

WYZWANIA SPOŁECZNEGO PRZYWÓDZTWA W BIZNESIE

*mgr Jarosław Kubacki
Laskomex PPUH*

Wstęp

Czynnik ludzki jako najcenniejszy zasób organizacji jest obszarem szczególnie obserwowanym przez znawców teorii zarządzania oraz światlejszych przedstawicieli empirii tej problematyki. Skuteczne i efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga sprawnego i użytecznego dla wyższych systemów przywództwa. O ile sformułowanie – sprawność działań nie budzi wątpliwości, o tyle użyteczność wyższym systemom może nieco wprowadzać w zadumę.

„Uznaje się, że cechy przywódcze są kombinacją cech wrodzonych (genetycznych) i społecznych, ukształtowanych w procesie socjalizacji (czyli nabywania doświadczeń społecznych)”[18, s. 16]. Częstokroć za jedną z fundamentalnych cech sprawnego przywódcy uważana jest charyzma, która determinuje siłę jednania sobie sprzymierzeńców, umiejętność wzniesłego formułowania myśli oraz wpływania na mniejsze lub większe grupy ludzkie. „Pojęcie charyzmy zapożyczono z chrześcijaństwa. W pewnym fragmencie Nowego Testamentu apostoł Paweł wymienia charyzmaty, czyli dary Ducha Świętego, które mogą posiadać chrześcijanie. Według św. Pawła, do ludzi obdarzonych charyzmą należą między innymi „dobrzy władcy” [13, s. 42]. Już w epokach starożytnych przywództwo posiadało pewien wymiar duchowości i ezoteryki. Analizując współczesne teorie trudno się nie zgodzić ze stwierdzeniem, że wielcy naszych czasów nie posiadają podobnych „charyzmatów”.

Jak powiedziała Bertha Calloway – nie możemy kierować wiatrem, ale możemy ustawić żagle. Posiadając zdolność systemowego oglądu otoczenia zewnętrznego, szerszego widzenia potrzeb nie tylko swojego zespołu, ale również większego dobra, przywódca wie jak rzeczony żagle ustawić, aby umiejętnie pokierować łodzią wypełnioną załogą, która rozumie i identyfikuje się z kierunkiem, w którym wspólnie zmierzają. „Zarządzać ludźmi można w każdej sytuacji, ale na możliwość zostania ich przywódcą trzeba sobie zasłużyć. Dla wielu menedżerów chęć zostania prawdziwym liderem zespołu jest najważniejszym celem zawodowym. Każdy z nas potrzebuje przywództwa.

Jeżeli nie znajdujemy go w swoim najbliższym otoczeniu, zaczynamy szukać na zewnątrz. To przywódcy (a nie przełożeni) potrafią wzbudzić w nas zapał, zaangażować, pociągnąć za sobą i przekonać do jakiejś sprawy. Doprowadzają do zmian” [19, s. 85-86]. Przedstawiona orientacja jest elementarnym czynnikiem ewolucji każdej organizacji, który determinuje jej przetrwanie. Według Karola Darwina tym, który przetrwa, nie jest gatunek najsilniejszy ani najbardziej inteligentny, lecz najlepiej reagujący na zmianę. Turbulentne otoczenie „zaakceptuje” tylko tych, którzy potrafią się dostosować do jego wymagań. Kształtowanie świadomości zespołów w zakresie szybkozmiennych warunków, a co najważniejsze akceptacji takiego stanu rzeczy, leży oczywiście po stronie przywódców, którzy w pierwszej kolejności sami muszą zrozumieć tę ciągłość zmian.

Trendem wydaje się być konieczność przeformułowania istniejącego do tej pory systemu społeczno-ekonomicznego, a tym również modelu przywództwa. Celem referatu jest wskazanie nowatorskiego oglądu zagadnienia przywództwa, jako działania w służbie systemom wyższej hierarchii. Podejście takie jest przyczynkiem do postawienia hipotezy, że obok kompetencji profesjonalnych i emocjonalnych przywódcę cechować musi nie tylko umiejętność realizacji celów swojej organizacji, ale również celów struktur wyższego rzędu np.: społeczności lokalnej, branży, państwa czy wreszcie celów działalności w skali globalnej. Przedmiotem opracowania jest uniwersalny system kierowania, zaś obiektem – przywództwo społeczne.

Niniejsze opracowanie prezentuje aspekt empiryczny użyteczności przywództwa, zdiagnozowany w łódzkim przedsiębiorstwie Laskomex. Przedstawia się w nim systemowe podejście do procesu kształtowania liderów przyszłości w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu.

1. Kryzys przywództwa

Przedstawiona teza znajduje zastosowanie w organizacjach, które posiadają jasno zdefiniowane misję, wizję oraz świadomość wybiegającą poza najniższe poziomy związane tylko z generowaniem przychodu. W sytuacji, gdy celem nadrzędnym przedsiębiorstwa jest zwrot z zainwestowanego kapitału nie możemy mówić o modelu przywództwa społecznego. Taka forma rozwoju jest domeną organizacji osiągających już pewien poziom świadomości, który *nota bene* przekłada się na wzrost ich efektywności.

W dzisiejszych czasach problem kryzysu przywództwa stał się wręcz modny. Większość polemik z tego obszaru dotyczy skuteczności działania przywódców na poziomie taktycznym, traktując o narzędziach edukacyjnych i relacyjnych mających ukształtować współczesnego lidera, a cały system służy wygenerowaniu większego przychodu dla przedsiębiorstwa. Podchodząc do tematu z nieco innej strony można zaryzykować stwierdzenie, że organizacja biznesowa funkcjonuje w celu edukacji liderów o profilu służebności społecznej, gromadzeniu przez nich doświadczeń i zagwarantowaniu ich firmom zrównoważonego rozwoju a zysk z przychodu jest tylko dodatkowym efektem

jej działalności. Rozwój tego rodzaju przywództwa wpisany jest w katalog celów firmy Laskomex, które precyzuje Plan Strategiczny tego przedsiębiorstwa.

Kryzys w opisywanym obszarze to przejaw niskiej świadomości społecznej w zakresie definiowania przywództwa, wyzwań jakie przed nim stoją, braku modelu wdrażania idei oraz strategii kolektywnej, a częstokroć również niewytworzenia właściwego systemu kształcenia sukcesorów. Jeżeli już uczy się podwładnych jak zostać prawdziwym liderem, to rozważyć należy jakie przykłady im się wskazuje. W firmie Laskomex w Systemie Sukcesji Przywództwa, który zostanie opisany w dalszej części referatu, nie mówi się o najsilniejszych, „gromowładnych” wodzach. Rozpatruje się przypadki służebnych liderów, którzy swym wysokim poziomem świadomości, bezinwazyjnie wpływali na losy grup społecznych, a także całych narodów, jednocząc je wokół wspólnej idei. Jednym ze sztandarowych przykładów jest tutaj „ojciec narodu” hinduskiego M.K. Gandhi, który powiedział, „służenie innym było dla mnie równoznaczne z pracą dla Indii, nie potrzebowałem się do niej zmuszać – byłem do niej stworzony” [5, s. 185].

Preferowany rodzaj przywództwa skorelowany z poziomem świadomości to pierwszy krok do budowy systemu kształtowania liderów w każdej organizacji. A zatem najpierw należy zwizualizować przyszłych przywódców, zobaczyć cele, które będą realizowali, zdefiniować wartości. Reasumując – uzyskać należy model lidera, który będzie przewodził tej organizacji. W umysłach kadry najwyższego szczebla musi zaistnieć potrzeba wytworzenia schematu kształtowania sukcesorów. „Większość z nas zgodzi się zapewne ze stwierdzeniem, że bycie dobrym inżynierem wymaga odpowiedniego przygotowania teoretycznego oraz doświadczenia wynikającego z długoletniego praktykowania. Podobnie jest z byciem lekarzem, prawnikiem. Tylko kierowanie ludźmi jakoś do dzisiaj nie dorobiło się równorzędnego statusu zawodowego. A przecież to właśnie przewodzenie dla każdego menedżera jest tym pierwszym zawodem, daleko ważniejszym niż ten wpisany do rubryki „zawód wyuczony”. Zawsze jest miejsce na doskonalenie w obszarze przywództwa” [3, s. 52].

Niektóre teorie mówią, że menedżer 50% swojego czasu powinien poświęcać na coaching podwładnych. „Jeśli nie wskazujesz swoich potencjalnych następców to prawdopodobnie nie delegujesz odpowiedzialności w tak szerokim zakresie, w jakim powinieneś” [12, s.127]. Oddawanie nagromadzonego doświadczenia jest jednym z fundamentalnych obowiązków lidera. Jest to praktyka pozwalająca patrzeć w przyszłość ze świadomością, że zachodzi transfer rdzennych umiejętności organizacji i nawet po zmianie na pozycji lidera niezbędna wiedza pozostanie w systemie, a nowe pokolenia nie będą musiały gromadzić jej od początku. Sprawnie funkcjonujące systemy edukacyjne stanowią nieodłączny element skutecznego przywództwa, jako gwarant sukcesji przemyślanej i zaplanowanej. Należy także zauważyć, że „codzienny coaching prowadzony przez liderów na rzecz ich podwładnych wspomaga rozwój obu stron” [20, s. 96]. Kształtując sukcesorów bezpośrednio wpływamy na technologię zarządzania naszą organizacją w przyszłości. Co

bezpośrednio koreluje z teorią Petera Druckera, który powiedział „że najlepszym sposobem na przewidywanie przyszłości jest jej kształtowanie” [11, s. 51]. Wartością dodaną umiejętnego wychowywania nowych kadr jest zapewnienie ciągłości procesów w przedsiębiorstwie.

Konkludując, w Laskomeksie nie mówi się o kryzysie przywództwa. Posiadając holistyczną wizję kierunku rozwoju swoich sukcesorów oraz narzędzia edukacyjne – uniwersytet korporacyjny, oferujący programy szkoleniowe dla przywódców na wszystkich etapach ich rozwoju, firma jest w procesie nieustannego kształtowania liderów świadomych społecznie. Ponadto Laskomex stosuje teorię zespołów przywódczych oraz przywództwa z za grupy. Tylko systemowe podejście do tego obszaru gwarantuje organizacji rozwój przywództwa na odpowiednim poziomie. „Każdy – czy prowadzi firmę, czy po prostu wspina się po drabinie kariery – powinien mieć kogoś, na kim mógłby się oprzeć...” [16, s. 179]. Przywództwo wymaga wielkiego zapału do nieustannego poszerzania swojej świadomości oraz kwalifikacji. Tylko wytrwali i pokorni uczniowie, stawiający dobro wyższych systemów ponad swoje, mają szansę na osiągnięcie wyznaczonego celu. „Kwestia sukcesji rodzi też inne poważne implikacje, które dotyczą całej firmy: jeśli osoby na kierowniczych stanowiskach nie dbają o rozwój zawodowy swoich następców, to organizacja może w przyszłości nie dysponować wystarczającą liczbą liderów, by skutecznie rozwijać swoją działalność” [12, s. 129].

2. Od ideału do kolektywu - etapy kształtowania przywódcy

Obok społecznej użyteczności przywództwa, a zatem wysokiego poziomu świadomości roli lidera, pojawia się cały system formułowania i wdrażania przez niego idei, która stanie się magnesem przyciągającym zespoły gotowe podążać wytyczoną drogą.

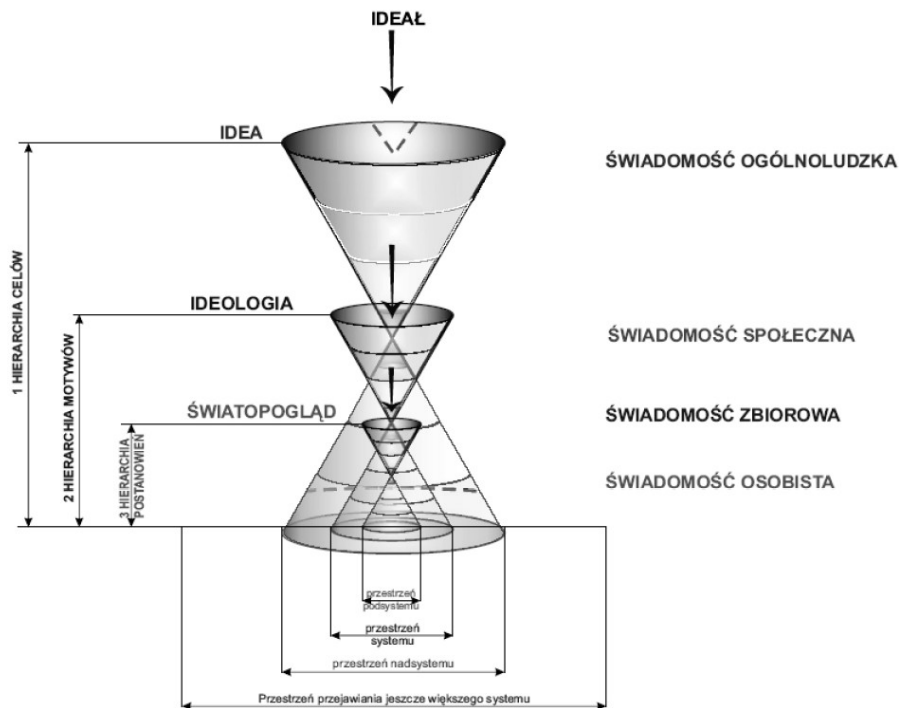
Przedstawiony schemat (rys. 1) obrazuje etapy od percepcji ideału do ukształtowania światopoglądu poszczególnych członków zespołu stworzonego przez lidera. Gdy człowiek formułuje pewną ideę, to równocześnie dokonuje się proces jego przekształcania w potencjalnego przywódcę. Wcielenie idei w życie powoduje nagromadzenie unikatowych doświadczeń. Przywódca, wraz z ideałem wyobrażonym przez siebie staje naprzeciw obowiązującym teoriom, które nie zawsze są spójne z nową, rodzącą się wizją. Lider nieustannie aktualizuje możliwości dalszego rozwoju, które powstają w przestrzeni jego życia. Na tym etapie należy przyjrzeć się terminom: *ideał*, *idea* *ideologia* oraz *światopogląd*.

Ideał (z łacińskiego - *idealis* - ‘idealny’ od *idea*, z greckiego - *idéa* – natura rzeczy, praworzec, idea) – doskonały lub składający się z samych doskonałych cech i właściwości wzorzec, który określa sposób myślenia i działania człowieka lub grupy społecznej. Tworzenie ideałów jest cechą specyficznie ludzką, gdyż zakłada tworzenie wzorca celu działania przed jego faktyczną realizacją. Innymi słowy ideał, to wzór względnej doskonałości, który wyraża najwyższy poziom uporządkowania oraz zgodności współdziałania jego części składowych. Wzór,

który jest akceptowany przez zespół jako wyznacznik dalszego rozwoju [15, s.41].

Idea to obecne doświadczenia związane z tworzeniem przez przywódcę programu rozwoju. Doświadczenia te są zdobywane w oparciu o społeczną potrzebę osiągnięcia ideału, ku któremu wiedzie droga mająca formę programu działania. Tę drogę wyznacza przyszły przywódca, wokół którego grupują się ludzie dążący do wspólnego celu (jeśli idea jest aktualna, czyli spełnia oczekiwania społeczne) [15, s. 43]. Częstokroć stanowi to innowację, która musi zakiełkować w świadomości ludzkiej. „Innowacja potrzebuje czasu – czasu na marzenia, czasu na przemyślenia, czasu na naukę, czasu na pomysły i czasu na eksperymenty” [10, s. 78].

Rys. 1. Schemat formowania przywódcy



Źródło: Laskomex, Materiały szkoleniowe działu Perspektyw Rozwojowych, 2008

Ideologia to przyszłe doświadczenia związane z budowaniem relacji międzyludzkich i relacji pomiędzy zespołami. Osoba, której idea stała się wyznacznikiem rozwoju nawet niewielkiej części społeczeństwa, tym samym tworzy ideologię i stopniowo zmienia światopogląd członków społeczeństwa. „Porywająca wizja tworzy silną kulturę organizacyjną, w której energia wszystkich pracowników jest zsynchronizowana. Owocuje to zaufaniem, zadowoleniem klientów, zapalem i zaangażowaniem pracowników oraz zwiększeniem obrotów firmy. Z drugiej strony, kiedy organizacja nie stoi na straży wartości, które przyjęła, zaufanie i zaangażowanie zarówno wśród

pracowników, jak i klientów znacznie się zmniejsza, co wywiera negatywny wpływ na wyniki firmy” [2, s. 20].

Światopogląd – perspektywa akceptacji ideologii jako modelu życia nawet przez tylko jednego członka społeczeństwa. Jeśli ideologia pozostanie tylko koncepcją, która została narzucona części społeczeństwa, to przez pewien czas będzie ona przez społeczeństwo odrzucana. „W samej istocie naukowego zarządzania zawiera się całkowita mentalna rewolucja po stronie pracowników zaangażowanych we wszystkich przedsiębiorstwach i przemysłach – całkowita mentalna rewolucja po stronie tych ludzi w stosunku do ich obowiązków, współpracowników i przełożonych. Podobnie całkowita mentalna rewolucja odbyć się musi po stronie zarządzających – przełożonego, kierownika, właściciela, zarządu – całkowita mentalna rewolucja w stosunku do swych partnerów, swych pracowników i ich codziennych zmartwień. Naukowe zarządzanie nie może istnieć bez takiej całkowitej mentalnej rewolucji po obu stronach” [10, s. 33].

Przywódca wykorzystuje wszystkie swoje dotychczas zdobyte doświadczenia w celu uczynienia z nich „inwestycji” w określonej dziedzinie (w oparciu o wybrany ideał i przykłady, które są aktualne dla świata i społeczeństwa). Zdaje sobie sprawę, iż jego niedoskonałości mogą powtórzyć się w nowych warunkach, a zatem wyciąga wnioski z nagromadzonych doświadczeń, a w nowych relacjach poddaje się samokontroli. Wie, iż po włożeniu wysiłków w nowe rodzaje działania, należy pozwolić „dojrzeć owocom”. Stara się zatem zachować optymalne warunki rozwoju, a także w początkowym okresie chroni rozwijające się „owoce” swego działania.

W tym okresie lider nie porzuca rozpoczętych prac, choć pojawiają się przesłanki o potencjalnym niepowodzeniu. Nie przerywa zadania w trakcie realizacji, gdyż negatywne doświadczenia także mają dla niego wartość. Najgorszy jest bowiem całkowity brak doświadczeń. Poza tym, świadomość popełnienia błędu w rozpoczętym już działaniu umożliwi jego poprawienie albo wyeliminuje w wyborze przyszłych celów. Osiągnięty wynik charakteryzuje ilość nagromadzonych przez człowieka doświadczeń.

Podczas rozpowszechniania się rezultatów działań, przywódca może je wykorzystywać w trzech podstawowych aspektach:

- 1) w celu zaspokojenia własnych potrzeb – taką postawę przejawiają liderzy dyktatorzy zorientowani na realizacji egocentrycznych celów;
- 2) w celu zaspokojenia potrzeb własnych i zespołu – to zespołowy egoizm, który opiera się jedynie na realizacji planów wąskiej grupy społeczeństwa;
- 3) dla dobra powszechnego, użytecznego społecznie – postawa świadomości działań użytecznych większym struktorem, przywódca społeczny.

Osiągnięte rezultaty są ponownie wykorzystywane w celu powiększenia efektów pracy. Lider tworzy wówczas hierarchię stałych relacji na rynku i w społeczeństwie. Wykorzystując osiągnięte rezultaty i nawiązane relacje dostrzega nowe horyzonty działania. A zatem przywódca, który pragnie upowszechnić ideały w świecie powinien osobiście dać przykład nowego działania – wzór ideału. „Kluczowe znaczenie w nowej definicji odgrywa

„większe dobro” – to, co jest najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób. Przywództwo jest zatem wezwaniem do działania na rzecz innych. Nie powinno wiązać się wyłącznie z osiąganiem celu czy korzyści poszczególnych osób – powinno mierzyć znacznie wyżej” [2, s. XIV]. Ponadto jest ono swego rodzaju kodeksem postępowania i zbiorem norm etycznych, zgodnie z którymi postępuje lider społeczny będący naturalnym w swoich działaniach. Zasady są spójne z jego percypowaniem otoczenia, wypływające z wnętrza natury przywódcy nie zaś sztucznie wyuczone. „Imperatywu moralnego nie da się stworzyć za pomocą mów czy porad. Nie da się go sklecić naprędce w czasie dwudniowego szkolenia. Musi wyrastać z autentycznego poczucia misji, przekazu i emocji. Imperatywu moralnego nie sposób wynaleźć, by przy jego pomocy kontrolować innych. Jest autentyczny wtedy, gdy jest celem, a nie środkiem” [10, s. 89].

Postępowanie zgodnie z zaprezentowaną ścieżką oraz zasadami pozwala osiągnąć wyższy stopień przywództwa. Przekłada się ono na funkcjonowanie całej organizacji, która jako system wchodzi na kolejny etap rozwoju. Autentyczność lidera rozwija cały system, któremu przewodzi. Idea przenika do niższych poziomów organizacji, energetycznie ją formując. Ukształtowanie światopoglądu na wszystkich etapach hierarchii systemu powoduje spójność celów i realizację zadań zgodnie z ideą przywódcy.

W firmach, w których przewoźenie na wysokim poziomie jest regułą a nie wyjątkiem, pracownicy [2, s. XVII]:

- koncentrują się na właściwym celu i wizji,
- odpowiednio traktują klientów,
- odpowiednio traktują pracowników,
- przewoźą we właściwy sposób.

3. Ewolucja grup w społeczeństwie: grupa – zespół – kolektyw

Liderzy poruszają się w grupach społecznych o zróżnicowanym poziomie spójności celów, wartości, percypowania modelu przywódczego, integracji, wykształcenia oraz wzajemnych relacji i miejsca w rozumieniu organizacyjnym. W Laskomeksie wyodrębniono trzy typy grup społecznych, które stopniowo ewoluują co bezpośrednio skorelowane jest z poziomem zintegrowania ich członków. Jest to model holograficzny, a zatem dotyczy również wyższych systemów.

Grupa to system pierwotnej i nietrwałej jedności ludzi, w którym brak hierarchii w strukturze relacji. Forma ta nie przejawia spójności celu poszczególnych elementów i bazuje jedynie w oparciu o swobodne stosunki.

Zespół to względnie trwały system jedności. Elementem wyraźnie odróżniającym go od grupy jest wspólny cel, ale brak mu wielopoziomowych relacji hierarchicznych (typu przywódca – zespół).

Kolektyw (z łacińskiego – *collectivus* – zbiorowy) to zorganizowana grupa społeczna współdziałająca przy realizacji wspólnych celów społecznie pożądanых. Funkcje są równomiernie rozłożone między wszystkich członków

kolektywu w wyniku wspólnych ustaleń. Kolektyw działa w oparciu o przejrzystą hierarchię relacji i jest najwyższą formą ewolucji zespołów ludzkich.

„Naukowcy odkryli, że relacje między zwierzchnikiem a podwładnym nie polegają na świadomym czy nieświadomym reagowaniu na siebie umysłów tych dwojga (lub więcej) ludzi. Wydaje się raczej, że umysły te stają się w pewnym sensie częścią jednego systemu” [7, s. 106]. Jednomyslność jednostek spaja zespół, wynosząc go na wyższy poziom rozwoju. Wówczas tworzą się związki, relacje pozwalające osiągnąć znacznie wyższe parametry celowości działań.

Podstawową tendencją i źródłem rozwoju jest zorientowana na cel, wspomniana integracja, którą należy rozumieć jako połączenie ludzkich wysiłków: jednostki z innymi członkami w zespole, kolektywu z innymi kolektywami oraz ze społeczeństwem, a także społeczeństwa we współpracy międzynarodowej. „Dobre zespoły potrzebują dobrych przywódców, którzy pobudzają członków do wysokiej efektywności w realizacji zamierzeń zespołu. Przywódcy reagują na zadania oraz potrzeby grupowe i indywidualne; wspomagają i nagradzają członków zespołu. Przywództwo może być sprawowane przez jedną osobę lub może być zbiorowe; w obydwu wypadkach funkcjonuje w sposób elastyczny” [4, s. 261].

4. Przywódca w strategii kolektywnej. Systemowa teoria przywództwa

„Wspaniałe organizacje mają głębokie i wzniosłe poczucie celu – znaczącego celu – który wywołuje entuzjazm i zaangażowanie” [2, s. 25]. Jest nim definiowana wcześniej **idea**, która stanowi pierwszy element triady tworzącej strategię kolektywną.

Przywódcą staje się ten, kto działa zgodnie z formułą: idea – zespół – realizacja. Jest to związane z faktem, iż podstawowym czynnikiem efektywnego gospodarowania jest dysponowanie zespołem specjalistów. Znacząco wzrasta rola osób realizujących proces kierowania. Od ich kwalifikacji, zdolności generowania innowacyjnych pomysłów, umiejętności współpracy oraz umiejętności osiągania rezultatów działania, które mają duże znaczenie społeczne i ekonomiczne, zależą losy wielu ludzi, a także perspektywy rozwoju firm, instytucji, regionów oraz całych państw, a wreszcie całego globu.

Najważniejszą cechą jednostki, na równi z profesjonalizmem i zdolnością do perspektywicznego myślenia, jest umiejętność tworzenia w zespole warunków sprzyjających realizacji celów, które przyjmują formę konkretnych, niezbędnych społeczeństwu wyrobów lub usług. Najważniejszym czynnikiem efektywności pracy zespołu jest zdolność każdego z jego członków do działania skierowanego na osiągnięcie rezultatu.

Funkcjonuje teoria dotycząca tzw. neotonii postaw liderów. Precyzyjniej rzecz ujmując mówi ona o zachowywaniu młodzieńczych cech przez dorosłe osobniki danego gatunku. To optymizm, wiara, brak sarkazmu oraz wewnętrzna siła stymulująca przywódcę do działania a jednocześnie będąca magnesem,

który przyciąga jednostki z otoczenia zewnętrznego. „Zarządzanie polega na wyzwaniu pozytywnej energii, która jest nieodłączną cechą ludzkiej natury” [8, s. 69].

Systemowa teoria przywództwa rozpatruje liderstwo jako proces powstawania relacji międzyludzkich w grupie, a przywódca to podmiot kierujący tymi procesami. „Przywództwo nie jest związane z pozycją w hierarchii firmowej, Powinno być widoczne wszędzie, na każdym poziomie organizacji. Każda firma jest łańcuchem powiązanych ze sobą interakcji. Dlatego funkcjonuje dobrze wtedy, kiedy wewnętrzne relacje między ludźmi są zdrowe” [9, s. 13]. Przywództwo w ujęciu systemowym to również delegowanie uprawnień, wszechobecna chęć działania dla organizacji. Przejawia się tu również element służebności większemu systemowi. Niezwykle trafnie podejście to sparafrazował Antoine De Saint-Exupéry - „Jeśli chcesz zbudować statek, nie zwołuj ludzi, by wycinali drzewa, nie rozdzielaj pracy ani nie wydawaj poleceń. Naucz ich raczej tęsknić za ogromnym, bezkresnym morzem”. To przedstawienie swojej idei, która staje się ideologią kolektywu kształtuje jego światopogląd. Wywołanie takiego zaangażowania prowadzi do sytuacji gdy każdy staje się liderem a system przywództwa przejawia się na każdym poziomie przedsiębiorstwa. W przywództwie nie chodzi o sukces jednostki, ale o sukces zespołu, któremu się przewodzi, a w efekcie finalnym całej organizacji. Odzwierciedlają to słowa: „niech twoja firma będzie dla pracowników stylem życia, a nie tylko miejscem pracy. Niech praca będzie przyjemnością. Bądź świadomy wpływu, jaki firma ma na życie pracowników, tak osobiste, jak i zawodowe. Zawsze staraj się angażować swoich ludzi w podejmowanie decyzji, dawaj im poczucie współodpowiedzialności za firmę” [20, s. 48].

5. Społeczna użyteczność działalności lidera.

„Najważniejszą sprawą dla przywódcy pragnącego zdobyć wiarygodność jest przejrzystość hierarchii wyznaczanych wartości. Liderzy powinni też bronić wartości zgodnych z wolą ludzi, którym przewodzą, wówczas zmobilizują załogę do działania. Wspólne wartości są ważne w każdej organizacji, ponieważ:

- ułatwiają osiągnięcie tych samych celów;
- pozwalają ludziom być dumnym z organizacji, do której należą;
- zachęcają do pracy grupowej i właściwych zadań” [14, s. 63].

Przywództwo można określić jako pielęgnowanie relacji oraz dbałość o ich pełnię i harmonię, dążenie do jednoczenia się i osiągnięcie nowych poziomów zrównoważonego rozwoju. Przywódcy natomiast to uduchowieni geniusze, którzy wcielają w życie idee jedności, ukazując ludziom nową świadomość celu, sensu życia i ich roli w świecie, wskazują nowe horyzonty rozwoju, a dla całej ludzkości są przykładem służby dla świata.

Uniwersalny sposób podejścia do tego, co stanowi istotę człowieka, poprzez rozwijanie zdolności do reagowania na potrzeby świata i do dostrzegania dobra

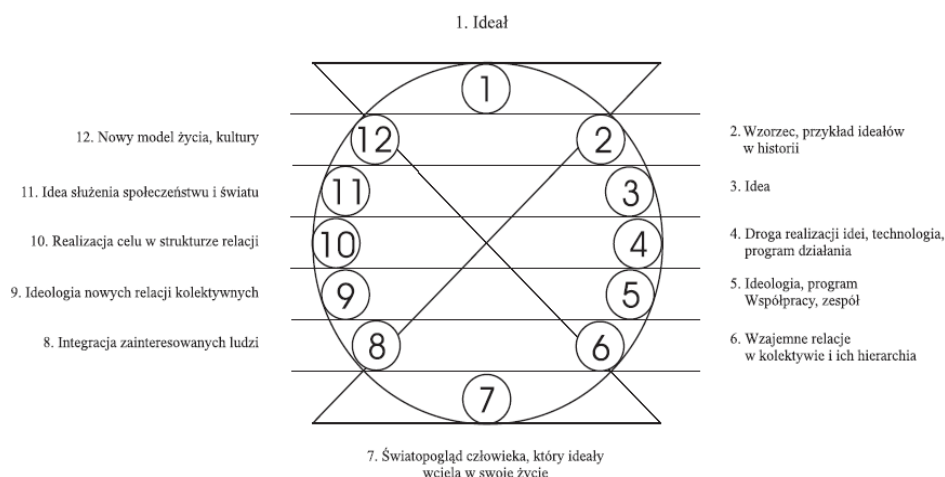
powszechnego oraz widzenie ideałów ogólnospołecznych umożliwia formułowanie perspektywicznych idei, które wpływają na dynamikę rozwoju organizacji nie tylko biznesowych. Również instytucje non profit podlegają opisywanym prawom kreowania przywództwa. Co więcej, realizując z założenia cele użyteczne dla większych systemów, organizacje te często są „wytwórcami” prawdziwych społecznych liderów. Peter Drucker „orędownał na rzecz dynamicznego społeczeństwa obywatelskiego z licznymi organizacjami typu non profit, które – jako sektor odgrywający ważną rolę w promowaniu zdrowia, edukacji i dobrobytu – stanowią nieodzowny fundament rozwoju biznesu i zamożności ludzi (...) Organizacje typu non profit są niezbędnym składnikiem dobrego społeczeństwa, w którym przedsiębiorstwa mają warunki do rozkwitu. Społeczeństwo obywatelskie wspiera rząd w realizacji ludzkich potrzeb” [11, s. 52].

Podobne teorie głosił Ken Blanchard w „Przywództwie wyższego stopnia” - uwolnij władzę i potencjał w ludziach i organizacjach, żeby osiągnąć większe dobro.

6. Etapy tworzenia idei przez przywódcę

Niewątpliwie prawdziwy przywódca powinien być przykładem dla innych ludzi (także pod względem umiejętności zawodowych). Jeśli jednak rozpatrywać pełnię rozwoju człowieka w każdej przestrzeni jego życia, to przywódca powinien być zdolny do generowania idei (tworzenia ideologii) również na wszystkich poziomach relacji z otoczeniem.[17, s. 36] Tylko w tym wypadku przywództwo będzie miało rzeczywisty sens oraz zdolność stałego przyciągania ludzi. Taki sens przywództwa można opisać poprzez triadę przyczynowo-skutkową: jednostka – przywódca – mentor (nauczyciel). Czyli przechodzenie od jednostkowego przywództwa na poziomie zawodowym do przywództwa reprezentowanego przez mentora, który poprzez swój osobisty przykład pielęgnuje i kształtuje zdolności innych ludzi, a następnie do przywództwa – mądrości, budowania w kolektywie harmonii relacji międzyludzkich.

Rys. 2 Etapy tworzenia idei



Źródło: Laskomex, Materiały szkoleniowe działu Perspektyw Rozwojowych

Na podstawie ideałów człowiek tworzy ideę, która wskazuje obecny kierunek rozwoju (a także na potrzeby rynku). Następnie w relacjach społecznych, poprzez reklamę lub inne rodzaje komunikacji społecznej upowszechnia ideę w formie programu działania. Ważny i aktualny dla społeczeństwa program rozwoju jest źródłem ideologii – przewodniego motywu budowania coraz doskonalszych relacji, poprzez które dokonuje się materializacja idei i tworzy system wartości uznawanych w społeczeństwie. System wartości jest podstawą tworzenia perspektyw dalszego rozwoju człowieka. Proces ten przedstawia rysunek 2.

7. Etapy formowania światopoglądu lidera

Światopogląd lidera kształtuje się w poniższych etapach, które stanowią jednocześnie poszczególne obszary jego oceny [15, s. 57]:

a) **Cel.** W zależności od światopoglądu lidera, ocenia się jego umiejętność stawiania przed współpracownikami precyzyjnych celów działania. Każdy lider ma swój ideał i odpowiednio do niego ugruntowane pojęcie, jak kierować zasobami ludzkimi. Lider określa czasową zgodność celów taktycznych i operacyjnych w stosunku do strategicznych celów organizacji. Za **kryterium oceny działalności lidera** w organizacji przyjmuje się stopień wzajemnego powiązania celów operacyjnych, taktycznych i strategicznych w jego działaniach. „Liderzy muszą mieć sprecyzowaną wizję, ponieważ przywództwo to droga do celu. Jeśli lider i jego ludzie nie wiedzą, dokąd podążają, rodzaj przywództwa nie ma najmniejszego znaczenia”.

b) **Zasoby.** Na podstawie swojego systemu wartości lider według priorytetów rozdziela posiadane, dostępne zasoby i kolejność ich użycia, ustanawia niezbędne współzależności korzystne dla realizacji postawionych celów. System wartości lidera kształtuje się na podstawie realnego, wybranego przez niego wyobrażenia nośnika idei i stylu zarządzania. **Kryterium oceny** efektywnego rozdzielania zasobów w organizacji, stanowi analiza stanu zaopatrzenia miejsc pracy w zasoby.

c) **Planowanie.** W zależności od udziału lidera w pracy zespołowej, ocenia się jego umiejętność planowania swojej działalności i wpływu na planowanie działalności zespołu. Lider generuje idee do planowania perspektywicznego rozwoju kolektywu. **Kryterium oceny** stanowi ilość i jakość korygujących decyzji lidera, jakościowo zmieniających w ten czy inny sposób system relacji.

d) **Technologia.** W zależności od zrozumienia technologii łańcucha produkcji i technologii zarządzania organizacją, ocenia się zdolność lidera do przydzielania zakresu obowiązków współpracownikom i sobie, w zależności od oddziaływania czynników zewnętrznych na system relacji w organizacji. **Kryterium oceny** są odchylenia terminów wykonania zadań przez współpracowników, określonych w grafiku.

e) **Organizowanie.** W zależności od mentalnych zdolności lidera, ocenia się

efektywność jego działalności organizacyjnych. Lider określa ideologię pracy zespołowej dla osiągnięcia najbardziej efektywnej dla organizacji pracy zespołu. **Kryterium oceny** to ilość efektywnie działających projektów zarządzania, ich współzależność oraz ilość nieefektywnych autonomicznych projektów.

f) **Kontrola.** W zależności od umiejętności komunikacyjnych lidera, ocenia się jego zdolność do budowania komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej, za pomocą której lider kontroluje działania współpracowników i całej organizacji w realnych warunkach niestabilności systemu relacji. Lider powinien umieć badać osobiste, zespołowe i społeczne interesy przedmiotów komunikacji i na ich podstawie formować relacje międzyludzkie i organizacyjne. **Kryterium oceny** to procent skuteczności komunikacji i efekty, które ta komunikacja daje. A także ilość wspólnych projektów z przedmiotami zewnętrznego i wewnętrznego środowiska, ich stabilność i długoterminowość.

g) **Systematyzacja.** W oparciu o swój światopogląd lider kształtuje system poglądów na zarządzanie organizacją i miejsce w niej jej pracowników, a także na to, jakie powinny być rezultaty jego działań w organizacji i jakie powinny być rezultaty działań współpracowników. **Kryterium oceny** to procent decyzji kierowniczych, które skutecznie korygują ilość wykonywanych działań, podejmowanych zadań, pełnomocnictw i wyposażenia technicznego.

h) **Koordinacja.** Lider koordynuje relacje międzyludzkie i organizacyjne w celu podniesienia ich efektywności. Koordinacja wzajemnych relacji zachodzi przez motywowanie współpracowników. Początkowo lider kształtuje motywację u współpracowników do przyjęcia idei, potem jednoczy współpracowników zainteresowanych nowym stylem relacji, a następnie określa ich rolę w tych relacjach. **Kryterium oceny** to stosunek pozytywnych wyników procesu samoorganizacji do jego wyników negatywnych.

i) **Rozwój.** Lider kieruje procesem rozwoju zespołu, kładąc akcent na efektywną organizację przedmiotów zarządzania. Do tego, żeby kierować procesem rozwoju zespołu konieczne trzeba umieć kierować zmianami ideologii organizacji, rewidować przestarzałą ideologię na podstawie zmiany światopoglądu i inicjatyw współpracowników. Zarządzanie ideologią pozwoli osiągnąć nowy poziom rozwoju zespołu. **Kryterium oceny** to zmiana ilości wykorzystywanych zasobów przy stale wykonywanych zadaniach i w sytuacjach niestabilnych w systemie stosunków relacji organizacji z otoczeniem.

j) **Integracja.** Integracyjne zdolności lidera pozwalają zmieniać złożony system relacji wewnętrznych i w zewnętrznym otoczeniu organizacji. Lider uczy się realizować postawione przez organizację cele, integrując wysiłki zespołu. Integrując przedmiot zarządzania, lider kształtuje styl zarządzania zespołem w celu nadania uzgodnionego, wspólnego rytmu rozwojowi organizacji. **Kryterium oceny** jest jakością integracyjnych procesów międzyludzkich i między organizacjami, które prowadzą do osiągnięcia finansowego zysku, a także odpowiednio do jakości wykonania przez współpracowników postawionych przed nimi zadań.

k) **Służenie.** Lider ocenia skutek swojej pracy w obszarze służenia. **Kryterium oceny** - stanowi system mentorski w zespole, tzn. obecność w

hierarchii zarządzania związków relacji mentor – uczeń, a także wyników jakościowych efektów takich związków.

l) **Podsumowanie.** Lider ocenia zmiany wartości w organizacji (w tym wartość towarów, usług itd.) przez nabieranie nowego zwyczaju budowania wzajemnych relacji ze środowiskiem zewnętrznym i innowacyjne podejście do podziału zasobów. Zachodzi formowanie nowego ideału przyszłego zarządzania na podstawie idei przyszłej strategii i przyjmowanie nowych idei. **Kryterium oceny** to zdolność lidera do reagowania na wartościowe zmiany rynku na wytwarzane przez organizację produkty (albo proponowane usługi). Ocenic ją można po wynikach (czas, zasoby) reakcji na komercyjne propozycje z otoczenia zewnętrznego, a także po komercyjnych propozycjach, które lider oferuje zewnętrznemu otoczeniu organizacji

l) **Ostatni etap jest pierwszym** w kolejnym cyklu rozwoju lidera. Stanowi krok w określeniu kolejnych celów działania pracowników organizacji w zależności od zmiany ideałów zarządzania zasobami ludzkimi.

8. Etapy rozwoju lidera

„Przywódca przechodzi etapy rozwoju niezależnie od stylu zarządzania. W stadium analizy środowisko zewnętrzne zmienia system relacji w organizacji i dyktuje liderowi parametry i reguły współpracy, warunkuje zmiany w zachowaniu się pracowników organizacji i jego styl zarządzania. Następnie w stadium syntezy wewnętrzne przekształcenia integracyjne w organizacji zmieniają jej środowisko zewnętrzne. W przypadku jeśli te przekształcenia są efektywne i powtarzalne, to organizacja może liczyć na pozytywny wynik finansowy i rozszerzenie przestrzeni działania organizacji” [15, s. 61].

Badanie kształtowania się światopoglądu lidera obejmuje kilka etapów. Odpowiedzialność, dyscyplina, inicjatywa, stałość, są podstawowymi wartościami niezbędnymi liderowi do osiągnięcia maksymalnej efektywności jego działań.

W pierwszym etapie tego procesu, który zawiera się w punktach a-c, określa się stopień odpowiedzialności lidera. Tę fazę można nazwać - *formowaniem lidera*. Rozpatruje się zrozumienie celów i zadań organizacji przez lidera, jego wiedzy o zasobach niezbędnych do osiągnięcia celów i ocenia się umiejętność tworzenia planu zarządzania projektem.

W drugim etapie, który zawiera się w punktach d-f, zgłębia się zdyscyplinowanie lidera. Tę fazę można nazwać – *organizowaniem systemu współpracy lidera*. Rozważa się tu umiejętność ustanawiania priorytetów, powiększania umiejętności zawodowych (co jest podstawą dla autorytetu lidera), rozwijania swoich zdolności organizacyjnych i korygowania kwalifikacji w zarządzaniu współpracownikami.

W trzecim etapie, który zawiera się w punktach g-i, ocenia się kreatywność lidera. Tę fazę można nazwać - *zarządzaniem zespołem*. Po osiągniętych rezultatach ocenia się umiejętność osiągania i uzgadniania wyników, jednoczenia otrzymanych rezultatów we wspólny system relacji i doskonalenia

systemu mentoringu.

W czwartym etapie, który zawiera się w punktach j-1, ocenia się parametry stałej aktywności lidera. Tę fazę można nazwać - *transformacją lidera*. Rozpatruje się zdolność lidera do zmiany swojego podejścia uwzględniając cele projektów, potrzeby rozwojowe organizacji, a zdolność lidera do pozostawania w stałej gotowości do pomocy zespołowi, rynkowi i społeczeństwu.

9. Formy kształtowania kompetencji przywódcy społecznego

Laskomex stawia sobie za cel, aby w procesie pracy zespołowej kształtować liderów społecznych posiadających najwyższe kompetencje profesjonalne. Wykorzystując szereg narzędzi kreuje się osobowości pracowników-liderów w tyglu pracy (słowo tygiel, oznacza naczynie stosowane przez średniowiecznych alchemików podczas prób przemienienia podstawowych metali w złoto [1, s. 108]).

System Trójkątów i Rad – zespoły przywódcze

Opisywana struktura jest systemem partycypacji pracowniczej w zarządzaniu organizacją. „Żaden lider nie osiągnie sukcesu, gdy jest zdany na samego siebie. Nawet ci menedżerowie, którzy wyglądają na bardzo pewnych siebie, potrzebują wsparcia i rad. Bez bliskich relacji z innymi osobami, które pozwalają nam spojrzeć z dystansu na to, co robimy, bardzo łatwo jest zgubić drogę” [6, s. 118]. W badanej firmie w zarządzaniu uczestniczą trzy rady - kolektyw, które w ramach swoich kompetencji nadzorują pracę poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Proces decyzyjny oparty jest o zasadę konsensusu. Obszar działań opisywanych rad to:

- Rada menedżerów – zarządzanie przedsiębiorstwem na poziomie taktyczno operacyjnym. W swych kompetencjach najbardziej zbliżona do Zarządu w spółkach Prawa Handlowego.
- Rada strategiczna – odpowiada za strategię organizacji, jej przyszłe kierunki rozwoju oraz celowość działań w ujęciu holistycznym. Ponadto jest strażnikiem przestrzegania wartości zdefiniowanych przez firmę.
- Rada koordynacyjna – jej domeną są sprawy personalne i zasobowe oraz rozwój relacji synergetycznych (poziomych) w organizacji.

Powyższe struktury określane są również terminem Samorządu Produkcyjnego.

System Sukcesji Przywództwa – przywództwo z za grupy

Nelson Mandela pisał w swojej „Długiej drodze do wolności” – „Przywódcą jest jak pasterz. Zawsze idzie za stadem, pozwalając tym bardziej rozgarniętym wysuwać się na czoło, a pozostałym iść za nimi tak, aby nawet nie zdawali sobie sprawy z tego, że cały czas ktoś z tyłu im przewodzi”. Te słowa najtrafniej oddają sens funkcjonowania systemu kształcenia liderów, który w głównej mierze oparty jest o coaching, mentoring i faciliting. Jego istotą są cykliczne

spotkania pracowników-liderów, które podczas indywidualnych sesji z coachem lub mentorem pracują nad doskonaleniem swoich umiejętności przywódczych. Jednocześnie system ten gwarantuje wsparcie w opracowywaniu ścieżek rozwoju potencjalnych liderów oraz ich efektywną realizację.

Pełnienie funkcji społecznych – przywództwo społeczne

Na rozwój lidera składa się nie tylko praca w organizacji o profilu biznesowym. Mając na względzie zrównoważony rozwój swoich pracowników Laskomex promuje aktywizację w innych formach samorządów, nie tylko produkcyjnym ale także społecznym i terytorialnym. Za w pełni ukształtowanego lidera może być uznany tylko ten, który przeszedł doświadczenie wszystkich trzech typów samorządu. Dodatkowe kwalifikacje można zdobyć w samorządzie społecznym i terytorialnym. Każda forma doskonalenia kompetencji społecznych poza czasem pracy, zgodna z wartościami przedsiębiorstwa jest wspierana dostępnymi zasobami. Pracownicy mogą korzystać z zasobów organizacji (lokal, komputery, oprogramowanie) czy merytorycznego wsparcia w realizacji własnych inicjatyw o charakterze prospołecznym.

Podsumowanie

Wyzwania jakie społeczeństwo stawia przed współczesnymi liderami wybiegają dalece poza ich kompetencje profesjonalne. „Autentycznych liderów charakteryzuje równowaga, jaką zachowują pomiędzy wszystkimi obszarami swojego życia, czyli np.: obowiązkami zawodowymi, życiem rodzinnym, dbałością o zdrowie, dbałością o relacje z przyjaciółmi czy społecznościami, w których żyją, dbałością o rozwój własnej osobowości czy duchowości, i postępowanie we wszystkich tych obszarach w jednakowy, zintegrowany sposób. Prawdziwi przywódcy odznaczają się stałością i transparentnością własnego postępowania i zachowania” [18, s. 86]. Już dziś ewidentnie widać jak szeroko musi patrzeć lider przyszłości, gdyż zdobycie podstawowych umiejętności kierowania zasobami ludzkimi doprowadzić może jedynie do otrzymania niechlubnego tytułu lidera przeszłości.

„Nowoczesne zarządzanie to dużo więcej niż tylko dopasowanie do siebie odpowiednich narzędzi ekonomicznych – dziś wymaga ono również znajomości stanu ludzkich serc i umysłów” [21, s. 68]. Przywództwo osiąga wymiar duchowości i coraz częściej jest rozpatrywane z tego punktu widzenia. Staje się energetyczną więzią pomiędzy liderem a jego podwładnymi, którzy częstokroć dostrzegają w nim nie tylko osobę wyższą w hierarchii ale mentora, który kształtuje ich osobowości i wytycza nowe kierunki rozwoju.

Nadchodzące zmiany ustrojowe postawią najwyższe wymagania przed każdym kto będzie pretendował do miana lidera. Tylko wszechstronnie wykształceni i cechujący się wysokim poziomem świadomości przywódcy będą mieli szansę na rozwój w tym obszarze. Już dziś należy podjąć działania edukacyjno-wychowawcze w celu kształcenia przyszłych liderów, których

jednym z elementarnych obowiązków będzie świadomość celów wyższych systemów oraz dbałość o ich realizację.

Bibliografia:

- [1] **Bennis W.E., Thomas R.J.:** *Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń*, Harvard Business Review Polska, Leadership, nr 12, 2004
- [2] **Blanchard K.:** *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- [3] **Bokacki R.:** *Leadership Tool Box*, Personel i Zarządzanie, nr 10, 2008
- [4] **Cook A.:** *Budowanie zespołu*, [w:] *Praktyka kierowania*, praca zbiorowa pod redakcją D.M. Stewart, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- [5] **Gandhi M.K.:** *Autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974
- [6] **George B, Sims P, McLean A, Mayer D.:** *Przywództwo oparte na autentyczności*, Harvard Business Review Polska, nr 12, 2007
- [7] **Goleman D, Boyatzis R.:** *Inteligencja społeczna i biologia przywództwa*, Harvard Business Review Polska, nr 1, 2009
- [8] **Gosling J, Mintzberg H.:** *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów*, Harvard Business Review Polska, nr 10, 2004
- [9] **Guryn H.:** *Wskaźniki zaangażowania szefa*, Personel i Zarządzanie, nr 8, 2009
- [10] **Hamel G, Breen B.:** *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, 2008
- [11] **Kanter R.:** *Co powiedziałby Peter Drucker*, Harvard Business Review Polska, nr 11, 2009
- [12] **Kaplan R.:** *O co zapytać swoje odbicie w lustrze?*, Harvard Business Review Polska, nr 7/8, 2007
- [13] **Khurana R.:** *Wzlot i upadek charyzmatycznego lidera*, Harvard Business Review Polska, nr 3, 2004
- [14] **Kłoczko M.:** *DNA Lidera*, CEO, nr 4, 2009
- [15] **Laskomex,** *Materiały szkoleniowe działu Perspektyw Rozwojowych*, 2008
- [16] **McFarland K.:** *Przełomowe firmy*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008
- [17] **Polakow W.:** *Uniwersalne uprawienie*, Wydawnictwo Wewer, Mińsk 1999
- [18] **Pommersbach J.:** *Jak rozwijać przywództwo*, Personel i Zarządzanie, nr 5, 2009
- [19] **Raba A.:** *Jak zostać przywódcą*, Personel i Zarządzanie, nr 2, 2008
- [20] **Rosenbluth H., McFerrin Peters D.:** *Po drugie klient*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- [21] **Waldroop J, Butler T.:** *Szef psychologiem, czyli jak pomóc dobrym pracownikom pozbyć się złych nawyków*, Harvard Business Review Polska, nr 7 2003