



# Moduł zarządzania kryzysowego

Zarządzanie sytuacją kryzysową

Pakiet szkoleniowy dla kadry JST

Zofia  
Domaradzka-Grochowalska

Opracowanie programu i materiałów szkoleniowych

**Zofia Domaradzka-Grochowalska**

Wywiad do studium przypadku

**Naczelnik Wydziału Oświaty Urzędu Miasta Jaworzno: Irena Wojtanowicz-Stadler**

Redakcja merytoryczna

**Dorota Jastrzębska**

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

**Katarzyna Gańko**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2021

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

<http://www.ore.edu.pl>

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](#) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020.



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## Spis treści

Program szkolenia .....	4
Wstęp .....	6
Zarządzanie w kryzysie vs. zarządzanie sytuacją kryzysową .....	7
Związek zarządzania kryzysowego z zarządzaniem zmianą .....	9
Reakcje na kryzys i zmianę .....	16
Kultura i klimat organizacyjny pracy w relacji z jednostkami organizacyjnymi prowadzonymi przez JST .....	17
Profil kompetencyjny osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe w JST przez pryzmat skutecznego zarządzania i przywództwa.....	23
Zarządzanie kryzysowe a proces podejmowania decyzji przez osoby zarządzające oświatą w JST .....	26
Zarządzanie kryzysowe – opis dobrej praktyki na przykładzie Urzędu Miasta Jaworzno .....	31
Podsumowanie .....	34
Bibliografia.....	35

## Program szkolenia

**Temat szkolenia:** zarządzanie kryzysowe

**Cel ogólny:** wsparcie, doskonalenie i rozwój kompetencji kadry kierowniczej jednostek samorządu terytorialnego (JST) w realizacji edukacji zdalnej w czasach pandemii. Pogłębienie samoświadomości w zakresie własnych kompetencji zarządzania kryzysowego oraz zdefiniowania zindywidualizowanego planu dalszego doskonalenia się w tym zakresie.

### Cele szczegółowe

Uczestnik szkolenia:

- zna etapy zarządzania kryzysowego;
- potrafi dokonać samooceny własnych kompetencji dotyczących zarządzania kryzysem i sytuacjami kryzysowymi;
- jest świadomy znaczenia kultury organizacyjnej pracy w relacji z zarządzanymi jednostkami organizacyjnymi;
- ma świadomość znaczenia działań profilaktycznych zapobiegających rozwijaniu się sytuacji kryzysowych;
- rozumie znaczenie integracji kompetencji zarządzania i przywództwa;
- ma świadomość współczesnych skutecznych metod zarządzania sobą w kryzysie i sytuacji kryzysowej;
- poznał dobrą praktykę zarządzania kryzysowego na podstawie opisu studium przypadku z JST Jaworzno.

### Treści szkolenia

#### Dzień 1:

1. Wprowadzenie do tytułowego zagadnienia i zdefiniowanie kontekstu pracy.
2. Zarządzanie w kryzysie vs. zarządzanie sytuacją kryzysową.
3. Związek zarządzania kryzysowego z zarządzaniem zmianą: etapy zarządzania zmianą, reakcje na zmianę.
4. Kultura i klimat organizacyjny pracy w relacji z jednostkami organizacyjnymi prowadzonymi przez JST.

#### Dzień 2:

1. Profil kompetencyjny osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe w jednostce samorządu terytorialnego przez pryzmat skutecznego zarządzania i przywództwa.
2. Zarządzanie kryzysowe a proces podejmowania decyzji przez osoby zarządzające oświatą w JST: metaprogramy wspierające lub utrudniające zarządzanie kryzysowe, korelacja wartości z procesami poznawczymi.
3. Rola komunikacji i przepływu informacji w zarządzaniu kryzysowym. Zarządzanie kryzysowe – opis dobrej praktyki na przykładzie Urzędu Miasta Jaworzno.
4. Podsumowanie szkolenia. Określanie dalszej zindywidualizowanej ścieżki rozwojowej Uczestnika szkolenia w zakresie zarządzania kryzysowego z poziomu JST.

**Czas trwania szkolenia:** 2 x 6 godzin dydaktycznych

### **Metody pracy**

Szkolenie ma charakter treningu poznawczo-behawioralnego zorientowanego na pogłębienie samoświadomości w zakresie nawyków w zarządzaniu kryzysowym z poziomu jednostki samorządu terytorialnego. Udział w szkoleniu skoncentrowany jest na pogłębieniu samoświadomości, a następnie kształtowanie konkretnych umiejętności i zachowań. W trakcie szkolenia wykorzystywane są głównie metody aktywne (praktyka) – odwołujące się do doświadczeń, wiedzy i potrzeb Uczestników. Dla wsparcia i usystematyzowania niezbędnej wiedzy stosuje się metody podawcze w postaci miniwykładu będącego wprowadzeniem do danego zagadnienia lub omówienia doświadczenia – metody te są stosowane w zakresie koniecznym dla procesu szkolenia. Interaktywne szkolenie online przewiduje stały kontakt trenera w czasie rzeczywistym z każdym Uczestnikiem. Uczestnicy biorą udział w dyskusjach, wykonują szereg aktywności samodzielnych, w duetach i zespołach.

### **Narzędzia/pomoce do wykorzystania podczas szkolenia online:**

- platforma,
- pokoje interaktywne,
- kwestionariusz,
- wersja interaktywna pracy z wartościami i inne.

## Wstęp

Zarządzanie oświatą z poziomu jednostki samorządu terytorialnego (JST) jest prawdziwym wyzwaniem – tym większym, kiedy żyjemy w świecie stale towarzyszących nam zmian (czy to przepisów prawa, czy to zmian organizacyjnych, czy też zmian w składach osobowych poszczególnych stanowisk). Dość często towarzyszy nam więc poczucie stałego porządkowania rzeczywistości na nowo – bez cienia wątpliwości, że to niekończący się proces. Tym, co czyni naszą pracę sprawniejszą, jest przejrzystość zadań, sprawna organizacja i co niezwykle ważne: osoby, z którymi pracujemy.

W zarządzaniu oświatą z poziomu JST wpisana jest współpraca i zarządzanie kadrami kierowniczymi jednostek organizacyjnych prowadzonych przez JST. Jakość tej współpracy jest jednym z kluczowych czynników sprawności zarządzania oświatą przez samorządy. To bowiem dyrektorzy szkół, przedszkoli i placówek edukacyjnych są tymi, którzy na co dzień zarządzają placówkami<sup>1</sup>, a co za tym idzie – dziesiątkami czy nawet setkami osób. Pytanie zatem: czy zarządzanie z poziomu organu prowadzącego to tylko zarządzanie, czy może już przywództwo? A jak z kadrami kierowniczymi zarządzanych jednostek: czy to są osoby zarządzające, czy przywódcy w swoich mniejszych „społecznościach szkolnych, przedszkolnych”?

Z całą pewnością można założyć, że ile JST, tyle zindywidualizowanych stylów zarządzania oświatą, bowiem głównym narzędziem pracy każdego szefa jest on sam. My sami zatem nadajemy charakter sposobowi zarządzania oświatą, a w tym ludźmi, którzy ją budują. To niezwykle przywilej, ale też i ogromna odpowiedzialność. Potrzeba dużej samoświadomości osób zarządzających i pokory w pełnieniu tej odpowiedzialnej funkcji, żeby w pełni swoich możliwości dobierać optymalne strategie zarządzania w zależności od potrzeb.

Sytuacją weryfikującą kompetencje osób zarządzających była i nadal jest sytuacja pandemii koronawirusa COVID-19. Ile samorządów, tyle doświadczeń z okresu pierwszego lockdownu<sup>2</sup>, a także kolejnych, których niewielu się spodziewało. Wyzwaniem była (i nadal jest) nie tylko nowa organizacja pracy, ale także **zarządzanie ludźmi, których psychika została wystawiona na próbę** (nie wspominając już o oporze wobec nowego, a także strachu o swoje zdrowie i życie). Współcześnie już nikt nie powinien mieć zatem wątpliwości, że zarządzanie (czy to z poziomu JST, czy z poziomu dyrektorów jednostek organizacyjnych) to nie tylko standardowe działania kierownicze obejmujące planowanie, organizowanie, decydowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie. To również **przywództwo**, które jak nigdy wcześniej wydaje się mieć dzisiaj kluczowe znaczenie.

Jeśli działania JST sprowadzą się jednak tylko do standardowego zarządzania pojmowanego w ujęciu jego pierwotnego charakteru z lat 60. XX wieku, to nie wróży to dobrze budowaniu kultury organizacyjnej pracy z dyrektorami jednostek organizacyjnych. Z niewolnika nie ma pracownika – jak powiada ludowe przysłowie. Zarządzanie oświatą sprowadzające się tylko do rozliczania dyrektorów z wykonywanych zadań kierowniczych, bez troski o ich dobrostan, bez włączania ich w procesy decyzyjne dotyczące ważnych spraw (w tym np. rozwoju oświaty), to działanie na własną szkodę. Taka relacja nie sprzyja budowaniu zaufania i nie zachęca dyrektorów do współpracy z JST

<sup>1</sup> Przedszkolami, szkołami, placówkami edukacyjnymi, instytucjami otoczenia szkoły i in.

<sup>2</sup> Lockdown – z jęz. ang. blokada, zakaz wyjścia. Oznacza wymóg, aby ludzie pozostali tam, gdzie są, zwykle ze względu na szczególne ryzyko dla siebie lub innych.

– co w niestandardowych sytuacjach (a z taką właśnie mamy do czynienia przy okazji zmiany organizacji pracy wynikającej z pandemii koronawirusa COVID-19) jest szczególnie dotkliwie.

Pamiętajmy, że zarządzanie ma charakter usługowy względem osób, którymi zarządzamy. Przywództwo zaś ma charakter inspirujący i angażujący do działania w imię tego, co ważne.

Organ prowadzący ma poważne zadanie do wykonania: **zintegrowanie zarządzania z przywództwem**. Szczególnie to ważne w sytuacjach kryzysowych, które dezorganizują pracę ludzi na każdym poziomie uszeregowania w strukturach zatrudnienia w oświacie. Sytuacje kryzysowe są jak papieriek lakmusowy, który nie pozostawia złudzeń co do sprawowanego dotychczas charakteru zarządzania. Szczególnie w takich chwilach potrzeba w JST osoby zarządzającej oświatą, której dyrektorzy ufają i wiedzą, że cechuje się zaangażowaniem w imię wyższego dobra.

Podsumowując: fundamentem sprawnego zarządzania są odpowiedni, kompetentni ludzie i pożądana kultura organizacyjna pracy, jaką tworzą, a także optymalna struktura pracy, podział obowiązków i rzetelna realizacja zadań. Zarządzanie kryzysowe to szczególny rodzaj zarządzania, który obejmuje nie tylko działania wynikające z sytuacji samego kryzysu, ale także – co niezwykle ważne – uwzględnia również szereg działań profilaktycznych, które mają stanowić zabezpieczenie się przed skutkami potencjalnych trudnych sytuacji. Od lat mówi się, że szkoła<sup>3</sup> jest organizacją uczącą się. To samo można powiedzieć o JST. Współcześnie **każda organizacja powinna mieć charakter organizacji uczącej się**. Warto więc przyrzeć się temu, na ile kadra zarządzająca oświatą w JST ma gotowość do zweryfikowania własnych nawyków w zarządzaniu, oraz czy prezentowany styl zarządzania buduje kulturę pracy sprzyjającą nie tylko funkcjonowanie w sytuacji względnego spokoju, ale także w sytuacjach kryzysowych.

Jak to wygląda u Czytelnika niniejszego opracowania? Udział w szkoleniu pozwoli uporządkować zagadnienia związane z tytułowym zagadnieniem, a także zweryfikować własną rzeczywistość pracy z rekomendowanym stylem organizacji pracy i współpracy z kadrami zarządzającą jednostkami organizacyjnymi.

## Zarządzanie w kryzysie vs. zarządzanie sytuacją kryzysową

W ciągu ostatniego roku<sup>4</sup> w środowisku oświatowym (i nie tylko) zarządzanie kryzysowe stało się naszą codziennością. Zaczęliśmy używać tego sformułowania odnosząc się do ogółu działań wymagających szybkich i trafnych decyzji, które miałyby na nowo układać naszą rzeczywistość zawodową. Żeby jednak nie nadużywać tego określenia, warto jest zrozumieć, czym owo zarządzanie faktycznie jest. Czy jest to zarządzanie w kryzysie, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi, a może sytuacjami trudnymi, na wstępnym etapie ich uciążliwości? I po czym poznać, że mamy do czynienia z poszczególnymi zjawiskami? I choć niniejszy materiał nie ma być teoretyzowaniem o pojęciach – a raczej inspiracją do refleksji nad sobą samym w kontekście zarządzania kryzysowego – to jednak

<sup>3</sup> Każdorazowo użyte pojęcie „szkoła”, należy rozumieć jako każdy typ jednostek organizacyjnych zarządzanych przez JST. Dla przejrzystości przekazu autorka niniejszego opracowania używa w tekście terminu „szkoła”.

<sup>4</sup> Mowa o okresie od marca 2020 do lutego 2021 r.

należałoby nieco uporządkować kwestie różnorodności ujęć tego, co nazywamy zarządzaniem kryzysowym.

Zajmijmy się przez chwilę przedmiotem zarządzania kryzysowego. Czym jest kryzys? Jak go rozumieć? Słownik języka polskiego PWN<sup>5</sup> uświadamia nam wieloznaczność interpretacyjną wspomnianego pojęcia, opisując kryzys m.in. jako:

- sytuację, w której jakiś konflikt staje się tak poważny, że grozi przykrymi lub tragicznymi w skutkach konsekwencjami;
- załamanie się jakiegoś procesu;
- stan zniechęcenia i utraty motywacji do życia i pracy;
- zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś.

Wieloznaczność pojęcia potwierdzają również liczne interpretacje kryzysu w naukach społecznych<sup>6</sup>. Przykładowo:

- Według H. Sęk<sup>7</sup> kryzys to **zjawisko lub stan**, które charakteryzuje się takim stopniem dysproporcji i niezrównoważenia elementów, że wymaga to istotnych zmian. Jest to często stan będący punktem zwrotnym w jakiś procesie.
- Według I. Mitroff<sup>8</sup> kryzys to efekt pojawienia się **nieoczekiwanych zakłóceń** w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze.
- Według R. Oldcorn<sup>9</sup> kryzys jest **wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających** normalnemu funkcjonowaniu organizacji.
- Według R. Wróblewskiego<sup>10</sup> kryzys jest **kulminacją konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego**. Konflikty są wszechobecne, nieuniknione, tkwią bowiem w strukturze społeczeństwa. Kryzys oznacza rozwój wydarzeń wewnętrznych lub zewnętrznych, stanowiących bezpośrednie zagrożenie żywotnych interesów społeczeństwa.
- Według opisu w Wikipedii kryzys to termin pochodzący z greckiego stgr. κρίσις „krisis”, który oznacza, w sensie ogólnym, **wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu**. Kryzys poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych.

Szerokie analizy porównawcze podjęte przez J. Walas-Trębacz i J. Ziarko<sup>11</sup> pozwalają na określenie podstawowego zestawu cech kryzysu. Są to: zaskoczenie, deficyt informacji, spóźnione reakcje, wzrastająca liczba niechcianych zdarzeń, utrata kontroli nad sytuacją, zagrożenie ważnych interesów,

<sup>5</sup> Za: [Słownik języka polskiego PWN](#) [online, dostęp dn. 7.02.2021].

<sup>6</sup> Za: Walas-Trębacz J., Ziarko J., (2010), *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 1. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, s.73–75.

<sup>7</sup> Sęk H. (red), (1991), *Wybrane zagadnienia psychoprofilaktyki*, [w:] *Spoleczna psychologia kliniczna*, Warszawa: PWN, s. 487.

<sup>8</sup> Mitroff I., Pearson Ch.M., (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Warszawa: Business Press, s. 22.

<sup>9</sup> Oldcorn R., (1989), *Management*, Londyn: MacMillan, s. 237.

<sup>10</sup> Wróblewski R., (1998), *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

<sup>11</sup> Walas-Trębacz J., Ziarko J., dz.cyt., s. 76.

wzrost napięcia psychicznego, zbiorowa psychoza i panika. Zdaniem R. Polko<sup>12</sup> w kryzysie sprawdza się natomiast wszystko, co pozwala go opanować. Z jednej strony trzeba mieć przygotowane procedury i scenariusze, z drugiej zaś należy nieustannie szukać niestandardowych rozwiązań. W takiej sytuacji podejmowanie decyzji, wydawanie zdecydowanych poleceń i natychmiastowe działanie jest najważniejszą kompetencją szefa. Kiedy w grę wchodzi zagrożenie zdrowia lub życia, forma dowodzenia jest bliska zarządzaniu typowym dla służb mundurowych. W nagłym kryzysie warto powołać sztab kryzysowy, który przejmie dowodzenie organizacją.

„Zarządzanie kryzysowe” to jednak nie tylko działanie w trybie kryzysu i zagrożenia zdrowia lub życia. To również zarządzanie w odniesieniu do nieco mniejszej skali zagrożenia. Zarządzanie kryzysowe obejmuje całe kontinuum od sytuacji trudnych, sytuacji kryzysowych, po kryzys (wypadek, kataklizm, epidemia) nagły. To co różnicuje opisane obszary, to dynamika ich rozwoju, a w ślad za tym zakres działań wymaganych do podjęcia. Sytuacje trudne i kryzysowe mogą się rozwijać powoli, a tym samym być w porę zatrzymane. Najważniejsze jest wychwycenie w porę niepokojących sygnałów.

Kiedy mowa o etapach zarządzania kryzysowego, trudno wyodrębnić stałe elementy. Zależą one bowiem od charakteru kryzysu. Z pewnością jednak można wydzielić następujące etapy:

- Powołanie zespołu ds. zarządzania kryzysowego (w tym określenie niezbędnego obiegu informacji).
- Organizacja działań w kryzysie (w oparciu o przyjęte procedury lub natychmiastowe określenie adekwatnych do potrzeb wywołanego przez kryzys).
- Opanowanie i zażegnanie kryzysu.
- Podsumowanie działań, opracowanie wniosków, wdrożenie sprawdzonych mechanizmów reagowania.

W zarządzaniu kryzysowym szczególnie ważne jest wszystko to, o co zadbano na etapie działań profilaktycznych – począwszy od rozwiązań prawnych, przyjętych procedur, a także kapitału, jakim jest kultura organizacyjna w miejscu pracy, która zmobilizuje wszystkich do adekwatnych wspierających postaw. Tam, gdzie w grę wchodzi zarządzanie ludźmi, wszystko ma znaczenie. Ludzie często czują się niedoinformowani w kwestii podejmowanych działań, nie wiedzą, jaki to może mieć faktyczny wpływ na ich pracę, co zdecydowanie szkodzi ich zaangażowaniu. Zarządzanie kryzysowe to zatem adekwatne podejmowanie decyzji i komunikacja z tymi, których ów kryzys dotyczy. Przebieg tego zarządzania oraz jego jakość zależą natomiast od wielu czynników, o których w dalszej części opracowania.

## Związek zarządzania kryzysowego z zarządzaniem zmianą

Z uwagi na transformację w pojmowaniu zarządzania, jaka się dokonała od czasu lat 60. XX w., wydaje się, że tym, co współcześnie budzi zainteresowanie osób zarządzających jest **efektywne zarządzanie zmianą**. W zmianę wpisane jest bowiem zarówno ujęcie strategicznego rozwoju, zmiana operacyjna, zmiana transformacyjna każdej organizacji, jak i zarządzanie kryzysowe. Wobec zmiany nie ma uprzywilejowanych. Każdy jest równy wobec mechanizmów psychologicznych, jakie zmiana

<sup>12</sup> Roman Polko – generał dywizji Wojska Polskiego, oficer dyplomowany wojsk powietrznodesantowych i sił specjalnych, doktor nauk wojskowych w specjalności kierowanie organizacją.

wywołuje. To, co różnicuje obszar zarządzania zmianą, to fakt, czy jesteś jej inicjatorem, czy biorcą, a także czy jest to zmiana pożądana i przygotowana do wdrożenia, czy też nagła, niechciana, destabilizująca funkcjonowanie organizacji i ludzi, którzy są z nią związani. A nawet jeśli jest to zmiana wynikająca z nagłego kryzysu lub też mniej dynamicznie rozwijającej się sytuacji kryzysowej, to czy jesteśmy zabezpieczeni na wypadek przewidywalnych konsekwencji.

Zdaniem P. Duckera „przyszłość jest nieprzewidywalna, ale można ją tworzyć (...) Planowanie strategiczne stanowi trudne i ryzykowne zajęcie, niemniej jednak jest to jeden z najważniejszych obowiązków menedżerów (...) Tajemnica sukcesu tkwi w tym, aby nie traktować opracowanego planu jako niezmiennego – wręcz przeciwnie, należy go regularnie oceniać i wprowadzać doń zmiany wraz z upływem czasu”<sup>13</sup>. Ducker szeroko opisuje również mechanizmy zarządzania kryzysowego nawołując do stosowania szeroko rozumianej profilaktyki, bowiem kiedy kryzys już nastąpi (wypadek, katastrofa lub cokolwiek nagłego i paraliżującego funkcjonowanie organizacji) „w takich przypadkach nie ma czasu na opracowywanie nowych planów. Scenariusze działania muszą być przemyślane z wyprzedzeniem (...) Należy unikać zaskoczenia spowodowanego zmianą (...) Menedżer musi z wyprzedzeniem być przygotowany na zagrożenia, aby poradzić sobie z problemami i wykorzystać szanse”<sup>14</sup>.

Podejmując eksperymentalną próbę zdefiniowania samego pojęcia zmiany, najczęściej spotkamy się ze skojarzeniami typu: opór, lęk, niechęć, wysiłek, a czasem: rozwój, radość, ekscytacja. Bardzo często sama próba ustalenia znaczenia ww. pojęcia wzbudza emocje kojarzone z tym zagadnieniem. Dzieje się tak, ponieważ najczęściej nie jesteśmy przygotowani do zmian, przeżywamy je nieświadomie i radzimy sobie z nią intuicyjnie. W życiu zawodowym tak często konfrontujemy się z negatywnymi skutkami źle wprowadzanych zmian, czy nawet narzucania ich nam z dnia na dzień, że trudno się dziwić braku naszego entuzjazmu wobec kolejnych. I choć temat zmian jest przedmiotem szczególnego zainteresowania nauk społecznych (psychologii, ekonomii, zarządzania ludźmi itd.), a na temat przeprowadzania zmian napisano tysiące książek, poradników, studiów przypadków – to nadal wielu z nas widzi w tym więcej zagrożeń aniżeli szans. A tymczasem świadomość etapów zmiany, a w ślad za tym reakcji na zmianę, daje ogromne poczucie bezpieczeństwa. Ba! Stanowi o mocy sprawczej każdego szefa. Ten bowiem, znając mechanizmy zmiany, a także pożądane kroki operacyjne związane z jej przeprowadzaniem, będzie potrafił optymalizować jej przebieg z uwzględnieniem czasu, ludzi, procesów oraz innych niezbędnych zasobów.

Temat zarządzania zmianą w ostatnich latach od podstaw został niezwykle szeroko opisany w różnych opracowaniach Ośrodka Rozwoju Edukacji, wobec czego Autorka niniejszego opracowania zachęca do ich lektury<sup>15</sup>. Będzie to pomocne w głębszej analizie opracowanych w niniejszym materiale treści, które znacznie poszerzają podstawowe ujęcie zmiany. Na potrzeby ugruntowania Czytelnika w podstawach zarządzania zmianą, krótko zostanie zaprezentowany tylko **model 8 kroków Kottera**,

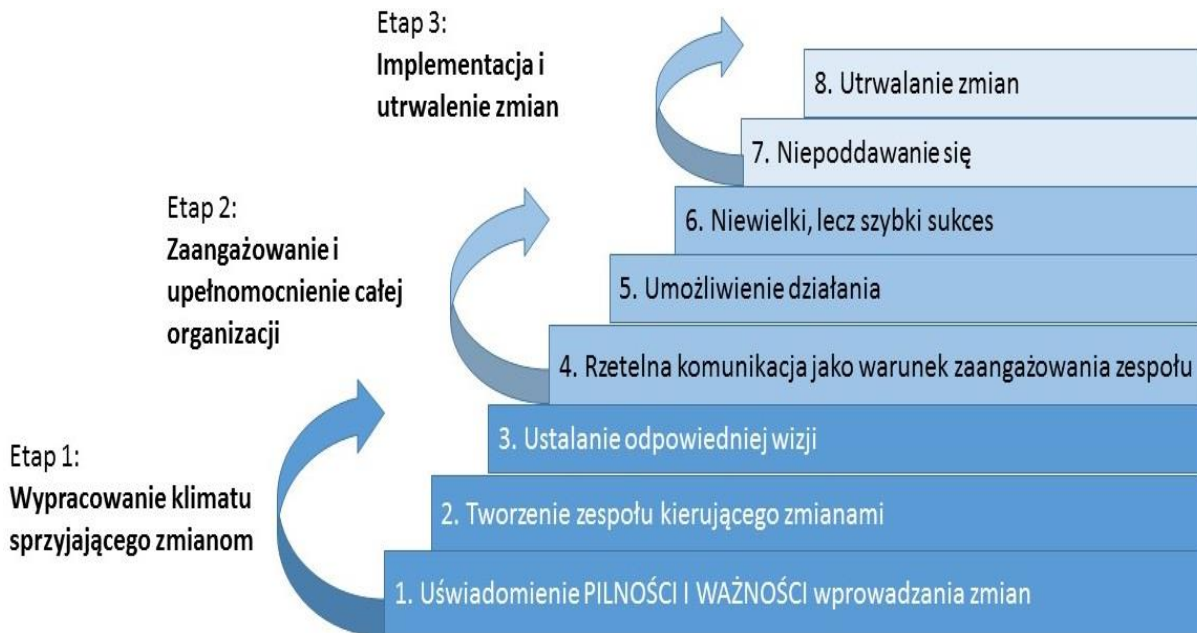
<sup>13</sup> Cohen W., (2013), *Wykłady Duckera. Zapomniane nauki najlepszego na świecie wykładowcy zarządzania*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o, s. 182–183.

<sup>14</sup> Tamże, s. 188–189.

<sup>15</sup> Domaradzka-Grochowalska, Z, Wachowiak J., (2013), [Szkoła jako organizacja uczy się – rola zewnętrznego wsparcia](#), materiały szkoleniowe opracowane na zamówienie Ośrodka Rozwoju Edukacji oraz Domaradzka-Grochowalska Z., Kazimierska I., Tomaszewicz D. i in., (2013), [Idea procesowego wspomagania. Moduł 1. Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji](#) [online, dostęp dn. 15.01.2021].

po to aby pokazać Czytelnikowi korelację poszczególnych etapów zarządzania zmianą w ujęciu zarządzania kryzysowego.

Zarządzanie zmianą jest definiowane przez Kottera jako proces osiągania skutecznego wdrożenia zmian poprzez ich planowanie i systematyczne wprowadzanie z uwzględnieniem prawdopodobieństwa oporu. **Proces wdrażania zmian wymaga czasu, a skuteczna inicjatywa zmiany obejmuje kilka różnych etapów.** Zdaniem Kottera niezbędne jest wykonanie ośmiu zasadniczych kroków, składających się na trzy główne etapy dokonywania transformacji:



Rys. 1. Ośmiokrokowy model skutecznego wprowadzania zmian<sup>16</sup>

Biorąc pod uwagę zarządzanie w kryzysie, wydawać by się mogło, że nie ma zastosowania żaden z zaprezentowanych kroków Kottera. Kryzys wymaga bowiem nagłych decyzji i dyscypliny we wdrażaniu poleceń. Inaczej się już jednak ma kwestia zarządzania kryzysowego wobec sytuacji trudnych, których dynamika jest na wstępnym etapie rozwoju. Na poziomie operacyjnym jest to nic innego jak etap **unaocznienia pilności i ważności potrzeby zmiany sytuacji**, która jest niechciana i osłabia organizację<sup>17</sup>. Etap ten może wynikać zarówno z potrzeby korekty tego co już organizacji (w tym np. oświacie samorządowej) nie służy, jak i intencji rozwoju organizacji bez doświadczania jeszcze dotkliwych skutków zaniedbania w działaniach rozwojowych.

Wypracowanie **klimatu sprzyjającego zmianom** obejmuje trzy pierwsze kroki przeprowadzania zmiany i zarządzania kryzysowego w sytuacji, której zaniedbanie może przynosić dotkliwe skutki. Głównym etapem tego celu jest wykrzesanie z ludzi energii, która umożliwi rozpoczęcie procesu.

<sup>16</sup> Kotter J., (2008), *Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy*, Gliwice: Wydawnictwo HELION, S. 16.

<sup>17</sup> Ilekoń w tekście będzie mowa o organizacji, należy odnosić to pojęcie do oświaty samorządowej.

UŚWIADOMIENIE PILNOŚCI I WAŻNOŚCI WPROWADZANIA ZMIAN WEDŁUG KOTTERA	
Co działa?	Co nie działa?
Ukazywanie innym potrzeby zmian za pomocą przekonujących dowodów, które można zobaczyć, poczuć i dotknąć.	Koncentrowanie się wyłącznie na opracowywaniu racjonalnych argumentów dla projektów biznesowych. Wprowadzanie zmian w sytuacji, w której ignoruje się występowanie uczuć blokujących zmiany.
Ukazywanie innym prawdziwych i dramatycznych dowodów spoza organizacji, które jednoznacznie wskazują na konieczność przeprowadzania zmian.	Lekceważenie braku poczucia pilności wprowadzania zmian i przeskakiwanie do etapu tworzenia wizji i strategii zmian.
Nieustanne poszukiwanie niedrogich i prostych sposobów na zmniejszenie poziomu samozadowolenia.	Przekonanie, że w sytuacji kryzysowej nic nie uda się osiągnąć.
Unikanie niedoszacowania poziomu samozadowolenia, złości i lęku.	Przekonanie, że nie będąc szefem niewiele można zrobić.

Tab. 1. Pierwszy krok przeprowadzania przez zmianę według Kottera<sup>18</sup>

Jak uświadamiać innym poczucie ważności i pilności zmian?<sup>19</sup>

- Poinformuj ludzi z wyprzedzeniem, aby mieli czas pomyśleć o skutkach zmiany i jej wpływie na nich samych.
- Wyjaśnij ogólne cele zmiany – uzasadnij ją i powiedz, kiedy i jak będzie wprowadzona.
- Pokaż ludziom, jakie korzyści zmiana im przyniesie. Bądź szczerzy wobec pracowników, którzy mogą ponieść straty w wyniku zmiany.
- Zwróć się do wszystkich, których zmiana dotyczy, o aktywne uczestnictwo w kolejnych stadiach procesu zmiany.
- Utrzymaj drożność kanałów informacyjnych. Zapewnij pracownikom możliwość przedyskutowania zmiany. Zachęcaj do stawiania pytań, komentowania i wyrażania ocen.
- Bądź elastyczny w ciągu procesu zmiany. Przyznawaj się do błędów i wprowadzaj korekty wszędzie, gdzie jest to konieczne.
- Stale okazuj wiarę i zaangażowanie w przeprowadzoną zmianę. Potwierdzaj swe przekonanie o możliwości pomyślnego jej zrealizowania.
- Bądź źródłem entuzjazmu, pomocy, zadowolenia i uznania dla tych, którzy angażują się w proces przemian.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> Dotyczy zarządzania kryzysowego, które nie dotyczy mierzenia się z sytuacją bezpośredniego zagrożenia zdrowia i życia. Wtedy bowiem mamy do czynienia z kryzysem, który wymaga szybkich decyzji i dyscypliny w ich wdrażaniu. Nie ma tu miejsca na dyskusje. Decyzje podejmowane są centralnie, a brak ich wdrażania podlega surowym karom.

Drugim, niezbędnym krokiem jest **stworzenie zespołu kierującego zmianą**. Warto pamiętać przy tym o kilku ważnych kwestiach:

- zespół kierujący zmianą powinny tworzyć osoby, które umieją pracować w grupie;
- członkowie zespołu muszą ufać sobie nawzajem i szanować punkt widzenia pozostałych kolegów;
- zespół musi znać cel, który jest wspólny dla nich wszystkich.

TWORZENIE ZESPOŁU KIERUJĄCEGO ZMIANAMI wg KOTTERA	
Co działa?	Co nie działa?
Okazywanie entuzjazmu i zaangażowania (lub pomaganie innym w wyrażaniu tego rodzaju uczuć) w celu pozyskania odpowiednich ludzi do współpracy.	Kierowanie zmianą przez słaby zespół zadaniowy, osamotnioną jednostkę, skomplikowane wewnętrzne struktury zarządzania lub podzielony wewnętrznie zespół.
Tworzenie (lub pomoc w tworzeniu) atmosfery zaufania i ducha pracy zespołowej niezbędnej do efektywnej pracy.	Rezygnacja z podjęcia działań w momencie, kiedy okoliczności lub ośrodki decyzyjne utrudniają stworzenie odpowiedniego zespołu.
Ustalenie odpowiednich konwencji spotkań zespołu kierującego zmianami – chodzi o to, by zminimalizować frustrację i zmaksymalizować wzajemne zaufanie.	Próby rezygnacji z realizacji inicjatywy lub zabiegania o zmianę „beznadziejnej” postawy kluczowej osoby w organizacji.
Skupienie wysiłków na realizacji założeń kroku pierwszego, czyli wzbudzania pilności wprowadzania zmian, jeżeli realizacja kroku drugiego jest niemożliwa lub jeżeli osoby kluczowe dla realizacji procesu zmian, uważają, że jest niemożliwa.	Realizacja kroku drugiego, w sytuacji kiedy grupa nie przeszła pomyślnie kroku pierwszego.

Tab. 2. Drugi krok przeprowadzania przez zmianę według Kottera<sup>20</sup>

**Świadomość wizji zmiany jest kluczowa dla powodzenia w jej wdrożeniu.** Dzieje się tak dlatego, że wizja:

- nadaje kierunek działaniom realizowanym w organizacji (na poziomie oświaty samorządowej), jest argumentem za spójnością decyzji podejmowanych w różnych obszarach i na różnych szczeblach organizacji;
- motywuje pracowników do podejmowania określonych działań;
- pomaga w wydajny i szybki sposób skoordynować działania pracowników.

Wizja powinna inspirować i angażować ludzi na wszystkich szczeblach organizacji, a także być zrozumiała dla wszystkich członków organizacji tak, aby mogli się z nią identyfikować. Reasumując, wizja powinna być:

<sup>20</sup> Tamże.

- wyobrażalna – ukazująca obraz tego, czym organizacja będzie w przyszłości;
- pożądana – wyrażająca potrzeby pracowników, odbiorców świadczonych przez organizację usług;
- realna – możliwa do urzeczywistnienia;
- ukierunkowana – ułatwiająca, poprzez swoją przejrzystość, procesy podejmowania decyzji;
- elastyczna – będąca na tyle ogólną, aby wyzwolić inicjatywę jednostek i umożliwić dostosowanie organizacji do zmieniających się warunków;
- komunikatywna – pozwalająca się w szybki, łatwy, prosty i sposób przedstawić.

USTALANIE WIZJI, STRATEGII, CELÓW I DZIAŁAŃ WEDŁUG KOTTERA	
Co działa?	Co nie działa?
Próby zobaczenia (dosłownie) przyszłości.	Zakładanie, że do wykonania skoku w przyszłość wystarczą zwykłe plany i budżety.
Wizje tak jasne, że można je wyrazić w czasie jednej minuty lub zapisać na jednej kartce papieru <sup>21</sup> .	Tworzenie wizji, która byłaby nadmiernie analityczna i oparta na danych finansowych.
Wizje poruszające emocje oraz strategie na tyle śmiałe, aby prowadziły do realizacji śmiałych wizji.	Wizje oparte na cięciu kosztów, które mogą wywoływać depresję i lęki u pracowników.
Przywiązywanie dużej wagi strategicznemu zagadnieniu tempa wprowadzania zmian.	Proponowanie ludziom czterdziestu czterech racjonalnych argumentów, dla których powinni opracowywać strategie śmielsze niż robili to do tej pory.

Tab. 3. Trzeci krok przeprowadzania przez zmianę według Kottera<sup>22</sup>

Przedstawione szerzej trzy pierwsze kroki przeprowadzania zmiany są kluczowe z perspektywy budowania przez JST klimatu sprzyjającego zmianom, co stanowi przy okazji budowanie kapitału w postaci kultury organizacyjnej współpracy z kadrą kierowniczą szkół, na wypadek mierzenia się w przyszłości z trudnymi sytuacjami. Jakkolwiek bowiem ekscytujące jest przeprowadzanie zmiany w rozumieniu **inicjowania rozwoju**<sup>23</sup>, to paradoksalnie zmianę łatwiej jest przeprowadzić, gdy dotyczy ona konkretnego problemu, jasno zdefiniowanej potrzeby niż dość ogólnego celu, jak np. rozwój oświaty samorządowej, zmiana kultury organizacyjnej czy nawet usprawnienie pracy zespołu.

Pierwszą cechą skutecznej zmiany jest skorelowanie:

- kluczowych problemów, przed jakimi stoi organizacja;
- osób, których te problemy dotyczą i które skorzystają na ich rozwiązaniu;
- zasobów, które są niezbędne w procesie zmiany, takich jak: czas, środki finansowe i moc sprawcza.

<sup>21</sup> Blanchard K., Spencer J., (2011), *Jednominutowy menedżer*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.

<sup>22</sup> Tamże.

<sup>23</sup> Przykładowo: budowania wizji i strategii rozwoju oświaty – wszak wiąże się z pracą twórczą, daje duże pole do opisu osobom zaangażowanym w prace projektowe.

DAWNIEJ	TERAZ
Proces zmiany można w pełni zaplanować.	Proces zmiany jest jedynie częściowo przewidywalny.
Zmiana bazuje na jednym, centralnym, dominującym procesie.	Zmiana opiera się na różnorodnych procesach.
Zmiana dotyczy ludzi. To na nich ukierunkowany jest proces zmiany.	Ludzie uczestniczą w procesie zmiany. Są za niego odpowiedzialni i są jego partnerami.
Opór jest nieuniknionym elementem procesu zmiany.	Opór można eliminować poprzez delegowanie odpowiedzialności za poszczególne etapy zmiany.
Strukturę procesu zmiany można przedstawić w formie sformalizowanego planu, zawierającego wiążące terminy, fazy i działania.	Struktura procesu zmiany jest dynamiczna i elastyczna. Można określić jedynie jej ogólne ramy.
Organizacja jest strukturą statyczną.	Organizacja stale się rozwija, dzięki zachodzącym w niej procesom zmiany oraz innym czynnikom.
Proces zmiany posiada jasno określony cel.	Proces zmiany opiera się na atrakcyjnej wizji przyszłości oraz na różnorodnych celach szczegółowych.
Otoczenie organizacji jest przewidywalne i stabilne.	Otoczenie organizacji jest nieprzewidywalne i niestabilne.
Zmiana jest wdrażana odgórnie.	Zmiana jest wdrażana oddolnie.

Tab. 4. Paradygmat zmiany nastawienia na zmianę w organizacjach<sup>24</sup>

Drugą cechą skutecznej zmiany jest **udoskonalanie wewnętrznych procesów**. Organizacja może wygenerować niezbędną siłę napędową pozwalającą poradzić sobie z potencjalnymi zagrożeniami. Stanie się tak wówczas kiedy przygotowując się do przeprowadzania zmiany dokona się wstępnego **rozeznania poziomu niezbędnych kompetencji kadry zarządzającej**. Pozwoli to na ustalenie ścieżki rozwoju wobec osób, które będą zaangażowane w określone ważne zadania.

Trzecią cechą skutecznej zmiany jest uznanie, że **zmiany zachowań nie mogą być zlecane odgórnie**. Takie działanie skutkuje pozorowaniem wymaganych zachowań, a następnie ich stopniowym zanikiem. Zmiana zachowań następuje wskutek czynników, które je stymulują, o czym szerzej będzie mowa w dalszej części niniejszego opracowania.

Czwartą cechą skutecznej zmiany jest skorelowanie następujących czynników:

- **promowanie wydajniejszej pracy zespołowej** – zwłaszcza pomiędzy różnymi działami lub grupami specjalistów w organizacji;
- **umacnianie zaangażowania w wyznaczone cele organizacji**;
- **rozwijanie nowych kompetencji**, które są bezpośrednio związane z poprawą wyników organizacji.

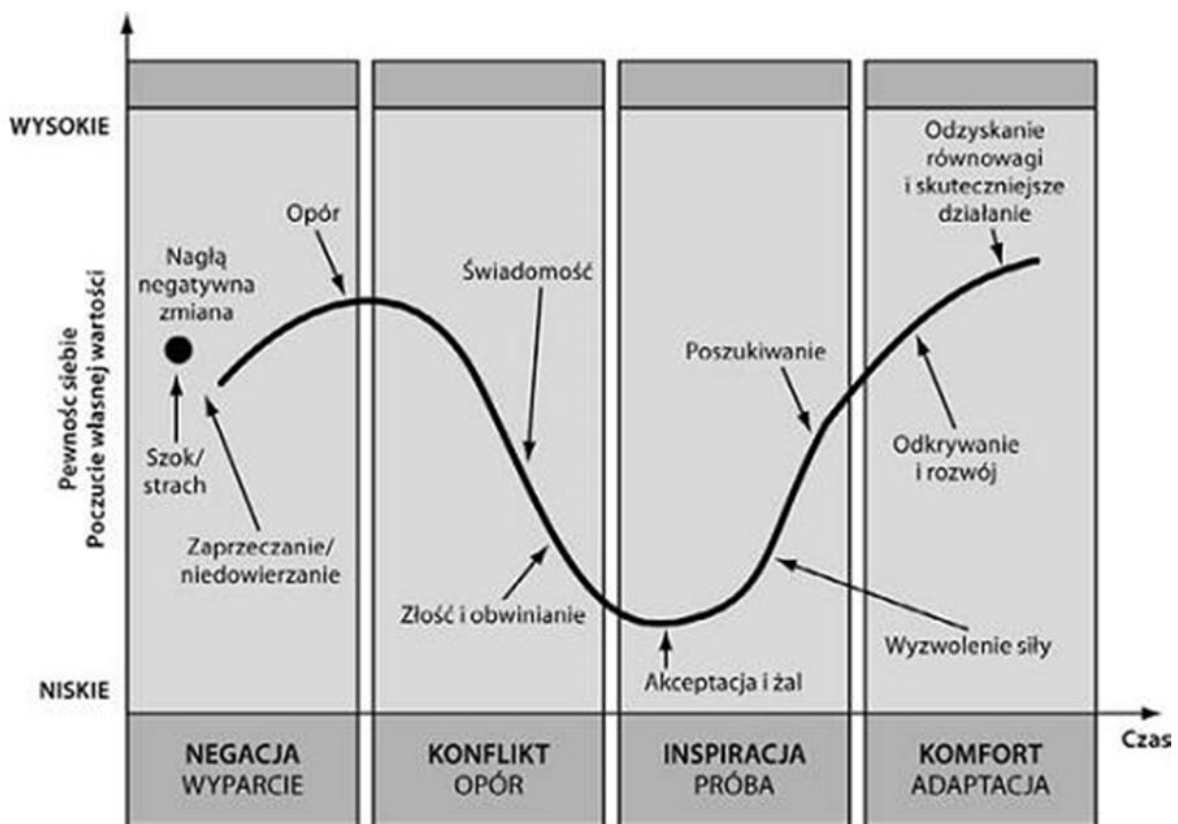
<sup>24</sup> Cannon J. A., McGee R., (2012), *Rozwój i zmiana organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 22.

Pamiętajmy jednak, że na nic się zda wybiórcze traktowanie ww. czynników, bowiem organizacja może usprawniać pracę zespołową, ale jeśli nie będzie temu towarzyszyć poprawa zaangażowania, to wówczas wyniki nie będą tak dobre, jak mogłyby być. Doskonalenie nowych kompetencji będzie skuteczne, ale przy braku wydajnej pracy zespołowej nie zostaną one w pełni wykorzystane. Fundamentem powodzenia jest natomiast budowanie i stałe weryfikowanie kultury organizacyjnej i współpracy w relacji jednostka samorządu terytorialnego a jednostki organizacyjne prowadzone przez JST.

## Reakcje na kryzys i zmianę

Jak już wcześniej wspomniano, zmiana jest nieodłącznym elementem każdej rozwijającej się organizacji – zarówno ta chciana i zaplanowana, jak i ta niechciana, nagła i często destabilizująca funkcjonowanie organizacji. Pomimo tego, że świat zmienia się każdego dnia, a ludzie dążą do kreowania nowych, innowacyjnych rozwiązań, bardzo często spotykamy się z niechęcią wobec zmian, ludzie buntują się wobec kolejnych prób wprowadzaniu zmian w organizacji. Trzeba pamiętać zatem, że nie zawsze wdrożenie zmiany przebiega bezboleśnie. W zasadzie – każda „narzucona” i niechciana zmiana początkowo oznacza pogorszenie. Spada efektywność, jakość, zaangażowanie. Dzieje się tak, ponieważ stare nawyki, chociaż coraz mniej efektywne, były dobrze opanowane i stanowiły podstawę bezpieczeństwa. Nabycie nowych schematów działania zazwyczaj wymaga czasu i wiąże się z dodatkowym wysiłkiem.

Proces zmiany najlepiej obrazuje **krzywa zmiany Lewina**:



Rys. 2. Krzywa zmiany wg ośmiokrokowego modelu skutecznego wprowadzania zmian<sup>25</sup>

**Zarządzanie zmianą na etapie rozpoznania reakcji na nowe** (zwłaszcza kiedy dotyczy kryzysu) stanowi jeden z krytycznych momentów całego procesu. Konfrontujemy się bowiem nie tylko z własnymi lękami, ograniczeniami, sztywnością myślenia i innymi zmiennymi blokującymi nasze działanie, ale również – jeśli jesteśmy osobą, której zadanie będzie przeprowadzenie przez zmianę zespołu – mierzymy się ze wszystkimi potencjalnymi reakcjami tych, których zmiana będzie dotyczyła. Na tym etapie mogą pojawić się różnorodne problemy, począwszy od oporu pracowników wobec zmiany, wysokiego poziomu stresu, który będzie wpływał na ich wydajność, poprzez utratę tempa pracy, a na różnorodnego rodzaju konfliktach kończąc. Dlatego tak ważne jest, aby zawczasu podjąć wszelkie kroki oraz przewidzieć reakcje i prawdopodobne utrudnienia we wprowadzaniu zmiany. **Etap komunikowania zmiany jest krytycznym momentem, ale etap wdrożenia może być również bolesny.** Przy planowaniu zmiany częste jest błędne oczekiwanie, że będzie to logiczny i operacyjny proces przejścia z punktu A do B. Sytuacja może być jednak daleko odmienna od oczekiwań. Istotą modelu zmiany wg modelu Kottera jest konieczność wpływania na zachowania ludzi.

- **Etap wyparcia** to obronna reakcja organizmu, który nie dopuszcza zagrażających informacji do świadomości. Skutecznym działaniem przełożonego będzie dostarczanie szeregu informacji niepozostawiających złudzeń co do tego, co się dzieje.
- **Etap oporu** to moment, w którym informacja o nieuchronności zmiany dotarła do świadomości osób. To dość wymagający etap dla osób zarządzających, bowiem w kryzysie nie dość, że sami mierzą się ze swoimi trudnymi do opanowania emocjami, to dodatkowo potrzebują zapanować nad emocjami osób, którymi zarządzają. To etap, kiedy wielu osobom towarzyszy poczucie utraty kontroli, co wywołuje uczucia irytacji, rozdrażnienia, a nawet agresji. Do warstwy świadomości dochodzą też strach i niepewność.
- **Etap próby** to moment przełomowy, kiedy następuje częściowe pogodzenie się z faktem, że to, co stare, jest niemożliwe do utrzymania i mimo obaw zaczynamy patrzeć w przyszłość, uwzględniając zmianę. To ważny moment, ponieważ zaczynamy dostrzegać pojawiające się przed nami szanse i możliwości wynikające z zaistniałej sytuacji.
- **Etap adaptacji** to moment, w którym przestajemy dostrzegać zmianę jako przeszkodę, staje się ona czymś naturalnym. Prowadzi to do sytuacji, w której nowe rozwiązania przestają być zmianą, a stają się codzienną pracą. Koncentrujemy się wówczas na pracy i jej efektach, a nie na tym co nowe. Nie oznacza to jednak, że nie widzimy minusów zmiany – pojawia się jednak tendencja do koncentrowania się na jej plusach.

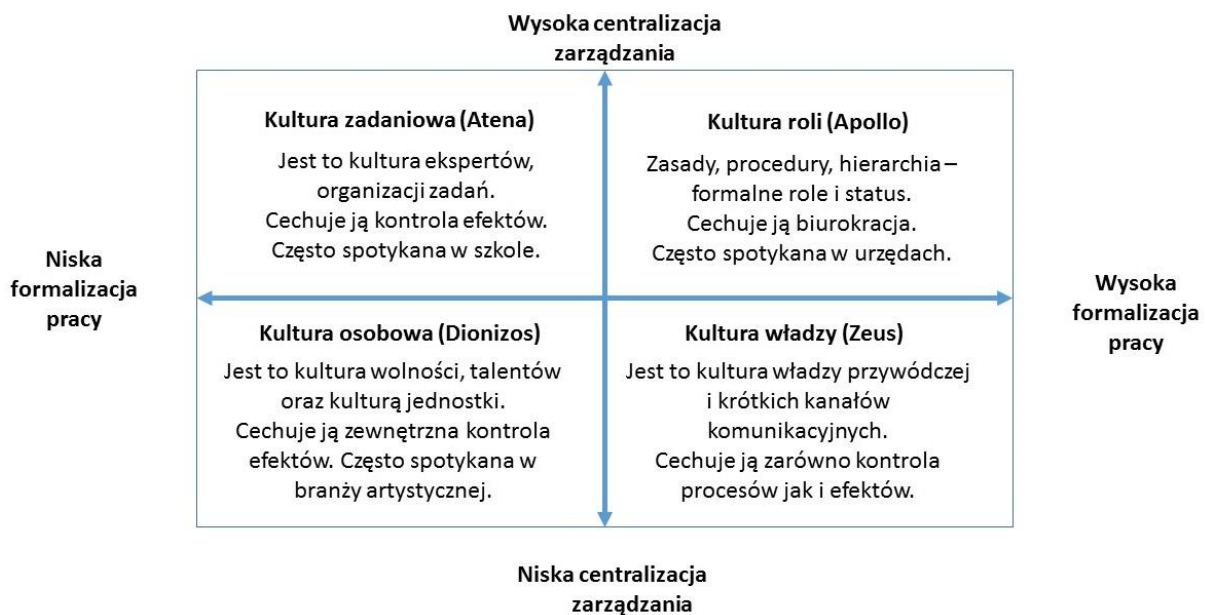
Więcej na ten temat – podczas szkolenia „Zarządzanie kryzysowe”.

## Kultura i klimat organizacyjny pracy w relacji z jednostkami organizacyjnymi prowadzonymi przez JST

System oświaty to system wzajemnie powiązanych elementów (instytucji, przepisów, procedur, form pracy), z czego głównym elementem systemu są ludzie. Wszędzie tam gdzie organizacje tworzą

<sup>25</sup> Skąła M., (2007), *Psychologia zmiany. Rzecz dla wściekniętych*, Gliwice: HELION.

ludzie, ważny jest sposób zarządzania nimi, a w ślad za tym jakość pracy. Zdaniem E. Scheina<sup>26</sup> „kultura organizacyjna” jest tym dla organizacji, czym osobowość dla człowieka. Twórcy narzędzia pomiaru klimatu organizacyjnej Delight Index™ porównują go natomiast do klimatu w znaczeniu geograficznym. Dobre warunki sprawiają, że w określonym miejscu na Ziemi życie może kreatywnie rozwijać się i rozkwitać. Podobnie jest z klimatem organizacyjnym – właściwy dla profilu organizacji klimat pozwala jej rosnąć, dojrzewać i stwarzać warunki do dalszego rozwoju. Dobry klimat tworzy optymalne środowisko odpowiednie dla konstruktywnych zachowań i rozwoju kompetencji pracowników. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg różnych ujęć kultury organizacyjnej. Jednym z pierwszych rozważań nt. konceptualizacji zagadnienia kultury organizacyjnej była typologia opracowana przez Harrisona<sup>27</sup> (wyłonił cztery typy ideologii organizacyjnych: władzy, roli, zadaniowej i osobowej), dla której w 2003 r. został wypracowany **Kwestionariusz Ideologii Organizacyjnej**. Badania Harrisona kontynuowane były przez Handy’ego, który na początku XXI w. zintegrował dorobek Harrisona z późniejszymi pracami dot. problematyki kultury organizacyjnej, uwzględniając w nowym ujęciu możliwości oddziaływania na kulturę organizacyjną, dokonywania jej zmian, kształtowania pożądanych struktur organizacyjnych i rozwijania procesu uczenia się organizacji<sup>28</sup>. Typologia kultury organizacyjnej zaproponowana przez Handy’ego, to: kultura Zeusa, Apolla, Ateny i Dionizosa. Kulturę organizacyjną Handy określa jako zbiór głęboko zakorzenionych przekonań pracowników danej organizacji, odnoszący się do sposobu organizowania pracy, co można ująć na jednym z wymiarów stopnia centralizacji i stopnia formalizacji funkcjonującego w organizacji.



<sup>26</sup> Edgar Schein – amerykański psycholog społeczny specjalizujący się we wspieraniu zarządzania w przedsiębiorstwach i organizacjach. Badacz kultury organizacyjnej. Wywarł istotny wpływ na współczesne koncepcje zarządzania wprowadzając szereg nowych pojęć, które na dobre przyjęły się w języku menedżerów.

<sup>27</sup> Harrison R., (1972), *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review”, May–June.

<sup>28</sup> Furmanik M., (2012), *Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1(21).

Rys. 3. Model profili kultur organizacyjnych Harrisona i Handy'ego<sup>29</sup>

Wydarzenia ostatnich lat pokazują kolejne ujęcie kultur organizacyjnych, związane jest z nasilającą się nieprzewidywalnością warunków funkcjonowania organizacji, a tym samym w naturalny sposób wpływają na zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Jedną z najważniejszych kompetencji zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej, jest **szybkość reakcji na zmiany**, a w ślad za tym **zarządzanie zmianą (w tym również sobą w zmianie)**. Wymiary centralizacji i formalizacji wzbogacić należy o zagadnienie **klimatu organizacyjnego** odpowiedzialnego za budowanie atmosfery pracy sprzyjającej kształtowaniu się i doskonaleniu kluczowych kompetencji związanych ze zmianą.

### Metodologia Advisio

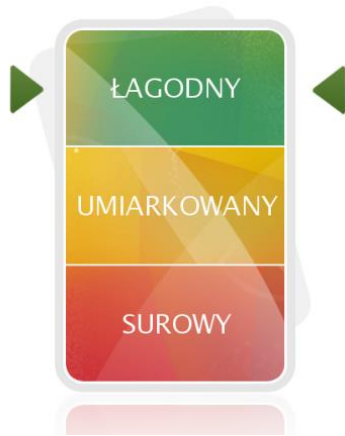
W świecie współczesnego biznesu i nowoczesnych organizacji, nie sposób ignorować potrzeby stałego monitorowania klimatu organizacyjnego. Ten bowiem w szybki i sprawdzony sposób informuje nas o tym, czy klimat organizacji sprzyja optymalizacji pracy zatrudnionych w niej osób. Narzędziem pomiaru rozwoju organizacyjnego pomagające zaangażować pracowników w strategiczny dialog i efektywną realizację celów w organizacji jest Delight Index™. Pomiar tym narzędziem jest usługą komercyjną, która – jak każda usługa oferowana na wolnym rynku – jest płatna. Niemniej jednak warto poznać założenia pomiaru tym narzędziem, ponieważ żadne inne nie jest dostępne w Polsce.

O organizacjach przyszłości (w teraźniejszości) mówi się, że są elastyczne, innowacyjne i przedsiębiorcze<sup>30</sup>. Jako że sercem oświaty są ludzie, ważne jest, aby klimat oświaty samorządowej sprzyjał budowaniu odpowiednich postaw zatrudnionych na każdym szczeblu uszeregowania w systemie ludzi.

Delight Index™ w sposób profesjonalny pokazuje organizację oczami pracowników, bada poziom satysfakcji i poczucia bezpieczeństwa, a tym samym diagnozuje środowisko rozwoju ludzi. Mierzy klimat w organizacji w sposób funkcjonalny, inaczej mówiąc odpowiada na pytanie: **Czy panujący w organizacji klimat (umiarkowany, łagodny lub surowy), jest odpowiedni do jej potrzeb rozwojowych?** Pozwala nam zobaczyć nie tylko to jak jest, ale też to jak powinno być.

<sup>29</sup> Opracowanie inspirowane materiałem zamieszczonym w artykule Grzegorza Wudarzewskiego (2018), *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*; Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania.

<sup>30</sup> Sus-Januchowska A., Stańczyk S., (2005), *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.



Rys. 4. Wskaźnik graficzny pomiaru klimatu organizacji. Źródło: broszura Delight Index™

- Klimat „łagodny”, czyli taki, który większość respondentów uznała za sprzyjający badanym zachowaniom pracowników **w stopniu optymalnym lub przesadnym**.
- Klimat „umiarkowany”, czyli taki, który większość osób uznała za sprzyjający badanym zachowaniom **w stopniu wystarczającym**.
- Klimat „surowy”, czyli taki, który większość respondentów badania postrzega jako **w niewystarczającym stopniu** sprzyjający zachowaniom pracowników, których się od nich oczekuje.

Delight Index™ weryfikuje domyślny zestaw wskaźników oparty na modelu Organizacji Przyszłości. Są to 4 grupy zachowań:

1. Samoprzywództwo
2. Innowacyjność
3. Adaptacyjność
4. Przedsiębiorczość

**Adaptacyjność** – proces dostosowania się do zmian, wymagań, otoczenia. Wśród weryfikowanych wskaźników zachowań znajdują się np.:

- dzielenie się wiedzą z innymi,
- budowanie sieci kontaktów zawodowych,
- wspieranie innych osób w organizacji,
- informowanie otoczenia o przebiegu i efektach własnych działań,
- dzielenie się zadaniami i odpowiedzialnością z innymi ludźmi.

**Przedsiębiorczość** – chęć do podejmowania różnych spraw i umiejętność pomyslnego ich załatwienia. Zasadnicze cechy przedsiębiorczości to umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Wśród weryfikowanych wskaźników zachowań znajdują się np.:

- tworzenie nowych rzeczy z przyjemnością i zaangażowaniem,
- szukanie nowych możliwości doskonalenia i rozwoju,
- efektywne działanie pod presją czasu,

- radzenie sobie z niejednoznacznościami i sprzecznościami,
- zachęcanie i inspirowanie zespołu do pracy

**Innowacyjność** – wprowadzenie czegoś nowego lub znacząco doskonalącego proces czy rezultat.

Wśród weryfikowanych wskaźników zachowań znajdują się np.:

- eksperymentowanie z nowymi pomysłami i ideami,
- zastępowanie przestarzałych rozwiązań nowymi,
- tworzenie nowych pomysłów, projektów i rozwiązań,
- zwracanie uwagi na nieefektywność, niegospodarność i marnotrawstwo,
- tworzenie nowych jakości i połączenie dostępnych zasobów i informacji.

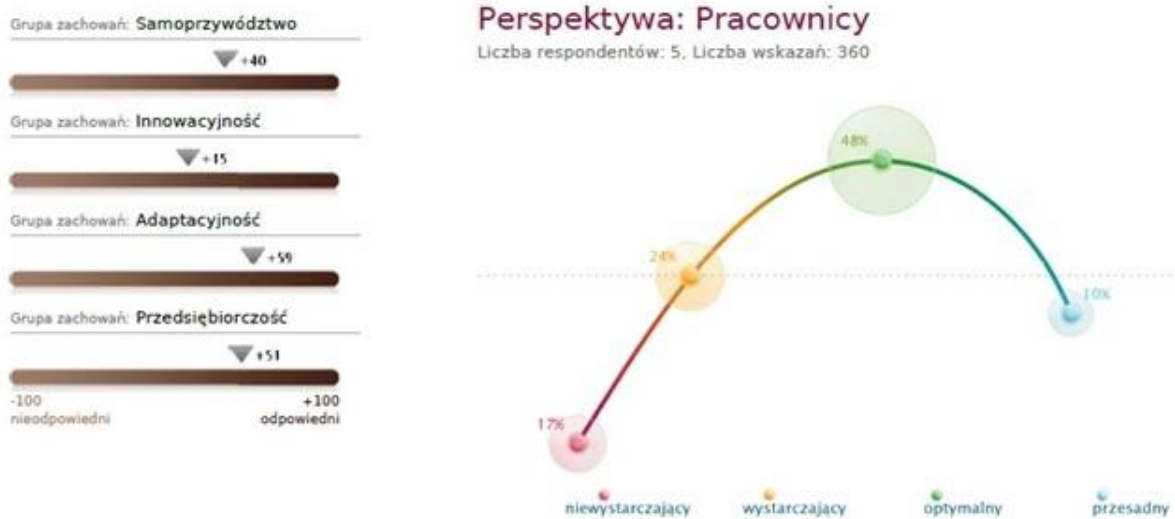
**Samoprzywództwo** – zarządzanie sobą, własnymi myślami, uczuciami i działaniami w celu osiągnięcia własnych pragnień i postanowień. Wśród weryfikowanych wskaźników zachowań znajdują się np.:

- monitorowanie jakości wykonywanej przez siebie pracy,
- planowanie własnej pracy,
- praca z pasją,
- samodzielne znajdowanie informacji niezbędnych do wykonywania zadań,
- kierowanie własnym rozwojem.

Biorąc pod uwagę niejednoznaczność funkcjonowania każdej organizacji, Delight Index™ pozwala badać, jak te same zjawiska odbierają różne grupy interesariuszy. W oświacie samorządowej mogłoby to być np. kadra kierownicza JST i kadra kierownicza jednostek organizacyjnych, pracownicy wydziałów oświaty w JST, rodzice uczniów, klienci zewnętrzni (np. dostawcy), pracownicy instytucji otoczenia szkoły itp. Perspektywa każdej grupy badanych osób (o których wyżej) jest prezentowana odrębnie i w ujęciu porównawczym (czyli możemy zobaczyć, jak ten sam wskaźnik zachowania jest opiniowany przez poszczególne grupy odbiorców wraz z anonimowymi komentarzami uzasadniającymi wybór uczestników badania).

Raport Delight Index™ prezentuje wyniki diagnozy za pomocą kilku miar. Przykładowo:

- Skala Kontekstowa® (niewystarczający / wystarczający / optymalny / przesadny) przedstawia jakościową ocenę stopnia, w jakim diagnozowana organizacja sprzyja określonemu rodzajowi zachowań pracowniczych.
- Spektrum Dopasowania™ (od nieodpowiedni do odpowiedni) stanowi graficzną interpretację odpowiedzi udzielanych na Skali Kontestowej™. Gdy określone zachowanie wspierane jest przez organizację w stopniu wystarczającym lub optymalnym oznacza to, że klimat organizacyjny jest odpowiedni. Gdy zaś badane zachowanie jest wspierane w stopniu niewystarczającym lub przesadnym, wnioskujemy, że klimat organizacyjny jest w tym zakresie nieodpowiedni.



Rys. 5. Przykładowa grafika ogólnego wyniku prezentująca Skalę Kontekstową® i Spektrum Dopasowania™.  
Źródło: broszura Delight Index™

Poza szeregiem różnorodnych analiz, tym, co niezwykle wzbogaca wynik badania klimatu organizacji, jest końcowe podsumowanie zbiorcze obejmujące następujące kategorie zachowań:

- **obszary trudności** – to zachowania, które w niewystarczający sposób mogą być rozwijane w danej organizacji;
- **obszary możliwości** – to zachowania, które w wystarczający sposób mogą być rozwijane w danej organizacji;
- **obszary wsparcia** – to zachowania, które w optymalny sposób mogą być rozwijane w danej organizacji;
- **obszary застоju** – to zachowania, które w stopniu przesadny mogą być rozwijane w danej organizacji;
- **ślepe punkty** – to zachowania, dla których klimat w organizacji wydaje się bardziej sprzyjający z perspektywy osób w niej zatrudnionych niż obserwatorów zewnętrznych;
- **sprawy wewnętrzne** – to zachowania, dla których klimat w organizacji wydaje się bardziej sprzyjający z perspektywy obserwatorów zewnętrznych niż osób w niej zatrudnionych.

Czy podczas szkolenia będzie można skorzystać z profesjonalnego badania? Otóż nie. Jak z każdym narzędziem psychometrycznym, do wykonania badania uprawnione są tylko osoby, które zostały do tego certyfikowane. Autorka niniejszego opracowania uznała jednak, że sprawny trener prowadzący szkolenie będzie potrafił zbudować ćwiczenie wykorzystujące opisane cechy narzędzia, a Uczestnicy szkolenia zyskają możliwość doświadczenia pracy ze wskaźnikami zachowań chociażby w ujęciu warsztatowym<sup>31</sup>. Informacja zwrotna jest błogosławieństwem, o ile jest chciana, a jej wyniki służą usprawnianiu badanego obszaru. Z całą pewnością badanie klimatu organizacji, a w ślad za tym określenie ścieżki rozwoju i doskonalenia klimatu według rozpoznanych potrzeb, jest jedną

<sup>31</sup> Trener może zbudować z Uczestnikami przykładowe narzędzie pomiaru i przeprowadzić symulację ćwiczenia, wykorzystując metodologię badań 360 stopni.

z ważniejszych inwestycji stanowiących element profilaktyki sytuacji trudnych, których z pewnością niejednokrotnie będziemy w przyszłości doświadczali.

## Profil kompetencyjny osób odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe w JST przez pryzmat skutecznego zarządzania i przywództwa

Integracja zarządzania i przywództwa staje się dziś dość często koniecznością. Nie sposób bowiem oddzielić orientacji zadaniowo-wynikowej typowej dla zarządzania, z orientacją na ludzi i proces co jest typowe dla przywództwa. Dla uporządkowania typowych różnic w pierwotnym pojmowaniu zarządzania i przywództwa, przyjrzyjmy się poniższemu porównaniu<sup>32</sup>:

- osoby zarządzające kierują, przywódcy wprowadzają innowacje;
- osoby zarządzające kontrolują, przywódcy wzbudzają zaufanie;
- osoby zarządzające pytają „jak i kiedy”, przywódcy – „co i dlaczego”;
- osoby zarządzające właściwie wykonują swoje zadania, przywódcy wykonują właściwe zadania;
- osoby zarządzające utrzymują, przywódcy rozwijają;
- osoby zarządzające skupiają się na systemach, przywódcy na ludziach;
- osoby zarządzające spoglądają w krótkiej perspektywie, przywódcy w długiej;
- osoby zarządzające akceptują status-quo, przywódcy go podważają.

Wśród dziesiątek modeli zarządzania organizacjami, kreowania wizji organizacji i motywowania innych do działania, z pomocą przyszedł Institute of Leadership and Management (jedna z największych na świecie instytucji zrzeszającej i certyfikującej menedżerów), który w 2007 r. zaproponował naukowcom z Uniwersytetu w Hull aby dokonali integracji wszystkich istniejących modeli przywództwa i stylów zarządzania. Celem tych metaanaliz było wypracowanie takiego modelu, który uwzględni zarówno kompetencje lidereckie, zarządcze, jak i przywódcze, a przy tym jest kontekstowe. Badania zespołu powołanego do pracy nad tym zadaniem pokazały, że wszystkie główne modele przywództwa ze świata biznesu i nauki mają swoje korzenie w **6 szczegółowych skalach**<sup>33</sup>. Każda ze skal ma dwa wymiary, które opisują określone zachowania szefa, zaś analiza wszystkich łącznie i w odniesieniu do kontekstu, który chce pogłębić osoba badana, buduje pełny obraz stylu zarządzania i przewodzenia. Żaden z wymiarów nie jest dobry ani zły. Istotna jest natomiast refleksja nad konsekwencjami danych zachowań w kontekście, który jest przedmiotem analiz. W ten sposób powstał **Model ILM72 (Integrated Leadership Measure)**.

Wyodrębnione skale, o których mowa to:

1. **Orientacja na zadaniach vs. orientacja na ludzi** Skala ta mierzy stopień, na ile osoba jest ukierunkowana na potrzeby związane z wykonywaniem zadania lub na potrzeby ludzi.
2. **Elastyczny vs. zasadniczy** Skala ta mierzy stopień, w jakim dyrektor (lider) zachęca innych do podejmowania wyzwań, oraz na ile jest wymagający i zasadniczy bądź elastyczny.
3. **Zdecentralizowany vs. scentralizowany** Skala ta pokazuje, w jaki sposób lider postrzega swoją osobę, na ile widzi siebie jako centrum wszelkich działań i oczekuje od innych postrzegania

<sup>32</sup> Zaleznik A., (1977), *Managers and Leaders: are They Different?*, „Harvard Business Review”.

<sup>33</sup> Każda skala składa się z 10 punktów.

siebie w ten sposób; na ile dyrektor postrzega siebie jako główny punkt kontroli i inicjowania wszelkich działań, a na ile pozwala innym sprawować władzę.

4. **Zarządzający przez pochwały vs. zarządzający przez wymagania** Skala ta określa stosunek dyrektora do motywowania pracowników – przez pochwały lub przez stawiane wymagania.
5. **Nastawiony na proces vs. nastawiony na efekty** Skala ta bada jak istotne dla jednostki są rezultaty działania w porównaniu z procesem dochodzenia do nich. Identyfikuje na ile istotne dla dyrektora jest osiągnięcie celów i co jest gotowy poświęcić aby je osiągnąć.
6. **Oparty na zdobytej wiedzy vs. oparty na wrodzonych zasobach** Skala ta określa, w jakim stopniu lider opiera się ona na intuicji i instynkcie, a w jakim stopniu zarządza w oparciu o zdobytą w drodze uczenia i doświadczeń wiedzy i umiejętnościach.

Profesjonalne badanie diagnostyczne generuje również finalny wynik będący odpowiedzią na szczegółowe skale. Wynik ten zdefiniowany jest na 3 skalach, które stanowią najważniejsze determinanty efektywnego przywództwa. Mowa o:

1. **Koncentracja na osiągnięciu rezultatów** – określa on umiejętność pracy z ludźmi i takim ich kierowaniem aby osiągnęli określone cele.
2. **Koncentracja na poszczególnych pracownikach** – określa umiejętność pracy z ludźmi w taki sposób, aby zwiększyć ich możliwości i umiejętności.
3. **Koncentracja na pracy zespołowej** – określa umiejętność pracy z całym zespołem po to pracę aby zwiększać ich energię oraz zdolności rozwiązywania problemów i podejmowania samodzielnych decyzji.

Świadomość osoby zarządzającej oświatą w JST dotycząca jego sposobu zarządzania przez pryzmat ww. wymiarów pozwala na pogłębioną analizę kontekstową. Warto sobie wówczas odpowiedzieć na pytania:

- Które wyniki są wspierające mnie w zarządzaniu kryzysowym?
- Które wyniki mogą mnie osłabiać w zarządzaniu kryzysowym?
- Co mogę i chcę zrobić w związku z tym?

Wyżej opisane narzędzie jest obecnie najbardziej trafnym i rzetelnym badaniem oceny umiejętności osób zarządzających. Dzięki uzyskanym wynikom każdy pełniący funkcję osoby zarządzającej może dokonać bardzo zindywidualizowanej analizy, a przede wszystkim uzyskane wyniki przymierzyć do konkretnego kontekstu. Nie ma bowiem dobrych i złych modeli zarządzania, w tym zarządzania kryzysowego. **Każda organizacja jest inna, każda sytuacja jest inna i każda wymaga odmiennego stylu zarządzania.** Dokonanie pomiaru jest natomiast dopiero punktem wyjścia do doskonalenia się w zakresie wymiarów, które nie służą dyrektorowi/naczelnikowi lub kierownikowi oświaty w JST w sprawnym zarządzaniu (kryzysowym). Bo nie wystarczy wiedzieć JAK JEST. Trzeba jeszcze wiedzieć JAK CHCĘ, ŻEBY BYŁO i podjąć działania zmierzające do wymaganej korekty zachowań.

## Ćwiczenie:

Przeanalizuj przykładowe wyniki stylu przywództwa według Modelu ILM72 na wymiarach skal szczegółowych i ogólnych. Uzyskane wyniki na poszczególnych skalach oznaczone są czarną czcionką.

## Zastanów się:

- Co jest mocną stroną uzyskanego wyniku w zarządzaniu kryzysowym na poziomie oświaty samorządowej?
- Które wyniki mogą stanowić ryzyko w zarządzaniu kryzysowym na poziomie oświaty samorządowej?
- W jaki sposób można i warto rozwijać pożądane w zarządzaniu kryzysowym wymiary przywództwa?

## SKALE SZCZEGÓŁOWE – STYLE PRZYWÓDZTWA

Zorientowany na zadania	1	2	3	4	5	<b>6</b>	7	8	9	10	Zorientowany na ludzi
Elastyczny	1	2	3	<b>4</b>	5	6	7	8	9	10	Zasadniczy
Zdecentralizowany	1	2	3	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	Scentralizowany
Zarządzający przez pochwałę	1	2	3	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	Zarządzający przez wymagania
Nastawiony na proces	1	2	3	4	<b>5</b>	6	7	8	9	10	Nastawiony na efekty
Oparty na zdobytej wiedzy	1	2	3	4	5	<b>6</b>	7	8	9	10	Oparty na wrodzonych zasobach

## SKALE OGÓLNE – STYLE PRZYWÓDZTWA

Koncentracja na osiągnięciu rezultatów	1	2	3	4	5	<b>6</b>	7	8	9	10
Koncentracja na poszczególnych pracownikach	1	2	3	<b>4</b>	5	6	7	8	9	10
Koncentracja na pracy zespołowej	1	2	3	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10

Rys. 6. Przykładowe wyniki badania ILM72. Opracowanie własne

Świadomość tego, jaki mamy nawykowy styl w ujęciu integracji cech zarządczych i przywódczych, stanowi nieocenioną wartość wglądową. Pozwala bowiem zweryfikować adekwatność podejmowanych zachowań do charakteru sprawowanej funkcji i podejmowanych działań.

**Profesjonalny pomiar własnego stylu wiąże się ponadto z sesją interpretacyjną i coachingiem pożądanym zmian rozwojowych.** Na koniec ścieżki wsparcia rozwojowego warto ponownie wykonać sobie badanie i sprawdzić raport postępów. Mocno wspierającym w tym rozwoju może być również drugie profesjonalne narzędzie badające odporność psychiczną osób zarządzających oświatą. Mocno ono koreluje z wynikami ILM72. Trzeba jednak wiedzieć, że zarówno badanie ILM72 jak i MTQ48 dopiero wkraczają na salony polskiej oświaty samorządowej. Osoby poszukujące możliwości profesjonalnych badań mogą się zwrócić z tym do osób posiadających uprawnienia do wykonywania tych badań. Obecnie w Polsce dostępny jest Kurs Wartościowego Zarządzania<sup>®</sup>, którego stałym elementem jest praca na obu tych narzędziach. Kurs ten jest elementem Modelu Wartościowych Szkół<sup>®</sup>, który od lutego 2021 r. objęty jest ochroną prawną Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej. Więcej na ten temat można dowiedzieć się z internetu lub kontaktując się z autorkami Modelu<sup>34</sup>.



Rys. Schemat Modelu Wartościowych Szkół<sup>®</sup>



## Zarządzanie kryzysowe a proces podejmowania decyzji przez osoby zarządzające oświatą w JST

Każda diagnoza naszego funkcjonowania (niezależnie od kontekstu pomiaru) ma związek z procesami poznawczymi i wartościami, którymi się kierujemy w danym kontekście. Kiedy mowa o sposobie myślenia, mowa o sposobie przyjmowania informacji, ich przetwarzania, filtrowania, nadawania znaczenia określonym słowom, definiowania wniosków i szeregu innych procesów poznawczych, które wzajemnie się uzupełniają. Dla uproszczenia złożoności tych zagadnień, wiele profesjonalnych narzędzi diagnozujących style myślenia, operuje pojęciem metaprogramów. Metaprogramy to nic innego jak preferencje poznawczo-percepcyjne, składniki stylu poznawczego cechujące każdą osobę.

<sup>34</sup> Współautorkami Modelu Wartościowych Szkół<sup>®</sup> są: Zofia Domaradzka-Grochowalska i Dorota Tomaszewicz.

Identyfikacja własnych metaprogramów pozwala przewidywać prawdopodobieństwo zachowań w określonych sytuacjach. Kiedy się to dodatkowo skoreluje z wartościami danej osoby – zyskujemy szerszy obraz prawdopodobnego w danym kontekście rodzaju zachowań danej osoby.

Nie ma dobrych i złych metaprogramów – każdy z nich bywa użyteczny lub nie, w zależności od kontekstu, którego dotyczy. **Metaprogramy identyfikuje się poprzez umiejscowienie swojego stylu myślenia i zachowania na określonych wymiarach.** Najbardziej powszechnymi są:

- proaktywność vs. reaktywność (aktywny vs. bierny),
- do celu vs. od problemu (motywacja do vs. motywacja od),
- wewnętrzne odniesienie vs. zewnętrzne odniesienie (autorytet wewnętrzny vs. autorytet zewnętrzny),
- opcje vs. procedury,
- ogólny vs. szczegółowy,
- dopasowanie vs. różnicowanie (podobieństwa vs. różnice),
- wewnętrzne źródło kontroli vs. zewnętrzne źródło kontroli,
- ja vs. inni.

Przyjrzyjmy się poszczególnym wymiarom w kontekście zarządzania w kryzysie i zarządzania sytuacją kryzysową<sup>35</sup>.

#### **PROAKTYWNOŚĆ vs. REAKTYWNOŚĆ**

Osoba proaktywna szybko przejmuje inicjatywę. Nie potrzebuje się długo zastanawiać nad podjęciem decyzji, a zatem dość szybko zaczyna działanie. Zaletą tego stylu myślenia i działania jest to, że w kryzysie będzie reagowała natychmiast. Ryzykiem może być to, że szybkie decyzje mogą być zbyt chaotyczne i chybione.

Osoba reaktywna przed podjęciem decyzji potrzebuje ją przeanalizować, spojrzeć na temat z wielu stron, a zatem zajmuje mu to więcej czasu. Cechuje ją metodyczny ogląd każdej sytuacji, dokładne przyjrzenie się sprawie, w której ma podjąć decyzję. Zaletą tego stylu myślenia i działania jest mniejsze ryzyko błędu przy podejmowaniu ważnych decyzji. Ryzykiem natomiast jest opieszałość w sprawach, które wymagają natychmiastowego działania.

#### **DO CELU (motywacja DO) vs. OD PROBLEMU (motywacja OD)**

Sposób myślenia i działania człowieka o metaprogramie „do celu” są ukierunkowane na ustalanie celów i priorytetów. Jego uwagę ściąga pozytywna przyszłość i możliwe osiągnięcia. Dobrze radzi sobie z planowaniem celów i ustalaniem strategii. Zaletą tego stylu myślenia i działania jest skuteczność, zaś ryzykiem może być to, że często nie dostrzega lub nie doszacowuje przeszkód i kosztów jakie wiążą się z osiągnięciem wytyczonych celów. Człowiek o metaprogramie „do celu” będzie sprawniejszy w zarządzaniu kryzysem.

Z kolei człowiek o metaprogramie „od problemu”, to taki którego sposób myślenia i działania są skoncentrowane na problemach do uniknięcia. Jego uwagę ściąga to co może zapobiec potencjalnym

<sup>35</sup> Zamieszczone opisy metaprogramów są w znacznej mierze przedrukiem materiałów, które Autorka niniejszego opracowania napisała na potrzeby materiałów szkoleniowych o tym samym tytule, a które są adresowane do dyrektorów placówek oświatowych.

trudnościom. Jest uważny na sytuacje zwiastujące kłopoty. Zaletą tego stylu myślenia i działania jest profilaktyka sytuacji trudnych, zaś ryzykiem trudność z ustalaniem i osiąganiem nowych celów rozwojowych i priorytetów prowadzących do ich osiągnięcia. W skrajnej sytuacji może być przewrażliwiony na punkcie ew. niebezpieczeństwa, nawet jeśli nic go nie zwiastuje.

### **WEWNĘTRZNE ODNIESIENIE (autorytet wewnętrzny) vs. ZEWNĘTRZNE ODNIESIENIE (autorytet zewnętrzny)**

Człowiek o metaprogramie „wewnętrzne odniesienie” sam siebie uważa za autorytet (w danym kontekście). Swoje decyzje opiera na tym, co sam uważa za ważne. Ma silne przekonania co do słuszności własnych standardów postępowania. Źle znosi nakazy innych osób. W sytuacji narzuconej decyzji, z którą się nie zgadza, potrafi zignorować polecenie i działać po swojemu. Porady innych osób traktuje jako niezobowiązującą informację.

Człowiek o metaprogramie „zewnętrzne odniesienie” swoje decyzje opiera na tym, co inni uważają za słuszne i ważne. Ma łatwość akceptacji decyzji przełożonych, a w ślad za tym posłuszenie wykonuje ich polecenia. Zaletą tego stylu myślenia i działania jest dyscyplina wykonywania poleceń odgórnych – zwłaszcza jeśli zakres tematyczny decyzji nie jest obszarem kompetencji dyrektora. Ryzykiem natomiast jest trudność podejmowania własnych decyzji bez jasnych instrukcji.

### **OPCJE vs. PROCEDURY**

Człowiek nastawiony na opcje potrzebuje mieć możliwość wyboru. Zawsze szuka lepszego rozwiązania. Raz podjęta decyzja nie zamyka możliwości jej udoskonalenia. Lubi rozważać i testować nowe sposoby wykonywania określonych działań. Stale dostrzega pojawiające się możliwości. W zarządzaniu kryzysowym szczególnym ryzykiem stylu nastawionego na opcje może być niechęć do przestrzegania procedur.

Człowiek nastawiony na procedury woli działać według ściśle ustalonego schematu postępowania. To daje mu poczucie kontroli nad zadaniem i niejako zwalnia z obowiązku dokonywania własnych wyborów. Najpewniej się czuje kiedy ma rozpisane krok po kroku jak należy działać. To ułatwia mu utrzymanie dyscypliny działania.

### **OGÓLNY vs. SZCZEGÓŁOWY**

Człowiek cechujący się myśleniem ukierunkowanym na ogół będzie preferował globalne ujmowanie spraw, działań lub podejmowanych zagadnień. Będzie miał łatwość ustalania kierunku działań, całościowego oglądu pożądanego rezultatu. Zaletą tego metaprogramu jest kreowanie wizji lepszej przyszłości i planowanie strategiczne, natomiast ryzykiem będzie mniejsze zrozumienie tego czego oczekuje od swoich pracowników.

Człowiek cechujący się myśleniem ukierunkowanym na szczegóły będzie zwracał uwagę na konkretne elementy całości zagadnień, na szczegóły oraz ich wzajemne powiązania. Dobrze będzie się sprawdzał w zadaniach, które wymagają precyzji. Potrzeba precyzji może stanowić dla niego trudność z delegowaniem zadań, ponieważ ma potrzebę bardzo szczegółowych instrukcji, które zmniejszają zakres samodzielności osoby, której zadanie jest delegowane.

### **DOPASOWANIE (podobieństwa) vs. RÓŻNICOWANIE (różnice)**

Człowiek, którego cechuje myślenie przez pryzmat widzenia podobieństw, będzie koncentrował swoją uwagę na tym co jest właściwe, poprawne, co działa zgodnie z tym, co spełnia jego wymagania. Będzie wspierał bezproblemową współpracę i stronił od sytuacji, które mogą w jakikolwiek sposób zaburzyć wygodę pracy. Będzie stronił od krytyki na rzecz świętego spokoju i harmonii w zespole. Może być ślepy na pojawiające się trudności, bagatelizując je lub umniejszając ich powagę. Dla swoich pracowników będzie mniej wymagający i bardziej pobłażliwy.

Człowiek, którego cechuje myślenie przez pryzmat widzenia różnic, będzie koncentrował swoją uwagę na tym co nie działa lub działa nie dość dobrze. Będzie cechowało go krytyczne myślenie i potrzeba podnoszenia jakości wykonywanej pracy (kontrola jakości). Zaletą tego stylu myślenia jest większe prawdopodobieństwo wychwycenia sygnałów zapowiadającej się sytuacji kryzysowej. Ma więc szansę zdusić problemy w zarodku, zanim na dobre wybuchną.

### **WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁO KONTROLI vs. ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁO KONTROLI**

Człowiek cechujący się wewnętrznym źródłem kontroli będzie miał poczucie sprawstwa i świadomość własnego poczucia wpływu. Osoba taka w każdej sytuacji będzie szukała sposobu poradzenia sobie z trudnościami. Dbą o to, aby mieć kontrolę nad wydarzeniami i wpływ na ich przebieg.

Człowiek cechujący się zewnętrznym źródłem kontroli będzie miał poczucie, że nic od niego nie zależy i na nic nie ma wpływu. Źródłem kontroli i wpływu jest dla niego świat zewnętrzny (inni ludzie).

### **JA vs. INNI**

Człowiek cechujący się metaprogramem „JA” podejmując decyzję, będzie koncentrował się na tym, w jakim stopniu będzie dla to niego korzystne. Będzie odnosił się do tego, co on sam będzie miał z danej sytuacji.

Człowiek cechujący się metaprogramem „INNI”, podejmując decyzję, będzie motywował się tym, co będzie dobre dla innych osób.

### **Po co osobie zarządzającej oświatą w JST świadomość metaprogramów?**








Sposób, w jaki człowiek myśli (przyjmuje, filtruje, segreguje informacje), pozwala przewidywać, w jaki sposób będzie się zachowywał. Samowiedza w tym zakresie daje poczucie komfortu i okazję do przewidywania potencjalnych trudności lub ułatwień w określonych sytuacjach, z którymi przychodzi się nam mierzyć. Samoświadomość tego, co nam nie służy, może być źródłem celowego i intencjonalnego treningu doskonalenia się w tym zakresie. Nie wystarczy bowiem wiedzieć JAK MAM. Potrzeba również wiedzieć JAK CHCĘ ŻEBY BYŁO oraz CO i JAK robić, żeby do tego doprowadzić.

J. Hollander<sup>36</sup> zachęca do tego, aby **interpretację metaprogramów koniecznie łączyć z reprezentacją wartości, którymi osoba się kieruje**. Te bowiem warunkują motywację, które nas napędzają do działania. Warto jednocześnie wspomnieć, że **metaprogramy i wartości są zmiennie w czasie, a przede wszystkim są kontekstowe**. W związku z tym, że szeroki opis reprezentacji wartości w ujęciu C. Gravesa Czytelnik znajdzie w opracowaniu materiałów szkoleniowych „Zarządzanie

<sup>36</sup> Jaap Hollander – psycholog behawioralny, terapeuta, trener, coach. Twórca narzędzia psychometrycznego MindSonar mierzącego metaprogramy oraz reprezentację wartości.

zasobami ludzkimi – Monitorowanie pracy pracowników zdalnych/motywowanie do pracy”, poniżej zamieszczono tylko wzmiankę o grupach wartości. To bowiem pozwoli lepiej zrozumieć logikę kolejnych treści.

Każdy z nas ma „zaprogramowany” określony system wartości zgodny z kulturą, w której się wychowaliśmy, a także doświadczeniami, które nas ukształtowały. Prof. C. Graves opracował teorię wartości (o spiralnej dynamice), która pozwala nam zrozumieć wewnętrzny mechanizm powstawania przekonań, a w ślad za tym podejmować decyzje, które w powiązaniu z wartościami przekuwają się na określone działania. Graves wyróżnił siedem odmiennych systemów wartości, którymi posługują się ludzie. Jego uczniowie – D.E. Beck i Ch. Cowan – przypisali poszczególnym grupom wartości kolory, które stanowią ułatwienie w przeprowadzaniu identyfikacji dominującego systemu wartości. Mówimy o napędach wartości, czyli o wartościach, które nas napędzają do działania.

Napęd wartości	Przykładowe wartości z poszczególnych grup
	Bezpieczeństwo, tradycja, wiara i in.
	Odwaga, szacunek, duma i in.
	Pracowitość, odpowiedzialność, rzetelność i in.
	Ryzyko, wolność, sukces i in.
	Tolerancja, współpraca, dobroć i in.
	Wiedza, kreatywność, rozwój i in.
	Równowaga, holizm świata, ekologia i in.

Tab. 5. Napędy wartości. Opracowanie własne

Zastanów się:

1. Jak będzie myślała, a tym samym jakie decyzje będzie podejmowała osoba zarządzająca oświatą w JST w sytuacji kryzysowej, której dominujące metaprogramy to: reaktywność, procedury i zewnętrzne odniesienie?
2. Jak będzie się zachowywała osoba zarządzająca oświatą w JST, posiadające wyżej wymienione metaprogramy, którym towarzyszą wartości z napędu czerwonego (takie jak np. odwaga, szacunek, duma), a także wartości z napędu niebieskiego (takie jak np. pracowitość, odpowiedzialność, rzetelność)?

Z uwagi na destabilizujący charakter kryzysu, szczególną rolę odgrywa **natychmiastowe działanie i określenie sprawnego przepływu informacji**. Informacje skierowane do pracowników przede wszystkim powinny być natychmiastowe.

## **Zarządzanie kryzysowe – opis dobrej praktyki na przykładzie Urzędu Miasta Jaworzno**

Niniejsze opracowanie wieńczy studium przypadku obrazujące wzorcowe ujęcie kwestii komunikacji i przepływu informacji. Do rozmowy zaprosiłam Naczelnik Wydziału Edukacji Urzędu Miejskiego w Jaworznie – Irenę Wojtanowicz-Stadler. Poniższy opis stanowi transkrypcję przeprowadzonego wywiadu (odpowiedzi na zadane pytania, bez części wprowadzającej do dyskusji).

### **Jak zareagowaliście Państwo na informację o pandemii? Jakie były Wasze pierwsze reakcje i jak one ewaluowały?**

Pierwsze informacje o pandemii to ogromne niedowierzanie, szok, lęk, strach, jak sobie poradzić, jak zorganizować z dnia na dzień w zupełnie inny sposób pracę przedszkoli, szkół i pozostałych placówek oświatowych ze względu na czasowe ograniczenie ich funkcjonowania. Całkowicie nowa, nieznana dotąd rzeczywistość, w której znaleźli się nie tylko dyrektorzy i nauczyciele, ale przede wszystkim uczniowie, ich rodzice i JST. Sytuacja trudna, wyjątkowa, wymagająca ogromnej rozważności, ostrożności i mądrości w podejmowaniu decyzji i kolejnych działaniach. Ponadto poszukiwanie odpowiedzi na kłębiące się myśli i pytania dotyczące kształcenia na odległość, korzystania z nowych narzędzi, metod pracy zdalnej przez nauczycieli, organizacji e-nauki w sposób zintegrowany i efektywny. Jak z tą sytuacją poradzą sobie dyrektorzy i nauczyciele nie pracując nigdy wcześniej tylko i wyłącznie w środowisku cyfrowym?

Jednak oprócz niepewności i obaw pojawiła się również nadzieja, że może jest to znakomity moment na nową jakość edukacji, wejście do zupełnie nowego świata, w którym wykorzystywane będą przez wszystkich nauczycieli różnorodne, nowoczesne technologie, narzędzia cyfrowe pozwalające na kreatywność, innowacyjność, podejście projektowe do procesów edukacyjnych, a także budowanie i rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów.

### **Jakie myśli przychodziły do głowy? Jak one ewaluowały?**

Najważniejsza była świadomość, że to JST odpowiada od początku do końca za organizację przedszkoli, szkół i innych placówek oświatowych, a dyrektor za organizację pracy nauczycieli i pozostałych pracowników administracyjno-obslugowych. Stąd myśli kierowały się w stronę szybkiego zaplanowania działań mających na celu zorganizowanie wsparcia dla wszystkich dyrektorów, których sytuacja pandemiczna zmusiła do podejmowania z dnia na dzień trudnych i odpowiedzialnych decyzji. Spowodowało to pełną mobilizację, zorganizowanie przez JST i poszczególne placówki oświatowe w pierwszej kolejności natychmiastowej, szerokiej akcji informacyjnej. Ogromnie pomocnym był wprowadzony już wcześniej do wszystkich szkół Miasta Jaworzna dziennik elektroniczny pozwalający na przekazywanie wszystkich bieżących informacji indywidualnie do każdego ucznia, nauczyciela i rodzica.

### **Co lub kto był wsparciem (w kontekście zarządzania oświatą z poziomu JST)?**

Prezydent Miasta, Pełnomocnik Prezydenta ds. oświaty, Wydział Edukacji, Wydział Zarządzania Kryzysowego, powołany przez Prezydenta Miasta Miejski Sztab Kryzysowy.

### **Co stanowiło ograniczenie? Co było trudne?**

Ogromnym utrudnieniem było dostosowanie organizacji pracy do ciągłej zmienności sytuacji – raz kształcenie zdalne, raz hybrydowe, konieczność częstych modyfikacji procedur celem dostosowywania ich do zmieniającej się sytuacji w kraju i zmieniających się rozporządzeń i wytycznych w zakresie funkcjonowania placówek oświatowych, dostosowanie rozkładu zajęć przy nieobecnościach nauczycieli, niezrozumienie przez wielu nauczycieli sytuacji, że to dyrektor może podejmować decyzje o innej organizacji pracy, liczbie godzin zajęć dla uczniów, niezrozumienie i niskie kompetencje w zakresie kształcenia w środowisku cyfrowym, niewielka liczba lekcji online, zarzucanie uczniów materiałami do samodzielnej pracy, co skutkowało frustracjami rodziców, uczniów, ale i samych nauczycieli.

### **Jakie działania podjęliście na pierwszym etapie?**

Już 23 marca 2020 r., czyli kilka dni przed rozpoczęciem kształcenia zdalnego, Wydział Edukacji zorganizował pierwszą telekonferencję dla dyrektorów wszystkich placówek oświatowych Miasta Jaworzna z udziałem Prezydenta Miasta i Pełnomocnika Prezydenta ds. oświaty, na której omówione zostały najważniejsze kwestie związane z organizacją pracy jaworzniackiej oświaty w nowej rzeczywistości oraz zasady wzajemnej komunikacji, współpracy i współdziałania na linii JST – szkoła. Omówione zostały również formy pomocy i wsparcia dla dyrektorów z poziomu JST. Wydział Edukacji powołał zespoły dyrektorów do opracowania wzorcowych procedur dla każdego poziomu kształcenia, każdy z dyrektorów z radą pedagogiczną i przedstawicielami rodziców dostosowywał je do warunków funkcjonowania swojej placówki. Ponadto Prezydent Miasta powołał Miejski Sztab Kryzysowy, w spotkaniach którego uczestniczyli przedstawiciele komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za bieżące funkcjonowanie miasta w różnych obszarach, w tym edukacji. Udział w naradach z dyrektorami osoby koordynujące pracę sztabu, prezentowanie na każdym spotkaniu sztabu sytuacji w oświacie, wsparcie sztabu w rozwiązywaniu nagłych, trudnych sytuacji pozwoliło na usprawnienie i płynne funkcjonowanie wszystkich placówek oświatowych.

Na pierwszym etapie Wydział Zarządzania Kryzysowego, we współpracy z policją i Powiatowym Inspektorem Sanitarnym, opracował dla wszystkich placówek oświatowych w Jaworznie jednolitą ścieżkę przepływu informacji dotyczących zakażeń, zmian w formach kształcenia uczniów oraz występujących problemów.

W Wydziale Edukacji we współpracy z dyrektorami wszystkich placówek oświatowych zbudowana została baza wytypowanych nauczycieli, których Prezydent Miasta swoim zarządzeniem wyznaczał do czasowego pełnienia zastępstwa za osoby z kadry zarządzającej w przypadku zarażenia koronawirusem. Wydział Edukacji koordynował również działania mające na celu zatrudnianie nauczycieli z innych szkół w przypadkach związanych z izolacją bądź kwarantanną nauczycieli celem ograniczenia zjawiska braku realizacji treści podstawy programowej.

Gmina w ramach różnorodnych projektów i programów rządowych występowała z wnioskami o środki na doposażanie szkół w sprzęt komputerowy uzyskując maksymalne środki na ich zakup, stwarzając tym samym większe możliwości w zakresie wypożyczenia sprzętu uczniom.

### **Jak te działania ewoluowały w trakcie upływu czasu?**

Od września 2020 r. wprowadzona została przez gminę jednolita platforma Microsoft Office 365 dla Wydziału Edukacji, MZOPOW, wszystkich przedszkoli, szkół oraz PPP, Szkoły Muzycznej, CKZ, SOSW, MDK) umożliwiając tym samym wszystkim nauczycielom i uczniom pracę za pomocą tych samych narzędzi, w jednolitym środowisku cyfrowym. Usprawniło to także pracę w zakresie zarządzania placówkami oświatowymi, komunikację z dyrektorami, nauczycielami w zakresie rozwiązywania różnorodnych, bieżących problemów, zbierania opinii, a także komunikację na linii dom – szkoła, JST – placówka oświatowa, uczniowie – nauczyciele. Zorganizowane zostało również wsparcie szkoleniowe dla nauczycieli wszystkich placówek dotyczące tematyki transformacji cyfrowej w szkołach.

Wydział Edukacji organizował także cykliczne zdalne narady z dyrektorami celem omawiania bieżącej sytuacji epidemicznej w mieście, a także celem monitorowania występujących problemów w placówkach oświatowych i zaopatrzenia w środki do dezynfekcji i środki higieniczne.

Wspólne działania od pierwszego dnia pandemii, ogromna odpowiedzialność wszystkich zaangażowanych w proces funkcjonowania miasta, w tym edukacji, spowodowały, że proces organizacji szkół w warunkach pandemii był ciągle usprawniany, procedury przestrzegane były przez wszystkie strony zaangażowane w edukację, a proces kształcenia uczniów w zmienionej rzeczywistości nabierał nowej jakości.

### **Jak jest teraz?**

Ogromna mobilizacja wszystkich, praca zespołowa, bardzo dobra współpraca na linii JST - dyrektorzy placówek oświatowych.

### **Czego robicie więcej?**

Skupiamy się na organizacji pracy dla uczniów i rodzin nieposiadających możliwości kształcenia zdalnego z domu, zwłaszcza dla uczniów posiadających orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego (organizacja stanowisk w szkołach). Większy jest też nadzór nad jakością kształcenia, a także doposażaniem szkół w sprzęt.

### **Co robicie inaczej?**

Na stałe zagościły formy zdalne w zakresie organizacji narad i szkoleń dla kadry kierowniczej, zebrań rad pedagogicznych, spotkań z rodzicami, spotkań różnorodnych zespołów nauczycielskich, szkoleń dla nauczycieli i rodziców.

### **Jak wygląda kwestia profilaktyki sytuacji kryzysowych (z poziomu JST i szkół)?**

Odbywają się systematyczne szkolenia kadry zarządzającej placówkami oświatowymi w zakresie opracowywania, przestrzegania i modyfikowania procedur zachowań w różnorodnych sytuacjach kryzysowych, a także szkolenia dla kadry zarządzającej w zakresie radzenia sobie w sytuacjach trudnych, konfliktowych i kryzysowych.

Ponadto zapoznajemy rodziców i uczniów z procedurami funkcjonującymi na terenie danej placówki oświatowej – zależy nam na stałym dostępie do procedur dla wszystkich uczestników edukacji.

## **Na koniec naszej rozmowy – jakie ma Pani refleksje na temat sprawności organizacyjnej poradzenia sobie z tą sytuacją kryzysową z poziomu JST?**

Kadra kierownicza szkół oraz kadra zarządzająca oświatą z poziomu JST poradziły sobie z sytuacją kryzysową związaną z pandemią dzięki podejmowaniu wspólnych działań i rozwiązań, dzięki umiejętności pracy zespołowej polegającej między innymi na wypracowywaniu jednolitych zasad i procedur oraz dzięki wzajemnemu wspieraniu się w rozwiązywaniu bieżących nieprzewidzianych sytuacji i problemów.

**Dziękuję za rozmowę.**

## **Podsumowanie**

Analiza zagadnień związanych z zarządzaniem kryzysowym w ujęciu perspektywy kadry zarządzającej oświatą z poziomu JST pokazuje, że wiele mechanizmów jest wspólnych dla różnych kontekstów. Wspólne więc będą zagadnienia związane z etapami przeprowadzania zmiany (choć inaczej się będą kształtowały w sytuacji kryzysu jakim była i jest epidemia koronawirusa COVID-19, a inaczej w przypadku zmiany pożądanego i inicjowanej przez JST). Niezależnie od kontekstu wspólne są natomiast reakcje psychologiczne osób, których dotyczy niechciana zmiana. Kluczowym elementem jest profil kompetencyjny osób zarządzających oświatą samorządową w rozumieniu kompetencji integrujących zarządzanie i przywództwo, a także niezwykle ważną rolę odgrywa zastana kultura organizacyjna.

Wywiad przeprowadzony z Naczelnik Wydziału Oświaty Urzędu Miasta Jaworzna jest żywym dowodem na to, jak bardzo sprzyjające w trudnych sytuacjach są zaufanie w zespole i współpraca z dyrektorami placówek oświatowych. Z perspektywy czasu wydaje się to jedną z najlepszych inwestycji wydz. oświaty jaką podejmowano (i stale się podejmuje) na przestrzeni ostatnich lat. Trudności się pojawiają i zanikają, a ludzie i kultura współpracy stanowi fundament organizacji przyszłości. Warto też wspomnieć, że dyrektorzy placówek edukacyjnych w mieście Jaworzno od dwóch lat są w procesie doskonalenia się metodyką Wartościowego Zarządzania<sup>®</sup> stanowiącego jeden z fundamentów Modelu Wartościowych Szkół<sup>®</sup>.

I choć niniejsze opracowanie zostało napisane na potrzeby szkolenia, to jego Autorka nie ma wątpliwości, że szkolenia mają mocno ograniczoną moc oddziaływania. Bo od samego udziału w szkoleniu nic się nie zmienia. Nawet od chcenia nic się nie zmienia. Chęci są warunkiem koniecznym, choć zupełnie niewystarczającym (podobnie jest z wiedzą). Ostatnie kilkanaście lat prowadzenia szkoleń dla oświaty, biznesu i administracji publicznej, upewniło autorkę niniejszego opracowania, że najbardziej skutecznym sposobem uczenia się jest praktykowanie, doświadczenie, uczenie się w działaniu. To zaś wsparte indywidualną ścieżką doradczą, mentoringową i coachingową daje niesamowite efekty. Pora zapomnieć o szkoleniach, podczas których dowiadujemy się różnych treści, lub kolejny raz przypominamy sobie o metodach, których nigdy nie wdrażamy w życie. Nadeszła zmiana paradygmatu szkoleń, których celem jest ZMIANA postaw. Zmiana tego, co nam nie służy.

## Bibliografia

- Armstrong M., (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Buckingham M., Goodall A., (2020), *Dziewięć kłamstw o pracy. Niekonwencjonalny poradnik dla krytycznie myślącego lidera*, Warszawa: MT Biznes.
- Blanchard K., Spencer J., (2011), *Jednominutowy menedżer*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
- Brown B., (2019), *Odwaga w przywództwie*, Warszawa: MT Biznes.
- Cannon J. A., McGee R., (2012), *Rozwój i zmiana organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Cohen W., (2013), *Wykłady Duckera. Zapomniane nauki najlepszego na świecie wykładowcy zarządzania*, Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
- Collins J., (2018), *Od dobrego do wielkiego*, Warszawa: MT Biznes.
- Domaradzka-Grochowalska Z., Kazimierska I., Tomaszewicz D. i in., (2013), [Idea procesowego wspomagania. Moduł 1. Materiały szkoleniowe dla nauczycieli i pracowników instytucji wsparcia szkoły w zakresie zadań Szkolnych Organizatorów Rozwoju Edukacji](#) [online, dostęp dn. 15.01.2021].
- Domaradzka-Grochowalska Z., Wachowiak J., (2013), [Szkoła jako organizacja uczy się – rola zewnętrznego wsparcia](#), materiały szkoleniowe opracowane na zamówienie Ośrodka Rozwoju Edukacji [online, dostęp dn. 15.01.2021].
- Furmanik M., (2012), *Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów*, „Zarządzanie Publiczne” nr 1(21).
- Harrison R., (1972), *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review”, May–June.
- Kotter J., (2008), *Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy*, Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- [Kryzys](#), [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN* [online, dostęp dn. 7.02.2021].
- Mitroff I., Pearson Ch.M., (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press.
- Oldcorn R., (1989), *Management*, Londyn: MacMillan.
- Sęk H. (red.), (1991), *Wybrane zagadnienia psychoprofilaktyki*, [w:] *Spółeczna psychologia kliniczna*, Warszawa: PWN.
- Skała M., (2007), *Psychologia zmiany. Rzecz dla wściekniętych*, Gliwice.
- Sus-Januchowska A., Stańczyk S., (2005), *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Walas-Trębacz J., Ziarko J., (2010), *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 1. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Wróblewski R., (1998), *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

Wudarzewski, G., (2018), *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, Wrocław: Wyższa Szkoła Bankowa.

Zaleznik A., (1977), *Managers and Leaders: are They Different?*, „Harvard Business Review”.