

PRACE NAUKOWE

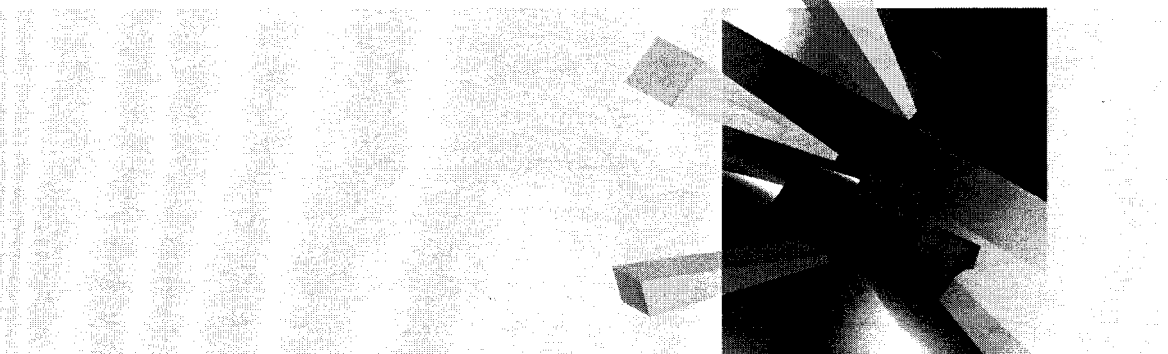
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją

Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011



Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPLYW PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO NA TRWAŁOŚĆ I ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wpływu, jaki może wywierać przywództwo strategiczne na możliwości rozwoju organizacji. W artykule przedstawiono istotę przywództwa strategicznego z uwzględnieniem różnic między przywództwem a przywództwem strategicznym. Zostały zaprezentowane cztery typy przywództwa strategicznego: innowator autokratyczny, strażnik *status quo*, innowator partycypacyjny oraz menedżer procesów, które przez kreowanie i zmienianie sześciu strategicznych sił (kultury, struktury, strategii, technologii, przywództwa i otoczenia) wpływają na możliwości rozwojowe danego przedsiębiorstwa. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: strategiczne przywództwo, mikroprzywództwo, przywódca strategiczny.

1. Wstęp

Organizacje gospodarcze przez realizację wyznaczonych celów dążą do przetrwania i rozwoju. Rozwój przedsiębiorstwa stanowi wynik wspólnego oddziaływania wielu czynników, wśród których istotną rolę odgrywa kapitał ludzki. To ludzie wraz z ich wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa. Każdy członek organizacji w określony sposób wpływa na jej rozwój, jednakże kierunek rozwoju, strategia rozwoju przedsiębiorstwa w dużej mierze są uzależnione od osób znajdujących się na najwyższym szczeblu w hierarchii zarządzania organizacją (por. [Elenkov i in. 2005]).

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia wpływu przywództwa strategicznego, odnoszącego się do przywódców znajdujących się na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją, na możliwości rozwoju organizacji. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu.

2. Istota przywództwa strategicznego

Podobnie jak przywództwo, również przywództwo strategiczne nie jest terminem jednoznacznie rozumianym. Jednakże tym, co w sposób dość jednoznaczny wyróż-

nia przywództwo strategiczne, jest przypisywanie go naczelnemu kierownictwu organizacji.

D. Hambrick i A. Pettigrew wskazują na dwie różnice między terminami przywództwo a przywództwo strategiczne. Pierwsza różnica wskazuje, że teoria przywództwa odnosi się do przywódców znajdujących się na dowolnym szczeblu w hierarchii organizacji, podczas gdy teoria przywództwa strategicznego odnosi się do przywódców znajdujących się na najwyższym szczeblu w hierarchii zarządzania organizacją. Druga różnica wskazuje, że badania nad przywództwem koncentrują się na relacjach między przywódcami a ich zwolennikami, na naturze interakcji pomiędzy przywódcą, zwolennikami i kontekstem danej organizacji. Natomiast badania dotyczące przywództwa strategicznego koncentrują się na pracy kadry kierowniczej odnoszącej się do jej aktywności strategicznej (por. [Hambrick, Pettigrew 2001, s. 36-44]).

Zatem, jak wskazuje J. Soroka, można wyróżnić przywództwo kierownicze i przywództwo strategiczne [Jasiukiewicz i in. 2007, s. 86], gdzie przywództwo kierownicze sprowadza się do określania wytycznych co do pracy, którą należy wykonać, motywowania ludzi do pracy oraz dostarczania energii niezbędnej do osiągnięcia wyznaczonych celów. Natomiast przywództwo strategiczne polega na umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych do przewidzenia i wobec ważnych zmian w otoczeniu. Przywództwo to oznacza ciągłe dostosowywanie, reorientację i usprawnianie organizacji. Istotą przywództwa strategicznego jest wprowadzanie zmian, które zaczyna się od wyznaczania kierunków działania, od opracowania wizji przyszłości, a następnie polega na ustalaniu strategii zmian koniecznych do zrealizowania tej wizji.

Zgodnie ze stwierdzeniem T. Kraśnickiej, że strategiczne przywództwo „polega na jednoczesnym analizowaniu sytuacji i wyborze możliwie najlepszego rozwiązania problemu oraz ponoszeniu odpowiedzialności za podjęte decyzje w różnych kontekstach: zewnętrznym i wewnętrznym” [Kraśnicka 2010, s. 50], można wyróżnić strategiczne przywództwo zewnętrzne oraz wewnętrzne. Zewnętrzne przywództwo strategiczne oznacza umiejętności przeformułowania zewnętrznych potrzeb na wewnętrzną wizję, uwzględniającą przyszłość firmy i podzielaną przez naczelne kierownictwo. Natomiast wewnętrzne przywództwo strategiczne oznacza zdolność do przełożenia wizji na działania pracowników, na wszystkie wewnętrzne praktyki zarządzania, które doprowadzają do realizacji wizji [Kraśnicka 2010, s. 50].

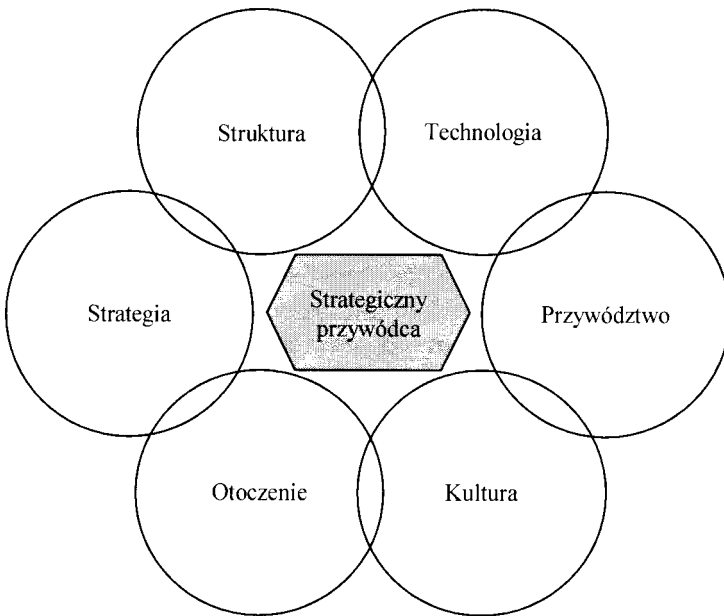
W koncepcji przywództwa strategicznego A.J. Dubrina przywództwo to stanowi proces wyznaczania kierunku i inspiracji prowadzący do tworzenia i utrwalania organizacji. Koncepcja ta do komponentów przywództwa strategicznego zalicza następujące składniki [Kraśnicka 2010, s. 50-52]:

- tworzenie wizji,
- myślenie rewolucyjne,
- antycypowanie i tworzenie przyszłości,
- zasięganie informacji z różnych źródeł,
- dobrze rozwinięte umiejętności poznawcze (kognitywne) lidera.

3. Typy przywództwa strategicznego

Rolą przywódcy strategicznego jest podejmowanie decyzji związanych z ustalaniem i zmienianiem kultury, strategii, struktury, technologii, przywództwa i otoczenia oraz motywowanie pracowników do implementacji tych decyzji. Wskazane elementy stanowią sześć sił strategicznych, które stanowią główną domenę strategicznego przywództwa [Nahavandi 2009, s. 228]. Równoczesne zarządzanie sześcioma siłami strategicznymi stanowi istotę strategicznego zarządzania. Rolą strategicznego przywódcy jest równoważenie tych różnych sił i wzajemne dostosowanie (por. rys. 1), gdzie:

- kultura oznacza zbiór przekonań i założeń podzielanych przez członków organizacji,
- struktura stanowi podstawowe wymiary (centralizacja, formalizacja, integracja, zakres kontroli), które organizują zasoby ludzkie organizacji,
- strategia określa, w jaki sposób i gdzie chce się znaleźć organizacja,
- technologia oznacza proces, w którym nakłady przekształcane są w efekty,
- przywództwo odnosi się do menedżerów i kierowników na wszystkich poziomach zarządzania,
- otoczenie oznacza wszystkie zewnętrzne siły, które mogą wywierać wpływ na organizację.



Rys. 1. Domena przywódców strategicznych: sześć strategicznych sił

Źródło: [Nahavandi 2009, s. 228].

A. Nahavandi i A.R. Malekzadeh, analizując badania dotyczące indywidualnych cech strategicznych przywódców, wyróżnili dwa aspekty pojawiające się w tych badaniach. Wspólne aspekty stanowią poszukiwanie nowych wyzwań oraz potrzeba sprawowania kontroli [Nahavandi 2009, s. 234].

Uwzględniając dwa wymiary: poszukiwanie wyzwań, czyli stopień w jakim przywódca strategiczni dążą do poszukiwania nowych wyzwań, oraz dążenie do kontroli, czyli stopień, w jakim przywódcy strategiczni dzielą się sprawowaniem kontroli, można wyróżnić cztery typy przywództwa strategicznego (por. rys. 2):

- innowator autokratyczny (*high-control innovator*),
- strażnik *status quo* (*status quo guardian*),
- innowator partycypacyjny (*participative innovator*),
- menedżer procesów (*process manager*).

		Dążenie do kontroli	
		Wysokie	Niskie
Poszukiwanie wyzwań	Wysokie	<p>Innowator autokratyczny</p> <p>Przywódca poszukujący nowych wyzwań, który dąży do posiadania pełnej kontroli nad organizacją</p>	<p>Innowator partycypacyjny</p> <p>Przywódca poszukujący nowych wyzwań, który dokonuje delegacji kontroli nad organizacją</p>
	Niskie	<p>Strażnik <i>status quo</i></p> <p>Przywódca przeciwny nowym wyzwaniom, który dąży do posiadania pełnej kontroli nad organizacją</p>	<p>Menedżer procesów</p> <p>Przywódca przeciwny nowym wyzwaniom, który dokonuje delegacji kontroli nad organizacją</p>

Rys. 2. Cztery typy przywództwa strategicznego

Źródło: [Nahavandi 2009, s. 236].

Wyróżnione typy przywództwa strategicznego zostały scharakteryzowane za pomocą sześciu sił strategicznych. Tabela 1 przedstawia, jak poszczególne typy przywództwa wpływają na dane siły strategiczne.

Innowator autokratyczny jest przywódcą poszukującym nowych wyzwań, dążącym do utrzymania pełnej kontroli nad funkcjonowaniem organizacji. Ten typ przywódcy dostrzega okazje w otoczeniu zewnętrznym organizacji i jest skłonny wykorzystać postęp technologiczny w celu ich realizacji. Przywódca ten poszukuje ryzykownych i nowatorskich strategii na poziomie firmy i biznesu, które odnoszą się

Tabela 1. Wpływ typów przywództwa strategicznego na sześć sił strategicznych

	Otoczenie
Innowator autokratyczny	Przedstawia wiele możliwości dla rozwoju oraz zagrożeń ze strony innych
Strażnik <i>status quo</i>	Wiele zagrożeń; potrzeba ochrony organizacji przed zewnętrznymi czynnikami
Innowator partycypacyjny	Wiele możliwości; tendencja do otwarcia organizacji na zewnątrz
Menedżer procesów	Zagrożenia i tendencja do ochrony organizacji przed czynnikami zewnętrznymi
	Technologia
Innowator autokratyczny	Innowacyjność i wykorzystywanie wysokiej technologii
Strażnik <i>status quo</i>	Mała koncentracja na innowacyjności, chyba że pomaga ona w sprawowaniu kontroli
Innowator partycypacyjny	Zachęcanie do eksperymentowania; szerokie wykorzystywanie technologii
Menedżer procesów	Umiarkowane wykorzystywanie innowacji technologicznych
	Strategia
Innowator autokratyczny	Wysokiego ryzyka, innowacje produktowe, dostosowane do podstawowej działalności
Strażnik <i>status quo</i>	Niskiego ryzyka; kilka innowacji; koncentracja na efektywności
Innowator partycypacyjny	Wysokiego ryzyka; innowacje produktowe; otwartość na nowe obszary
Menedżer procesów	Niskiego ryzyka; kilka innowacji; koncentracja na efektywności
	Kultura
Innowator autokratyczny	Silna dominująca kultura z kilkoma subkulturami
Strażnik <i>status quo</i>	Silna dominująca kultura; niska tolerancja dla różnorodności
Innowator partycypacyjny	Płynna kultura; wiele subkultur; wysoka tolerancja dla różnorodności
Menedżer procesów	Płynna kultura z koncentracją na „brak zmian”; tolerancja dla różnorodności
	Struktura
Innowator autokratyczny	Scentralizowane podejmowanie decyzji przez kilka osób
Strażnik <i>status quo</i>	Scentralizowane podejmowanie decyzji przez kilka osób
Innowator partycypacyjny	Decentralizacja podejmowania decyzji; upelnomocnianie, partycypacja
Menedżer procesów	Decentralizacja podejmowania decyzji; partycypacja
	Przywództwo
Innowator autokratyczny	Przywódcy i menedżerowie odznaczający się podobnym stylem i poglądami
Strażnik <i>status quo</i>	Przywódcy i menedżerowie odznaczający się podobnym stylem i poglądami
Innowator partycypacyjny	Przywódcy i menedżerowie odznaczający się różnymi stylami i poglądami
Menedżer procesów	Przywódcy i menedżerowie odznaczający się różnymi stylami i poglądami

Źródło: [Nahavandi 2009, s. 237].

do nawigowania na niezbadanych terenach i wchodzenia na nowe rynki oraz do nowych branż. Innowator autokratyczny jest konserwatywny w podejściu do zarządzania organizacją. Ma wysoką potrzebę kontroli, która prowadzi do powstania kultury organizacyjnej o wysokim stopniu kontroli, w której przestrzeganie celów i procedur jest pożądane i nagradzane. Podejmowanie decyzji jest scentralizowane, przywódca ważne decyzje deleguje w małym stopniu lub w ogóle. Idealną organizacją dla tego przywódcy jest organizacja innowacyjna i dążąca do skoncentrowania na realizacji celu. Pracownicy podzielają przekonania co do sposobu zarządzania, jak również występują między nimi silne więzi.

Strażnik *status quo* jest przywódcą, który nie poszukuje nowych wyzwań, jednak podobnie jak innowator autokratyczny dąży do posiadania silnej kontroli. Ten typ przywódcy jest przeciwny podejmowaniu ryzyka i przywódca postrzega otoczenie jako niebezpieczne, groźne dla organizacji i przejawia tendencje do ochrony organizacji przed jego wpływem. Nie poszukuje on nowych i innowacyjnych strategii, lecz dobrze sprawdzonych strategii. Organizacja prowadzona przez takiego przywódcę nie jest skłonna do bycia liderem w danej branży (np. w wyniku dostarczania innowacyjnych produktów). Jednakże organizacja ta jest znana z efektywności i niskich kosztów. Idealną organizacją dla tego typu przywódcy jest organizacja charakteryzująca się wysoką koncentracją na celach i konserwatywnym z silną i dobrze zdefiniowaną kulturą organizacyjną, która oczekuje od pracowników i menedżerów dostosowania do istniejących praktyk i procedur.

Innowator partycypacyjny to przywódca poszukujący wyzwań i innowacji na zewnątrz organizacji. Przywódca ten kreuje otwartą i partycypacyjną kulturę i strukturę wewnątrz organizacji. Innowator partycypacyjny widzi otoczenie jako oferujące wiele możliwości, dlatego jest otwarty na zewnętrzne wpływy, które mogą przynieść zmianę we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przywódca ten jest poszukiwaczem wyzwań, dlatego jest skłonny do wyboru strategii o wysokim ryzyku. Organizacja prowadzona przez tego przywódcę jest często znana jako stosująca postęp technologiczny, innowacje w zarządzaniu oraz promująca kreatywność. Idealną organizacją dla innowatora partycypacyjnego jest organizacja oparta na otwartym i zdecentralizowanym podejmowaniu decyzji na wszystkich poziomach zarządzania. Kultura organizacyjna jest pełna tolerancji dla różnorodności myśli i praktyk. Pracownicy są zachęceni do tworzenia własnych procedur i otrzymują więcej autonomii potrzebnej do wdrażania ich decyzji.

Menedżer procesów jest przywódcą preferującym konserwatywne strategie, które pasują do aktualnej działalności przedsiębiorstwa i są już sprawdzone. Jest przeciwny ryzykownym innowacjom. Przywódca ten ma jednocześnie niską potrzebę sprawowania kontroli. Jest skłonny do kreowania różnorodności i otwartości w organizacji. Pracownicy mają określoną autonomię, nie wymaga się od nich sztywnego trzymania się celów i kultury, a codzienne zadania nie są wysoko wystandaryzowane. Podstawowym warunkiem podejmowania decyzji jest unikanie nadmiernego ryzyka dla organizacji.

4. Zakończenie

J. Polowczyk podkreśla, iż oczywisty fakt wskazujący, że głównym strategiem każdego przedsiębiorstwa jest kadra kierownicza najwyższego szczebla, nie był odpowiednio doceniany przez teorie zarządzania strategicznego w ostatnich trzech dekadach. Sytuacja ta wynikała z silnego zakorzenienia zarządzania strategicznego w ekonomii neoklasycznej traktującej kadre kierowniczą jako element tzw. czarnej skrzynki [Polowczyk 2011, s. 3]. Tymczasem to przywódcy strategiczni, ich decyzje są źródłem trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Każdy wysiłek strategiczny podejmowany przez przywódcę strategicznego wymaga osiągnięcia równowagi i wzajemnego dostosowania poszczególnych elementów organizacji, wśród których można wskazać wymienione w niniejszej pracy sześć sił strategicznych.

Potencjał rozwojowy danego przedsiębiorstwa jest w znaczny sposób związany z indywidualnymi cechami jego przywódców, wśród których istotne znaczenie mają umiejętność i chęć poszukiwania nowych wyzwań oraz dążenie do sprawowania kontroli. Zależności pomiędzy tymi dwoma aspektami pozwalają na wyróżnienie zaprezentowanych w artykule typów przywództwa strategicznego. Od koncentracji przedsiębiorstwa na określonym typie przywództwa strategicznego zależy, czy przedsiębiorstwo będzie tylko stabilnie prowadzić swoją działalność (będzie trwać), czy też będzie mogło dalej się rozwijać.

Literatura

- Elenkov D.S., Judge W., Wright P., *Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26.
- Hambrick D., Pettigrew A., *Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 15, no 3.
- Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, AE, Wrocław 2007.
- Kraśnicka T. (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, AE, Katowice 2010.
- Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, 5th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey 2009.
- Polowczyk J., *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.

THE IMPACT OF THE STRATEGIC LEADERSHIP ON SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION

Summary: The purpose of this article is to present the impact of strategic leadership on opportunities of organizations growth. There is presented the essence of strategic leadership including the differences between micro and strategic leadership. There are also presented four strategic leadership types: high-control innovator, status quo guardian, participative innovator, process manager which create and change six strategic forces (culture, structure, strategy, technology, leadership, and environment). The article is based on the literature study.

Keywords: strategic leadership, micro leadership, strategic leader.