

DOMINACJA I FUNKCJE LIDERA W GOSPODARCE PERYFERYJNEJ

1. Wstęp

Niniejszy rozdział jest próbą pokazania roli lidera w organizacji zlokalizowanej w gospodarce peryferyjnej. Takie określenie celu wydaje się być naturalne, biorąc pod uwagę tezy formułowane przez autora w *Analizie II*. Autor skupi się na eksponowaniu roli lidera w organizacjach gospodarczych, zwłaszcza w przedsiębiorstwach, które tworząc wartość dla klientów, akcjonariuszy, pracowników, wierzycieli i skarbu państwa, budują dobrobyt kraju¹.

Mając świadomość ogromnej roli przedsiębiorstwa w gospodarce, formułujemy tezę główną niniejszego opracowania w postaci stwierdzenia, iż **lider jest kluczowym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa na globalizującym się rynku**. Istotna jest zarówno jego wiedza i umiejętności, jak i predyspozycje psychiczne wykorzystywane w relacjach wewnątrz organizacji oraz w konfrontacji z otoczeniem zewnętrznym.

Takie postawienie problemu wydaje się być atrakcyjne poznawczo szczególnie dla gospodarki regionu peryferyjnego, jak i całej gospodarki, w tym przede wszystkim gospodarki polskiej. Polska korzystała do tej pory z faktu, że była krajem, w którym koszty pracy były niskie, a regulacje bardziej liberalne niż w kilku dużych krajach Europy. Jednak te korzyści zostały już zdyskontowane i nie gwarantują skoku na kolejny poziom w procesie rozwoju kraju. Obecnie dalszy rozwój gospodarki musi być

¹ H. Wnorowski, *Aktywność mikroekonomiczna a potencjał gospodarczy regionu*, [w:] *Proces tworzenia kapitału w gospodarce peryferyjnej, Analiza II. Mechanizm rozwoju gospodarczego obszarów peryferyjnych*, red. K. Meredyk, Wydawnictwo UwB, Białystok 2007, s. 148.

oparty wyłącznie na umiejętnościach i kapitale ludzkim. Należy pamiętać, że w czasach kiedy informacja kosztuje i szybkość jej przepływu jest sprawą kluczową dla każdej firmy, przedsiębiorcy powinni spłaszczać struktury organizacyjne firm i przenosić odpowiedzialność na menedżerów niższych szczebli, którzy muszą być prawdziwymi liderami w swoich komórkach.

Widzimy więc, że problem jest dosyć skomplikowany i ma charakter interdyscyplinarny, wychodzi wszak poza zakres nauk ekonomicznych. Autor będzie się jednak skupiał zwłaszcza na wiedzy ekonomicznej i umiejętnościach w dziedzinie zarządzania, opisując pożądane atrybuty lidera, który ma szansę skutecznie oddziaływać na swoich współpracowników. Jest to niewątpliwie zadanie łatwiejsze niż formułowanie rekomendacji, jak postępować, aby liderem być lub zostać. Ale jest to chyba specyfika nauk społecznych, które zawsze (z pewnym przybliżeniem) są w stanie wyjaśniać to, co już się stało, jednak trafne prognozowanie – co się stanie – zdarza się im rzadko².

2. Pojęcie lidera

Lider to inaczej przywódca organizacji. Przywództwo zaś należy do najczęściej obserwowanych i najgorzej rozumianych zjawisk na świecie, jest ono także trudne do zdefiniowania. W socjologii przywódca to członek grupy społecznej, który dzięki specyficznym cechom osobowości lub dzięki zajmowanemu stanowisku narzuca innym swoje przekonania, inicjuje, kieruje, zespala działalność tej grupy.

W kontekście przywództwa pojawiają się zawsze takie atrybuty, jak władza, perswazja, osobowość, umiejętności menedżerskie³. Biorąc pod

² A. M. Zawisłak, *Przezroczyście szaty Króla (rzecz o naukach społecznych)*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Working Paper Nr 05-001, Warszawa 2005.

³ Zazwyczaj pod uwagę należy wziąć jeszcze jeden aspekt. Za chęcią zdobycia przydatnych narzędzi, poznania odpowiedzi na istotne pytania czy uzyskania afirmacji kryje się obawa, że przywództwo tak naprawdę opiera się na charyzmie, czyli bliżej nieokreślonym talencie, który się albo ma, albo się go nie ma. Charyzmę (w znaczeniu bycia wyjątkowym lub obdarzonym łaską, traktowaną nawet jako zdolność dana przez Boga) uważa się za wrodzony dar, który pozwoli spełnić nadzieje na udane, pełne i sensowne życie. – S. D. Parks, *Przywództwa można się nauczyć*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 59.

uwagę podkreślane wcześniej ekonomiczne aspekty, lidera w niniejszym opracowaniu będziemy rozumieli w kategoriach kapitałowych, traktując go jako specyficzny strumień kapitału ludzkiego, charakteryzujący się najwyższą krańcową produktywnością.

Każda organizacja, także przedsiębiorstwo, a może nawet przede wszystkim, potrzebuje twórczych liderów, skoncentrowanych na przyszłości, z praktycznymi umiejętnościami menedżerskimi odnoszącymi się do działania tu i teraz. Pewne chińskie powiedzonko mówi o tym, że jeśli nie zmienisz kierunku, prawdopodobnie przybędziesz tam, dokąd zmierzasz. To niewątpliwie prawda, ale ktoś ten kierunek musi najpierw wyznaczyć, a jeśli okaże się niepożądany, to obrać inny. To przywódcy sprawiają, iż dokądś podążamy. Skuteczni przywódcy mają swoje plany działania, są oni całkowicie nastawieni na osiąganie rezultatów. Przyjmują wizje tego, co jest możliwe i pożądane, komunikują swoje wizje i przekonują innych, do angażowania się w te nowe kierunki, tak aby chętnie użyczyli swych zasobów i energii, w celu urzeczywistnienia ich planów⁴.

Przewodzenie więc, to wprowadzanie wizji i kierunku działania danej grupy, organizacji. Lider musi w odpowiedni sposób komunikować się z osobami, których współpraca może być niezbędna podczas realizowania strategii w przyszłości oraz innymi grupami akceptującymi i wspierającymi jego wizję, uznającymi jej ważność. Przywódca, lider jest również dla danej grupy źródłem energii, potrzebnej do wdrażania planów, zapewnia wsparcie każdej najmniejszej inicjatywie, a także pobudza on do rozwoju.

W końcu tam, gdzie dziś znajduje się coś (przedsiębiorstwo), co wydaje się tak doskonale naturalną i oczywistą częścią krajobrazu, kiedyś była pusta działka pełna chwastów. Każde wartościowe osiągnięcie nie zaczyna się od niczego więcej niż od snu, który zazwyczaj jest snem jednostki, często wyśmiewanej i odrzucanej przez przyjaciół i kolegów. Takie marzenie jest wizją, która niewiele się różni od wizji przywódcy stworzonej dla jego organizacji, ponieważ samo przywództwo jest również formą sztuki. Wizjonerscy przywódcy, tak jak artyści, są wnikliwymi i oryginalnymi obserwatorami rzeczywistego świata⁵.

⁴ B. Nanus, *Wizjonerskie przywództwo. Jak stworzyć atrakcyjną wizję dla swojej organizacji*, Centrum Kreowania Liderów, Łódź 2007, s. 26.

⁵ Tamże, s. 48-49.

By w pełni zrozumieć to zjawisko trzeba wziąć pod uwagę charakterystykę lidera i osób mu podlegających oraz rodzaj oddziaływania między nimi. Relacje zachodzące między nimi, a także konkretne sytuacje wpływają na postępowanie lidera poza granicami grupy. Każda sytuacja, w której znajduje się osoba podejmująca decyzje jest uzależniona od uwarunkowań kontekstowych. Wielu ludzi uważa, że przywódca to dyrektor naczelny. W rozprawach naukowych o przywództwie skupia się zazwyczaj uwagę na roli jednego przywódcy. Jest to zupełne nieporozumienie, przynajmniej w odniesieniu do przedsiębiorstwa, każdy kierownik powinien działać jako przywódca. Idealny kierownik ma zarówno kompetencje administracyjne, jak i zdolności przywódcze.

Henry Kissinger zdefiniował przywództwo jako „sztukę doprowadzenia ludzi tam, dokąd sami by nie zaszli”. Innymi słowy, chodzi o stawianie przed firmą właściwych celów i doprowadzenie do ich osiągnięcia. Taka postać przywództwa może występować na wszystkich szczeblach zarządzania firmą. Prosty tego przykładem może być doprowadzenie do pierwszej, zakończonej sukcesem wizyty handlowej praktykanta.

3. Zachowania przywódcze

Predyspozycji do bycia liderem, tak jak zauważono we wstępie, upatruje się w wiedzy i umiejętnościach kandydatów na stanowiska menedżerskie z jednej strony, z drugiej zaś w ich predyspozycjach psychicznych. Awans w pracy zawodowej często kojarzy się ze stanowiskiem menedżera lub kierownika. Niestety, amerykański sen o karierze, „od pucybuta do prezesa międzynarodowego koncernu” rzadko spełnia się w praktyce, co niestety oznacza, iż nie każdy jest urodzonym liderem i przywódcą.

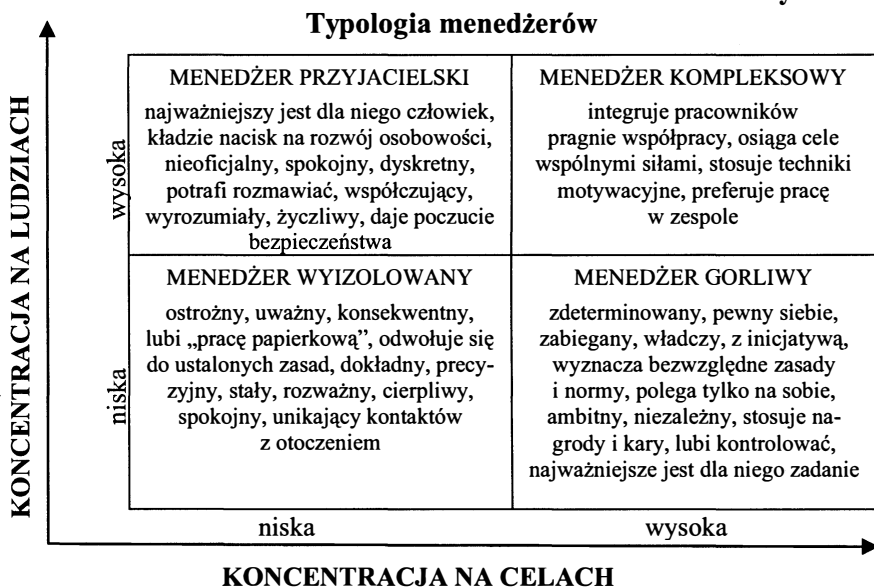
Z badań prowadzonych przez uczelnie ekonomiczne wynika, że niezbędnymi cechami lidera są: asertywność, odwaga, umiejętność radzenia sobie ze stresem, upór i stanowczość. Natomiast specjaliści od zarządzania podają cztery typy zachowań przywódczych:

- **lider bezpośredni** – potrafi jasno informować podwładnych o zadaniach i możliwych sposobach ich realizacji. Nie kontroluje ich jednak, uznając samo wydanie polecenia za wystarczające. Brak mu także życzliwości i przyjaznego stosunku do współpracowników;

- **lider wspierający** – w przeciwieństwie do lidera bezpośredniego, jest przyjazny i życzliwy wobec pracowników, wykazuje zainteresowanie ich sprawami osobistymi i pomaga w kłopotach;
- **lider partycypacyjny** – konsultuje się z innymi członkami organizacji przed podjęciem decyzji;
- **lider zorientowany na wyniki** – wyznacza trudne i motywujące cele oraz oczekuje, że jego podwładni będą starali się jak najlepiej je wypełniać.

W trakcie rekrutacji na stanowiska menedżerskie kandydatów najczęściej sprawdza się testami psychologicznymi (np. testami Redlina). Pozwalają one w stosunkowo prosty sposób zbadać, jak kandydat będzie się zachowywał w roli menedżera lub lidera zespołu. Autorzy większości testów zakładają istnienie czterech typów menedżerów: wyizolowanego, gorliwego, przyjacielskiego i kompleksowego (rysunek 1). Każdy z nich preferuje inne sposoby rozwiązywania problemów, komunikowania się z podwładnymi oraz wyznaczania i osiągania celów.

Rysunek 1.



Źródło: Opracowanie własne.

Najgorszym typem menedżera jest typ wyizolowany, koncentruje się on na pracy biurowej, jest dokładny, nawet pedantyczny, kieruje się wyłącznie regulaminem, a z podwładnymi spotyka się tylko w windzie. Właściwie osoby o tych cechach w ogóle nie powinny sprawować funkcji kierowniczych, większy sukces odniosą, gdy będą specjalistami w swoich dziedzinach.

Typ przyjacielski to dusza towarzystwa, lubi nawiązywać kontakty z ludźmi, jest bardzo wyczulony na ich problemy. Równocześnie często jest zbyt miękki w egzekwowaniu efektów pracy podwładnych. Wszyscy go lubią, ale zespół stopniowo zostaje w tyle za resztą firmy.

Menedżer gorliwy to dokładne przeciwieństwo. Byłby dobrym wojskowym, ale w firmie rzadko się sprawdza. Osoba mająca cechy menedżera gorliwego często potrzebna jest na krótko do rozwiązania palących problemów albo wyciągnięcia firmy z upadłości, dociska pasa, ale po pewnym czasie zespół jest tak wykończony, że efektywność pracy spada. On sam szybko się wypala, często stając się menedżerem wyizolowanym, choć z wielkim doświadczeniem w zarządzaniu.

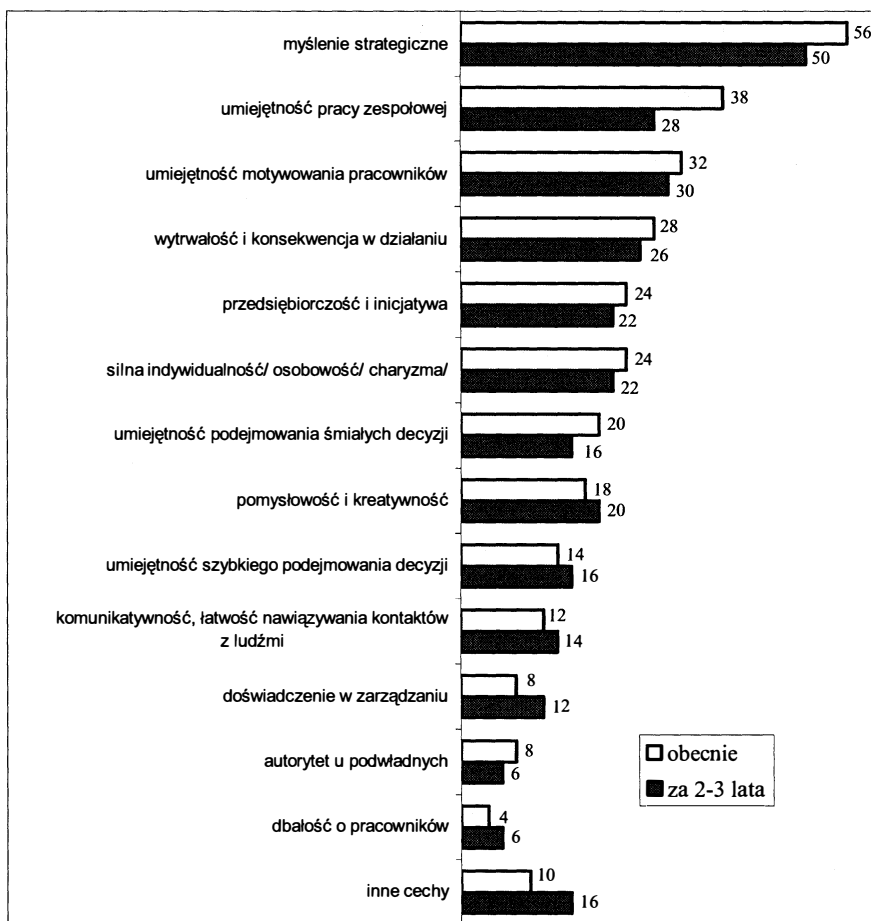
Najbardziej cenionym menedżerem wśród pracodawców jest osoba potrafiąca znaleźć równowagę pomiędzy zajmowaniem się ludźmi, a wykonywaniem powierzonych zadań. – W czasie realizacji projektu zadania i ludzie są dla niego jednakowo ważni. Potrafi dobrze planować pracę, motywować, a jednocześnie dyskretnie kontrolować zespół. Dbą o opinie podwładnych, gdyż inaczej zespół może rozpaść się przed osiągnięciem celu. Takie cechy mają tylko najlepsi – menedżerowie kompleksowi.

„Zanim przyjmijemy posadę albo awans na przełożonego, warto zastanowić się, jakim menedżerem będziemy – radzi doradca personalny. – Można udać się do psychologa i przejść przez testy, które z dużym prawdopodobieństwem wskażą nasze cechy. Jeśli nie mamy takiej możliwości, należy przeanalizować, jak zachowujemy się w sytuacjach wydawania poleceń, przekazywania informacji, w kontaktach z przyjaciółmi i osobami obcymi – przekonuje. – Awans to często wyższe wynagrodzenie, ale większą satysfakcję czasami może dać nam praca na stanowisku specjalisty. Nie każdy jest Winstonem Churchillem lub Billem Gates'em.”

Jak widzą to polscy menedżerowie? Firma McKinsey & Company we współpracy z Gazetą Prawną oraz PBS DGA w drugiej połowie 2007 roku przeprowadziły sondaż wśród czołówki menedżerów w Polsce pt. *Liderzy polskiego biznesu o gospodarce*. Celem badania było lepsze poznanie nastrojów w gospodarce oraz ustalenie największych wyzwań stojących

przed polskimi firmami. Zapytano także, jakie cechy są najważniejsze na kierowniczym stanowisku?

Wykres 1.
Jak się Panu(i) wydaje, jakie są/będą najważniejsze cechy osoby na takim stanowisku jak Pańskie (w %)?



Uwaga: Wynik może nie sumować się do 100% ze względu na możliwość wskazania kilku odpowiedzi. Na wykresie pokazano odpowiedzi, które zostały wskazane przez >5% respondentów.

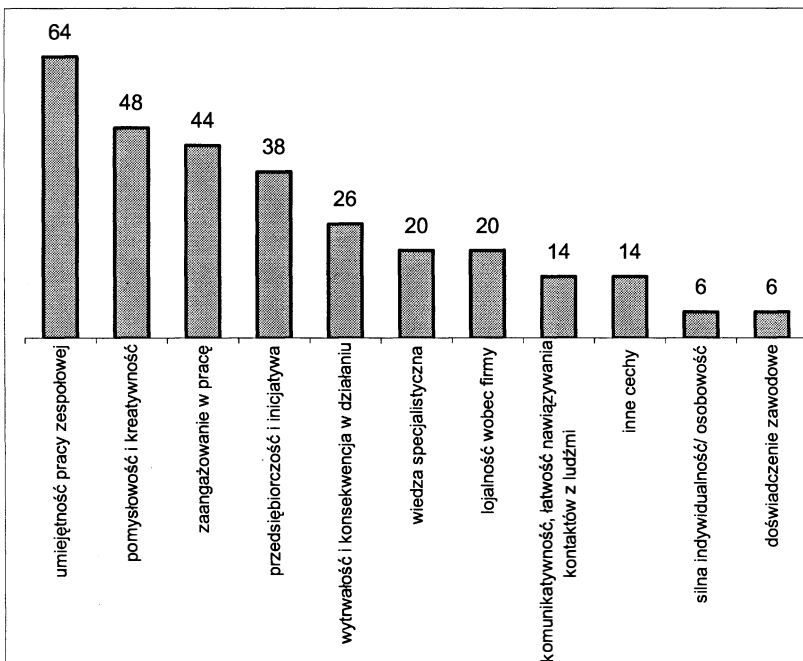
Źródło: *Liderzy polskiego biznesu o gospodarce*, „Gazeta Prawna” 2008.

Menedżerowie odpowiadali na te pytania z perspektywy dzisiejszej oraz prognozując w perspektywie 2-3 lat. Najwyżej cenili myślenie strategiczne, umiejętność pracy zespołowej, umiejętność motywowania pracowników, przedsiębiorczość i inicjatywę, przy czym znaczenie tych cech w perspektywie 2-3 lat zmniejszy się o kilka punktów procentowych. Większe znaczenie w stosunku do sytuacji dzisiejszej zaś, będą miały takie cechy, jak pomysłowość i kreatywność, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi.

Zapytano także o najważniejsze cechy pracowników z perspektywy menedżerów. Odpowiedzi pokazuje wykres 2.

Wykres 2.

Jakie cechy uważa Pan(i) za najważniejsze u swoich pracowników?



Uwaga: Wynik może nie sumować się do 100% ze względu na możliwość wskazania kilku odpowiedzi. Na wykresie pokazano odpowiedzi, które zostały wskazane przez >5% respondentów.

Źródło: *Liderzy polskiego...*, op. cit.

4. Menedżer przedsiębiorczy i jego oddziaływanie na organizację

Przedsiębiorczość należy dzisiaj do najczęściej używanych terminów w naukach ekonomicznych. Niestety powszechności stosowania tego pojęcia nie towarzyszy jednoznaczność jego rozumienia, jest ono dalekie od klarowności. Intuicyjnie wyczuwamy, iż przedsiębiorczość to nie to samo co podejmowanie jakiegoś przedsięwzięcia lub posiadanie przedsiębiorstwa⁶. Mała firma ma konkretnego przedsiębiorcę⁷, przedsiębiorczość występuje jednak również w przedsiębiorstwach wielkich.

Być może, dlatego pierwsze sformułowania przedsiębiorczości wprowadzane są z funkcji realizowanych przez przedsiębiorcę. J. Schumpeter uważany za twórcę podwalin rozwoju przedsiębiorczości powołuje się na J. B. Sayera, który stwierdził, iż funkcją przedsiębiorcy jest kombinowanie czynników produkcji⁸. Jest to przy tym działalność specjalnego rodzaju, gdy czynniki zostają połączone po raz pierwszy, łączenie ich w trakcie prowadzenia przedsiębiorstwa jest jedynie zwykłą rutyną. Przedsiębiorczość obejmuje pięć następujących przypadków:

- wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani lub nowego gatunku towaru;
- wprowadzenie nowej metody produkcji;
- otwarcie nowego rynku;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów;
- przeprowadzenie nowej organizacji przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej.

Obok klasycznej koncepcji Schumpetera możemy wyróżnić inne spojrzenia na przedsiębiorczość. Jednym z nich jest koncepcja definiująca przedsiębiorczość jako spostrzeganie i wykorzystywanie szans przedsiębiorczych, której autorstwo przypisuje się I. Kirznerowi. Szanse przedsiębiorcze to takie sytuacje, w których mogą być wprowadzane na rynek nowe produkty, usługi, surowce i metody organizacyjne, sprzedawane po cenach wyższych niż wynosi koszt ich produkcji. Owe szanse istnieją obiektywnie w świecie, natomiast proces ich spostrzegania ma charakter subiektywny i jest właściwy dla jednostek przedsiębiorczych. To właśnie

⁶ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 77.

⁷ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedr, Warszawa 1994, s. 183.

⁸ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 120.

wyższa krańcowa produktywność przywódcy pozwala mu skuteczniej „wyłapywać te okazje”.

Stąd działanie przedsiębiorcze lidera w firmie związane jest przede wszystkim z inicjowaniem projektów, kreatywnym rozwiązywaniem problemów, podejmowaniem ryzyka, tworzeniem i wykorzystywaniem okazji oraz elastycznym dostosowywaniem się do otoczenia. Są to zachowania ściśle sprzężone z cechami, które układają się w pewien zbiór, stanowiący syndrom (predyspozycji/kwalifikacji) menedżera przedsiębiorczego (lidera). Na ten syndrom składają się:

- motywacja osiągnięć zawodowych;
- poczucie umiejscowienia kontroli wzmocnień;
- podejmowanie ryzyka;
- tolerowanie niepewności;
- wzór zachowania A.

Motywację osiągnięć określa się jako zainteresowanie współzawodnictwem z pewnym wzorem doskonałości, jest to więc skłonność człowieka do rywalizowania, także z samym sobą. Motywacja napędza człowieka do sukcesu zawodowego, do podejmowania pracy jako celu samego w sobie. Menedżer taki potrafi skupić wokół siebie i realizowanych celów współpracowników i skutecznie nimi kierować. Jednostki takie charakteryzują się wewnętrznym poczuciem kontroli wzmocnień, co oznacza, iż są przekonane, że sprawują kontrolę, panują nad własnym życiem. Są gotowe do ponoszenia odpowiedzialności za skutki podejmowanych przez siebie decyzji. Umiejscowieniu kontroli towarzyszą inne ważne dla lidera cechy, wysoka samoakceptacja, skłonność do racjonalnego wykorzystania doświadczeń, nonkonformizm i brak lęku przed utratą pracy.

Dwie kolejne zmienne syndromu lidera, podejmowanie ryzyka i tolerowanie niepewności, związane są ze sposobem dokonywania wyborów, tj. podejmowania decyzji. Sposoby te charakteryzuje często kreatywność – kreatywne decyzje mają znamiona racjonalności i wywołują działania o takim charakterze. Towarzyszy im bowiem szacowanie potencjalnych szans i strat (kalkulowanie ryzyka) działania, unikanie hazardu i zdawania się na przypadek.

Wreszcie wzór zachowania A, wyrażający się w dążeniu do osiągnięcia jak największej liczby celów w możliwie krótkim czasie, wskazuje na ekspan-

sywność i dynamikę lidera. Jeśli chce on odnosić sukcesy, musi wyprzedzać rywali i nie może zadowalać się dotychczasowymi osiągnięciami⁹.

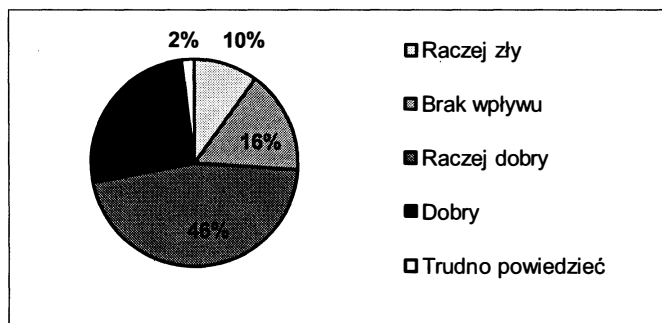
5. Polscy liderzy biznesu na początku XXI wieku

W byłych krajach socjalistycznych preferowano hierarchiczną strukturę, zarówno zarządzania państwem, jak i przedsiębiorstwami. Ludzie nie byli przyzwyczajeni do ufania komukolwiek poza najbliższą rodziną i współpracowania w ramach jakichś lokalnych organizacji pozarządowych. Należy to zmienić. Przyzwyczajenie ludzi do funkcjonowania w ramach struktur horyzontalnych powinno leżeć w interesie przedsiębiorców, bo zorganizowane w ten sposób firmy mogą szybciej reagować na to, co się dzieje na rynku, bo szybszy jest proces przepływu informacji i skrócony czas podejmowania decyzji.

Szefowie największych firm są optymistami i myślą pozytywnie, choć ich poglądy na sytuację w polskiej gospodarce są zróżnicowane. Utrzymująca się od początku dekady wzrostowa faza cyklu koniunkturalnego w gospodarce światowej nastroja optymistycznie, co potwierdzają liderzy polskiego biznesu we wspomnianym już badaniu McKinsey & Company i Gazety Prawnej. Główne uzasadnienie dla takich ocen pokazane zostały na wykresach 3 i 4.

Wykres 3.

Jak Pan(i) przewiduje, jaki będzie klimat gospodarczy na świecie w najbliższych 12 miesiącach?

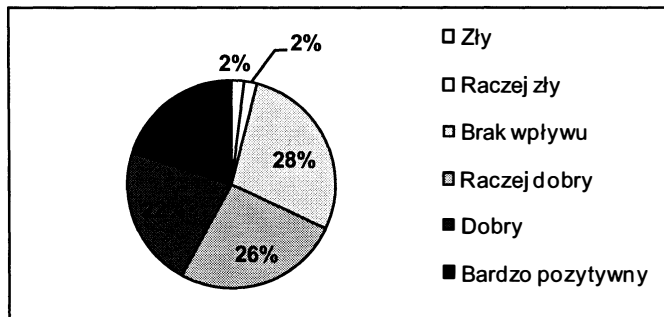


Źródło: *Liderzy polskiego...*, op. cit.

⁹ H. Wnorowski, *Rola lidera w organizacji*, „Optimum – Studia Ekonomiczne” 2008, nr 1.

Wykres 4.

Jak ocenia Pan(i) wpływ przystąpienia Polski do UE na rozwój Pańskiej firmy?



Źródło: *Liderzy polskiego...*, op. cit.

Rokowania na przyszłość są, zdaniem polskich menedżerów, lepsze dla gospodarki polskiej niż światowej. W odniesieniu do sytuacji ekonomicznej kraju, oczekiwana jest stabilizacja na wysokim poziomie, niemal identyczny odsetek respondentów, jaki wysoce pozytywnie ocenił bieżącą sytuację kraju, przewiduje, że klimat będzie dobry, bądź doskonały również w 2008 roku. Optymistyczne prognozy dla klimatu na świecie wysuwa tymczasem już znacznie mniejszy procent respondentów.

6. Rekomendacje dla skutecznego lidera w organizacji

Oto kilka sugestii do praktycznego wykorzystania przez menedżerów różnych szczebli, czyli liderów na swoim poziomie¹⁰:

Efektywność

Pewien stary przyjaciel z Kalifornii odwiedził prezydenta Reagana w Białym Domu, bez pośpiechu zjedli lunch, zagrali w golfa, później prezydent zaprosił przyjaciela na wieczór. Gość był zdumiony, zapytał, „czy nie musisz iść na żadną konferencję? Czy nie musisz rządzić krajem?”. Prezydent sprawiał wrażenie zdziwionego i odpowiedział: „Nie, mam wielu świetnych ludzi, którzy za mnie się tym wszystkim zajmą”. Praca przez

¹⁰ Opracowano na podstawie: J. Owen, *Zarządzanie, czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE Warszawa 2003, s. 53.

cały dzień i całą noc nie jest wstępnym warunkiem powodzenia przywódcy. Do tego konieczna jest realizacja trzech zasad:

- jesteśmy w czymś świetni – wymaga to prawdziwej koncentracji, wysiłku i zaangażowania;
- ciągle delegujemy – powinniśmy wiedzieć, w czym nie jesteśmy dobrzy i pozwalać to robić innym, należy przypisywać im za całą chwałę;
- skupiamy uwagę na tym, co jest ważne – trzeba mieć jasne cele osobiste, które pomogą w określeniu priorytetów, czyli tego, co właściwie będziemy robili.

Delegowanie uprawnień, upewnomiczanie

Zaufanie do przywódcy, delegowanie uprawnień i upewnomiczanie to cenna i niezbędna cecha. W przeszłości wielokrotnie przywódcy delegowali uprawnienia i upewnomiczniali swoich podwładnych. Kiedy okręt wypływał z Europy do Indii czy do innych kolonii i podczas podróży napotykała różnorodne problemy, kapitan okrętu nie odwoływał się w tej sprawie do „centrali”. Przejmował pełną kontrolę i musiał wykazywać się inicjatywą. Nie popełnił błędu żaden kapitan, który podpłynął do burty nieprzyjacielskiego okrętu, powszechnie obowiązywała bowiem zasada: atakuj, nie pytaj o radę.

Dzisiaj, jeżeli chcemy obniżyć o pięćdziesiąt groszy cenę środka piorącego, pojawiają się komitety, analizy, prezentacje, grupy badawcze, ożywia się cała gama instrumentów nadzoru i pomocy ze strony władz korporacji. O ironio, nazywane jest to delegowaniem i upewnomiczaniem. Kiedy już przystąpimy do działania, wciąż znajdujemy się pod lupą. Mamy obowiązek składania tygodniowych i miesięcznych sprawozdań, aktualizowania planów w miarę postępu prac, informowania o wyjątkowych zdarzeniach, analizowania i rewizji budżetów.

Demokracja i dyktatura w przedsiębiorstwie

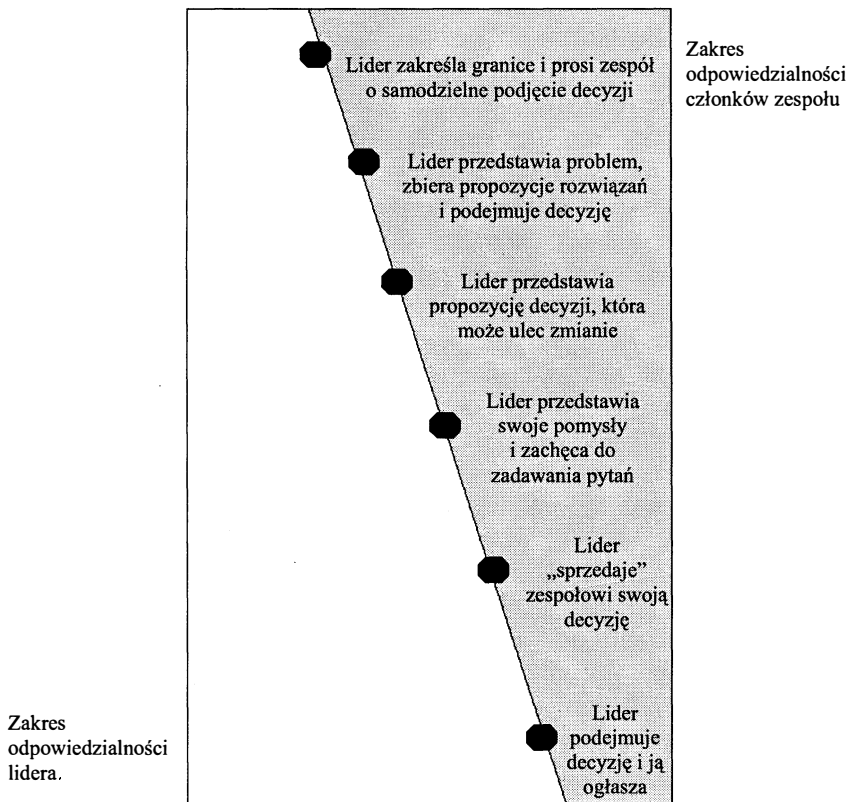
W biznesie zazwyczaj nie chodzi o ekologię, ani o zbawianie świata. Demokracja nie jest realną alternatywą miejsca pracy. Firmy to nie demokracje, potrzeba im jasnych i skutecznych procesów podejmowania decyzji, powiązanych z jasną i skuteczną odpowiedzialnością osobistą. Jasność i odpowiedzialność osobista nie wynika z pracy grupowej, jest sprawą indywidualną. Musi istnieć hierarchia podejmowania decyzji. Z punktu widzenia lidera problem polega na tym, w jaki sposób zachować kontrolę, zwiększyć zaangażowanie i podejmować skuteczne decyzje bez odwoływania się do autorytetu wynikającego jedynie z zajmowanego stanowiska. Optymalny model, ani

dyktatorski, ani demokratyczny (patrz rysunek 2), musi być oparty na następujących czynnikach:

- szacunku – musi postrzegać przywódcę jako człowieka kompetentnego;
- wzajemnym zaufaniu – muszą istnieć wspólne cele wspierane przez wytyczne pomocne zarówno liderowi, jak i podwładnym;
- osobistej odpowiedzialności;
- zbiorowym zaangażowaniu.

Rysunek 2.

Zakres decyzyjności lidera i zespołu



Źródło: J. Adair, *Od bosa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 57.

Doskonałość i entuzjazm

Doskonałość jest świętym Graalem przywódców, nigdy jej nie znajdują i wcale nie jest potrzebna. Dążenie do doskonałości jest bezcelowe i marnotrawne. Wyzwanie polega na poprawnym robieniu tego, co podstawowe, i na ciągłym doskonaleniu się, najlepiej nieco szybciej od konkurencji.

Ludzie, także liderzy, nie są dobrzy w tym, co nie sprawia im przyjemności. Jeżeli menedżerowie nie będą odczuwać w pewnym stopniu entuzjazmu i radości, nie wykażą się tym dodatkowym zaangażowaniem, które zapewni firmie sukces. Ich podejście powinno też budzić entuzjazm u podwładnych. Praktycznie w postępowaniu liderów należy kierować się czterema zasadami:

- sam bądź entuzjastą;
- pokazuj, że znasz swój personel i że troszczysz się o niego;
- zapewnij podwładnym świadomość kierunku i celu, ludzie nienawidzą niejasności i ryzyka;
- nie ulegaj czynnikowi LNW (lęk, niepewność wątpliwości).

Lider a rozsądek

Rozsądni liderzy są niebezpieczni, dobrzy liderzy nie są rozsądni. Są oni selektywnie nierozsądni. Nierozsądni przywódcy to tacy, którzy wymagają od firmy podjęcia niezwykłych wysiłków i osiągania celów dotychczas nie do pomyślenia, a także umożliwiają to. Istnieje gdzieś granica między zmuszaniem firmy do nadzwyczajnych wysiłków a niszczeniem jej, między zarządzaniem nierozsądnym a szalonym. Cele, których nie wspiera skoncentrowany wysiłek całej firmy, są po prostu marzeniami na jawie. Przy wyznaczaniu nierozsądnych celów przywódca powinien:

- zbudować koalicję wspierającą te cele;
- spowodować, że cele te będą dla wszystkich rzeczywistością i nie da się ich unikać;
- dostosować wszystkie nagrody i mierniki do przyjętego celu;
- skupić zasoby firmy na tym celu;
- elastycznie podchodzić do sposobu osiągnięcia celu, ale twardo trzymać się samego celu.