

Zbigniew Telec

Politechnika Wroclawska

Wojciech Idzikowski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

PORÓWNANIE IMPLEMENTACJI ZARZĄDZANIA TYPU LIDER-SŁUGA Z ZARZĄDZANIEM PARTNERSKIM W RZECZYWISTOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: W artykule opisano nowoczesne koncepcje zarządzania zespołem pracowników w organizacji. Autorzy artykułu dokonali porównania warunków implementacji zarządzania typu lider-sługa i zarządzania partnerskiego w kontekście zarządzania klasycznego.

Słowa kluczowe: zarządzanie typu lider-sługa, zarządzanie partnerskie.

1. Zarządzanie typu lider-sługa

We współczesnym zarządzaniu coraz większą popularnością cieszy się zarządzanie typu lider-sługa oraz zarządzanie partnerskie. Jedną z pierwszych prób zdefiniowania nowatorskiego podejścia do zarządzania, opartego na zrównaniu się pozycji pracownika z przełożonym, dokonał F. Covey w książce *Najpierw rzeczy najważniejsze* [Covey 1998, s. 286]. Zakłada on w swojej koncepcji, że choć nie zawsze się to sprawdza i nie zawsze jest to możliwe, istnieje w praktyce zarządzania podejście oparte na jednoczesnym piastowaniu ról lidera i służącego.

Według F. Coveya menedżer powinien opierać swoje kierownictwo na zwrotach:

- „W czym mogę Ci pomóc?”
- „Czy napotykasz w swojej pracy na jakieś problemy, które mógłbym Ci pomóc rozwiązać?”
- „Kiedy tylko będziesz potrzebował mojej pomocy, możesz na mnie liczyć”.

Pracownik z początku nieufny, spodziewający się ukrytych celów w postępowaniu przełożonego, wkrótce zaczyna dostrzegać, jak ważnym dla niego wsparciem jest przełożony. Podejmuje odpowiedzialność za wszystkie swoje zadania i ma na tyle autonomii, żeby podejmować samodzielnie decyzje wpływające na końcowy efekt realizacji zadania.

Zaletą takiego rozwiązania jest to, że menedżer nie musi poświęcać swojemu podwładnemu dużo czasu i energii. Jeżeli wypracują taki sposób współpracy, przełożony może tygodniami nie nadzorować swojego pracownika. Takie rozwiązanie jest tożsame z całkowitym delegowaniem zadań – uprawnień i odpowiedzialności. Może się ono sprawdzić tylko wtedy, gdy pracownik jest skłonny tak pracować (sam jest zainteresowany taką formą współpracy), a jego osobowość przejawia takie cechy, jak: odpowiedzialność, dojrzałość, orientacja na zadania. Gdyby zaproponować taki rodzaj współpracy osobie o niskim poziomie motywacji, nie sprawdziłby się on. Kierując się teorią McGregora, który podzielił ludzi na X-y i Y-ki (gdzie Y-ki to ludzie ambitni, lubiący wyzwania i pragnący odpowiedzialności za wykonywaną pracę, natomiast X-y to ludzie zniechęceni i leniwi), przywództwo „lider/sługa” zdecydowanie dedykowane jest do Y-ków.

Wada tego narzędzia polega na możliwym błędzie wyboru podczas prowadzonego procesu rekrutacyjnego pracownika. Może on nie być wystarczająco przygotowany do pełnienia tak odpowiedzialnej funkcji. Poczucie odpowiedzialności może zniechęcić młodego podwładnego, szczególnie jeżeli nie jest do tego przygotowany od strony posiadanego poziomu kompetencji. Może nie radzić sobie samodzielnie na tak odpowiedzialnym stanowisku, co będzie go demotywować. Wtedy niezbędnym elementem poprzedzającym taką formę współpracy staje się szkolenie – wykonane przez menedżera lub inną jednostkę, np. zewnętrzną.

Podsumowując, można powiedzieć, że zarządzanie „lider-sługa” jest doskonałym rozwiązaniem dla pracownika ambitnego, dojrzałego psychologicznie, samoswiadomego i z niezbędnym poziomem wiedzy. Jeżeli dzisiejsze społeczeństwo zdąża w swoim rozwoju do „społeczeństwa opartego wiedzy” [Perechuda 2005], właśnie taki wskazany przez Coveya model przywództwa jest bardzo rozsądną propozycją formy współpracy dla pracowników intelektualnych.

2. Warunki implementacji zarządzania typu lider-sługa

Zarządzanie typu lider-sługa jest niepożądane w dużych, skostniałych organizacjach, a już w szczególności w tych, gdzie pracownicy nie posiadają niezbędnego poziomu kompetencji. Jeżeli któryś z przełożonych chciałby w ten sposób zarządzać swoimi podwładnymi, jego zespół szybko przestałby być skuteczny. Sparaliżowałyby to funkcjonowanie firmy jako całości. Nie jest praktyczne także stosowanie takiego rozwiązania, gdy przełożony i podwładny potrzebują ściśle współpracować ze sobą.

Autor przedstawia taką koncepcję za F. Coveyem jako propozycję refleksji nad tym, w którym kierunku można poprowadzić transformację obecnego stylu przywództwa. Istnieje bowiem w tym przypadku proporcjonalność pomiędzy obniżeniem swojej pozycji zarządzania a poziomem odpowiedzialności i motywacji pracownika.

3. Zarządzanie partnerskie

Kolejną nowatorską koncepcją zarządzania jest zarządzanie oparte na partnerstwie. Istota tego typu zarządzania oparta jest na obustronnych korzyściach wymiany doświadczeń, zasobów finansowych oraz na budowaniu relacji opartych na zobowiązaniu i lojalności. Główne przesłanie takiego przełożonego brzmi: „jestem Twoim partnerem, korzystam na tym, że jesteś ze mną, że razem możemy prowadzić firmę, ale i Ty korzystasz na tym, że współpracujemy”. Hierarchia w takiej strukturze zostaje zastąpiona siecią powiązań, w której najcenniejszym towarem jest wiedza. Zaletą takiego rozwiązania jest całkowita wirtualizacja struktury, dzięki czemu organizacja sieciowa powstająca w ten sposób jest bardzo elastyczna. Jednostka integrująca pełni funkcje:

- wizjonera – osoby posiadającej jasny obraz przyszłości, tego, co chce osiągnąć, i przekazującej ją pozostałym uczestnikom organizacji,
- inspiratora – osoby inspirującej do działań, znającej uczestników sieci i umiejącej komunikować się z nimi w ten sposób, by zmotywować ich do współpracy ze sobą,
- siewcy pomysłów – osoby mającej bardzo dużo pomysłów, przekazującej je uczestnikom sieci i dzielącej się nimi. Każdy z nich jest wewnątrz sieci analizowany, a niektóre, te najlepsze, realizowane,
- na późniejszym etapie osoby zapewniającej miejsce i warunki do pracy, np. biuro, z tym, że obecność w biurze jest dla uczestników sieci dobrowolna. W niektórych przypadkach może to być pub czy restauracja, w której inicjowane są przez integratora cotygodniowe spotkania mające na celu, budowanie więzi interpersonalnych i sprawozdanie z podejmowanych działań. Istotność takich spotkań opiera się na budowaniu poczucia przynależności do danej sieci. Inaczej więzi mogą zostać przerwane, a cele poszczególnych uczestników mogą rozminąć się z kierunkiem ogólnych działań organizacji.

Idealnym stanem partnerskiego zarządzania jest moment, w którym uczestnicy sieci nie czują hierarchicznej zależności osoby-integratora, nie traktują go jak swojego przełożonego, tylko jak człowieka, który pomaga im osiągać wspólne cele, jednoczące wszystkich. Model takiego zarządzania skierowany jest do mikro i małych przedsiębiorców, którzy dostosowują strukturę prowadzenia działalności do swojego stylu zarządzania [Perechuda 1999].

4. Warunki implementacji zarządzania partnerskiego

Implementacja zarządzania partnerskiego w organizacji możliwa jest pod warunkiem prawie całkowitego przeniesienia odpowiedzialności na uczestników sieci oraz przy wysokiej dojrzałości psychologicznej i technicznej pracownika.

Prawie całkowite przeniesienie odpowiedzialności na uczestników sieci w zarządzaniu partnerskim, tak jak w przypadku zarządzania lider-sługa w dużej mierze

opiera się na przeniesieniu zadań na uczestników sieci. Dzięki takiemu działaniu osoba-integrator nie jest sługą, ale inspiratorem wyznaczającym kierunki rozwoju. Jednocześnie nie zajmuje się sprawami operacyjnymi, gdyż pozostawia je uczestnikom sieci. Stanowi to zasadniczą zaletę dla osoby-integratora, ponieważ pozwala odciążyć go w załatwianiu spraw błahych, a także daje poczucie wolności pozostałym osobom w sieci, które same decydują, kiedy wykonają daną czynność.

Dojrzałość psychologiczna rozumiana jest w tym przypadku jako odpowiednio wysoki poziom motywacji, wyrażający się odpowiednią postawą do pracy. Dojrzałość techniczna to posiadanie umiejętności i wiedzy niezbędnej do wykonania zadania. Przede wszystkim uczestnicy sieci muszą „chcieć” i wiedzieć jeszcze „jak”.

Uczestnictwo w sieci daje dużo wolności, co nie zawsze jest zaletą, gdyż bardzo łatwo z tej sieci zostać wykluczonym, niekoniecznie przez niezrealizowanie powierzonego przez integratora zadania tylko dlatego, że wraz z potrzebami w bardzo dynamiczny sposób zmieniają się odpowiedni członkowie sieci. Bezpieczeństwo oparte na uczestnictwie w sieci samo w sobie może okazać się niewystarczające dla ludzi mających rodzinę lub osoby, za które są odpowiedzialne.

Podjęcie decyzji o przynależności do sieci na zasadach zarządzania partnerskiego przez osobę racjonalną i minimalizującą ryzyko jest możliwe tylko w momencie przynależności jej do drugiej sieci, która zapewnia alternatywne źródło dochodów.

5. Porównanie implementacji zarządzania typu lider-sługa, partnerskiego i zarządzania klasycznego

Podstawowym kryterium porównania nowatorskich podejść do zarządzania z zarządzaniem klasycznym jest kryterium grupy docelowej. Zarządzanie typu lider-sługa może być implementowane w mikro i średnich firmach, natomiast zarządzanie partnerskie tylko w firmach mikro (tab. 1). W podejściu klasycznym grupą docelową może być każdej wielkości firma czy organizacja.

Do implementacji zarządzania typu lider-sługa oraz zarządzania partnerskiego niezbędny jest wysoki poziom samoświadomości pracownika. Osobowość pracownika powinna charakteryzować się:

- wysokim poziomem kompetencji i dużą umiejętnością ich kształtowania,
- motywacją „do”,
- autorytetem wewnętrznym,
- orientacją na opcje.

Zgodnie z założeniami nowo powstałego trendu w dziedzinie zarządzania, wiedza sama w sobie nie ma prawie żadnej wartości. Utożsamia się ją niekiedy z informacjami, które same w sobie nie mają żadnych właściwości, które można by wykorzystać w przydatny sposób. Następnym elementem w piramidzie jest mądrość, rozumiana jako umiejętność zastosowania wiedzy. Korzystając z tych pojęć definicyjnych, można stworzyć wzór na mądrość, która równa jest wiedzy i umiejętności jej zastosowania.

Tabela 1. Warunki implementacji zarządzania typu lider-sługa, partnerskiego i zarządzania klasycznego

Kryterium	Lider sługa	Zarządzanie partnerskie	Klasyczne podejście
Możliwość implementacji do: – mikrofirm – średnich firm – dużych firm	x x	x	x x x
Pozycja przełożonego: – równorzędna – nadrzędna	x	x	x
Pożądanee cechy podwładnego: – autorytet wewnętrzny – autorytet zewnętrzny – nastawienie na opcje – nastawienie na procedury – motywacja „do” – motywacja „od” – McGregor „Y” – McGregor „X”	x x x x	x x x x	x x x x

Źródło: opracowanie własne.

Dane występują w każdym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, po agregacji przemieniają się w informację, następnie skodyfikowane w umyśle aktora organizacyjnego stają się wiedzą. Dopiero odpowiednie ich zastosowanie i wykorzystanie posiadanego potencjału świadczą o mądrości, która staje się istotą przewagi konkurencyjnej i świadczy o potędze przedsiębiorstwa. Pracownicy poddawani treningowi, kształtowaniu kompetencji otrzymują wiedzę niezbędną do funkcjonowania w rzeczywistości organizacyjnej jednak prawdziwa skuteczność jej implementacji opiera się na wzbudzaniu w nich mądrości. Uczestnik sieci powiązań, zarządzany w partnerski sposób, przede wszystkim musi posiadać wcześniej przytoczoną mądrość. Można też określić ją jako intuicję lub po prostu umiejętność przyswajania. Warunkiem koniecznym do funkcjonowania w sieci jest wysoki poziom mądrości.

Istnieją dwa rodzaje motywacji – „od” problemu i „do” celu. Pracownicy wyposażeni w skrajną motywację „od” zawsze będą podejmowali działania, aby uniknąć negatywnych dla nich konsekwencji. Natomiast pracownicy ze skrajną motywacją „do” zawsze będą dążyli do osiągnięcia danego celu, swoje zadania, szczególnie te zawodowe, będą traktowali jako wyzwania, które chcieliby osiągnąć. Nastroj realizacji może w niektórych przypadkach jawić się jako makiaweliczny. Orientacja na cel usprawiedliwia dobór środków. Idealny uczestnik sieci lider-sługa lub sieci partnerskiej powinien być motywowany „do”, aby ukazać jego charakterystyczną cechę – postrzeganie rzeczywistości jako zbioru pozytywnych aspektów – wyzwań.

Antagonizm wynikający z porównania nie przedstawia się korzystnie dla obu skrajności. Każda z nich może być postrzegana w „krzywym zwierciadle” (rys. 1). Poziom motywacji powinien być dostosowany do zadania. Jeżeli przyjmiemy skalę od minus pięciu do plus pięciu, zero oznacza osobę dokładnie znajdującą się pośrodku niniejszej klasyfikacji, minus pięć skrajną postawę „od”, natomiast analogicznie 5 motywację „do”. Poziom motywacji „do” powinien znajdować się co do zasady na wartości trzy.



Rys. 1. Antagonizm motywacji

Źródło: opracowanie własne.

Zaklasyfikowanie aktora organizacyjnego w oparciu o autorytet wewnętrzny i zewnętrzny pociąga za sobą wyznaczenie warunków jego kontroli. Wewnętrzne umiejscowienie kontroli oznacza umiejętność samostanowienia o swoich opiniach. Ocena przez źródło zewnętrzne nie jest istotna dla aktora organizacyjnego. Przeciwnieństwem takiego postrzegania rzeczywistości jest sytuacja, w której ocena osoby postronnej jest dla aktora organizacyjnego jedynym wyznacznikiem prawdy. Podobnie jak w poprzedniej klasyfikacji oba sposoby postrzegania reprezentowane w skrajny sposób przez pracowników mogą okazać się udręką, a poziom nasilenia cechy powinien być reprezentowany w liczbie trzy (przy istnieniu analogicznej miary cech).

Procedury, ściśle wyznaczone normy zachowań i sankcje wynikające z ich nieprzestrzegania sprawiają, że organizacja staje się bardziej efektywna w rozumieniu funkcjonowania na tu i teraz, jednak znacznie mniej dostosowana do zmian czekających ją w przyszłości. Zmiana profilu działalności wymusza zmianę procedury, co jest bardzo dużym wysiłkiem organizacyjnym hamującym organizację przed elastycznym dostosowywaniem się do nowych norm. Uczestnicy sieci, zarządzani według zasady lider-sługa lub w sposób partnerski w związku z charakterem takiego przywództwa powinni przede wszystkim być zorientowani na opcje, poszukiwać nowych rozwiązań, kreować nowe pomysły i innowacje. Zajęcia wymagające procedury zachowań powinni delegować innym, o niższych kompetencjach, szczególnie jeżeli są rutynowe, powtarzalne i proste do wytłumaczenia.

6. Podsumowanie

Podejście lider/sługa oraz przywództwo partnerskie dedykowane są do małych i mikro przedsiębiorstw, natomiast stosowanie systemów coachingowych i zarządzania

sobą w czasie doskonale sprawdzają się w przypadku organizacji dużych. Podejście do funkcjonowania przywództwa w organizacji determinowane systemem indywidualnym daje jej bardzo dużą możliwość uelastycznienia prowadzenia swojej działalności, co doskonale wpływa na rozwój początkowych faz przedsiębiorstwa. Pozwala działać w bardzo turbulentnym otoczeniu i realizować zadania niespodziewane wynikające z małego rozmiaru i potencjału organizacji. Opiera się w dużym stopniu na delegowaniu uprawnień.

Literatura

Covey F., *Najpierw rzeczy najważniejsze*, MEDIUM, Poznań 1998.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.

Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

COMPARISON OF IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT OF THE SERVANT-LEADER TYPE WITH PARTNER MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL REALITY

Summary: The paper presents the modern concepts of management of team of employees in an organization. The authors compared the conditions of implementation of management of the leader-servant type and partner management in the context of classic management.