

Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

maja.sajdak@ue.poznan.pl

PSYCHOLOGICZNA PERSPEKTYWA PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO W ZWINNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Strategiczny wymiar przywództwa pełni szczególną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, kiedy podejmuje się decyzje długoterminowe, wtedy właśnie potrzebne jest długofalowe przywództwo – motywowanie i mobilizacja ludzi do podejmowania zadań, osiągania celów nie tylko z korzyścią dla organizacji, ale także z korzyścią i satysfakcją dla pracowników. Przywództwo jest rodzajem relacji między tym, który chce stać na czele i inspirować, a tymi, którzy wybrali podążanie za przywódcą. Relacje te budują zaufanie, uznanie i wiarygodność, a wynikają w znacznej mierze z psychologicznych zagadnień, takich jak rdzeń samooceny, intuicja czy pasja. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja psychologicznych aspektów przywództwa strategicznego w odniesieniu do zwinnego przedsiębiorstwa oraz prezentacja wyników badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w Polsce na przełomie 2012 i 2013 roku przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Słowa kluczowe: przywództwo strategiczne, zwinne przedsiębiorstwo.

Klasyfikacja JEL: A12.

PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN AN AGILE COMPANY – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: The strategic dimension of leadership plays a crucial role in company management; when long-term decisions are made, long-term leadership is needed. Long-term leadership involves motivating people to take up tasks and complete targets

not only for the benefit for the organization but also for the benefit and satisfaction of the employees. Leadership is a kind of a relationship between the one who wants to lead and inspire, and the ones who decide to follow the leader. Such relationships build trust, appreciation and credibility, and they stem mainly from psychological issues such as core self-evaluation, intuition and passion. The aim of this article is to identify the psychological aspects of strategic leadership in relation to an agile company, as well as presenting the findings of empirical research conducted in Poland in December 2012 and January 2013 by the Department of Strategic Management at the Poznan University of Economics.

Keywords: strategic leadership, agile company.

Wstęp

Według W. Prentice przywództwo to umiejętność odwołania się do osobistych dążeń i motywacji podwładnych, by osiągnąć dalekosiężne cele firmy. Bycie liderem oznacza osiągnięcie celu poprzez kierowanie innymi ludźmi. Przywódcą jest człowiek, który umiejętnie zarządza współpracownikami, dążąc do określonego rezultatu [Prentice 2008]. Ze względu na rosnące wymagania zarówno przedsiębiorstw wobec pracowników jak i pracowników w stosunku do ich pracy zagadnienie przywództwa ewoluowało, przybierając perspektywę strategiczną, co spowodowało wyłonienie się nowej formy przywództwa – przywództwo strategiczne.

Przywództwo strategiczne to umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego ograniczenia. Przywództwo strategiczne stanowi integrację myśli filozoficznej (skupienie na ogólnej wizji, intuicji, przekonaniach, wartościach) z realiami (ograniczeniami zasobowymi – materialnymi i niematerialnymi) danego przedsiębiorstwa. Przywódcy strategiczni to osoby, które relacje z pracownikami budują na podstawie zaufania, uznania i wiarygodności, a wynikają one w znacznej mierze z psychologicznych zagadnień, takich jak rdzeń samooceny, intuicja czy pasja.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja psychologicznych aspektów przywództwa strategicznego w odniesieniu do zwinnego przedsiębiorstwa oraz prezentacja wyników badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w Polsce na przełomie grudnia 2012 i stycznia 2013 roku przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

1. Psychologiczne uwarunkowania przywództwa strategicznego

Przywództwo strategiczne jest jednym z podstawowych kierunków badawczych podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym [Polowczyk 2011]. Od wielu lat jest tematem gorących dyskusji w kręgach teoretyków i praktyków zarządzania, niemniej należy podkreślić, że poglądy na ten temat były i są bardzo zróżnicowane. Przyczyną tak odmiennych opinii jest prawdopodobnie fakt, że istota przywództwa jest nadal jednym z najmniej rozpoznanych zagadnień w zarządzaniu strategicznym. J. Polowczyk [2011] wskazuje na trzy zagadnienia z psychologii zarządzania, które to coraz częściej wykorzystywane są w literaturze zajmującej się przywództwem strategicznym. Są nimi: rdzeń samooceny, intuicja oraz pasja.

Badacze specjalizujący się w przywództwie strategicznym od dawna koncentrowali swoje analizy na wpływie samooceny menedżerów zarządzających na ich zachowanie. N. Hiller i D. Hambrick [2005] jako pierwsi, wykorzystując znaną z psychologii koncepcję rdzenia samooceny, przeprowadzili badania, poddając ocenie cztery wymiary osobowości: szacunek do siebie, skuteczność, umiejętność kontroli i stabilność emocjonalną. Wysoki poziom samooceny, z jednej strony, może oznaczać zdolność do kreowania nowych okazji (bardzo przydatne w zwinnym przedsiębiorstwie) oraz motywowania pracowników. Z drugiej jednak strony, osoby charakteryzujące się wysokim poziomem samooceny mają wysoką skłonność do podejmowania ryzyka, co może wśród pracowników powodować zaniżoną aktywność do podejmowania wyzwań.

Koncepcja rdzenia samooceny ma duży potencjał wzmacniający psychologiczne aspekty badań nad menedżerami zarządzającymi. Cecha ta w istotny sposób określa, jak oceniamy siebie oraz jak postrzegamy nasze relacje z otoczeniem. Na poziomie podstawowym, osoba charakteryzująca się wysoką samooceną posiada takie cechy jak: pewność siebie, znajomość swojej wartości, swojej siły. Jednocześnie osoba taka nie odczuwa lęku i obaw przed nowymi wyzwaniami. N. Hiller oraz D. Hambrick [2005] zbadali jak narcyzm, pycha oraz nadmierne zaufanie do siebie wpływają na strategiczne wybory, funkcjonowanie organizacji oraz jej wyniki. Zdrowy poziom narcyzmu jest kluczowy do skutecznego codziennego działania [Kets de Vries 1994, s. 73–92], natomiast zbyt wysoki poziom tej cechy może spowodować jej patologiczną formę. Osoby takie upatrują potrzebę w ciągłym udowadnianiu sobie swojej ważności oraz czerpią satysfakcję z poniżania innych oraz z życia w iluzji, że ich problemy są nietuzinkowe i wyjątkowo uciążliwe. Zagadnienie pychy

natomiast zostało przebadane przez J. Li i Y. Tang [2010] na próbie chińskich dyrektorów zarządzających firmami przemysłowymi. Celem badania była weryfikacja, jakie cechy zarządzających wpływają na ryzyko podejmowane przez przedsiębiorstwo. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że podejmowanie ryzyka było częstsze, gdy: swoboda dyrektorów zarządzających była większa, przedsiębiorstwo miało mniej inercji i więcej niematerialnych zasobów, dyrektor zarządzający przewodził także radzie dyrektorów i nie był politycznie wyznaczony. W praktyce pycha dyrektorów zarządzających utożsamiana jest najczęściej z nadmierną wiarą w siebie lub dumą. Wyniki prowadzonych badań wskazują, że przedsiębiorstwa, których dyrektorzy zarządzający wykazują nadmierne zaufanie do siebie bądź dumę, wypłacają wyższe premie, polegają częściej na wewnętrznym aniżeli zewnętrznym finansowaniu, przegapiają własne prognozy zysku oraz częściej podejmują decyzję o nieudanych fuzjach [Li i Tang, 2010].

Nadmierne zaufanie do siebie także stanowi bardzo niebezpieczną cechę polegającą na przeszacowywaniu swoich możliwości i szans na osiągnięcie sukcesu. Badacze zauważyli, że cecha nadmiernego zaufania do siebie pojawia się częściej w podejmowaniu określonych sytuacji decyzyjnych niż innych (w tym przypadku analizie poddano grupę kierowników komputerowych, którzy wykazali znacznie więcej pewności siebie podczas podjęcia decyzji o wprowadzeniu wysokiej technologii nowatorskiego produktu niż przeciętnego nowego produktu) [Hiller i Hambrick 2005].

Naukowcy jednak zauważają potrzebę dalszych badań dotyczących zagadnienia rdzenia samooceny, a w szczególności jego źródeł, symptomów i jego wpływu na otoczenie. Wiadomo, że podstawowe i trwałe cechy osobowości kształtują się we wczesnych fazach rozwoju, niemniej dalsze nasze doświadczenia, w tym zawodowe, nie pozostają także bez znaczenia dla kształtowania się naszej oceny wobec nas samych. Problemem wymagającym dalszej eksploracji jest także wpływ samooceny dyrektora przedsiębiorstwa na jego współpracowników i relacje między nimi. Interesująca pozostaje także istota wpływu wynagrodzeń na kształtowanie się rdzenia samooceny.

Intuicja stanowi drugi psychologiczny czynnik silnie kształtujący obszar przywództwa strategicznego. W ostatniej dekadzie stała się ona także nowym, obiecującym obszarem dociekań naukowych. Często niedoceniana i trudno mierzalna stanowiła źródło badań już w latach 70. XX wieku, kiedy H. Simon, autor pojęcia ograniczonej racjonalności, wskazał na intuicję jako obszar niezwykle interesujący i wymagający pogłębionych analiz. W dzisiejszych czasach, spotkać można zarówno zwolenników, jak i przeciwników intuicji, niezaprzeczalny jednak jest fakt, że nadaje się jej coraz

istotniejszą rolę w procesie podejmowania decyzji. Najczęściej mówi się o intuicji w kontekście presji czasu. Najnowsze badania z dziedziny psychologii i nauk o procesach decyzyjnych donoszą, że w określonych warunkach intuicja może znacznie usprawnić i zwiększyć efektywność podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Wyniki także wskazują, że im wyższy szczebel zarządzania, tym menedżerowie bardziej polegają na intuicji, gdyż wymaga tego specyfika decyzji strategicznych, takich jak planowanie strategiczne, fuzje, zmiany organizacyjne czy zatrudnianie ważnych menedżerów. Większość z tych decyzji ma charakter jednorazowy i unikatowy, trudno zatem odwołać się do doświadczenia podobnych decyzji z przeszłości. Decyzje natomiast pracowników średniego szczebla są znacznie bardziej powtarzalne i lepiej sprecyzowane (produkcja, sprzedaż, finanse) dlatego mogą być rozwiązywane za pomocą standardowych procedur i technik obliczeniowych [Polowczyk 2011].

K. Malewska [2013] twierdzi, że decyzję intuicyjną należy rozumieć jako akt uzmysłowienia wyboru poprzedzony nie tylko świadomym poszukiwaniem rozwiązania problemu, któremu towarzyszy głębokie przeświadczenie o użyteczności uzyskanej wiedzy. Oznacza to, że intuicyjny proces podejmowania decyzji wykorzystuje wiedzę uzyskaną w pewnym stopniu bez udziału świadomości. Ze względu na swoisty charakter, wręcz „migawkowy”, procesu, który przebiega w naszym umyśle, nie jesteśmy w stanie przeanalizować, a nawet zauważyć.

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje, wymaga intuicyjnych menedżerów, którzy wykorzystując instynktowną wiedzę, umiejętność pracy w złożonych warunkach związanych z deficytem czasu oraz brakiem informacji, potrafią przeprowadzić sprawny proces podejmowania decyzji. Szybkie tempo zmian często uniemożliwia proces decyzyjny oparty na pracochłonnych metodach analizy, dlatego tak istotna jest rola intuicji i jej walorów dla procesu poznawczego. Chcąc sprostać wysokim wymaganiom dzisiejszych klientów, menedżerowie wykorzystują intuicję między innymi do kreowania nowych innowacyjnych usług i produktów, aby szybciej, efektywniej i taniej przygotować ofertę, która będzie bardziej atrakcyjna niż oferta konkurencji. Wnioski te uprawniają do postawienia tezy, że intuicja odgrywa szczególnie istotną rolę w zwinnym przedsiębiorstwie.

Trzecim ważnym zagadnieniem psychologicznym w ramach przywództwa strategicznego, o którym warto wspomnieć, jest przedsiębiorcza pasja. W literaturze panuje pogląd, że jest to koncepcja ważna, ale mało precyzyjna. Konotacje dotyczące przedsiębiorczej pasji są najczęściej pozytywne, odwołujące się do uczuć, takich jak: duma, zamiłowanie, entuzjazm czy radość. Stanowią

one emocjonalne zasoby do radzenia sobie z wyzwaniami. J. Polowczyk [2011] wyróżnia trzy wspólne cechy przedsiębiorczej pasji:

- wiąże się intensywnymi pozytywnymi emocjami;
- wiąże się z przedsiębiorczymi działaniami;
- ma efekt motywujący, pomaga w pokonywaniu przeszkód i utrzymaniu zaangażowania.

P. Schoemaker, S. Kupp oraz S. Howland [2013] przeprowadzili badania na grupie ponad dwudziestu tysięcy kierowników wyższego szczebla oraz na podstawie wyników swoich badań opracowali sześć umiejętności, których opanowanie przez liderów umożliwia efektywne myślenie strategiczne oraz skuteczne poruszanie się w burzliwym i nieprzyjawnym środowisku. Należą do nich: umiejętność antycypacji, chęć podejmowania wyzwań, zdolność do interpretacji, decyzyjność, zdolność do znajdowania wspólnych płaszczyzn oraz umiejętność uczenia się. Autorzy również uznają, że stanie się przywódcą strategicznym oznacza identyfikację swoich słabości w ramach sześciu wymienionych umiejętności oraz skorygowanie ich. Przeprowadzone badania wskazały także, że biegłość w jednej umiejętności nie może skompensować deficytu innej, dlatego też zwraca się uwagę na optymalizację wszystkich sześciu istotnych atrybutów strategicznego przywódcy.

Tabela 1. Atrybuty strategicznego przywódcy

Cecha	Opis	Metody doskonalenia cechy
Umiejętność antycypacji	Cecha najczęściej wykorzystywana do prognozowania zjawisk oraz identyfikowania szans i zagrożeń poprzez wykorzystanie słabych sygnałów płynących zarówno z wnętrza, jak i z zewnątrz organizacji.	– rozmawianie z klientami, dostawcami i innymi partnerami w celu zrozumienia wyzwań, którym starają się sprostać – prowadzenie badań rynkowych i symulacji biznesowych, określające możliwości nowych inicjatyw oraz nowych produktów, a także prognozowania niepożądanych propozycji – wykorzystanie planowania scenariuszowego w celu przewidzenia odmiennych wizji przyszłości i przygotowania się na nieprzewidziane okoliczności – obserwowanie szybko rozwijających się konkurentów i przeanalizowanie działań, które można by wykorzystać w rozwoju firmy – zrobienie listy klientów, których w ostatnim czasie utraciono, i zastanowienie się, dlaczego tak się stało – udział w konferencjach oraz wydarzeniach dotyczących innych branż lub funkcji

Cecha	Opis	Metody doskonalenia cechy
Chęć podejmowania wyzwań	Stratedzy zawsze podważają status quo, stawiają wyzwania sobie i innym, zachęcają do analizowania rozbieżnych punktów widzenia. Wymaga to cierpliwości, odwagi i otwartego umysłu	– skupienie się na podstawowych przyczynach problemu, a nie na symptomach – przygotowanie i zweryfikowanie listy długoterminowych założeń firmy – zachęcenie współpracowników do otwartego dialogu uwzględniającego konflikt i różnicę zdań – podważanie <i>status quo</i> i stawianie nowych wyzwań – uwzględnienie zewnętrznej krytyki w procesie podejmowania decyzji – wzięcie pod uwagę opinii osób bezpośrednio niezwiązanych z problemem, których wiedza i doświadczenie mogą być przydatne w przewidywaniu konsekwencji
Zdolność do interpretacji	Umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, syntetyzowania informacji i zdolność ich interpretacji	– analizując rozbieżne informacje, przygotowanie przynajmniej trzech możliwych ich interpretacji – uwzględnienie perspektywy różnych interesariuszy – analizowanie szczegółów, zachowując jednocześnie holistyczne podejście do problemu – poszukiwanie brakujących informacji i dowodów, które podważają stawiane hipotezy – uzupełnienie obserwacji o analizy ilościowe – zadbanie o otwartość umysłu
Decyzyjność	Decyzyjność wymaga odwagi podjęcia odpowiedzialności za działania. Jest to trudne, gdyż skutki naszych działań nie zawsze mogą być ściśle sprecyzowane ze względu na nieprzewidziane zmiany zachodzące w otoczeniu. Proces podejmowania decyzji często odbywa się w trudnych warunkach braku informacji i czasu. Podejmowanie decyzji stanowi formalny proces uwzględniający krótko- i długoterminowe cele	– przeformułowanie swoich decyzji, pytając swój zespół „Jakie inne opcje powinniśmy wziąć jeszcze pod uwagę?” – trudne decyzje należy podzielić na mniejsze obszary, które łatwiej będzie zrozumieć oraz zauważyć niezamierzone konsekwencje – dostosowanie kryteriów decyzji do długoterminowych oraz krótkoterminowych projektów – pozwolenie współpracownikom na śledzenie procesu decyzyjnego – określenie, kto powinien być bezpośrednio zaangażowany i kto może mieć wpływ na sukces decyzji – zanim zostanie podjęta decyzja wykorzystanie badań pilotażowych lub eksperymentalnych

cd. tabeli 1

Cecha	Opis	Metody doskonalenia cechy
Zdolność znajdowania wspólnych płaszczyzn	Liderzy strategiczni muszą mieć zdolność do znajdowania wspólnej płaszczyzny rozmowy pomiędzy interesariuszami prezentującymi odmienne interesy i perspektywy	– postawienie na komunikację – zidentyfikowanie głównych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, stworzenie ich mapy określającej ich pozycję i żądania wobec firmy, weryfikowanie ewentualnych rozbieżności pomiędzy nimi, poszukanie ukrytych koalicji – znalezienie obszarów niezrozumienia i oporu – poprzez bezpośredni kontakt wyjaśnianie ich przyczyny i podsuniecie rozwiązania – monitorowanie pozycji interesariuszy podczas podejmowania inicjatyw i realizacji strategii
Umiejętność uczenia się	Liderzy strategiczni są centralnym punktem do uczenia się organizacji. Promują kulturę opierającą się na ciągłym poszukiwaniu nowej wiedzy i lepszych rozwiązań, ucząc się zarówno na sukcesie, jak i na porażkach	– wprowadzanie tzw. retrospekcji wydarzeń – które pozwolą na przeanalizowanie krok po kroku zarówno projektów, które odniosły sukces, jak i w tych, które zakończyły się porażką, w celu uczenia się i na sukcesach i na błędach – wyróżnienie menedżerów, którzy starają się robić coś innowacyjnego i kreatywnego – przeprowadzanie corocznego audytu uczenia się organizacji w celu identyfikacji ewentualnych słabych punktów – kreowanie kultury, w której chęć zdobywania wiedzy jest doceniana, a popełnione błędy traktowane są jako szansa do uczenia się na błędach

Źródło: [Schoemaker, Kupp i Howland 2013].

2. Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie

Zwinne przedsiębiorstwo to takie, które charakteryzuje się następującymi kompetencjami [Sajdak 2014]:

- zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających,
- umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów i zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć oraz bieżące sterowanie nimi,
- umiejętność oceny adekwatności zasobów oraz zdolność ich pozyskania z otoczenia,
- umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego ograniczenia.

Brak właściwego podejścia biznesowego sprawia, że przedsiębiorstwa na rynku czują się niepewnie, zwłaszcza kiedy mowa o zmianach rynkowych, fluktuacjach popytu lub pojawiających się nowych formach konkutowania. W wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych przewaga konkurencyjna a nawet przetrwanie, może zależeć od zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na często nieprzewidywalne zmiany, a wśród nich sprostanie specyficznym wymaganiom klientów. Sukces w tym zakresie może zostać osiągnięty poprzez adaptację praktyk i kompetencji zwinnych. Siła przedsiębiorstwa w turbulentnych czasach wymaga działań proaktywnych, umiejętności adaptacji, elastyczności, szybkiej reakcji, intensywnej nauki oraz nabycia umiejętności do zapewnienia strategicznych i efektywnych działań [Meredith i Francis 2000].

A. Gunasekaran określa zwinność jako umiejętność przetrwania i radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu, pełnym nieprzewidywalnych zmian, wymagających szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany rynkowe. Chcąc sprostać wymaganiom klientów na zmieniającym się rynku, przedsiębiorstwo musi podjąć szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wprowadza innowacje w procesie produkcyjnym, technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych [Gunasekaran 1998].

W proponowanych definicjach lub prezentowanych obszarach zwinności bardzo często wskazuje się na elastyczność działania oraz zdolność reagowania przedsiębiorstwa jako pojęcia bezpośrednio związane ze zwinnością. Według E. Bernardes i M. Hanna [2009] pojęcia te nie są tożsame. Elastyczność wiąże się z działaniami *ex ante*, daje możliwość przedsiębiorstwu przygotowania się na zmianę, co oznacza zmianę konfiguracji systemu z odpowiednim wyprzedzeniem zapewniającym dalszą transformację. Elastyczność systemu umożliwia szybką reakcję na niespodziewane zmiany (wzrost lub spadek popytu). Zwinność natomiast jest koncepcją skierowaną na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym, zmiennym otoczeniu. Pomimo że zwinność posiada częściowo cechy elastyczności to jednak oznacza ona zdolność do „zarządzania niepewnością” poprzez dostępne opcje w ramach obecnej konfiguracji oraz ustalonych z góry ograniczeń. Zwinność oznacza zdolność do fundamentalnych zmian konfiguracji dostępnych opcji w celu akomodacji nieprzewidzianych okoliczności w otoczeniu oraz wspierana jest poprzez elastyczność przedsiębiorstwa. Z kolei zdolność do szybkiej reakcji odnosi się do działań i zachowań przedsiębiorstwa w ramach wykorzystywanych systemów radzenia sobie ze zmianą [Sajdak 2013].

Wyzwania płynące z otoczenia stawiają przed zarządzającymi wiele zadań związanych z koniecznością zmiany dotychczasowej formuły przywództwa.

Dotychczasowe działania operacyjne skupiały się na zasobach materialnych, które dziś odgrywają coraz mniejszą rolę. Obecnie akcent przesuwają się w stronę zasobów niematerialnych, takich jak ludzie, wiedza, której są nośnikami oraz przedsiębiorczość, innowacyjność, kreatywność czy tworzące się więzi [Radomska 2010]. Jednocześnie wszystkie te cechy są istotne dla zwinnego przedsiębiorstwa. Potrzebni są zatem wielcy wizjonerzy, którzy dzięki swojej intuicji będą potrafili wyprzedzać dotychczasowe koncepcje organizatorskie i umiejętnie wykorzystywać pojawiające się szanse.

Przywództwo strategiczne odgrywa bardzo istotną rolę w zwinnym przedsiębiorstwie, uważa się że stanowi jego atrybut, bez którego przedsiębiorstwo nie mogłoby uzyskać miana zwinnego. Wyznacza dalekosiężne cele oparte na wykorzystywaniu okazji i jednocześnie zapewnia możliwość osiągnięcia celów, uwzględniając ograniczone zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa. Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie to nie tylko wizjonerstwo i snucie planów, ale racjonalne myślenie o przełożeniu tych planów na działania operacyjne.

G. Avery [2009, s. 36] podjął próbę uporządkowania istniejących koncepcji przywództwa wokół czterech paradygmatów: klasycznego, transakcyjnego, wizjonerskiego oraz organicznego. Dokonując podziału koncepcji, Avery uwzględnia wieloaspektowe i holistyczne spojrzenie na problematykę przywództwa [Grzesik 2011].

Paradygmat przywództwa klasycznego obejmuje okres już od starożytności do lat 70. XX wieku. U podstaw tego paradygmatu znajduje się władza związana z zajmowanym stanowiskiem, służąca wydawaniu poleceń i kontrolowaniu. Zaangażowanie i posłuszeństwo członków grupy wynika z szacunku dla przywódcy lub strachu przed nim.

Paradygmat przywództwa transakcyjnego obejmuje okres od lat 70. do połowy następnej dekady XX wieku. Ten rodzaj przywództwa polega na wywieraniu wpływu na członkach grupy. Przywódca uwzględnia opinie i odczucia członków grupy, co prowadzi do negocjowania umów i zawierania transakcji. Przywódca może mieć pewną wizję przyszłości, jednak skuteczność jej realizacji nie jest zależna od przekonania do niej członków grupy.

Paradygmat przywództwa wizjonerskiego obejmuje okres od połowy lat 80. do 2000 roku. Przywództwo to, nazywane inaczej charyzmatyczne, transformacyjne, odwołuje się do emocji, inspiruje członków grupy do lepszych osiągnięć. Charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do członków grupy stanowią źródło ich oddania i zaangażowania.

Paradygmat przywództwa organicznego obejmuje okres po 2000 roku i główny nacisk kładzie na komunikację. Przywództwo wyłania się z relacji

między członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki. Członkowie grupy wspólnie tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. W tym rodzaju przywództwa najważniejsza jest grupa jako całość, nie musi wyłonić się w niej jeden przywódca, poszczególni członkowie grupy mogą przyjmować role przywódcze w określonym celu.

Przywództwo strategiczne, łącząc cechy przywództwa wizjonerskiego i organicznego, wyłania się jako forma idealna dla przedsiębiorstw, w których potrzeba dostosowania się do permanentnych zmian wymaga dużego zaangażowania pracowników i dobrej komunikacji, która zapewni szybkość i skuteczność wykonania powierzonych zadań. By przetrwać i rozwijać się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa muszą cechować się elastycznością i innowacyjnością, dlatego Avery [2009] uważa, że podlegają one presji, aby przesuwać się właśnie w kierunku paradygmatu organicznego.

W obliczu zmieniających się organizacji, zacierających się ich granic, intensyfikacji partnerstwa strategicznego, rozproszenia geograficznego oraz wirtualizacji współczesnych przedsiębiorstw, jeden centralny przywódca może nie być w stanie sprostać wszystkim wyzwaniom. Ewolucja tradycyjnych organizacji w kierunku organizacji sieciowych sprawia, że konieczne jest uwzględnienie ich dynamicznego charakteru. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w rozmaitych układach biznesowych zorientowanych pionowo i poziomo, powinno być wyposażone w interaktywne węzły komunikacyjne zapewniające znacznie skuteczniejszą rolę przywódczą przenikającą przez funkcje i poziomy w organizacji [Bessant, Pavit i Tidd 2005].

We współczesnych organizacjach odchodzi się od tradycyjnego zarządzania na rzecz samodoskonalących się zespołów, w których przywódcy są wybierani i mogą w miarę bieżących potrzeb przekazać przywództwo innemu członkowi zespołu. Tendencja ta sprawia że koncepcja przywództwa ewoluuje w kierunku, który będzie uwzględniał większą liczbę przywódców rozproszonych w różnych częściach organizacji [Wałęcka-Jankowska 2012, s. 50–51].

Zmienia się zatem wymiar przywództwa, z jednej strony oznacza to znacznie większą rolę zaufania i adaptacyjności do zmieniających się warunków, z drugiej jednak strony może budzić obawy dotyczące niepewności zarządzających poprzez utratę bezpośredniej kontroli [Moss Kanter 1989]. Dlatego też J. Meindl [1998] uważa, że celowe jest stworzenia takiej formy samokontroli i samoorganizacji, która dawałaby pracownikom poczucie celu i autonomii w określonym kontekście. Wymaga to reorientacji roli członków organizacji i konkretnych umiejętności – bycia przywódcami dla samych siebie [Avery 2009] i opierania się na wspólnej wizji i głęboko zakorzenionych podstawowych wartościach oraz poczuciu odpowiedzialności za własne działania.

M. Crocitto i M. Youssef zwracają uwagę na rolę przywództwa w zwinnym przedsiębiorstwie, która powinna skupiać się na wspieraniu pracowników w formułowaniu bezpośrednich relacji z dostawcami i klientami. Autorzy wprowadzają termin „zwinne zarządzanie”, które odnosi się do przywództwa charakteryzującego się zdolnością do kreowania zwinnej wizji i misji. Umiejętność ta wspierana jest poprzez organizacyjną zdolność do przewidywania zmian, ich akceptację oraz szybkie adaptowanie się do nowego otoczenia, a nawet wywoływanie zmian warunków rynkowych w celu czerpania z nich korzyści [Crocitto i Youssef 2003, s. 388 – 397].

3. Wyniki badań empirycznych

Zakres przeprowadzonych badań empirycznych można określić w odniesieniu do następujących aspektów:

- zakres podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą,
- zakres przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące wybory strategiczne w przedsiębiorstwach,
- zakres przestrzenny – Polska,
- zakres czasowy – przełom roku 2012/2013.

Wielkość próby badawczej to 123 przedsiębiorstwa. Metodą wykorzystaną do zbierania danych empirycznych była metoda ankiety pocztowej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Podstawową metodą doboru jednostek populacji do badania był dobór losowy warstwowy – populacja przedsiębiorstw podzielona została na rozłączne zbiory (warstwy) wg kryterium prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności). Ze względu na niski poziom zwrotności ankiety pocztowej, zdecydowano o wysłaniu ankiety do 2000 przedsiębiorstw, adresując ją do przedstawicieli najwyższego szczebla kierownictwa, podejmujących decyzje o charakterze strategicznym. Celem prowadzonego badania była identyfikacja występowania przywództwa strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, jako jednej z cech zwinnego przedsiębiorstwa. Interesujące są rodzaje przywództwa w polskich przedsiębiorstwach oraz stopień wdrożenia praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wspierających przywództwo strategiczne. Przedsiębiorstwa, które w badaniu wykazały cechy przywództwa strategicznego, nie można uznać za zwinne, fakt ten oznacza jedynie, że mają jedną z kilku cech zwinnego przedsiębiorstwa.

Jednym z głównych atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa jest przywództwo strategiczne, czyli umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym. Cecha ta przejawia się w szerzeniu idei, ale jednocześnie umiejętności osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego ograniczeń. Wyniki badań w tym zakresie są bardzo obiecujące. Aż 75% badanych podmiotów przyznało, że w ich przedsiębiorstwach przywództwo oparte jest na charyzmie zarządzających (przywództwo charyzmatyczne). Obecność przywództwa wizjonerskiego zadeklarowało aż 80% ankietowanych. Oznacza to, że są to przedsiębiorstwa, w których przywódca odwołuje się do emocji, inspiruje członków grupy do większych osiągnięć. Charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do grupy stanowią źródło ich oddania i zaangażowania. Wśród badanych podmiotów 65% to przedsiębiorstwa, których członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. Prezentując przywództwo transformacyjne, istotne są dla nich relacje pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki (tabela 3).

Tabela 3. Rodzaje przywództwa w badanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	% z N w wierszu		
	nie	ani tak, ani nie	tak
Przywódca posiada charyzmę, która nie- sie ludziom nadzieję na zmiany na lepsze	6,7	17,6	75,6
Przywódca działa nie ze względu na moty- wację zewnętrzną, ale dlatego że posiada wewnętrzną pasję	6,0	13,7	80,3
Członkowie grupy tworzą wizję, warto- ści i procesy oraz się nimi dzielą; bardzo istotne są relacje pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki	10,1	25,2	64,7

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Koncepcja przywództwa strategicznego wyraźnie podkreśla znajomość wizji i misji przedsiębiorstwa wśród pracowników oraz skuteczne ich realizowanie w działaniach operacyjnych. Zagadnienie to było także poddane weryfikacji w przeprowadzonym badaniu. Wyniki wskazały, że wartość średniej wyniosła ($\bar{X} = 3,64$)¹, co oznacza dość częste przełożenie misji i wizji

¹ Pomiar został dokonany na 5-stopniowej skali, gdzie 1 – nie ma przełożenia, 2 – rzadko ma przełożenie, 3 – czasami ma przełożenie, 4 – często ma przełożenie, 5 – zawsze ma przełożenie.

badanych podmiotów na bieżące działania operacyjne. Odzwierciedlenie problemów strategicznych w działaniach operacyjnych pozwala pracownikom na silniejsze utożsamianie się z przedsiębiorstwem oraz poczucie współdziału w osiąganiu zamierzonych celów. Pobudza motywację, poczucie wspólnoty oraz świadomość współtworzenia wartości.

Paradygmat zwinnego przedsiębiorstwa zakłada także szerokie wykorzystanie praktyk dotyczących zasobów ludzkich. Badania empiryczne wykazały, że najczęściej wykorzystywaną formą aktywności jest praca w zespole (64%) oraz rozwój wysoko wykwalifikowanych pracowników (50%). Obie te formy zapewniają poszerzenie zakresu kompetencji pracowników oraz motywację do dalszego rozwoju. Zwinne przedsiębiorstwa są mniej zależne od systemów, a bardziej od inteligencji i oportunistów swoich pracowników, zatem wielofunkcyjne i elastyczne zespoły są podstawą ich działalności. Zdolności, umiejętności, zaangażowanie i empowerment pracowników to kluczowe i krytyczne cechy zwinnego przedsiębiorstwa (tabela 4).

Tabela 4. Wykorzystywanie praktyk dotyczących zasobów ludzkich w badanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	% z N w wierszu		
	nie	ani tak, ani nie	tak
Praca w zespole	3,3	33,1	63,6
Empowerment – upodmiotowienie szerebła wykonawczego	21,7	45,8	32,5
Kultura sprzyjająca uczeniu się	14,2	45,8	40,0
Zarządzanie wiedzą	14,2	59,2	26,7
Rozwój wysoko wykwalifikowanych pracowników	11,6	38,8	49,6
Rozwój wysoko zmotywowanych pracowników	12,5	45,0	42,5

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Zakończenie

Zagadnienie przywództwa to ciągle burzliwy temat rozważań teoretyków i praktyków zarządzania. H. Hinterhuber trafnie zauważa, że „atrakcyjność, zyskowność i perspektywy wzrostu rynku są istotne, lecz zależy od nich zaledwie część sukcesu przedsiębiorstwa. Atrakcyjność rynku można porównać

z wiatrem wiejącym prosto w żagle: w sprzyjających warunkach żeglować może każdy, gdy jednak warunki ulegają pogorszeniu, to doświadczeni kapitanowie – przywództwo i strategia – mają kluczowe znaczenie w osiągnięciu celu podróży. Przywództwo polega na tym, aby zbadać, w jakim kierunku wieje wiatr, być przygotowanym na okresy bezwietrzne, a podczas takich okresów rosnąć w siłę dzięki proaktywnym działaniom. To nie wiatr, lecz żagle decydują o kursie statku. A żaglami są właśnie przywództwo i strategia” [Bailom, Matzler i Tschernernjak 2013, s. 23–33]. Ta metafora idealnie odzwierciedla istotę i rolę, jaką pełni przywództwo strategiczne w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Przedstawione wyniki badań należy traktować jako przyczynek do dalszej eksploracji zagadnienia przywództwa strategicznego, które jest atrybutem zwinnego przedsiębiorstwa. Jednak już wstępna ich interpretacja wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa wykazują atrybuty przywództwa strategicznego. Badane podmioty wykazały umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach i ograniczeniach przedsiębiorstwa. Znaczna większość badanych przedsiębiorstw charakteryzowała się charyzmatycznym lub wizjonerskim przywództwem, często też respondenci deklarowali przełożenie misji i wizji na bieżące działania operacyjne. Ankietowani przyznali, że najczęściej wykorzystywaną formą aktywności jest praca w zespole oraz rozwój wysoko wykwalifikowanych pracowników, świadczy to o wysokiej samoświadomości badanych przedsiębiorstw. Świadomych, że jedynie rozwój zdolności i umiejętności swoich pracowników, pielęgnowanie ich zaangażowania oraz empowerment są podstawowymi czynnikami sukcesu w budowaniu silnego przedsiębiorstwa, którego kapitał ludzki jest zasobem najcenniejszym.

Bibliografia

- Avery, G., 2009, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bailom, F., Matzler, K., Tschernernjak, D., 2013, *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bernardes, E.S., Hanna, M.D., 2009, *A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operation Management Literature*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 29, no. 1.

- Bessant, J., Pavit, K., Tidd, J., 2005, *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Ltd, Great Britain.
- Crocitto, M., Youssef, M., 2003, *The Human Side of Organizational Agility*, Industrial Management & Data Systems, vol. 103/6.
- Duczkowska-Piasecka, M. (red.), Poniatowska-Jaksch, Duczkowska-Małysz, K., 2013, *Model biznesu, Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Gunasekaran, A., 1998, *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, International Journal of Production Research, vol. 36, no. 5.
- Grzesik, K., 2011, *Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa*, w: Skalik, J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Hiller, N., Hambrick, D., 2005, *Conceptualizing Executive Hubris: the Role of (Hyper) Core Self – Evaluations in Strategic Decision – Making*, Strategic Management Journal, vol. 26.
- Kets de Vries, M., 1994, *The Leadership Mystique*, Acad Manage Perspect, vol. 8, no. 3, s. 73–92.
- Li, J., Tang, Y., 2010, *CEO Hubris and Firm Risk Thinking in China: the Moderating Role of Managerial Discretion*, Academy of Management Journal, vol. 53, no. 1.
- Malewska, K., 2013, *Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji*, Nauki o Zarządzaniu, nr 1 (14), Czasopismo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Meindl, J.R., 1998, *Invited Reaction. Enabling Visionary Leadership*, Human Resources Development Quarterly, vol. 9(1), s. 21–24.
- Meredith, S., Francis, D., 2000, *Journey Towards Agility: the Agile Wheel Explored*, The TQM Magazine, vol. 12, no. 2.
- Moss Kanter, R., 1989, *When Giants Learn to Dance – Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*, Simon and Schuster, New York.
- Polowczyk, J., 2011, *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, Przegląd Organizacji, nr 1.
- Polowczyk, J., 2008, *Przywództwo jako determinanta strategii: tajemnica związków*, Przegląd Organizacji, nr 5.
- Prentice, W., 2008, *Czym jest przywództwo?*, Harvard Business Review Polska, wrzesień.
- Radomska, J., 2010, *Przywództwo strategiczne w organizacji*, Praca Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 116.
- Sajdak, M., 2013, *An Agile, Lean or Flexible Enterprises – Are They Synonymous or Different Notions?*, w: Trzcieliński, S. (ed.), *Chosen problems of management. Issues on present and the future*, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań.
- Sajdak, M., 2014, *Zwinność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania między stabilnością a chaosem*, w: Romanowska, M., Cygler, J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

- Schoemaker, P., Kupp, S., Howland, S., 2013, *Strategic Leadership: the Essential Skills*, Harvard Business Review, January – February.
- Wałęcka-Jankowska, K., 2012, *Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, w: Bełz, G., Cyfert, S. (red.), *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 276, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.