

Marian Strużycki

"Przywództwo. Teoria i praktyka", Szczepan Gawłowski, Henryk Mruk, Poznań 2016 : [recenzja]

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (19), 73-75

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

O książce: Szczepan Gawłowski, Henryk Mruk „Przywództwo. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2016.

Autorzy wybrali temat o istotnym znaczeniu dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Jak podkreślają na wstępie „druga dekada XXI wieku zwiększa zapotrzebowanie na edukację, wiedzę, umiejętności pracy zespołowej, a to powoduje, że również przywódcy poszukują skutecznych sposobów zarządzania sobą oraz zespołami pracowników. Świat także potrzebuje profesjonalnie przygotowanych, etycznie działających liderów”. To z tego założenia wynika coraz większa różnorodność działań przywódczych i swoboda własnej ścieżki rozwoju w zarządzaniu.

W konkurencyjnym świecie ciągłość doskonalenia zarządzania na wszystkich jego szczeblach i formach nie ulega wątpliwości. Chodzi o skuteczne przywództwo, zarówno co do kierunków rozwoju przedsiębiorstw, jak i wypełniania całej listy czynności składających się na procesy organizacji produkcji i dystrybucji, konkretnych zachowań rynkowych, współdziałania partnerskiego itp. Istotną zaletą recenzowanej książki jest wykorzystanie przez Autorów aktualnego dorobku teoretycznego, jak i doświadczeń praktycznych gromadzonych w firmach konsultingowych oraz w środowisku naukowym Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Oba środowiska dostarczyły nie tylko uporządkowanej wiedzy teoretycznej, jak i licznych obserwacji i przykładów praktycznych, materiałów do krytycznej analizy, jak i logicznego wnioskowania i analizy uogólniającej zachowania liderów w procesach zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. To w nawiązaniu do wyżej wymienionych stwierdzeń należy zauważyć, że ukazanie się tej pracy na polskim rynku należy uznać za znaczące wydarzenie naukowe, które wzbogaca naszą wiedzę w zakresie zarządzania, a także szerszych związków z problemami globalizacji i regionalizacji przynoszących nową jakość w strukturach decyzyjnych liderów wszystkich szczebli

zarządzania. Zapoznanie się z całością rozprawy przynosi satysfakcję czytelnikowi nie tylko ze względu na użyteczność treści, ale także na łatwy język, ciekawą argumentację i logikę procesową, którą Autorzy czerpią tak z teorii, jak i praktyki społecznej, gospodarki rynkowej.

Całość tych ambitnie zarysowanych zagadnień podzielona została przez Autorów na piętnaście logicznie i merytorycznie powiązanych ze sobą rozdziałów. Analiza treści pierwszych trzech rozdziałów dostarcza wiedzy z zakresu istoty przywództwa, koncepcji i rodzajów przywództwa oraz cech i zadań lidera. Cechą wspólną tego fragmentu książki jest krytyczne spojrzenie Autorów na zadania i cechy przywódców, omówienie koncepcji przywództwa jako zjawiska, które przenika cały współczesny „świat zarządzania”, choć odwołano się do argumentacji i najnowszych rozwiązań, które oparte są na zaufaniu i płaskich strukturach „kontrastujących z wysoce hierarchicznymi korporacjami”. Ciekawy fragment tej części książki przyciągają treści zawarte w drugim rozdziale, a poświęcone teoriom przywództwa. Przekrój tych analiz dotyczy przywództwa transakcyjnego, sytuacyjnego, transformacyjnego, służebnego, tzw. stopnia piątego, przywództwa rozproszonego, substytutów przywództwa, a na zakończenie prezentowane są style przywódcze.

W nawiązaniu do tych interesująco omówionych rodzajów przywództwa Autorzy w rozdziale trzecim prezentują cechy i zadania liderów. Podkreślają, że lider to przywódca, który umie w sposób jasny określić cele przedsiębiorstwa oraz dobrać sposoby ich realizacji, dba o dobór ludzi zdolnych realizować określone cele, komunikuje i motywuje pracowników do osiągania wyznaczonych celów, wspiera pracowników w podnoszeniu kwalifikacji i nadzoruje wszystkie wymienione zadania. Istotne jest – jak podkreślają autorzy, że kluczem do peł-

nienia roli przywódcy – lidera jest planowanie i wdrażanie rozwoju osobistego. To z niego wynika wiarygodność emitowana w odbiorze podwładnych oraz partnerstwo uczestniczących w procesach gospodarczych.

Kolejne rozdziały książki poświęcone są najważniejszym funkcjom przywódcy-lidera przedsiębiorstwa. Dotyczą budowania i wdrażania strategii, zarządzania zmianami, organizowania pracy zespołowej, sposobów skutecznego motywowania oraz zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Całość tego fragmentu monografii przenika myśl główna jaką jest odpowiedź na pytanie ” jaki powinien być przywódca”, jaką powinien posiadać wiedzę z zakresu strategii zarządzania, w jaki sposób ją budować, jakie dobierać narzędzia jej realizacji, jak wykorzystywać zmiany i inne czynniki organizacji procesów zarządzania. Istotne jest, że Autorzy wykorzystują w całym procesie prezentacji wymienionych treści najnowszą literaturę światową oraz osiągnięcia badawcze ośrodków krajowych, a także prezentują własne osiągnięcia badawcze z zakresu zarządzania; wskazanego w tytule monografii motywu wiodącego tzn. przywództwa w teorii i praktyce. Liczne przykłady wskazują, że dobre przywództwo o charakterze regionalnym wpływa korzystnie na rozwój przedsiębiorczości oraz aktywność ludzi, którzy dostrzegają szanse rynkowe, formułują nowe cele, budują skuteczną strategię rozwoju, motywują i dobierają nowe zespoły zdolne do realizacji podstawowych zadań, pojawiających się okazji i tendencji, które przynoszą wysokie zyski i umacniają pozycje rynkową przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Autorzy przytaczają przykłady, które wskazują, że pojedyncza osoba, która posiada cechy przywódcze składające się na lidera przedsiębiorstwa, może osiągać sukcesy własne i budować zespoły zdolne do ożywienia gospodarczego całego regionu. Potrzebne są do tego: świadomość celu działania, konsekwencja w postępowaniu, umiejętność współdziałania z ludźmi oraz kształcenie współpracowników oraz następców, a także realność podejmowanych działań, które przyciągają uwagę otoczenia biznesowego. To z tego otoczenia wzmacnia się kadrę menedżerską, rekrutując do funkcji zarządczych najlepszych ludzi, podnosi się ich kwalifikacje, zapewnia systemy wsparcia przy osiąganiu sukcesów i tworzy się system utrzymywania najlepszych menedżerów, którzy skutecznie spełnialiby funkcje przywódcze w organizacji, w regionie, w branży itp.

Autorzy sugestywnie przypominają zasady w odniesieniu do przywódców, którzy powinni je wykorzystywać: refleksyjny sposób myślenia, analityczny sposób myślenia, a także otwarty i kooperacyjny sposób myślenia. Wiele z wymienionych zagadnień jest interesująco obu-

dowane przykładami z badań własnych lub zaczerpniętych z literatury polskiej i obcojęzycznej. Autorzy słusznie zauważają, że złożoność globalnego świata biznesu powoduje, że do zarządzania wykorzystuje się wszystkie wspomniane sposoby myślenia i związane z nimi koncepcje przywództwa i to niezależnie od różnorodności przywództwa i indywidualnych cech przywódcy. Omówione w monografii teorie przywództwa, style przywództwa, cechy i zadania przywódcy opatrzone są licznymi przykładami, które czynią prezentowane teorie bardziej wiarygodnymi i stosowanymi w praktyce biznesu.

Kolejne fragmenty publikacji poświęcone są rozwiązaniom dotyczącym procesów decyzyjnych i metodom rozwoju osobistego przywódcy. Należy zgodzić się z założeniem, że pozycja rynkowa firmy, jej społeczna odpowiedzialność wobec partnerów i finalnych odbiorców towarów i usług na rynku wiele zależy od decyzji przywódców reprezentujących układ personalny rynku. Istotne w tym procesie jest zarządzanie talentami, narzędzia efektywnego myślenia w podejmowaniu decyzji przez przywódców biznesu, zarządzanie problemami sukcesji w przekazywaniu dziedzictwa majątkowego, a także zmiany stereotypów w sposobie myślenia o przywództwie kobiet w biznesie rynkowym. Autorzy wnoszą do wiedzy z zakresu zarządzania nowe wątki w wymienionych zakresach i oryginalnie komentują zarówno czynniki sprzyjające akceptacji współczesnej wiedzy w tym zakresie, jaki i czynniki hamujące proces akceptacji. Takie podejście do prezentowanej wiedzy i wyników badań wskazuje na skalę użyteczności odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Szczególnie użyteczną dla szerokiego grona czytelników jest grupa pytań badawczych nad kompetencjami zarządów oraz członków rad nadzorczych. Przyjęta w polskiej praktyce gospodarczej zasada, że udział w radach nadzorczych a czasem także w zarządach firm działających w oparciu o własność publiczną, państwową lub samorządową jest pewną formą wyróżnień lub akceptacji politycznych, zupełnie pozbawiona jest oceny kwalifikacji zawodowych. Autorzy słusznie zauważają, że liderzy, którzy przez wiele lat pełnili funkcje przywódcze, dość skutecznie i aktywnie działali w radach nadzorczych, są aktywni zawodowo i służą radą młodszym członkom rady. Autorzy oceniając kompetencje przywódcze członków rad nadzorczych za najważniejsze uznali: przyjmowanie szerokiej perspektywy rozwoju, nastawienie na rezultat wartości firmy, określenie dynamicznej perspektywy finansowej. Wymienione, ogólne założenia w ujęciu bardziej szczegółowym, co do ważności kompetencji uzyskały następującą kolejność: przyjmowanie szerokiej perspektywy

na wzrost wartości firmy, dobra perspektywa finansowa, badanie wartości firmy, tworzenie i realizacja wizji rynkowej firmy, budowanie elastyczności w działaniu, rozwijanie talentów. Te ogólne zasady traktowane są często jako podręcznikowe dążenia trudne do zastosowania. Autorzy przypominają w oparciu o najnowszą literaturę oraz badania empiryczne najważniejsze wartości przywódcze przybliżając praktyczną użyteczność prezentowanej wiedzy. Niektóre z nich takie jak: roztropność, sprawiedliwość, męstwo, wstrzeźliwość – sięgają Platona, a bardziej szczegółowe to takie jak: szczerść, prawość, wiarygodność, lojalność, uczciwość, dbałość o in-

nych, szacunek do innych, poszanowanie prawa, dążenie do doskonałości, odpowiedzialność, dobre wychowanie i nienaganne maniery, zaufanie. Wszystkie te wartości przenikają nowoczesny biznes i przechodzą jako oczekiwania przywódcze do wszystkich form i przejawów zarządzania, w których człowiek jako przywódca odgrywa rolę podstawową. Przypomnienie tej prawdy to zaledwie zaczątek impulsów, które dochodzą do badaczy problematyki zarządzania w różnym zakresie i formach. Autorom należy się podziękowanie za owe impulsy i treści, które zasilają współczesne zasoby wiedzy o zarządzaniu.

prof. zw. dr hab. Marian Strużycki