

---

# Spis treści

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wprowadzenie                                                                 | 9  |
| <b>Rozdział 1</b>                                                            |    |
| <b>Przywództwo</b>                                                           | 11 |
| 1.1. Geneza pojęcia                                                          | 11 |
| 1.1.1. Ujęcie historyczne                                                    | 11 |
| 1.1.2. Teoria przywództwa charyzmatycznego Maksa Webera                      | 12 |
| 1.2. Istota przywództwa                                                      | 15 |
| 1.2.1. Przywództwo w zarządzaniu przedsiębiorstwem                           | 23 |
| 1.2.2. Przywództwo a władza                                                  | 24 |
| 1.2.3. Przywódca a menedżer                                                  | 28 |
| 1.2.4. Miejsce przywództwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem                   | 33 |
| 1.3. Współczesne koncepcje przywództwa                                       | 35 |
| 1.3.1. Teoria cech                                                           | 35 |
| 1.3.2. Teoria przywództwa opartego na umiejętnościach                        | 41 |
| 1.3.3. Teorie behawioralne                                                   | 43 |
| 1.3.4. Teorie sytuacyjne                                                     | 50 |
| 1.3.5. Teoria wymiany lider–podwładny (LMX)                                  | 54 |
| 1.3.6. Teoria naturalnego przywództwa R. Golemana i współpracowników         | 57 |
| 1.3.7. Podejście psychodynamiczne                                            | 59 |
| 1.3.8. Przywództwo charyzmatyczne                                            | 61 |
| 1.3.9. Przywództwo transformacyjne                                           | 65 |
| 1.3.10. Paradygmaty przywództwa – próba podsumowania                         | 71 |
| 1.4. Rola przywództwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem                        | 73 |
| <b>Rozdział 2</b>                                                            |    |
| <b>Kryzys w przedsiębiorstwie</b>                                            | 76 |
| 2.1. Kryzys w procesie zmian i dostosowania się przedsiębiorstw do otoczenia | 76 |
| 2.1.1. Zmiany w otoczeniu biznesu                                            | 76 |
| 2.1.2. Dostosowanie się przedsiębiorstw do otoczenia                         | 83 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.3. Kryzys a transformacja i restrukturyzacja             | 85  |
| 2.2. Geneza kryzysów w przedsiębiorstwie                     | 87  |
| 2.2.1. Definicja kryzysu w przedsiębiorstwie                 | 87  |
| 2.2.2. Kryzys organizacji a sytuacja kryzysowa               | 91  |
| 2.2.3. Kryzys jako faza cyklu życia przedsiębiorstwa         | 94  |
| 2.2.3.1. Koncepcja kryzysu organizacyjnego L. Greinera       | 96  |
| 2.2.3.2. Koncepcja dezintegracji pozytywnej przedsiębiorstwa | 98  |
| 2.2.4. Zewnętrzne i wewnętrzne przyczyny kryzysu             | 102 |
| 2.3. Rodzaje kryzysów w przedsiębiorstwie                    | 106 |
| 2.3.1. Kryzys strategii                                      | 106 |
| 2.3.2. Kryzys wyników                                        | 109 |
| 2.3.3. Kryzys płynności                                      | 110 |
| 2.4. Fazy kryzysów w przedsiębiorstwie                       | 115 |
| 2.4.1. Kryzys potencjalny                                    | 116 |
| 2.4.2. Kryzys ukryty                                         | 117 |
| 2.4.3. Kryzys palący możliwy do opanowania                   | 117 |
| 2.4.4. Kryzys palący niemożliwy do opanowania                | 117 |
| 2.4.5. Inne ujęcia faz kryzysu                               | 119 |
| <br><b>Rozdział 3</b>                                        |     |
| <b>Radzenie sobie z kryzysem w przedsiębiorstwie</b>         | 122 |
| 3.1. Reakcja przedsiębiorstwa na kryzys                      | 122 |
| 3.1.1. Zarządzanie kryzysowe                                 | 122 |
| 3.1.2. Zarządzanie antycypacyjne                             | 124 |
| 3.1.2.1. Systemy wczesnego ostrzegania                       | 126 |
| 3.1.2.2. Systemy wczesnego rozpoznania                       | 129 |
| 3.1.2.3. Foresight strategiczny                              | 132 |
| 3.1.3. Zarządzanie prewencyjne                               | 136 |
| 3.1.3.1. Analiza wskaźnikowa i modele dyskryminacyjne        | 136 |
| 3.1.3.2. Obszary działań w zarządzaniu prewencyjnym          | 139 |
| 3.1.4. Zarządzanie odpierające                               | 141 |
| 3.1.5. Zarządzanie likwidacyjne                              | 142 |
| 3.1.6. Uczenie się przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysem   | 143 |
| 3.2. Kryzys jako sytuacja decyzyjna                          | 145 |
| 3.2.1. Spostrzeganie kryzysu                                 | 150 |
| 3.2.2. Zakłócenia w rozpoznawaniu i kategoryzacji kryzysu    | 152 |
| 3.2.2.1. Zawężenie procesów poznawczych                      | 153 |
| 3.2.2.2. Zniekształcenia informacji                          | 154 |
| 3.2.2.3. Myślenie grupowe                                    | 155 |
| 3.2.2.4. Brak elastyczności                                  | 157 |
| 3.2.3. Stres w sytuacji kryzysu                              | 157 |
| 3.2.4. Brak decyzji                                          | 159 |
| 3.2.5. Problemy z wdrożeniem decyzji kryzysowych             | 159 |
| 3.3. Przywództwo w kryzysie przedsiębiorstwa                 | 160 |
| 3.3.1. Przywództwo w otoczeniu turbulentnym                  | 160 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.2. Przywództwo w sytuacji kryzysowej                         | 162 |
| 3.3.3. Przywództwo w warunkach restrukturyzacji przedsiębiorstwa | 165 |
| 3.3.4. Przywództwo transformacyjne w kryzysie przedsiębiorstwa   | 169 |
| 3.3.5. Doświadczenie zawodowe menedżerów a zarządzanie kryzysem  | 171 |

## Rozdział 4

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Spostrzeganie i kategoryzowanie kryzysu, doświadczenie menedżerskie oraz profil przywództwa a zachowania przywódcze w kryzysie | 174 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Charakterystyka badania                                                                                                  | 174 |
| 4.1.1. Cele badawcze                                                                                                          | 174 |
| 4.1.2. Przyjęte koncepcje, pojęcia i definicje                                                                                | 174 |
| 4.1.3. Model badawczy i hipotezy                                                                                              | 177 |
| 4.2. Metoda badań                                                                                                             | 181 |
| 4.2.1. Podejście i metody badawcze                                                                                            | 181 |
| 4.2.2. Geneza przypadków krytycznych użytych w badaniu                                                                        | 183 |
| 4.2.3. Dobór próby badawczej                                                                                                  | 185 |
| 4.2.4. Instrumenty badawcze                                                                                                   | 186 |
| 4.3. Szczegółowy opis przypadków krytycznych                                                                                  | 188 |
| 4.3.1. Przypadek 1                                                                                                            | 188 |
| 4.3.2. Przypadek 2                                                                                                            | 191 |
| 4.3.3. Przypadek 3                                                                                                            | 192 |
| 4.3.4. Przypadek 4                                                                                                            | 194 |
| 4.3.5. Przypadek 5                                                                                                            | 195 |
| 4.3.6. Przypadek 6                                                                                                            | 196 |
| 4.4. Wyniki badań                                                                                                             | 198 |
| 4.4.1. Osoby badane                                                                                                           | 198 |
| 4.4.2. Rodzaj kryzysu, jego spostrzeganie i kategoryzacja                                                                     | 199 |
| 4.4.3. Spostrzeganie i wartościowanie kryzysu a zmiana zachowań przywódczych o charakterze transformacyjnym lub transakcyjnym | 205 |
| 4.4.4. Profil przywództwa a spostrzeganie i kategoryzacja kryzysu                                                             | 206 |
| 4.4.5. Profil przywództwa a zmiana zachowań przywódczych o charakterze transformacyjnym lub transakcyjnym                     | 209 |
| 4.5. Wnioski z badań                                                                                                          | 209 |
| 4.5.1. Wnioski teoriopoznawcze                                                                                                | 213 |
| 4.5.2. Wnioski metodologiczne                                                                                                 | 213 |
| 4.5.3. Wnioski aplikacyjne                                                                                                    | 213 |

|             |     |
|-------------|-----|
| Zakończenie | 214 |
|-------------|-----|

|              |     |
|--------------|-----|
| Bibliografia | 216 |
|--------------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| Spis tabel | 233 |
|------------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| Spis rycin | 235 |
|------------|-----|