

MAREK KRUK*

*Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet w Białymstoku*

Przywództwo oddolne – idea na czasy kryzysu czy prosperity?

Wstęp

Współczesne otoczenie biznesu cechuje się turbulentnym charakterem zachodzących w nim zmian, które mogą mieć zarówno wymiar pozytywny, np. informatyzacja i digitalizacja, jak również negatywny, np. kryzysy. W takich okolicznościach wzrok często kieruje się w stronę liderów, którzy traktowani są jako uniwersalne panaceum na wyzwania, przed jakimi staje organizacja. Jeśli lider podoła takiemu zadaniu, staje się jeszcze bardziej doceniany. Jeśli zaś nie – zwykle czeka go zwolnienie ze stanowiska, a na jego miejsce przyjmuje się kogoś bardziej skutecznego.

Działając w takich warunkach, liderzy często biorą na siebie zbyt dużą odpowiedzialność za wykonywanie poszczególnych zadań w organizacji. Jeśli nie wykonują ich osobiście, to starają się przynajmniej nadzorować proces ich realizacji. Sprawia to, że stają się niemal „pracownikami liniowymi”, a to pozbawia ich właściwej perspektywy oraz sprawia, iż umykają im sygnały świadczące o kolejnych punktach zwrotnych w biznesie.

Zatem, aby sprostać zadaniom stawianym przed nimi w okresach zmian, liderzy powinni w większym stopniu bazować na potencjale organizacji, jakim są niższe szczeble w hierarchii, włącznie z pracownikami wykonawczy-

* marek.kruk@uwb.edu.pl

mi. Jest to szansa na stworzenie w przedsiębiorstwach kultury sprzyjającej przywództwu oddolnemu. Pojawia się jednak pytanie: czy rozwijanie idei przywództwa oddolnego ma większą rację w czasie kryzysu czy też dynamicznego rozwoju?

Delegowanie uprawnień

Badając cechy globalnych liderów, Goldsmith wraz z zespołem doszli do wniosku, iż bardzo ważną rolę odgrywa dzielenie się przywództwem [Goldsmith, i in. 2007: 30]. Wynika to, z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze zakres informacji docierających do organizacji jest na tyle duży, że gdyby lider chciał sam je wszystkie przetwarzać, nie miałby możliwości podejmowania innych działań. W związku z tym ustanawia osoby odpowiedzialne za wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, delegując im jasno sformułowany zakres swobody działania. Nie oznacza to, że osoby takie cieszą się pełną swobodą. Zwykle są od czasu do czasu kontrolowane, czy aby na pewno sobie radzą i czy nie przekraczają przydzielonych im kompetencji.

Po drugie złożoność wielu współczesnych systemów w znaczący sposób ogranicza możliwość posiadania pełnych kompetencji decyzyjnych przez jedną osobę. W związku z tym poszukiwani są specjaliści w swoich dziedzinach, którzy są w stanie sprostać stawianym przed nimi zadaniom. Osoby te, ze względu na swój profesjonalizm, oczekują pewnej swobody w działaniu. Obliguje to liderów do przyznawania im uprawnień w podejmowaniu decyzji związanych z reprezentowaną przez tych pracowników profesją.

Po trzecie kwalifikacje zawodowe pracowników (wykształcenie, umiejętności, doświadczenie) sprawiają, że nie chcą już oni wykonywać jedynie mechanistycznych, powtarzalnych zadań, ale oczekują rozwoju i wzrostu znaczenia w organizacji. Doskonałym w tym celu narzędziem jest delegowanie przywództwa, wyzwalające wśród pracowników gotowość do sprostania wyzwaniom, jakie przed nimi stawia lider. Prowadzi to do wzrostu samooceny wśród podwładnych i gotowości do podejmowania się coraz trudniejszych zadań, co w dłuższej perspektywie prowadzić może do redukcji niepokoju związanego z wprowadzaniem zmian. Skoro bowiem pracownicy sami są sprawcami nowych rozwiązań, szybciej je akceptują i wdrażają w życie.

Warto również wspomnieć o jeszcze jednej korzyści wynikającej z delegowania uprawnień. Jest nią możliwość częstszego „wychodzenia na balkon”

[Parks 2007: 61], co pozwala liderowi mieć całościowy ogłąd na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, kreowanie wizji i formułowanie strategicznych celów organizacji. W ten sposób prawdziwy przywódca wypełnia swoją rolę w organizacji.

Chcąc skutecznie delegować uprawnienia, lider musi pamiętać, że istnieje co najmniej sześć warunków powierzenia odpowiedzialności [Covey 1997: 210]:

- umowa typu wygrana-wygrana,
- samokontrola,
- pomocna struktura i system,
- sposób rozliczania,
- charakter,
- umiejętności.

Umowa typu wygrana-wygrana ma zazwyczaj charakter porozumienia lidera z osobą, której deleguje uprawnienia, określającego pożądane rezultaty oraz konsekwencje ich osiągnięcia lub też nie. W ramach określania rezultatów istotne jest sprecyzowanie nie tylko efektu końcowego (pod względem ilości oraz jakości), ale również terminu realizacji powierzonego zadania i zasobów, jakie zostają postawione do dyspozycji. Bez tych elementów trudno będzie podwładnemu przystąpić do działania. Z kolei, aby pracownik, realizując delegowanie zadanie, wziął na siebie odpowiedzialność musi znać konsekwencje, zarówno te pozytywne (w przypadku wykonania pracy jak należy), jak i negatywne (jeżeli nie dopełni warunków porozumienia). Umowa wygrana-wygrana jest możliwa jedynie przy rezultatach pozytywnych, gdyż w innym przypadku lider sam będzie musiał wykonać dane zadanie, lub powierzyć je komuś innemu, co opóźni czas jego wykonania.

Istotą dzielenia się przywództwem jest samokontrola podwładnego. Znając wytyczne zawarte w umowie wygrana-wygrana, pracownik sam podejmuje decyzję *jak* wykona powierzone mu zadanie. Sprawia to, że musi określić plan działania i konsekwentnie się go trzymać, tak aby końcowy rezultat odpowiadał określonym rezultatom i był osiągnięty w wyznaczonym terminie.

Każde przedsiębiorstwo posiada swoją strukturę i stanowi swoisty system. Zadaniem liderów delegujących uprawnienia jest sprawienie, aby te dwa elementy organizacji były jak najbardziej pomocne w wykonywaniu powierzonych zadań. Określenie zakresu swobody oraz przyznanie niezbędnych kompetencji do dysponowania zasobami (ludzkimi, rzeczowymi i fi-

nansowymi) jest warunkiem koniecznym przyjęcia pełnej odpowiedzialności za zadanie.

W zależności od doświadczenia pracownika w realizacji delegowanych zadań, sposób rozliczania go z rezultatów może ulegać uproszczeniu, przesuwać się w kierunku subiektywnej samooceny. Jednakże na początku charakterystyczne jest stosowanie obiektywnych narzędzi pomiaru, np. częste składanie raportów z postępu prac.

Dotychczas przedstawione warunki dzielenia się przywództwem leżą po stronie delegującego zadania. Dwa pozostałe są bezpośrednio związane z delegowanym i są to jego umiejętności i charakter. Umiejętności, czyli to, co dana osoba może zrobić, a charakter określa, kim taka osoba jest. Można powiedzieć, że są to elementy bazowe, brane pod uwagę przez lidera przy wyborze osoby, której delegowane będą poszczególne zadania.

Delegowanie uprawnień oznacza zatem maksymalne wykorzystanie wszystkich zasobów ludzkich organizacji poprzez upewnianie ludzi i umożliwianie im obejmowania ról przywódczych w obszarach własnych kompetencji. Jest to niejako włączanie automatycznego pilota przez lidera i, jeśli wszystko idzie dobrze, ingerencja „kapitana” jest niewielka. Jednak w chwilach zagrożenia lub sytuacjach odbiegających od normy stery organizacji znów bardzo często trafiają w ręce przywódcy, który określa także *jak* mają być wykonywane niezbędne zadania korygujące. Postawa taka może nie być potrzebna w organizacjach, w których stworzone jest środowisko do rozwoju przywództwa oddolnego.

Przywódtwo oddolne

Idea przywództwa oddolnego (*grass roots leadership*) została przeniesiona do biznesu z życia społecznego, a dokładniej z funkcjonowania organizacji publicznych, w których lider oddolny to osoba: (1) inicjująca zmiany w sposób dostosowany do uwarunkowań społeczności lokalnej, (2) angażująca współobywateli w poszukiwanie lepszych rozwiązań obecnej sytuacji, (3) stwarzająca środowisko, w którym każdy mieszkaniec ma przekonanie o wpływie na los swojej okolicy. Skuteczność tej formy przywództwa wynikała bezpośrednio z dwóch powodów:

- 1) lider oddolny rekrutuje się ze środowiska, w którym inicjuje zmiany;
- 2) lider oddolny podejmuje inicjatywy w tych obszarach, w których widać wyraźnie, że niezbędne są zmiany.

Sally Helgesen uważa, że współczesne organizacje wiedzy (*knowledge organizations*) działające w biznesie są doskonałym przykładem środowiska, w którym jest miejsce dla przywództwa oddolnego, gdyż obecnie wszyscy pracownicy na wszystkich szczeblach hierarchii posiadają istotne zasoby wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Ponadto wszystkie te trzy wymiary podlegają permanentnej aktualizacji, przez co wzbogacają zarówno potencjał jednostki, jak również całej organizacji [Helgesen 1997: 46].

Tony Buzan, Tony Dottino i Richard Israel idą w swoich wnioskach jeszcze dalej. Stwierdzają bowiem, że erę wiedzy mamy już za sobą. Obecnie wkraczamy w erę ludzkiej inteligencji, której cechą charakterystyczną będzie to, że wszyscy będą liderami, gdyż od podmiotów gospodarczych oczekiwać się będzie niezwyklej kreatywności, a to mogą zapewnić jednostki twórcze, elastyczne, z łatwością adaptujące się i szybko przyswajające wiedzę, a ponadto świadome swoich licznych kompetencji i kładące nacisk na ich rozwój [Buzan i in. 2008: 15].

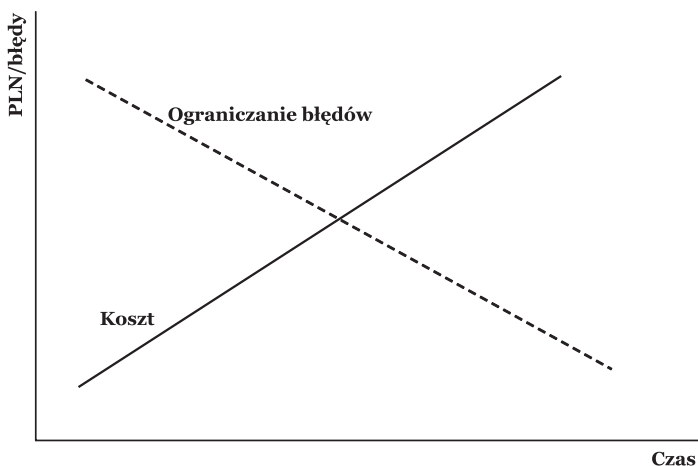
Zatem przywództwo oddolne różni się zasadniczo od klasycznego delegowania uprawnień tym, że liderzy oddolni są inicjatorami zmian. Decydują nie tylko *jak* będzie dane zadanie wyglądało, ale też *co* trzeba zrobić. Wymaga to stworzenia zupełnie nowej kultury organizacyjnej, gdzie „góra” struktury hierarchicznej wsłuchuje się w głos „dołu” i dokłada wszelkich starań, aby wspierać inicjatorów w ich działaniach. Blanchard twierdzi wręcz, że obecnie przywództwo to nic innego, jak służba pracownikom liniowym, którzy wiedzą, *co* i *jak* powinno być zrobione, a tylko od czasu do czasu potrzebują dodatkowego wsparcia oraz inspiracji [Blanchard, Miller 2008: 40].

Silne przekonanie, że pracownicy liniowi wiedzą, w jaki sposób radzić sobie z trudnościami napotykanymi każdego dnia, wynika z faktu, że mają oni bezpośredni kontakt z tymi problemami. W przedsiębiorstwach o skostniałej strukturze organizacyjnej nikt nie pyta pracowników produkcji, sprzedawców, zaopatrzeniowców, co sądzą o danej sytuacji. Czy widzą jakieś rozwiązania, czy mają jakieś propozycje. To od kadry zarządzającej oczekuje się rozwiązywania bieżących problemów. Jednak pracownicy wyższych szczebli wiedzą, że coś nie działa, zwykle jednak nie wiedzą dlaczego. Stąd też rozwiązania, po które sięgają nie koniecznie muszą być zgodne z interesem organizacji. W związku z tym najważniejszym współczesnym wyzwaniem liderów firm jest budowanie komunikacji pomiędzy dyrektorami ze szczytu hierarchii, którzy znają cele firmy i dostrzegają szerszy kontekst a pracownikami liniowymi, którzy dysponują praktycznymi umiejętnościami-

mi i doświadczeniem niezbędnym do wykonywania konkretnych prac. Skuteczność takich działań komunikacyjnych uzależniona jest z kolei od tego, czy styl zarządzania w danej organizacji ma charakter reaktywny czy też proaktywny [Buzan i in. 2008: 20].

Zarządzanie reaktywne jest typowe dla organizacji, które są podporządkowane wydarzeniom na rynku. Cały system działania takiego przedsiębiorstwa to reagowanie na bieżącą sytuację. Stąd też proces komunikacji ma kierunek z góry do dołu, w związku z czym pracownicy wykonują zlecone im zadania bez głębszego zastanowienia nad sensem podejmowanych działań, a propozycje rozwiązań nie zawsze przystają do rzeczywistości. Wynika to głównie z tego, że wydawane polecenia są reakcją na niezadowalające wyniki (rezultaty), często bez próby wyjaśnienia przyczyn takiego stanu rzeczy. W związku z tym zarządzanie reaktywne ma skłonność do generowania wyższych kosztów, które prowadzą do ograniczenia negatywnych skutków (rys. 1).

Rysunek 1. Zarządzanie reaktywne



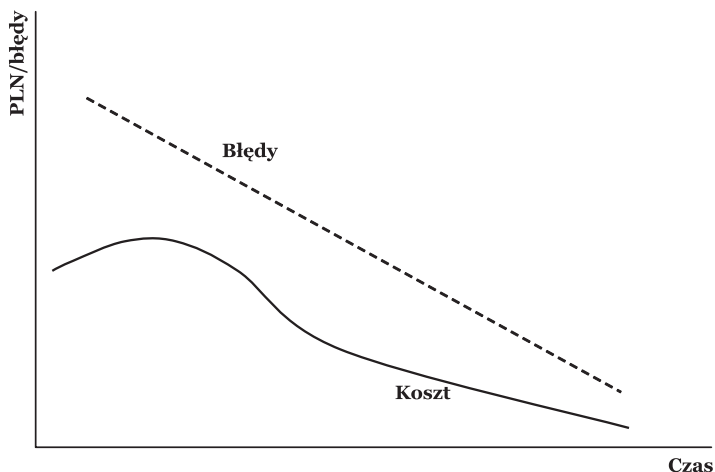
Źródło: Buzan i in. 2008: 29.

Aby wyjaśnić tę zależność można przytoczyć sytuację, w której odnotowano spadek przychodów ze sprzedaży. W takich okolicznościach menedżer działający reaktywnie sięgnie po dwa narzędzia: (1) motywowanie personelu sprzedaży dodatkowymi premiami, (2) zatrudnienie większej liczby

sprzedawców. Oba te rozwiązania niewątpliwie spowodują wzrost sprzedaży (a zatem zmniejszy się liczba błędów na wykresie oznaczających w tym przypadku gorsze wyniki sprzedażowe), ale będzie to okupione wzrostem kosztów, które mogą przewyższać osiągnięte rezultaty. Można się spodziewać, że sytuacja taka będzie trwała do otrzymania zestawienia przychodów i kosztów. Wówczas podejmowane będą działania zmierzające do redukcji kosztów, konsekwencją których będzie spadek zatrudnienia lub zwiększenie limitów niezbędnych do otrzymania premii. To z kolei wywoła spadek motywacji wśród pracowników i negatywnie odbije się na wynikach sprzedażowych. W ten sposób tworzy się błędne koło związane z ciągłym *gaszeniem pożarów* w firmie, przez co pracownicy są nadmiernie wyeksploatowani i utrzymywani w stanie permanentnego stresu.

Zarządzanie proaktywne wychodzi z zupełnie odmiennego założenia. Menedżerowie nie reagują na zaistniałe sytuacje dopóki nie poznają odpowiedzi na pytanie: *dlaczego wystąpiło dane zjawisko?* Wówczas dopiero poszukują rozwiązań nie tylko skutecznych w danym momencie, ale też redukujących ryzyko wystąpienia podobnych sytuacji w przyszłości. Można zatem powiedzieć, że kreują przyszłość bez negatywnych skutków w podobnych sytuacjach. Cechą charakterystyczną takiego myślenia jest to, że w dłuższej perspektywie ograniczaniu błędów w działaniu towarzyszy spadek kosztów (rys. 2).

Rysunek 2. Zarządzanie proaktywne



Źródło: Buzan i in. 2008: 29.

W analogicznej sytuacji, jak w zarządzaniu reaktywnym, menedżerowie proaktywni zwykle zwrócą się do pracowników liniowych o diagnozę takiego stanu rzeczy, tzn. z czego wynika spadek sprzedaży. Sprzedawcy zwykle wiedzą, co jest przyczyną mniejszych zamówień, gdyż obserwują sytuację na bieżąco. Jeśli więc stwierdzą, że przyczyną jest brak działań modernizujących produkt, w związku z czym wyrób postrzegany jest przez klientów jako przestarzały, zarząd może podjąć decyzję o „liftingu” w stosunku do produktu, który zmieni sposób jego percepcji w oczach nabywców. Oprócz tego przyjęte mogą być nowe założenia w strategii produktu, mówiące o konieczności działań usprawniających, np. co dwa lata. Ma to docelowo nie dopuścić do podobnych przyczyn spadku sprzedaży w przyszłości.

Wprowadzenie zarządzania proaktywnego, które tworzy środowisko dla rozwoju przywództwa oddolnego wymaga pełnego zrozumienia czterech elementów [Buzan i in. 2008: 38–44]:

1) pełne zrozumienie ze strony pracowników, czego się od nich oczekuje – samo przekazanie polecenia służbowego często nie wystarcza, aby ludzie w firmie rozumieli czego się od nich oczekuje, a zatem potrzebne jest zaangażowanie ze strony przełożonych w dwustronną komunikację z pracownikami, tak aby nikt nie miał wątpliwości, jakie są spodziewane efekty i w jakim terminie;

2) ciągłe zadawanie sobie pytania: *jak możemy zapobiec występowaniu problemów?* – myślenie w ten sposób ma prowadzić do pełniejszego uświadomienia sobie wszystkich elementów struktury odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań, w tej sytuacji nie wystarczy myśleć w kategoriach „ja nie popełniam błędów”, ale również w kategoriach co muszą robić ja i co muszą robić inni, aby nikt błędów nie popełniał;

3) stałe otrzymywanie przez pracowników informacji zwrotnej – ewaluacja działań podejmowanych przez pracowników wykonawczych jest jedyną drogą do zwiększenia ich samodzielności i podejmowania wyzwań, gdyż wiedzą, że w razie konieczności otrzymają od przełożonego informację popierającą obrany kierunek lub też go modyfikującą;

4) świadomość kosztów podejmowanych decyzji, czas na przemyślenie podejmowanych kroków – chcąc działać proaktywnie należy stale monitorować koszty osiągnięcia zamierzonych efektów, świadomość kosztów własnych decyzji buduje środowisko, w którym nie wprowadza się wszystkich pomysłów, a jedynie te, które służą rozwojowi organizacji.

Z powyższych warunków jednoznacznie wynika, że przywództwo oddolne nie będzie miało racji bytu bez silnego wsparcia ze strony liderów

danej organizacji. Jak już wcześniej wspomniano, Blanchard określa to mianem służby i wskazuje, że najlepszym rozwiązaniem jest wówczas przywództwo sytuacyjne [Blanchard, Zigarmi, Zigarmi 2008: 12]. Styl przywództwa w tej koncepcji jest pojęciem elastycznym, a zastosowanie właściwego podejścia do pracownika uzależnione jest głównie od poziomu rozwoju pracownika [s. 54]. Zatem stopień wprowadzenia koncepcji przywództwa oddolnego w dużej mierze zależy od ewolucji kompetencji pracowników.

Kouzes i Posner uważają, że stopień zaangażowania się pracowników w rozwój organizacji (co jest, bez wątpienia, cechą przywództwa oddolnego) uzależniony jest od zakresu swobody wyboru udzielanej ludziom w firmie [Kouzes, Posner 2008: 75–76]. Wskazują w ten sposób na dwa ważne aspekty przywództwa oddolnego: (1) gotowość do podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji oraz (2) gotowość do przyjęcia odpowiedzialności za te decyzje, która jest wypadkową dokonanego wyboru. Aby te aspekty wykorzystać w wymiarze praktycznym, lider musi używać trzech tzw. biegów przywództwa [Buzan i in. 2008: 70]:

- pierwszy bieg – instrukcje, poprawki i pochwały – stosowany jest w przypadku nowych pracowników lub gdy ludzie w przedsiębiorstwie nie wiedzą, co mają robić, albo brakuje im umiejętności i pewności siebie, aby działać samodzielnie;

- drugi bieg – miary, oceny, nagrody – stosowany jest w momencie, gdy pracownicy są już gotowi do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, ale wciąż potrzebują dużej liczby informacji zwrotnej, utwierdzającej ich w przekonaniu, że taka samodzielność jest od nich oczekiwana;

- trzeci bieg – „współmarzenie” i współtworzenie – stosowany, kiedy wśród pracowników istnieje już głębokie poczucie współodpowiedzialności za firmę i są gotowi wnieść do niej już nie tylko nowe pomysły, ale również wizje zmian, które mogą oznaczać przejście organizacji na zupełnie nowe tory aktywności rynkowej.

Właściwe zastosowanie wszystkich trzech biegów przywództwa stanowi istotne wyzwanie przed współczesnymi liderami, ale z drugiej strony rozwój pracowników i upowszechnianie idei przywództwa oddolnego kreuje środowisko gotowe do podejmowania wszelkich wyzwań rynkowych, w przeświadczeniu, że uda się pokonać wszystkie przeszkody. W kulturze organizacyjnej wspierającej pracowników liniowych znacznie rzadziej zdarzają się kryzysy, a w związku z tym jest to skuteczny model funkcjonowania

w turbulentnie zmiennym środowisku. Podsumowując, można stwierdzić, że idea przywództwa oddolnego:

- zapewnia rozwój pracowników na wszystkich szczeblach, co prowadzi do rozwoju firmy;
- zwiększa poziom zaufania pomiędzy wszystkimi szczeblami organizacji, co pozwala działać nawet w niesprzyjających warunkach;
- zapobiega kryzysom, gdyż pracownicy są czujni i chętnie wprowadzają zmiany;
- sprawia, że to kreatywna firma wpływa na otoczenie, a nie odwrotnie.

Podsumowanie

Liderzy, którzy są gotowi dzielić się przywództwem, mają do wyboru co najmniej dwa podejścia. Pierwsze oznacza delegowanie swoich uprawnień i pozwalanie na wykonywanie powierzonych zadań przez pracowników w sposób, jaki im się wydaje najkorzystniejszy. Drugie to stworzenie środowiska dla rozwoju przywództwa oddolnego, dzięki czemu to pracownicy będą brali odpowiedzialność za zadania, decydując nie tylko o tym, *jak* dane zadanie ma być wykonane, ale również *co* powinno być zrobione dla poprawy funkcjonowania organizacji. Jako rozwiązanie bardziej uniwersalne należy wskazać wspieranie przywództwa oddolnego. Wprowadza ono bowiem klimat, w którym organizacja doskonale sobie radzi w okresach prosperity, ale co ważne, szybciej też radzi sobie z kryzysami.

Dzięki zaangażowaniu pracowników w bieżącą działalność firmy są oni w stanie szybciej dostrzegać pierwsze symptomy zagrożeń, a także zjawiska wskazujące na pojawianie się nowych szans. W przypadku przywództwa oddolnego są oni gotowi dzielić się swoimi spostrzeżeniami i uwagami z najwyższym kierownictwem organizacji mając świadomość, że zostaną poważnie potraktowani, a w przypadku zasadności podjęcia sugerowanych zadań będą one realizowane niezwłocznie. Zatem na pytanie zadane w tytule można odpowiedzieć następująco: w firmach wspierających przywództwo oddolne kryzys to tylko kolejne wyzwanie prowadzące do korzystnych zmian i ciągłego rozwoju organizacji.

LITERATURA

- Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M. 2007. *Globalni liderzy – kolejna generacja*. Warszawa: MT Biznes.
- Buzan T., Dottino T., Israel R. 2008. *Zwykli ludzie – liderzy*. Warszawa: Muza SA.
- Blanchard K., Miller M. 2008. *Sekret. Tajemnica wielkich liderów*. Warszawa: Studio Emka.
- Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D. 2008. *Jednominutowy Menedżer i przywództwo*. Warszawa : MT Biznes.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. 2008. *Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy*. Gliwice: Helion.
- Helgesen S. 1997. *Przywództwo oddolne*. [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red), *Lider przyszłości*. Warszawa: Businessman Book.
- Parks S.D. 2007. *Przywództwa można się nauczyć*. Gliwice: Helion.
- Covey S.R. 1997. *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Warszawa: Medium.

Marek Kruk

GRASS ROOTS LEADERSHIP – AN IDEA FOR CRISIS OR PROSPERITY?

S u m m a r y

The contemporary economic situation puts companies to the test in the form of turbulent changes that often lead to crisis situations in organisations. In such situations employees direct their sight to leaders, who are expected to know the solution to all problems. The holistic nature of the occurring phenomena, as well as their pace prevent the individual from counteracting the adverse changes.

In such a situation it is indispensable to change the management model from the reactive into the proactive one, which is in turn the basis for the development of grass roots leaders, who are recruited from line employees. These leaders are employees who have a complete insight into tasks performed by them and a direct contact with problems that may arise at the point of contact with clients, suppliers, agents, etc., which enables them to take appropriate measures. Therefore, the most important issue is to develop in such persons the ability to make independent decisions and bear responsibility for them. In such a situation the three gears of leadership are helpful. The development of grass roots leaders results in taking full advantage of the chances that companies face in periods of prosperity and in preventing crises because of their appropriate and quick reaction.

Key words: grass roots leadership, reactive and proactive management model