

Stanisław Tkaczyk

Politechnika Warszawska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMA SZ”
Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Opakowań

PRZYWÓDZTWO W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

1. Wstęp

W procesie zarządzania organizacją poświęca się nadal wiele uwagi cechom przywódczym jej lidera [17]. Współczesne systemy zarządzania charakteryzują się bowiem tym, że siłą sprawczą osiągania ich sukcesu jest sam przywódca [9], jest więc to konsekwencją samej realizacji koniecznych działań zarządczych, niezbędnych dla funkcjonowania danej organizacji, zwłaszcza w turbulentnym otoczeniu (np. [8]).

Takie podejście, wynikające z doświadczeń historycznych w zarządzaniu organizacją, wiąże się również ściśle z problematyką kwalitologii w minionych wiekach, poczynając chociażby od czasów Kodeksu Hammurabiego czy od czasów jeszcze wcześniejszych [13].

Przyjmując hierarchiczny układ organizacji, tak jak ma to miejsce w systemach zarządzania jakością, można zauważyć, że przywództwo to nic innego, jak praca poświęcona ciągłemu doskonaleniu funkcjonowania organizacji [4]. Przykładami historycznymi potwierdzającymi tę tezę są tacy przywódcy, jak w skali makro: Aleksander Wielki, Juliusz Cezar, Napoleon Bonaparte, gen. Mc Artur czy też nasz marszałek Józef Piłsudski, będący ponadto przykładem przywódcy charyzmatycznego. Tak też w swoim rozumowaniu rolę konsekwentnego w działaniu przywódcy (dowódcy) postrzega Carl von Clausewitz [3]. Autor niniejszej publikacji pominął przywódców, którzy niechlubnie zapisałi się w historii XX w.

W kontekście przytoczonych rozważań powstaje potrzeba sformułowania samej definicji przywództwa i przywódcy. Rzecz jasna, rozumienie pojęcia „przywództwo” oraz zadań przywódcy ulegało zmianom w miarę rozwoju socjologii, politologii, psychologii społecznej nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dyscyplin naukowych. Zmiany te wymuszane były niekompletnością wcześniejszych opisów i teorii, jak również wywoływane były przez zmieniające się otoczenie i wyzwania, jakie stawiały przed liderami ich organizacje [8].

Definicji przywództwa można znaleźć bardzo wiele, m.in. wśród prac socjologicznych i politologicznych. Analiza pojęcia „przywództwo” z punktu widzenia tych dziedzin nauki łączy je głównie z problemem władzy i traktuje przywództwo jako jeden z aspektów władzy [8].

Przywództwo bywa definiowane również inaczej i bardziej ogólnie. Według R. Morrisa i H. Seemana przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy [8; 7]. Takie rozumienie pojęcia przywództwa i przywódcy zdaje się być najbliższe teorii i praktyce jakości.

Przywódca odpowiedzialny jest za tworzenie i realizację pewnej wizji, która pozwala przetrwać i rozwijać się organizacji na burzliwym rynku [8; 6].

Prób definiowania przywództwa można także poszukiwać w psychologii społecznej. Zdaniem M. Smitha przywództwo to przestrzegana przez innych członków organizacji gotowość wywierania lub wywieranie wpływu na związane z celami organizacji myśli, uczucia i działania jej członków [8; 11].

Psychologia społeczna stara się także definiować dwa niezależne rodzaje przywództwa – przywództwo zorientowane na zadania (*task leadership*) oraz przywództwo zorientowane na stosunki międzyludzkie (*maintenance lub social – emotional leadership*) [8; 1].

Konkludując, można stwierdzić, że definicji określających przywództwo i przywódcę jest wiele. Ich pełne omówienie, ze względu na mnogość tych definicji, wykracza zdecydowanie poza ramy tej publikacji.

W niniejszym opracowaniu skupiono się przede wszystkim na odniesieniu się do roli przywódcy i przywództwa w procesie doskonalenia zarządzania jakością – wychodząc z założenia, iż zagadnienie to dotyczy współczesnej organizacji w otoczeniu turbulentnym.

2. Przywódca i przywództwo organizacji w otoczeniu turbulentnym

Wiele współczesnych organizacji boryka się ze zjawiskami wynikającymi ze wzrostu zmienności i złożoności otoczenia, w którym muszą funkcjonować. System gospodarczy w wielu przypadkach nabiera cech systemu złożonego, w którym coraz trudniej jest przewidzieć czy nawet określić prawdopodobieństwo kierunków

zmian [8], stąd przywódca organizacji powinien mieć szereg określonych cech zawodowych, psychologicznych, umiejętność rozwiązywania konfliktów, szybkiego reagowania na zmieniające się warunki osiągania celów, nie może bać się ryzyka i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Do cech przywódczych można również zaliczyć: towarzyskość, łatwy kontakt z ludźmi, energię, zdecydowanie, inteligencję, takt, rozsądek (zdolność oceny), wyobraźnię, odwagę, ambicję, miły wygląd, gotowość współpracy, poczucie humoru itp. [9].

Przywódcy pełnią więc istotne funkcje, które zjednują im ludzi i integrują ich wokół celów. Przede wszystkim powinni potrafić połączyć reprezentowane przez siebie cele z celami swoich ludzi. Nawet, gdy efektem jest jedynie zaspokojenie podstawowych potrzeb, przywódca wzmacnia je poczuciem konieczności osiągnięcia głębszego celu wyznaczającego załódze nierzadko sens jej życia w ogóle [9].

W pracy [8] przedstawiono typy przywódców organizacji działających w otoczeniu turbulentnym (tab. 1). Podano cztery typy przywódców organizacji, określanych mianem (tab. 1) [8]:

- administratora;
- wizjonera;
- ratownika;
- dekonstruktora.

Przywódca organizacji wdrażającej system zarządzania jakością w praktyce musi pełnić w zasadzie wszystkie przytoczone w tab. 1 funkcje. Natomiast przywódca organizacji posiadającej wdrożony i funkcjonujący system zarządzania jakością, zarządzający organizacją działającą efektywnie i mającą stabilną sytuację ekonomiczną, winien się skupić przede wszystkim na funkcji administratora i wizjonera (tab. 1). Te funkcje przywódcze pozwalają głównie na ciągłe doskonalenie funkcjonowania organizacji, a więc na realizację podstawowego elementu kryterialnego filozofii i metody TQM, umocowanego w wymaganiach konkursowych modelu znakomitości EFQM czy też Polskiej Nagrody Jakości (PNJ).

Zaprezentowane rozważania pozwalają też na sporządzenie modelu przywództwa w organizacji w otoczeniu turbulentnym. Model taki opracowano m.in. w pracy [8] (tab. 2).

W organizacji charakteryzującej się dobrą efektywnością działania i korzystną kondycją ekonomiczną dominuje – jak wspomniano uprzednio – przywódca o charakterze administratora i wizjonera. Dotyczy to więc także organizacji posiadającej wdrożony i funkcjonujący system zarządzania jakością, przy czym biorąc pod uwagę rolę planowania strategicznego w organizacji [12] oraz uwzględniając rozważania zawarte w pracy M. Bratnickiego, a dotyczące tzw. koła zarządzania sprzecznościami strategicznymi [2], pojawia się również dodatkowo przywódca spełniający funkcje pozytywnie działającego dekonstruktora.

Tabela 1. Typy przywódców organizacji w otoczeniu turbulentnym

Typy przywódców		Dominujący charakter wprowadzanych zmian wobec zmian otoczenia	
		dostosowawcze	antycypacyjne
Dominujący zakres i tempo wprowadzanych zmian	zmiany ewolucyjne	ADMINISTRATOR Administruje organizacją, wykorzystując mocne strony organizacji, jej kulturę, pojawiające się szanse. Nie dopuszcza do tego, aby otoczenie wyprzedziło organizację. Przeprowadza systematyczne dostosowawcze zmiany ewolucyjne. Unika nadmiernego ryzyka. Przykłady: Werren Buftet (Berkshire Hathaway), Fujio Cho (Toyota Motor), Mark Ruben (Colgate Palmolive), Lee Scott (Wal-Mart)	WIZJONER Tworzy wizję przyszłości organizacji i jej otoczenia, wykorzystując istniejące mocne strony organizacji, jej kulturę, pojawiające się szanse. Przeprowadza ewolucyjne, systematyczne zmiany, tylko od czasu do czasu dokonując radykalniejszych przekształceń, skoków. W miarę możliwości stara się minimalizować ryzyko. Przykłady: Jorma Offita (Nokia), Bill Gates (Microsoft od II połowy lat osiemdziesiątych), Ken Kutaragi (Sony Computer Entertainment), Wiliment C. Weldon (Johnson&Johnson)
	zmiany rewolucyjne	RATOWNIK Uzdrawia bieżącą sytuację organizacji, wprowadza krótkookresowe plany naprawcze. Dokonuje rewolucyjnych zmian w funkcjonowaniu organizacji, które mają jednak ograniczony, dostosowawczy charakter wobec zmian w otoczeniu. Unika zagrożeń i nadmiernego ryzyka. Przykłady: Lee Iacocca (Chrysler), Stanjeev Gupta (Coca-Cola Co India), Cheong Choong Kong (Singapore Air)	DEKONSTRUKTOR Istotnie zmienia strategię organizacji, często niszczy, radykalnie przekształca kulturę organizacyjną lub tworzy zupełnie nową organizację wraz z nową elastyczną kulturą organizacyjną. Przeprowadza zmiany rewolucyjne. Chce uczynić kulturę elastyczną, wyprzedzającą otoczenie. Ma świadomość konieczności ponoszenia wielkiego ryzyka. Przykłady: Lou Gerstner (IBM), Cartu Florina (HP), Carlos Ghosn (Nissan-Renault). Yun Jong Yong (Samsung Electronics), Jeff Bezos (Amazon.com)

Źródło: [8].

W konkursie Polskiej Nagrody Jakości przyjęto następującą definicję przywództwa [9]: przywództwo to osobiste zaangażowanie się szefa i kierownictwa organizacji w doskonalenie jakości, zarządzania jakością oraz jakością życia pracowników i jej wdrażanie.

Tabela 2. Model przywództwa w organizacji w otoczeniu turbulentnym

		Otoczenie (pod względem zmienności)	
		liniowe (w okresie co najmniej od kilku do kilkunastu lat)	krótkookresowe nieliniowe
Kondycja organizacji (kondycja finansowa, nowocześnieść produktów, zasoby ludzkie, kultura organizacyjna, perspektywa bieżąca oraz analiza przyszłych trendów)	dobra	UMIARKOWANA STABILNOŚĆ Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to administrator . Możliwe jest także pojawianie się efektywnego wizjonera, dokonującego ryzykownego „skoku do przodu”. Pojawienie się ratownika, a w szczególności dekonstruktora, jest rzadkie, gdyż oznaczałoby dokonanie rewolucyjnych zmian w dobrze funkcjonującej organizacji	POZORNA STABILNOŚĆ Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to wizjoner . Przez większość czasu efektywna może być jednak także rola administratora . Pojawienie się dekonstruktora jest rzadkie, gdyż oznaczałoby dokonanie rewolucyjnej przebudowy dobrze funkcjonującej organizacji
	zła	ZABURZENIE STANU RÓWNOWAGI (KRYZYS) Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to ratownik . Możliwe jest także pojawienie się efektywnego dekonstruktora , przebudowującego organizację poprzez ryzykowny „skok do przodu”. Pojawienie się administratora lub wizjonera może być niebezpieczne, gdyż oznacza bierność wobec problemów organizacji	ZMIANA STANU RÓWNOWAGI (PRZEBUDOWA) Najczęściej występujący typ efektywnego przywódcy to dekonstruktor . Możliwa jest także przebudowa poprzez początkowe uzdrowienie organizacji przez ratownika , a następnie pojawienie się wizjonera i administratora , co może być niebezpieczne, gdyż oznacza bierność wobec problemów organizacji

Źródło: [8].

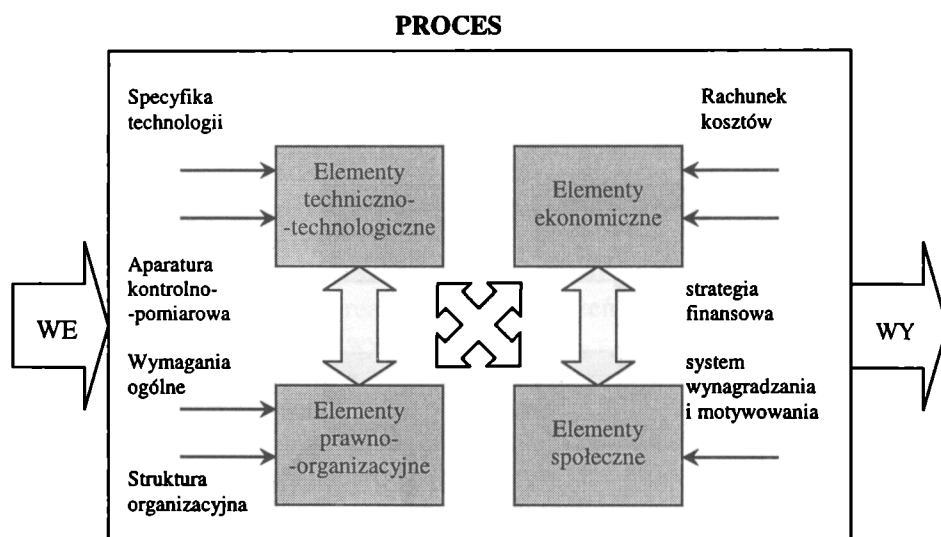
3. Ciągłe doskonalenie zarządzania organizacją – główne zadanie przywódcy w organizacji

Omówione wcześniej funkcje przywódcy i realizowanego przezeń przywództwa winny prowadzić do ciągłego doskonalenia działalności organizacji. Takie są zresztą założenia filozofii i metody TQM [14].

Doskonalenie jakości funkcji zarządczych organizacji zarządzanej na podstawie kryterium jakości, a więc w podejściu globalnym, obejmującym zarządzanie jakością, środowiskowe, bezpieczeństwem i higieną pracy, finansami, informacjami, zarządzanie wiedzą, zmianą itd., winno być odzwierciedlone we wzroście efektywności jej zarządzania.

Jednostka organizacyjna przenosi w swoim działaniu realizację wielu elementów zarządczych, które w układzie procesowym można przedstawić w postaci czterech podstawowych elementów (rys. 1):

- techniczno-technologicznych;
- ekonomicznych;
- prawno-organizacyjnych;
- społecznych.



Rys. 1. Organizacja w ujęciu procesowym

Źródło: [13].

Wewnątrz danej jednostki organizacyjnej jest realizowany proces tworzenia określonych przedsięwzięć twórczych, które przetwarzają stan wejściowy (WE) w stan wyjściowy (WY) – (rys. 1) [14]. Stosunek WY do WE określa wydolność organizacyjną organizacji, w ujęciu kwalitologicznym określoną mianem produktywności P (1) [13]:

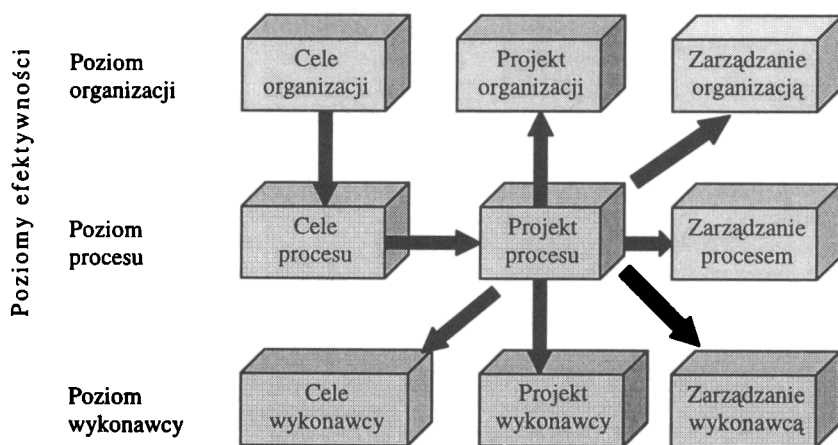
$$P = \frac{\sum_{i=1}^{\infty} WY}{\sum_{j=1}^{\infty} WE} \quad (1)$$

W myśl nowej filozofii jakości proces ten powinien ulegać ciągłemu doskonaleniu poszczególnych elementów zarządczych przez lidera i cały zespół organizacji, co w efekcie, wykorzystując efekt synergii, winno prowadzić do doskonalenia jej zarządzania [15].

Reasumując, organizacja powinna podlegać ciągłemu doskonaleniu, a więc wzrostowi efektywności jej zarządzania. Istotne jest tutaj również wykorzystanie wielu aspektów zarządzania, zwłaszcza wiedzą, pracą i techniką [17; 16].

W odniesieniu do rozważań co do wspomnianego wcześniej wzrostu efektywności jakościowego działania organizacji należy m.in. uwzględnić poziomy (rys. 2) [15; 17]:

- organizacji;
- procesów;
- wykonawcy.



Rys. 2. Ogólny schemat programu doskonalenia organizacji

Źródło: [5; 10].

Przedstawione na rys. 2 tzw. aspekty efektywności decydują zarówno o efektywności realizacji funkcji zarządczych danej jednostki, jak i możliwości doskonalenia tych funkcji. Składają się na nią następujące czynniki [5; 10]:

1. **Cele:** zarówno organizacja, proces, jak i wykonawca muszą mieć jasno określone odniesienia, na podstawie których mają funkcjonować. Odniesienia te powinny być odzwierciedleniem wymagań klienta co do jakości, liczby, czasu oraz kosztów dostarczenia wyrobów i usług oferowanym na każdym z tych poziomów.

2. **Projekt:** struktury organizacji, procesu i wykonawcy muszą zawierać w sobie wszystkie elementy niezbędne do sprawnego osiągnięcia stawianych im celów.

3. **Zarządzanie:** każdy z tych poziomów musi być zarządzany w sposób zapewniający odpowiednie planowanie i kontrolę realizacji postawionych przed nim zadań i celów.

Zestawiając ze sobą przedstawione poziomy oraz wymagania odnośnie do efektywności, otrzymuje się tzw. zmienne efektywności na każdym z analizowanych na rys. 2 poziomów efektywności [5; 10].

Doskonalenie zmiennych efektywności wpływa decydująco na możliwości ciągłego doskonalenia procesów zarządczych w danej jednostce organizacyjnej i należy do głównych zadań przywódcy w organizacji zarządzanej jakościowo [13; 15].

4. Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że w odniesieniu do organizacji zarządzanej z uwzględnieniem kryteriów jakościowych, a więc standardowo zgodnie z wymaganiami norm ISO serii 9000 czy też w myśl filozofii i metody TQM, rola przywódcy i realizowanego przezeń przywództwa w procesie zarządzania organizacją jest niezwykle istotna.

Cechy przywódcze lidera organizacji, jego doświadczenia i charyzma, a także umiejętność pracy z zespołem współpracowników zapewniają sukces organizacji. Cechy te są niezwykle ważne w konsekwentnej realizacji założonego planu strategicznego, w ciągłym doskonaleniu przez przywódcę procesów zarządczych w danej jednostce organizacyjnej, a w ramach kompleksowego zarządzania jakością, przez efekt synergii, stanowią niezbędne przesłanki do kolejnych osiągnięć technologicznych, rynkowych, są także istotne w karierze osobistej pracowników danej jednostki. Dają więc możliwość realizacji istotnych udoskonaleń, wdrożeń, innowacji prowadzonych i stymulowanych przez przywódcę organizacji, tak ważnych w nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie, zmierzającym w kierunku organizacji inteligentnej (samodoskonalącej się), a docelowo organizacji, którą można będzie określić mianem doskonałej.

Literatura

- [1] Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i Sp-ka, Poznań 1987.
- [2] Bratnicki M., *Budowanie organizacji przedsiębiorczej: strategiczne ukierunkowanie, architektura organizacyjna i ramy kontemplacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradigmaty zarządzania europejskiego*, IOiZwP „ORGMA SZ”, Warszawa 2003.

- [3] Clausewitz von C., *O naturze wojny*, Jirafa Roja, Warszawa 2006.
- [4] Drucker P., *Skuteczność zarządzania*, PWN, Warszawa 1988.
- [5] Jaskólski R., *Doskonalenie jakości*, Biuletyn Informacyjny PF ISO 9000, 5, 1996, 17.
- [6] McGregor, Burns J., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Scholar, Warszawa 1994.
- [7] Morris R., Seeman M., *The Problem of Leadership: An Inter-Disciplinary Approach*, „American Journal of Sociology” 1959, 56.
- [8] Mrów R., *Przywództwo w otoczeniu burzliwym*, „E-menator”, czasopismo internetowe SGH, 1, 2005.
- [9] Recha M., *Zarządzanie jakością*, Materiały KIG, Warszawa 2006.
- [10] Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [11] Smith Ph.M., [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. S.R. Manstead, M. Hewstone, Santorski J. and Co, Warszawa 1996.
- [12] Tkaczyk S., *Aspekty jakości w zarządzaniu strategicznym*, materiały II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Quality – 2004”, Częstochowa 2004, 11.
- [13] Tkaczyk S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, IOiZWP „ORGMASZ” Warszawa 2000.
- [14] Tkaczyk S., *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym o kryterium jakości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, IOiZWP „ORGMASZ”, Warszawa 2003.
- [15] Tkaczyk S., *Proces wdrażania TQM w przedsiębiorstwie*, materiały IV Międzynarodowej Konferencji „TQM i ich integracja”, Poznań–Boszkowo 1998, 285.
- [16] Tkaczyk S., *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą, pracą i techniką*, materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Lublin 2003.
- [17] Tkaczyk S., *Wybrane aspekty w zakresie ciągłego doskonalenia procesów w kryterium jakości*, materiały konferencji „Procesowe zarządzanie jakością”, Wrocław 1999, 137.

LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

Summary

The role of leadership and a leader in the management of an organization in accordance with the quality principles are presented. Different definitions of the leadership and a leader are quoted, among others a definition set out for the purpose of the competition named Polska Nagroda Jakości (Polish Award for Quality Management). The continuous process of the management improvement of an organization is described, including the improvement of its effectiveness. Development trends of contemporary organizations are presented.