

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ROLE LIDERÓW BIZNESU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. W artykule zaprezentowano role liderów biznesu, przed jakimi stoją menedżerowie zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami. Zwrócono szczególną uwagę na przywództwo, jako istotną kompetencję liderów biznesu oraz omówiono style przywódcze liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw. Podkreślono szczególne znaczenie procesu przygotowania następców liderów. Proces ten ma odbywać się poprzez wspieranie rozwoju swoich następców. Uzupełnieniem rozważań jest charakterystyka „przywódców 5 stopnia” jako liderów współczesnych przedsiębiorstw, których zadaniem jest zarządzanie przedsiębiorstwem celem zapewnienia na tyle dużych jego sukcesów, by potrafiło ono wejść do ścisłej czołówki i utrzymać się w niej przez długi okres czasu.

ROLES OF BUSINESS LEADERS IN MODERN COMPANIES

Summary. The following article presents roles of business leaders, which roles have to be assumed by managers of modern companies. A particular emphasis is put on leadership as an essential skill of business leaders; leadership styles of business leaders managing modern companies are also outlined. The Author underlines a particular importance of the process of preparing successors of business leaders through development of the former assisted by leaders acting as coaches. The reflections are supplemented by characteristics of ‘the 5th level leaders’ as leaders of modern companies, whose responsibilities involve managing companies in such a way as to make them successful enough to get to the top and stay there for a long time.

1. Wstęp

Tak jak na świecie, tak i w Polsce, przedsiębiorstwa podlegają coraz większym presjom ze strony klientów, konkurencji, właścicieli i akcjonariuszy, jak również własnych pracowników. Trzeba osiągać więcej i szybciej, a do dyspozycji są mniejsze zasoby, często również zmęczeni, zdemotywowani pracownicy. Nie da się osiągać coraz większych rezultatów dotychczasowymi metodami. Potrzebne jest, jak nigdy dotąd, umiejętne wydobywanie potencjału ukrytego w ludziach. A do tego nie wystarczą już zwykli menedżerowie – potrzeba liderów, przywódców¹.

Skuteczne odpowiadanie na wyzwania biznesowe wymaga znacznie wyższych kompetencji niż tylko sprawne, menedżerskie administrowanie zadaniami. Wymaga większych umiejętności interpersonalnych, skupia wokół siebie zaangażowanych ludzi i przejrzystego systemu wartości. Posiadanie silnego zaplecza przywódczego jest wobec tego podstawowym warunkiem rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

2. Przywództwo jako istotna kompetencja lidera biznesu

Na podstawie wyników badań² stwierdzono, że przywództwo jest jedną z istotnych kompetencji społecznych menedżerów współczesnych przedsiębiorstw.

Przywództwo traktowane jako kompetencja umożliwiająca stałe pozyskiwanie pełnego zaangażowania zwolenników i wykorzystanie ich potencjału, która gwarantuje podejmowanie najskuteczniejszych działań na rzecz realizacji wspólnych celów³. Przywództwo rozumiane jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników, opiera się przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi. To również motywowanie i inspirowanie, wyzwalamie energii w ludziach. Jest niezbędne do umiejętnego zarządzania ludźmi, budowania kultury organizacyjnej, tworzenia zmian i łagodzenia oporów wobec zmian, pobudzania uczenia się w ramach organizacji. Umiejętność dostosowywania przywództwa do zmiennych warunków, w jakich funkcjonują organizacje, czyli jednoczesne wykorzystywanie zachowań specyficznych dla kilku typów przywódczych.

¹ Hereć-Olejnik E.: Przywództwo lepszą stroną zarządzania, www.nf.pl, 20.06.2008.

² Dźwigoł-Barosz M.: Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 214.

³ Rostkowski T.: Strategia zarządzania kapitałem ludzkim organizacji wiedzy, [w:] Juchnowicz M. (red.): Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy. Difin, Warszawa 2007, s. 98.

Kadra menedżerska wykazuje duże ograniczenia umiejętności przywódczych w przedsiębiorstwach. Luka kompetencyjna⁴ w tym zakresie może wynikać z niskiego autorytetu menedżerów, a co za tym idzie, z braku zdolności wpływania na zachowania pracowników, ich motywowania i inspirowania do działania.

T. Rostkowski⁵ definiuje przywództwo jako proces, w którym następuje wzajemne oddziaływanie lidera i jego zwolenników wyzwalające aktywność i zaangażowanie, które przekładają się na skuteczne realizowanie wspólnych celów. Autor traktuje również przywództwo jako kompetencję umożliwiającą stałe pozyskiwanie pełnego zaangażowania zwolenników i wykorzystanie ich potencjału, która gwarantuje podejmowanie najskuteczniejszych działań na rzecz realizacji wspólnych celów poprzez:

- budowę autorytetu,
- wizję i wartości,
- inspirowanie, wywieranie wpływu i motywowanie,
- budowanie zespołu,
- dbałość o rozwój.

Występują duże trudności w zdefiniowaniu istoty przywództwa. Określa się je najczęściej jako zespół naturalnych właściwości człowieka („naturalne przywództwo”, charyzma), dzięki którym wzbudza on zaufanie, zjednywa sobie zwolenników i wywiera duży wpływ na otoczenie, na określoną grupę społeczną oraz na postawy innych, którzy chętni poddają się jego woli⁶.

3. Style przywódcze liderów biznesu

Nie udało się dotychczas ustalić zbioru cech przywódczych, których posiadanie predysponowałoby daną osobę do pełnienia funkcji przywódczych⁷. Nie ma również jednego najlepszego stylu przywództwa, skutecznego w każdej sytuacji⁸. E.H. Schein⁹ zwraca uwagę, że typ przywództwa zależy od zadań stojących przed organizacją i cech podwładnych danego

⁴ Dźwigoł-Barosz M.: op.cit., s. 229.

⁵ Rostkowski T.: Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – “przywództwo”, [w:] Rostkowski T. (red.): Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań. SGH, Warszawa 2006, s. 16.

⁶ Sudół S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006, s. 228.

⁷ Steinmann H., Schreyögg G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992, s. 285.

⁸ Webber R.A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1996, s. 169.

⁹ Schein E.H.: Przywództwo a kultura organizacji, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Business Press, Warszawa 1997, s. 292.

przywódcy. R.A. Webber¹⁰ pisze, że skuteczne przywództwo nie polega na tym, że jest się albo twardym, albo miękkim; może wymagać od kierownika i jednego, i drugiego. Można więc mówić o przywództwie sytuacyjnym, zależnym od wielu czynników, m.in. wykształcenia i kultury pracowników¹¹, w którym nie uznaje się tradycyjnej postawy, polegającej na traktowaniu wszystkich podwładnych w ten sam sposób.

Skuteczność kierowania ludźmi zależy w dużej mierze od tego, czy osoba odpowiedzialna za wyniki pracy danego zespołu potrafi stworzyć warunki zachęcające członków tego zespołu do aktywnego angażowania się w osiąganie wspólnych celów. Problem ten jest od dawna przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania, co znajduje odzwierciedlenie w różnych koncepcjach, podejściach lub modelach przywództwa w organizacji, opisywanych szeroko w literaturze przedmiotu. Mimo to trudno byłoby dzisiaj mówić o istnieniu ogólnej i kompleksowej teorii przywództwa, bowiem poszczególne jego ujęcia uwypuklają z reguły pewne aspekty lub nadają im szczególne znaczenie. Natomiast nie budzi wątpliwości ogromne znaczenie przywództwa jako klucza do sukcesu organizacji. Najnowocześniejsze wyposażenie techniczne, najlepsze zasoby finansowe czy wysoko wykwalifikowany personel liczą się bowiem dopiero wtedy, kiedy efektywne przywództwo stwarza warunki do wykorzystania tego potencjału. Należy podkreślić, iż efektywne przywództwo umożliwia osiągnięcie sukcesu przy nawet minimalnych zasobach finansowych, rzeczowych i ludzkich danej organizacji¹².

Wobec powyższego należy przyjąć, że menedżer współczesnego przedsiębiorstwa powinien być przywódcą (liderem), wtedy bowiem rośnie efektywność jego pracy, która jest mierzona stopniem osiągania celów przedsiębiorstwa przez pracę innych i z innymi.

Liderzy spełniają dwie zasadnicze role. Muszą oni:¹³

- zrealizować zadanie, gdyż po to ich zespół. Lider dba o realizację grupowego celu. Jeżeli się to nie udaje, pojawia się frustracja, dysonans, krytyka, a w ostateczności nawet dezintegracja grupy,
- utrzymać efektywne stosunki – zarówno własne z członkami zespołu, jak i pomiędzy uczestnikami grupy. Stosunki są efektywne, gdy przyczyniają się do realizacji zadania. Można je podzielić na te, które dotyczą całego zespołu, jego morale i poczucia dążenia do wspólnego celu, oraz relacje z poszczególnymi osobami i sposoby ich motywowania.

¹⁰ Webber R.A.: *Zasady zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa 1996, s. 176.

¹¹ Robbins S.P.: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 246-258.

¹² Blade R.R., McCanse A.A.: *Leadership Dilemmas – Gird Solutions*, Gulf Publishing Company. Houston 1991, p. 24.

¹³ Armstrong M.: *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*. REBIS, Poznań 2007, s. 49.

Liderzy przyjmują różne style, które najogólniej można sklasyfikować w następujący sposób:¹⁴

- przywódca charyzmatyczny – przywódca pozbawiony charyzmy. Charyzmatyczny przywódca oddziałuje poprzez swoją osobowość, inspirujące cechy i „aurę”. Tacy przywódcy często bywają wizjonerami, są zorientowani na osiąganie celów, świadomi ryzyka i dobrze komunikują się z otoczeniem. Liderzy pozbawieni charyzmy opierają się na pewności siebie, chłodnym analitycznym podejściu do problemów i na swojej wiedzy (władzę dzierży ten, kto wie – know-how),
- przywódca autokratyczny – przywódca demokratyczny. Autokratyczny lider narzuca własne decyzje, wykorzystując swoje stanowisko, zmusza ludzi do wykonywania poleceń. Lider demokrata zachęca ludzi do współpracy i wspólnie z nimi podejmuje decyzje,
- przywódca inspirujący – przywódca kontrolujący. Lider inspirujący zaraża innych własną wizją przyszłości i dodaje sił do realizacji celów zespołowych. Kontroler manipuluje ludźmi, chcąc wymusić posłuszeństwo,
- przywódca transakcyjny – przywódca transformujący. Lider transakcyjny wymienia pieniądze, pracę i bezpieczeństwo na podporządkowanie się jego władzy. Lider transformujący motywuje ludzi do tego, by stawiali sobie coraz ambitniejsze cele.

Należy zwrócić uwagę na to, że nie ma idealnego uniwersalnego stylu przywództwa. Czynniki określające przydatność danego stylu to m.in.: rodzaj przedsiębiorstwa, jego kultura organizacyjna oraz wyznaczone cele, kondycja przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku, na którym funkcjonuje.

Specjaliści z Hay/McBer Research and Innovation Group poddali obserwacjom zachowanie tysięcy liderów i zbadali, w jaki sposób motywowali swoich bezpośrednich podwładnych. W wyniku przeprowadzonych badań wyróżniono sześć różnych „stylów przywództwa”.¹⁵

- nakazowy – kierownik wymaga pełnego podporządkowania się: „Rób, co ci każę”,
- autorytarny – kierownik motywuje pracowników, przedstawiając im pewną wizję i nakłaniając, aby dążyli do niej: „Chodź ze mną”,
- afiliacyjny – kierownik dąży do osiągnięcia harmonii: „Ludzie są ważni”,
- demokratyczny – kierownik poszukuje konsensusu: „Co wy sądzicie?”,
- procesowy (narzucający tempo) – kierownik popycha w kierunku osiągnięcia wysokiej efektywności: „Róbcie tak, jak ja robię teraz”,
- coaching – dla kierownika ważny jest rozwój pracowników: „A co z tym?”

¹⁴ Ibidem, s. 50.

¹⁵ Hay, McBer: Leadership That Gets Results by Daniel Goleman. “Harvard Business Review”, March-April 2000, p. 81.

Hay i McBer uważają, iż każdy z wyżej opisanych stylów przywództwa jest przydatny i skuteczny w zależności od zaistniałej sytuacji, a elastyczny przywódca potrafi używać ich wszystkich stosownie do potrzeb.

Dzisiejszy lider biznesu to osoba, która przede wszystkim umie wyzwolić w innych ludziach zaangażowanie. Jest siedem najważniejszych działań lidera, które wywołują zaangażowanie pracowników.

Pracownicy najbardziej angażują się w pracę wówczas, kiedy:¹⁶

- dostaną pracę odpowiednią do swojego talentu, umiejętności, kwalifikacji – czyli lider potrafi znaleźć utalentowanych ludzi do wykonania zamierzonego celu,
- będą mieli dobrego kierownika – lider potrafi delegować uprawnienia i władzę właściwym ludziom w organizacji,
- ich przełożony będzie skoncentrowany na silnych stronach pracowników – lider jest humanistą, ma wiedzę o ludziach, umie wspierać i rozwijać moje talenty,
- przełożony będzie pomagał budować silne związki między ludźmi – lider jest w równym stopniu skoncentrowany na ludziach, jako podmiotach w organizacji, jak też na realizacji wytyczonych celów,
- pracownik jest w ciągłej interakcji ze swoim liderem – lider wie, że musi utrzymywać moje zaangażowanie będąc dla mnie zarówno coachem jak i mentorem,
- pracownicy otrzymują informacje o postępach i wynikach swojej pracy – lider umie dać informację zwrotną o postępach i wynikach,
- pracownicy są prowadzeni w kierunku pozytywnej przyszłości – lider posiada wizję i potrafi ją zakomunikować.

Komentatorzy, jak Ch. Handy¹⁷, uważają, że współczesne przedsiębiorstwa wymagają kierowania za pomocą argumentów i uzgodnień. Autor sugeruje, że lider, który „zawsze wiedział, wszystko umiał i rozwiązywał każdy problem”, odszedł w przeszłość. Obecnie potrzebni są liderzy postheroiczni, którzy „stawiają pytanie, jak rozwiązać problem tak, by przy okazji inni nauczyli się radzić sobie z nim”.

¹⁶ Feder B.J.: 7 działań lidera, które angażują pracowników, www.nf.pl, 12.06.2008.

¹⁷ Handy Ch.: *The Age of Unreason*. Business Books, London 1989.

4. Proces przygotowania następców liderów biznesu

Wraz z przekazywaniem uprawnień w dół hierarchii organizacyjnej następuje swoisty proces dzielenia się władzą i upełnomocniania ludzi w organizacji, który w najnowszej literaturze przedmiotu określany jest anglojęzycznym terminem empowerment¹⁸.

Lider nastawiony jest nowatorsko przy jednoczesnym ukierunkowaniu na dalekosiężne cele przedsiębiorstwa. Jego zadaniem jest doskonalenie kompetencji podwładnych i traktowanie ich jako partnerów w pracy. Dokłada wszelkich starań do zwiększania zaangażowania pracowników, ich samodzielności i odpowiedzialności, a jedną z najważniejszych funkcji lidera jest kierowanie rozwojem ludzi. Konieczne staje się opracowanie koncepcji ściśle ukierunkowanej, długoterminowej inwestycji w doskonalenie przyszłych naczelnych przywódców. Biorąc pod uwagę zmiany i wzrost złożoności pracy naczelnych przywódców w organizacji, należy zdać sobie sprawę z tego, że zadaniem kadry zarządzającej jest przygotowanie swoich następców do objęcia stanowisk w celu zapewnienia ciągłości kompetentnego zarządzania na najwyższym szczeblu. W przypadku zaniechania tych działań, może okazać się to niebezpieczne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i w konsekwencji prowadzić do utraty najlepszych pracowników – talentów.

Ustawiczne planowanie rozwoju i coaching mają więc kluczowe znaczenie dla procesu doskonalenia pracowników w celu przygotowania ich do objęcia stanowisk kierowniczych.

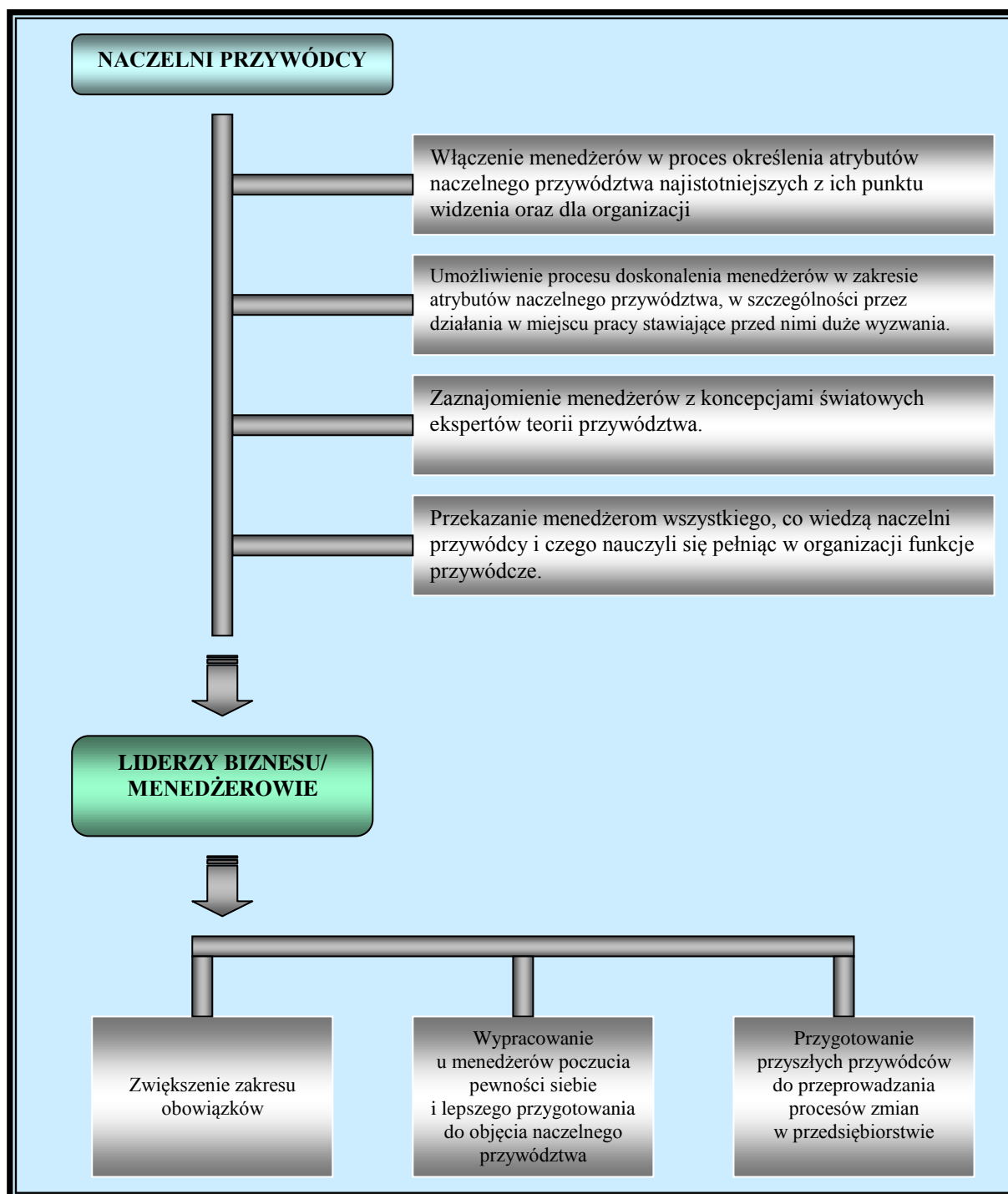
Istotnej zmianie uległa rola kierownika w przedsiębiorstwie. Obecnie większego znaczenia nabierają zdolności kierownicze inicjujące rozwój swoich pracowników. Coaching staje się integralną częścią zakresu obowiązków menedżerów.

Przywódcy przedsiębiorstw powinni zatem wspierać rozwój swoich następców pełniąc istotną rolę trenerów. Prędzej czy później nadejdzie bowiem czas, by przekazać przywództwo innym. Naczelnicy przywódcy będą wtedy mieli poczucie, że odegrali ważną rolę starając się zagwarantować, że „pałeczkę” oddali w ręce osób lepiej przygotowanych (rysunek 1)¹⁹.

Zadanie współczesnych przywódców organizacji polega więc na inspirowaniu innych. Tacy przywódcy stawiają swoich pracowników wobec ambitnych wyzwań i starają się podtrzymać ich entuzjazm. Podstawowym elementem strategii przywódcy jest rozwijanie zasobów ludzkich, kompetencji i talentów, a motorem działalności przedsiębiorstwa są ludzkie sukcesy.

¹⁸ Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny. PWN, Warszawa 2000, s. 332.

¹⁹ Na podst. Brocksmith J.G. Jr: Przekazując pałeczkę. Przygotowanie przywódców przyszłości, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998, s. 286.



Rys. 1. Proces „przekazywania pałeczki”

Fig. 1. A process of ‘stepping into the breach’

Źródło: opracowanie własne na podst.: Brocksmith J.G. Jr: Przekazując pałeczkę. Przygotowanie przywódców przyszłości, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998, s. 279-286.

Współcześnie przywództwo nie stanowi homogenicznej, zamkniętej koncepcji.

Jest nurtem dociekań teoretycznych i badań empirycznych w tym zakresie, które koncentrują się wokół takich kwestii, jak: wizja i jej urzeczywistnianie, motywowanie i inspirowanie pracowników, kreowanie zmian i innowacji, charyzma, upewnianie (empowerment), angażowanie pracowników w sprawy organizacji, stymulowanie doskonałości w wykonywaniu zadań, aktywne podejście do otoczenia, zarządzanie własną karierą²⁰.

5. „Przywódcy 5 stopnia”

Współczesne zarządzanie jest pochodną ery wiedzy i informacji. Dlatego też, obecnie o przewadze konkurencyjnej decydują kluczowe kompetencje organizacji. Na nie z kolei składają się kompetencje pracowników a przede wszystkim potencjał kadry menedżerskiej²¹.

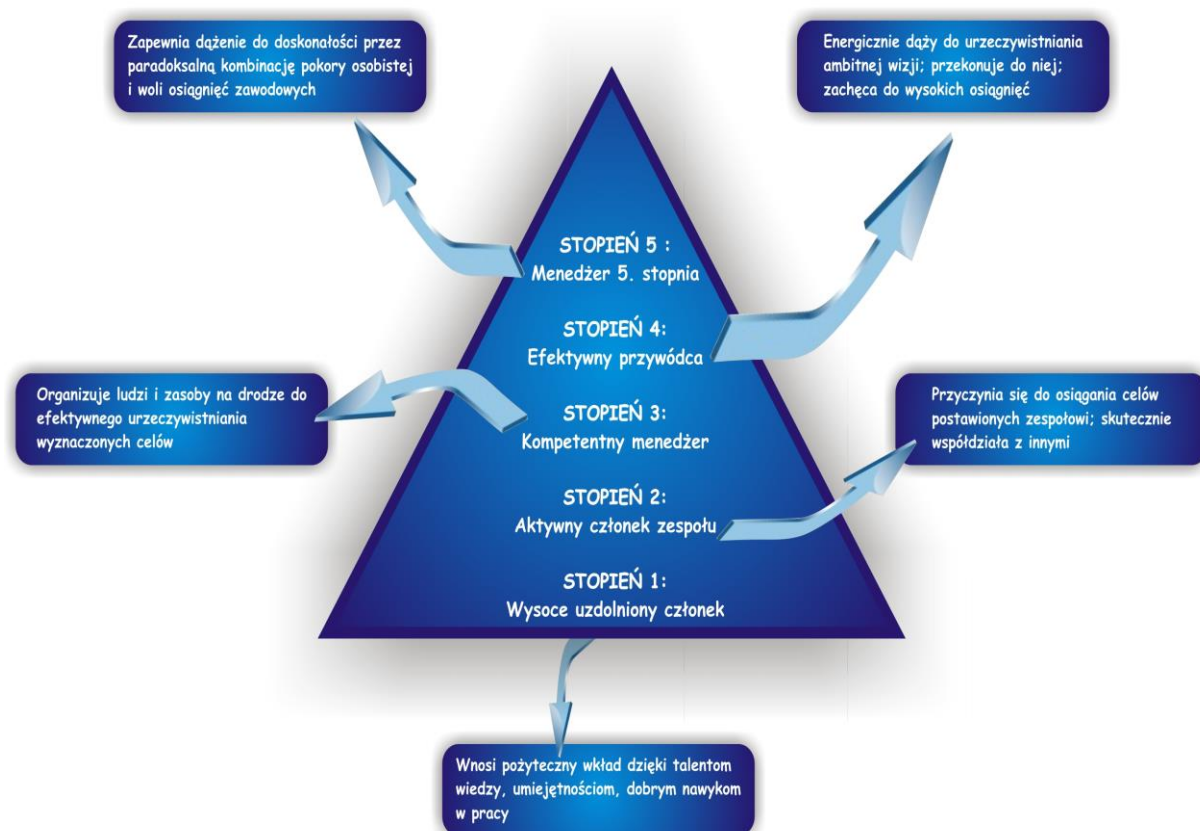
Na chwilę obecną wiele przedsiębiorstw wprowadziło wszelkiego rodzaju certyfikację dotyczącą jakości, organizacji i bezpieczeństwa. Te działania mają bardzo ważne znaczenie w zakresie codziennej pracy. Jednak to już dzisiaj nie wystarcza, aby być konkurencyjnym. Zaczęła się era konkurowania potencjałem intelektualnym ludzi, a do tego potrzebne są jednolite, przemyślane dla organizacji i wysokie standardy kompetencyjne kadry menedżerskiej²².

Zdaniem J. Collins nadrzędnym zadaniem liderów organizacji przyszłości jest zarządzanie przedsiębiorstwem celem zapewnienia na tyle dużych jego sukcesów, by potrafiło ono wejść do ścisłej czołówki i utrzymać się w niej przez długi okres czasu. Takich menedżerów autor nazywa „przywódcami 5 stopnia” (rys. 2).

²⁰ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2007, s. 201.

²¹ Gach D., Pietruszka-Ortyl A.: Przywództwo i style kierowania, [w:] Potocki A. (red.): Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia. Difin, Warszawa 2005, s. 239.

²² Kotapski K.: Zawód menedżer – przyszłość, która już się wydarzyła, www.mps.net.pl, 20.12.2007.



Rys. 2 . Klasyfikacja menedżerów ze względu na posiadane kompetencje w zakresie tworzenia przedsiębiorstwa doskonałego

Fig. 2. Classification of managers in terms of their competencies to create an ideal enterprise

Źródło: Collins J.: Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów. „Zarządzanie na Świecie”, 2001, s. 9.

Autor uważa ponadto, że menedżerowie sklasyfikowani na niższych szczeblach również są w stanie zapewnić sukcesy organizacji, jednak niedostateczne do stworzenia przedsiębiorstwa doskonałego. Należy jednak zwrócić uwagę, że lider „5 stopnia” nie jest jedynym czynnikiem warunkującym przekształcenia przedsiębiorstwa w kierunku doskonałej organizacji. W organizacjach doskonałych sukcesy warunkują przede wszystkim zdyscyplinowani ludzie, ich zdyscyplinowane myślenie i działania. Przedsiębiorstwa dysponujące taką kadrą nie potrzebują bowiem hierarchii, a tam gdzie występuje zdyscyplinowane myślenie można obejść się bez nadmiernej biurokracji. Przy zdyscyplinowanym działaniu z kolei, zbędna jest nadmierna kontrola. Badania przeprowadzone przez J. Collinsa wykazują jednak, że tego typu przekształcenia nigdy nie następują bez udziału „przywódcy 5 stopnia”, a o tym czy dany lider będzie zaliczany do tego typu przywódców decydują posiadane przez niego kompetencje. Kompetencje z kolei mogą być udoskonalane na podstawie osobowości takiego menedżera. Cechy decydujące o tym, czy określony menedżer plasuje się na najwyższym, piątym stopniu, zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1

Dwie strony charakteru najwybitniejszych menedżerów

SKROMNOŚĆ OSOBISTA	WOLA OSIĄGNIĘĆ ZAWODOWYCH
Uderzająca powściągliwość, unikanie rozgłosu i oznak statusu	Zapewnia nadzwyczajne wyniki i jest motorem przekształcania dobrego przedsiębiorstwa w doskonałe
Działa ze spokojną determinacją; motywuje przez ambitne cele, a nie charyzmę	Przejawia głębokie zdecydowane czynienia wszystkiego, co jest konieczne do doskonałych wyników w dłuższym okresie; nie odstrasza go żadne trudności
Jego ambicje dotyczą przedsiębiorstwa, a nie samego siebie; poszukuje następcy, który będzie lepszy od niego	Ustala standardy, które powinno spełniać doskonałe przedsiębiorstwo; nie godzi się na obniżenie poprzeczki
Przejmuje odpowiedzialność za słabe rezultaty i nigdy nie zrzuca winy na innych ludzi, czynniki zewnętrzne lub pechowy zbieg okoliczności	Nie przypisuje sukcesu sobie, lecz innym ludziom, czynnikom zewnętrznym lub szczęściu

Źródło: Collins J.: Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów, „Zarządzanie na Świecie”, 2001, s. 12.

Obecnie coraz wyraźniej można dostrzec fakt, iż przedsiębiorstwa przyszłości znacząco będą różnić się od współcześnie istniejących na rynku. W związku z powyższym nasuwa się pytanie, jaki powinien być menedżer jutra, którego zadaniem będzie zarządzanie takimi organizacjami w dobie narastającego postępu technologicznego i szeroko pojętych zmian. Należy podkreślić, że w tak ukształtowanej rzeczywistości gospodarczej znaczenia nabiera proces nieustannego uczenia się. Ponadto na uwagę zasługuje fakt, że zanikać będzie zależność przełożony – podwładny a menedżer współczesnego przedsiębiorstwa nie będzie spełniał jedynie funkcji kierownika, ale efektywnego lidera – przywódcy.

W związku z tym liderzy przyszłości będą musieli wykazać się w coraz większym stopniu następującymi charakterystycznymi cechami:²³

- niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie,
- równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania,
- wielką emocjonalną siłą, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych w miarę, jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia,
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kulturę organizacji pracy przez wykorzystywanie jej mocnych stron i elementów funkcjonalnych,

²³ Schein E.H.: op.cit., s. 89.

- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić,
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzki, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do podejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

6. Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa, poddawane rosnącej presji osiągnięcia wyników, nie mogą pozwolić sobie na czekanie na charyzmatycznego przywódcę. Może się nigdy nie pojawić w danej organizacji. To, co dziś już wiadomo o przywództwie – to to, że można je rozwijać²⁴.

Przez ostatnie kilka lat na polskim rynku pracy można było dostrzec przedsiębiorstwa, które po wprowadzeniu standaryzacji rozwoju kompetencji menedżerskich uzyskiwały inną jakość wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników. Kompetencje menedżerskie to jednak jeden z wielu elementów, jakie decydują o skuteczności działania całej organizacji, ale również jeden z wielu, który jest bardzo często zaniedbywany²⁵. Straty związane z brakiem programu rozwoju przywództwa to pieniądze, po które organizacja nigdy nie sięgnęła ze względu na brak inicjatywy, zaprzepaszczone okazje oraz odchodzenie pracowników i klientów²⁶.

W ostatecznym rozrachunku o sukcesie lub porażce współczesnych przedsiębiorstw przesądza właśnie to, czy jest w stanie przyciągnąć do siebie i zatrzymać zaangażowanych w sprawy tego przedsiębiorstwa pracowników. Jeśli przedsiębiorstwo przestanie być atrakcyjne dla takich osób, proces ten może stać się bardzo trudny do przeprowadzenia.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych. REBIS, Poznań 2007.
2. Blade R.R., McCanse A.A.: Leadership Dilemmas – Gird Solutions. Gulf Publishing Company, Houston 1991.

²⁴ Horeć-Olejnik E.: op.cit.

²⁵ Kotapski K.: Zawód menedżer – przyszłość, która już się wydarzyła, www.mps.net.pl, 20.12.2007.

²⁶ Strupp P.: Proces rozwoju przywództwa: sprawdź swoją organizację, www.nf.pl, 05.07.2007.

3. Brocksmith J.G. Jr: Przekazując pałeczkę. Przygotowanie przywódców przyszłości, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.: Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998.
4. Dźwigoł-Barosz M.: Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
5. Feder B.J.: 7 działań lidera, które angażują pracowników, www.nf.pl, 12.06.2008.
6. Gach D., Pietruszka-Ortyl A.: Przywództwo i style kierowania, [w:] Potocki A.: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia. Difin, Warszawa 2005.
7. Handy Ch.: The Age of Unreason. Business Books, London 1989.
8. Hay, McBer: Leadership That Gets Results By Daniel Goleman. "Harvard Business Review", March-April 2000.
9. Hereć-Olejnik E.: Przywództwo lepszą stroną zarządzania, www.nf.pl, 20.06.2008.
10. Kotapski K.: Zawód menedżer – przyszłość, która już się wydarzyła, www.mps.net.pl, 20.12.2007.
11. Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny. PWN, Warszawa 2000.
12. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2003.
13. Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.
14. Rostkowski T.: Strategia zarządzania kapitałem ludzkim organizacji wiedzy, [w:] Juchnowicz M. (red.): Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy. Difin, Warszawa 2007.
15. Rostkowski T.: Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – "przywództwo", [w:] Rostkowski T. (red.): Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań. SGH, Warszawa 2006.
16. Schein E.H.: Przywództwo a kultura organizacji, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę. Business Press, Warszawa 1997.
17. Steinmann H., Schreyögg G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
18. Strupp P.: Proces rozwoju przywództwa: sprawdź swoją organizację, www.nf.pl, 05.07.2007.
19. Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006.
20. Webber R.A.: Zasady zarządzania organizacjami. PWE, Warszawa 1996.

Abstract

Facing increasing pressure to achieve better results, modern companies cannot allow themselves to wait for a charismatic leader, as the latter might never emerge in a given organisation. All we now know about leadership is that it can be developed²⁷.

Over the last few years, on the Polish labour market, one has been able to distinguish companies which, having standardised the process of developing managerial skills, have obtained another quality of the use of employees' intellectual potential. Managerial skills are just one of numerous components which determine the effectiveness of the whole company's operation, but also it is the factor which, as many others, tends to be often neglected²⁸. Losses incurred as a result of the lack of a leadership development programme involve money which an organisation failed to make use of due to the lack of initiatives, squandered opportunities and an exodus of employees and clients²⁹.

In the long run, what makes a modern company successful or not is its ability to attract and keep the employees who are committed to the company's matters. If a company stops being attractive to such people, the process can turn out to be very difficult to implement.

²⁷ Horeć-Olejek E.: Przywództwo lepszą stroną zarządzania, www.nf.pl, 20 June 2008.

²⁸ Kotapski K.: Zawód menedżer – przyszłość, która już się wydarzyła, www.mps.net.pl, 20 December 2007.

²⁹ Strupp P.: Proces rozwoju przywództwa: sprawdź swoją organizację, www.nf.pl, 5 July 2007.