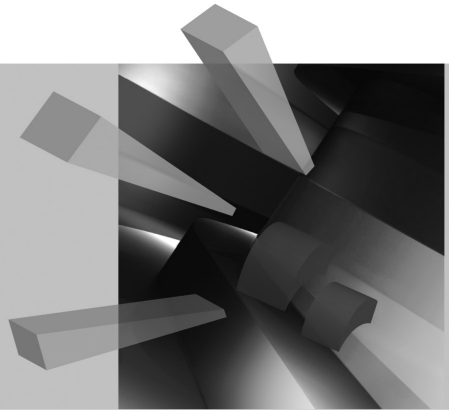
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz
Szymon Cyfert

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 7

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych 11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego 18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach..... 28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego 38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych..... 47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o. 58

Część II

Małgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka 71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą 80
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys..... 89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa 102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiąganie dojrzałości procesowej 113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej 123
Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw 130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw 144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej 154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań 162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results 17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances 27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations 37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model 46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research 57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd. 67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice 79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process 88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis 101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement 112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity 120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes 129
Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities 143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal 153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal 161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions 172

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 276 • 2012

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw ISSN 1899-3192

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO W PROCESIE ODNOWY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Podstawowym celem artykułu jest identyfikacja postaw kadry kierowniczej, wspierających odnowę przedsiębiorstw. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jaka powinna być rola przywództwa w okresie odnowy przedsiębiorstw, jakie kompetencje kierownictwo powinno doskonalić, aby obecnie i w przyszłości zapewnić sprawne funkcjonowanie całej organizacji. Istotne jest również zwrócenie uwagi, na fakt, że odnowę przedsiębiorstwa warunkuje między innymi sprawne i efektywne zarządzanie ludźmi, a przemiana, która ma się dokonać, nie obejdzie się bez strategicznej roli przywódcy. Rozważania prezentowane w opracowaniu mają charakter teoretyczno-empiryczny, w głównej mierze opierają się na literaturze z obszaru zarządzania oraz na przeprowadzonych badaniach empirycznych.

Słowa kluczowe: przywództwo, odnowa, zmiana.

W żadnym innym procesie przywództwo
nie liczy się tak bardzo, jak w procesie uzdrawiania firmy

R.M. Kanter

1. Wstęp

Współczesny świat przynosi w ostatnim okresie wiele różnorodnych wyzwań, którym muszą sprostać przedsiębiorstwa walczące o przetrwanie na rynku. Ich źródłem są zjawiska globalizacyjne, tempo przemian, ostatnie dwa spowolnienia gospodarcze, również zmiany demograficzne i społeczne, zmiany postaw życiowych, w tym wobec pracy.

Jak podkreśla J. Skalik, dla wielu przedsiębiorstw proces odnowy jest ogromnym wyzwaniem związanym przede wszystkim z określeniem treści zmian. Ich zasadniczym celem powinno być usunięcie niepowodzeń z okresu spowolnienia gospodarczego oraz zmierzanie w kierunku rekonstrukcji strategicznej organizacji. Rekonstrukcja ta powinna obejmować takie elementy kapitału intelektualnego, jak kapitał społeczny i organizacyjny. Zapewnienie sukcesu przedsiębiorstwu w proce-

sie odnowy wiąże się ze zwiększaniem wartości obu tych elementów. W procesie odnowy personalnej szczególnie wartościowe jest zatrudnienie na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej tzw. liderów zmian, „niespokojnych duchów", ludzi, którzy są źródłem inspiracji, kreatywności innowacyjności. Wzmocnieniu kapitału ludzkiego służy modyfikacja stosunków międzyludzkich w firmie, na które składają się: normy, wartości i zachowania pracowników, ich sposób identyfikacji z organizacją oraz szeroko rozumiane przywództwo. Szczególne znaczenie ma ostatni element – praktykowane przywództwo. Bycie liderem to umiejętne wywieranie wpływu na pracowników, to siła, która wywołuje zaangażowanie i entuzjastyczne podejście podwładnych do powierzanych im zadań i obowiązków. Przywódca powinien posiadać umiejętność inspirowania i motywowania innych osób w organizacji, a zasadniczym elementem jego strategii powinno być doskonalenie i rozwój podległych mu pracowników [Skalik 2010, s. 19-23].

Inspiracją do napisania tego artykułu były wcześniejsze badania autorki dotyczące prezentowanych postaw kierownictwa w okresie spowolnienia gospodarczego. W tym szczególnie trudnym okresie kadra zarządzająca przyjęła niestety tzw. strategię przetrwania, według której zasoby kadrowe traktowano jako podstawowe źródło oszczędności. Choć spowolnienie gospodarcze powinno było uświadomić lukę w zakresie braku rozwiązań antykryzysowych i stać się impulsem do odnowy w tym zakresie, tak się jednak nie stało. Nie wszystkie bowiem organizacje wyciągnęły wnioski z tego trudnego okresu i potraktowały kryzys jako wartościową lekcję. Podstawowym celem artykułu jest zatem identyfikacja postaw kadry kierowniczej, wspierających odnowę przedsiębiorstw, ponowne przyjrzenie się postawom menedżerów, które reprezentowali podczas kryzysu, oraz ich dotychczasowym praktykom. Uświadomienie całej organizacji, że postawy i praktyki mogą być barierą w procesie odnowy przedsiębiorstwa. Istotną kwestią jest również odbudowanie wiary, że odnowę przedsiębiorstwa warunkuje między innymi sprawne i efektywne zarządzanie ludźmi, a przemiana, która ma się dokonać, nie obejdzie się bez strategicznej roli przywódcy.

2. Spowolnienie gospodarcze jako szansa na odnowę organizacji

Wiele firm upadło w okresie kryzysu, a jedną z głównych przyczyn był brak kompetencji kadry kierowniczej. Kryzys wymagał bowiem od liderów natychmiastowego działania. Jednak w rzeczywistości ujawnił on wiele różnych słabości istniejących w organizacjach rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi czy też uwidocznił brak jakichkolwiek rozwiązań w tym zakresie. W tej i tak trudnej sytuacji następowało przede wszystkim pogorszenie jakości procesu komunikacji. Kierownictwo świadomie ukrywało większość istotnych informacji. Brakowało przepływu informacji nie tylko między pracownikami a kierownikami, ale również między samymi menedżerami. Niejednokrotnie działania menedżerów wiązały się z nieprzemyślanymi zwolnieniami pracowników, ich chaotycznym ponownym do-

borem, obniżaniem poziomu wynagrodzeń, zmniejszaniem budżetów na szkolenia pracowników, pogarszaniem warunków pracy, zmuszaniem do pracy po godzinach, z rezygnacją ze stosowania profesjonalnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Co więcej, kierownictwo nie uwzględniało również konsekwencji spontanicznych decyzji podejmowanych w sytuacji kryzysowej, wywołującej długofalowe, poważne dla firmy skutki w sferze społecznej. Kadra zarządzająca swoją postawą i nieefektywnymi działaniami dodatkowo wzmagała jeszcze skutki wewnętrznego kryzysu firmy.

Jeśli firma dostała się w tryby tych złowrogich mechanizmów (ukrywanie faktów, wzajemne pretensje, wyobcowanie, unikanie kontaktów, bierność i poczucie bezradności), bardzo trudno jest jej wyjść na właściwą drogę. Aby odwrócić ten szkodliwy trend, lider organizacji powinien bezwzględnie wiedzieć, jakie działania mogą wyeliminować działające na szkodę firmy procesy [Kanter 2003, s. 86-88].

Niestety, sytuacja pracowników nie uległa zmianie, kiedy firmy zaczęły wychodzić z zapaści, kierownictwo bowiem nie zmieniło swojego postępowania. Wykorzystując niepewną sytuację na rynku pracy, nadal traktują zasoby kadrowe jako podstawowe źródło oszczędności. Konsekwencją jest nadmierne upraszczanie przebiegu procesu kadrowego, prowadzące wręcz do zjawisk patologicznych we wskazanym obszarze, wpływających szczególnie na morale pracowników, którzy utrzymali swoje zatrudnienie. Potwierdzają to przeprowadzone badania[1]. Analizując pytanie, który czynnik wywołuje u pracowników stres w miejscu pracy, blisko połowa (46,5,%) respondentów wskazała na „styl kierownia" jako czynnik silnie stresogonny (występujący bardzo często – od 3 do 5 razy w tygodniu)[2]. Na pytanie: co może być przyczyną niewłaściwego zachowania przełożonych, ankietowani wskazali jako główne czynniki *posiadanie władzy* (84,7%) i *charakter przełożonego* (78,3%). Ponad połowa respondentów przypisała istotne znaczenie takim czynnikom, jak: *frustracja* (56,6%) i *kompleksy* (55,4%). Mniej niż połowa pracowników uznała *trudną sytuację na rynku pracy* (46,5%) oraz *spowolnienie gospodarcze* (40,1%) za czynniki, które niestety dają prawo kierownikom do niewłaściwego traktowania zatrudnionych w firmie ludzi. Ponadto w opinii respondentów menedżerowie nadal[3]:

- nie informują na bieżąco pracowników o ważnych sprawach dotyczących firmy (49,7% – bardzo często, 36,9% – często),
- doprowadzają do rywalizacji między pracownikami (30,6% – bardzo często, 52,3% – często),

---

[1] Badanie miało charakter pilotażowy, dotyczyło między innymi identyfikacji czynników powodujących stres w miejscu pracy. W badaniu wzięło 155 pracowników (studenci studiów niestacjonarnych Uniwersytetu Ekonomicznego i Akademii Medycznej im. Piastów Śląskich) w okresie od maja do czerwca 2012 r. Ze względu na ograniczenia edytorskie zaprezentowano jedynie część wyników badań.

[2] 40,7% ankietowanych wskazało na „styl kierowania" jako czynnik stresujący występujący często (1-2 razy w tygodniu), 12,7% – rzadko (1 raz w tygodniu).

[3] Wyniki dotyczą odpowiedzi „bardzo często" (od 3 do 5 razy w tygodniu) oraz „często" (1-2 razy w tygodniu).

- wywierają presję co do zakresu odpowiedzialności (60,3% – bardzo często, 33,1% – często),
- obarczają pracowników nadmiarem obowiązków (57,3% – bardzo często, 38,2% – często),
- zmuszają do pracy pod presją czasu (58,6% – bardzo często, 33,7% – często),
- nie okazują pracownikom szacunku (38,2 – bardzo często, 32,5% – często).

Nie powinien zatem dziwić wynik dotyczący sytuacji konfliktowych w firmie. W konflikty z przełożonymi wchodzi bardzo często blisko ¼ (24,2%) podwładnych i często ponad połowa badanych (52,9%).

A przecież wśród wielu zidentyfikowanych czynników nastrój przywódcy i jego zachowania odgrywają fundamentalną rolę i wpływają na wynik finansowy organizacji, co więcej – są one odpowiedzialne za zachowania podległych pracowników. Inteligencja emocjonalna przywódcy stwarza bowiem określone środowisko i warunki pracy. Zarządzanie zmierzające do zysku finansowego czy odnowy, czy też utrzymania pozycji firmy na rynku rozpoczyna się od tego, że przywódca tak pokieruje swoją psychiką, aby doszło do emocjonalnej i behawioralnej reakcji łańcuchowej [Goleman i in. 2006, s. 44].

Powierzchowne traktowanie pracowników spowodowało, że stracili oni całe zaangażowanie i stali się nieufni. Brak możliwości wspólnego działania pozbawił pracowników wiary w to, że mogą zmienić obecną sytuację i skierować firmę na właściwe tory. Taka obawa, która blokuje aktywność pojedynczego człowieka, głównie z powodu przekonania, że jest w swoim sprzeciwie bezbronny, a co za tym idzie, bezsilny nazywana jest tzw. syndromem pluralistycznej ignorancji[4]. Dlatego obecnie najtrudniejszym zadaniem, jak twierdzą sami kierownicy, jest odbudowanie zaufania pracowników.

3. Istota przywództwa

Jak podaje jeden z autorów, Terlink, jeśli tylko kryzys minie, potrzebny będzie przywódca potrafiący stworzyć taki klimat, w którym zatrudnieni pracownicy będą czuli się współodpowiedzialni za obecną i przyszłą kondycję firmy [Terlink 2003, s. 45]. Inny autor, R.E. Palmer [2010, s. 44], zaznacza, że jeśli kryzys minął, lider powinien zluzować wodze i pozwolić władzy spłynąć w dół struktury organizacyjnej, ma to bowiem istotne znaczenie dla procesu kształtowania nowych liderów w firmie, jak i długoterminowej kondycji organizacji. Nasuwa się zatem pytanie: kim ma być współczesny kierownik? Jakimi rozwiązaniami czy narzędziami ma się posługiwać w sytuacji kryzysowej, a jakimi w czasie gdy firma znajdzie się w procesie odnowy?

Według Adaira lider to „osoba, posiadająca cechy (osobowość i charakter) oraz fachową wiedzę ze swojej dziedziny, które pozwalają jej tak pokierować grupą, aby

[4] Zagadnienie pluralistycznej ignorancji zostało zdefiniowane przez amerykańskiego psychologa Gordona Allporta.

efektywnie realizowała swoje zadania, stanowiła spójny zespół i zaspokajała indywidulane potrzeby swoich członków. Przywódca nie działa w izolacji, lecz dzieli swoje funkcje z zespołem. To on odpowiada za pracę grupy, ale wszyscy jej członkowie powinni również czuć się odpowiedzialni za realizację zdefiniowanych celów" [Adair 2007, s. 32]. Zdaniem Pagonisa [2006, s. 114-118] rolą przywódcy jest tworzenie organizacji, która sama w sobie kultywuje przywództwo. Według niego u podstaw przywództwa leżą: kompetencja i empatia. Autor podkreśla, że obydwie te cechy można świadomie i systematycznie rozwijać. Tego rodzaju rozwój osobisty stanowi kluczowy element kształtowania przywództwa. Posiadanie wiedzy to niezbędny warunek, jaki musi spełniać przywódca. Niestety, w wielu przypadkach brakującym elementem jest empatia. Nie może być liderem ktoś, kto nie potrafi wczuć się w sytuację drugiej osoby. Te dwa elementy – empatia i konsekwencja – wzbudzają respekt. Na ważną kwestię zwraca uwagę M. Useem [2006, s. 177], postulując, że przywództwo to nie tylko mobilizowanie „tych na dole", ale również kierowanie tymi na górze. Wymaga to oczywiście ogromnego wyczucia i taktu, ponieważ w organizacjach zazwyczaj panuje kultura hierarchiczna i kierowanie przełożonymi może zostać odebrane jako atak.

Z rozważań innych autorów wynika, że współczesny przywódca nie musi być utożsamiany z racjonalnym podejściem, jego styl kierowania może być bowiem bliski artyście i kapłanowi. Menedżerowie, artyści i kapłani mogę się od siebie wiele nauczyć, wykorzystywać zalety własnych stylów kierowania. Choć każdy z tych stylów postuluje zupełnie coś innego (podejście biznesowe podąża śladem ekonomicznej i technicznej racjonalności, sztuka wyzwala kreatywność, a duchowość poszukuje wewnętrznej perfekcji) i w inny sposób realizowane są założone cele, to jednak fundament tych trzech stylów kierowania jest wspólny [Kostera i in. 2010, s. 194].

Inny autor Palmer [2010, s. 36] odpowiada na pytanie, czym różni się przywództwo od zarządzania. Według niego przywództwo to wizja, strategia i motywacja. Zawiera ono to wszystko, co i zarządzanie, czyli organizowanie, planowanie, wdrażanie, ale jest bardziej motywacyjne, w większym stopniu wizjonerskie, wymaga o wiele więcej od lidera pod względem kompetencji i osobowości. Przywództwo to jeden z najistotniejszych czynników wpływających na rezultaty osiągane w organizacji. Nie bez znaczenia oczywiście są narzędzia wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi czy formuły usprawniające funkcjonowanie całej organizacji (np.: kaizen, lean, six sigma i inne). Jednak to jakość przywództwa pozwala odróżnić organizacje, które odnoszą sukces, od tych, które ponoszą klęskę. Zdaniem cytowanego autora skuteczny lider powinien zatem:

- być symbolem organizacji, funkcjonuje on bowiem na innym poziomie niż reszta organizacji;
- zakomunikować cele przywództwa wszystkim zatrudnionym w organizacji pracownikom;
- być uczciwy i konsekwentny;
- zdobyć zaufanie ludzi, z którymi pracuje;

- mieć wysokie oczekiwania wobec swoich podwładnych, ale też pewność, że pracownicy są w stanie sprostać tym wymaganiom;
- zadbać o wykorzystanie potencjału ludzi, z którymi pracuje;
- brać pod uwagę indywidualne cele osób, aby osiągnąć cele strategiczne organizacji;
- rzetelnie oceniać sytuację, w której znajduje się organizacja, charakter przywództwa zależy bowiem od kontekstu;
- w czasach kryzysu odważnie podejmować decyzje, a jego celem powinno być zlikwidowanie zagrożenia, przed którym stoi organizacja;
- w normalnych czasach wybiegać myśleniem do przodu oraz umożliwić pracownikom podążanie za nim;
- opracować i wdrożyć skuteczny system wynagradzania pracowników, powiązany z planem strategicznym, a nie tylko z proporcjonalnym wkładem pracy;
- być czujny, nie powinien wpadać w pułapkę samozadowolenia, nikt nie jest wszechwiedzący, często właśnie ten samozachwyt gubi liderów w trudnych sytuacjach [Palmer 2010, s. 32-34].

Podobne stanowisko reprezentuje Lowney [2011, s. 99-100], który za jedno z najtrudniejszych zadań lidera uważa przewodzenie samemu sobie. Bycie liderem nie oznacza wykonywania jedynie swojej pracy; chodzi o to, jak ta praca jest wykonywana (jakość wykonywanych obowiązków), bycie liderem oznacza bowiem postępowanie naprzód z uporem, wywieranie wpływu na innych własnym przykładem, nauczanie, wizjonerstwo, mentorstwo, niepoddawanie się, pobudzanie do działania, wprowadzanie innowacji, kształtowanie pracowników na wybitnych ludzi.

W kontekście poruszanych w niniejszym artykule zagadnień warto również zwrócić uwagę na kwestię rozwoju efektywnego przywództwa. Wspomniany proces rozwoju może odbywać się na dwóch poziomach – indywidualnym i organizacyjnym. Na poziomie indywidualnym lider powinien:

– Znać samego siebie – swoje kompetencje, silne, ale również słabe strony i wiedzieć, jak może je zmienić. Tego rodzaju regularna samoocena pozwala zachować autentyczność i stanowi niezbędny warunek w budowie i utrzymaniu przywództwa.
– Skutecznie się komunikować – należy odbudować jakość komunikacji w całej organizacji, ale szczególnie na linii przełożony–podwładny. Lider powinien również pamiętać, że skuteczna komunikacja, tak ważna w warunkach zmian, nie polega jedynie na przekazywaniu suchych danych, lider musi być pewny, że pracownicy wierzą w to, co on mówi. Jego zadaniem jest rozwijanie przede wszystkim umiejętności słuchania, która szczególnie zawiodła w okresie kryzysu.
– Znać swoją misję – przywódca musi być przygotowany, musi wiedzieć, czego chce dokonać, mieć plan działania [Pagonis 2006, s. 123-126].

Jeśli uda się osiągnąć te trzy etapy rozwoju osobistego, lider może koncentrować się na rozwoju przywództwa na poziomie całej organizacji. Aby tego dokonać, konieczne jest wdrożenie rozwiązania łączącego scentralizowaną kontrolę ze zde-

centralizowaną realizacją. Wymaga to z jednej strony umiejętności przekazywania zadań na coraz to niższe szczeble w strukturze organizacyjnej, a z drugiej budowania takiego systemu zarządzania informacją, dzięki któremu możliwa będzie rzetelna komunikacja. Jak podkreśla Pagonis, przywództwo prawie zawsze oznacza współpracę, a ona może zaistnieć jedynie w sprzyjającej atmosferze. Na poziomie organizacyjnym lider powinien zatem:

– zdefiniować wizję – pamiętając przy tym, że formułowanie jasno określonych i mierzalnych zadań w oparciu o wyznaczoną wizję powinno się powierzyć pracownikom;
– zadbać o szkolenia – nie ma osób wszechwiedzących, również sam lider ma prawo czegoś nie wiedzieć;
– na bieżąco przekazywać informacje zwrotne – przekazywanie informacji jest oczywiście bardzo ważnym elementem komunikowania się, dla pracowników tzw. *feedback* jest oznaką dialogu, informacją, że są na właściwej drodze;
– uzyskiwać informacje zwrotne – uzyskiwanie informacji na swój temat może okazać się bardzo wartościowe, może ono przyjąć formę konstruktywną, która nie będzie traktowana jako atak pracowników na lidera;
– kłaść nacisk na formalne kanały komunikacji (zebrania, kontakt bezpośredni), jednocześnie uwzględniając dostęp do nieformalnego przepływu informacji;
– motywować, stanowić wzór do naśladowania;
– być przystępnym i dążyć – w miarę możliwości bezpośrednio – do kontaktu ze swoimi pracownikami [Pagonis 2006, s. 123-132].

4. Rola kierownictwa w procesie odnowy przedsiębiorstw

Według J. Skalika najbardziej skutecznym bodźcem do odnowy przedsiębiorstw są właśnie zjawiska kryzysowe [2010, s. 17]. Jak zakłada R.M. Kanter, szczególnie w okresie odnowy firm rolą przywódcy jest przywrócenie pracownikom utraconej wiary we własne siły, zastąpienie negacji dialogiem, pretensji i wzajemnego obwiniania szacunkiem, unikania wzajemnych kontaktów współpracą oraz bierności i bezradności aktywnością. W wyciąganiu przedsiębiorstwa z zapaści szczególnie ważne jest:

1. Nakłonienie do dialogu – nie ukrywać ważnych informacji przed pracownikami, jeśli firma nadal to będzie robić, to jej finansowe i strategiczne problemy tylko się pogłębią. Zatajanie faktów przynosi dużo poważniejsze skutki niż popełnianie błędów. Trudno jest rozwiązać problemy w firmie, jeśli nie przedstawi się całej prawdy. Dlatego rolą przywódcy w procesie odnowy jest odblokowanie kanałów informacyjnych i polepszenie jakości komunikowania się.

2. Wzbudzanie szacunku – wyciąganie firmy z zapaści – oprócz omówionej powyżej rzetelnej komunikacji – wymaga uzdrowienia atmosfery między ludźmi. Szczególnie liderzy procesu naprawczego powinni dawać swoim zachowaniem przykład, zachęcając ludzi, by znów zaczęli wzajemnie się szanować. Nie powinni

kreować niezdrowej rywalizacji wśród podległego personelu, która tylko szkodzi firmie. Powinni odejść od zarządzania przez krzyk i wzajemne obwinianie.

3. Zachęcanie do współpracy – liderzy, którzy są odpowiedzialni za odnowę organizacji, powinni wiedzieć, że rozwiązywanie problemów wymaga współpracy, a nie rywalizacji między działami a pionami. Aby powstały nowe strategie, liderzy powinni unikać ciągłych reorganizacji, które mogą zakłócać rytm pracy firm, szczególnie tych, które znalazły się w kryzysie. Skuteczniejszym rozwiązaniem jest wzbogacenie struktury organizacyjnej o tzw. tymczasowe międzywydziałowe komórki, które będą tworzyć kanały wewnętrznej komunikacji.

4. Pobudzanie inicjatywy – jeśli zostaną stworzone warunki do współpracy, ważne jest, aby lider stworzył pracownikom warunki do samodzielnego podejmowania inicjatyw, zarówno tych oddolnych, jak i odgórnych. Zmotywował ich do generowania pomysłów służących wyciągnięciu firmy z zapaści. Pracownicy, tłamsząc długi czas w sobie każdą próbę czy ideę poprawy sytuacji firmy, stracili pewność siebie i chęć do działania. Wyuczona bezradność jest przypadłością, która nie omija również przywódców. Generowanie nowych inicjatyw nie pojawi się automatycznie, potrzeba na to czasu [Kanter 2003, s. 89-93].

Kadra kierownicza powinna być również odpowiedzialna za dobór i realizację właściwej strategii, bieżącą i wnikliwą ocenę sytuacji panującej w otoczeniu oraz generowanie takich decyzji, które korygowałyby zachowania w organizacji [Skalik 2004, s. 149]. Szeroko rozumiane przywództwo powinno łączyć osobisty przykład, determinację w osiąganiu założonych celów, zaufanie, umiejętności interpersonalne, jak również przekonywania podwładnych. Wiele przedsiębiorstw podejmuje próbę przekształcenia menedżerów w liderów biznesu. Najważniejszym aspektem osobowości takiego lidera jest to, do jakiego stopnia czuje się on pewnie w niepewnej sytuacji [Adair 2007, s. 28].

Ponadto istotne jest uświadomienie sobie przez kierowników, że ludzie poszukują i szanują tych przywódców, którzy wywołują w nich trzy reakcje emocjonalne: poczucie ważności, poczucie wspólnoty i emocji [Goffee, Jones 2006, s. 180-181].

Do interesujących wniosków doszedł Badaracco [1998, s. 116], który na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przywódcami korporacyjnymi, dotyczących radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi i sposobów ich odnowy, stwierdził, że przeznaczają oni część swojego czasu z niekończącej się listy obowiązków na badawczą autorefleksję. W obliczu natłoku codziennych zadań są oni w stanie skupić się na priorytetowych wartościach, normach i zasadach. Ich zasadniczym celem jest wypracowanie silnej osobowości opartej na własnym – a nie czyimś – zrozumieniu tego, co jest słuszne. Taką, a nie inną metodą zaczynają oni przechodzić metamorfozę z menedżera w przywódcę.

Jak podkreśla Kanter, w żadnym innym procesie przywództwo nie liczy się tak bardzo, jak w procesie uzdrawiania firmy. Strat można próbować się pozbyć poprzez cięcia budżetowe lub wyprzedaż majątku. Dokonać tego potrafi niemal każdy kierownik. Wyprowadzenie organizacji z kryzysu i utrzymanie jej pozycji na rynku

wymaga przywódcy, który natchnie pozytywną energią wszystkich zatrudnionych pracowników. Pierwszym sygnałem, że przedsiębiorstwo wraca na właściwe tory, będą małe sukcesy osiągane przez pracowników, którzy jeszcze do niedawna obawiali o swoją przyszłość, a teraz udało się im odzyskać sens pracy i poczucie ważności w firmie. Natomiast prawdziwym dowodem skutecznego przywództwa będzie to, że ludzie wyciągnięci z defetyzmu spowodowanego zapaścią firmy odzyskają wiarę w siebie i w zwycięstwo. Należy przy tym pamiętać, że nawet najbardziej kompetentni przywódcy nie znają odpowiedzi na wszystkie pytania, często muszą bowiem zmierzyć się z trudnymi sytuacjami, zupełnie nieoczekiwanymi, nowymi wyzwaniami, które do tej pory były im obce. Ponadto nie istnieją gotowe recepty czy uniwersalne narzędzia naprawcze. Każda firma powinna przeanalizować własną sytuację i dostosować system odnowy nie tylko do realiów rynkowych, ale przede wszystkim do specyfiki, branży, wielkości czy budżetu przedsiębiorstwa. Przywódcy, których nadrzędnym celem jest wyprowadzenie firmy z kryzysu, mogą stosować różne metody, ale przyświecać powinien im zasadniczy cel: przywrócić pracownikom, którzy pozostali w organizacji, wiarę w siebie dzięki możliwości samodzielnego działania [Kanter 2003, s. 92-94].

5. Podsumowanie

Nawet najbardziej skuteczne narzędzia odnowy mogą być zawodne, jeśli liderzy będą nadal powielać dotychczasowe praktyki, polegające między innymi na szukaniu oszczędności wśród czynnika ludzkiego. Takie świadome postępowanie może być poważną barierą na drodze do odnowy przedsiębiorstw. W kompetencjach lidera z pewnością będzie wytyczanie kierunku zmian i planowanie kolejnych działań, ale bez rzetelnego i spójnego systemu komunikowania, budowania zaufania, dopuszczania do głosu pracowników, ich zaangażowania, w tym również popierania inicjatyw oddolnych, nie ma szansy na budowanie organizacji zdolnej do przetrwania w niestabilnym i burzliwym otoczeniu. Wiadomo że tradycyjne podejście do zarządzania musi zatem ustąpić nowym koncepcjom. Z pewnością rozwiązania te muszą godzić rosnące wymagania wobec pracowników (dotyczące poziomu ich profesjonalizmu i innowacyjności, intensywności pracy, zaangażowania w pracę i firmę) ze zmianą jakościową oferty rynku pracy, poszerzeniem go na kraje UE i przemianami społecznymi w sferze wartości. I muszą być oczywiście wkomponowane w specyfikę firmy.

Literatura

Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
Badaracco Jr J.L., *The dicipline of building character*, „Harvard Business Review" 1998, 03/04.
Goffee R., Jones G., *Bycie podwładnym*, [w:] *Przywództwo w sytuacjach przełomowych*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Ile kosztuje zły humor szefa*, [w:] *Przywództwo w sytuacjach przełomowych*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K., *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta i kapłan*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
Kanter R.M., *Chcesz wyciągnąć firmę z zapaści? Podnieś morale jej ludzi*, „Harvard Business Review" 2003, art. nr R0306C.
Lowney Ch., *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, wyd. WAM, Kraków 2011.
Pagonis W.G., *Przywództwo w strefie walki*, [w:] *Przywództwo w sytuacjach przełomowych*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
Palmer R.E., *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
Skalik J., *Kluczowe obszary odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 128, Wrocław 2010.
Skalik J., *Kierownik w sytuacji kryzysowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004.
Terlink R., *Harley-Davidson: Od przywództwa dyrektywnego do partycypacyjnego*, „Harvard Business Review" 2003, art. nr R00411.
Useem M., *Lekcja przywództwa z Mount Everestu*, [w:] *Przywództwo w sytuacjach przełomowych*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.

LEADERSHIP IN THE PROCESS OF CORPORATE RENEWAL

Summary: The main objective of this paper is to identify the attitudes of managers to support the renewal of companies. The article attempts to describe the positions that leadership should assume at the time of renewal and which skills the management should improve to ensure effective functioning of the whole organisation. It is also important to notice that the condition for the renewal of a company includes the efficient and effective management of people, and the change is not complete without a strategic leadership role. The considerations presented in the study are of theoretical-empirical character and they are based on management related literature and empirical studies.

Keywords: leadership, renewal, change.