

PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJACH NA PRZYKŁADZIE KONCERNÓW MIĘDZYNARODOWYCH

Referat ten stanowi syntetyczne opracowanie i skrót rozprawy doktorskiej napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Piotra Płoszajskiego pt. Przywództwo w organizacjach na przykładzie koncernów międzynarodowych, przedłożonej w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

WPROWADZENIE – CELE OPRACOWANIA ORAZ PODSTAWOWE TEZY

Problem przywództwa w organizacjach jest jednym z istotnych zagadnień poruszanych we współczesnej nauce o organizacji i zarządzaniu. Celem tego opracowania jest przegląd współczesnego dorobku naukowego dotyczącego pojęcia przywództwa i jego ewolucji. Dodatkowo pokazane zostały tu zmiany w rozumieniu przywództwa związane ze zmianami otoczenia organizacji, dokonany został przegląd zadań stojących przed przywódcami organizacji i zdefiniowane zostały typy przywódców w organizacjach oraz konsekwencje pojawienia się określonych typów przywódców w opisanych typach organizacji. Kwestie te analizowane były w oparciu o wybrane prace naukowe współczesnych międzynarodowych wybitnych teoretyków i badaczy zagadnień przywódczych oraz ilustrowane były przykładami i analizami przypadków przywódców koncernów międzynarodowych. Wybór koncernów międzynarodowych jako źródła przykładów do omawianych zagadnień wiąże się z faktem, że w organizacjach tych występuje większość opisywanych tu zjawisk. Wielkość tych organizacji, ich wielowymiarowość pozwala na zidentyfikowanie problematyki przywództwa zarówno na poziomie globalnym, na poziomie przywództwa wielkich organizacji, jak również na poziomie lokalnym dzięki analizie struktur lokalnych tych organizacji. Organizacje te dodatkowo często są prekursorami nowych koncepcji związanych z zarządzaniem, co pozwala na analizę zjawisk, które mają szansę upowszechnić się dopiero w perspektywie dłuższego czasu.

EWOLUCJA POSTRZEGANIA PRZYWÓDZTWA

Rozumienie pojęcia przywództwa i zadań przywódcy ulegało zmianom w miarę rozwoju socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dziedzin naukowych. Zmiany te wymuszane były niekompletnością wcześniejszych opisów i teorii, jak również wywoływane były przez zmieniające się otoczenie i zmieniające się wyzwania, jakie stawały przed organizacjami i ich liderami.

Definicji przywództwa można znaleźć bardzo wiele, m.in. wśród prac socjologicznych i politologicznych. Analiza pojęcia przywództwa z punktu widzenia tych dziedzin nauki łączy je głównie z problemem władzy, traktując przywództwo jak jeden z aspektów władzy. Pojęcie władzy, jej rodzajów jest jednak tak pojemne, że wąskie zdefiniowanie pojęcia przywództwa przy pomocy tej kategorii wydaje się niemożliwe.

Przywództwo bywało definiowane jednak jeszcze bardziej ogólnie. Według Morrisa i Seemana (1959), „przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy”. Zastosowanie tej definicji doprowadziłoby jednak do twierdzenia, że osoba dokonująca destrukcji wbrew woli grupy jest przywódcą tej grupy. Wydaje się więc, że w definicji przywództwa odwołującej się do wpływania na postawę grupy, powinny zostać położone jednak pewne ograniczenia dotyczące rodzaju wpływu, metod jego wywierania lub celów tego wpływu.

Inna definicja przywództwa mówi, że przywództwo polega na tym, że „pewne osoby, mające określone motywy i cele, we współzawodnictwie lub konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i wszelkie inne zasoby, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić motywacje zwolenników.” (Burns; 1994). Zgodnie z takim rozumieniem przywództwa, przywódca staje się jednak zakładnikiem grupy – wydaje się, że definicja ta nie oddaje postaw wielu współczesnych i historycznych przywódców.

Burns (1994) przytacza też inną definicję: „O przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, wartości liderów oraz wartości grupy lub organizacji.” Zgodnie z tą definicją cele pochodzą nie tylko od lidera, ale są wypadkową jego celów i celów grupy. Przywódca odpowiedzialny jest natomiast za tworzenie i realizację pewnej wizji, która pozwala przetrwać i rozwijać się organizacji na burzliwym rynku. Znowu jednak ta definicja przywództwa nie może zostać uznana za uniwersalną. Można wskazać mnóstwo przypadków wybitnych przywódców, którzy ponosili jednak samodzielną odpowiedzialność ze kierunku, wizję swojego społeczeństwa, grupy, organizacji, którzy wręcz niszczyli każde przejawy samodzielnego myślenia odbiegającego od ich wizji przyszłości.

Prób definiowania przywództwa poszukiwać można także w psychologii społecznej. Zdaniem Smitha (1996), „przywództwo to postrzegana przez innych członków organizacji gotowość wywierania lub samo wywieranie wpływu na związane z celami organizacji myśli, uczucia i działania jej członków”. Z definicji tej może wynikać, że przywództwo bywa względne, gdyż jest to rodzaj zachowania „postrzegany przez innych członków organizacji”. W wielu przypadkach jednak tak rozumiane przywództwo może okazać się niewystarczające z punktu widzenia organizacji, może prowadzić do braku wyboru kierunku rozwoju organizacji.

Psychologia społeczna (np. Bales, Aronson) stara się natomiast także definiować dwa niezależne rodzaje przywództwa – przywództwo zorientowane na zadania (*task leadership*) oraz przywództwo zorientowane na stosunki międzyludzkie (*maintenance* lub *social-emotional leadership*) (za: Aronson i in.; 1997). Próba

zdefiniowania dwóch rodzajów przywództwa wydaje się, że związana jest z opisywanymi już wyżej problemami uniwersalności definicji przywództwa.

Definicji przywództwa szukać można także przez analogie w wydawałoby się zupełnie nie związanych z tego rodzaju problematyką dziedzinach nauki. Ciekawym przykładem może być zbudowanie definicji przywództwa w oparciu o matematyczno-fizyczne pojęcie atraktora. „Atraktor w ogólnej teorii systemów to obszar lub punkt w pewnej przestrzeni stanów, do którego system zmierza i wokół którego system pozostaje w dowolnie dużej skali czasu” (Gleick; 1987). Stąd przez analogię stworzyć można definicję przywództwa: Przywództwo to zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie), które przyciągają i koncentrują członków owej grupy w długim czasie. Takie rozumienie definicja przywództwa może opisywać zarówno efektywnych, jak i mało skutecznych z punktu widzenia wyników organizacji przywódców. Definicja ta nie określa jednak źródeł prymatu przywódcy nad grupą („pewne działania”, „idee” są raczej z konieczności mglistymi pojęciami), jednak prymat ten uznaje. Największą wadą tej definicji wydaje się zresztą właśnie niemożność ustalenia tych źródeł. Dotyczy to jednak większości definicji przywództwa.

Powyższe rozważania dotyczące definiowania pojęcia przywództwa skłaniają do wniosku, że pojęcie to rozumiane było do tej pory w bardzo różny, często sprzeczny sposób. Poszczególne definicje określały dobrze tylko pewne typy przywództwa w organizacji. Wybór którejkolwiek z przytoczonych wyżej definicji przywództwa jako wiodącej, wiązałby się więc z przyzwoleniem na pewne jej ograniczenia, nieściśłości i sprzeczności. W związku z tym w tym opracowaniu postanowiono nie dokonywać jednoznacznej definicji pojęcia przywództwa, a raczej w miarę potrzeby odnosić się do większości przytoczonych tu poglądów.

Interesującym zagadnieniem wydaje się także prześledzenie historycznego podejścia badaczy z dziedziny nauk o organizacji i zarządzaniu do problemu przywództwa. Początkowo do przywództwa próbowano podchodzić od strony cech przywódczych. Takie rozumienie przywództwa poniosło jednak klęskę, gdyż nie udało się wyodrębnić uniwersalnych cech przywódczych. Kolejną próbą było wyodrębnienie uniwersalnych zachowań przywódczych. Podejście takie również nie znalazło potwierdzenia empirycznego. Dopiero teorie przywódcze związane z podejściem sytuacyjnym znalazły potwierdzenie w rzeczywistości. Zakładają one konieczność doboru stylu przewodzenia w zależności od sytuacji. Ze zjawiskiem tym wiąże się jednak problem realizacyjny – czasami łatwiej jest dokonać zmiany przywódcy, niż jego stylu przewodzenia.

Kolejnym zagadnieniem godnym rozważenia wydaje się problem wyłaniania się przywódców organizacji. W dziedzinie tej powstały między innymi dwie skrajne teorie – teoria Zeitgeist oraz teoria Great Man History. Jedna z nich mówi o tym, że przywódcę stwarza sytuacja, okoliczności i nie ma to żadnego związku z jego osobowością, druga twierdzi coś dokładnie przeciwnego – że przywództwo wiąże się z osobowością przywódcy, mało istotne są natomiast okoliczności, w jakich przywódcy przyszło funkcjonować. Każda z tych teorii ma swoje słabości i mocne strony. Ich siły próbuje łączyć teoria, że przywództwo jest rezultatem wzajemnej relacji między przywódcą i jego zwolennikami, a także, że warunkiem jego powstania są

wprawdzie osobiste przymioty, zachowania, umiejętności, jednak ujawniają się one tylko w określonych sprzyjających warunkach. Taka próba połączenia wydawałoby się sprzecznych teorii Zeitgeist i Great Man History wydaje się być słuszna i znajdować potwierdzenie w praktyce. Niestety oznacza to, że bardzo trudno określić warunki, które wykreują wybitnego przywódcę organizacji.

Kontynuacją analizy współczesnego stanu nauki o przywództwie niezbędne jest przywołanie pojęcia charyzmy i przywództwa charyzmatycznego. Zdefiniowanie pojęcia charyzmy jest jednak niezwykle trudne. Zdaniem Senge'ego (1998) natomiast, z posiadaniem charyzmy wiąże się także niebezpieczeństwo polegające na zdominowaniu podwładnych przez przywódcę.

Analiza omówionych wyżej definicji, modeli i teorii wskazuje, że wymagania względem przywódców organizacji mogą być bardzo różnorodne. Trudno jest stworzyć jedną definicję czy model przywództwa, opisujący wszystkie możliwe sytuacje, z którymi spotkać się mogą współcześni przywódcy. Cechy, działania, zachowania, atrybuty, które sprawdzają się w jednej sytuacji, w przypadku określonego przywódcy, mogą być całkowicie nieprzydatne w innych warunkach. Dla poszczególnych przywódców oznaczać to może potrzebę ciągłego zmieniania swoich zachowań, dynamicznego dostosowywania ich do zewnętrznych warunków.

Dalsze części tego opracowania poświęcone są właśnie analizie możliwych postaw przywódczych i konsekwencji ich przyjęcia w określonych sytuacjach, z jakimi spotkać się mogą współczesne organizacje, ze szczególnym uwzględnieniem koncernów międzynarodowych.

PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWEJ – ZADANIA PRZYWÓDCÓW NA RÓŻNYCH SZCZEBLACH ORGANIZACJI

Mimo licznych protestów przeciwników globalizacja staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. W szczególnym wymiarze dotyczy to organizacji. Coraz więcej firm odkrywa dobrodziejstwa płynące z globalnego podejścia do gospodarki, stara się dokonywać ekspansji na kolejne rynki, umiędzynaradawia się. Chociaż cały proces przynosi organizacjom duże korzyści, towarzyszą mu jednocześnie liczne wyzwania wiążące się z konieczną zmianą sposobów zarządzania. W szczególnym stopniu dotyczy to przywództwa. Zapotrzebowanie na przywództwo w dobie globalizacji i umiędzynarodowienia się organizacji znacząco rośnie, jednak pod pojęciem przywództwa należy rozumieć bardzo wiele różnych postaw. Przywództwo w organizacji międzynarodowej łączyć należy nie z jedną osobą prezesa organizacji, lecz dziesiątkami ludzi rozsianych po całym świecie.

Wcześniej jednak, zanim analizowany będzie problem samego przywództwa, warto opisać strukturę nowoczesnej organizacji międzynarodowej. Wydaje się to niezbędne do prawidłowego zrozumienia zakresu przywództwa w takiej organizacji.

Organizacje międzynarodowe z definicji składają się one z wielu jednostek rozsianych po całym świecie tworzących między sobą bardziej lub mniej zwartą sieć powiązań. Rozsiane w ten sposób jednostki są od siebie wzajemnie zależne, jednak trudno mówić tu o zależności wynikającej z hierarchii. Powstaje organizacja

modularna, przypominająca flotyllę okrętów, które zacierają wspólnie w tym samym kierunku. Zależność wynika z wzajemności świadczonych między sobą usług. Zazwyczaj oczywiście poczynaniami takiej organizacji kieruje jej centrala, „okręt flagowy”. Taka struktura organizacyjna przypomina niezwykle sieć, tworzy organizację sieciową, czy też fraktalną. Sieć taka nie zawsze musi mieć trwały charakter – może być zmienna, tworzyć w pewnych okolicznościach organizację wirtualną. Taka zmiana formy organizacji, zatarcie granic organizacji ma wpływ także na zjawisko przywództwa. W sieci takiej ograniczone zostaje bowiem znaczenie hierarchii organizacyjnej, wiele funkcji i zadań jest decentralizowanych, pojawiają się zjawiska heterarchizacji struktury.



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 1 Model przywództwa w organizacji międzynarodowej

Ze zmianą struktur niektórych organizacji międzynarodowych wiąże się konieczność dostosowania do nich zjawiska przywództwa. Ilustruje to model przywództwa w organizacji międzynarodowej (Rysunek 1). Zakłada on, że w organizacji międzynarodowej przywództwo potrzebne jest zarówno na poziomie lokalnej jednostki tworzącej międzynarodową sieć, jak również na poziomie centrali całej sieci. Model ten wyodrębnia jeden typ przywódców globalnych (globalnych liderów zarządzających) oraz trzy typy przywódców lokalnych (lokalnych liderów zarządzających, konstruktorów wspólnoty, lokalnych liderów liniowych), które różnią się rodzajem realizowanych funkcji, umiejscowieniem w hierarchii organizacji.

Generalnie zadania przywódców lokalnych wiążą się m.in. z tworzeniem „podwójnego obywatelstwa” członków organizacji (zapewnienie lojalności wobec organizacji jako całości oraz lokalnego oddziału), popularyzacją kultury organizacyjnej – tworzeniem subkultur, współtworzeniem wizji, tworzeniem zestawu kluczowych cech konkurencyjności, lepszym wykorzystaniem wiedzy specjalistów, budowaniem ich motywacji wewnętrznej, aktywizowaniem, uczeniem i trenowaniem, „zarządzaniem przez przechadzanie się” (*management by walking around*). Jak stąd wynika, zadania te ulegają rozproszeniu, decentralizacji w organizacji międzynarodowej.

Z drugiej jednak strony liczne zadania pozostają w większości przypadków w kompetencji lidera globalnego, czy wręcz ulegają dodatkowej centralizacji, m.in.: tworzenie wizji, strategii, kultury organizacyjnej, bycie agentem ważniejszych zmian organizacyjnych, ale także, jak w przypadku przywódców lokalnych, „zarządzanie przez przechadzanie się” (*management by walking around*).

Podsumowując, zauważyć trzeba, że w organizacji międzynarodowej dochodzi zarówno do centralizacji, jak również decentralizacji pewnych zadań przywódców.

PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI W OTOCZENIU BURZLIWYM

Oprócz omówionych już wcześniej zjawisk umiędzynarodowienia i globalizacji, wiele współczesnych organizacji borykać się musi z zjawiskami wynikającymi ze wzrostu zmienności i złożoności otoczenia, w którym muszą funkcjonować. Ze zjawiskiem tym wiąże się rosnąca rola czasu w organizacji – konieczność konkurowania czasem, skracania procesów produkcyjnych, skracania się cykli życia produktów itd. System gospodarczy w wielu przypadkach nabiera cech systemu złożonego, w którym coraz trudniej przewidzieć jest, czy nawet określić prawdopodobieństwo kierunków możliwych zmian. W niektórych branżach otoczenie gospodarcze cechuje się także nieciągłością, to znaczy w otoczeniu pojawiają się przełomy (np. technologiczne), które mogą niemal z dnia na dzień uśmiercić niektóre organizacje. Otoczenie większości organizacji staje się więc bardziej burzliwe, zmienne.

Analiza ta daje podstawy do próby wyróżnienia modelowych typów przywódców organizacji działających w otoczeniu burzliwym. Zastosowanym kryterium wyróżnienia jest sposób podejścia do zmian organizacji – od preferowania dostosowawczych ewolucyjnych zmian, poprzez zmiany dostosowawcze, ale o charakterze bardziej rewolucyjnym (które nie tworzą jednak nowej wizji funkcjonowania organizacji, rzadko zmieniają głębsze założenia kultury organizacyjnej), aż po zmiany antycypacyjne ewolucyjne i rewolucyjne (tworzące całkowicie nową wizję przyszłości organizacji, często nową kulturę organizacji). Z podejściem do zmian wiąże się także stosunek do ryzyka – od jego unikania, poprzez minimalizowanie, aż po pełną świadomość jego dużej skali. Te kryteria pozwolą na wyróżnienie czterech modelowych typów przywódców: administratora, ratownika, wizjonera i de-konstruktora. Typy te wraz z przykładami przywódców pokazane zostały na schemacie (Schemat 1).

Typy przywódców w otoczeniu burzliwym		Dominujący charakter wprowadzanych zmian wobec zmian otoczenia	
		Dostosowawcze	Antycypacyjne
Dominujący zakres i tempo wprowadzanych zmian	Zmiany ewolucyjne	<p>ADMINISTRATOR</p> <p>Administruje organizacją wykorzystując mocne strony organizacji, jej kultury, pojawiające się szanse. Nie dopuszcza do tego, aby otoczenie wyprzedziło organizację. Przeprowadza systematyczne dostosowawcze zmiany ewolucyjne. Unika nadmiernego ryzyka.</p> <p><i>Przykłady: Warren Buffet (Berkshire Hathaway), Jean-Martin Folz (PSA), Dick Kovacevich (Wells Fargo), Lindsay Owen-Jones (L'Oreal), Fujio Cho (Toyota Motor), Mark Reuben (Colgate Palmolive), Lee Scott (Wal-Mart)</i></p>	<p>WIZJONER</p> <p>Tworzy wizję przyszłości organizacji i jej otoczenia wykorzystując istniejące mocne strony organizacji, jej kultury, wykorzystując szanse. Przeprowadza ewolucyjne, systematyczne zmiany tylko od czasu do czasu dokonując radykalniejszych przekształceń, skoków. Stara się minimalizować w miarę możliwości ryzyko.</p> <p><i>Przykłady: Jorma Ollila (Nokia), Bill Gates (Microsoft od II połowy lat 80-tych), Steve Balmer (Microsoft), Terry Semel (Yahoo!), Giuliano Berretta (Eutelsat), John Thompson (Symantec), Ken Kutaragi (Sony Computer Entertainment), Jack Welch (GE), William C. Weldon (Johnson&Johnson)</i></p>
	Zmiany rewolucyjne	<p>RATOWNIK</p> <p>Uzdrowia bieżącą sytuację organizacji, wprowadza krótkookresowe plany naprawcze. Dokonuje rewolucyjnych zmian w funkcjonowaniu organizacji, które mają jednak ograniczony, dostosowawczy charakter wobec zmian w otoczeniu. Unika zagrożeń i nadmiernego ryzyka.</p> <p><i>Przykłady: Jurgen Dormann (ABB), Lee Iacocca (Chrysler), Umberto Agnielli (Fiat), Rick Wagoner (GM), Sanjeev Gupta (Coca-Cola Co. India), Hank Greenberg (AIG), Cheong Choong Kong (Singapore Air), James Parker (Southwest), Richard D. Parsons (AOL Time Warner Inc.)</i></p>	<p>DE-KONSTRUKTOR</p> <p>Istotnie zmienia strategię organizacji, często niszczy, radykalnie przekształca kulturę organizacyjną lub tworzy zupełnie nową organizację wraz z nową elastyczną kulturą organizacyjną. Przeprowadza zmiany rewolucyjne. Chce uczynić kulturę elastyczną, wyprzedzającą otoczenie. Ma świadomość konieczności ponoszenia wielkiego ryzyka.</p> <p><i>Przykłady: Lou Gerstner (IBM), Carly Fiorina (HP), Daniel Vasella (Novartis), Carlos Ghosn (Nissan-Renault), Yun Jong Yong (Samsung Electronics), Jeff Bezos (Amazon.com), Michael O'Leary (Ryanair), Michael Dell (Dell Computers), Steve Jobs (Apple)</i></p>

Źródło: Opracowanie własne

Schemat 1 Typy przywódców w otoczeniu burzliwym

Wyróżnienie typów przywódców organizacji w otoczeniu burzliwym w dalszych krokach prowadzi do budowy modelu przywództwa w organizacji w otoczeniu burzliwym. Przedmiotem zainteresowania modelu jest analiza możliwości pojawienia się czterech modelowych stylów przywództwa w określonych sytuacjach wyróżniających organizacje. Stworzona macierz takich sytuacji oparta jest na dwóch kryteriach opisu: stopniu

zmienności otoczenia organizacji (liniowe w perspektywie od kilku do kilkunastu lat zmiany otoczenia, których dynamika i zakres są przewidywalne, dają się określić przynajmniej ze skończonym prawdopodobieństwem oraz krótkookresowo nieliniowe zmiany otoczenia, skokowe, przełomy otoczenia, gdzie stopień i rodzaj zmian jest nieprzewidywalny) oraz kondycji organizacji („dobrej” – zdefiniowanej jako kondycja takiej organizacji, której wszystkie z wymienionych dalej cech mają charakter pozytywny: kondycja finansowa, nowoczesność produktów, dobrze dobrane zasoby ludzkie, adekwatna kultura organizacyjna oraz „złej” – zdefiniowanej jako kondycja takiej organizacji, w której przynajmniej jedna z wymienionych wyżej cech ma charakter negatywny). Wyniki analizy możliwości pojawienia się poszczególnych typów przywódców w danej sytuacji, pokazuje schemat niżej.

		Otoczenie (pod względem zmienności)	
		Liniowe (w okresie co najmniej od kilku do kilkunastu lat)	Krótkookresowo nieliniowe
Kondycja organizacji (kondycja finansowa, nowoczesność produktów, zasoby ludzkie, kultura organizacyjna – perspektywa bieżąca oraz analiza przyszłych trendów)	„dobra”	UMIARKOWANA STABILNOŚĆ Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to administrator . Możliwe jest także pojawianie się efektywnego wizjonera , dokonującego ryzykownego „skoku do przodu”. Pojawienie się ratownika, a w szczególności de-konstruktora jest rzadkie, gdyż oznaczałoby dokonanie rewolucyjnych zmian w dobrze funkcjonującej organizacji.	POZORNA STABILNOŚĆ Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to wizjoner . Przez większość czasu efektywna może być jednak także rola administratora . Pojawienie de-konstruktora jest rzadkie, gdyż oznaczałoby dokonanie rewolucyjnej przebudowy dobrze funkcjonującej organizacji. Pojawienie się ratownika nie rozwiązuje natomiast problemów organizacji.
	„zła”	ZABURZENIE STANU RÓWNOWAGI (KRYZYS) Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to ratownik . Możliwe jest także pojawianie się efektywnego de-konstruktora , przebudowującego organizację poprzez ryzykowny „skok do przodu”. Pojawienie się administratora lub wizjonera może być niebezpieczne, gdyż oznacza bierność wobec problemów organizacji.	ZMIANA STANU RÓWNOWAGI (PRZEBUDOWA) Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to de-konstruktor . Możliwa jest także przebudowa poprzez początkowe uzdrowienie organizacji przez ratownika , a następnie pojawienie się wizjonera i administratora . Wcześniejsze pojawienie się wizjonera lub administratora może być niebezpieczne, gdyż oznacza bierność wobec problemów organizacji.

Źródło: Opracowanie własne

Schemat 2 Model przywództwa w otoczeniu burzliwym

Wniosek, jaki można sformułować po analizie zaproponowanego modelu jest następujący: wielu dobrych przywódców organizacji nie cechuje jeden typ przywództwa, lecz potrafią oni dynamicznie dostosowywać swój typ przywództwa do zmiennych warunków, w jakich funkcjonują ich organizacje, potrafią jednocześnie wykorzystywać zachowania specyficzne dla kilku typów przywódczych. Przywódcy w zależności od potrzeb wykorzystują jedynie zmienne proporcje różnych typów przywódczych.

Drugi wniosek wypływający z tej analizy wiąże się z wyodrębnieniem szczególnie istotnych zadań dla przywódców wielu współczesnych organizacji. Pierwsze zadanie dotyczy planowania i zarządzania zmianami organizacyjnymi. Wielu przywódców staje przed koniecznością dokonywania bardziej lub mniej radykalnych zmian. Ważne jest określenie, za które z tych zmian są oni odpowiedzialni i jakie wyzwania w procesie dokonywania zmian wydają się szczególnie istotne. Temu problemowi poświęcona zostanie kolejna część opracowania.

Drugie zadanie wiąże się z kreowaniem i pobudzaniem innowacyjności organizacji. Wcześniejsze analizy wykazały, że otoczenie organizacji w większości przypadków wymusza takie zadanie na przywódcach. Sposób i zakres pobudzania innowacyjności przez przywódców jest tematem ostatniej części tego opracowania.

PRZYWÓDZTWO W PROCESIE PLANOWANIA I WDRAŻANIA ZMIANY ORGANIZACYJNEJ

Rozpoczynając rozważania nad rolą przywódcy w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej warto zastanowić się, czy można utożsamić globalnego przywódcę organizacji z agentem zmian organizacyjnych. W rzeczywistości jest zazwyczaj tak, że przywódca globalny zazwyczaj skupia się raczej na zmianach, które stanowią wyzwanie dla jego organizacji, pozostawiając zmiany techniczne (rutynowe) pracownikom niższych szczebli. Stąd jest on agentem tylko ważniejszych zmian organizacyjnych. W większości przypadków jego zadania mogą wiązać się ze zidentyfikowaniem wyzwania dla organizacji, postawieniem pytań przed członkami organizacji i unikaniem samodzielnego rozwiązania problemu. Dzięki temu ma on szansę zaangażować w proces zmiany większą ilość członków organizacji, a konfrontowanie opinii pozwala na przygotowanie lepszego projektu zmiany. Przywódca często pokazuje też presję otoczenia, które wymusza zmiany. Dba on jednak wtedy o utrzymanie równowagi pomiędzy wywołaniem potrzeby zmiany i przytłoczeniem pracowników zmianą. Oczywiście, zadania przywódcy zależą też od fazy samego procesu zmiany organizacyjnej.

Szczególne wyzwania stają natomiast przez przywódcami dokonującymi zmiany kultury organizacyjnej. Zmiana ta jest jednym z najtrudniejszych procesów, za który odpowiedzialność ponosi przywódca. Jednocześnie zbudowanie silnej kultury organizacyjnej może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Zazwyczaj jednak konieczne jest, aby kultura ta cechowała się przede wszystkim elastycznością. Przy dokonywaniu zmian kultury organizacyjnej, aby precyzyjnie móc określić zadania stojące przed

przywódcą, ważne jest jednak także określenie fazy rozwoju organizacji – od organizacji młodych, nowoutworzonych, po organizacje dojrzałe. Zadania te znacząco różnią się w poszczególnych fazach.

Kolejnym ważnym zadaniem dla przywódców jest problem zapobiegania i łagodzenia oporów wobec zmian. W tym zakresie konieczne wydaje się zaangażowanie przywódców różnych szczebli organizacji. Szczególnie istotne wydaje się być w tym zakresie tworzenie przez przywódcę efektywnej strategii komunikacyjnej zmiany, konstruowanie przekazu zmiany, a także angażowanie pracowników w planowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych. Wiele tych idei odnaleźć można w koncepcji organizacji uczącej się. Budowa i rozwijanie przez przywódcę takiej organizacji może ułatwić przygotowanie pracowników na proces wdrażania wielu następujących po sobie zmian. W modelu tym szczególne znaczenie odgrywa postawa przywódcy jako trenera takiej organizacji.

Z powyższych rozważań wyciągnąć można wniosek, że zarządzanie zmianą przez przywódcą w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu daje możliwość wyboru różnej strategii działań. Rola przywódcy nie musi polegać na nakazowym, dyrektywnym kierowaniu zmianą – możliwe jest często zarządzanie zmianą poprzez wspieranie uczenia się, komunikacji, poprzez budowanie atmosfery zmiany, silniejsze zaangażowanie pracowników w proces wprowadzania zmiany.

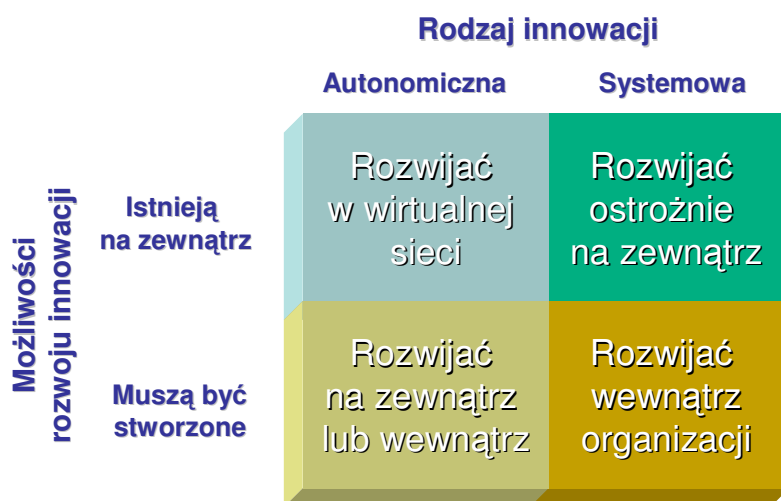
POBUDZANIE INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI – DOMINUJĄCE ZADANIA PRZYWÓDCY

Rosnąca zmienność otoczenia, pokazana wcześniej w tym opracowaniu, w konsekwencji prowadzi do konieczności częstszego tworzenia innowacji przez organizację. Wobec rosnących zasobów wiedzy organizacje, które nie generują innowacji, w krótkim okresie stają się niekonkurencyjne. Dotyczy to zarówno innowacji technologicznych, jak również procesów usprawniających zarządzanie organizacją. W rezultacie wymaga to przede wszystkim od przywódcy zaangażowania się w proces pobudzania innowacyjności organizacji.

Problem pobudzania innowacyjności przez przywódcę podzielić można na dwa zagadnienia. Pierwsze to strategia pobudzania innowacyjności wiążąca się z podjęciem decyzji przez przywódcę, w jakich okolicznościach innowacja powinna być rozwijana w ramach wewnętrznych zasobów organizacji, a w jakich okolicznościach w ramach sieci współpracujących organizacji tworzących międzynarodową sieć (opisaną wcześniej). Drugie zagadnienie dotyczy operacyjnego pobudzania innowacyjności przez przywódcę w ramach swojej organizacji i sieci współpracujących organizacji.

Decyzja o strategii rozwoju innowacji może być podejmowana między innymi w oparciu o model opisany niżej (Rysunek 2). Wyodrębnia on dwa czynniki, których zestawienie pozwala na dokonanie wyboru. Pierwszym z czynników, które przywódca organizacji powinien wziąć pod uwagę, jest informacja, czy możliwości rozwoju innowacji już istnieją na rynku, czy też muszą zostać stworzone. Drugim czynnikiem jest rodzaj innowacji – czy jest ona innowacją autonomiczną, która nie stanie się częścią bardziej złożonego

systemu współzależnych rozwiązań technologicznych, czy też jest innowacją systemową, której posiadanie stanie się konieczne dla wielu branż gospodarki. Możliwe scenariusze działań pokazane zostały na rysunku.



Źródło: Chesbrough, H. W., Teece, D. J., Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?, Harvard Business Review, August 2002

Rysunek 2 Strategia rozwoju innowacji

Przy analizie działań przywódcy, które od strony operacyjnej pozwolą na pobudzenie innowacyjności organizacji szczególną uwagę warto zwrócić na budowę kultury organizacji wspierającej innowacyjność i ewentualnej możliwości budowy pewnych spójnych wartości sieci współpracujących organizacji. Budowa kultury sieci jest zdecydowanie trudniejsza niż budowa kultury samodzielnej organizacji, wręcz można mieć wątpliwości, czy możliwa. Z punktu widzenia przywódcy konieczne jest jednak, aby w sytuacji planowanie strategii sieci, budowania kultury sieci, istniało przywództwo jednego z elementów sieci, aby istniała centrala sieci. Wniosek ten pokazuje niemalejącą rolę przywództwa globalnego nawet w przypadku sieci organizacyjnych. Wiele współczesnych koncernów międzynarodowych zorganizowanych jest zresztą właśnie w formie takich sieci organizacyjnych, kreujących swoją innowacyjność.

Istnieje oczywiście także wiele technik przywódczych wyzwających innowacyjność konkretnych pracowników lub grup pracowników organizacji. Należy do nich m.in. otwartość na błędy i umiejętność analizy sytuacji nadzwyczajnych, budowaniu wśród pracowników umiejętności pracy zespołowej, usprawnianie przepływu informacji w ramach organizacji – zachęcanie do dzielenia się wiedzą, zarządzania wiedzą w organizacji i tworzenie warunków sprzyjających uczeniu się, w tym budowanie organizacji uczącej się.

Podsumowując, trzeba jedna zaznaczyć, że wymienione działania operacyjne powinny być poprzedzone opisaną wcześniej analizą znaczenia innowacji dla przyszłych losów organizacji.

PODSUMOWANIE – PODSTAWOWE TEZY

W opracowaniu tym przedstawione zostały i poddane weryfikacji dwie podstawowe tezy dotyczących przywództwa w organizacjach:

1. Część funkcji przywódczych (m.in. związanych z zarządzaniem ludźmi, budowaniem subkultury organizacyjnej, budowaniem przekazu zmiany, łagodzeniem oporów wobec zmian, wykorzystaniem władzy eksperckiej, pobudzaniem uczenia się w ramach organizacji, zarządzaniem częścią innowacji) ulega rozproszeniu w organizacjach, podczas gdy część funkcji przywódczych związanych m.in. z budową strategii i podstawowych założeń kultury organizacji, w tym sieci organizacyjnych ulega dodatkowej centralizacji.
2. Wielu dobrych przywódców organizacji nie cechuje jeden typ przywództwa, lecz potrafią oni dynamicznie dostosowywać swój typ przywództwa do zmiennych warunków, w jakich funkcjonują ich organizacje, potrafią jednocześnie wykorzystywać zachowania specyficzne dla kilka typów przywódczych. Przywódcy w zależności od potrzeb wykorzystują jedynie zmienne proporcje różnych typów przywódczych.

Dodatkowo w opracowaniu przeprowadzono analizę ewolucji postrzegania przywództwa oraz skupiono się na roli przywódcy we wprowadzaniu zmian organizacyjnych oraz pobudzaniu innowacyjności organizacji.

BIBLIOGRAFIA

1. Morris R., Seeman M. (1959): The Problem of Leadership: An Inter-Disciplinary Approach, American Journal of Sociology, nr 56
2. Burns J. MacGregor (1994): Władza przywódcza, we Władza i społeczeństwo, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
3. Smith, Ph.M. (1996): Przywództwo, [w:] Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella, red. Manstead, A.S.R., Hewstone, M., Jacek Santorski & Co., Warszawa
4. Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (1997): Psychologia społeczna. Serce i umysł, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań
5. Gleick, J. (1987): Chaos: Making a New Science, Viking Penguin Inc., 1987.
6. Senge P. M. (1998): Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa
7. Chesbrough, H. W., Teece, D. J. (2002): Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?, Harvard Business Review, August