

**Monika Kłos**

**Współczesny przywódca jako stymulanta funkcjonowania nowoczesnej organizacji**

**Wstęp**

Obawy przed ogólnoswiatowym załamaniem gospodarczym stopniowo ustępują i prezesi firm z coraz większym optymizmem oceniają perspektywy rozwoju swoich organizacji. Optymizm ten nacechowany jest dużą ostrożnością. Zarządzanie zmianą jest nadal ważne. A prezesi pamiętają o tym jak cenni w czasie recesji okazali się najlepsi ludzie - dlatego inwestycje w talenty to plany na najbliższy okres. Po wciąż odczuwalnych konsekwencjach spowolnieniach gospodarczego przedsiębiorcy jednak decydują się na kolejne ekspansje, często związane z wprowadzeniem złożonych zmian w swoim przedsiębiorstwie i muszą mieć świadomość, iż niezwykle istotne jest posługiwanie się modelem racjonalnego działania.

Wielu ekspertów porównuje wprowadzanie zmian polegających na kooperacji, jak outsourcing czy lean menagement, do małżeństwa. Można się zastanowić, czy aby ostatni kryzys nie przyczynił się do umocnienia wielu związków, albo też nie skojarzył kolejnych.

Na pewno zdeteminował nowe oczekiwania związane z efektywnością i innowacyjnością usług. Zmiana globalnego klimatu wpłynęła na relacje pomiędzy dostawcami odbiorcami.

Kryzys stał się usprawiedliwieniem dla spadających obrotów. W odpowiedzi należało znaleźć źródła redukcji kosztów, dlatego dostawcy usług outsourcingowych dobrze prosperują. Eksperci twierdzą, iż będzie następował wzrost usług outsourcingowych. Dostrzegane są również inne korzyści, poza obniżką kosztów, również wykonywanie danej funkcji profesjonalnie.

Meritum kierowania każdą zmianą jest dobre zarządzanie personelem przed, w trakcie oraz po jej wprowadzeniu w przedsiębiorstwie. Od zawsze było tak, że do odniesienia sukcesu przez organizację niezbędny był przywódca, jednak potrzeba ta staje się jeszcze pilniejsza we współczesnym otoczeniu. Organizacje często stają się wręcz uzależnione od efektywnego przywództwa.

## **Nowoczesny przywódca poszukiwany**

Definicji przywódcy jest wiele, można by zadać pytanie czy każdy kierownik i lider to przywódca. Według autorki definicją dominującą we współczesnym zarządzaniu są słowa Burnsa, który o przywództwie mówi wtedy, gdy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, cele grupy lub organizacji [Burns, 1994:266]. Tożsama z nią jest kolejna, głosząca, iż cała sztuka przewodzenia zasadza się na umiejętności dostrzegania i realizowania owych wspólnych celów, na realizacji potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kierowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu. Jego celem może być także zdefiniowanie kultury grupy lub organizacji [Yukl, 1989:5].

Powstało nawet pojęcie superprzywódcy, jako osoby prowadzącej innych by sami się prowadzili [Lambert 1999: 129].

## **Ewolucja postrzegania przywództwa**

Interesujące jest, jak historycznie kształtowały się opinie na temat przywództwa. Najwcześniej przywództwo próbowano utożsamić z zestawem cech przywódczych. Próby znalezienia jednego zestawu cech zakończone fiaskiem stały się podstawą do narodzenia behawioralnego podejścia do przywództwa. Skupiono się na stylach przewodzenia: zorientowaniu na zadani i zorientowaniu na pracownikach. W ten sposób style kierowania zaczęły ewaluować, styl przewodzenia zmienia się pod presją badań kolejnych naukowców: siatka kierownicza Blake'a i Moutona, model Tannenbauma i Schmidta, model Fiedlera, model Evansa i Housa, , który to wskazywał, iż teoria ścieżki dla celu zakłada, iż przywódcy zmieniają swój styl zachowania w zależności od sytuacji.

W ostatnich latach problem przywództwa wiązany jest z problemem kultury organizacyjnej oraz efektywnością, której pomiar również budzi wątpliwości. Najczęściej jest on rozpatrywana w kategoriach wyników zespołu i jego długookresowego poparcia dla lidera.

## **Współczesny przywódca**

W nowoczesnych organizacjach kierownika nazwiemy menedżerem i będzie on przede wszystkim przywódcą i liderem zespołu, który organizuje, motywuje i koordynuje pracę zespołu oraz wykorzystuje rzeczywiste własne kompetencje i kompetencje swoich współpracowników do realizacji misji, strategii, celów i zadań

organizacji. Ewolucja w zakresie kapitału ludzkiego obejmuje wszystkie sfery funkcjonowania organizacji, ale najbardziej dotyczy spraw związanych z liczbą i kompetencjami pracowników [Egeman, 2008:134,135].

Współcześni ekonomiści zgodnie twierdzą, że to ludzie są najważniejszym zasobem, a jednocześnie kapitałem przedsiębiorstwa. W obliczu trudnej sytuacji ekonomicznej, firmy zmuszone są do oparcia swojego rozwoju na zasobach ludzkich, ponieważ są one jednym z kluczowych elementów wpływających na sukces przedsiębiorstwa – to przecież od ludzi zależy jakość produktów i usług [Borowski, 2008:150-151].

Natomiast zarządzanie zmianami to wzajemnie ze sobą powiązane:

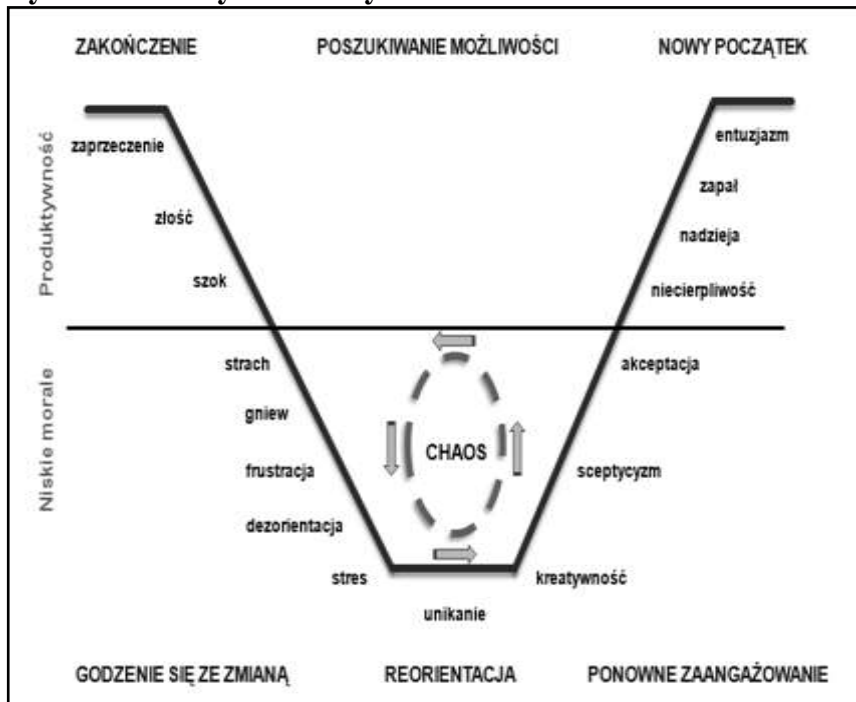
- integracja wszystkich strategicznych i operacyjnych przedsięwzięć organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych i socjalnych w przedsiębiorstwie;
- decentralizacja zarządzania na wszystkich jego szczeblach – ograniczenie komórek nadzoru, kontroli i sprawozdawczości, wzrost kompetencji, uprawnień, odpowiedzialności i samokontroli bezpośrednich wykonawców;
- optymalizacja procesów wytwórczych, pomocniczych i usługowych – wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, przeciwdziałanie brakom i usterkom w produkcji, usprawnianie gospodarki zapasami, obniżka kosztów, stosowanie zasad marketingu;
- wdrażanie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, modernizacyjnych i rozwojowych, stosowanie biznesplanu i controllingu;
- stosowanie kompleksowego zarządzania jakością;
- stymulowanie pracowników do dobrej pracy – stosowanie motywacyjnego systemu płac, nagradzania i awansowania, uzależnionego od znaczenia, kwalifikacji, wkładu, jakości i efektów pracy, stworzenie kultury organizacji opartej na dbałości o pracownika i jego warunki pracy, racjonalizację, nowatorstwo i wynalazczość pracowniczą;
- odbiurokratyzowanie działalności kierowniczej;
- bezpośrednie kontakty firmy z dostawcami surowców i materiałów, kooperantami, odbiorcami i sprzedawcami produkcji;
- orientacja na zaspokojenie potrzeb, preferencji i upodobań klientów [Białasiewicz, Czerniachowicz 2008:321].

I to właśnie menedżerowie muszą podjąć wyżej wskazane działania aby odnieść sukces w zarządzaniu. Menedżerowie wyznaczają kierunki działań i dbają o pozytywną motywację pracowników, aby wspólnie

z nimi realizować założone i konieczne cele organizacji [Masalska 2009:29].

Zadaniem menedżerów jest pomoc pracownikom w dojrzewaniu do zmiany i przyjmowanie postaw odpowiednich do etapu wprowadzenia zmiany (rysunek 1).

**Rysunek 1. Krzywa zmiany**



Źródło: P. Kociołek, *Złamanie niepisanego kontraktu*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 11, s. 35.

Obecnie większość organizacji to „uczące się” co stymuluje, chęci menedżera do szybkiego uczenia się. R. Griffin wskazuje na główne umiejętności menedżera:

- umiejętności techniczne - jako umiejętności konieczne/niezbędne do realizacji działań związanych z charakterem danej organizacji;
- umiejętności interpersonalne - mające charakter nawiązywania kontaktów, rozumowania i motywowania personelu;
- umiejętności koncepcyjne - uzależnione od zdolności myślenia abstrakcyjnego;
- umiejętności diagnostyczne i analityczne - umożliwiające zaprojektowanie optymalnej reakcji w danej sytuacji [Griffin 2000:45].

W organizacji uczącej się liderzy są odpowiedzialni za tworzenie organizacji, za określenie wizji, czyli za organizacyjne uczenie się. Wymienione umiejętności dotyczą w różnym znaczeniu różnego typu menedżerów w zależności od ich stanowiska i charakteru pracy w organizacji.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele teorii na temat wzorcowego postępowania menedżera, jego pożądanych umiejętności i kompetencji.

Wśród pożądanych cech współczesnego menedżera wymienia się m.in.:

- umiejętności godzenia racjonalności z intuicją;
- zdolności do przewidywania i przekonywania innych współpracowników;
- poczucia własnej wartości i pewności siebie;
- mobilizowania podwładnych do maksymalnych wysiłków;
- posiadania wysokich kwalifikacji zawodowych, wiedzy psychologicznej oraz zdolności organizacyjnych;
- elastyczności w realizacji zadań i szybkiej adaptacji zmian;
- cierpliwości, uporu i wytrwałości;
- szczerości i tworzenia dobrej atmosfery;
- samorozwoju jako formy podnoszenia swoich kwalifikacji;
- pomocy podwładnym w podnoszeniu ich kompetencji
- odporności na stres, umiejętności działania pod presją czasu i zmian [Penc 1996:75-76].

Według J. Penca, aby skutecznie zarządzać, kierownik nadal będzie potrzebował posługiwać się wieloma dotychczasowymi metodami. W dalszym ciągu ważna będzie obszerna wiedza, duże doświadczenie oraz wyobraźnia.

Dobry i efektywny menedżer powinien posiadać jeszcze takie walory jak: silna osobowość i charakter poparte gruntownym fachowym i specjalistycznym wykształceniem. Tylko taki menedżer będzie potrafił przeobrazić potencjał organizacji w rzeczywisty efekt, a pracowników nakłonić do wykonywania rzeczy niezwykłych.

Powyższe opisy są dowodem na to, iż w erze dzisiejszej gospodarki zasoby wiedzy, kompetencje pracownicze przeniesione zostały na początek relacji struktura organizacji- strategia ( w tym kompetencje, kultura organizacji). Przedsiębiorstwa rozumieją, że kompetencje są stymulantą kultury organizacyjnej i strategii.

## **Zmiana stylu zarządzanie ludźmi jako warunek osiągnięcia celów biznesowych**

Kompetencje to wiedza, ale i osobowości tworzące sieć komunikacji z klientami. To kapitał, który wymaga bardzo ostrożnej gospodarki. Warto pamiętać, iż wiedza nie jest przywiązana jedynie do jednostek na szczycie korporacji, przeciwnie, jest umieszczona tam, gdzie większość ludzi, czyli na poziomach operacyjnych. W efekcie hierarchiczny system jest coraz mniej efektywnym mechanizmem utrzymywania spójności firmy i powoli, ale systematycznie zaczyna się zmieniać. Częścią tego rozkładu jest redefinicja pracy kierowniczej na poszczególnych poziomach struktury zarządzania. Osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu wymaga jednak ciągłej interpretacji, objaśniania pracownikom procesów, którym podlegają. Inny, nowy podział pracy wymaga bardziej wyrafinowanych kompetencji i stąd też ogromna waga szkoleń jako mechanizmu interpretowania zmian oraz rozwoju tych kompetencji.

W zakresie komunikacji zmian w polskich przedsiębiorstwach jest wiele do zrobienia, gdyż tylko w połowie z nich pracownicy dowiadują się o wprowadzanych zmianach w sposób oficjalny od przełożonych. Okazuje się, że sposób zakomunikowania zmian przekłada się na poziom ich akceptacji.

Dynamiczna konkurencja wymusza aby organizacja była elastyczna, a to zmusza zmiany w działaniu kadry kierowniczej. Rdzeniem jej działania musi być zorientowanie na przyszłość oraz zorientowanie na ludzi. Przede wszystkim na nowo różnicuje się zakres ról pełnionych przez menedżerów na różnych szczeblach zarządzania. Wymaga się, aby:

- a) kadra niższego szczebla stała się grupą przedsiębiorców zdolnych podejmować nowe inicjatywy i pilnować kosztów, jak to czynią przedsiębiorcy pracujący na własny rachunek;
- b) średnia kadra zaczynała odgrywać przede wszystkim rolę pomocnika, doradcy, trenera (*coach*) pracującego nad rozwojem i wspomaganie ludzi na niższych szczeblach (sytuacja średniej kadry zmieniła się najbardziej, nowa formuła zarządzania pozbawia ją ogromnej części władzy, którą cieszyła się wcześniej);
- c) najwyższa kadra kierownicza w dużych korporacjach spełniała coraz częściej role polityczne, role instytucjonalnego lidera spajającego całą korporację [Sterniczuk; 2007].

Należy zatem nad tym nieustannie pracować. Przewaga konkurencyjna firm to chwilowa wartość. Ciągła ewolucja zewnętrznego środowiska wymaga równie ciągłej ewolucji wewnętrznej logiki zarządzania. To zaś

wymaga poważnego dialogu, przebudowywania kompetencji i systemu zarządzania. Szkolenie kadr to świetna płaszczyzna zarówno do inicjowania tych procesów dostosowawczych, jak i ich kontynuacji.

### **Problemy polskich menedżerów na tle zmian – wnioski autorki**

Pojęcie efektywności kierowania przez polskich menedżerów **jest postrzegane definicyjnie**. Rzadko badany jest rezultat podjętych działań. Efektywność pracy kierownika nie jest rozpatrywana w dwóch zasadniczych aspektach, tj. skuteczności i sprawności. Pojęcia te utożsamiane są ze sobą i często traktowane zamiennie. Efektywność jest stricte łączona z motywowaniem pracowników, gdyż według amerykańskiej pozytywnej psychologii zadowolonymi ludźmi zarządza się efektywniej. Twórca tego nurtu Martin Seligman wskazuje, iż aplikowanie psychologii pozytywnej w procesy zarządzania wpływa na efektywne zarządzanie. Należy skoncentrować się na szukaniu w organizacji takiej dynamiki zjawisk, która prowadzi do rozwoju pracowników. Podkreśla się rolę kreatywność pracowników, optymizm, inteligencję oraz poczucie samorealizacji. Pamiętając piramidę Masłowa i teorie motywacji wydawać by się mogło, iż teoria ta nie wnosi nic nowego. Jednak na obronę „american dream” można podać fakt, iż w ramach psychologii pozytywnej poszukuje się skutecznych sposobów i metod pomiaru tych charakterystyk pracowników i organizacji.

Warto od razu wspomnieć, iż amerykańskie podejście do aplikowania psychologii pozytywnej w procesy zarządzania w Polsce jest odbierane dosyć sceptycznie, przez co nie możemy pochwalić się dokonaniem w tej sferze. Wskazuje to na kolejny problem polskich menedżerów, jakim jest ich **mentalność**, przenoszona do życia zawodowego. Odmiennie postrzegają wszelkie propozycje kierowania zmianą menedżerowie międzynarodowych koncernów i menedżerowie MŚP. Polska mentalność to **nieumiejętność wykorzystywania sukcesów**. Hermetyczność myślenia pewnych grup powoduje brak świadomości konieczności podążania za turbulentnym otoczeniem, odwiedzi na pytanie: w którym miejscu znajduje się przedsiębiorstwo w swoim cyklu życia, w swojej strategii, a gdzie chciałoby się znaleźć. Następnie należy się zastanowić co uczynić, aby odnieść sukces. Niezbędne jest postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat zachodzących w nim procesów. Powoduje to powstanie dynamicznego obrazu zmian zachodzących w firmie. W wyniku takiego spojrzenia

obserwator wykracza poza funkcjonalny układ struktur, uzyskując możliwość weryfikacji skuteczności wielu, powiązanych ze sobą działań przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji o ich doskonaleniu. Kierunki tego doskonalenia, to takie budowanie sekwencji i powiązań procesów, aby w sposób maksymalny przyczyniały się one do realizacji celu. Skuteczne zarządzanie procesami wymaga **reorientacji struktury organizacyjnej**. Obserwowane szczupłe struktury, odchudzające przedsiębiorstwo, dzięki którym następuje delegowanie uprawnień, obowiązków, decyzji, co wpływa na efektywniejsze zarządzanie- w praktyce dobrze zaprojektowany, zaaplikowany i monitorowany lean management czy reengineering to wzorce, które drogą benchmarkingu należy naśladować- dobry menedżer skorzysta z gotowych rozwiązań lub mentora.

Wspomniane delegowanie uprawnień przede wszystkim decyzyjnych to podstawa do najważniejszego czynnika jakim jest działanie zespołowe. **Skuteczny team** to niestety rzadkość w polskich przedsiębiorstwach. A przecież w erze wiedzy i rozwiniętej świadomości, przed liderem stoi **wyzwanie** organizowania swojego czasu oraz pomaganie swoim podwładnym w **zarządzaniu ich czasem**. Idealne miejsce pracy to takie, w którym członkowie zespołu wiedzą, co jest najważniejsze i nieustannie osiągają zaplanowane cele. Optymalne środowisko to takie, w którym **pracownicy osiągnęli równowagę** pomiędzy obowiązkami zawodowymi i prywatnymi, planują i tworzą hierarchię swoich codziennych i cotygodniowych działań, by kończyć projekty, dotrzymywać terminów i złożonych obietnic. To właśnie lider musi tworzyć nie reaktywne, ale produktywne środowisko, w którym ukierunkowanie i wytyczne zapobiegają kryzysom, stresom i frustracjom. Brak świadomości funkcjonowania zespołu prowadzi do konfliktów ale też do braku efektywności procesu. Oczywiście idealny styl kierowania, który mógłby służyć jako uniwersalna rekomendacja nie istnieje. Jednak silna orientacja na procesy pomaga osiągnąć wyniki obrazujące odpowiednią jakość i efektywność zarządzania.

W wielu firmach frustracja pracowników wywołana obawą o przyszłość oraz brakiem możliwości rozwoju wpływa nie tylko na atmosferę, ale przede wszystkim na jakość i wyniki pracy. W firmie potrzebni są ludzie zaangażowani w swoją pracę, we wprowadzanie niezbędnych zmian, by sprostać zaostrozonym wymaganiom rynkowym. **Efektywne zarządzanie talentami** nabiera kluczowego znaczenia właśnie w czasach kryzysu czy dekonstrukcji. Jedną z ważniejszych



inicjatyw, która pomoże firmie dostosować się do aktualnej sytuacji jest **audyt modelu kompetencji** pod kątem jego adekwatności do wymagań rynku. Należy więc opracować korekty/uzupełnienia do struktury modelu i do istniejących kompetencji.

### **Podsumowanie**

Rola lidera w organizacji jest strategiczna. Na nim spoczywa efektywna komunikacja, dotrzymywanie słowa danego swoim pracownikom oraz przestrzeganie wartości firmy. Kluczem do sukcesu we współczesnych organizacjach jest współpraca na poziomie zespołu. Dlatego nowoczesny przywódca przygotowuje organizację do życia w zmiennym otoczeniu. Głównym, wcale niełatwym celem dzisiejszego przywództwa jest budowanie relacji między członkami zespołu a nie walka o władzę. Zgodnie z wcześniej wspomnianą definicją superlidera, który prowadzi innych, by prowadzili siebie. Może powstać wątpliwość czy to jest zawód czy sztuka? Najważniejsze aby nowoczesny przywódca kształtował kulturę organizacji.

### **Streszczenie**

Trudno wyobrazić sobie sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach narastającej złożoności otoczenia. Zaprezentowaną w artykule odpowiedzią na tę trudność- jest świadomość, iż do odniesienia sukcesu przez organizację niezbędny od zawsze jest i był przywódca. Przedstawiono krótką ewolucję przywództwa aby wskazać, iż współczesny przywódca związany jest z tworzeniem kultury organizacyjnej. Zadaniem menedżerów jest pomoc pracownikom w dojrzewaniu do zmiany i przyjmowanie postaw odpowiednich do etapu jej wprowadzenia. Dynamiczna konkurencja wymusza aby organizacja była elastyczna i aby w swoim działaniu kadra odpowiedzialna była za organizacyjne uczenie się. Artykuł wieńczy wnioski autorki dotyczące problemów polskich menedżerów na tle turbulentnego otoczenia.

### **Bibliografia:**

1. Białasiewicz M., Czerniachowicz B., Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem, w: Podstawy nauki o organizacji, Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza, red. nauk. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.

2. Borowski P., Kapitał ludzki i społeczeństwo wiedzy XXI wieku, w : Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce, red. Nauk. W. Matwiejczuk, W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
3. Burns J.M., Władza przywódcza [w:] Władza i społeczeństwo, Wyd. Scholar, Warszawa 1994.
4. Egeman M.E., Strategiczne znaczenie kompetencji menedżerskich dla rozwoju nowoczesnych organizacji, w : Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce, red. nauk. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2008
5. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2000.
6. Harris J., Kathryn Hale „Forecast: Outsourcing Worldwide Forecast database”. Gartner INC, czerwiec 2009.
7. Lambert T., Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań., Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1999.
8. Masalska A., Menedżer w czasach zmiany, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 5.
9. Penc J., Decyzje w zarządzaniu, Wyd. PSB, Kraków 1996.
10. Yukl G.A., Leadership in Organization, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork, wyd.2., 1989.

**Opublikowane w: Zeszyty naukowe nr 187 Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011.**