

**Gabriel Łasiński, Jolanta Musielak, Piotr Głowicki**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Volkswagen Poznań Sp. z o.o.

---

## KONCEPCJA LIDERA W ZMIENIAJĄCEJ SIĘ ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE VOLKSWAGEN POZNAŃ SP. Z O.O.

---

**Streszczenie:** W pracy podjęto próbę scharakteryzowania pozycji lidera, jego funkcji i ról we współczesnych, zmieniających się organizacjach. Wychodząc z czterech paradygmatów przywództwa, autorzy przedstawili współczesną koncepcję (percepcję) lidera, nadając mu dwojakie znaczenie: jako kierującego grupą i (lub) jako szczególnie efektywnego i wpływowego indywidualnego sprawcy. Istotną wartością pracy jest odniesienie poglądów teoretycznych i praktycznych dotyczących przywództwa do przeobrażeń zarządczych i kulturowych dokonywanych w Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Analiza przypadku działu personalnego ukazała nowatorskie podejście w określaniu koncepcji i kreowaniu liderów zgodnie z najnowszymi światowymi tendencjami. Opisany przypadek wskazuje też drogę rozwoju organizacji, którą podążać mogą duże firmy produkcyjne.

**Słowa kluczowe:** współczesna organizacja, przywództwo, paradygmaty przywództwa, lider, efektywne zachowania liderów.

### 1. Wstęp

Tak jak nie ma powszechnie uznawanej definicji przywództwa, tak też różnie określone jest pojęcie „lider”. Pojęcia te odwołują się do różnych teorii, odnoszą się do różnych kategorii, rozpatrywane są w odmiennych skalach. Wśród teorii związanych z przywództwem Avery [2009] wymienia teorie racjonalne (teoria cech), teorie behawioralne i sytuacyjne, teorie odwołujące się do emocji, teorię systemową. Autorzy artykułu postawili pytanie: jakie są tendencje w percepcji lidera w kontekście zmian we współczesnych organizacjach (firmach)? Interesująca wydała się również konfrontacja współczesnych poglądów i tendencji w interpretowaniu roli lidera z koncepcją zawartą w strategii Mach18 koncernu Volkswagen AG. W związku z tym autorzy sformułowali następujące cele pracy:

1. Wyjaśnienie pojęcia „lider” w aspekcie zróżnicowanego ujęcia teorii i współczesnej praktyki organizacyjnej.
2. Określenie kluczowych przesłanek (determinant) efektywnych zachowań liderów.

3. Ukazanie sposobu postrzegania pozycji i roli lidera w strategii Mach18 Volkswagen AG na przykładzie działu personalnego Volkswagen Poznań Sp. z o.o.

Przedmiotem badań była pozycja, funkcja i rola lidera w zreorganizowanym dziale personalnym Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Realizacja zamierzenia uwzględniała rozpatrzenie problemu z szerszej perspektywy, tj. analizy paradygmatów przywództwa w różnych praktykowanych obecnie modelach organizacji, określenia tendencji do zmian w organizacjach (głównie w zakresie kultury organizacyjnej) i na tym tle scharakteryzowanie koncepcji lidera w Volkswagen Poznań. Wiele aspektów przedstawionych m.in. w pracach [Łasiński, Len 2001; Łasiński 2008; Łasiński, Głowicki 2008; Łasiński, Głowicki, Korwek 2009] wdrażano w procesach audytów menedżerskich i rozwoju talentów w polskich fabrykach koncernu VW AG.

## 2. Paradygmaty przywództwa

Organizacje zmieniają się w sposób paradoksalny: stają się bardziej skomplikowane, ale zatrudniają ludzi pracujących w domu; bardziej zróżnicowane, lecz globalnie coraz bardziej podobne do siebie; bardziej powiązane (wewnętrznie i zewnętrznie), choć jednocześnie bardziej autonomiczne. Nieustannie rosnąca różnorodność wśród ludzi, narodów i kultur ma wpływ na przedsiębiorstwa działające w podlegającym globalizacji świecie wielokulturowych załóg pracowniczych [Avery 2009]. Tempo zmian zachodzących jednocześnie w wielu obszarach i konieczność dostosowania się do nich to duże wyzwania dla pracowników i przywódców. Wymaga to ponownej oceny i zmiany paradygmatów przywództwa. Dla wielu organizacji oznacza to odejście od tradycyjnego modelu kontroli do modeli alternatywnych, w których nacisk kładzie się na kompetencje kulturowe, organizacyjne uczenie się oraz umiejętności wspierania komunikacji i współpracy w grupach. Zintegrowanie licznych teorii dotyczących przywództwa i wyników badań umożliwiło wyodrębnienie czterech paradygmatów przywództwa, które ułatwiają jego wspólną interpretację [Avery 2009]. Paradygmaty zamieszczone w tab. 1 rozpatrują zbiory idei, które określono jako przywództwo klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie i organiczne. Paradygmaty znajdują się na kontinuum odzwierciedlających różne aspekty przywództwa: czas (kiedy się pojawiały), podstawę przywództwa (od dominacji do współpracy), podstawę zaangażowania członków (od strachu do dobrowolności) i wizji (rosnąca zależność od wizji).

Paradygmaty te odzwierciedlają kontinua wskazane przez Bassa [1990]: przywództwo autokratyczne-demokratyczne oraz przywództwo skoncentrowane na przywódcy – przywództwo skoncentrowane na członkach organizacji. Przedstawione paradygmaty stanowią podstawę dalszych analiz i interpretacji określających modele organizacji na poziomie struktur, procesów, kultur czy kreowania strategii. Pozwalają także na określenie koncepcji lidera w zakresie jego pozycji, ról, cech i zachowań.

**Tabela 1.** Paradygmaty przywództwa

Paradygmaty przywództwa	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Najważniejszy okres	Od starożytności do lat 70. XX w.	Od lat 70 do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.	Po 2000 r.
Podstawa przywództwa	Dominiacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnienie ich opinii i odczuć. Tworzenie odpowiedniego środowiska dla zaradzania	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczani
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania	Wspólna wizja, charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy	Pobieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnieść własny wkład w wizję przywódcy	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest najważniejszym elementem kultury organizacyjnej

Źródło: [Avery 2009].

Zachowań przywódcy/lidera nie można oczywiście rozpatrywać bez uwzględnienia kultury organizacji [Avery 2009; Hofstede 2000; Cameron, Quinn 2003]. Dotyczy to zarówno kultury dominującej, jak i niekiedy licznych subkultur występujących w złożonych organizacjach [Kozłowski, Jemielniak, Latusek 2009]. Jednak czynniki zewnętrzne wymuszają coraz częściej fundamentalne zmiany w zachowaniach przywódców/liderów wszystkich organizacji, tj. odchodzenia od przywództwa klasycznego do przywództwa organicznego i promowania samoprzywództwa. Organizacjom działającym zgodnie z paradygmatami klasycznym i transakcyjnym coraz trudniej jest pozyskać i utrzymać pracowników wiedzy oraz tych, którzy oczekują humanizacji pracy. Do przetrwania i pomyślnego rozwoju w dynamicznym otoczeniu organizacjom potrzebne są dzisiaj elastyczność i innowacyjność. Pojawia się konieczność zbudowania nowej organizacji pracy, czyli doskonalenia współpracy: od organizacji przywódcy, do organizacji przywódców/liderów. Wielu autorów nową, globalną firmę postrzega jako organizację ukierunkowaną na procesy, wprowadzanie innowacji oraz adaptującą się skutecznie do ciągłych zmian i skoncentrowaną na wysokim poziomie obsługi klientów. Liderzy będą działać w kulturowo różnorodnym otoczeniu, w którym wiedza, kwalifikacje i kompetencje pracowników są najważniejszymi warunkami sukcesów. Jak zauważa Avery [2009] w studium przypadku firmy Gore, organizacje zamiast polegać na jednym przywódcy/liderze, będą miały ich wielu. W tych organizacjach coraz częściej eksponuje się samo zarządzanie i samoprzywództwo wynikające z paradygmatu organicznego. Jest to uzasadnione transformacją współczesnych organizacji w kierunku wiedzy. Pracownikom wiedzy potrzebna jest inspiracja, nie nadzór. Wskazuje się, że w przyszłości mogą występować organizacje bez przywódców i organizacje hybrydowe. Avery [2009] pokazuje to na przykładzie firm Swatch i Rodenstock.

### 3. Koncepcja – percepcja lidera we współczesnych ujęciach

Jak wcześniej wspomniano, termin „lider” jest różnie interpretowany (zakres pojęciowy, skale, kategorie) w zależności od różnych odniesień społeczno-kulturowych. Lider (od ang. *leader*) jest to osoba lub organizacja przewodząca, stojąca na czele danej grupy. Cechą charakterystyczną lidera jest to, że ludzie lub organizacje same chcą go naśladować i łatwo poddają się jego przywództwu. W ogóle lider często jest synonimem pojęcia przywódcy [Tracy 2005; Welch, Welch 2005].

Merton [2002] dokonał następującego rozróżnienia wśród liderów:

- ludzie, którzy wywierają wpływ obecnie (tacy, których pozycja społeczna jest ustalona);
- ludzie potencjalnie wpływowi (wschodzące gwiazdy pnące się pod górę w drabinie społecznej);
- ludzie, których wpływ stopniowo zanika (po osiągnięciu szczytu posuwają się w dół po drabinie społecznej);

- ludzie, których wpływ jest ukryty (osoby te posiadają obiektywne cechy osoby wywierającej wpływ, ale nie wykorzystują tej właściwości).

Ogólnie liderom przypisuje się wysoki poziom sprawności społecznej (szczególnie umiejętności wywierania wpływu) i umiejętność budowania przewagi konkurencyjnej własnej lub prowadzonych grup/zespołów.

Charakteryzując zachowania lidera, Senge [1990] wskazuje, że powinien on wpływać na ludzi, aby postrzegali rzeczywistość na trzech poziomach: wydarzeń, wzorów zachowań i struktury systemu. Niestety jego zdaniem liderzy zbyt często koncentrują się jedynie na wydarzeniach. Z kolei Cacioppe [1998] podkreśla, że liderzy powinni definiować akceptowalne zachowania w obrębie organizacji oraz rozstracać perspektywę pożądaną organizacji. Tracy [2005] charakteryzuje lidera jako tego, który w odróżnieniu od innych stale podejmuje wysiłek wyjścia poza strefę komfortu. Liderzy wiedzą, że wygodnictwo to wielki wróg kreatywności i możliwości.

Odwołując się do lidera – osoby – w kontekście ewolucji paradygmatów przywództwa w kierunku modelu organicznego, można przyjąć następujące, współczesne wyróżnienie pojęcia lidera: lider/liderzy – osoby o wysokim poziomie sprawności społecznej (szczególnie zdolności wywierania wpływu), skutecznie budujące przewagę konkurencyjną własną lub prowadzonych grup/zespołów.

- Lider – przywódca kierujący grupą/zespołem – także trener, menedżer. Rozwija i podnosi efektywność grup/zespołów. Sukces związany jest wyłącznie z rozwojem innych i wynikami osiąganymi przez zespół. Jest odpowiedzialny za zatrudnianie, szkolenie i motywowanie.
- Lider – sprawca, kreator zmian, ekspert – rozwija i podnosi efekt zachowań własnych. Sukces związany jest z wysokim poziomem samodzielnego zarządzania, ze zdolnością wykorzystywania i pozyskiwania zasobów, z wysoką orientacją na wynik, realizacją celów organizacji oraz ze zdolnością wywierania wpływu na otoczenie – bezpośredni sprawca wyniku. Odpowiada za skuteczne i efektywne reprezentowanie organizacji na zewnątrz.

Powołując się na studia nad przywództwem [Avery 2009], można przyjąć, że ocena lidera obejmuje cechy, zachowania i uzyskane rezultaty – elementy oceniane przez członków organizacji. Nie można zatem oceniać efektywności zachowań lidera w oderwaniu od percepcji członków organizacji (grupy). Ostatecznie do kluczowych przesłanek (determinant) oceny lidera proponujemy zaliczyć: cechy, zachowania i działania.

- Cechy osobnicze/atrybuty lidera:
  - wyrazista (pociągająca) autoprezentacja,
  - wiedza/kwalifikacje formalne,
  - wysoka samoświadomość i otwarcie na innych,
  - otwartość na zmiany (przyszłe potrzeby),
  - samodzielność i inicjatywa,
  - kompetencje społeczne (komunikacyjne),

- energia/entuzjazm,
- zdecydowanie w działaniu.
- Zachowania lidera:
  - kieruje się etyką, buduje zaufanie,
  - jest otwarty i elastyczny w komunikacji,
  - perswaduje poprzez argumentację, nie manipuluje,
  - wywiera wpływ na otoczenie i pozyskuje jego wsparcie,
  - jest silnie zorientowany na wyniki,
  - nie boi się porażki,
  - wychodzi poza sferę komfortu – podejmuje ryzyko.
- Działania lidera: w ujęciu procesowym ciągle koryguje, optymalizuje i tworzy. Wykorzystuje podejście systemowe i sytuacyjne (także na podstawie intuicji). W ujęciu długofalowym i procesowym wykorzystuje metody prakseologiczne i heurystyczne. Poza tym:
  - wprowadza atmosferę zaufania, szczerości i uznania dla innych,
  - podejmuje niepopularne decyzje,
  - wprowadza zmiany,
  - doskonali się i buduje wiarę w siebie,
  - wzbudza u innych energię i entuzjazm,
  - ocenia siebie i innych poprzez działania/wyniki, a nie słowa i deklaracje,
  - otwarcie określa swoje potrzeby, preferencje i oczekiwania,
  - tworzy partnerskie relacje interpersonalne,
  - działania podporządkowuje realizacji wyznaczonych celów.

**Tabela 2.** Różnice między liderem a specjalistą

Lider	Specjalista (wykonawca, pracownik, administrator)
• Buduje partnerskie relacje	• próbuje narzucić rozwiązanie
• Proponuje, wysłuchuje	• wysłuchuje
• Rozwiązuje problemy	• realizuje zadania
• Osiąga cele	• wypracowuje godziny
• Rozmawia i argumentuje	• informuje
• W rozmowie, dyskusji uwzględnia osobowość klienta	• w komunikacji posługuje się standardową formułą
• Praca jest jego pasją	• praca (wysiłek) jest dla niego koniecznością
• Rozwijają siebie i innych	• słucha poleceń
• Wprowadza zmiany, łamie ograniczenia	• dostosowuje się

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście licznych dyskusji toczonych w środowiskach administracyjnych i biznesowych na temat kompetencji społecznych pracowników warto wskazać także na różnice pomiędzy liderem a specjalistą (tab. 2).

#### 4. Funkcje, role i zachowania liderów w nowej koncepcji działu personalnego Volkswagen Poznań

W strategii MACH18 sformułowanej przez Koncern Volkswagen AG w 2007 r. przedstawia się zamierzenia pozwalające na zdobycie szczególnej pozycji koncernu w wymiarze globalnym. I tak, do roku 2018 marka Volkswagen powinna:

- być najlepszym pracodawcą,
- należeć do najlepszych producentów samochodów na świecie przy uwzględnieniu zadowolenia klienta i jakości,
- sprzedawać co najmniej 6,6 mln samochodów rocznie,
- osiągnąć 21% zwrotu z zaangażowanego kapitału.

Realizacja strategii wiązać się będzie ze zmianą modelu zarządzania, w którym szczególną rolę odgrywać będzie kompetentna załoga. W konsekwencji wytycznych do realizacji strategii Mach18 na poziomie pracowników istotne są wskazania związane z budowaniem pozytywnej atmosfery, dzięki wyeksponowaniu współpracy i pracy grupowej, oraz tworzenie możliwości indywidualnego rozwoju pracowników. Charakterystycznym i przykładowym odzwierciedleniem nowej strategii koncernowej Mach18 była transformacja działu personalnego Volkswagen Poznań w aspekcie strukturalnym i funkcjonalnym. W miejsce jednego dużego działu stworzono sześć centrów personalnych (PSC), z których każde przejęło funkcje dotychczasowego działu. W miejsce jednego lidera – kierownika działu, powołano sześciu liderów głównych (grupowych) współpracujących ze specjalistami (referentami), którym nadano nowe uprawnienia. Zmiany umożliwiły zwiększenie funkcji działu (zdrowie pracowników i bezpieczeństwo) oraz nowy podział funkcji – na centralne i decentralne, które przejęli referenci w centrach. Referenci, pracując blisko pracowników bezpośrednio-produkcyjnych, stali się faktycznie liderami sami dla siebie, na których spoczywa obowiązek samo zarządzania i samoprzywództwa. Wdrożenie nowej koncepcji działu personalnego poprzedziły przeprowadzone przez autorów artykułu warsztaty (grudzień 2008 r.), w których pracownicy poprzez różne formy pracy grupowej opracowywali standardy współpracy pomiędzy centrami personalnymi (PSC) oraz określili standardy konieczne do realizacji zadań dla poszczególnych centrów (PSC).

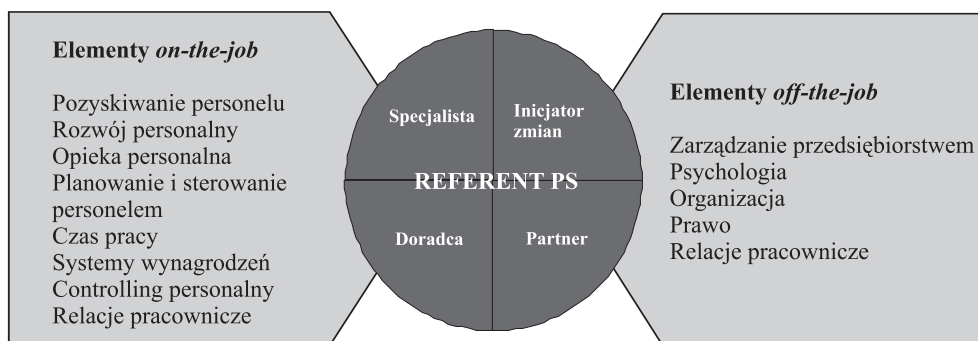
Aby dobrze przygotować pracowników do pełnienia nowych ról liderów w dziale personalnym, zaproponowano im program podnoszenia kwalifikacji zawierający się w dwóch formach – w formule *on the job* i *of the job* (rys. 1).

Do kluczowych ról referenta-lidera dzisiaj i w przyszłości zaliczono role:

- usługodawcy,
- doradcy,
- inicjatora zmian,
- wzoru do naśladowania,
- mediatora,



- partnera dającego informację zwrotną (*feedback*),
- strażnika procesów, reguł,
- coacha.



**Rys. 1.** Kluczowe role referenta w nowej konfiguracji działu personalnego wraz z elementami programu podnoszenia kwalifikacji

Źródło: Volkswagen Poznań Sp. z o.o. 2010.

W konsekwencji zmian strukturalnych i funkcjonalnych działu personalnego określono także kryteria „najwyższej jakości pracy w dziale”:

- opieka personalna jednego referenta/lidera nad maksymalnie 300 pracownikami (możliwe odstępstwa ze względu na wielkość obszarów),
- kompleksowa opieka sprawowana przez jednego referenta personalnego (*one face to the customer*),
- wzmocniona opieka i obecność na miejscu,
- bliski, bezpośredni kontakt z klientem,
- uznanie referenta/lidera personalnego jako partnera,
- intensywna współpraca międzydziałowa,
- lepszy rozwój indywidualny pracowników.

W ten sposób koncepcja funkcjonowania działu personalnego Volkswagen Poznań (wynikająca z koncepcji strategii Mach18) stworzyła swoistą subkulturę w ramach kultury firmy, korespondując istotnie z opisywanym wcześniej paradygmatem organicznym. Z pozoru wygląda to paradoksalnie: z jednej strony bardzo duża korporacja produkcyjna, zhierarchizowana, skoncentrowana na procedurach, procesach, dokładności, powtarzalności, z drugiej kultura będąca tego przeciwstawieniem. Zmiany opisane we wcześniejszych punktach odwołujące się do firm mniejszych wprowadza tak wielki koncern, uwalniając pracowników do większej niezależności, odpowiedzialności. Być może jest to charakterystyczne dla kultur firm niemieckich, w których Hofstede [2000] dostrzega wysoką świadomość nieuchronności zmian i prób dostosowania się do nich, m.in. poprzez nieustające szkolenie kadr. Firmy niemieckie ponadto charakteryzują się tendencją do unikania niepewności i małym dystansem do władzy – kierownictwo interweniuje tylko w razie konieczności.



## 5. Podsumowanie

Przypadek działu personalnego, chociaż spektakularny, nie jest jedynym dowodem istotnych zmian w modelu zarządzania (kultury) koncernu Volkswagen AG. W fabryce poznańskiej przesuwane się kultury organizacyjnej w kierunku paradygmatu (modelu) organicznego obserwuje się także w innych działach pośrednio, a także bezpośrednio produkcyjnych. Decentralizacja funkcji i kompetencji decyzyjnych następuje także w dziale finansów, w którym wprowadzono także na dużą skalę metodykę moderacyjną dla wypracowania koncepcji realizacji celów wynikających ze strategii Mach18 i dla rozwiązywania problemów bieżących działu. Także w działach produkcyjnych intensyfikuje się pracę grupową o charakterze projektowym, procesowym. Opisany przykład pokazuje, że zmiany modelu zarządzania organizacją i nowym postrzeganiem pozycji i roli liderów – charakterystycznym dla organicznego paradygmatu przywództwa – są możliwe także w dużych firmach produkcyjnych i w wymiarze globalnym stają się chyba nieodwracalne.

## Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Bass B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Free Press, New York 1990.
- Cacioppe R., *Leaders, developing leaders: an effective way to enhance leadership development programs*, "Leadership and Organization Development Journal" 1998, vol. 19, no. 4.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, 3/30.
- Łasiński G., Głowicki P., *Efektywność organizacji w aspekcie zachowań indywidualnych*, [w:] T. Dudycz (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.
- Łasiński G., Głowicki P., Korwek E., *Audyty menedżerskie jako instrument zarządzania i rozwijania kadr kierowniczych na przykładzie Sitech Sp. z o.o.*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Łasiński G., Len A., *Sprawność społeczna w obrazie współczesnych kompetencji menedżerskich*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 916, t. 1, AE, Wrocław 2001.
- Łasiński G., *Sprawność społeczna pracowników jako kryterium efektywności współczesnej organizacji*, [w:] T. Dudycz (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2008.
- Materiały wewnętrzne dotyczące Strategii Koncernowej Mach18 i roli lidera*, Volkswagen Poznań Sp. z o.o., Poznań 2010.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Senge P., *The Leader's New Work: Building Leading Organization*, Nicholas Fieldbook: *Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealy, London 1990.

Traby B., *Maksimum osiągnięć*, Muza SA, Warszawa 2005.

Welch J., Welch S., *Winning – znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

## CONCEPTION OF THE LEADER IN CHANGING ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF VOLKSWAGEN POZNAŃ LIMITED LIABILITY COMPANY

**Summary:** The work attempts to characterize the position of the leader, his function and roles in contemporary, changing organizations. Starting with four paradigms of the leadership, the authors present the contemporary conception (perception) of the leader granting him twofold meaning, as managing the group and (or) as a particularly effective and influential individual originator. Taking back theoretical and practical views is an intrinsic value of the work concerning the leadership to managerial and cultural transformations in Volkswagen Poznań Sp. z o.o.. The case study of the Personnel Department shows the innovative approach in determining the conception and creating of leaders according to the newest, world tendencies. The described case shows also a “development road” of the organization which large production companies can head.