



Malwina Szarek*

Uniwersytet Szczeciński

ZNACZENIE STRATEGICZNEGO PRZYWÓDZTWA WE WDRAŻANIU STRATEGII ORGANIZACJI

STRESZCZENIE

W artykule podjęto tematykę barier skutecznego wdrażania strategii oraz – w tym kontekście – znaczenia strategicznego przywództwa w zarządzaniu współczesną organizacją. Skupiono się na relacji pomiędzy menedżerami najwyższego szczebla (*top management* – TM) a menedżerami średniego szczebla (*middle management* – MM). Podkreślono znaczenie interakcji zachodzących między TMT i MM na proces zarządzania strategicznego. Do napisania artykułu wykorzystano analizę literatury i wyniki badań wtórnych.

Słowa kluczowe: strategiczne przywództwo, zarządzanie strategiczne, *top management*, *middle management*

Wprowadzenie

Dynamika zmian środowiskowych pogłębia złożoność i niepewność funkcjonowania organizacji na wszystkich jej szczeblach. Dlatego wyzwaniem dla współczesnych menedżerów każdego szczebla jest nadążanie za zmianami i elastyczne reagowanie na nie. Wiąże się to z ciągłymi zmianami w strategii – zmianami, które są reakcją na szanse pojawiające się w otoczeniu, ale także są skutkiem minimalizacji

* Adres e-mail: malwina.szarek@gmail.com

zagrożeń. Z drugiej zaś strony wymaga się od zarządzających tworzenia długo i średnioterminowych planów strategicznych zawierających cele strategiczne dla każdej z jednostek biznesowych, jak i organizacji jako całości, zdefiniowania misji i wizji organizacji. Wielu menedżerów zastanawia się nad sensownością długoterminowego planowania w dobie nieustających zmian. W dynamicznym środowisku jedyne, czego można być pewnym, to zmiana – w zakresie upodobań klientów, warunków świadczenia usług dostawców, wprowadzania nowych technologii czy przepisów prawa oraz konieczności dopełnienia określonych norm i standardów. Jednak zmiana dla współczesnego menadżera postrzegana jest jako szansa – nowy projekt, nowe produkty i usługi, nowe ścieżki rozwoju. Dlatego współczesny menedżer „dąży do osiągnięcia konsensusu pomiędzy zapewnieniem stabilności funkcjonowania, bezpieczeństwa przetrwania oraz tworzeniem niezbędnych planów strategicznym a chaosem w otoczeniu, który zarówno stanowi źródło zagrożeń i obaw dla przedsiębiorstw, jak również daje nieograniczone możliwości kreowania i wykorzystywania pojawiających się szans” (Sajdak, 2014, s. 465).

Celem artykułu jest określenie roli strategicznego przywództwa oraz znaczenia interakcji zachodzących między menedżerami najwyższego szczebla (*top management* – TM), a menedżerami średniego szczebla (*middle management* – MM) w procesie realizacji strategii.

1. Problemy współczesnego zarządzania strategicznego w kontekście roli przywódcy

Nowa rzeczywistość biznesowa stawia przed zarządzaniem wysokie wymagania, ponieważ coraz trudniej przewidzieć zmiany zachodzące w otoczeniu, a tym samym wdrożyć zaplanowaną strategię. Trudnym wyzwaniem staje się zdefiniowanie długoterminowych zamierzeń. Ewolucja myślenia strategicznego, która ma miejsce w ostatnich latach, spowodowała odejście od pojęć takich jak plan, schemat, natomiast uwagę swoją skupia na kreatywności, innowacyjności, elastyczności, zwinności. Zmieniło się podejście do konkurentów (synergia we współdziałaniu), pracowników (strategiczny zasób organizacji) czy społeczności (odpowiedzialność za rozwój lokalny). Mimo to przesłanki klasycznego zarządzania są wciąż aktualne, ponieważ fundamentem zarządzania strategicznego są relacje z otoczeniem, konieczność dostosowania się do zmian w otoczeniu i poszukiwania nowych sposobów działania. Pomimo zwiększonej skali niepewności warunków funkcjonowania

przedsiębiorstw i ryzyka niepowodzenia podejmowanych działań, zdolność przedsiębiorstwa do przewidywania, a następnie planowania zamierzeń strategicznych, jest pożądaną umiejętnością menedżerów. W związku z powyższym, bez względu na stopień zmienności otoczenia, formułowanie strategii i jej doskonalenie jest obowiązkiem menedżerów (Kozłowski, Nogalski, Szpaderski, 2011, s. 5).

W obecnych warunkach prawidłowe zdefiniowanie strategii stanowi kamień milowy w rozwoju organizacji, bowiem droga do rozwoju zależy również od skutecznego procesu wdrażania strategii oraz jej adaptacji do zmieniającego się środowiska. Należy podkreślić, iż proces tworzenia oraz implementacji strategii jest równie ważny w skutecznym zarządzaniu strategicznym i żadnego z nich nie należy lekceważyć, co więcej – należy je realizować równolegle. Przedsiębiorstwa posiadają dość wysoko rozwinięte umiejętności formułowania strategii, co w praktyce oznacza umiejętności analizowania zjawisk zachodzących w otoczeniu i wyciągania na tej podstawie wniosków, a następnie planowania zamierzeń strategicznych (Wołczek, 2014, s. 594; Hrebiniak, 2008, s. 5). Natomiast obszarem problemowym, z którym zmagają się menedżerowie, jest faza realizacji strategii – w niej skumulowały się największe problemy zarządzania strategicznego (Kaleta, 2013, s. 7). Wyniki badań ukazują, iż nawet u 90% organizacji realizacja strategii kończy się niepowodzeniem, zaś 95% pracowników nie rozumie strategii organizacji, w której pracuje (Balanced Scorecard Statistics). Struktura organizacyjna, zasoby ludzkie i kultura organizacyjna, systemy informacyjne i kontroli, technologia i alokacja zasobów oraz przywództwo stanowią czynniki, które według wielu autorów (np. Rajasekar, 2014, s. 170–171; Jooste, Fourie, 2009, s. 62–63) mają wpływ na implementację strategii – jej powodzenie bądź porażkę.

Przywództwo jest obszarem, który zawiera najczęściej prezentowanych w literaturze przedmiotu problemów występujących w procesie wdrażania strategii (Wołczek, 2014, s. 603; Rajasekar, 2014, s. 178; Jooste, Fourie, 2009, s. 52; Beer, Eisenstat, 2000, s. 29). Tym samym z różnych badań (Jooste, Fourie, 2009; Hrebiniak, 2008; Beer, Eisenstat, 2000) wynika, że istotną barierą jest:

- brak zaangażowania oraz niewystarczająca wiedza i umiejętności kadry kierowniczej na rzecz wdrażania strategii,
- brak efektywnego komunikowania strategii pracownikom, co wiąże się z jej niezrozumieniem a nawet nieznanie; menedżerom brakuje pomysłów, jak przekonać pracowników do realizacji strategii,

- niewłaściwy styl kierowania kadry zarządzającej wyższego szczebla (hierarchiczny lub leseferystyczny),
- brak umiejętności zarządzania zmianą oraz pokonywania wewnętrznych oporów wobec tych zmian,
- nieefektywna komunikacja wertykalna oraz nieumiejętny podział uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności,
- nieadekwatne umiejętności przywódcze kierowników niższych szczebli i brak potencjału do ich rozwoju,
- brak zachęt lub niewłaściwy system motywacyjny zachęcający do realizacji celów strategicznych.

Podsumowując, ogromna odpowiedzialność w skutecznej realizacji strategii spoczywa na przywódcach w organizacji.

2. Strategiczne przywództwo jako siła napędowa realizacji strategii

Podejście do przywództwa w zarządzaniu jest bardzo zróżnicowane, a poglądy wśród naukowców odmienne, pozostawiając tym samym pole do dyskusji. Samo pojęcie przywództwa nie zostało jednoznacznie zdefiniowane.

Kontekst strategiczny do przywództwa jest odpowiedzią na potrzebę nowego podejścia do roli przywódcy, który oprócz posiadania takich umiejętności, jak kreatywność i umiejętność tworzenia wizji, będzie nadążał za zmianami i – co więcej – będzie rozumiał zmiany zachodzące zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu (Polowczyk, 2011, s. 3–7). Przywództwo strategiczne wywodzi się z podejścia zasobowego, według którego posiadane przez organizację zasoby stanowią o przewadze konkurencyjnej na rynku. Aby wyjaśnić istotę przywództwa strategicznego, należy przybliżyć dwie koncepcje, które w nie integrują się i przenikają:

- przywództwo wizjonerskie – przywódca inspiruje członków grupy, jest charyzmatyczny i potrafi zmobilizować do działań na rzecz wspólnej wizji (charyzmatycznego, transformacyjnego); najważniejsza jest idea,
- przywództwo organiczne, menedżerskie – przywódca wyłania się wśród członków grupy bez formalnego mianowania, grupa tworzy wizję dzięki wspólnemu interpretowaniu zjawisk zachodzących w otoczeniu; najważniejsza jest grupa (Avery, 2009, s. 39–57).

G. Rowe i M. Nejad (2009, s. 2–6) definiują przywództwo strategiczne jako kombinację przywództwa wizjonerskiego i menedżerskiego, zaznaczając wynikającą z niej efekt synergiczny. Wizjonerzy zapewniają przedsiębiorstwu rozwój, zaś menedżerowie generują zysk. Przywództwo strategiczne polega na tworzeniu wizji i propagowaniu idei oraz bieżącym jej wdrażaniu, uwzględniając przy tym różnego rodzaju ograniczenia. Łączy w swej istocie wizjonerstwo z zarządzaniem operacyjnym. Niezbędna jest w tym wypadku umiejętność osadzenia wizji w codziennych działaniach przedsiębiorstwa (Sajdak, 2014, s. 461–462). Kwestie ograniczeń (poznawczych, politycznych, etycznych, kulturowych, emocjonalnych, motywacyjnych, kompetencyjnych) poruszał w swoich badaniach A. Koźmiński, twierdząc, że siła przywódcy przejawia się w zdolności do przewyżczania tych ograniczeń (Koźmiński, 2013, s. 211–213).

Według P. Schoemakera, S. Kruppa i S. Howland (2014) strategiczne przywództwo opiera się na sześciu umiejętnościach menedżerskich:

- przewidywanie – polega na zbieraniu informacji zarówno ze źródeł wewnątrz branży, jak i poza nią, oraz na tej podstawie przewidywanie posunięć konkurencji oraz jej możliwych reakcji na nowe produkty, inicjatywy,
- kwestionowanie – polega na podważaniu własnych oraz cudzych założeń, poznaniu różnych opinii, alternatywnych rozwiązań tak, aby spojrzeć na dany problem z różnych stron,
- interpretowanie – polega na syntezie ogromnej ilości danych, otwartości umysłu i weryfikacji wielu hipotez poprzedzających wyciągnięcie ostatecznych wniosków,
- podejmowanie decyzji – polega na próbie dokonania trafnego wyboru w warunkach niepewności,
- harmonizacja – polega na równoważeniu oczekiwań interesariuszy,
- uczenie się – polega na komunikowaniu zarówno sukcesów, jak i porażek, oraz na analizie niepowodzeń (własnych i zespołowych) i wyciąganiu wniosków na przyszłość, kontroli aktualności podejmowanych decyzji i korekcie wynikających z nich działań.

Badania (Schoemaker i in.) przeprowadzone na ponad 20 tys. menedżerów pokazują, że najmniej rozwiniętą umiejętnością jest podejmowanie decyzji, zaś najlepiej – interpretowanie. Nawiązując do interpretacji strategicznego przywództwa wg T. Kraśnickiej, które polega na „jednoczesnym analizowaniu sytuacji i wyborze

możliwie najlepszego rozwiązania problemu oraz ponoszeniu odpowiedzialności za podjęte decyzje (...)” (Kraśnicka 2010, s. 50) można stwierdzić, iż obszarem, który powinni doskonalić współcześni liderzy, aby stać się strategicznymi przywódcami jest umiejętność dokonywania wyborów. Procesy decyzyjne, w szczególności dotyczące dłuższego okresu, obarczone są dużym poziomem niepewności, która towarzyszy pomimo wnikliwej analizy otoczenia zewnętrznego i potencjału organizacji. Ponadto często menedżerowie podejmują decyzje nie dysponując pełnym zestawem informacji, pod wpływem stresu wynikającego z konieczności szybkiego działania. Strategiczny lider powinien przygotować wiele opcji na samym początku procesu i nie podejmować pochopnych decyzji typu tak/nie, tylko umiejętnie połączyć pośpiech z rzetelnością i działać zgodnie ze swoimi przekonaniem (Schoemaker, Krupp, Howland, 2014). Strategiczni liderzy powinni uwzględniać zewnętrzne potrzeby w wizji organizacji oraz przełożyć tę wizję na praktyki zarządzania, codzienne działania pracowników, które doprowadzą do jej urzeczywistnienia. Należy zaznaczyć, iż strategiczne myślenie nie jest wyłącznie obowiązkiem kadry najwyższego szczebla, ale również menedżerów na niższych szczeblach, którzy często mają bezpośredni kontakt z klientami, dostawcami i innymi interesariuszami (Kozłowski, 2015, 60–61). Przywództwo strategiczne polega na ciągłym dostosowaniu, reorientacji i usprawnieniu organizacji, a więc wiąże się z wprowadzaniem zmian – począwszy od wytyczania kierunków rozwoju i opracowania wizji przyszłości, do ustalenia strategii działań niezbędnych do realizacji wizji (Grzesik, 2011, s. 89). Potwierdzają to badania A.R. Marcella, L. Njanja oraz I. Ochienga (2012, s. 48), z których wynika, że strategiczne przywództwo ma wpływ na skuteczne wprowadzanie oraz zarządzanie programami zmian m.in. poprzez odpowiednie motywowanie pracowników.

3. Relacje między najwyższym a średnim szczeblem zarządzania

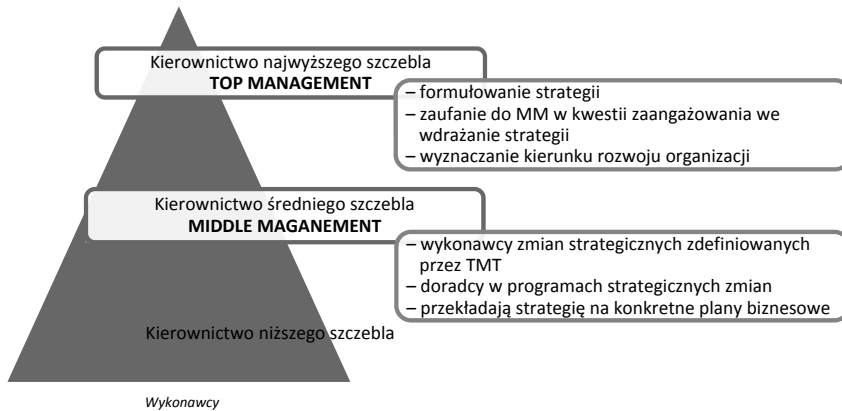
W literaturze formułowanie strategii traktuje się jako istotne działanie kadry najwyższego szczebla, zaś wdrażanie rozumiane jako zoperacjonalizowanie strategii, czyli przełożenie jej na codzienne działania należy do zadań menedżerów średniego i niższego szczebla (Rajasekar, 2014, s. 170). Dotychczas badania prowadzone w zakresie strategicznego przywództwa odrębnie traktowały menedżerów

najwyższego szczebla i menedżerów średniego szczebla, tj. (Kuyvenhoven, Buss, 2011; Raes, Heijltjes, Glunk, Roe, 2011):

- skoncentrowano się na składzie *top management team* (TMT) i wewnętrznych procesach zachodzących między jego członkami, m.in. ich rolach, postawach, wartościach czy osobowości, oraz w jaki sposób wpływa to na podejmowane przez nich wybory strategiczne,
- skupiano się głównie na postrzeganiu roli MM (również jej ewolucji) w zakresie realizacji zmian strategicznych, identyfikacji czynników niezbędnych do spełnienia tych ról oraz barier z nimi związanych.

Jednak powodzenie realizacji strategii jest niemożliwe bez współpracy między TM i MM. Te dwa szczeble zarządzania są współzależne w tworzeniu i implementacji strategii. Raes, Heijltjes, Glunk i Roe (2011, s. 104) wprowadzają pojęcie interfejsu (*interface*) rozumianego jako procesowy model interakcji między menedżerami najwyższego szczebla a menedżerami średniego szczebla. Relacje między TM i MM traktowane są jako kluczowy mechanizm dla zapewnienia powodzenia we wdrożeniu decyzji strategicznych. Interfejs charakteryzuje się naprzemiennie występowaniem okresów bezpośredniego kontaktu między TM i MM oraz okresami, kiedy każda z tych grup realizuje zadania zgodne z pełnionymi przez nich rolami. To, co dzieje się podczas okresów bezpośredniego kontaktu, ma wpływ na okresy bez kontaktu. Okresy płynnie przechodzą, tworząc efektywną współpracę między TM a MM, co prowadzi do spójnego połączenia formułowania strategii i jej wdrażania. Kiedy nie ma wystarczających możliwości współpracy między TM a MM, obie grupy zaczynają realizować odmienne zadania, którym brakuje spójności, a niekiedy są one sprzeczne, czego rezultatem jest niedopasowanie między formułowaniem a realizacją strategii.

Rysunek 1. Szczeble zarządzania i zadania wynikające z zarządzania strategicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kuyvenhoven, Buss (2011), Raes, Heijltjes, Glunk, Roe (2011).

Menedżerowie średniego szczebla mają do odegrania kluczową rolę w skutecznej realizacji strategicznych zmian. Ze względu na ich kontakt z klientami, dostawcami i innymi zewnętrznymi interesariuszami organizacji, mogą dostarczyć TM przydatne spostrzeżenia dotyczące wprowadzania zmian strategicznych. Ich znajomość organizacji i procesów biznesowych jest pomocna w określeniu właściwego kierunku rozwoju. Kierownictwo najwyższego szczebla realizuje cele strategiczne dzięki relacji z innymi menedżerami. Ponadto menedżerowie średniego szczebla odgrywają istotną rolę w komunikowaniu strategii i motywowaniu swoich zespołów do jej realizacji. Przekładają oni bowiem zamierzenia strategiczne na praktykę (działania operacyjne). Działania średniego szczebla są pewnego rodzaju pomostem między kadrą zarządzającą a członkami zespołów – z jednej strony czują presję swoich szefów do osiągnięcia celów, z drugiej – presję swojego zespołu, który nie zawsze rozumie naczelne kierownictwo.

W związku z powyższym, efektywność wzajemnych relacji między TM i MM zależy od:

- reakcji na zmiany w otoczeniu, a w związku z tym podjęcia działań zmierzających do adaptacji obecnej strategii i jej kontynuacji lub wprowadzenia istotnych zmian strategicznych,

- spójnej, jednakowej interpretacji informacji z otoczenia, bowiem asymetria informacji między TM a MM skutkować może działaniem we własnym interesie, niezgodnym z przyjętymi założeniami,
- sprecyzowanie oczekiwań TM wobec MM oraz jasnej, konkretnej wymiany informacji, co wpływa na jakość decyzji strategicznych i zaangażowanie w ich realizację przez MM,
- unikania konfliktu interesów wewnątrz MM i między MM a TM wynikającego z podwójnej roli MM, którzy są łącznikami między TMT a niższymi szczeblami organizacyjnymi, ale również reprezentują interesy pracowników niższych szczebli,
- dopracowania harmonogramów w celu umożliwienia regularnych kontaktów TM i MM.

Podsumowanie

Procesy zarządzania strategicznego – planowanie i realizacja strategii – choć na pozór tak odrębne, są względem siebie współzależne. Planowanie wpływa na implementację, z kolei wdrożenie strategii wpływa na zmiany planów rozwojowych, w następstwie na planowanie w przyszłości. Powodzeniu w realizacji zamierzeń strategicznych sprzyja, gdy osoby odpowiedzialne za realizację są również częścią procesu planowania i formułowania strategii. Im większa interakcja między wizjonerami i planistami, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu w realizacji celów strategicznych (Hrebiniak, 2008, s. 8). W związku z powyższym koncepcja strategicznego przywództwa, łącząca w swej istocie „menedżera” i „wizjonera”, wpisuje się jako czynnik wspierający wdrażanie strategii. Co więcej, sukces w implementacji strategicznych zmian odniesie przywódca, który potrafi umiejętnie współpracować i wykorzystać relacje z innymi menadżerami do efektywnego rozwoju organizacji. Współpraca między kadrą zarządzającą najwyższego szczebla a menadżerami średniego szczebla wydaje się być kluczowym elementem efektywnego formułowania, a przede wszystkim realizacji strategii.

Dalsze badania w tym zakresie powinny skupić się na zagłębianiu współzależności występujących między TM i MM poprzez empiryczną weryfikację procesowego modelu interakcji między menadżerami najwyższego szczebla a menadżerami średniego szczebla.

Literatura

- Avery, G.C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.
- Balanced Scorecard Statistics. Pobrane z: http://www.valuecreationgroup.com/balanced_scorecard_statistics.htm (28.07.2016).
- Beer, M., Eisenstat, R.A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), 29–40.
- Grzesik, K. (2011). Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219, 88–95.
- Hrebiniak, L.G. (2008). *Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change*. Pearson Education.
- Jooste, C., Fourie, B. (2009). The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders. *Southern African Business Review*, 13 (3), 51–68.
- Kaleta, A. (2013). *Realizacja strategii*. Warszawa: PWE.
- Kozłowski, R. (2015). Myślenie strategiczne i strategiczne przywództwo. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229, 57–65.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K., Nogalski, B., Szpaderski, A. (red.) (2011). Wprowadzenie. *Master of Business Administration*, 3 (110), 3–8.
- Kraśnicka, T. (red.) (2010). *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kuyvenhoven, R., Buss, C.W. (2011). A Normative View of the Role of Middle Management in the Implementation of Strategic Change. *Journal of Management & Marketing Research*, 8, 1–14.
- Marcella, A.R., Njanja, L., Ochieng, I. (2012). The Role of Strategic Leadership during Change. *KCA Journal of Business Management*, 4 (1), 48–58.
- Połowczyk, J. (2011). Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii. *Przegląd Organizacji*, 1, 3–7.
- Raes, A., Heijltjes, M.G., Glunk, U., Roe, R.A. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36 (1), 102–126.
- Rajasekar, J. (2014). Factors Affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (9/1), 169–183.

- Rowe, G., Nejad, H. (2009). Strategic Leadership: Short-term Stability and Long-term Viability. *Ivey Business Journal*, 73 (5), 2–6.
- Sajdak, M. (2014). Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, 460–469.
- Schoemaker, P., Krupp, S., Howland, S. (2014). *Strategiczne przywództwo: niezbędne umiejętności*. Raport specjalny Harvard Business Review Polska Strategiczne przywództwo 2.0.
- Wołczek, P. (2014). Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, 593–604.

ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN IMPLEMENTING THE STRATEGY OF THE ORGANIZATION

Abstract

The article presents barriers of effective implementation of strategies and the role of strategic leadership in managing a modern organization. The focus is on the relationship between the Top Management (TM), a middle management (MM). It emphasizes the importance of interactions between TMT and the MM on the process of strategic management. The article is based on the literature study and secondary research.

Keywords: strategic leadership, strategic management, Top Management, Middle Management

JEL codes: L25, M14