Janusz Kraśniak
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE W PODEJŚCIU PROCESOWYM DO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wstęp

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że zasadnicze znaczenie dla zapewnienia skuteczności wdrażania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem ma przywództwo organizacyjne[1]. Wdrażanie podejścia procesowego może się powieść tylko wtedy, „[...] gdy w proces ten zaangażowani są przedstawiciele najwyższego kierownictwa, albowiem bez silnego przywództwa pokonanie różnego rodzaju przeszkód i oporów jest niemożliwe"[2]. Przywództwo odgrywa szczególną role w sytuacji, gdy wdrażanie podejścia procesowego przyjmuje formę zmiany organizacyjnej o dużej głębokości i zasięgu.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań diagnozujących zachowania przywódcze kadry kierowniczej uczestniczącej w procesie wdrażania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem.

Prezentowane wyniki są częścią szerszego projektu badawczego zmierzającego do identyfikacji uwarunkowań skuteczności wdrażania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem poprzez:
- analizę metodyki wdrażania podejścia procesowego,
- identyfikację uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych,
- identyfikację uwarunkowań kompetencyjnych kadry kierowniczej – w tym głównie zachowań przywódczych.

---

[1] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 182; W. Stoff, *Leadership als modernes Manager – Leitbild*, Neue Zürcher Zeitung 9/1999, „Zarządzanie na Świecie" 3/1999; R. Müller, P. Rupper, *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 164.

[2] A. Kupczyk, H. Korolewska-Mróz, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie*, INFOR, Warszawa 1998, s. 49.

Metodyka postępowania badawczego

Diagnoza zachowań przywódczych kadry kierowniczej w warstwie empirycznej oparta jest na analizie odpowiedzi do kwestionariusza badającego zachowania przywódcze Sashkina[3], który pozwala na analizę realnego wpływu kierowników na proces wdrażania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem.

Wypełnienie kwestionariusza polegało na udzieleniu odpowiedzi na 50 pytań.

Kwestionariusz pozwala na identyfikację zachowań przywódczych na podstawie analizy wyników osiągniętych w trzech badanych obszarach przywództwa:

1. zachowania przywódcy-wizjonera – jest to obszar przywództwa, który odzwierciedla stopień, w jakim badana osoba faktycznie stosuje wizjonerskie zachowania przywódcy (stopień ten może być wysoki, średni lub niski);
2. cechy przywódcy-wizjonera – diagnozują stopień, w jakim może badana osoba posiadać cechy osobiste charakterystyczne dla przywódców wizjonerskich (wysoki, średni, niski);
3. wizjonerskie budowanie kultury organizacji – diagnozuje stopień, w jakim badana osoba pozytywnie wpływa na budowanie kultury organizacji (wysoki, średni, niski).

Możliwe układy wyników przedstawiono w tabeli 1.

Najbardziej pożądanym typem zachowań przywódczych jest samorealizujący się przywódca. Ten profil wyników spotykany jest dość rzadko, gdyż niewiele osób we wszystkich obszarach przywództwa osiąga wysokie wyniki. Osoby reprezentujące ten typ przywództwa potrafią stawiać wysokie wymagania sobie i podwładnym. Kładą nacisk na pracę zespołową, potrafią mobilizować i inspirować uczestników organizacji do działania oraz skutecznie dobierać ludzi, co zapewnia skuteczność działania.

Badania zachowań przywódczych przeprowadzone zostały w 2006 r. i obejmowały kadrę kierowniczą najwyższego i średniego szczebla zarządzania przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski. Badaniu poddano kierowników uczestniczących w procesie wdrażania podejścia

---

[3] M. Sashkin, *Kwestionariusz wizjonerskiego przywódcy*, MLR Ltd., PO Box 28, Carmasthen, SA31 1OT.

Tab. 1. Typy zachowań przywódczych

Obszary przywództwa / Typy zachowań przywódczych	Zachowania przywódcy-wizjonera			Cechy przywódcy-wizjonera			Wizjonerskie budowanie kultury organizacji		
	W	Ś	N	W	Ś	N	W	Ś	N
Jednostka charyzmatyczna	×					×			×
Myśliciel wizjoner			×	×					×
Złota rączka organizacji			×			×	×		
Charyzmatyczny wizjoner	×			×					×
Architekt organizacji	×					×	×		
Planista organizacyjny			×	×			×		
Kierownik nie w pełni rozwinięty			×			×			×
Przywódca aspirujący		×			×			×	
Samorealizujący się przywódca	×			×			×		

Źródło: Opracowanie własne (W (wysoki), Ś (średni), N (niski) – poziom wyników osiągniętych w trzech badanych obszarach przywództwa).

procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem. Badaniem objęto 63 osoby – słuchaczy studiów podyplomowych i kursów menedżerskich skierowanych do kadry kierowniczej wyższych szczebli.

Obszary przywództwa organizacyjnego

Zbiorcze zestawienie wyników w poszczególnych obszarach przywództwa zawiera tabela 2.

Tab. 2. Zestawienie zbiorcze wyników w poszczególnych obszarach przywództwa

Wyniki / Obszary przywództwa	Niskie	Średnie	Wysokie	Razem
	%			
Zachowania przywódcy-wizjonera	19,2	48,3	32,5	100,0
Cechy przywódcy-wizjonera	15,5	54,7	29,8	100,0
Wizjonerskie budowanie kultury organizacyjnej	17,4	61,2	21,4	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza.

W badanej grupie kierowników najwyższe wyniki uzyskano w obszarze zachowań przywódczych – 32,5%. W obszarze cech przywódcy-wizjonera najwyższe wyniki uzyskało 29,8% kierowników, a w obszarze budowania kultury organizacyjnej 21,4%.

Osoby uzyskujące wysokie wyniki w obszarze zachowań przywódczych koncentrują się na kluczowych kwestiach będących przedmiotem dyskusji i pomagają innym w lepszym ich zrozumieniu. Badany obszar obejmuje także ocenę umiejętności komunikowania się, a także zwracania uwagi na uczucia własne i innych osób oraz docenienie ich istotnej roli, gdyż uczucia są ważnym elementem przesłania przywódcy. W obszarze zachowań przywódczych najwyższe wyniki uzyskało 32,5% kierowników. Jednak większość kierowników – 48,3% – uzyskała na tej skali wynik przeciętny. Wskazuje to na to, że w procesie wdrażania podejścia procesowego kadra kierownicza opiera swoje przywództwo na umiejętnościach interpersonalnych w oddziaływaniu na uczestników organizacji.

Niższy odsetek kierowników uzyskał wysoki wynik na skali cech przywódczych – 29,8%. Osoby uzyskujące wysokie wyniki w obszarze cech przywódczych postrzegane są jako osoby wiarygodne, rzetelne i dotrzymujące zobowiązań. Przywódcy-wizjonerzy planują ryzyko na poziomie możliwym do zaakceptowania przez innych: w ten sposób inne osoby mogą uczestniczyć w urzeczywistnianiu wizji przywódcy. Posiadają wewnętrzną pewność siebie i przekonanie, że są w stanie coś zmienić i wywrzeć wpływ na ludzi oraz osiągnięcia organizacji. Skuteczni przywódcy-wizjonerzy są w stanie analizować procesy z wieloletnim wyprzedzeniem. Wiedzą oni, jakie działania należy przedsięwziąć, aby utrzymać właściwy kierunek rozwoju, są w stanie w jasny sposób przedstawić innym swoje dalekowzroczne wizje. Wysoki wynik na tej skali oznacza przywództwo oparte na silnej identyfikacji kierownika z procesem zmian. Realizuje on swoją wizję rozwoju organizacyjnego. Postrzegany jest przez członków organizacji jako osoba godna zaufania, nastawiona na rozwój, partnerska w relacjach interpersonalnych, co znacząco zwiększa skuteczność oddziaływania na innych. Niski udział kierowników o takim wyniku w badanej grupie może wskazywać na fakt, że realizują oni opracowane przez inne osoby koncepcje zmian organizacyjnych, które nie zawsze są przez nich akceptowane i zrozumiane.

Najniższy odsetek kierowników uzyskał wysoki wynik na skali budowania kultury organizacyjnej nastawionej na efektywność – 21,4%. Skala ta pozwala zmierzyć stopień, w jakim przywódca jest w stanie rozwinąć i pielęgnować te wartości i wspólne przekonania członków organizacji,

które wzmacniają kulturę organizacji oraz jednocześnie przyczyniają się do realizacji jego wizji. Stosunkowo niski wynik wskazuje na trudności w tworzeniu sprawnie funkcjonujących, systemowych rozwiązań organizacyjnych uwzględniających pożądane zachowania organizacyjne.

Typy zachowań przywódczych

Dane dotyczące profili przywództwa prezentuje tabela 3. Wśród badanej grupy kierowników dominuje profil przywódcy aspirującego – 46,0%. 14,3% kierowników reprezentuje profil samorealizującego się przywódcy, 12,7% architekta organizacji, 7,9% planisty organizacyjnego i charyzmatycznego wizjonera. Rzadziej występują pozostałe profile: myśliciela-wizjonera – 6,4%, jednostki charyzmatycznej – 3,2% oraz złotej rączki organizacji – 1,6%. Nie stwierdzono profilu przywództwa charakterystycznego dla kierownika nie w pełni rozwiniętego.

Tab. 3. Rozkład zachowań przywódczych

Profile przywództwa	Liczba	%
Jednostka charyzmatyczna	2	3,2
Myśliciel-wizjoner	4	6,4
Złota rączka organizacji	1	1,6
Charyzmatyczny wizjoner	5	7,9
Architekt organizacji	8	12,7
Planista organizacyjny	5	7,9
Kierownik nie w pełni rozwinięty	0	0,0
Przywódca aspirujący	29	46,0
Samorealizujący się przywódca	9	14,3
Razem:	63	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza.

Uzyskane wyniki wskazują na wyraźną przewagę, wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw, w których wdraża się podejście procesowe, przywódców aspirujących – 46,0%. Profil ten charakteryzuje osoby uzyskujące

średnie wyniki w każdej ze skal badających trzy obszary przywództwa (zachowania, cechy, budowanie kultury organizacji). Przywódca aspirujący może dysponować szerokimi zdolnościami kierowniczymi – posiada wiedzę z zakresu zarządzania, umiejętność organizacji pracy i kierowania zespołem, jednak przywództwo w sytuacji zmiany stawia przed nim wymagania wymuszające rozwój i doskonalenie posiadanych kompetencji. Zarządzanie w warunkach zmiany, szczególnie wymagającej niestandardowych i nowatorskich metod postępowania, może być dla niego źródłem frustracji wynikającej z niejasnego ukierunkowania – dotychczas wykorzystywane metody okazują się nieskuteczne. Mając świadomość celów, jakie należy osiągnąć, ma problemy z jasnym określeniem sposobów ich realizacji.

Uzyskano również znaczący odsetek samorealizujących się przywódców – 14,3% oraz architektów organizacji – 12,7%. Samorealizujący się przywódca charakteryzuje osoby uzyskujące wysokie wyniki na skalach badających przywództwo. Wysoki odsetek przywódców o tak dużych kompetencjach uzyskanych w badanej grupie wskazuje na to, iż proces wdrażania podejścia procesowego realizowany jest w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie rozwoju organizacyjnego i kompetencjach kadry menedżerskiej.

Architekt organizacji to profil charakteryzujący osobę uzyskującą wysoki wynik na skali zachowań (umiejętności interpersonalne) oraz na skali budowania kultury organizacyjnej, ale zwracającą mniejszą uwagę na konieczność wypracowania i realizacji wizji, czego konsekwencją jest niski realny wpływ na kierunek rozwoju organizacji. Osoby takie mogą skutecznie działać w organizacji, jednak nie skupiają się na skutecznej realizacji długofalowych przedsięwzięć organizacyjnych.

Nie stwierdzono wyników charakterystycznych dla profilu przywództwa określanego jako kierownik nie w pełni rozwinięty. Niski odsetek kierowników uzyskał profile przywództwa określane jako złota rączka organizacji – 1,6% i jednostka charyzmatyczna – 3,2%. Profile te charakteryzują się niskimi wynikami uzyskanymi na dwóch z trzech badanych skal.

Wynik badania wskazuje na to, że nie można oprzeć przywództwa organizacyjnego w sytuacji wdrażania podejścia procesowego tylko na jednym obszarze przywództwa, tj. na cechach przywódczych, umiejętnościach interpersonalnych lub organizacyjnych. Kierownicy opierający swoje przywództwo tylko na jednym obszarze stanowią zaledwie 11,2% badanych (jednostka charyzmatyczna, myśliciel wizjoner, złota rączka organizacji). Natomiast 88,8% kierowników opiera swoje przywództwo przynajmniej na dwóch spośród trzech obszarach przywództwa.

Podsumowanie

Uzyskano wysokie wyniki na skali zachowań przywódczych. Jednakże umiejętności reprezentowane przez kierowników charakterystyczne dla tego obszaru przywództwa nie są wystarczające do skutecznego przeprowadzenia procesu zmiany, jaką jest wdrożenie podejścia procesowego – kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw posiada wysokie kompetencje w zakresie zarządzania, jednak skuteczne wdrażanie podejścia procesowego jest dla niej wyzwaniem wymagającym zmian dotychczas wypracowanych standardów działania. Doskonalenia wymagają przede wszystkim kompetencje w zakresie budowania kultury organizacyjnej zorientowanej na efektywność. Drugim obszarem negatywnie wpływającym na skuteczność wdrażania podejścia procesowego jest słabe utożsamianie się kierowników z koncepcją nowych rozwiązań organizacyjnych, co wynikać może z niedostatecznego ich zrozumienia lub niedostatecznego uczestnictwa na etapie tworzenia koncepcji.