

PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE A TWORZENIE WARTOŚCI W ORGANIZACJACH¹

Wprowadzenie

Odpowiednie przygotowanie strategii opierającej się o silną i rozumianą wizji, orientacja strategii na innowacyjność i przedsiębiorczość, przeprowadzenie w okresach zmiany nieciągłej i radykalnej, tworzenie wartości w oparciu o nowe i użyteczne idee, zatrzymanie wartości wytworzonej w procesach innowacyjności, umiejętność poruszania się w globalnym otoczeniu, a także skuteczne przywództwo technologiczne – to współczesne wyzwania dla kadry zarządzającej szczebla strategicznego. Jednocześnie wiadomo, że zadaniem współczesnego zarządzania strategicznego jest tworzenie wartości oraz uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, zaś zasadniczym celem strategii współczesnych organizacji działających w sieciach jest nie tylko wytworzenie wartości, lecz także i jej zatrzymanie [1]. Stąd istotne jest przyjrzenie się procesom przywództwa strategicznego w organizacjach jako procesów kształtujących wybory strategiczne, a także połączenie ich z procesami tworzenia wartości. Celem niniejszego artykułu jest konceptualizacja przywództwa strategicznego oraz powiązanie go z procesami tworzenia wartości w organizacjach. Na początku zostanie podjęta próba przyjrzenia się procesom przywództwa strategicznego.

* Prof. dr hab. Wojciech Dyduch – Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

** Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki – Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

¹ Niniejszy artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego finansowanego przez NCN pt. *Tworzenie, zatrzymywanie i przechwytywanie wartości w organizacjach przedsiębiorczych*, nr 2015/17/B/HS4/00935.

1. Istota przywództwa strategicznego

Teoretycy zarządzania strategicznego zauważają, że jedyną rzeczą trudniejszą od funkcjonowania w organizacji jako przywódca strategiczny jest próba zdefiniowania, co przywództwo strategiczne obejmuje [2]. Zwracają też uwagę, że badania dotyczące przywództwa strategicznego skupiają się głównie na prezesach zarządów firm (*Chief Executive Officers*), co wzmacnia przekonanie, że przywództwo strategiczne jest bezpośrednio związane z osobami na samym szczycie struktury organizacyjnej [3]. W tej perspektywie wskazuje się głównie na cechy i zachowania przywódców strategicznych, takie jak: ciężka i systematyczna praca, umiejętności przywódcze i interpersonalne, motywowanie pracowników, umiejętność uczenia się, a także umiejętne łączenie planowania strategicznego z wdrażaniem strategii czy zarządzanie innowacją i zmianą organizacyjną. Z kolei w szerszym ujęciu przywództwo strategiczne definiuje się jako połączenie dwóch spojrzeń: koncentracji na ludzi na szczycie struktury organizacyjnej z koncentracją na zakres ich działań i wyborów strategicznych dynamizujących całą organizację [4].

Upraszczając, można stwierdzić, że o ile przywództwo dotyczy osób i relacji interpersonalnych, o tyle przywództwo strategiczne dotyczy całej organizacji jako wyższego poziomu analizy i dynamicznych procesów tam zachodzących. Koncepcje przywództwa strategicznego kładą nacisk na przeprowadzenie całą organizacją, biorące pod uwagę jej ewolucję, zmieniające się cele i zdolności oraz dynamiczne relacje z otoczeniem [5]. Z tej perspektywy istotne jest zrozumienie całego przedsiębiorstwa i otoczenia, w jakim ono funkcjonuje.

Nie odcinając się od indywidualnego poziomu analizy, zauważono, że strategiczne przywództwo obejmuje dwie umiejętności: interakcji z ludźmi oraz ich pomysłami, a także wizjonerskiego ukierunkowania całej organizacji. Tak pojmowane składa się z czterech procesów. Pierwszy z nich to umiejętne łączenie organizacji z otoczeniem, czyli z zewnętrznymi interesariuszami. Drugi polega na formowaniu wizji w sposób zwięzły, zrozumiały, inspirujący do działania, pozwalający sprawdzić postępy w jej urzeczywistnianiu, uwzględniający wartości ludzi w organizacji oraz ich zdolności. Trzecim procesem jest promowanie idei pojawiających się wewnątrz organizacji zarówno przez bezpośrednie kontakty, jak i przez budowanie zaufania, zespołowości i drogi przechodzenia pomysłu przez kolejne szczeble zarządzania. Czwarty proces dotyczy wizualnego przedstawienia podejmowanych posunięć i kroków.

Hitt, Ireland i Hoskisson [6] wskazują, że esencją strategicznego przywództwa jest umiejętność przewidywania, wizjonerstwa, utrzymania elastyczności, pozytywnego wzmacniania innych do budowania zmiany strategicznej. Dalej sugerują, że istota przywództwa strategicznego leży w umiejętności skutecznego zarządzania działaniami przedsiębiorstwa, umiejętności do tworzenia wartości i utrzymania

wysokiej efektywności w długim okresie czasu przez podejmowanie szczerych, odważnych i pragmatycznych decyzji. Do zadań i ról przywódców strategicznych należą: a) ustalenie strategicznego kierunku organizacji w celu wywołania zaangażowania, b) dokonywanie wyborów strategicznych, c) zarządzanie portfelem zasobów, d) zarządzanie i przewodzenie kulturą organizacyjną wspierającą strategię przedsiębiorstwa, e) wzmacnianie zachowań etycznych, f) zbudowanie zrównoważonych systemów kontroli, g) ustalenie struktury organizacyjnej, h) przewodzenie procesowi wdrażania strategii oraz i) zarządzanie efektywnością funkcjonowania organizacji. Przywództwo strategiczne jest też definiowane jako umiejętność osoby przywódcy na szczeblu strategicznym do przewidywania, tworzenia silnej wizji w oparciu o dostrzegane trendy, elastycznego działania wraz z akceptacją popełniania błędów, myślenia strategicznego oraz pracy z innymi w celu wyzwalania zmian, które stworzą żywą przyszłość dla organizacji.

Hambrick i Pettigrew [7] wskazują na dwie zasadnicze różnice pomiędzy przywództwem menedżerskim a przywództwem strategicznym. Po pierwsze, przywództwo i teorie opisujące ten konstrukt dotyczą przywódców na każdym poziomie organizacji, podczas gdy przywództwo strategiczne dotyczy uczestników organizacji na najwyższym jej poziomie. Po drugie, badania dotyczące przywództwa skupiają się przede wszystkim na relacjach między przywódcami a ich podopiecznymi, uczniami czy naśladowcami [8], zaś badania dotyczące przywództwa strategicznego traktują pracę menedżerską w kategoriach działalności strategicznej i symbolicznej. Paradygmat przywództwa strategicznego nie jest zatem opisywany przez relacje między przywódcami a ich naśladowcami, ale poprzez wpływ charakterystyk, zachowań i działań dominującej koalicji na procesy strategiczne w organizacji. Co więcej, koncepcje przywództwa strategicznego zwracają uwagę, że przedsiębiorstwa są odzwierciedleniem ich kadr zarządzających na najwyższym poziomie, zaś wiedza, doświadczenie, wartości, preferencje menedżerów znajdują odzwierciedlenie w podejmowanych przez nich decyzjach i ocenie sytuacji.

Przywództwo strategiczne powinno być budowane wokół sześciu kluczowych elementów [9]: 1) określenia wizji i ogólnego celu przedsiębiorstwa, 2) wykorzystywania i utrzymywania kluczowych kompetencji przez rozwój wiedzy i kapitału intelektualnego, 3) rozwijania kapitału ludzkiego, 4) rozwijania silnej kultury organizacyjnej, 5) podtrzymywania praktyk etycznych, 5) równoważenia kontroli finansowej ze strategiczną. Wskazuje się ponadto, że przywódcy strategiczni powinni przedstawiać następujące umiejętności [10]: a) synergetyczne połączenie przywództwa menedżerskiego i proaktywnego wizjonerstwa; b) nacisk na zachowania etyczne i podejmowanie decyzji opartych o wartości; c) odpowiedzialność za działania podejmowane zarówno w horyzoncie operacyjnym, jak i strategicznym; d) formułowanie i wdrażanie strategii mających natychmiastowe skutki z jednoczesnym zachowaniem celów długoterminowych dla osiągnięcia przetrwania, rozwoju i długowieczności;

e) oczekiwania wysokiej efektywności ze strony zwierzchników, podwładnych i samych siebie; f) wykorzystanie kontroli strategicznej i finansowej z naciskiem na kontrolę strategiczną; g) wykorzystanie i wymiana wiedzy ukrytej i jawnej na poziomie indywidualnym i organizacyjnym; h) wykorzystanie liniowych i nieliniowych wzorców myślenia; i) wiara w wybory strategiczne, które mają pozytywny wpływ na organizację i jej otoczenie.

Parker i Stone [11] do powyższej listy umiejętności dodają tzw. zdolność twórczą, którą definiują jako proces i związane z jego realizacją umiejętności oraz postawy, przez które kadra zarządzająca tworzy wartościowe i nowe uwarunkowania. Proces ten składa się z pięciu cyklicznych etapów: a) identyfikacji obecnej sytuacji, b) wyobrażenia sobie możliwych ulepszeń bądź rozwiązań dla problemów, c) interpretowania skupiającego się na analizie zidentyfikowanych opcji, d) tworzenia nowego produktu, e) wdrażania zmian. Inni autorzy wskazują, że fundamentem strategicznego przywództwa jest umiejętność myślenia strategicznego, inteligencji emocjonalnej oraz wykorzystywania całej gamy zachowań i mądrości w celu stosowania właściwej mieszanki zachowań w odpowiednim czasie [12]. W tym kontekście wskazuje się, że twórczość jest ożywiana kombinacją trzech podejść do przywództwa: przywództwa opartego na inteligencji emocjonalnej (empatia, motywowanie, pewność siebie, samoświadomość, samoregulacja i umiejętności społeczne), przywództwa transformacyjnego (rozumienie i kształtowanie zmiany strategicznej) i przywództwa opartego na podejściu humanistycznym w miejsce technokratycznego [13].

Badacze upatrują podobieństwa między rozważaniem różnic i podobieństw w przywództwie menedżerskim i strategicznym do przywództwa transakcyjnego z transformacyjnym [8]. Na poziomie indywidualnym przywódcy transakcyjni przez ustalanie celów, wyrażanie oczekiwań wobec uczestników organizacji, ustalanie nagród i dostarczanie oceny zwrotnej wzmacniają kulturę organizacyjną, strategię i strukturę. Z kolei przywódcy transformacyjni działają w sposób charyzmatyczny, inspirujący, stymulujący intelektualnie z uwagą skierowaną na poszczególnych pracowników. Kapitalizacja twórczości organizacyjnej wymaga połączenia obydwu rodzajów przywództwa [14], chociaż przywództwo transakcyjne może być inhibitorem innowacyjności. W celu stworzenia podstawy do rozwoju nowych pomysłów przywódcy strategiczni promują mechanizmy, takie jak: ciągły rozwój, pozyskiwanie kompetencji, eksperymentowanie i rozszerzanie granic, ale także akceptację porażek. Sposób i zakres, w jaki przywódcy strategiczni wykorzystują narzędzia kontroli, wpływa na swobodę w organizacji pracy uczestników organizacji, co może mieć związek z innowacjami i generowaniem nowych, twórczych pomysłów.

Na poziomie grupowym kadra zarządzająca wyższego szczebla może zaprojektować strukturę organizacji i taką infrastrukturę dla porozumiewania się między pracownikami, które będą wzmacniać dzielenie się pomysłami, praktykami i doświadczeniem. Rola przywódców strategicznych we wzmacnianiu twórczości będzie zaś polegać

na zachęcaniu do pracy w zespole, budowaniu zaufania, różnorodności i porozumiewania się, wraz z organizowaniem efektywnych spotkań, konfrontacji w przypadku różnic poglądów czy nawet pozytywnych konfliktów.

Ogólnie ujmując, można stwierdzić, że przywódcy transformacyjni wybierają pozycję innowatora lub naśladowcy innowacji, podczas gdy przywódcy transakcyjni preferują strategię obronną. Twórczość w organizacjach może być wzmacniana przez zajęcie pozycji innowatora, gdzie jednostki podejmują wyzwania i poszukują szans wraz z zachowaniem elastyczności [8].

Powyższe kierunki działań przywódców strategicznych wskazują wyraźnie na silną orientację na wzrost i przyszłość, zarządzanie wiedzą, mobilizowanie kapitału ludzkiego i rozwój silnej kultury organizacyjnej. W przeciwieństwie do przywództwa menedżerskiego, charakteryzującego się reaktywnością, wyznaczaniem celów na bazie przeszłości, odpowiedzialnością za funkcjonalne obszary organizacji, przywództwo strategiczne opisywane jest przez proaktywność, tworzenie chaosu, elastyczność w działaniu i popełnianie błędów oraz radzenie sobie ze zmianami w organizacji, a także dostosowywanie się do zmian w otoczeniu i kształtowanie odpowiednich zdolności dynamicznych.

2. Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości

Powiązanie przywództwa strategicznego z tworzeniem wartości najczęściej opisywane jest jako sukcesy prezesów zarządu we wdrażaniu strategii finansowej (np. Calandro, 2010). Szersza perspektywa wyraźnie wskazuje, że w tworzeniu wartości przywództwo strategiczne odgrywa istotną rolę [10]. Przywództwo strategiczne może być źródłem tworzenia wartości, jeżeli procesy z nim związane są niezrozumiałe dla konkurentów i w konsekwencji trudne do naśladowania. Nie może się ono jednak opierać na samym wizjonerstwie skierowanym na przyszłość, lecz musi być mieszanką przywództwa menedżerskiego i wizjonerstwa, opartą o umiejętność takiego wpływania na zachowania innych, aby dobrowolnie podejmowali decyzje, które w długim okresie wzmacniają żywotność organizacji, z jednoczesną troską o jej krótkoterminową kondycję finansową. Mieszanka ta dotyczy wielu szczebli zarządzania, począwszy od kadry zarządzającej na najwyższym szczeblu, przez szefów strategicznych jednostek biznesu, top menedżerów, a na radach nadzorczych skończywszy. Badania ankietowe przeprowadzone w sześciu krajach, których kultury próbują opierać się na wymienionych założeniach, wykazały, że przywództwo strategiczne wykazuje silną dodatnią zależność z tworzeniem wartości opartym o innowacje produktowe, rynkowe i administracyjne [15].

Właściwe przywództwo organizacyjne i strategiczne tworzy wartość opartą o innowacje przez wzmacnianie uczestników organizacji, uczenie się, ustalanie i poddawanie

ocenie celów organizacji, a w efekcie powoduje ulepszenie procesów i projektów przez podział pracy i wykorzystanie twórczości [16]. Przywództwo powiązane z zarządzaniem strategicznym stanowi – obok kultury organizacyjnej – jeden z najbardziej idiosynkratycznych zasobów dla danej organizacji [17]. Skuteczne przywództwo strategiczne jest wymagane zarówno w celu rozwijania nowych przedsięwzięć przedsiębiorczych opartych na innowacjach, jak i w celu strategicznego ukierunkowania istniejących organizacji i działań bieżących w ramach istniejących przedsięwzięć. Przywódcy innowacyjnych organizacji tworzących wartość mają za zadanie budowanie trwałej, silnej, ale i adaptatywnej kultury, przez którą działania przedsiębiorcze przełożą się na efektywność. Właściwa kultura przedsiębiorcza to taka, która promuje nowe pomysły i twórczość, zachęca do podejmowania ryzyka, akceptuje porażki, promuje uczenie się, doskonali innowacje produktowe, procesowe i technologiczne, gdzie ciągła zmiana jest postrzegana jako nośnik szans. Krótko mówiąc, przywództwo strategiczne jest umiejętnością wpływania na innych przez promowanie zachowań nakierowanych na poszukiwanie szans i przewag. Przywódcy strategiczni w twórczych organizacjach tworzą silną wizję, a następnie zapraszają do współpracy grupę wybranych pracowników – ambasadorów, którzy będą zaangażowani w odkrywanie lub tworzenie przedsiębiorczych szans.

Przywództwo strategiczne w organizacjach twórczych ma wpływ na psychologiczne nastawienie uczestników organizacji. Pasja pracowników, która w kontekście przedsiębiorczości jest odzwierciedlana przez entuzjazm i zaangażowanie we wdrażanie innowacji i nowych przedsięwzięć, manifestuje się zachowaniami, takimi jak: niekonwencjonalne podejmowanie ryzyka, skoncentrowana intensywność i wiara w marzenie. Przywódcy, którzy wyrażają pasję, zaangażowanie i wysiłek, motywują pracowników do tworzenia nowych pomysłów, podejmowania ryzyka i rozwijania osobistej dumy z celów osiągniętych przez organizację, co w dłuższej perspektywie przekłada się na wartość [18].

Współcześnie rośnie zrozumienie dla przywództwa strategicznego nie jako zbioru cech czy umiejętności, jakimi powinni się charakteryzować przywódcy, ale jako złożonego, dynamicznego procesu, który wyłania się w na bazie interakcji, w przestrzeniach organizacyjnych między ludźmi i nowymi pomysłami. Takie wyłaniające się przywództwo jest związane z koniecznością dostosowywania się organizacji do złożonego otoczenia, a rodzi się na bazie przenikania się zdolności uczestników organizacji, wymiany myśli i poglądów, napięć związanych z różnym postrzeganiem i zrozumieniem. Przywództwo, które może pojawić się w każdej interakcji, znacznie rozszerza potencjał innowacyjności i pozytywnej zmiany w organizacjach, która tworzy wartość.

Tworzenie wartości jest związane ze spojrzeniem na uczestnika organizacji jako na osobę wysoce zaangażowaną, względnie niezależną, pełną inicjatyw i posiadającą duże poczucie odpowiedzialności. Dlatego też przywództwo strategiczne

w organizacjach tworzących wartość stara się uruchomić inteligencję i twórczość uczestników organizacji przez zachęcanie do otwartego komunikowania się, budowania zaufania i współdziałania, angażowania w procesy organizacyjne. Proaktywni uczestnicy organizacji charakteryzują się pięcioma powiązаныmi wyróżnikami. Są to [19]: 1) kompetencje zadaniowe, 2) kompetencje interpersonalne, 3) orientacja na organizację (przywiązanie do misji organizacji i wartości kulturowych, zaangażowanie w realizację celów organizacji itp.), 4) przedsiębiorczość i twórczość, 5) postępowanie zgodnie z zasadami i kierowanie się wyższymi wartościami. Pierwsze trzy atrybuty są tradycyjnie pożądane. Dwa pozostałe coraz bardziej stają się istotne w obszarze przywództwa strategicznego.

Istota przywództwa strategicznego w organizacjach tworzących wartość koncentruje się na następujących działaniach przywódców: a) ukierunkowanie organizacji poprzez stworzenie i komunikowanie wizji rozwojowej, a także formułowanie zamierzeń strategicznych; b) formułowanie wizji rozwojowej przedstawiającej esencję strategii w sposób zwięzły, zrozumiały, inspirujący do działania, pozwalający sprawdzić postępy w jej urzeczywistnianiu, odwołujący się do wartości wyznawanych przez ludzi w organizacji; c) tworzenie i wykorzystywanie sieci społecznych, a także nawiązywanie kontaktów zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią; d) budowanie dobrych relacji z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi, których poparcie jest konieczne dla przetrwania organizacji; e) promowanie idei pojawiających się wewnątrz organizacji i tworzenie klimatu zaufania, budowanie zespołowości działania oraz ustalenie transparentnych ścieżek przechodzenia idei przez kolejne szczeble zarządzania.

Silne przywództwo strategiczne w organizacji budującej wartość pozwala zintegrować siły i zasoby konieczne do tego, aby w sposób prawidłowy wykorzystać potencjał innowacyjności i umiejętność przedsiębiorczego działania. Wymaga to poradzenia sobie z dylematem bycia wizjonerem, naprzeciw tworzenia sieci relacji i podejmowania wspólnych działań z innymi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Zbudowanie wyjątkowej wizji, która właściwie zorientuje, ożywi i zintegruje organizację, jest rzadką umiejętnością. Jednak zgodnie z koncepcją twórczej strategii [20] przywódcy sami powinni podejmować działania w organizacji, współdziałać z uczestnikami organizacji w celu powodzenia wizji, tworzyć i wykorzystywać sieci społeczne, nawiązując kontakty zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Rozwiązanie tego dylematu nazywane jest „przewodzeniem od środka” [21] i polega na dotarciu do wszystkich poziomów organizacji i poza nią oraz na wzbudzeniu zaangażowania w wypełnianiu misji i osiągnięciu wizji przez wytyczenie kierunków strategicznych i konsekwentne ich realizowanie.

Wskazuje się na kilka cech skutecznego przewodzenia od środka nastawionego na tworzenie wartości: a) wykorzystanie dla organizacji faktu rozwoju okresu gospodarki opartej na wiedzy; b) opieranie się w większym stopniu zbiorowej mądrości uczestników organizacji; c) dostrzeżenie siły intuicji i doświadczenia; d) uznanie podejścia

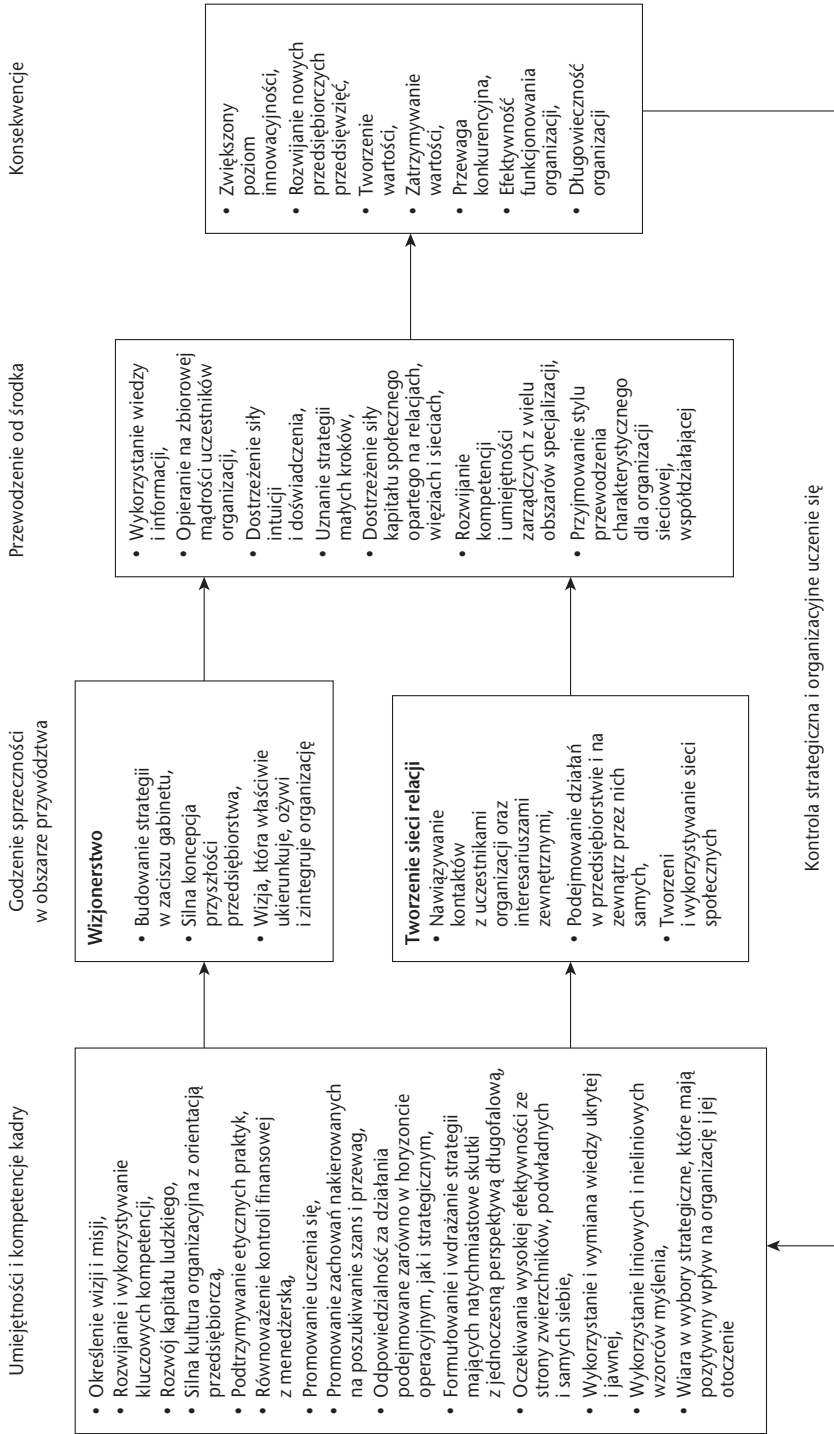
inkrementalnego i strategii małych kroków; e) dostrzeżenie siły kapitału społecznego opartego na relacjach, więziach i sieciach; f) rozwijanie kompetencji i umiejętności zarządczych z wielu obszarów specjalizacji; g) przyjmowanie stylu przewodzenia charakterystycznego dla organizacji sieciowej, współdziałającej.

Właściwe przywództwo strategiczne może przekładać się nie tylko na tworzenie wartości, lecz także i na długowieczność organizacji [22]. Zdaniem badaczy będzie to możliwe wówczas, jeżeli przywódcy rozwiną pewną formę dynamicznych cykli działania i właściwie zrównoważą procesy odgórnego przewodzenia (czas rządzenia) z usamodzielnieniem i autonomią (czas chaosu i nieskrępowanej twórczości). Umiejętne balansowanie między tymi dwoma typami przewodzenia ma szansę wyzwolić twórczość pracowników, a także przełożyć się na sukces stylu przewodzenia i samej strategii [23].

W oparciu o przeprowadzone rozważania można zaproponować model strategicznego przywództwa, który pozwala na zintegrowanie teoretycznych koncepcji zaprezentowanych w niniejszym artykule (por. rysunek 1). Z jednej strony istotnymi atrybutami przywództwa w wymiarze strategicznym są oczywiście menedżerskie umiejętności kadry zarządzającej, takie jak: umiejętność określenia misji i wizji, rozwijanie i wykorzystywanie kluczowych kompetencji, rozwój kapitału ludzkiego, umiejętność diagnozy i rozwijania silnej kultury organizacyjnej o przedsiębiorczej orientacji, nastawionej na identyfikowanie i podejmowanie szans. Z drugiej strony istotne jest równoważenie kontroli finansowej ze strategiczną, promowanie uczenia się i przedsiębiorczych zachowań, a także zarządzanie przez wartości i podtrzymywanie praktyk etycznych. Wskazane umiejętności pozwalają pogodzić podstawową sprzeczność leżącą w wymiarze strategicznego przywództwa, pojawiającą się między silnym, wizjonerskim tworzeniem strategii zza drzwi gabinetu a podejmowaniem działań przez samych przywódców we współpracy z pozostałymi uczestnikami organizacji. Słychać tu wyraźnie echo nurtu planistycznego w myśleniu strategicznym, w którym efektem planowania jest koncepcja silnej strategii gotowej do wdrożenia. Z drugiej strony ujawnia się nurt integratywny podkreślający elementy, takie jak: współpraca z innymi, tworzenie sieci, zewnętrzne współdziałanie i pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji dla szybszego tworzenia wartości.

Pogodzenie sprzeczności między tworzeniem koncepcji strategii a tworzeniem i wykorzystywaniem sieci społecznych, czyli przewodzenie od środka, w założeniach teoretycznych może przełożyć się na wyższą innowacyjność i przedsiębiorczość w przyszłości, tworzenie wartości, utrzymywanie przewagi konkurencyjnej i długowieczność organizacji.

Rysunek 1. Model procesu strategicznego przywództwa zorientowanego na tworzenie wartości



Źródło: opracowanie własne.

3. Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości w badaniach empirycznych

W celu sprawdzenia poziomu strategicznego przywództwa w organizacjach w Polsce, a także związku tego konstruktów z tworzeniem wartości przeprowadzono właściwe badania empiryczne na podstawie danych uzyskanych z 606 organizacji w doborze przypadkowym. Spośród organizacji włączonych do próby badawczej 50,5% stanowiły organizacje małe, 16,1% – średnie, zaś 33,4% to organizacje duże. Najwięcej, bo 18,2% badanych przedsiębiorstw działa w usługach, 16% zajmuje się handlem hurtowym i detalicznym, 11,1% – przetwórstwem przemysłowym, 10,7% – budownictwem, 9,7% – zaś działalnością finansową i ubezpieczeniową. Udział pozostałych branż wynosi poniżej 10%. Próba badawcza obejmowała organizacje biznesowe działające w sektorze prywatnym. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety zweryfikowanego pod kątem rzetelności. Respondentami była kadra zarządzająca badanych firm pochodząca z wyższego, strategicznego szczebla zarządzania. Stwierdzenia opisujące teoretycznie zidentyfikowane wyróżniki przywództwa strategicznego były oceniane przez respondentów na skali od 1 do 7. Przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Przywódcy ukierunkowują organizację, tworząc wizję rozwojową i formułując zamierzenia strategiczne”, „Przywódcy tworzą i wykorzystują sieci społeczne nawiązując kontakty zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią”. Tworzenie wartości zostało utożsamione z wielkością wartości dla użytkownika krańcowego, mierzonej za pomocą rentowności sprzedaży, a także za pomocą miar subiektywnych – stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety ocenianych na skali od 1 do 7. Przykładowe stwierdzenia brzmiały: „Średnia rentowność sprzedaży (zysk netto do sprzedaży netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów”, „Stopień lojalności klientów w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów”.

Jeśli chodzi o średni poziom przywództwa strategicznego w badanych organizacjach, to najwyższym poziomem przywództwa charakteryzują się organizacje dojrzałe, ale nie stare (przedział 14–22 lat), organizacje duże działające w branży finansowej. Z kolei najniższy poziom przywództwa strategicznego jest rozwinięty w organizacjach małych, młodych (poniżej 5 lat istnienia) działających w branżach tradycyjnych (przemysł, budownictwo). Uważna analiza ocen stwierdzeń w kwestionariuszach ukazuje, że w każdej grupie wiekowej organizacji nieznacznie wyżej zostało ocenione staranne planowanie nowych przedsięwzięć strategicznych względem amatorskiego podejścia z improwizacją i eksperymentowaniem w tle. Jednak, paradoksalnie, w badanych organizacjach przeważa przywództwo oparte na budowaniu i wykorzystywaniu sieci oraz strategii wyłaniającej się nad przywództwem z za biurka opartym na budowaniu silnej wizji i prospektywnym podejściu w budowaniu strategii.

Budowanie sieci wraz z ich wykorzystaniem to wybory organizacji nad budowaniem silnej wizji niezależnie od wielkości. Tu największe różnice widoczne są w organizacjach najmniejszych, gdzie przewaga budowy sieci nad budową wizji jest relatywnie największa. Przewaga budowania i wykorzystywania sieci nad budowaniem silnej wizji w przywództwie w relatywnie największym stopniu występuje w branży budowlanej, zaś najmniej widoczna jest w usługach finansowych i ubezpieczeniowych – w tej branży dominuje podejście prospektywne z rzetelnym budowaniem strategii, gdzie nie ma miejsca na wyłanianie się strategii i jej budowanie w oparciu o pojawiające się *ad hoc* szanse.

Interesujące wyniki otrzymano w zakresie godzenia sprzeczności obecnych w wymiarach przywództwa strategicznego. Prawie 35% badanych organizacji czerpie korzyści płynące z równoczesnego budowania silnej wizji i formułowania strategii w zaciszu gabinetu oraz budowania i wykorzystywania sieci społecznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Prawie 58% organizacji znajduje się w gotowości strategicznej, zaś tylko niewiele ponad 7% jest strategicznie zagrożonych. Po narzuceniu zmiennych kontrolnych okazuje się, że organizacje najstarsze nie najlepiej radzą sobie z godzeniem sprzeczności w zakresie przywództwa strategicznego. Generalnie rzecz biorąc, najlepiej z godzeniem sprzeczności we wszystkich wymiarach radzą sobie organizacje duże (niższe wartości średnich), zaś przedsiębiorstwa małe i średnie uzyskały podobne oceny. Wszystkie organizacje wśród czterech wymiarów najlepiej radzą sobie z godzeniem sprzeczności w zakresie przywództwa strategicznego, zaś w najmniej udanym stopniu w zakresie przedsiębiorczości strategicznej. Najlepiej z godzeniem sprzeczności przywództwa strategicznego radzą sobie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze związanym z działalnością finansową i ubezpieczeniową, zaś firmy przetwórstwa przemysłowego w najniższym stopniu są zdolne do korzystania z dobrodziejstw wynikających z wdrażania skrajnych, pozornie wykluczających się rozwiązań. W zakresie powiązań między wymiarami przywództwa strategicznego a tworzeniem wartości wyniki zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Korelacje między przywództwem strategicznym a tworzeniem wartości

Miara	Korelacja tau Kendalla	Korelacja Pearsona
Rentowność sprzedaży	-0,09; p=0,018	-0,16; p=0,004
Subiektywne miary wartości	0,19; p=0,000	0,31; p=0,000

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane zależności, chociaż wartościowo niskie, są statystycznie istotne. Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że generalnie nie ma zależności między wymiarami przywództwa strategicznego a tworzeniem wartości ocenianym za pomocą obiektywnych wskaźników finansowych (ROS). Ujemna wartość dla relacji między

przywództwem strategicznym i rentownością sprzedaży oznacza, że wraz ze wzrostem poziomu silnego przywództwa nieznacznie maleje rentowność sprzedaży (choć zależność jest bardzo niska i wynosi $-0,16$). Zatem okazuje się, że – ogólnie ujmując – rentowność może być większa bez silnego przewodzenia i odgórnego kierowania w pewnych etapach życia organizacji. Być może tworzenie wartości byłoby większe w przypadku oddolnego eksperymentowania i strategii wyłaniającej się, budowanej w oparciu o pojawiające się szanse. Odmienne wyniki otrzymano w przypadku subiektywnych miar efektywności. Wartości dodatnie wskazują, że wraz ze wzrostem poziomów poszczególnych wymiarów przywództwa strategicznego rośnie poziom tworzenia wartości ocenianej za pomocą miar subiektywnych. Wyniki te są w przypadku każdego wymiaru statystycznie istotne, zaś wielkości korelacji mogą być ocenione jako umiarkowane.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł skupił się przede wszystkim na zidentyfikowaniu teoretycznych charakterystyk przywództwa strategicznego, cech i kompetencji przywódców na szczeblu strategicznym, a także opisie procesów, które towarzyszą działaniom przywódców na najwyższym, strategicznym szczeblu zarządzania. Wreszcie zestawiono przywództwo strategiczne z procesami tworzenia wartości.

Przywództwo strategiczne jest opisywane przez wiele wyróżników, zachowań i cech [24]. Przejście z ery przemysłowej do ery gospodarki opartej o wiedzę powoduje zmianę paradygmatu związanego z rodzajem przywództwa, jakie jest potrzebne we współczesnych, twórczych organizacjach. Elastyczność zachowań i dostosowanie się do niespodziewanych sytuacji to jedno z kluczowych umiejętności przywódców strategicznych we współczesnych organizacjach. Skuteczność wdrożenia innowacji na rynek zależy nie tylko od odpowiedniego przywództwa strategicznego, lecz także od właściwego zaprojektowania całej organizacji. Dopiero dopasowanie struktur do zamierzeń strategicznych i celów organizacji dopełni sekwencję odpowiedniej strategii i przełoży się na tworzenie wyższej wartości w organizacjach.

Problematyka zarządzania mechanizmami ochrony i zwiększania wartości stanowi obecnie istotną kwestię poruszaną przez teoretyków i praktyków zarządzania [25]. W literaturze przedmiotu, co prawda, zidentyfikowano pewne mechanizmy ochrony, zatrzymywania wartości, takie jak: czas realizacji procesów produkcyjnych, wykorzystywanie zasobów uzupełniających się, zachowanie tajemnicy dotyczącej innowacji, patentowanie itp. Brakuje jednak wszechstronnych opisów relacji i analiz interakcji między tymi mechanizmami, mimo iż koncepcja tworzenia wiązki zasobów stanowi istotę podejścia zasobowego. Nie ma też wielu badań dotyczących wpływu charakterystyki otoczenia czy sektora, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje, a także

charakterystyk samego przedsiębiorstwa na stosowanie kombinacji mechanizmów zwiększających wartość organizacji przedsiębiorczych. Przyszłe badania – obok głębszego wyjaśnienia roli przywództwa strategicznego w procesach innowacyjności i tworzenia wartości – skupią się na poszukiwaniu powiązań między poziomem przedsiębiorczości, jako zdolnością dynamiczną, a tworzeniem wartości, mechanizmami przechwytywania i zawłaszczania wartości.

Bibliografia

- [1] Zakrzewska-Bielawska A., *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 444, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” 2016, s. 609–622.
- [2] Guillot W.M., *Strategic leadership: Defining the challenge*, „Air and Space Power Journal” 2003, Winter, pp. 67–75.
- [3] Cannella A.A. Jr., Monroe M.J., *Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers*, „Journal of Management” 1997, No. 23, pp. 213–237.
- [4] Finkelstein S., Hambrick D.C., Cannella A.A., *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*, Oxford University Press, New York 2009.
- [5] Boal K.B., Hooijberg R., *Strategic Leadership research: Moving on*, „Leadership Quarterly” 2000, Vol. 11(4), pp. 515–549.
- [6] Hitt M.A., Ireland R.D., *The essence of strategic leadership: Managing human and social capital*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2002, No. 9, pp. 3–14.
- [7] Hambrick D., Pettigrew A., *Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*, „Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15(3), pp. 36–44.
- [8] Vera D., Crossan M., *Strategic leadership and organizational learning*, „Academy of Management Review” 2004, Vol. 24(2), pp. 222–240.
- [9] Ireland R.D., Hitt M.A., *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*, „The Academy of Management Executive” 1999, Vol. 13(1), pp. 43–57.
- [10] Rowe W.G., *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*. „Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15(1), pp. 81–94.
- [11] Parker Ch., Stone B., *Developing management skills for leadership*, Prentice-Hall/Financial Times, 2003.
- [12] Amos T., *Strategic leadership: key driver of strategy implementation*, [in:] *Strategic management: Winning in the Southern African workplace*, Louw L., Venter P. (eds.), Oxford University Press, Cape Town 2006.
- [13] Mathura V., *The influence of strategic leadership in an Organization a case study: ellerrine holdings limited*, Rhodes University, Rhodes 2009.

- [14] Bratnicka K., *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4(147), s. 129–141.
- [15] Elenkov D.S., Judge W., Wright P., *Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study*, “Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26(7), pp. 665–682.
- [16] Phelps L.D., Parayitam S., Olson B.J., *Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of Differences in Organizational and Strategic Leadership*, “Academy of Strategic Management Journal” 2007, Vol. 6, pp. 1–14.
- [17] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon G., Trahms Ch.A., *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society*, “Academy of Management Perspectives”, May 2011, pp. 57–75.
- [18] Baum J.R., Locke E.A., *The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth*, “Journal of Applied Psychology” 2004, Vol. 89(4), pp. 587–598.
- [19] Campbell D.J., *The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative*, “Academy of Management Executive” 2000, No. 3, pp. 52–66.
- [20] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [21] Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
- [22] Burgelman R.A., Grove A.S., *Let chaos reign, then reign in chaos – repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity*, “Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28(10), pp. 965–979.
- [23] Bratnicki M., *Konfiguracyjne podejście do zrozumienia roli twórczości w rozwoju organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149), s. 245–252.
- [24] Hosmer L.T., *The importance of strategic leadership*, “Journal of Business Strategy” 1982, Vol. 3(2), Fall, pp. 47–57.
- [25] Fischer T., *Managing Value Capture*, Gabler Verlag-Springer, Monachium 2011.

PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE A TWORZENIE WARTOŚCI W ORGANIZACJACH

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest konceptualizacja przywództwa strategicznego obejmująca zdefiniowanie tego konstruktu oraz syntezę wymiarów, charakterystyk i kompetencji zidentyfikowanych w tym procesie. W szczególności wskazano na elementy przywództwa strategicznego istotne współcześnie w organizacjach przedsiębiorczych. Następnie zestawiono procesy przywództwa strategicznego z procesami tworzenia wartości, skupiając się również na koncepcji przewodzenia od środka. W wyniku dokonanej konceptualizacji przedstawiono model procesowy przywództwa strategicznego. Wreszcie zaprezentowane zostały wyniki badań empirycznych analizujących poziom przywództwa strategicznego, godzenie sprzeczności w wymiarach przywództwa oraz powiązanie przywództwa z tworzeniem wartości w organizacjach w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE: WARTOŚCI, PRZYWÓDZTWO, EFEKTYWNOŚĆ

STRATEGIC LEADERSHIP AND VALUE CREATION IN ORGANIZATIONS

Abstract

This paper seeks to address the issue of strategic leadership and relate it to the value creation processes. We conceptualize the construct of strategic leadership, by presenting its definitions, characteristics, elements, and dimensions, as well as describing strategic leaders' competences. We focus on the concept of inside-out leadership, as well as identify the strategic leadership as a set of contradictions that need to be managed. As a result, we identify a input-output model of strategic leadership, where value creation acts as a dependent variable. Finally, we present empirical research of organizations in Poland, that indicates the level of strategic leadership, shows the ability to reconcile its contradictions and correlates strategic leadership with value creating processes.

KEY WORDS: VALUE CREATION, LEADERSHIP, PERFORMANCE