



Przywództwo w procesach odnowy organizacyjnej*

Leadership in organizational renewal processes

Rafał Mrówka, Mikołaj Pindelski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, e-mails: rmrowka@sgh.waw.pl, mpinde@sgh.waw.pl

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie zadań, jakie stają przed przywódcami organizacji dokonującymi odnowy. Autorzy podjęli się zarówno opisu tych zadań, jak też analizy problemu, na ile zadania te różnią się w zależności od przyczyn i zakresu procesu odnowy dokonywanej w organizacji. Opisane zostały także konsekwencje pojawiania się określonych typów przywódców w różnych sytuacjach odnowy organizacyjnej.

Słowa kluczowe: odnowa organizacyjna, przywództwo, model biznesowy, przewodzenie zmianie.

Abstract

The aim of the article is to specify the tasks which are faced by the leaders of organizations making renewal. The authors both presented the tasks and the analysis of the problem how much they are different depending on the reason and the scope of the process of organizational renewal. The article also depicts the consequences of specific leaders appearance in different situations of organizational renewal.

Keywords: organizational renewal, leadership, business model, change leadership.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2014 jako projekt badawczy N N115 019939.

Wstęp

Celem istnienia większości organizacji biznesowych jest generowanie zysku i rozwój w odległej perspektywie czasu. Oznacza to konieczność ciągłej koncentracji na realizacji strategii, dobierania odpowiednich metod wdrażania jej w życie, a okresowo także dokonywania mniej lub bardziej istotnych modyfikacji w zakresie kierunków, sposobów czy metod zarządzania. W tym kontekście pojawia się pojęcie odnowy organizacyjnej. Oznacza ono, jak piszą Cyfert ze współautorami [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014, s. 15], „zmianę formuły działania organizacji, skutkującą rekonstrukcją systemu zarządzania”, odnowa stanowi „treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego. W rezultacie procesu odnowy organizacyjnej zarządzający organizacją, dążąc do osiągnięcia nowego poziomu równowagi, przekształcają system zarządzania, uwzględniając wymagania zdefiniowane w modelu biznesowym”.

Celem tego artykułu jest określenie zadań, jakie stają przed przywódcami organizacji dokonującymi odnowy. Autorzy podjęli się zarówno opisu tych zadań, jak też analizy problemu, na ile zadania te różnią się w zależności od przyczyn i zakresu procesu odnowy dokonywanej w organizacji.

1. Odnowa organizacyjna – podstawowe pojęcia

W kontekście pojęcia odnowy organizacyjnej pojawiają się więc dwa inne ważne pojęcia: model biznesowy i system zarządzania.

Pojęcie modelu biznesowego od niedawna wyraźnie zaczęło przykuwać uwagę naukowców zajmujących się zarządzaniem organizacjami. Wprawdzie termin ten został użyty po raz pierwszy w pracy naukowej już w 1957 roku [Bellman et al. 1957], został jednak spopularyzowany dopiero na przełomie wieków XX i XXI wraz z rozwojem technologii informatycznych i internetowych [Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005; Zott, Amit, Massa 2010].

Jak zauważają Osterwalder, Pigneur i Tucci [2005], różni autorzy używają pojęcia model biznesowy w różnych znaczeniach:

1. Model biznesowy może być rozumiany jako ogólna koncepcja opisująca wszystkie możliwe sposoby prowadzenia biznesu oraz elementy składające się na opis prowadzenia przedsiębiorstwa.
2. Część autorów mówi raczej o różnych typach modeli biznesowych opisujących pewne specyficzne sposoby prowadzenia biznesu, odróżniające jedne od drugich.
3. Niektórzy mówią wręcz o modelu biznesowym jako o pojęciu opisującym sposób prowadzenia biznesu przez konkretne, pojedyncze przedsiębiorstwo.

Widać, że pojęcie to funkcjonuje na trzech różnych poziomach, przy czym kolejne poziomy zawierają się w poprzednich.

Na potrzeby tego opracowania jako bazę rozumienia pojęcia modelu biznesowego można przytoczyć trzy wybrane opisy.

Pierwsza definicja, opisana przez Afuaha i Tucciego [2003, s. 20], brzmi: „Model biznesowy to przyjęta przez przedsiębiorstwo metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia przedsiębiorstwu dochodowość”. Druga definicja, autorstwa Osterwaldera i Pigneura [2012, s. 18], jest sformułowana następująco: „Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”. Nogalski [2011, s. 451] opisuje natomiast model biznesowy jako „rozwinętą, współczesną [...] formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawiającego usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu”. Pierwsza z definicji podkreśla znaczenie powiększania i wykorzystywania zasobów w procesie uzyskiwania przewagi nad konkurencją. Druga definicja mówi o celach organizacji jako o „zapewnieniu i czerpaniu zysków”. Zysk może tu być rozumiany nie tylko w kontekście wartości finansowej, lecz także w kontekście korzyści, urzeczywistnienia innych specyficznych celów organizacji, jakimi może być stworzenie określonego standardu, osiągnięcie celów społecznych. Trzeci opis wskazuje na łatwość operacjonalizacji opisu modelu biznesowego i możliwość przełożenia go na stworzenie konkretnej strategii organizacji. Ze wszystkich tych definicji wynika, że może istnieć wiele typów wyraźnie różniących się modeli biznesowych, które będą prowadziły do sukcesu organizacji w otoczeniu.

Pojęcie systemu zarządzania można natomiast opisać za pomocą trzech składowych: 1) celów i wartości organizacji, 2) jej regulacji i struktur, 3) metod i praktyk zarządzania oraz relacji zawiązujących się pomiędzy nimi, warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania organizacją [Skalik, Bełz 2007]. Pomiedzy tymi składowymi systemy zarządzania musi dochodzić do ciągłych interakcji, wzajemnego dostosowywania się, co wskazuje na ich zmienność, płynność w trakcie realizacji procesów zarządzania.

Podsumowując więc, zauważyć należy, że odnowa organizacji wiązać się będzie z istotną modyfikacją przynajmniej wybranych elementów modelu biznesowego wypracowanego przez organizację, aby osiągnąć sukces rynkowy w zdefiniowanych przez otoczenie warunkach, co wiązać się będzie bądź z przemodelowaniem celów i wartości organizacji, bądź jej regulacji i struktur, bądź metod i praktyk zarządzania stosowanych w organizacji, bądź relacji pomiędzy tymi elementami.

2. Konieczność odnowy i warunki przeprowadzania tego procesu

Odnowa organizacyjna jest procesem, który dla większości współczesnych organizacji staje się koniecznością. Konieczność ta podyktowana jest przede wszystkim zmianami w otoczeniu organizacji. Rosnąca turbulencja, skokowość zmian w otoczeniu, w tym pojawianie się nowych sieciowych zależności pomiędzy interesariuszami organizacji [Mrówka 2013] wy-

muszą konieczność dostosowywania do tych zmian systemu zarządzania i modeli biznesowych [Mrówka 2010a], przy czym, jak zauważają Cyfert, Bełz i Wawrzynek [2014], w tym zakresie organizacje stają przed wyborem wykorzystania jednego z kilku modeli odnowy organizacyjnej. Pierwszy wybór dotyczy reakcji na zmiany w otoczeniu – organizacja może bowiem przystosowywać się do tych zmian lub je wyprzedzać, kreując *de facto* własne warunki dla swoich interesariuszy. Drugi wybór dotyczy szybkości i permanentności procesów odnowy – procesy te mogą dokonywać się w sposób ciągły, bardziej ewolucyjny, bądź skokowy – rewolucyjny. Cytowani autorzy [Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014] wychodzą wprawdzie z założenia, że „w celu zapewnienia długookresowego powodzenia organizacji bardziej uzasadnione wydaje się być realizowanie procesu odnowy w formule ciągłej, zapewniającej stopniowe wprowadzanie zmian, i tym samym bardziej zrównoważony rozwój organizacji”, a „wdrażanie modeli odnowy w formule zmian wyprzedzających i skokowych są obciążone relatywnie wysokim poziomem ryzyka niepowodzenia”, jednak prezentowane przez nich wyniki badań pokazują, że w rzeczywistości każda z kombinacji jest możliwa i wybór konkretnego modelu zależy w dużej mierze od rodzaju turbulencji otoczenia organizacji. I tak, ich zdaniem:

- w burzliwym otoczeniu prawnym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian dostosowawczych,
- w burzliwym otoczeniu ekonomicznym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian ciągłych,
- w burzliwym otoczeniu społeczno-kulturowym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian wyprzedzających,
- w burzliwym otoczeniu technologicznym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian skokowych.

Zauważyć jednak warto, że ten poziom burzliwości otoczenia też może być zmienny, choć jego pewne natężenie jest dziś

standardem. Część współczesnych organizacji działa w otoczeniu o charakterystyce przewyższającej ten standard – nie tylko pojawiają się dynamiczne zmiany, ale dodatkowo kierunek i konsekwencje tych zmian są nieprzewidywalne – trudno przewidzieć je z jakimkolwiek prawdopodobieństwem. Zmienność ta ma charakter nawet w krótkim okresie skokowy, nieliniowy.

Na konieczność przeprowadzania procesów odnowy wpływać może jednak nie tylko otoczenie organizacji, lecz także uwarunkowania wewnętrzne – kondycja organizacji, sposób zarządzania nią, umiejętność wykorzystywania posiadanego potencjału, posiadane zasoby i sposób ich spożytkowania, kultura, wartości, jakimi kieruje się organizacja – ich spójność ze strategią. Oczywiście kwestie te pośrednio wiążą się także z otoczeniem organizacji, przystosowaniem wnętrza organizacji do warunków zewnętrznych, jednak wskazać trzeba, że odnowę wymuszać będą także błędy popełnione w zarządzaniu istniejącymi zasobami organizacji. Z drugiej strony wyobrazić sobie można sytuację, w której odnowa organizacyjna będzie przeprowadzana mimo tego, że organizacja znajdować się będzie w dobrej kondycji w okresie bieżącym oraz w świetle przynajmniej krótkookresowych prognoz. W tej sytuacji odnowa organizacyjna może stanowić próbę pewnej „ucieczki do przodu” – wyprzedzenia potencjalnych zmian w otoczeniu lub narzucenia otoczeniu zupełnie nowych, własnych warunków działania.

Cztery modelowe sytuacje, w których mogą być inicjowane procesy odnowy organizacyjnej, ilustruje tab. 1.

Wynika więc stąd, że zarówno motywy i warunki przeprowadzania procesu odnowy, jak i tempo, zakres, ale i ryzyko wiążące się z procesami odnowy organizacyjnej mogą być bardzo zróżnicowane. W tym miejscu pojawia się problem podjęcia decyzji o wyborze konkretnego modelu, konkretnej strategii działania, wzięcia za nią odpowiedzialności i pokierowania procesem zmian organizacyjnych – problem wyboru agenta zmian. Przy tego rodzaju zmianach, ich strategicznym znaczeniu dla organizacji, wydaje się, że zadania te wiążą się z funkcją przywódcy organizacji.

Tabela 1. Modelowe sytuacje, w których mogą być inicjowane procesy odnowy organizacyjnej

Kondycja organizacji (kondycja finansowa, nowoczesność produktów, zasoby ludzkie oraz kultura organizacyjna – okres bieżący oraz prognozy)	Otoczenie (pod względem zmienności)	Zmienne liniowo (zmiany dające się przewidzieć przynajmniej z pewnym prawdopodobieństwem w okresie co najmniej kilku lat)	Krótkookresowo nieliniowe (skokowe, trudne do przewidzenia zmiany)
Dobra		Umiarkowana stabilność	Pozorna stabilność
Zła		Zaburzenie równowagi (kryzys)	Zmiana stanu równowagi (przebudowa)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mrówka 2010b, s. 123].

3. Model przywództwa w procesach odnowy organizacyjnej – zakres zadań przywódców w różnych sytuacjach odnowy

Przywództwo na szczycie organizacji oznacza wytyczanie kierunku jej działania, tworzenie strategii, definiowanie podstawowych celów organizacji, tworzenie ram kulturowych i organizacyjnych pozwalających na ich urzeczywistnienie. Sytuacja przeprowadzenia procesowi odnowy organizacyjnej daje jednak przywódcy możliwość wyboru modelu odnowy. Wybór ten z jednej strony powinien być podyktowany, jak wskazano wyżej, czynnikami zewnętrznymi, wynikającymi z warunków stworzonych przez otoczenie organizacji, z drugiej czynnikami wewnętrznymi, wiążącymi się z kondycją organizacji, choć może się on wiązać także z wykorzystaniem przez przywódców własnych kompetencji, doświadczeń zdobytych we wdrażaniu zmian organizacyjnych. Można zdefiniować kilka typów przywódców, w zależności od ich stosunku do zmian i umiejętności ich wprowadzania [Mrówka 2010b, s. 101].

Za pierwsze szczegółowe kryterium wyszczególniania postaw przywódców posłużyć może preferowany, dominujący charakter wprowadzanych przekształceń i ich stosunek wobec zmian otoczenia. Część przywódców wybiera częściej zmiany dostosowawcze, wymuszone przez otoczenie organizacji, zmiany oparte na obserwacji branży, konkurentów czy nowych technologii. Są one częściej fragmentaryczne niż całościowe, choć w rezultacie mogą wpływać na istotną poprawę kondycji organizacji. Przykładem mogą być przywódcy wielu popaństwowych wielkich polskich przedsiębiorstw, jak Jakub Karnowski z PKP czy Jerzy Józkowiak z Poczty Polskiej.

Przeciwna postawa opiera się na stosowaniu zmian antycypacyjnych, wyprzedzających przyszłe wydarzenia, tworzących

nową rzeczywistość, zmieniających otoczenie organizacji. Wprowadzanie takich zmian wiąże się oczywiście z dużo większym ryzykiem dla organizacji, lecz jednocześnie daje szansę na duże korzyści. Przykładem mogą być tu przywódcy przedsiębiorstw kształtujących nowe trendy w obszarze technologii, jak choćby Steve Jobs w Apple aż do swojej śmierci, Jeff Bezos w Amazon.com, ale także Rafał Brzoska z InPost.

Drugie szczegółowe kryterium, które pozwoli wyodrębnić dwie postawy przywódców, związane jest z zakresem i tempem wprowadzania przez nich zmian. Pierwsza postawa polega na preferowaniu zmian ewolucyjnych, ciągłych, które wprowadza się w sposób uporządkowany, stopniowo, wykorzystując mocne strony organizacji i nie naruszając w większości przypadków dotychczasowej struktury organizacji ani jej kultury. Proces ten jest powolny, rozłożony w czasie, stopniowy. Za przykład takiej postawy mogą posłużyć kolejni przywódcy Toyoty, jak choćby Fujio Cho (1999-2005), Katsuki Watanabe (2005-2009) czy Akio Toyoda (2009 do dziś).

Przeciwna postawa preferuje zmiany rewolucyjne, skokowe, wprowadzane szybko, często całymi pakietami, burzące dotychczas funkcjonujące struktury organizacyjne, procesy lub ich fragmenty, zmieniające całą organizację, jej system, tworzące nowe mocne strony organizacji poprzez negację dotychczasowych atutów lub ich części. Przykładem takiej postawy są działania globalnego prezesa IBM w latach 1993-2002 Luisa Gerstnera, który w trakcie swojej kadencji istotnie zmodyfikował model biznesowy wykorzystywany przez firmę.

Jednoczesne zastosowanie dwóch wspomnianych kryteriów pozwala stworzyć typologię przywódców. Przywódcę preferującego zmiany dostosowawcze i ewolucyjne, czyli dostosowujące organizację do zmian zachodzących w otoczeniu wprowadzane w sposób systematyczny, stopniowy, wykorzystujący

Tabela 2. Typy przywódców organizacji – kryterium preferowanych zmian organizacyjnych

Zakres i tempo zmian	Stosunek zmian wobec zmian otoczenia	
	Dostosowawczy	Antycypacyjny
Zmiany ewolucyjne	<p>Administrator</p> <p>Administruje organizacją, wykorzystując jej mocne strony i panującą w niej kulturę oraz nadarżające się szanse. Nie dopuszcza do tego, aby otoczenie wyprzedziło organizację. Przeprowadza systematyczne dostosowawcze zmiany ewolucyjne. Unika nadmiernego ryzyka (Lee Scott – Wal-Mart)</p>	<p>Wizjoner</p> <p>Tworzy wizję przyszłości organizacji i jej otoczenia, wykorzystując mocne strony organizacji, jej kultury oraz nadarżające się szanse. Przeprowadza ewolucyjne, systematyczne zmiany, tylko od czasu do czasu dokonując radykalnych przekształceń. Stara się – w miarę możliwości – minimalizować ryzyko (Steve Balmer – Microsoft)</p>
Zmiany rewolucyjne	<p>Ratownik</p> <p>Uzdrowia bieżącą sytuację organizacji, wprowadza krótkookresowe plany naprawcze. Dokonuje rewolucyjnych zmian w funkcjonowaniu organizacji, które mają jednak ograniczony, dostosowawczy charakter wobec zmian w otoczeniu. Unika zagrożeń i nadmiernego ryzyka (Lee Iacocca – Chrysler)</p>	<p>De-konstruktor</p> <p>Radykalnie zmienia strategię organizacji, często niszczy, gruntownie przekształca kulturę organizacyjną lub tworzy zupełnie nową organizację wraz z nową elastyczną kulturą organizacyjną. Przeprowadza zmiany rewolucyjne. Chce uczynić kulturę elastyczną i sprawić, że wyprzedzi ona otoczenie. Ma świadomość konieczności ponoszenia wielkiego ryzyka (Carlos Ghosn – Nissan-Renault)</p>

Źródło: [Mrówka 2010b, s. 102].

Tabela 3. Model przywództwa w procesach odnowy organizacyjnej

Kondycja organizacji (kondycja finansowa, nowoczesność produktów, zasoby ludzkie oraz kultura organizacyjna – okres bieżący oraz prognozy)	Otoczenie (pod względem zmienności)	Zmienne liniowo (zmiany dające się przewidzieć przynajmniej z pewnym prawdopodobieństwem w okresie co najmniej kilku lat)	Krótkookresowo nieliniowe (skokowe, trudne do przewidzenia zmiany)
Dobra	Umiarkowana stabilność Preferowany typ efektywnego przywódcy to <i>administrator</i> . Możliwe jest także wykorzystanie efektywnego <i>wizjonera</i> , dokonującego ryzykownego <i>skoku w przyszłość</i> . Wykorzystanie ratownika, a tym bardziej de-konstruktora jest ryzykowne, gdyż oznaczałoby dokonanie rewolucyjnych ryzykownych zmian w dobrze funkcjonującej organizacji.	Pozorna stabilność Preferowany typ efektywnego przywódcy to <i>wizjoner</i> . Przez większość czasu sprawdzać się może również <i>administrator</i> . Wykorzystanie de-konstruktora jest ryzykowne, gdyż oznaczałoby dokonanie rewolucyjnej przebudowy dobrze funkcjonującej organizacji. Ratownik nie rozwiąże natomiast problemów organizacji.	
Zła	Zaburzenie stanu równowagi (kryzys) Preferowany typ efektywnego przywódcy to <i>ratownik</i> . Możliwe jest także wykorzystanie efektywnego <i>de-konstruktora</i> , przebudowującego organizację poprzez ryzykowny <i>skok w przyszłość</i> . Wykorzystanie administratora lub wizjonera może być niebezpieczne, gdyż oznacza bierność wobec problemów organizacji.	Zmiana stanu równowagi (przebudowa) Preferowany typ efektywnego przywódcy to <i>dekonstruktor</i> . Możliwa jest także przebudowa wskutek początkowego uzdrowienia organizacji przez <i>ratownika</i> , a następnie wykorzystanie <i>wizjonera</i> i <i>administratora</i> . Wcześniejsze wykorzystanie wizjonera lub administratora bywa niebezpieczne, grożąc biernością wobec problemów organizacji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mrówka 2010b, s. 147].

zasoby organizacji i jej mocne strony, określono mianem administratora. Przywódcę wybierającego zazwyczaj zmiany dostosowawcze, choć rewolucyjne, czyli dostosowujące organizację do przeobrażającego się otoczenia, wprowadzane gwałtownie, w połączeniu z innymi zmianami, przekształcające częściowo dotychczasowe struktury organizacji, określono mianem ratownika. Przywódcę wprowadzającego przede wszystkim zmiany antycypacyjne i ewolucyjne, a zatem tworzącego wizję przyszłości organizacji na podstawie przewidywań dotyczących nowych rynków, rozwiązań i technologii, implementującego swoje plany systematycznie przez wiele miesięcy lub lat, wykorzystującego mocne strony organizacji i jej kultury, określono mianem wizjonera. Przywódcę wdrażającego również zmiany antycypacyjne, lecz o charakterze rewolucyjnym, czyli zmieniające wizję organizacji, tworzące nową rzeczywistość, wyprzedzające otoczenie, a jednocześnie wprowadzane szybko i radykalnie, niszczące zastane struktury, zmieniające założenia kulturowe, o szerokim zakresie, określono jako de-konstruktora. Każdy z czterech wyróżnionych typów przywódców charakteryzuje się odmiennymi cechami (tab. 2).

Interesujące są konsekwencje pojawienia się określonego typu przywództwa w opisanych wyżej różnych modelowych sytuacjach, w których inicjowane będą procesy odnowy organizacyjnej. Ich analiza prowadzi do stworzenia modelu przywództwa w procesach odnowy organizacyjnej. Ilustruje go tab. 3.

4. Wyzwania dla przywódców w procesach odnowy

Z perspektywy wyzwań dla przywódców organizacji najtrudniejsze procesy odnowy wiążą się z uzdrowieniem organizacji znajdującej się w złej kondycji. Jak sugeruje Corrado [2002], szczególne wyzwania wiążą się z odnową wymagającą przebudowy kultury organizacyjnej. Procesy takie są długotrwałe, wymagają przebudowy na trzech poziomach równoległe: strategicznym, finansowym i organizacyjnym i przede wszystkim wymagają nowego przywództwa – nowych liderów zastępujących tych tworzących starą kulturę organizacyjną. Pośrednio potwierdza to także Schein [1985] w swojej klasycznej pracy na temat przywództwa i kultury organizacyjnej, pisząc, że zadaniem przywódców w niektórych sytuacjach jest „złamanie tyranii starej kultury organizacyjnej”, a to jest trudne dla przywódców, którzy starą kulturę budowali.

Każda przebudowa modelu biznesowego, nawet nie wymagająca istotnej zmiany kultury organizacyjnej, jest jednak procesem trudnym i ryzykownym – istniejące modele biznesowe organizacji są bowiem zazwyczaj stabilne wewnętrznie, mają wielu zwolenników wśród członków organizacji postrzegających zmianę jako coś niebezpiecznego. Naturalnie rodzi się w tej sytuacji opór wobec zmian. Ciekawą koncepcję zbudowania „strategicznej zwinności” (*strategic agility*) organizacji ułatwiającej odnowę organizacyjną, odnowę modelu biznesowego stworzyli Doz i Kosonen. Zaproponowali oni model zakładający, że owa strategiczna zwinność rozumiana jest jako przemyślane celowe współdziałanie na poziomie najwyższego

Tabela 4. Przyspieszenie odnowy modelu biznesowego: plan działań dla przywódcy

Wrażliwość strategiczne
1. Przewidywanie: wyostrzenie prognoz – przegląd przyszłych koncepcji działań – nie należy nadmiernie polegać na narzędziach prognostycznych (np. planowanie scenariuszowe) 2. Eksperymentowanie: zdobycie insightów, podejmowanie prób, odkrywanie odpowiednich lokalizacji, hotspotów innowacji – lokalne eksperymenty – strategiczne wykorzystanie pomysłów płynących z wnętrza organizacji 3. Dystansowanie: uzyskanie perspektywy – rozwijanie perspektywy „z zewnątrz do środka” dzięki bogatej sieci kontaktów osobistych – wysłuchiwanie głosu z peryferii 4. Abstrahowanie: uogólnianie – przekształcenie modeli biznesowych w kategoriach pojęciowych 5. Przewartościowywanie: dostrzeganie potrzeby odnowy modelu biznesowego – angażowanie się w szczery, otwarty i szeroki dialog wokół zagadnień strategicznych
Jedność przywództwa
6. Prowadzenie dialogu: inicjowanie i udostępnianie założeń, rozumienie kontekstu sytuacji – przegląd podstawowych założeń oraz hipotez, nie tylko wniosków, opracowanie wspólnej podstawy 7. Pokazywanie: ujawnianie osobistych motywów i aspiracji – przejrzystość i jasność motywów przynosi wzajemny szacunek i zaufanie oraz zrozumienie stanowisk 8. Integrowanie: budowanie współzależności – definiowanie wspólnego programu prowadzącego do sukcesu 9. Wyrównywanie: pokazywanie wspólnego interesu – oprócz zachęt, pokazywanie głębszego wspólnego znaczenia 10. Konserwowanie: zapewnienie empatii i współczucia – zapewnienie bezpieczeństwa osobistego
Płynność zasobów
11. Oddzielanie: zdobycie elastyczności – koncentrowanie się na wartości dla klienta 12. Zapewnienie modularności: montaż i demontaż systemów i procesów biznesowych – opracowanie założeń łatwego przenoszenia i reinstalacji systemów i procesów biznesowych 13. Oddzielanie: oddzielenie wykorzystania zasobów od własności zasobów i negocjowanie dostępu do nich i ich przydziału 14. Przełączanie się: wykorzystywanie wielu modeli biznesowych – wykorzystywanie równolegle wielu różnych infrastruktur modeli biznesowych i przełączanie produktów między nimi 15. Zaszczepianie: pozyskanie pomysłów do przekształceń – importowanie modeli biznesowych od przejmowanych firm

Źródło: [Doz, Kosonen 2010, s. 372].

kierownictwa firmy w zakresie uwzględnienia trzech kluczowych czynników:

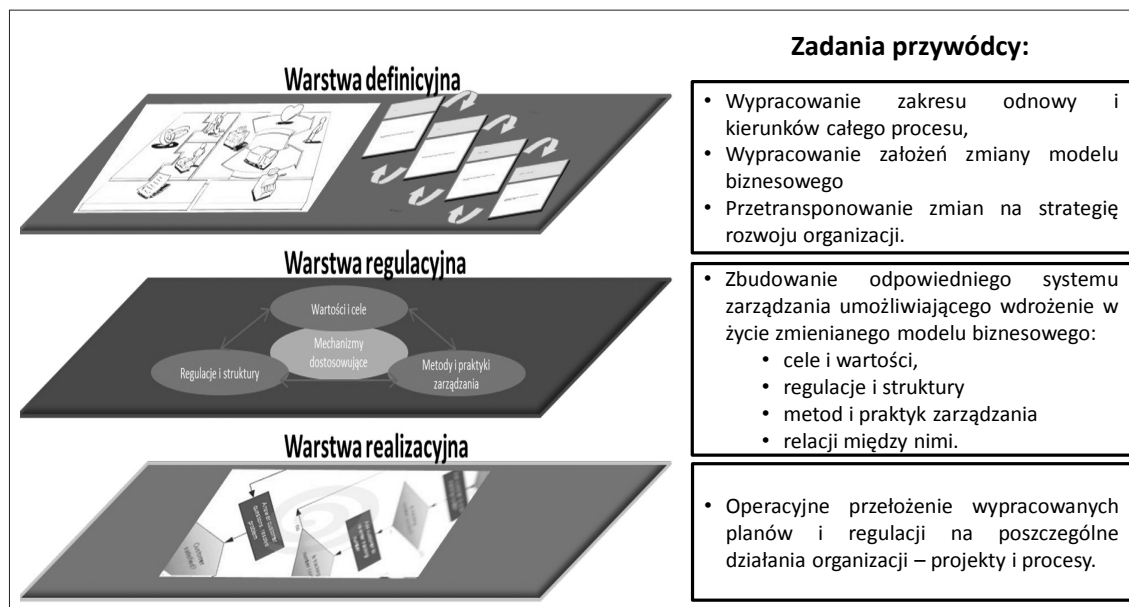
1. strategiczna wrażliwość (*strategic sensitivity*): ostrość, intensywność postrzegania otoczenia, świadomość strategicznych zmian sytuacji,
2. jedność przywództwa: zdolność najwyższego kierownictwa do podejmowania szybkich, ważnych decyzji i nieulegania grze interesów,
3. płynność zasobów: możliwość szybkiego przesuwania zasobów i przekonfigurowania zdolności organizacyjnych.

Osiągnięcie tej strategicznej zwinności wymaga natomiast od przywódców organizacji podjęcia pewnych niecodziennych (unikatowych) działań powiązanych z trzema wymienionymi wyżej czynnikami. Szczegółowo opisano te działania w tab. 4.

Podsumowanie

Podsumowując te rozważania, można stwierdzić, że zadania przywódców organizacji w warunkach odnowy wiążą się

z kilkoma poziomami aktywności. Celowe jest nawiązanie w tym miejscu do systemowego modelu organizacji wspierającego realizację procesów odnowy zaproponowanego przez Cyferta [2012]. Po pierwsze, w warstwie definicyjnej przywódcy odpowiedzialni są za wypracowanie zakresu odnowy, kierunków całego procesu przekładających się na mniej lub bardziej istotne, w zależności od czynników wewnętrznych i zewnętrznych, zmiany modelu biznesowego przetransponowanego na strategię rozwoju organizacji. Po drugie, w warstwie regulacyjnej przywódcy są odpowiedzialni za zbudowanie odpowiedniego systemu zarządzania, umożliwiającego wdrożenie w życie zmienianego modelu biznesowego – celów i wartości, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania oraz relacji między nimi. Po trzecie w końcu, w warstwie realizacyjnej przywódcy odpowiedzialni są za operacyjne przełożenie tych planów i regulacji na poszczególne działania organizacji – projekty i procesy. Ilustruje to rys. 1.



Rysunek 1. Systemowy model organizacji wspierającej realizację procesów odnowy – zadania przywódcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cyfert 2012, s. 125].

Literatura

Afuah A., Tucci C. L., 2003, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Bellman R., Clark C., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricciardi F.M., 1957, *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, Operations Research, vol. 5, no 4, s. 469-503.

Corrado G., 2002, *Leadership and cultural renewal in corporate turnarounds*, Symphonya. Emerging Issues in Management, no 2, s. 85-96.

Cyfert Sz., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, [w:] *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, G. Bełz, Sz. Cyfert (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Cyfert Sz., Bełz G., Wawrzynek Ł., 2014, *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A (159).

Doz Y.L., Kosonen M., 2010, *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*, Long Range Planning, vol. 43, iss. 2-3 (April-June), s. 370-382.

Mrówka R., 2010a, *Application of the open source business model as a tool for corporate renewal*, [w:] J. Skalik, G. Bełz (eds), *Transformations and Dynamics in Management: Concepts and cases of corporate renewals*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 148/Management Sciences, no 5, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, s. 119-128.

Mrówka R., 2013, *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Mrówka R., 2010b, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Nogalski B., 2011, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, [w:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. W. Kieżun, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 445-460.

Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of AIS, vol. 15, art. 1.

Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London.

Skalik J., Bełz G., 2007, *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Skalik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.

Zott C., Amit R., Massa L., 2010, *The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research*, WP-862, IESE, June 2010, <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf> [dostęp: 28.03.2012].