

Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO A WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Najważniejszym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw jest wybór i zastosowanie właściwych koncepcji i metod zarządzania, odpowiednich w konkretnych sytuacjach. Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie dwóch aspektów dotyczących wpływu przywództwa na funkcjonowanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Pierwszy z nich dotyczy przywództwa na etapie wdrażania poszczególnych koncepcji i metod. Drugi aspekt odnosi się do roli przywództwa w ich funkcjonowaniu.

1. Wstęp

Dzisiejsze przedsiębiorstwa dysponują szerokim wachlarzem koncepcji i metod, mających zapewnić im skuteczność i efektywność procesów zarządzania. Te poszczególne koncepcje i metody koncentrują się na różnych aspektach i obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, określających ich orientację. Wśród nich wyróżnia się zarządzanie zorientowane na jakość, na rynek, na wynik, na człowieka, na proces, na zmianę, na strategię, na wiedzę (zob. [Lichtarski 2008, s. 52-55]).

Koncepcje i metody zarządzania, jak sama ich nazwa wskazuje, odnoszą się do zarządzania przedsiębiorstwem. Czy jednak odnoszą się również do przywództwa? W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zarządzanie i przywództwo to dwie odmienne, ale wzajemnie uzupełniające się sekwencje działań, których właściwe połączenie decyduje o sukcesie organizacji [Kotter 2005, s. 118-119]. Jaką zatem rolę odgrywa przywództwo w funkcjonowaniu koncepcji i metod zarządzania? Przykładowo w koncepcji TQM (Total Quality Management) przywództwo uważane jest za jedną z podstawowych zasad jej funkcjonowania [Lichtarski (red.) 2005, s. 356].

Wdrożenie danej koncepcji lub metody zarządzania w przedsiębiorstwie wiąże się z wprowadzeniem określonej zmiany organizacyjnej. Przy przeprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie akcentowana jest rola przywódcy (lidera zmian) [Clarke 1997, s. 173], który ma właściwie pokierować daną zmianą, aby przyniosła ona oczekiwane rezultaty.

Celem artykułu jest próba wskazania na znaczenie dwóch aspektów dotyczących wpływu przywództwa na funkcjonowanie współczesnych koncepcji i metod zarzą-

dzania. Pierwszy aspekt dotyczy przywództwa na etapie wdrażania tych koncepcji i metod. Drugi aspekt odnosi się do roli przywództwa w funkcjonowaniu określonych koncepcji i metod zarządzania. Artykuł został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu.

2. Przywództwo i zarządzanie w przedsiębiorstwie

W dobrze funkcjonującym przedsiębiorstwie obok sprawnego zarządzania powinno występować dobre przywództwo. Przedsiębiorstwu potrzebni są zarówno menedżerowie, jak i przywódcy. Czym jest przywództwo? Przywództwo jest złożonym i wielowątkowym zagadnieniem. Liczba ujęć definicyjnych pojęcia przywództwa jest zbliżona do liczby osób, które podjęły się próby jego konceptualizacji. Jednakże na podstawie istniejących ujęć definicyjnych można zidentyfikować jego kluczowe elementy:

- przywództwo jest procesem,
- warunkiem zaistnienia przywództwa jest zaistnienie oddziaływania,
- przywództwo występuje jedynie w kontekście grupowym,
- przywództwo uwarunkowane jest osiągnięciem celów [Karaszewski 2008, s. 30].

Uwzględniając powyższe elementy, przyjmuje się, że przywództwo to proces wywierania wpływu na określoną grupę w sposób skłaniający ją do dobrowolnego zaangażowania się i wniesienia wkładu w osiągnięcie wyznaczonych celów.

Funkcje, jakie przypisuje się przywództwu, oraz funkcje przypisywane zarządzaniu przedstawia tab. 1. Funkcje zarządzania sprowadzają się do planowania/budżetowania, organizowania i angażowania pracowników oraz rozwiązywania pro-

Tabela 1. Funkcje zarządzania a funkcje przywództwa

Zarządzanie Wydawanie poleceń i egzekwowanie ich realizacji	Przywództwo Wywoływanie postępu i inicjowanie zmian
Planowanie/budżetowanie: – ustalanie planu działań, – ustalanie rozkładu czasu, – alokacja zasobów.	Wyznaczanie celu: – kreowanie wizji, – wyjaśnianie ogólnych założeń, – ustalanie strategii.
Organizowanie i angażowanie pracowników: – opracowanie struktury, – przydział stanowisk, – ustalenie zasad i procedur.	Ukierunkowanie pracowników: – komunikowanie celów, – poszukiwanie zaangażowania, – budowanie zespołów i koalicji.
Rozwiązywanie problemów: – rozwijanie bodźców i zachęt, – generowanie kreatywnych rozwiązań, – podejmowanie działań korygujących.	Motywowanie i inspirowanie: – inspirowanie i pobudzanie do działania, – delegowanie uprawnień, – zaspokajanie potrzeb podwładnych.

Źródło: [Karaszewski 2008, s. 68], za: [Kotter 1990, s. 3-8].

blemów. Funkcje przywództwa wiążą się z wyznaczaniem celów, ukierunkowaniem działań oraz motywowaniem i inspirowaniem. Można stwierdzić, że przywództwo polega na tworzeniu wizji, podczas gdy zarządzanie przekłada tę wizję na działania. Przedstawione w tabeli grupy działań różnią się między sobą, ale jednocześnie stanowią wzajemne uzupełnienie sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odpowiednie połączenie tych działań decyduje o sukcesie organizacji i jej dalszym rozwoju.

Osoby odpowiedzialne za kierowanie przedsiębiorstwem powinny zatem posiadać zarówno umiejętności przywódcze dotyczące kierowania ludźmi, jak i umiejętności zarządcze, aby w uporządkowany sposób dążyć do wyznaczonych celów. Współczesny menedżer dysponuje instrumentami, które pomagają mu w realizacji poszczególnych funkcji zarządczych i przywódczych. Funkcje przywódcze mają również istotne znaczenie już na etapie wdrażania odpowiednich koncepcji i metod zarządzania.

3. Przywództwo na etapie wdrażania koncepcji i metod zarządzania

Pierwszym ze wskazanych we wstępie opracowania aspektów jest rola przywódcy (lidera zmian) przy wprowadzaniu zmiany organizacyjnej, czyli zamierzonego co do skutku przekształcenia istniejącego układu według ustalonych procedur i programów [Czerska, Rutka 2008, s. 381]. Pojęcie zmiany organizacyjnej jest bardzo szerokie i obejmuje wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotyczy ono również podsystemu zarządzania w przedsiębiorstwie, obejmującego m.in. metody i techniki zarządzania przedsiębiorstwem [Zarębska 2002, s. 28-29]. Wprowadzanie do systemu zarządzania koncepcji, metod lub narzędzi dokonuje się z reguły w wyniku zmiany narzuconej odgórnie. Ze zmianą narzuconą mamy do czynienia, gdy jest to zmiana, w której większość decyzji dotyczących zmiany podejmowanych jest centralnie, a rola niższych szczebli sprowadza się do realizacji odgórnych programów [Czerska, Rutka 2008, s. 383]. Za zmianę narzuconą można uznać również zmianę wymuszoną przez otoczenie przedsiębiorstwa. Jak zatem należy wprowadzać daną zmianę (wdrażać daną koncepcję, metodę zarządzania) do przedsiębiorstwa, aby osiągnąć zamierzone rezultaty? Jaką rolę we wprowadzaniu tych zmian odgrywa przywódca (lider zmian)?

J.P. Kotter w swoich badaniach dokonał analizy zmian przeprowadzanych w przedsiębiorstwach pod różnymi szyldami: przebudowy, odchudzania, restrukturyzacji, zmiany kulturowej, programu TQM¹. Następnie określił, jakie działania w zakresie zmian powinien podejmować przywódca. Działania te sprowadzają się do [Kotter 2004, s. 109-116]:

1. Uświadomienia pracownikom konieczności i pilności dokonania zmian.

Aby podejmowane zmiany udało się zrealizować, trzeba uświadomić pracownikom

¹ Analiza ta została przeprowadzona w ponad 100 przedsiębiorstwach z różnych branż, charakteryzujących się różnym poziomem rozwoju.

potrzebę i pilność ich dokonania. Jeśli świadomość zmian nie stanie się powszechna w przedsiębiorstwie, to proces zmian z pewnością zakończy się porażką. Należy przedstawić obecną sytuację przedsiębiorstwa, omówić potencjalne trudności i istotne szanse rynkowe.

2. Stworzenia silnej koalicji liderów. W wielu firmach inicjatywa zmian wychodzi od jednej lub dwóch osób. Z czasem do tych osób przyłączają się kolejni liderzy. Ważne jest, aby już na wstępie procesu dokonywania zmian stworzyć dostatecznie silną koalicję liderów. Im więcej osób angażuje się w proces, tym lepsze są jego końcowe rezultaty.

3. Wykreowania wizji. Należy stworzyć wizję, która pomoże ukierunkować proces przeprowadzania zmian. Wizja powinna być zrozumiała dla wszystkich uczestników zmian. Na jej podstawie można przystąpić do formułowania programu zmian.

4. Zaprezentowania wizji udziałowcom, klientom i pracownikom. Wizja powinna być dobrze rozpowszechniona. Należy wykorzystać każdy dostępny środek komunikacji do przedstawienia nowej wizji.

5. Zapewnienia innym możliwości działania zgodnie z wizją. Komunikacja nie jest jednak nigdy środkiem w pełni wystarczającym. Trzeba również usuwać wszelkie przeszkody, które pojawiają się na drodze do realizacji wizji. Niekiedy taką przeszkodą jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, system wynagrodzeń, ocena pracowników oraz wszystko to, co stawia pracowników przed wyborem pomiędzy wizją a własnym interesem.

6. Planowania i osiągnięcia szybkich sukcesów. Prawdziwy proces dokonywania zmian, przekształceń jest długotrwały. Z tego powodu powinien on obejmować także krótkookresowe cele, których osiągnięcie jest dobrą okazją do spotkania się i uczczenia sukcesu. Większość ludzi nie zdobędzie się na długotrwały wysiłek, jeśli nie będą pojawiać się przekonujące dowody na to, że ich starania przynoszą spodziewane rezultaty.

7. Konsolidacji usprawnień i wprowadzania kolejnych zmian. Radość z pojedynczego sukcesu jest rzeczą normalną, ale nie można pozwolić, aby ludzie przyjęli to jako pewnik do osiągania dalszych sukcesów i zapomnieli o dalszej pracy, wprowadzaniu innych rozwiązań oraz podejmowaniu nowych przedsięwzięć.

8. Utrwalenia nowego podejścia. Dokonane zmiany muszą przeniknąć do „krwioobiegu organizacji”. Największy wpływ na utrwalenie zmian w ramach kultury organizacyjnej ma uświadomienie pracownikom, w jaki sposób ich nowe podejście sprzyja poprawie wyników firmy. Kadra menedżerska powinna utożsamiać się z dokonanymi zmianami, przekształceniami.

Przedstawione powyżej działania mają przyczyniać się do odpowiedniego wprowadzania zmian organizacyjnych, a tym samym mogą mieć duże znaczenie dla odpowiedniego wdrażania koncepcji i metod zarządzania. Czy każde przedsiębiorstwo może wdrożyć każdą koncepcję lub metodę zarządzania? Obecnie nie występują uniwersalne rozwiązania (uniwersalne koncepcje i metody zarządzania), które można stosować do określonych problemów. Wybór i proces wdrażania danej koncepcji

i metody zarządzania w każdym przypadku powinny być poprzedzone gruntowną analizą systemu zarządzania oraz identyfikacją wąskich gardeł [Lichtarski 2005, s. 18]. Po dokonaniu uzasadnionego wyboru danego instrumentu zarządzania, aby nastąpiło jego odpowiednie wdrożenie, przedsiębiorstwo powinno zaangażować przywódcę (lidera zmian).

4. Przywództwo jako element składowy funkcjonowania koncepcji i metod zarządzania

Drugi aspekt dotyczy roli przywództwa w funkcjonowaniu określonych koncepcji i metod zarządzania po ich wdrożeniu w przedsiębiorstwie. Odnosząc się do omówionej w poprzednim punkcie roli lidera zmian: nie powinien budzić wątpliwości fakt potrzeby występowania przywództwa w sprawnym funkcjonowaniu koncepcji zorientowanych na doskonalenie przedsiębiorstwa oraz wprowadzaniu zmian (np. *lean management*, *reengineering*, *benchmarking*, *outsourcing*, organizacja wirtualna, organizacja ucząca się) [Lichtarski 2000, s. 421].

Wspólne elementy i podobieństwa poszczególnych koncepcji i metod zarządzania występują przede wszystkim w warstwie ideowej (filozoficznej) [Lichtarski 2005, s. 15]. Tabela 2 prezentuje próbę odniesienia znaczenia przywództwa do głównych założeń stanowiących podstawę danej orientacji. Poszczególne koncepcje i metody zarządzania mogą odzwierciedlać jednocześnie kilka orientacji (posiadać ich cechy). Na przykład Total Quality Management może charakteryzować orientacja na jakość, na klienta, na człowieka lub na proces [Czura, Lichtarski 2002, s. 8]. W szczegól-

Tabela 2. Znaczenie przywództwa dla idei poszczególnych orientacji

Orientacje	Idea przywództwa
Orientacja na zmiany	Odczytywanie sygnałów do wprowadzania określonych zmian. Radzenie sobie z koniecznością ciągłej zmiany i posiadanie umiejętności jej przeprowadzania.
Orientacja na jakość	Dbanie o ciągłe udoskonalanie poszczególnych elementów w przedsiębiorstwie.
Orientacja na człowieka	Troska o człowieka w przedsiębiorstwie, o jego potrzeby i rozwój.
Orientacja na klienta	Wpływ na rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów na odpowiednim poziomie.
Orientacja na wynik	Wsparcie pracowników w osiąganiu wyznaczonych celów.
Orientacja na proces	Dokonywanie zmian wpływających na usprawnianie procesów.
Orientacja na strategię	Tworzenie wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Dbanie o poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
Orientacja na wiedzę	Pomoc w efektywnym tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy w przedsiębiorstwie.

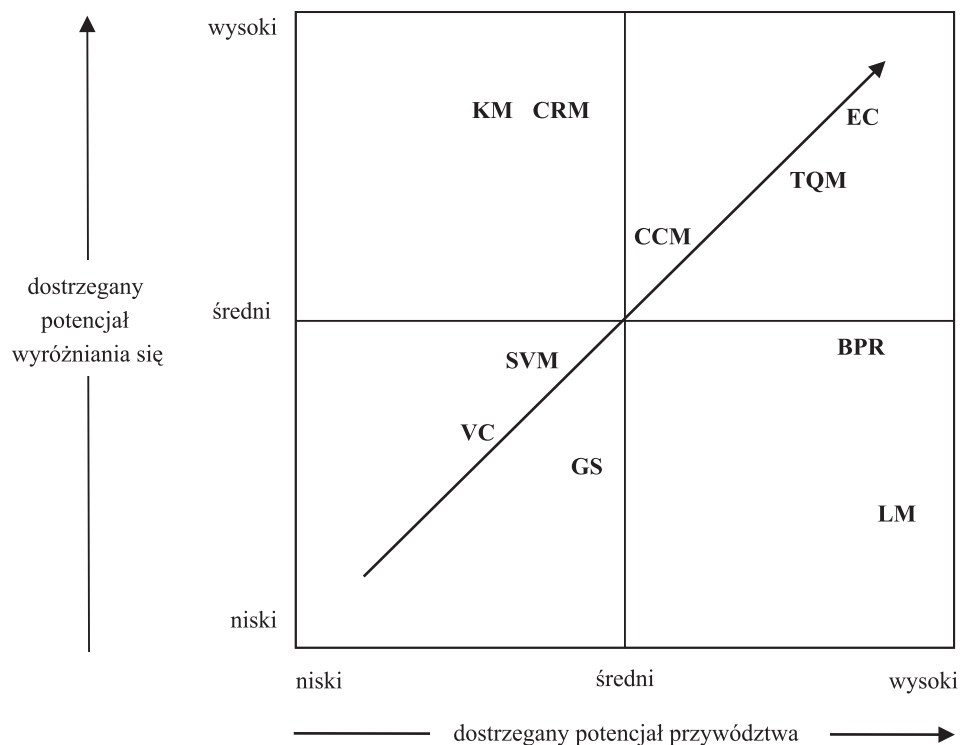
Źródło: opracowanie własne.

nych orientacjach można dostrzec role, które w literaturze przedmiotu są przypisywane przywódcy, np. tworzenie wizji, dostrzeganie potrzeby zmian, inspirowanie i motywowanie ludzi. Trudno jest jednoznacznie wskazać, które wyróżniki przywództwa należy stosować przy poszczególnych instrumentach zarządzania. Jednakże wskazuje to na potrzebę uwzględniania i stosowania przez przedsiębiorstwa przywództwa w funkcjonowaniu poszczególnych koncepcji i metod zarządzania.

Przedsiębiorstwa, decydując się na wprowadzanie koncepcji i metod zarządzania, mogą opierać się na dostrzeganym potencjale przewagi konkurencyjnej. Jeśli potencjał ten zostanie uznany za wystarczający do wprowadzenia określonej koncepcji zarządzania, przedsiębiorstwo powinno podjąć takie działania [Fink 2003, s. 47-48]. Istotnym aspektem wydaje się wpływ danej koncepcji na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W jaki sposób koncepcje mogą określać potencjał strategiczny przedsiębiorstwa i wpływać na poprawę jego pozycji konkurencyjnej? Kiedy przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o wprowadzeniu określonej koncepcji zarządzania, to ta decyzja równoznaczna jest z inwestycją przedsiębiorstwa w główne idee i zasady danej koncepcji. Jakie należy przyjąć kryteria zmierzenia sprawności ekonomicznej wdrożenia określonej koncepcji? Przedstawiony na rys. 1 model odnosi się do 10 współczesnych koncepcji zarządzania². Przyjętymi kryteriami podziału na grupy wskazanych koncepcji są dwa wymiary strategicznego potencjału przedsiębiorstwa: potencjał wyróżniania się i potencjał przywództwa. Zaznaczona na rysunku strzałka wskazuje kierunek wzrostu potencjału strategicznego wśród badanych koncepcji.

Przedstawione na rysunku koncepcje zarządzania przedstawiają cztery grupy charakteryzujące się różnymi kombinacjami przedstawionych wymiarów. Pierwsza grupa została określona jako koncepcje neutralne (*neutral concepts*), zalicza się do nich Virtual Company, Shareholder Value Management i Growth Strategies. Ta grupa charakteryzuje się niskim poziomem potencjału strategicznego. Druga grupa została nazwana koncepcjami wyróżniającymi (*differentiating concepts*), zawiera Knowledge Management i Customer Relationship Management. Koncepcje w tej grupie charakteryzują się wysokim potencjałem wyróżniania się przedsiębiorstwa, ale niskim potencjałem przywództwa. Trzecia grupa jest określona jako koncepcje hybrydowe (*hybrid concepts*), zalicza się do nich Core Competence Management, eBusiness/eCommerce i Total Quality Management. Koncepcje w tej grupie charakteryzują się zarówno wysokim potencjałem wyróżniania się, jak i wysokim potencjałem przywództwa. Czwarta grupa określana jest koncepcjami przywództwa (*leadership concepts*), zalicza się do niej Business Process Reengineering i Lean Management. W tej grupie występuje wysoki potencjał przywództwa, natomiast potencjał wyróżniania jest niższy [Fink 2003, s. 51-52].

² Prezentowany model przedstawia wyniki analizy empirycznej przeprowadzonej w 2001 r. w przedsiębiorstwach niemieckich należących do różnych branż.



BPR = Business Process Reengineering
 TQM = Total Quality Management
 KM = Knowledge Management
 CRM = Customer Relationship Management
 LM = Lean Management
 CCM = Core Competence Management
 SVM = Shareholder Value Management
 GS = Growth Strategies
 EC = eBusiness/eCommerce
 VC = Virtual Corporations

Rys. 1. Strategiczny potencjał w koncepcjach zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fink 2003, s. 52].

Potencjał strategiczny przedsiębiorstwa może określać odpowiedni dla przedsiębiorstwa wybór koncepcji zarządzania, dostosowanych do obranej przez niego strategii. Pozwala to na wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wykorzystanie tego potencjału znajduje się w rękach menedżerów i przywódców przedsiębiorstwa.

5. Zakończenie

Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw zmieniają się w szybkim tempie. Ewolucji podlegają również rozwiązania tworzone przez teoretyków zarządzania. Oferowanych przez teorię wytycznych, zasad, norm, wzorców i standardów reagowania na zmienność i nieprzewidywalność otoczenia jest wiele. Należy podkreślić, że wśród nich znajdują się również koncepcje i metody zarządzania [Zimniewicz 2008, s. 21]. Osoby zarządzające przedsiębiorstwem stoją przed podjęciem decyzji o właściwym ich wyborze, który będzie zgodny z dostępną teorią oraz konkretnymi warunkami i sytuacją, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo.

Kluczowym zadaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest zatem umiejętne zastosowanie właściwych koncepcji i metod zarządzania w konkretnych sytuacjach. Jednakże sam wybór nie gwarantuje jeszcze sukcesu. Istotne jest odpowiednie wdrożenie danego rozwiązania w przedsiębiorstwie. Pomocna w tym zakresie może okazać się osoba przywódcy (lidera zmian). Wszystkie zmiany w organizacji dotyczą czynnika ludzkiego, przyjętych postaw, wartości, kultury organizacyjnej. Liderzy zmian potrafią przekonać ludzi do wprowadzenia określonej zmiany oraz zaangażować ich w ten proces. Potrafią przedstawić wizję nowej rzeczywistości i stopniowe etapy jej realizacji. Wszystko to sprawia, że przeprowadzanie zmiany w organizacji staje się sprawne i skuteczne.

Rola przywództwa nie kończy się na etapie wdrażania danego instrumentu zarządzania. Istotną rolę odgrywa przywództwo również w dalszym funkcjonowaniu poszczególnych koncepcji i metod zarządzania. Szczególnie widoczne jest to w koncepcjach i metodach dotyczących wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie i jego ciągłego doskonalenia. Dodatkowo podkreśla się, że dobre przywództwo organizacji decyduje o jej potencjale strategicznym, który przy dobrze funkcjonujących instrumentach zarządzania może wpływać na wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Czerska M., Rutka R., *Zarządzanie zmianą narzuconą*, [w:] A. Glińska-Noweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
- Czura M., Lichtarski J., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 10.
- Fink D., *A life cycle approach to management fashion: an investigation of management concepts in the context of competitive strategy*, „Schmalenbach Business Review” 2003, vol. 55.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
- Kotter J.P., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York 1990.
- Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2005.

- Kotter J.P., *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec 2004.
- Lichtarski J.M., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania – wspólne płaszczyzny i elementy różniące*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Debiuty Studenckie AE, Wrocław 2005.
- Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, UE, Wrocław 2008.
- Lichtarski J., *Przemiany w przedmiocie i metodach doskonalenia organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, AE, Wrocław 2000.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2005.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
- Zimmewicz K., *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.

LEADERSHIP AND CONTEMPORARY CONCEPTS AND METHODS OF MANAGEMENT

Summary: The article focuses on connection between leadership and contemporary concepts and methods of management. The author shows the importance of leadership in implementation of these concepts and methods, and presents leadership's influence on good process management. The considerations are based on literature study.