

MICHAŁ NOWICKI**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**

SKUTECZNY LIDER GWARANTEM NA RYNKOWY SUKCES ORGANIZACJI

Opiniodawca: **prof. dr hab. Bogdan Nogalski**

Artykuł poświęcony jest problematyce wpływu postaw i zachowań lidera na sukces organizacji. Rozpatrując powyższe zagadnienie nie tylko starano się o uzyskanie odpowiedzi na pytanie jaki jest lider (kierownik) w ogóle, lecz jaki jest jako uczestnik organizacji, na czym polega mechanizm jego uczestnictwa, i jaką odgrywa on rolę w życiu organizacji. W pracy wykazano, iż wydatny wpływ na to, czy przedsięwzięcia realizowane przez organizację okażą się być efektywne, wywiera lider organizacji. Ponadto zauważono, iż wpływ ten uwarunkowany jest poprzez prezentowany styl kierowania, odzwierciedlający specyficzne, osobowościowe cechy charakteru lidera. W referacie dokonano również przeglądu definiowania powiązanych tematycznie pojęć z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu, czyli "organizacja", "lider organizacji", "sukces organizacji". Za istotną wartość dodaną uznać należy położenie nacisku na wymienienie jak największej ilości przykładów praktycznych ze świata biznesu.

1. Wstęp

Na sukces współcześnie funkcjonujących organizacji wpływ wywiera niezwykle szeroka wiązka czynników¹, aspektów organizacyjnych², a także okoliczności i wydarzeń³. Praktyka życia biznesowego niejednokrotnie

¹ Źródłem jest otoczenie, w którym dana organizacja funkcjonuje. Przykładowo są to czynniki związane z zachowaniami klientów i konkurentów (*mikrootoczenie*), czynniki związane z lokalizacją i charakterem regionu, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje (*mezootoczenie*), a także czynniki tradycyjnie zaliczane do sfery techniczno-technologicznej, czy społeczno politycznej (*makrootoczenie*). Patrz więcej np. [2, ss. 92-149], [5, ss. 26 - 36], [6, ss. 73 - 140, 176-204], [14, ss. 51-65], [16, ss. 124-141],

² Za aspekty organizacyjne przykładowo uważać można: strukturę organizacyjną, przyjętą misję i strategię, kulturę organizacyjną i zachowania pracownicze, etc...

³ Za wydarzenia uznać można przykładowo klęski żywiołowe, niespodziewane załamania rynku i krachy giełdowe (*krzysy ekonomiczne*), powstanie nowych mód i nieoczekiwanych zachowań konsumenckich, etc...

wykazała, iż kardynalną rolę w szansach na powodzenie dowolnego przedsięwzięcia równie często odgrywa zachowanie lidera organizacji odpowiedzialnego za podejmowanie strategicznych decyzji. W świetle powyższej tezy, za wybór na główny cel niniejszego opracowania uzasadnionym wydaje się być podjęcie próby identyfikacji pożądanych i niechcianych (*pozytywnych i negatywnych*) cech charakteru lidera organizacji oraz określenie ich potencjalnego wpływu na szanse jej sukcesu. Aspiracjami dodatkowymi uznać można chęć niestandardowego zdefiniowania pojęć: "organizacja", "lider organizacji", oraz "sukces organizacji" poprzez zastosowanie metaforycznego podejścia. Ponadto, w artykule zdecydowano się na wykazanie możliwie dużej ilości praktycznych przykładów organizacji (*liderów*) sukcesu, kosztem ograniczenia analizy ogólnych wyników badań publikowanych w literaturze fachowej.

2. Organizacja i jej sukces - metafora okrętu

Metafory są jednym z wielu pomocniczych narzędzi przydatnych do wyrażenia oraz wyjaśnienia skomplikowanego i niejednoznacznego zjawiska, jakimi są współczesne organizacje. Metafory umożliwiają budowanie połączeń między komunikowalnym światem werbalnym, a wyobrażanym światem mitycznym, inspirując, motywując i pobudzając do refleksji, na wzór poezji, muzyki czy sztuki [10, s. 166]. W świetle powyższej tezy, zdecydowano się na zastosowanie metafory okrętu, kapitana statku oraz udanego rejsu podczas rozpatrywania zagadnień: „organizacja”, „lider organizacji” oraz „sukces organizacji”.

2.1. Organizacja, czyli okręt

Termin "organizacja" wywodzi się z języka greckiego, i oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości. Organizacje są współcześnie podstawowymi obiektami zarządzania w gospodarce [1, s. 41]. W dorobku literatury przedmiotu opracowano wiele różnorodnych ujęć, typologii i podejść definicyjnych dotyczących organizacji⁴. Dwa najpowszechniejsze modele ukazują istotę budowy organizacji, jako system powiązanych składowych (*podsystemów*): struktury formalnej, ludzi, celów i zadań oraz urządzeń i technologii (*ogólny model organizacji H.J. Leavitt'a*) oraz w wersji rozszerzonej dodatkowo podsystem zarządzania (*systemowy model organizacji M. Bielskiego*) [1, ss. 44-45].

⁴ Porównaj [1, ss. 41-68].

Stosując **metaforykę okrętu** wyżej wymienione składowe, tzw. podsystemy organizacji, można postrzegać jako:

- **podsystem struktury formalnej odpowiada typowi okrętu**, gdyż podobnie jak w przypadku różnych typów struktur w organizacjach⁵, tak i wśród okrętów wyróżniamy różne ich typy (*jedno/dwu/trójmasztowce, katamarany, barki, promy, etc...*) wyraźnie odróżniające się wizualnie i funkcjonalnie;
- **podsystem ludzi odpowiada załodze i kapitanowi okrętu**, gdyż podobnie jak w organizacji tak i na okręcie podczas rejsu musi pracować załoga (*różnorodni pracownicy wykonujący różnorodne zadania*) dowodzona (*koordynowana, instruowana*) przez kapitana statku;
- **podsystem celów i zadań odpowiada sterowi i przyrządom nawigacyjnym**, gdyż to dzięki nim okrętowi można zadać określony kierunek rejsu, podobnie jak w przypadku organizacji określoną strategię i cel działania;
- **podsystem urządzeń i technologii odpowiada wyposażeniu i zaopatrzeniu okrętu**, gdyż podobnie jak organizacja, tak i statek musi być odpowiednio wyposażony i zaopatrzony, aby mógł z sukcesem przebyć rejs (*osiągnąć sukces, spełnić cele, dla których organizacja została powołana*);
- **podsystem zarządzania odpowiada mostkowi kapitańskiemu i kołu sterowemu**, gdyż podobnie jak w przypadku stanowisk zarządczych w organizacjach, na okrętach funkcje te spełniają mostek (*czyli najwyższa kondygnacja na statku, w której znajduje się centralny punkt kierowania statkiem*) oraz koło sterowe, dzięki któremu można ustalić określony kierunek rejsu (*cel i sposób działania*).

2.2. Lider organizacji, czyli kapitan okrętu

W zależności od przyjętego ujęcia, poprzez pojęcie lidera (*menadżera/kierownika*) organizacji, definiować będziemy osoby o zróżnicowanej roli i zakresie obowiązków, a więc cechujących się zróżnicowanym wachlarzem cech osobowościowych i kompetencji. W tabeli poniżej **przedstawione zostały wybrane przykłady zakresu obowiązków i odpowiedzialności liderów organizacji, wraz z zaprezentowaniem metafory lidera, jako kapitana statku.**

⁵ Przykładowo struktura liniowa, sztabowa, sztabowo-liniowa, funkcjonalna, macierzowa, organizacji wirtualnej, dywizjonalna,...

Tabela 1. Rola i zadania lidera organizacji

Koncepcja	Rola i zadania lidera
Ujęcie klasyczne	Rola lidera organizacji polega na określeniu celów i sposobów ich osiągnięcia, podejmowaniu decyzji o akumulacji i alokacji niezbędnych w tym celu zasobów, koordynacji działań oraz sprawowaniu kontroli. Ponadto lider odpowiedzialny jest za formułowanie przesłanek skutecznego zaangażowania i motywowanie, kreowanie i wspieranie właściwych postaw i relacji oraz identyfikację zdolnych (<i>wartościowych</i>) pracowników. Reasumując lider to osoba, która rozumie i znajduje równowagę między różnymi składowymi prowadzonej organizacji, a dzięki temu potrafi zarządzać nią umiejętnie i z wyczuciem.
Koncepcja P. Sloane (w oparciu o <i>twórczą destrukcję</i>)	Koncepcja ta stanowi uzupełnienie podejścia klasycznego. Lider organizacji odpowiedzialny jest dodatkowo za inspirowanie i tworzenie wartości dodanej dla klientów, wykorzystując przy tym podejście innowacyjne i umiejętność myślenia latelarnego (<i>twórczego</i>). W praktyce zarządczej osoby te inspirują pracowników organizacji do nowatorskich sposobów działania, stosowania niekonwencjonalnych pomysłów oraz współpracy i wzajemnej wymiany doświadczeń.
Kaizen	W zakres obowiązków menadżera pracującego wedle tej koncepcji wchodzi trzy główne zadania: optymalizacja funkcjonowania danego obszaru firmy, moderowanie postępów prac nad bieżącymi i koordynowanie inicjatyw pracowniczych, tak aby mieli oni poczucie, iż stanowią oni ważne ogniwo organizacji oraz mają wpływ na wykonywaną pracę, oraz sposób w jaką ją świadczą.
Koncepcja F. Mingotaud'a	Rola lidera organizacji sprowadza się do zapobiegania sytuacji, w której można mówić o "gaszeniu pożarów", czy "zapobieganiu rychłej katastrofie". Jednym z głównych obowiązków wchodzących w skład kompetencji lidera jest analizowanie i rozwiązywanie bieżących sytuacji problemowych, co wymaga: osobistego kontaktu z realiami pracy zespołu, obserwowania, zbierania i weryfikacji informacji, podejmowania kroków zaradczych, planowaniu oraz działaniom mającym na celu eliminację przyczyn i następstw wystąpienia problemów w funkcjonowaniu firmy (<i>analiza, informowanie, ustalanie nowych reguł</i>).
<i>Według opracowania autorstwa</i> S. Lachiewicz A. Waleckiej	Menadżer (<i>lider</i>) odpowiada za kierowanie działaniami prowadzonymi do osiągnięcia celów organizacji, jest to więc osoba, której rola polega na zarządzaniu, rozumianym przez J. Stonera, R. Freemana i D. Gilberta jako praktyka świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji. Zgodnie z koncepcją H. Mintzberga wyodrębnić można następujące role kierownicze: reprezentacja, przewodzenie, koordynacja (<i>r. interpersonalne</i>), obserwowanie, propagowanie, pełnienie roli rzecznika (<i>r. informacyjne</i>), propagowanie zachowań i inicjatyw przedsiębiorczych, przeciwdziałanie zakłóceniom i problemom, dysponowanie i decydowanie o dystrybucji zasobów organizacji oraz pomoc przy negocjacjach (<i>r. decyzyjne</i>).
Analogia w metaforze lidera jako kapitana	Lidera organizacji można utożsamiać z doświadczonymi kapitanami statków, którzy wiedzą jak unikać mielizn, jak postępować podczas sztormu oraz w jaki sposób nawigować, aby możliwie najszybszą i najbardziej bezpieczną drogą dotrzeć do portu, czyli osiągnąć zamierzony cel. Dobry kapitan zna swój okręt i jego załogę oraz ich możliwości, mocne i słabe strony oraz preferencje. Dobry kapitan potrafi nie tylko wymusić na załodze statku wyczerpującą pracę, ale sprawić, iż jest ona wykonywana z chęcią, gdyż załoga sama czuje zew przygody czekający ją podczas rejsu w nieznane na wodach biznesowego oceanu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu, patrz [8, s. 87-88], [11, s. 142-148], [13, s. 22], [15, s. 115-117].

2.3. Sukces organizacji, czyli udany rejs

We współczesnych realiach określających warunki funkcjonowania i tendencje rozwojowe podmiotów gospodarczych, za sukces organizacji należy uznać jej zdolność do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej [8, s. 89]. O prawidłowości powyższej hipotezy świadczą rozliczne przykłady wskazujące na stale narastającą złożoność i nieprzewidywalność warunków otoczenia, coraz większe wymagania klientów oraz wzrost natężenia gry konkurencyjnej. Organizacja odnosząca sukcesy to podmiot, który umiejętnie kreuje długofalową unikatowość i interesującą wartość dla odbiorcy. W efekcie jest ona w stanie sprostać wymaganiom stawianym przez skomplikowaną, wieloaspektową i burzliwie zmieniającą się rzeczywistość biznesową, przesądzającą o możliwościach rozwoju.

Nawiązując do wcześniej przyjętej metaforyki okrętu i kapitana statku, sukcesem organizacji należy zatem uznać rejs zakończony powodzeniem.

3. Cechy osobowościowe prawdziwego lidera organizacji

Niewątpliwie dróg prowadzących do sukcesu, podobnie jak i tych na końcu których organizacje upadają, jest niezliczenie wiele. W trakcie cyklu życia podmiotu gospodarczego, napotyka on na swej drodze zarówno okoliczności sprzyjające sukcesowi, jak i zagrożenia dla rozwoju oraz przetrwania. **Dlatego też niezwykle istotną rolę pełnią liderzy organizacji, stojący za jej "sterami"**.

Naturalnie nie każdy posiada odpowiednie kompetencje, wiedzę, a przede wszystkim cechy psychofizyczne (*osobowościowe*), dzięki którym uczestnicy organizacji będą mogli uznać, iż okręt którego są załogą zmierza we właściwym kierunku beztrąsko rozbijając nawet największe fale.

3.1. Cechy psychofizyczne lidera organizacji

Współcześnie wiedza o efektywnym zarządzaniu oparta jest na dorobku naukowym z wielu dziedzin, wśród których wymienić można zarówno nauki społeczne (*psychologia, ekonomia, prakseologia, socjologia,...*), jak i matematyczne (*matematyka, statystyka, ekonometria,...*) oraz techniczne. W dorobku tych nauk „uzyskano już pokaźny materiał dowodowy na rzecz tezy, że fundamentalnym warunkiem efektywnego kierowania jest znajomość własnych (*lidera*) mocnych i słabych stron osobowości, a także walorów i mankamentów" [17, s. 9] pozwalających na przyjęcie właściwych i efektywnych strategii kierowania.

Lider znający swe atuty i niedoskonałości, będzie zdolny przyjąć takie strategie kierowania organizacją, które zmaksymalizują szanse osiągnięcia przez nią sukcesu, nawet w sytuacjach potencjalnie niekorzystnych z punktu widzenia własnych (*lidera*) możliwości.

Rozpatrując zagadnienie lidera w organizacji istotne jest, aby nie starać się o uzyskanie odpowiedzi na pytanie jaki jest lider (*kierownik*) w ogóle, lecz jaki jest jako uczestnik organizacji, na czym polega mechanizm jego uczestnictwa, i jaką odgrywa rolę w mechanizmach życia organizacyjnego [17, s. 14]. Na skutek wysiłków badaczy opracowano bardzo szeroki wachlarz teoretycznych koncepcji stanowiących enumerację specyficznych cech charakteru, umiejętności i zdolności, a także postaw oraz wzorców postępowania opisujących idealnych liderów, menadżerów i kierowników (tabela 2).

Tabela 2. Cechy osobowościowe lidera organizacji

Koncepcja	Cechy charakteru, postawy, kompetencje i umiejętności
Baruk A.I.	<i>Cechy ułatwiające prowadzenie firmy</i> : wysoko rozwinięte zdolności interpersonalne, kreatywność, zaradność, pracowitość, samodzielność, zdecydowanie, skrupulatność, autodyscyplina, asertywność. <i>Cechy utrudniające prowadzenie firmy</i> : impulsywność, roztargnienie, nadmierna pewność siebie (<i>pyszalkowość</i>), niecierpliwość, nadmierna ambicja, pobłażliwość, uległość, nieufność, arogancja i egoizm.
Czarnecki L.	Lider organizacji powinien przejawiać zainteresowanie i znajomość obszaru działania firmy (<i>praca jako pasja, praca źródłem przyjemności, praca jako realizacja hobby i zainteresowań</i>), kreatywność, umiejętność myślenia syntetycznego i analitycznego, ambicja i pracowitość, pomysłowość, zorganizowanie, zacięcie biznesowe (<i>chęć i umiejętność ciągłego poszukiwania nowych możliwości rynkowych, brak obaw przed inwestowaniem, umiejętność powstrzymania się od bieżącej konsumpcji na rzecz inwestycji</i>).
Haromszki Ł.	Przywódca organizacyjny (<i>lider</i>) przyszłości powinien posiadać wiedzę, ukształtowane cechy i wypracowane umiejętności, które będą podstawą jego mocy podmiotowej i szacunku współpracowników, ale również powinien być marzycielem, wizjonerem, strategiem nadającym siłę działaniom podejmowanym w ramach organizacji. W tym celu niezbędne okazać mogą się: charyzma, asertywność, pewność siebie, tolerancyjność, otwartość, skłonność do zmian, chęć samorozwoju, moralność (<i>skłonność do poszanowania wartości moralnych</i>).
Korzeniowski L.F.	U podłoża wszystkich czynników osobowości skutecznego lidera organizacji są czynniki podstawowe, określane jako model "wielkiej piątki", czyli ekstrawersja (<i>towarzystwość, asertywność, otwartość na innych</i>), życzliwość, sumienność, odpowiedzialność i zorganizowanie, stabilność emocjonalna i opanowanie, otwartość na nowe doświadczenia. Skutecznych liderów cechują ponadto: zamiłowanie do ciężkiej pracy, umiejętność analizy ryzyka, odwaga i zdecydowanie w podejmowaniu decyzji, konsekwencja w realizacji postanowień, umiejętność współpracy z ludźmi oraz komunikatywność i wysokie zdolności interpersonalne.
Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A.	Lider organizacji powinien być pewny siebie, ambitny, zorientowany na osiągnięcia i sukces, asertywny, zdolny do dominacji nad innymi, dobrze tolerować stres, stanowczy, kreatywny i innowacyjny, perswazyjny, zdolny szybko podejmować decyzje, przywódczy, precyzyjny, entuzjastyczny, prawy, elastyczny, odpowiedzialny.
Lachiewicz S. Walecka A.	Lider organizacji powinna cechować dociekliwość, chęć zdobywania nowych doświadczeń, kreatywność i otwartość na nowe pomysły i rozwiązania, wysoka odporność na stres i presję czasu, asertywność, odporność na zmęczenie, gotowość do pracy w nienormowanych godzinach wykraczającą poza tradycyjne 8h/dziennie, empatia, umiejętność słuchania, wysokie kwalifikacje intelektualne, świadomość swej wartości, poczucie humoru i pokora, uczciwość, sprawiedliwość, moralność, oraz inteligencja emocjonalna przejawiająca się pod postacią samoświadomości (<i>samoświadomość emocjonalna, umiejętność dokonania trafnej oceny, równowaga wewnętrzna</i>), umiejętności samosterowania (<i>samokontrola, wiarygodność, sumienność,</i>

	<i>elastyczność, nastawienie na osiągnięcia, inicjatywa</i>), wyczulenia na ludzkie problemy (<i>empatia, wyczuwanie organizacji, służenie innym</i>), umiejętności socjalne (<i>wizja przywódcza, wywieranie wpływu, dbanie o rozwój innych, komunikacja, pobudzanie do zmian, sterowanie konfliktami, nastawienie na nawiązywanie i podtrzymywanie sieci stosunków interpersonalnych</i>).
Mingotaud F.	Skutecznego lidera cechuje dokładność w pracy (<i>brak akceptacji dla pracy niezakończonych, wykonanej pobieżnie, dostarczającej niepełnowartościowe rezultaty</i>), chęć i gotowość bezpośredniego zaangażowania i współdzielenia się odpowiedzialnością (<i>ale również i zasługami</i>), podejście metodyczne oznaczające chęć poznania istoty rzeczy nad którą się pracuje (<i>umysł analityczny</i>), wytrwałość, odporność na krytykę, umiejętność wyciągania konstruktywnych wniosków płynących z krytyki i prośb, umiejętność racjonalnej obrony własnego stanowiska.
Tokarski S.	Przywódca organizacyjny (<i>lider</i>) to osoba o chęci i umiejętności stałego uczenia się i podnoszenia kompetencji, umiejętności wykorzystywania nabytego wcześniej doświadczenia, wysoko rozwiniętych cechach i umiejętnościach kontaktu interpersonalnego, wysokiej samoocenie, otwartości i nastawieniu na kontakty z ludźmi, osobowości makiawelicznej (<i>zdolność i skłonność do manipulowania innymi, motywacja osiągnięć, odporność na działanie czynników ubocznych i nacisków społeczne</i>), pragmatyczna, odpowiedzialna, aktywna, towarzyska, przejawiająca inicjatywę, wytrwała, umiejąca i lubiąca instruować i koordynować, pewna siebie, wrażliwa i wnikliwa, elokwentna, posiadająca psychologiczne ukierunkowanie umysłu, praktyczną inteligencję psychologiczną, oraz wycucie taktu psychologicznego (<i>empatię</i>).
Forbes	Skuteczny lider to realista posiadający skonkretyzowaną wizję, osoba przywódcza, inteligentna, przekonywująca, skuteczna, doświadczona, świadoma, że znacznie więcej rzeczy może i musi się nauczyć niż obecnie wie, komunikatywna, pewna siebie, elastyczna, potrafiąca płynnie zmieniać swe zachowanie dostosowując je do wymagań chwili, zdyscyplinowana, potrafiąca wyznaczyć priorytety.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu – [3, s. 278-280], [4, s. 20-26, 154-180], [7, s. 92-102], [9, s. 30-31], [11, s. 154-162], [12, s. 400-408], [13, s. 21-22, 75-79], [17, s. 68-85], [20].

Powyższe zestawienie jest niezwykle rozbudowane, i w pewnym sensie może powodować powstanie wrażenia, iż skuteczny, efektywny lider to mitologiczny heros, a nie człowiek z krwi i kości. **Podkreślić jednak należy trzy istotne fakty:**

- po pierwsze, zwykle w konkluzji badań zawierano uwagę, iż choć wymienione cechy przeważnie charakteryzowały (*odróżniały*) osoby piastujące stanowiska kierownicze od pracowników szeregowych i/lub skutecznych kierowników (*liderów*) od tych nieskutecznych to błędym byłoby wyciąganie pochopnych wniosków, iż zbiór wymienionych elementów jest zbiorem zamkniętym i ostatecznie uformowanym⁶;
- po drugie zastrzegano, że w trakcie procesu badawczego wielokrotnie napotymano na odstępstwa od sumarycznych wyników⁷;

⁶ Dominują poglądy, iż w związku z rozwojem wiedzy o człowieku, a także globalizacją i rosnącym poziomem komplikowania procesu prowadzenia działalności gospodarczej opracowane modele wymagać będą aktualizacji, oraz przewartościowania.

⁷ Fakt iż, osoba nie przejawia danej cechy charakteru zaliczającej się do cech charakteryzujących skutecznego lidera organizacji nie decyduje jednoznacznie o tym, iż nie spełni się ona jako efektywny lider / kierownik. Ponadto część wyników pozostawała we wzajemnej sprzeczności, przykładowo efektywny lider organizacji powinien być wytrawnym i skłonny do podejmowania

- po trzecie zaś, uznawano niedoskonałość narzędzi badawczych, oraz kontekst znaczeniowy miejsca, czasu i celu badania⁸.

3.2. Praktyczne przykłady liderów organizacji sukcesu

Zgodnie z założeniami artykułu, w miejscu tradycyjnego przeglądu i komentowania wyników badań, przedstawione zostaną przykłady tzw. "dobrych praktyk"⁹ (*zarówno z rynku polskiego, jak i międzynarodowego*), czyli opisane zostaną przypadki organizacji, które odniosły sukces, a także wskazane zostaną psychofizyczne cechy lidera dzięki, którym było to możliwe.

Tabela 3. Przykładowe organizacje sukcesu i ich liderzy

Organizacja i jej lider	Geneza sukcesu organizacji oraz cechy i umiejętności lidera, które umożliwiły jej sukces
PRZYKŁADY Z POLSKI	
<p style="text-align: center;"><i>A. Blikle</i> <i>Sp. z o.o.</i> Andrzej Blikle</p>	<p>Firma rodzinna prowadzona już od IV pokoleń (<i>branża cukiernicza</i>), w wyniku nastąpienia zmian ustrojowych w Polsce postawiła na dynamiczny rozwój. W ciągu dwóch dekad nastąpił wzrost liczby placówek z 1 do 24, wzrost zatrudnienia z 40 do około 230 osób, a powierzchnia zaplecza produkcyjnego rozrosła się ze 150 m² do ponad 1800 m². Nie zmieniło się tylko jedno – dalej jest to przedsiębiorstwo rodzinne, którego misją jest dostarczanie najwyższej jakości wyrobów cukierniczych. Dominujące cechy lidera to przywiązanie do tradycji, pracowitość i gotowość do zmian, oraz "biznesowy perfekcjonizm", czyli nieustanna dbałość o jakość w każdej dziedzinie funkcjonowania firmy.</p>
<p style="text-align: center;"><i>CD Projekt Investments</i> Marcin Iwiński & Michał Kiciński</p>	<p>To przykład jak z pasji i hobby uczynić sposób na życie, jednocześnie zakładając i prowadząc dobrze prosperujący biznes. Początkowo firma zajmowała się dystrybucją gier komputerowych na nośnikach CD, aby z biegiem czasu wyczuwając trendy i zapotrzebowanie zająć się dodatkowo polonizacją (opracowywaniem polskich wersji językowych) zachodnich produkcji oraz samodzielnym projektowaniem, produkcją i wydawaniem gier komputerowych. Niewątpliwymi kamieniami milowymi w sukcesie firmy stanowią: podpisanie kontraktu w 1999 r. na polonizację gry RPG Baldur's Gate, pozyskanie licencji i opracowanie gry Wiedźmin i Wiedźmin II (<i>w zasadzie pierwszych w historii gier opracowanych przez polskiego developera, które odniosły międzynarodowy sukces komercyjny</i>), a także fuzja z Optimusem (strategiczny partner biznesowy) oraz nawiązanie współpracy ze studiem animacyjnym Tomasza Bagińskiego. W sukcesie firmy z pewnością pomogły wiara w powodzenie, pasja, energiczność w działaniu, kreatywność, umiejętne dobór partnerów współpracy i realizowanych projektów.</p>

ryzyka graczem, wymagającym i konsekwentnie realizującym swoje założenia człowiekiem o skłonnościach makiawelicznych, ale jednocześnie osobą cechującą się empatią, umiejętnością słuchania innych, nastawioną na współpracę.

⁸ Innymi cechami odznaczać się będzie skuteczny lider prowadzący swoją organizację w czasach kryzysu, a innymi w sytuacji hossy i prosperity.

⁹ Przedstawione przykłady zostały wybrane subiektywnie, oraz ułożone zgodnie z kolejnością alfabetyczną nazw organizacji.

<p><i>Comarch S.A.</i> Janusz Filipiak</p>	<p>Grupa Comarch to lider w zakresie tworzenia i wdrażania nowoczesnych technologii IT, świadczenia usług e-Commerce, działalności konsultingowej z zakresu biznesu i architektury IT. Powstała w 1993 roku w celu realizacji zamówienia na wykonanie systemu teleinformatycznego dla TP S.A., jej założycielem był J. Filipiak (<i>profesor AGH</i>), a pierwszymi współpracownikami najzdolniejsi studenci. Firma dynamicznie rozwijała się dzięki międzynarodowemu doświadczeniu jej lidera, realizacji specjalistycznych (<i>profilowanych</i>) zamówień, przy jednoczesnej budowie portfela usług zawierającego uniwersalne rozwiązania możliwe do zaadoptowania przez szerokie spektrum odbiorców ze świata biznesu. Sukces firmy nie byłby możliwy, gdyby nie osobiste zaangażowanie lidera organizacji, umiejętność efektywnego wykorzystania doświadczenia zdobytego wcześniej (<i>umiejętne kopiowanie i wdrażanie wzorców</i>), nastawienie na współpracę z innymi, "ojcowski" styl kierowania pracownikami, dogłębna znajomość przedmiotu działalności firmy.</p>
<p><i>Inglot Sp. z o.o.</i> Wojciech Inglot</p>	<p>Rozmiar powodzenia tej globalnie rozpoznawalnej biznesowej sieci ekskluzywnych salonów oferujących światowej jakości wyroby kosmetyczne najlepiej obrazuje rozwinięta sieć franczyzny na rynkach międzynarodowych. Firma posiada ponad 70 sklepów i to w tak prestiżowych lokacjach jak Dubaj, czy Times Square na Broadwayu. Genezą sukcesu marki jest osobiste zaangażowanie jej założyciela, który cierpliwie i stopniowo rozwijał swój biznes nie tylko wzorując się na najlepszych praktykach, ale i je ulepszając. Pomogła przemyślana strategia lokalizacyjna (<i>otwarcie butików w głównych ciągach komunikacyjnych galerii handlowych i innych obiektów odwiedzanych przez masowego klienta</i>), strategia unikania bezpośredniej walki z silną konkurencją w aspektach widocznych dla klienta (<i>sprzedaż i marketing</i>), wykorzystanie elastyczności, czyli typowego atutu małych firm. U źródła sukcesu wykazać należy cechy osobowościowe jej lidera, czyli cierpliwość, pracowitość, umiejętność unikania niepotrzebnych konfliktów oraz świadomość, iż na sukces i korzyści finansowe należy zapracować.</p>
<p><i>Labolatorium Kosmetyczne</i> <i>Dr Irena Eris</i> Irena Eris & Henryk Orfinger</p>	<p>Geneza sukcesu: Firma powstała w wyniku braku poczucia samorealizacji oraz przeświadczenia, że posiadane kompetencje nie są właściwie wykorzystywane w pracy na państwowym etacie. Posiadane wykształcenie i kompetencje założycieli, a także umiejętność wycucia potrzeb rynku pozwoliła na stworzenie znanej na całym świecie polskiej marki kosmetycznej (<i>ponad 800 pracowników, miesięczna produkcja ponad 2 mln sztuk kosmetyków z palety liczącej kilkaset ich rodzajów</i>). Umiejętność myślenia strategicznego zaowocowała również zdynamizowaniem rozwoju poprzez zastosowanie mechanizmu franszyzy, jak i podejmowaniu komplementarnych przedsięwzięć biznesowych w postaci otwierania ośrodków SPA sygnowanych marką Dr Irena Eris. Nieoceniony wkład z pewnością miały tu chęć samorozwoju, przedsiębiorczość, samodzielność i gotowość do podejmowania trudnych decyzji, wiara w sukces oraz proinnowacyjność duetu zakładającego i prowadzącego ten biznes.</p>

PRZYKŁADY ZE ŚWIATA	
Amazon.com Jeff Bezos	<p>Amazon.com to jedna z pierwszych, a obecnie największa, firma działająca w obszarze e-commerce. Wszystko zaczęło się gdy w 1994 roku Jeff Bezos spostrzegł nieograniczony wręcz potencjał internetu w kontekście rynku sprzedaży. Porzucił dobrze płatną pracę w firmie analitycznej, i w przeciągu dwóch miesięcy uruchomił pierwszą stronę internetową o funkcjonalności sklepu internetowego, które dziś są wszem i wobec obecne. Na początku biznes głównie polegał na sprzedaży wysyłkowej książek i czasopism specjalistycznych, a z biegiem czasu rozszerzał się o nowe kategorie produktów. Jeff Bezos zakładając swój biznes opracował i wdrożył dwa innowacyjne rozwiązania, pierwszym była idea sklepu internetowego, druga zaś dotyczyła sposobu jego funkcjonowania, polegająca na automatycznym sugerowaniu produktów klientowi bazując na historii jego wyszukiwań treści w internecie oraz zwyczajach zakupowych. Lider ten pytany o źródło swego sukcesu żartobliwie odpowiada, iż <i>"w połowie to szczęście, w połowie dobre wyczucie czasu, zaś w pozostałej części inteligencja"</i>, choć następnie uzupełnia o poważnym komentarzem wskazując, iż <i>"najważniejsza jest pasja i zamiłowanie do tego co się robi"</i></p>
Apple Steve Jobs Tim Cook	<p>Ten wzajemnie uzupełniający się duet stoi za sukcesem potentata na rynku elektroniki użytkowej (<i>I-Phone, I-Pad, I-Pod, ...</i>) zdolnego równorzędnie konkurować na rynku komputerów osobistych. Steve Jobs jest uosobieniem niezwykle pomysłowego innowatora, osoby skupionej na potrzebach i sugestjach klientów oraz człowieka (<i>Steve Jobs zasłynął tworząc nowy styl prezentacji nowych produktów firmy zachwalając ich innowacyjną funkcjonalność</i>). Tim Cook w duecie tym stanowił perfekcyjne dopełnienie. Jego rolą było pilnowanie, aby korporacja pod wodzą Jobesa nie oderwała się zbyt od rzeczywistości rynkowej w wyniku pogoni za innowacją, pilnowanie aby świat (<i>konkurencja</i>) nie dowiedział się o innowacyjnym produkcie firmy zanim będzie on gotowy. Głównym zadaniem perfekcyjnie wykonanym przez Cook'a było dokonanie napraw w fatalnie funkcjonującej sferze produkcji, dystrybucji i zaopatrzenia firmy. Prywatnie Tim Cook znany jest ze swej pracowitości (<i>dzień pracy zwykle zaczyna o świcie</i>), dbałości o zdrowie fizyczne, oraz intuicji biznesowej.</p>
Virgin Group Richard Branson	<p>Multimiliarder, ekscentryk, właściciel ponad 400 firm o łącznej wartości przekraczającej ponad 4,2 mld. dolarów, w tym jednej z najbardziej rozpoznawalnych marek - Virgin. Jest to niewątpliwie przykład lidera organizacji sukcesu, który w swym biznesowym portfelu posiada udziały w takich branżach jak: linie lotnicze, telekomunikacja, Formuła 1, kosmetyki, czy eksploracja kosmosu (<i>w przyszłości planowane wprowadzenie turystycznych lotów po orbicie okołoziemskiej</i>). Pytany o źródła notowanych osiągnięć wskazuje, iż najważniejszym z nich jest otwartość na nowe pomysły i idee, na potrzeby klientów i mówienie "tak", gdy inni powiedzieli "nie" (<i>odwaga biznesowa i skłonność do podejmowania ryzyka</i>). Niezwykle ważne jest również umiejętność słuchania i wyczuwania potrzeb swych klientów (<i>intuicja</i>) oraz zdolność sprawienia, iż czują się oni dowartościowani, respektowani i ważni dla firmy i jej działalności. Jeff Branson zauważa również, iż nie osiągnąłby tak spektakularnego rezultatu, gdyby nie fakt, że prowadząc swe imperium biznesowe robi to co lubi, i w sposób jaki lubi – <i>"You can endure work, or you can work and have fun while doing it"</i></p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, ss. 203-273], [19], [20], [21], [22], [23].

4. Zakończenie

W artykule wykazano, iż lider organizacji poprzez prezentowany styl kierowania i podejmowane decyzje, które są odzwierciedleniem specyficznych, osobowościowych cech charakteru, wywiera istotny wpływ na to czy przedsięwzięcia realizowane przez organizację okażą się być efektywne, czy okażą się być sukcesem.

W oparciu o analizę przytoczonych treści bardzo wyraźnie zarysowana została teza wskazująca, iż skuteczni liderzy organizacji to osoby wyjątkowe, wszechstronnie uzdolnione, legitymujące się szerokim wachlarzem kompetencji, umiejętności, ale przede wszystkim przejawiające specyficzne cechy charakteru, zarówno te wrodzone, jak i świadomie wypracowane.

Przedmiotem zainteresowań i dalszych badań mogą zatem być kwestie związane, z próbą identyfikacji nowatorskich metod kreowania wśród liderów i menadżerów pożądanych cech, poszerzenie wiedzy teoretycznej i praktycznej o sposobach tych dotychczas znanych i stosowanych, jak również próba dokładnego zmierzenia (*wraz z zaawansowaną separacją danych ilustrujących*), jak uwarunkowany jest sukces organizacji w zależności od zestawu, czy wręcz konkretnych, pojedynczych cech osobowościowych.

Literatura

- [1] **Adamik A., Matejun M.:** Istota i cechy organizacji, [w:] Podstawy zarządzania – teoria i ćwiczenia, red. A. Zakrzewska – Bielawska, Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [2] **Adamik A., Nowicki M.:** Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach, Matejun M. (red.), Difin, Warszawa 2012.
- [3] **Baruk A.I.:** Partner czy podwładny – rola pracownika we współczesnym przedsiębiorstwie, [w:] Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska - Bielawska, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- [4] **Czarnecki L.:** Biznes po prostu, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011.
- [5] **Gierszewska G., Romanowska M.:** Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009.
- [6] **Griffin R.W.:** Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2008,
- [7] **Harmomszeki Ł.:** Przywódca organizacyjny przyszłości, [w:] Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi, red. S. Lachiewicz, A. Walecka, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [8] **Kaliszczak L.:** Przywództwo w procesie kształtowania kreatywności i innowacyjności wobec imperatywu przedsiębiorczości, [w:] Człowiek w organizacji – teoria i praktyka, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [9] **Korzeniowski L.F.:** Podstawy zarządzania organizacjami, Difin, Warszawa 2011.
- [10] **Kostera M.:** Różnorodność świata organizacji – metafory i archetypy, [w:] Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu – organizacje, konteksty, procesy zarządzania, red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

- [11] **Lachiewicz S., Walecka A.:** Role i kompetencje menadżerskie, [w:] Podstawy zarządzania – teoria i ćwiczenia, red. A. Zakrzewska - Bielawska, Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [12] **Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A.:** Przywództwo i style kierowania, [w:] Podstawy zarządzania – teoria i ćwiczenia, red. A. Zakrzewska – Bielawska, Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [13] **Mingotaud F.:** Sprawny kierownik – techniki osiągnięcia sukcesów, Poltext, Warszawa 1994.
- [14] **Nowicki M.:** Konkurencyjność regionów, a konkurencyjność przedsiębiorstw, [w:] Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego – Wydanie Specjalne, Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji, Adamik A. (red.), PTE, Łódź 2012.
- [15] **Pawlak N., Niewiadomski P.:** Menadżer Kaizen – model kompetencji lidera, [w:] Człowiek w organizacji – teoria i praktyka, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [16] **Piasecki B. (red.):** Ekonomika i zarządzanie małą firmą, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- [17] **Tokarski S.:** Kierownik w organizacji, Difin, Warszawa 2006.
- [18] www.business2community.com/customer-experience/7-customer-service-rules-from-richard-branson-ceo-of-virgin-0156782, dostęp z dnia 31.01.2013.
- [19] www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2012/07/24/top-10-list-the-greatest-living-business-leaders-today, dostęp z dnia 31.01.2013.
- [20] www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/10/18/15-ways-to-identify-bad-leaders, dostęp z dnia 31.01.2013.
- [21] www.gazele.pl, dostęp z dnia 31.01.2013.
- [22] www.inc.com/30years/articles/jeff-bezos.html, dostęp z dnia 31.01.2013.
- [23] www.mambiznes.pl, dostęp z dnia 31.01.2013.

AN EFFECTIVE LEADER AS A GUARANTEE OF MARKET SUCCESS OF THE ORGANIZATION

Summary

Article is about how attitudes and behavior of organization leader affects its chance for success. Considering this issue, article goal was not only to find answer to question how the organization leader generally is (*should be*), but also how is he as an organization member, and what is his role. The study showed that the leader of the organization has major influence on whether the projects implemented by the organization found to be effective. Moreover it has been noted that the result of leader influence is determined through style of leadership that depend on specific, individualistic traits of his personality. The paper also contains an review of the most important definitions related to the organization and management science, such as "*organization*", "*organization leader*", "*success of organization*". At last, emphasis on presentation of as many as possible practical examples from the business world should be acknowledged as the significant added value of the article.