw ich pracowników. Zdaje sobie z tego sprawę, iż posiadając w większości dobrych podwładnych, z właściwą – zdaniem respondentów – wiedzą, umiejętnościami i postawą, mogą i chcą ich włączyć w proces zarządzania przedsiębiorstwem.

Kolejnym czynnikiem determinującym przyjęty styl kierowania jest **osobowość** samego menedżera.

W psychologii pojęcie osobowości jest jednym z klasycznych, ale i bardzo wieloznacznych terminów. Najczęściej definiuje się ją jako złożony, względnie stały czasowo i sytuacyjnie, zbiór własności temperamentalno – emocjonalno-intelektualno – wolicjonalnych, które przejawiają się w charakterystycznych wzorcach zachowania, czyli w sumie sposobów reagowania na innych ludzi.

We współczesnej psychologii osobowości szczególną pozycję zajmuje Pięcioczynnikowy Model Osobowości. Zgodnie z nim osobowość każdego człowieka można scharakteryzować przy pomocy pięciu generalnych cech (czynników): ekstrawersja, ugodowość, sumiennosc, neurotyzm (stabilność emocjonalna) i otwartość na doświadczenia [3, s. 159].

Na podstawie literatury przedmiotu³ oraz konsultacji psychologicznych⁴ wydaje się, iż menedżer zarządzający przedsiębiorstwem w kryzysie powinien być optymistycznie nastawiony do działania. Choć kryzys stanowi niezwykle trudną sytuacją decyzyjną, to bez dozy optymizmu i wiary w to, że podjęte działania przyniosą oczekiwany skutek nic się nie powiedzie. Należy zdawać sobie sprawę z tego, iż optymizm ten powinien mieć swoje podstawy w posiadanej przez menedżera wiedzy i jego umiejętnościach, ale pozytywne nastawienie jest niezwykle ważne. Jeśli menedżer nie będzie wierzył w powodzenie swoich działań, najczęściej ich nie podejmie.

Menedżer przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu powinien również charakteryzować się średnim stopniem ugodowości. Nie może on być zbyt ufny w stosunku do ludzi i proponowanych przez nich rozwiązań ale również nadmierna podejrzliwość i łatwe wpadanie w złość nie przyniesie pozytywnych efektów.

Powinien być za to zorganizowany, wiarygodny i wytrwały w dążeniu do celu. Jest to niezwykle ważne szczególnie w sytuacji kryzysu. Musi on być spójny w tym co robi, powinien podejmować takie działania, które pozwolą wierzyć innym (np. pracownikom), iż robi wszystko co w jego mocy, by organizację uzdrowić. By było to możliwe menedżer ten powinien być osobą silną emocjonalnie i pewną siebie. Jeżeli nie będzie posiadał wysokiego stopnia pewności siebie, nie będzie wiarygodny. Należy jednak pamiętać o tym, że zbyt duży poziom pewności siebie może być zdradliwy. Jeśli menedżer będzie zadufany w

³ Szerzej na ten temat: [6, s. 51-87].

⁴ Konsultacji dokonano z prof. dr hab. Dagmarą Lewicką z Akademii Górniczo – Hutniczej w Krakowie.

sobie być może nie zwróci uwagi na popełniane przez siebie błędy, nie dopuści do siebie myśli, iż może się mylić. Dlatego też ważne jest by cechował się również pokorą, zdawał sobie sprawę z tego, iż każdy człowiek ma prawo popełniać błędy, a w sytuacji kryzysu warto wziąć pod uwagę również zdanie innych osób.

Aby jednak udało się rozwiązać trudne problemy stojące przed przedsiębiorstwem w kryzysie, menedżer uzdrawiający je powinien posiadać bogatą wyobraźnię, być twórczy i oryginalny. Musi poszukiwać nowych, lepszych rozwiązań, gdyż tylko taka postawa pozwoli mu osiągnąć sukces. Podążanie utartymi, sprawdzonymi ścieżkami często nie sprawdza się w sytuacji kryzysu. Dlatego też rolą menedżera będzie poszukiwanie dróg, które doprowadzą przedsiębiorstwo do uzdrowienia.

Kolejnym czynnikiem decydującym o przyjętym przez badanych menedżerów stylu kierowania jest **charakter sytuacji kryzysowej**. Każdy kryzys ma swoją genezę i początek, okres rozwoju i finał. Cechy charakterystyczne określonej sytuacji kryzysowej mają więc istotny wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem w tym niezwykle trudnym okresie. Biorąc zaś pod uwagę fakt, iż badane przedsiębiorstwa znalazły się w sytuacji kryzysu z różnych przyczyn oraz znajdują się z różnych fazach tego kryzysu menedżerowie musieli dostosować do nich m.in. przyjęty styl kierowania.

5. Podsumowanie

Jak wykazano w opracowaniu sytuacja kryzysu w przedsiębiorstwie jest dla kadry kierowniczej niezwykle trudną. Chcąc wyprowadzić z niej firmę, menedżer musi podejmować różnego rodzaju działania. Musi również przyjąć optymalny – jego zdaniem – styl kierowania pracownikami. Jak wykazały badania, powinien być to styl autokratyczny, gdyż ten w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie najlepiej się sprawdzi. Należy bowiem pamiętać, iż kryzys często zmusza menedżerów do podejmowania szybkich działań, jednocześnie wymaga przyjęcia odpowiedzialności za nie, przez kadrę kierowniczą.

Często jednak, ta woli obarczyć odpowiedzialnością za podejmowane działania również swoich podwładnych, prezentując styl demokratyczny. Jest to wynikiem przede wszystkim posiadania przez pracowników przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu wysokich kompetencji.

Biorąc jednak pod uwagę wyniki badań, przeprowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstw można stwierdzić, iż stosowany przez kadrę zarządzającą styl kierowania uznawany jest za **skuteczny**. Potwierdziło to aż 225 pracowników przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kryzysu (82% badanych).

Literatura

- [1] **Avery G.C.:** Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, PWE, Warszawa 2009.
- [2] **Dukaj I.:** Style kierowania w małej firmie, Internetowe Wydawnictwo e-bookowo, Wydanie I, 2008.
- [3] **Jarmuż Sł.:** Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu, [w:] Witkowski T. (red.): Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [4] **Koźmiński A., Piotrowski W. (red.):** Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWE, Warszawa 2000.
- [5] **Krystek U.:** Organizationalische Möglichkeiten des Kriesen – Managements, „Zeitschrift für Organization”, 1980, nr 2.
- [6] **McCrae R.R., Costa P.T.:** Toward a New Generation of Personality Theories: Theoretical Contexts for the Five-Factor Model. [In] Wiggins J.S. (Ed.): The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives, Guilford, New York, 1996.
- [7] **Mroziewski M.:** Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje, Difin, Warszawa 2005.
- [8] **Muster R.:** Siatka stylów, Personel i Zarządzanie 2004, nr 5 (170).
- [9] **Nogalski B., Macinkiewicz H.:** Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004, s. 14.
- [10] **Penc J.:** Leksykon biznesu, „Placet” Agencja Wydawnicza, Warszawa 1997.
- [11] **Pszczolowski T.:** Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław 1978.

STYLES OF TEAM EMPLOYEES DURING THE CRISIS IN THE ENTERPRISE

Summary

This article discusses the most common in the literature staff management styles, and tries to answer the question about the optimal management style in a crisis situation in the company.

This situation is a very difficult for both managers and employees. Often, time plays a decisive role. Therefore, managers should take the leadership style appropriate to the situation. Sometimes it will be a democratic style, far more autocratic.

The paper contains the results of empirical research conducted among 138 companies in crisis situations.