PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 24 2008
Zarządzanie 6

Agata Wiśniewska-Szałek

WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDZTWA KIEROWNICZEGO

1. Wstęp

Przewodzenie to w obecnych czasach chaosu i złożoności zadanie trudne. Kadry z każdym dniem stają się coraz bardziej zróżnicowane, a nasze postawy w stosunku do pracy ulegają ciągłym zmianom. Globalizująca się gospodarka światowa wymusza m.in. globalne zmiany w postrzeganiu wiedzy i świadomości kadry kierowniczej będące czynnikiem sprawczym globalizacji mentalności. Wykorzystywanie wspólnej globalnej wiedzy w procesach kierowania sprawdzać się będzie w najbliższym czasie w działaniu różnych organizacji we wszystkich zakątkach świata.

Wiedza menedżerska wpleciona w globalne myślenie przekładać się więc może na istotną rolę świadomości przywódczej, którą rozumieć tutaj będziemy jako „sztukę mądrego przewodzenia bez dominacji". Wydawać się to może, niejako z samego założenia, pewnego rodzaju paradoksem, ale właśnie elastyczne pojmowanie takich pozornych sprzeczności może w procesach kierowania – w sposób pozytywny – łączyć je w „złoty środek".

Współczesne przywództwo kierownicze to ciągła konfrontacja ze zmieniającą się rzeczywistością, to nieustające pasmo skomplikowanych sytuacji zarówno z pojedynczym człowiekiem, jak i z grupą pracowniczą w różnych obszarach działalności menedżerskiej.

W procesach kierowniczych zawsze napotykamy dwie pozorne sprzeczności, które trzeba świadomie rozważyć jako dwie właściwości – są to zdolność do podejmowania decyzji (kreująca zmienność) i stałość. Należy obydwiema zajmować się jednocześnie, gdyż nierozłącznie do siebie należą. Zdolność podejmowania decyzji menedżerskich jest bardzo ważna dla przywódcy, ponieważ niezwykle wzbogaca procesy zarządzania i tym samym procesy wykonawcze zespołów pracowniczych. Przywódca, opóźniając decyzje, „nosi ze sobą" coraz bardziej rosnące obciążenia. Oczywiście, niektóre sprawy rozwiązują się same przez się (jeśli jesteśmy częścią problemu, jesteśmy też częścią rozwiązania), ale to nie daje poczucia satysfakcji, jaka powstaje przy mądrze podjętej decyzji.

Stałość jest tak samo ważna jak sama decyzja pociągająca za sobą zmienność, gdyż daje możliwość odniesienia, porównania i oceniania skutków procesów decy-

zyjnych. Oczywiście, cały ten proces jest grą pytań i odpowiedzi mniej lub bardziej trafnych, która w rozwoju przywództwa uruchamia nabywanie wiedzy niezbędnej do osiągania sukcesów będących największym wyzwaniem przywódcy-menedżera.

Otwarty przywódca jest gotowy się uczyć, stale obserwując otaczającą go rzeczywistość, odważnie stając wobec trudności i odnajdując w coraz większym stopniu własną wartość i poczucie pewności. To jest właśnie dojrzewanie do roli przywódcy, kroczącego ścieżką świadomego przywództwa [Brzeziński 2002], zaczynającego poznawać istotę i filozofię świadomego zarządzania, stającego się świadomym swoich myśli przed działaniem i podczas działania menedżerskiego. Świadomy przywódca traktuje swoich pracowników w sposób partnerski, z szacunkiem, motywuje ludzi do pracy, wspiera inicjatywy twórczych działań i jest efektywnym kreatorem i koordynatorem przedsięwzięć innowacyjnych.

Ludzie, którzy awansują na stanowiska kierownicze, zwykle funkcjonują szczególnie dobrze w świecie zewnętrznym. Posiadają oni umiejętność odczytywania sygnałów pochodzących z otoczenia i dostosowywania się do nich, często idąc przez życie z głęboko podzieloną jaźnią [Goleman 1998]. Wielu przywódców jest odciętych od jakiegokolwiek wewnętrznego głosu, wynosząc formę ponad treść i styl ponad sens, dlatego aby nauczyć się przewodzić, należy poznać samego siebie (takie uczenie się jest niczym innym jak procesem odnajdywania i ujawniania). Sprawą zasadniczą jest również to, by posiąść zręczność w organizowaniu przestrzeni pomiędzy współpracownikami, w którym szczególną uwagę przywódca powinien zwracać na powody oraz sposób, w jaki pracownicy radzą sobie ze zmianami.

Przywódcą-menedżerem nie zostaje się z dnia na dzień, a korzystne kontakty służbowe nie są nigdy kwestią czystego przypadku. Aby dzięki zaletom swojego charakteru i rozwiniętej świadomości przywódczej odnieść sukcesy, potrzebna jest ciężka praca, równość i partnerstwo. Dobry menedżer szuka (często podświadomie) właściwych współpracowników, którzy spełnią jego oczekiwania. Oczywiście, zespół będzie zawsze silniejszy, jeśli są w nim ludzie o zróżnicowanych talentach, a zadanie przywódcy polega na określeniu i wprzęgnięciu tych zróżnicowanych talentów do harmonijnego współdziałania.

Każdy zespół pracowniczy pragnie nowych, emocjonalnie inteligentnych przywódców z wizją i charakterem, gdyż utrzymywanie aktywnej świadomości jest krokiem aktu tworzenia wyrastającego pomiędzy wizją i rzeczywistością w procesach podejmowania decyzji. Tworzy się więc nowy sposób przywództwa, pozwalający na udoskonalenie procesów menedżerskich, ponieważ to właśnie dojrzali, świadomi i mądrzy przywódcy-menedżerowie sprawiają, że dzieje się to, co dziać się powinno.

2. Wizerunek przywódcy przyszłości

Aby zastanawiać się nad tym, jaki przywódca XXI wieku być powinien, należy wziąć pod uwagę warunki determinujące charakter pracy menedżera przyszłości. W związku z tym nasuwa się pytanie, jakie wymagania stawia się menedżerom jutra?

C.K. Prahalad [1998, s. 188-189] zauważa, że powstające nowe realia otoczenia konkurencyjnego są przesłanką do zasadniczych zmian oczekiwań w stosunku do menedżerów przyszłości. Podstawowy i minimalny wymóg jest taki, że menedżerowie ci będą zmuszeni do stworzenia w kierowanych przez siebie firmach warunków do:

Tworzenia i wdrażania złożonych strategii działania. W większości przypadków obecne strategie koncentrują się na takich zagadnieniach, jak: udziały w rynku i zyski. Muszą one być rozszerzone i obejmować takie problemy, jak: wpływanie na rozwój standardów branżowych, zmiany lub poszukiwanie nowych obszarów działania oraz wchodzenie na nowe rynki. Coraz szerszy jest udział w opracowywaniu i realizacji strategii mało aktywnych interesariuszy: dostawców, klientów, kooperantów, a nawet konkurentów. Szersze postrzeganie zagadnień strategicznych spowodować może zawężenie samodzielności pewnych grup menedżerów, ale *per saldo* może przyczynić się do przyrostu zasobów i wpływów konkretnych przedsiębiorstw w prowadzonej przez nie walce konkurencyjnej.

Wymiany i ochrony własności intelektualnej. W przeciwieństwie do tradycyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych prowadzenie działalności w obecnych czasach opiera się, zdaniem C.K. Prahalada, na „niewidzialnych zasobach", takich jak *know-how*, portfel patentów, marki, logistyka, reputacja. Ochrona własności intelektualnej jest trudniejsza niż ochrona wiedzy i pomysłowości zawartych w zasobach materialnych.

Zarządzania przenikaniem interesów publicznych i prywatnych. C.K. Prahalad dotyka bardzo bolesnej i niekonsekwentnie realizowanej tendencji: szybkiego tempa postępów prywatyzacji i ograniczania ingerencji państwa, przy zachowaniu wciąż dużych możliwości wpływania na kierunki rozwoju gospodarki. Dodatkowo konsumenci żądają wysokiej jakości, obrońcy środowiska „zero zanieczyszczeń", obrońcy praw człowieka polepszenia warunków pracy, a inwestorzy i pracownicy przedsiębiorstw domagają się większej jawności i odpowiedzialności zarządów. Pojawiające się sprzeczne wymagania potęgują narastanie paradoksów, którymi trzeba umieć zarządzać.

Przewodnictwa intelektualnego i administracyjnego. Rośnie w skali globalnej zapotrzebowanie na intelektualnych przywódców. Reorganizujące się przedsiębiorstwa, gubiący sens swojego wysiłku pracownicy, nieusatysfakcjonowani klienci rozglądają się za menedżerami zdolnymi przedstawić prognozy i sformułować konkretne wizje przyszłości. C.K. Prahalad zauważa, że wizja jest właśnie tym drogowskazem dodającym energii i motywującym do działania nie tylko konkretne przedsiębiorstwa, ale także całe branże. Jednocześnie menedżerowie-wizjonerzy muszą wykazywać zmysł administracyjny niezbędny do sprawnego prowadzenia swoich firm przez epokę przełomowych zmian umiejętności, postaw, zachowań i modeli działania.

Podsumowując swoje rozważania na temat warunków determinujących charakter pracy menedżera przyszłości, C.K. Prahalad nieustępliwie podkreśla perspektywę nieuchronnej globalizacji, konieczność funkcjonowania w wielu miejscach o róż-

nych kulturach, a także posiadanie wielorakich umiejętności i zdolności perspektywicznego myślenia. Menedżer przyszłości będzie musiał uczyć się nowych koncepcji, poznawać nowe narzędzia, technologie i rynki. Nie ulega wątpliwości, że jest to zapowiedź upowszechnienia się wizerunku menedżera globalnego, potrafiącego kierować globalnym przedsiębiorstwem przyszłości. Badacze zajmujący się problematyką przywództwa ustalili, że menedżer globalny musi się umieć sprawdzić w czternastu podstawowych wymiarach obejmujących (za: [Kuc 2004, s. 322-323]):

1. Myślenie globalne – uświadamianie sobie wpływu wywieranego przez globalizację na gospodarkę ogólnoświatową i uwzględnianie światowych trendów przy podejmowaniu decyzji.
2. Przewidywanie przyszłych możliwości – poszerzanie wiedzy na temat zachowania się rynków w przeszłości i rozwijanie wizji pozwalających przewidzieć potrzeby, które pojawią się w przyszłości; inspirowanie pracowników do wykorzystywania okazji sprzyjających rozwojowi biznesu oraz przekształcania idei w produkty i usługi.
3. Kreowanie i zwiększanie uprawnień kadry – inspirowanie zespołu pracowniczego, zachęcanie do aktywnego udziału w podejmowaniu decyzji, efektywne włączenie kadry w realizację projektów.
4. Rozwijanie i zwiększanie uprawnień kadry – równe, poważne i godne traktowanie wszystkich pracowników, darzenie ich zaufaniem oraz wzbudzanie zaufania do własnej osoby, szczere i otwarte słuchanie opinii, rozliczanie zespołu na podstawie osiągniętych wyników.
5. Akceptowanie różnic kulturowych – docenianie zalet płynących ze zróżnicowania, motywowanie ludzi posiadających inne zaplecze kulturowe, pomaganie w zrozumieniu i zaakceptowaniu odmiennych kultur, eliminowanie dyskryminacji ze względu na staż, kolor skóry, płeć czy wiek.
6. Budowanie zespołów i partnerstwa – jednoczenie organizacji w efektywny zespół, budowanie partnerstwa w całej hierarchii firmy, traktowanie pracowników jak partnerów, a nie konkurentów, tworzenie sojuszy i kontaktów z innymi organizacjami.
7. Sprzyjanie zmianom – traktowanie zmian jako nowych możliwości i szansy na rozwój, wspieranie kreatywności i innowacyjności u innych, przekształcanie pomysłów w wymierne rezultaty.
8. Entuzjazm dla nowych technologii – umiejętność i chęć wykorzystywania nowoczesnej technologii, zatrudnianie doradców biegłych w tym zakresie, szkolenie umiejętności własnych i pracowników, inwestowanie w nowe rozwiązania.
9. Wspieranie konstruktywnych wyzwań – zachęcanie pracowników do usprawniania swojego działania, docenianie i wykorzystywanie ich opinii i poglądów, zdolność wprowadzania koniecznych zmian i wyrażania swojego sprzeciwu z jego zrozumiałym uzasadnieniem.
10. Zapewnienie zadowolenia klientów – traktowanie zadowolenia klientów jako najważniejszego zadania firmy, motywowanie współpracowników do działania

satysfakcjonującego klientów, troska o spełnianie przez organizację zobowiązań wobec konsumentów, wprowadzanie jasnych metod badania opinii klientów i regularny pomiar ich zadowolenia.

11. Osiąganie przewagi konkurencyjnej – zrozumienie zasad rynkowych, dających konsumentowi możliwość wyboru innych konkurencyjnych produktów i usług, dostarczanie towarów posiadających wyraźną przewagę nad ofertą konkurencji; uzyskiwanie rezultatów mających długoterminowe znaczenie udziałowców.

12. Okazywanie osobistej siły i kompetencji – zachowywanie dystansu wobec swoich atutów i słabości, naturalne podchodzenie do przeciwnych opinii, inwestowanie w rozwój własny i pracowników, rekrutowanie osób lepszych od siebie w dziedzinach, w których sami czujemy się gorsi.

13. Dzielenie się przywództwem – dzielenie się swoimi kompetencjami z partnerami, umożliwianie innym podejmowania decyzji, przyjmowanie opinii i działanie zgodne z postulatami napływającymi od współpracowników.

14. Działanie zgodne z głoszonymi wartościami – etyczne i uczciwe zachowanie we wszystkich sytuacjach, unikanie polityki i zaspokajania egoistycznych potrzeb, działanie zgodne z własnymi przekonaniami, dawanie przykładu innym oraz przestrzeganie modelu postępowania w całej organizacji.

W opinii szefów wielkich firm, systematycznie rośnie znaczenie opisanych cech. Największe różnice pomiędzy minioną i obecną hierarchią wartości a wymogami przyszłości koncentrują się wokół globalnego myślenia, akceptacji różnic kulturowych oraz budowania zespołów i partnerstwa. Zmieniać oraz rozwijać należy kwestie zwiększenia uprawnień kadry, umiejętności wykorzystania zmian, wiarę w nową technologię, zapewnić trzeba zadowolenie, a nawet zachwyt klientów i, co najtrudniejsze, dzielić się z innymi przywództwem.

Jaki więc będzie menedżer-przywódca przyszłości? Zmieniająca się rzeczywistość otaczającego nas świata wymusza posiadanie specyficznych cech i kompetencji. Większość badaczy problemów przywództwa ma nadzieję, że w XXI w. niepodzielnie obowiązywał będzie wzór szefa kierującego firmą nie za pomocą rozkazów i ścisłej kontroli, lecz poprzez wewnętrzną siłę oraz wartość przekazywanych idei. Według cytowanego wyżej C.K. Prahalada, do najważniejszych cech i umiejętności menedżera jutra będą należeć [Prahalad 1998, s. 189-190]:

Myślenie systemowe – przywódcy przyszłości będą musieli wykazać się umiejętnością myślenia koncepcyjnego i systemowego, które pozwoli im na dostrzeganie związków między poszczególnymi elementami oraz wybieganie myślą w przyszłość i ogarnianie całości problemu. Przywódca przyszłości musi mieć zdolność syntezy informacji nie tylko o strategicznym, ale i drugorzędnym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważania interesu prywatnego i społecznego.

Działanie w wielokulturowym otoczeniu – umiejętność myślenia w kategoriach międzykulturowych, wynikająca z globalizacji zarządzania, polega przede wszystkim na konieczności uwzględniania tego, że w innych kulturach niekoniecz-

nie podzielane są te same wartości, w których człowiek został wychowany. W tym dążeniu do umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu pomocna będzie znajomość innych kultur i języków.

Gotowość do ustawicznej nauki – przywódcy przyszłości muszą mieć świadomość nie tylko tego, że wiedza się szybko starzeje, że trzeba ją stale odnawiać, wzbogacać i konfrontować z praktyką, ale też tego, że mądrość menedżerska jest ograniczona i podlega procesowi petryfikacji, tj. utrwalaniu się przeszłych, nie zawsze już aktualnych sprawności. Dlatego też tak ważna jest stała gotowość przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych.

Pozytywne cechy osobowościowe – przywódca musi tworzyć własną indywidualność rozumianą jako zespół cech i właściwości wyróżniających jednostkę spośród pozostałych. Musi pracować nad swoją osobowością i stale się rozwijać, podobnie jak biegacz, który rozwija określone przymioty fizyczne i dzięki treningowi osiąga coraz lepsze rezultaty. Sukces w rozwoju swej indywidualności może osiągać dzięki samokształceniu dostosowanemu do jego zdolności i możliwości przy założeniu racjonalnego podwyższania wymagań.

Wysokie standardy zachowań – przywódca zarówno ustala wymagane w organizacji standardy wartości i zachowań, jak i jest zobowiązany do stawiania sobie w tym zakresie wymagań jeszcze wyższych. Doskonalenie swojego zachowania wiąże się z dążeniem do jak najlepszej wydajności i poświęcenia w pracy, z odpowiedzialnością za swoje działania, wrażliwością na sprawy międzyludzkie i problemy międzykulturowe oraz wspieraniem i pobudzaniem rozwoju pracowników.

B.R. Kuc rozszerza tę listę o kolejne kompetencje mające warunkować efektywność przywódcy zarządzającego organizacją w przyszłości. Należą do nich [Kuc 2004, s. 303-304]:

1) umiejętność podejmowania większego ryzyka z większym wyprzedzeniem,
2) zdolność do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym,
3) zdolność do stworzenia zintegrowanego zespołu, w którym każdy potrafi zarządzać oraz oceniać swoją wydajność i wyniki w odniesieniu do wspólnych celów,
4) zdolność do szybkiego i jasnego przekazywania informacji oraz motywowania ludzi,
5) postrzeganie organizacji i zarządzania nią w sposób całościowy, nie ograniczając się do znajomości jednej czy paru funkcji.

Liderzy w XXI wieku będą musieli sprostać o wiele bardziej poważnym i skomplikowanym wymaganiom niż te, które stoją przed nimi teraz. Jak dotąd, menedżerowie dysponowali władzą pozwalającą im na kształtowanie kierowanych przez siebie organizacji zgodnie z własnymi wartościami, założeniami i stylem. Rewolucja technologiczna, coraz większa świadomość decydującego wpływu czynnika ludzkiego na efektywność organizacji, a także konieczność posiadania przez instytucje konkretnego programu strategicznego doprowadziły do spadku autonomii lidera i jego pozycji indywidualnego przywódcy.

Przyszli przywódcy prawdopodobnie będą w dużym zakresie podobni do wielkich przywódców XX wieku i tak jak oni charakteryzować się będą silną osobowością, zdolnością strategicznego myślenia i przewidywania oraz wiarą w pewne fundamentalne zasady ludzkiego postępowania. Pewne różnice będą prawdopodobnie wynikiem zwiększonej złożoności świata, w którym przyjdzie im działać, oraz gwałtownego wzrostu tempa przemian wywołanych rewolucją w technice i środkach łączności. Liderzy będą musieli zwracać uwagę na tak istotne problemy społeczne, jak ochrona środowiska naturalnego, sprawiedliwość społeczna, czy poszukiwanie sensu życia przez coraz szersze kręgi społeczeństwa. Jak to powiedział R. Beckhard o przyszłych liderach: „sprawy duchowe nie będą wyłączną domeną duchownych" [Beckhard 1997, s. 141]. Poważnym wyzwaniem będzie także umiejętność wykorzystania kulturotwórczej siły organizacji do określania norm, korzyści i wartości współtworzących kulturę oraz podkreślenia ich znaczenia przez osobisty przykład.

Prawdziwie skuteczni liderzy nadchodzących lat będą ludźmi kierującymi się silnym poczuciem wartości i wiarą w możliwości indywidualnego rozwoju. Przed oczami będą mieli wizję takiego społeczeństwa, jakiego pragną dla siebie i swych organizacji. Będą wizjonerami, mocno wierzącymi w swoją zdolność i misję kształtowania przyszłości i dadzą wyraz swym przekonaniom, podporządkowując im wszystkie swoje działania.

3. Przyszłość przywództwa kierowniczego

W ciągu ostatnich stu lat można zaobserwować ewolucję, jaka się dokonała w poglądach na temat przywództwa. Przełom XIX i XX wieku charakteryzował się dominującym przekonaniem o całkowitej asymetrii relacji między przełożonym a podwładnym. Kierownika umieszczano w centrum działania, jako tego, który stawiał cele, sprawował nad wszystkim kontrolę, ponosząc równocześnie za wszystko odpowiedzialność. Podwładni traktowani byli wyłącznie instrumentalnie, jako narzędzia, którymi zarządzający posługuje się w osiąganiu swoich celów. W turbulentnych warunkach XX wieku tak silna centralizacja władzy przestała być korzystna – pojawił się w związku z tym postulat delegowania uprawnień decyzyjnych. Stało się to z jednej strony konieczne w nowych warunkach funkcjonowania wielu instytucji, a z drugiej łatwiejsze na skutek przeciętnie wyższego poziomu kwalifikacji podwładnych i związanych z tym ich aspiracji. Za istotę nowoczesnego zarządzania uznano dzielenie się władzą, w przeciwieństwie do zarządzania klasycznego, którego istota polegała na egzekwowaniu podporządkowania i podkreślaniu nadrzędności.

Zarządzanie partycypacyjne z istotny sposób zmieniło relacje między kierownikiem a jego podwładnymi. Przepaść dzieląca ich organizacyjne pozycje zaczęła powoli zanikać. Najważniejsze do tej pory czynniki autorytetu, takie jak ranga w hierarchii, tytuł, doświadczenie czy liczba podwładnych, zaczęły ustępować wyrafinowanym zdolnościom do definiowania problemu, dostrzegania szans, komunikacji społecznej, a przede wszystkim do pełnego wykorzystania umiejętności pracowników.

4. Przywództwo w zespole

Radykalna zmiana warunków funkcjonowania nowoczesnych organizacji, spowodowana globalizacją działalności i tworzeniem się sieciowych form strukturalnych, stawia problem przywództwa w zupełnie nowym świetle. Dzieje się tak dlatego, ponieważ upada główny filar wspierający tradycyjne zarządzanie, jakim jest hierarchia. Wzrasta znaczenie zespołów i pracy grupowej, a zmianą o rewolucyjnym charakterze jest zarysowująca się przewaga stosunków horyzontalnych w systemie organizacyjnym nad stosunkami hierarchicznymi [Kuc 2004, s. 371]. Menedżer, stając zatem przed wyzwaniem stania się skutecznym przywódcą zespołu, jest zmuszony do rezygnacji ze znacznej części swojej władzy na rzecz grupy. Musi nauczyć się cierpliwego dzielenia się informacjami, ufania innym, rozumienia i rezygnowania z autorytetu formalnego. Z nadzorcy musi stać się opiekunem. Skuteczny przywódca zespołu utrzymuje niski stopień kontroli, gdy dostrzega u członków zespołu silną potrzebę samodzielności, a także nie pozostawia ich samych sobie, gdy istnieje konieczność wsparcia i udzielenia pomocy [Steckler, Fondas 1995]. Dobrze wie, kiedy powinien wkraczać, a kiedy pozostawić zespół w spokoju.

Z funkcją przywódcy zespołu łączą się pewne specyficzne role, które Robbins i DeCenzo podzielili na cztery grupy [2002, s. 495]. Przywódca zespołu działa według nich jako łącznik z kręgami zewnętrznymi (reprezentuje zespół, pozyskuje zasoby, wyjaśnia, czego od zespołu wymagają inni, zbiera informacje i dzieli się nimi z członkami zespołu), jako usuwający kłopoty (pomaga w rozwiązywaniu problemów albo uzyskaniu potrzebnych zasobów), trener (wyjaśnia oczekiwania i role, uczy, wspiera, zachęca) oraz jako rozwiązujący konflikty.

W ramach różnych ujęć przywództwa coraz bardziej podkreśla się znaczenie współpracy lidera z zespołem jako jeden z czynników sukcesu. Umiejętność tworzenia zespołu, spajania go i kierowania nim będzie w przyszłości podstawową umiejętnością przywódców [Koźmiński, Piotrowski 2004, s. 361], ponieważ przypuszczalnie to właśnie zespoły stojące za liderem odpowiadają za sukces lub porażkę całej organizacji.

5. Substytuty przywództwa

Posuwając się jeszcze dalej w rozważaniach dotyczących przyszłości przywództwa kierowniczego, można zaobserwować pojawiające się koncepcje zespołów bez lidera (*leaderless teams*), całkowicie samorządnych, w których przywódca byłby niepotrzebny. Niewątpliwie istnieją grupy, które funkcjonują całkiem nieźle bez przywódcy albo w których formalny lider jest całkowicie nieskuteczny. Ludzie jednak, jak uważają Meindl i Ehrlich [1987, s. 91-109], mają skłonność do mitologizowania czy też przeceniania przywództwa i przypisywania mu przesadnie dużego wpływu na wyniki firmy. Hipotezę tę autorzy owi potwierdzili w przeprowadzonych przez siebie badaniach na studentach ekonomii. Każda z czterech grup studentów

otrzymała informacje dotyczące firmy, przy czym każda grupa otrzymała inne uzasadnienie jej silnej pozycji. Gdy sukces przedsiębiorstwa przypisywany był działaniu kierownictwa, wyniki firmy oceniane były wyżej niż w przypadku działania takich czynników, jak kompetencje pracowników, preferencje klientów czy korzystna polityka. Ta mitologizacja przywództwa, zgodna ze spojrzeniem romantycznym[1], każe nam zastanawiać się nie tylko nad tym, kim jest lider, ale także nad tym, kim są jego podwładni.

Jak wspomniano wyżej, istnieją warunki, w których przywództwo w ogóle nie jest potrzebne. Koncepcje substytutów opisują sytuacje, w których zachowania przywódców zastępowane są przez cechy podwładnego, zadania i organizacji (za: [Griffin 2004, s. 514]). Takie cechy podwładnego, jak doświadczenie, wybitne zdolności, orientacja zawodowa oraz silna potrzeba niezależności, mogą sprawić, że zachowanie przywódcze okaże się nieskuteczne, ponieważ pracownik dobrze wie, co ma robić. Tak samo w przypadku zadań prostych i rutynowych lub zadań sprawiających satysfakcję i wewnętrzne zadowolenie podwładny nie potrzebuje wsparcia przywódcy. Wreszcie cechy organizacji, takie jak silna formalizacja, spoistość grupy, sztywne reguły i procedury, mogą zastępować przywództwo formalne.

Istnienie substytutów przywództwa powoduje konieczność zwracania uwagi na rzeczywistą potrzebę przewodzenia w konkretnych warunkach, niekiedy bowiem silny przywódca może nie tylko być zbędny, ale nawet obniżać efektywność pracowników.

6. Koncepcja samoprzywództwa

Do coraz większej decentralizacji władzy przywódczej w przedsiębiorstwach przyszłości nawiązuje także koncepcja zaproponowana przez H.P. Simsa i Ch.C. Manza dotycząca samoprzywództwa. Autorzy ci nie dopuszczają wprawdzie możliwości braku jakiegokolwiek przywództwa, sprzeciwiając się koncepcji zespołów bez kierownictwa, całkowicie samorządnych, w których kierownik byłby niepotrzebny, zakładają natomiast, że przywódców w organizacji jest wielu. W koncepcji tej występuje pojęcie superlidera na określenie kogoś, kto stopniowo usamodzielnia swoich podwładnych, przewidując dla nich pierwszoplanowe role na scenie działalności organizacji, samemu usuwając się w cień. Superlider staje się członkiem naczelnego kierownictwa, które w nowoczesnych organizacjach nie ingeruje w procesy operacyj-

[1] Całkiem nowym sposobem postrzegania przywództwa jest patrzenie na nie przez pryzmat zwolenników – ludzi, którzy oczekują, że przywódca poprowadzi ich do celu. Ludzie ci tworzą wyidealizowany obraz tego, co czynią przywódcy, co są w stanie osiągnąć, a także, w jaki sposób mogą wpłynąć na ich życie. Wynikać to może z romantycznej potrzeby ludzi do przywiązania do lidera, oddania mu i obdarzania zaufaniem, tak by sami mogli skupić uwagę na celach organizacji i osiągać je. Ten romantyczny pogląd więcej mówi o samych zwolennikach niż o przywódcy, widząc w tym ostatnim raczej wyobrażenie innych ludzi niż realną postać – osobę, która wywiera na innych wpływ tylko tak długo, jak długo jest obdarzana zaufaniem, zob. [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 476].

ne. Wychowankowie superlidera stają się natomiast operacyjnymi liderami, zdolnymi pokierować pracą jakiegoś zespołu zadaniowego, jeśli pojawi się zapotrzebowanie na ich unikatowe kwalifikacje, ale przede wszystkim zdolnymi do skutecznego kierowania swoim własnym postępowaniem [Kuc 2004, s. 373]. Autorzy tej koncepcji nie obawiają się więc paraliżu organizacji pod nieobecność przywódcy, przywódcami jest bowiem większość pracowników. Wszyscy oni są filarami organizacji, a nie jak dotychczas tylko jeden przywódca, którego brak, choćby krótkotrwały, od razu skutkuje chaosem.

Przywództwo kierownicze w XXI wieku niesie za sobą znaczne zmiany w kwestii sprawowania władzy. Coraz więcej mówi się o przywództwie uczestniczącym, uznającym władzę podwładnych, i choć w praktyce większość kierowników nie odnosi się do tego z entuzjazmem, obawiając się utraty władzy, to dziś niejeden przywódca chętnie przekazuje kompetencje osobom, które wcześniej wykazały się inicjatywą i zdrowym rozsądkiem. W ten sposób wielu podwładnych, którzy dowiedli swojej przydatności, może zająć pozycję dorównującą pozycji szefa. Widzimy więc, że zakres posiadanej władzy i zakres uprawnień wciąż się zmieniają. Przywódcy sprawujący władzę w organizacji przez ostatnie sto lat głównie zajmowali się wywieraniem wpływu na pracowników fizycznych w celu podnoszenia ich wydajności. Wykorzystywali głównie ich lęk, swoją charyzmę i uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji. W nowych warunkach organizacyjnych będzie się niewątpliwie szybko zmniejszać zapotrzebowanie na charyzmatycznych przywódców, którym można ślepo zaufać i bez reszty się im podporządkować. Charyzma wynika bowiem nie tyle z cech osobowościowych przywódcy, ile z potrzeby emocjonalnej tych, którzy chcą się mu podporządkować, spodziewając się z jego strony opieki. Charyzma pojawia się w określonym miejscu i czasie bardziej jako właściwość podwładnych aniżeli przywódcy. Nowy członek organizacji będzie bardziej zainteresowany poszukiwaniem partnerów do współpracy niż „wodzów" i „mężów opatrznościowych" [Sikorski 2001, s. 95]. Charakter władzy musi ulec diametralnej zmianie, ponieważ coraz więcej zadań przekazywanych jest na niższe szczeble zarządzania, co prowadzi do uzyskiwania coraz większych uprawnień przez pracowników. Paradoksalnie jednak nie można powiedzieć, że przywódca XXI wieku zostanie władzy pozbawiony. Przeciwnie – przywódca, pozbywając się części swojej władzy, faktycznie ją zwiększy – dzieląc się swoją wizją, przekonując do niej swoich współpracowników i zwracając się do nich o pomoc w jej realizacji.

Literatura

Beckhard R., *O przyszłych liderach*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.

Brzeziński M., *Przyszłość przywództwa kierowniczego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2002 nr 5.

Goleman D., *What Makes a Leader?*, „Harvard Business Review" 1998, XI-XII.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Kuc B., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
Meindl J.R., Ehrlich S.B, *The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance*, „Academy of Management Journal" 1987 30 (1).
Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Businessman Book, Warszawa 1998.
Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
Steckler N., Fondas N., *Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool*, Organizational Dynamics, 1995.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.E., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.

THE CHALLENGES OF MODERN LEADERSHIP

Summary

This article is an attempt to present the changes occurring in leadership of global societies in the generation. In the first part the terms of postmodernism and globalization are evaluated, with the second one considered to be one of key characteristics describing generation next world. It also points out the changes that took place in the social aspect and economic system. In the second part of the article the pressure is put on the way these changes affect the manager's leadership work as well as on the referral to overall tendencies appearing in the leadership of a XXI-century company.

Agata Wiśniewska-Szałek – dr, asystent w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.