

Sławomir ŚWITEK  
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy  
Instytut Ekonomii i Zarządzania

## **CHARAKTERYSTYKA MODELI PRZYWÓDZTWA STOSOWANYCH W ORGANIZACJACH LEAN I SIX SIGMA**

**Streszczenie.** Artykuł przedstawia najczęściej stosowane modele przywództwa w organizacjach, w których wdrożono koncepcje lean i six sigma. Omówiony został wpływ aspektu kulturowego na efektywność stylu kierowania oraz różnice w podejściu do przywództwa w koncepcjach ciągłego doskonalenia.

**Słowa kluczowe:** szczupłe zarządzanie, szczupłe przedsiębiorstwo, six sigma, przywództwo sytuacyjne, przywództwo transakcyjne, przywództwo transformacyjne, przywództwo służebne, przywództwo oparte na wartościach

## **CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP MODELS APPLIED IN LEAN AND SIX SIGMA ENTERPRISES**

**Summary.** In the article presented the most used leadership models in organizations, where lean and six sigma improvement methodologies have been implemented. Influence of cultural aspect on managerial style effectiveness and differences in approaches to leadership style in continual improvement methodologies is discussed.

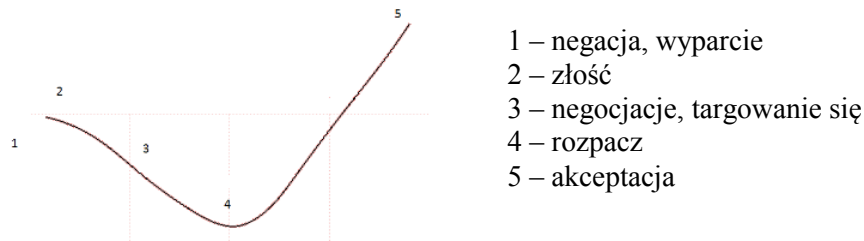
**Keywords:** lean management, lean enterprise, six sigma, situational leadership, transactional leadership, transformational leadership, servant leadership, value based leadership

### **1. Wdrożenie koncepcji szczupłego zarządzania i six sigma jako zarządzanie zmianą w organizacji**

Wdrożenie szczupłego zarządzania czy six sigma jest tak fundamentalną zmianą w życiu danej organizacji, że wymaga od Starszego Kierownictwa specjalnego zaangażowania

i strategicznego podejścia, tj. umieszczenia tej inicjatywy w strategii firmy i dalszych działań wdrożeniowych odpowiednio kaskadowanych w dół przedsiębiorstwa.

Po raz pierwszy reakcję pracowników na tę zmianę opisał Dr Kubler-Ross jako tzw. krzywą żałoby<sup>1</sup>.



Rys. 1. Krzywa żałoby

Fig. 1. Curve of mourning

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Czerska M., Rutka R.: Wykorzystanie “prawa dołka” w kierowaniu zmianą. Kwartalnik „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 1. Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 47.

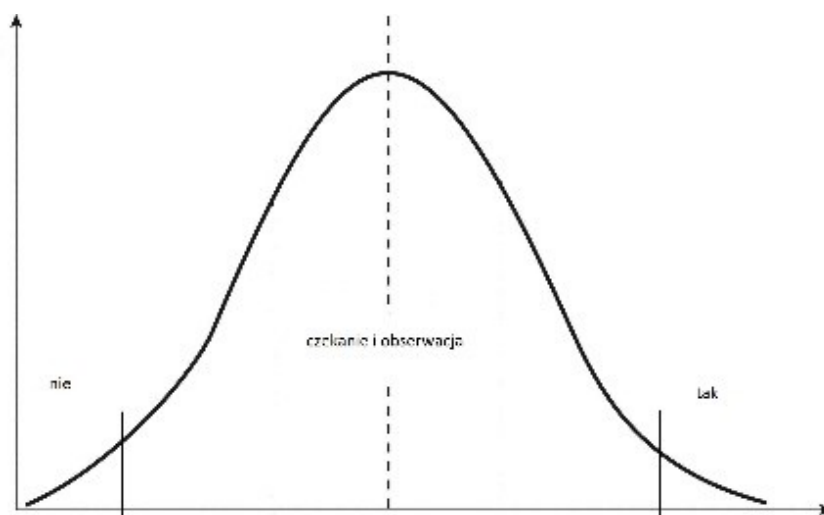
Model przechodzenia przez pięć etapów świetnie tłumaczy reakcję ludzi na stratę lub domniemaną stratę. Zmiana status quo w firmie jest przecież postrzegana jako strata – pracownikowi zmieniają się warunki pracy, otoczenie, wymagania, może je odrzucić lub dostosować się.

Pracownicy przechodzą przez nią w różny sposób i w różnym tempie. Zazwyczaj najpierw pojawia się zaprzeczenie, że zmiana w ogóle następuje i może dotknąć. Później pojawia się złość, gdy dociera do świadomości fakt, że jest ona nieuchronna. Potem zwykle pracownicy starają się targować, tj. zmniejszyć w ich mniemaniu stratę. Wreszcie pojawia się depresja wynikająca z całkowitej bezsilności.

Jednym z kluczowych zadań liderów przewodzących zmianom jest pomaganie pracownikom w przejściu po krzywej do momentu akceptacji tak szybko, jak to możliwe. Kluczowa jest tutaj komunikacja na temat tego, co ulegnie zmianie, jaki wpływ będzie miała zmiana na firmę w rzeczywistości, a jaka według pracowników. W procesie tym uczestniczą emocje, a więc zmiana ta wymagać będzie czasu. Najlepiej, gdy pozbywanie się starych nawyków i stworzenie nowych zwyczajów następuje podczas wypełniania codziennych obowiązków, gdzie dużą rolę odgrywa praktykowanie nowopoznanych narzędzi i metod szczupłego zarządzania oraz six sigma pod okiem doświadczonego mentora.

<sup>1</sup> Kubler-Ross E.: On death and dying. Scribner, New York 1997; prace dr Kubler-Ross były dalej kontynuowane i dziś ww. krzywa często jest nazywana krzywą Fishera od nazwiska naukowca z uniwersytetu w Leicester, który określił tzw. model zmiany osobistej, pomocny menedżerom w radzeniu sobie ze zmianą w organizacjach.

Jak zauważył George Koenigsaecker<sup>2</sup>, tylko niewielka część pracowników, w tym menedżerów, zaakceptuje nadchodzącą zmianę, większość przyjmie postawę obojętną i wyczekującą, pozostała część (równie niewielka co pierwsza) jawnie przeciwstawi się zmianie. Ilustruje to rysunek 2.



Rys. 2. Rozkład reakcji na zmianę  
Fig. 2. Reaction to change distribution

Źródło: Rother M.: Toyota Kata. Lean Enterprise Institute Polska, 2010, s. 265.

I tutaj należy zwrócić uwagę na podstawową różnicę we wdrażaniu szczupłego zarządzania w kulturze japońskiej<sup>3</sup> i six sigma – w tym pierwszym podejściu podczas wdrażania doskonalenie będzie dotyczyć wszystkich pracowników firmy, zaś w six sigma – tylko części. Z tej pozytywnie nastawionej na zmiany części będą rekrutowane zielone i czarne pasy – czyli nowi liderzy, tzw. agenci zmian.

Michael L. George szacuje<sup>4</sup>, że jedynie 1-3% w lean six sigma jest typowo przeznaczona do pracy nad doskonaleniem w pełnym wymiarze pracy, zaś reszta pracowników jest angażowana sporadycznie.

Doświadczenie Autora tego artykułu wskazuje, że tę lukę w sposobie wdrażania zauważono z biegiem lat i w wielu firmach pojawiły się dodatkowo niższe poziomy wyszkolonych Pasów (np. żółte, białe itp.), aby wzmocnić zasięg i oddziaływanie programu na organizację.

<sup>2</sup> George J. Koenigsaecker – jeden z wczesnych analityków i badaczy szczupłego zarządzania, obecnie prezes Lean Investments LLC; w latach 1992-99 przeprowadził wdrożeniu szczupłego podejścia w korporacji HON, która została po kilku latach od wdrożenia nazwana przez magazyn Industry Week – jedną z najlepiej zarządzanych, światowych firm produkcyjnych.

<sup>3</sup> Często przywoływany jest przykład Toyoty i jej unikalnego systemu produkcyjnego tzw. TPS (z ang. Toyota Production System).

<sup>4</sup> George M.: Lean Six Sigma – combining six sigma quality with lean speed. Mc-Graw Hill, 2002, p. 17.

Przy tak szerokich zmianach nie wystarczy już zwykle kierowanie tradycyjnie realizowane przez wyznaczanie zadań, koordynowanie prac, ich nadzorowanie i rozliczanie, ale jest potrzebny pewien rodzaj przywództwa, opartego na liderze, wokół którego skupią się członkowie organizacji.

Aby przewyciężyć wcześniej wspomnianą bezwładność organizacyjną, pokazaną na rys. 2, w zmianę musi zostać włączone najwyższe kierownictwo firmy, a takie przywództwo winno nosić cechy przywództwa charyzmatycznego<sup>5</sup>.

Kotter i Heskett<sup>6</sup> odkryli, że efektywność wdrożenia ww. koncepcji zarządzania w dużej mierze zależy od rodzaju kultury, jaką firma miała przed wdrożeniem. Na podstawie jedenastoletnich badań stwierdzili, że w przypadku tzw. kultury elastycznej, czyli takiej, w której łatwo firma adaptuje się do zmieniających warunków otoczenia biznesowego, firmy osiągają znacznie lepsze wyniki od tych z kulturą sztywną, niezdolną do szybkich zmian. Wzrost przychodu u tych pierwszych wyniósł 682%, u drugich zaledwie 166%, zyski netto wyniosły 756% w porównaniu z 1%, ceny akcji wzrosły o 901% w porównaniu z 74%.

Ponadto, ww. autorzy stwierdzili, że zmiana na kulturę adaptacyjną jest trudna, ale nie niemożliwa, jeśli będą jej przewodzić wizjonerscy liderzy. To podobny wniosek do tego, który wysnuł Eckes na bazie swoich doświadczeń we wdrażaniu six sigma<sup>7</sup>.

## 2. Modele przywództwa w kulturze zachodniej

### 2.1. Przywództwo sytuacyjne

Jeden z najczęściej dziś stosowanych (i skutecznych) modeli przywództwa w kulturze zachodniej – model przywództwa sytuacyjnego miał swój początek na początku lat 70. ubiegłego stulecia<sup>8</sup>. Opiera się on na jasno określonym zadaniu i założeniu, że lider powinien dostosować swoje zachowania do sytuacji, w jakiej znajduje się podwładny. Może on mieć trudności w wykonaniu zadania, wynikające z jego poziomu kompetencji i zaangażowania, co dalej nazywane jest stopniem dojrzałości lub gotowości. W zależności od stopnia gotowości pracownika i jego relacji z liderem – lider winien odpowiednio zmieniać swój styl z podejścia dyrektywnego do przewodzenia bardziej opartego na wsparciu aż wreszcie, gdy pracownik osiągnie dojrzałość, może zacząć działać autonomicznie.

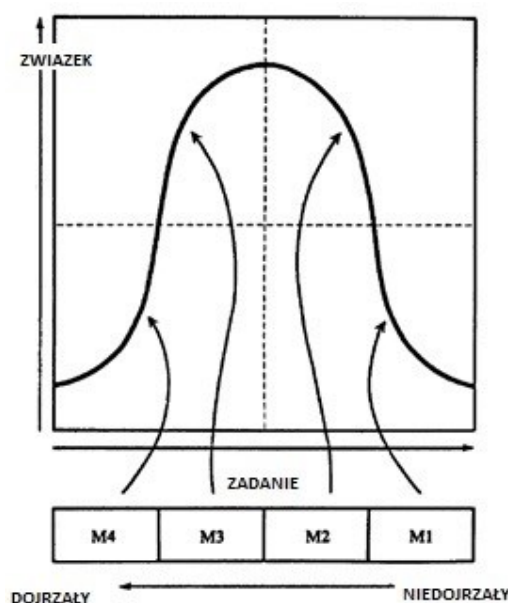
---

<sup>5</sup> Eckes G.: Six sigma jako trwały element kultury organizacji. MT Biznes, 2011, s. 215.

<sup>6</sup> Kotter J., Heskett J.: Corporate culture and performance. A Division of Simon & Schuster Inc., New York 1992.

<sup>7</sup> George Eckes był zewnętrznym konsultantem wdrożeniowym zatrudnionym przez GE do wdrażania six sigma.

<sup>8</sup> Hersey P., Blanchard K.H.: Life cycle theory of leadership. "Training and Development Journal", No. 23(5), 1969, p. 26-34.



Rys. 3. Model przywództwa sytuacyjnego

Fig. 3. Situational leadership model

Źródło: Hersey P., Blanchard K.H.: Life cycle theory of leadership. "Training and Development Journal", No. 23(5), 1969, p. 26-34.

Tabela 1

## Poziomy dojrzałości wg Teorii Przywództwa Sytuacyjnego Herseya-Blancharda

Wysoki poziom dojrzałości	Średni poziom dojrzałości (gotowości)		Niski poziom dojrzałości
M4	M3	M2	M1
bardzo kompetentny i pewny siebie	kompetentny, lecz chęci niskie	niekompetentny, ale chęci wysokie	niekompetentny i niepewny siebie
lider			
delegujący	uczestniczący	trener	instruktor

M1 – nadal brakuje konkretnych umiejętności niezbędnych do pracy, nie jest w stanie i nie chce wziąć odpowiedzialności za zadania.

M2 – nie jest w stanie wziąć na siebie odpowiedzialności za zadanie, jednak jest gotowy do pracy nad zadaniem. Jest to osoba początkująca, ale entuzjastyczna.

M3 – ma doświadczenie i jest w stanie wykonać działanie, jednak chęci tej osoby są niskie lub mała gotowość do wzięcia odpowiedzialności za podejmowane działanie.

M4 – ma doświadczenie do wykonania tego działania i czuje się komfortowo, jeśli chodzi o swoje kompetencje, jest w stanie nie tylko wykonać to zadanie, ale i wziąć za nie odpowiedzialność.

Źródło: Hersey P., Blanchard K.H.: Life cycle theory of leadership. "Training and Development Journal", No. 23(5), 1969, p. 26-34.

Liker i Convis informują<sup>9</sup>, że koncepcję przywództwa sytuacyjnego poznali pracownicy zakładu Toyoty w Ameryce Północnej w 2008 roku, gdzie chciano odpowiednio przygotować zespół zarządzający do wdrożenia tzw. grup roboczych, które stanowią w tej firmie

<sup>9</sup> Liker K.J., Convis L.G.: Droga Toyoty do lean leadership – osiągnięcie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców. MT Biznes, 2012, s. 191, 285.

podstawową jednostkę organizacyjną. Mimo że wdrażano zasady Systemu Produkcyjnego Toyoty, nie należy się dziwić, że wybrano ten model przywództwa, gdyż działania wdrożeniowe odbywały się na gruncie amerykańskim<sup>10</sup>.

Dopasowaniu stylu zarządzania do wymagań nowej struktury bazującej na grupach roboczych dano 3-5 lat a wdrożenie pełnej kultury w tym zakładzie zabrało piętnaście lat<sup>11</sup>.

Powyższy model (wg tabeli 1) z powodzeniem może być stosowany w wielu sytuacjach związanych z wdrażaniem six sigma. W six sigma kierownictwo otrzymuje nowe role do spełnienia. Zwykle prezes firmy, lub osoba przez niego wydelegowana, staje się sponsorem programu. Tworzy wizję jego wdrożenia, „zaraża” ją pracowników firmy i przydziela zasoby. Liderzy poszczególnych obszarów, gdzie ma być wdrażana ta koncepcja, stają się Championami six sigma. Mają odpowiedzialność za propagowanie tego podejścia na poziomie swoich komórek organizacyjnych, aby osiągnąć uzgodnione cele wdrożeniowe. Przeglądają oni prace zespołów projektowo-wdrożeniowych i usuwają bariery, które mogą powstawać w trakcie prac projektowych. Model przywództwa sytuacyjnego dostosowany do wdrożenia six sigmy podaje tabela 2.

Tabela 2

## Przywództwo sytuacyjne a wdrożenie six sigma

Poziom gotowości pracownika			
M4	M3	M2	M1
bardzo kompetentny i pewny siebie	kompetentny, lecz chęci niskie	niekompetentny, ale chęci wysokie	niekompetentny i niepewny siebie
lider			
delegujący	uczestniczący	trener	instruktor
<b>Rola sponsora:</b> przekazanie własności wdrożenia six sigma w wybranych procesach i obszarach funkcjonalnych <b>Rola championa:</b> delegowanie uprawnień do zespołów usprawnieniowych w miarę wzrostu ich dojrzałości	<b>Rola sponsora:</b> uzgadnianie planu wdrożenia z championami, uzgadnianie celów <b>Rola master black belta</b> – definiowanie i uzgadnianie z championami projektów pilotażowych	<b>Rola master black belta:</b> przeprowadzenie warsztatów i szkoleń w zakresie narzędzi six sigma dla kandydatów na championów i zielonych/czarnych pasów, konsultacje dla członków zespołów	<b>Rola sponsora:</b> We wczesnej fazie wdrożenia, czym jest six sigma, co czeka organizację, dlaczego firma wdraża tę koncepcję <b>Rola zielonego/czarnego pasa:</b> instruktaż udzielany członkom zespołu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pande P., Neuman R., Cavanagh R.: Six Sigma – sposób poprawy wyników nie tylko dla firm, takich jak GE czy Motorola. K.E. LIBER S.C., 2003, s. 111-122.

<sup>10</sup> W zakładzie Toyota Manufacturing Motor Kentucky (TMMK).

<sup>11</sup> Liker K.J., Hoseus M.: Kultura Toyoty – serce i dusza filozofii Toyoty. MT Biznes, 2009, s. 31.

## 2.2. Przywództwo służebne

W 1970 roku Robert Greenleaf w swoim eseju<sup>12</sup> zawarł podstawy nowoczesnego modelu przywództwa – przywództwa służebnego.

Według Greenleafa „lider służebny to lider, który służy najpierw... Służenie to zaczyna się od naturalnego przekonania, że osoba chce służyć, służyć w pierwszej kolejności. Potem osoba podejmuje świadomy wybór, aby przewodzić. Jednak jest ona mocno różna od tej osoby, która jest liderem w pierwszej kolejności, której potrzebą być może jest siła kierowania lub nabywanie dóbr materialnych...”. Autor tego stylu przywództwa wyodrębnił 9 głównych cech charakteryzujących lidera służebnego. Są to odpowiednio: pragnienie, by służyć, słuchanie i zrozumienie; akceptacja i empatia, dalekowzroczność, świadomość, perswazja, konceptualizacja, samoregeneracja oraz odbudowa społeczności. Podstawowym celem lidera służebnego jest służenie swojej organizacji, która również ma stać się instytucją służącą pracownikom, klientom i ogólnie społeczności. W efekcie, jakość życia polepsza się i wszyscy razem stanowią coś więcej niż społeczeństwo opiekuńcze. Należy dodać, że przywództwo służebne nie jest miękkie – lider może podejmować twarde decyzje, ale są one podejmowane, aby służyć innym, a nie dla potwierdzenia osobistej władzy czy siły.

Liker i Convis<sup>13</sup> wykazują podobieństwo pomiędzy przywództwem służebnym w kulturze judeochrześcijańskiej a rolą lidera w systemie produkcyjnym toyoty, który tworzy wartość dzięki „służeniu” swojemu zespołowi. Hierarchia organizacyjna wydaje się tu jakby odwrócona – pracownicy tworzący wartość dodaną są „na górze”, a „uniżeni” liderzy muszą udowodnić swoją wartość, wykazując się pomocą i wsparciem dla swoich zespołów.

## 2.3. Przywództwo transformacyjne i transakcyjne

W modelu przywództwa transformacyjnego zaproponowanym przez Bernarda M. Bassa<sup>14</sup> styl kierowania lidera odwołuje się do zmiany wartości organizacji przez uczynienie ze współpracowników zwolennikami jego wizji, a nie jedynie wynajętymi pracownikami, jak to ma miejsce w przypadku przywództwa transakcyjnego. Obydwa typy przywództwa są częścią ogólnego modelu Bassa, które współlistnieją ze sobą na zasadzie dychotomii – jedno drugie uzupełnia i jednocześnie wyklucza<sup>15</sup>. Przywództwo transakcyjne koncentruje się na bieżącej działalności i zysku i jest ukierunkowane na wydarzenia. Tabela 3 porównuje te dwa style lidera.

<sup>12</sup> Greenleaf R.: The servant as leader, <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader>, 01.08.16.

<sup>13</sup> Liker K.J., Convis L.G.: Droga Toyoty do lean leadership – osiągnięcie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców. MT Biznes, 2012, s. 155.

<sup>14</sup> Bass B.M.: Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006, p. 5.

<sup>15</sup> Trzecim rodzajem przywództwa wchodzącego w skład modelu Bassa jest tzw. przywództwo nieingerujące (laissez-faire), w którym na sytuacje pozytywne czy negatywne w życiu organizacji nie podejmuje się żadnych działań.

Tabela 3

## Cechy lidera transformacyjnego i transakcyjnego

Lider transformacyjny	Lider transakcyjny
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buduje na ludzkiej potrzebie sensu działania</li> <li>• Jego działania są powodowane celami, wartościami, moralnością i etyką</li> <li>• Wykracza poza codzienne wydarzenia</li> <li>• Jest zorientowany na osiągnięcie długoterminowych celów przy uwzględnieniu wyznawanych przez ludzi wartości i zasad</li> <li>• Działa zapobiegawczo</li> <li>• Jest proaktywny, katalityczny i cierpliwy</li> <li>• W pełni wykorzystuje ludzkie zasoby</li> <li>• Odkrywa i rozwija ludzkie talenty</li> <li>• Dostrzega i nagradza znaczący wkład</li> <li>• Wyzwała ludzkie możliwości</li> <li>• Dostosowuje ludzkie struktury i systemy, tak by umacniały wartości i cele stanowiące szkielet przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buduje na ludzkiej potrzebie pracy i zarabiania na życie</li> <li>• Jest pochłonięty walką o władzę i pozycję oraz międzyludzkimi rozgrywkami</li> <li>• Zajmuje się bieżącymi wydarzeniami</li> <li>• Jest ukierunkowany krótkoterminowo i opiera się głównie na danych liczbowych</li> <li>• Myli przyczyny i skutki, zajmuje się bardziej leczeniem niż zapobieganiem</li> <li>• Koncentruje się na zagadnieniach taktycznych</li> <li>• Wspiera struktury i systemy wzmacniające bieżącą działalność, maksymalizuje wydajność i gwarantuje krótkoterminowe zyski</li> </ul>

Zródło: Covey S.R.: Zasady skutecznego przywództwa. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2012, s. 299.

Doktor Covey stwierdza<sup>16</sup>, że potrzebne są oczywiście oba rodzaje przywództwa. Jednak to, nazwane przywództwem transformacyjnym, powinno odgrywać rolę nadrzędną, gdyż stanowi ono układ odniesienia, strategiczne granice, w których przeprowadzana jest działalność. Bez jasnego obrazu ukazującego potrzebny rodzaj transformacji kadra kierownicza będzie działać na podstawie przesłanek politycznych lub społecznych.

Celem transformacyjnego przywództwa jest „transformacja” ludzi i organizacji w dosłownym sensie – zmiana ich umysłów i serc, poszerzenia wizji, zrozumienia siebie, ustalenie celów, spowodowanie, by czyny były zgodne z przekonaniami, zasadami i wartościami, oraz wywołanie zmian, które są trwałe, samonapędzające się i nadające impuls do dalszego działania. To dlatego tak często autorzy prac o szczupłym wytwarzaniu<sup>17</sup> i six sigma<sup>18</sup> odwołują się do tego rodzaju przywództwa.

Badania ankietowe przeprowadzone metodą MLQ<sup>19</sup> przez dr Loethen w USA wykazały<sup>20</sup>, że w siedmiu cechach przywództwa transformacyjnego nastąpił wzrost poziomu umiejętności przywódczych wśród badanej grupy czarnych pasów w stosunku do badanej grupy normatywnej.

<sup>16</sup> Covey R.S.: Zasady skutecznego przywództwa. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2012, s. 300.

<sup>17</sup> Stoller J.: Lean CEO – w drodze do doskonałości. MT Biznes, 2015, s. 158, 227.

<sup>18</sup> Eckes G.: Six sigma – jako trwały element kultury organizacji. MT Biznes, 2011, s.166.

<sup>19</sup> MLQ (z ang. Multifactor Leadership Questionnaire) – wieloczynnikowy kwestionariusz przywództwa.

<sup>20</sup> Loethen L.L.: Six sigma and leadership. “Quality Digest Magazine”, <http://www.qualitydigest.com/inside/six-sigma-article/six-sigma-and-leadership.html#>, 04.08.2016.



W Tajlandii<sup>21</sup> przeprowadzone badania ankietowe również metodą MLQ potwierdziły, że czarne pasy mają tendencję do przejawiania przywództwa transformacyjnego nad sytuacyjnym czy transakcyjnym i jest on stylem efektywnym. Tłumaczy się to pracą profesjonalistów six sigma w zespołach interdyscyplinarnych, gdzie często jako liderzy projektów motywują zespół do podejmowania wyzwań poprzez wizję przyszłości oraz projekcję wspólnych celów.

Jack Welch<sup>22</sup> potwierdza, że chyba największą i najmniej spodziewaną zaletą six sigma jest możliwość rozwijania kadry wspaniałych liderów<sup>23</sup>. Do dzisiaj w GE stosuje się zasadę, że awans w strukturach firmy mogą osiągnąć jedynie osoby z doświadczeniem w six sigma.

## 2.4. Przywództwo skoncentrowane na wartościach

Ten rodzaj przywództwa oznacza kierowanie innymi w zgodzie z przyjętymi wartościami, których nigdy się nie zmienia. Zakłada ono, że wartości osobiste i organizacyjne pracowników są zrównane. Misja, wizja, strategia, mierniki poziomu wykonawstwa, programy motywacyjne, procedury i wartości reprezentują etykę lidera i jego wartości. Jego działania i przekonania są z nimi spójne. Skoro podstawowe reguły są takie same dla menedżerów i pracowników, będą oni przejawiać podobne zachowania, które sprzyjają produktywności, zyskowności, zrównoważonemu rozwojowi i integralności biznesu.

Profesor Harry Kramer Jr. w swojej publikacji<sup>24</sup> wymienia cztery cechy lidera opartego na wartościach:

- autorefleksja,
- zbilansowanie – lider postrzega sytuację z różnych perspektyw,
- pewność siebie,
- pokora.

Osoba wyjątkowa z uwagi na powstanie six sigmy – Robert Galvin (prezes Motoroli) jest wymieniany jako jeden z liderów, którzy pozostali wierni swoim wartościom, aby zaszcześcić wyjątkową jakość i doskonałość w swojej firmie i społeczności<sup>25</sup>.

Doktor Covey zdefiniował cztery poziomy, na których ten rodzaj przywództwa istnieje i zauważył, że odwołuje się on do różnych zasad:

---

<sup>21</sup> Prasertwattanakul S., Chan P.: Impact of leadership style on performance: a study of six sigma professionals in Thailand, [http://gebrcc.nccu.edu.tw/proceedings/APDSI/2007/papers/Final\\_21.pdf](http://gebrcc.nccu.edu.tw/proceedings/APDSI/2007/papers/Final_21.pdf); 04.08.2016.

<sup>22</sup> Prezes General Electric w latach 1981-2001 wdrożył program six sigma w tej firmie, przekształcając go z inicjatywy poprawy jakościowej do filozofii zarządzania usprawniającej cały biznes.

<sup>23</sup> Welch J., Welch S.: Winning znaczy zwyciężać. Studio EMKA, 2005, s. 275.

<sup>24</sup> Kraemer Jr., H.M.: From values to action: The four principles of values-based leadership. Jossey-Bass, San Francisco 2011.

<sup>25</sup> <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/02/BUS208-3.3.9.1-Values-Based-Leadership-FINAL.pdf>, 05.08.2016.

Tabela 4

## Poziomy i zasady przywództwa skoncentrowanego na wartościach

Poziom	Główna zasada
Indywidualny (ja i ludzie)	Wiarygodność
Interpersonalny (styl, umiejętności)	Zaufanie
Zarządzania (wspólna wizja i wartości)	Powierzanie odpowiedzialności
Organizacyjny (struktura, systemy, strategia)	Dostosowanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Covey S.R.: *Zasady skutecznego przywództwa*. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2012, s. 187.

Warto tu zwrócić uwagę na zbieżność tego stylu z przywództwem transformacyjnym w zakresie organizacyjnym, gdzie z zasady dostosowania będą wynikać zmiany w strukturach i systemach firmy, zaś ekologiczność tego stylu z zasadą szacunku dla pracowników w systemie produkcyjnym Toyoty.

Z perspektywy efektywności całej organizacji styl przywództwa opierający się na motywacji pracowników poprzez zaangażowanie i odwoływanie się do moralności czy wartości jest uznawany za bardziej efektywny<sup>26</sup> – wymienić tu należy omawiane wcześniej modele przywództwa transformacyjnego czy opartego na wartościach.

### 3. Model przywództwa w kulturze kaizen (system produkcyjny toyoty)

Od 1990 roku, gdy została opublikowana słynna książka prof. Daniela Jonesa i dr Jamesa Womacka<sup>27</sup> – „The machine that changed the world” obwieszczająca powstanie nowego rodzaju zarządzania po obserwacjach dokonanych w zakładach Toyoty, które szybko nazwano „szczupłym” czy „odchudzonym”, upłynęło wiele lat, a żadna z firm z jakiegokolwiek branży nie osiągnęła poziomu spójnej operacyjnej doskonałości przynajmniej zbliżonego do poziomu Toyoty mimo tak wielu wydanych książek i firm doradczych szkolących w zakresie filozofii szczupłego zarządzania.

Mike Rother, zajmujący się tą samą tematyką, stwierdza, że podczas wizyt w japońskich zakładach Toyoty skopiowano jedynie system techniczny – narzędzia, które w ramach podsystemu ciągłego doskonalenia eliminowały marnotrawstwo (co było łatwo zauważalne, np. operowanie przy zmniejszonym poziomie zapasów), ale całkowicie pominięto to, co z pozoru jest niezauważalne – sposoby myślenia i zasady zarządzania<sup>28</sup>.

Niektórzy autorzy dochodzą wręcz do wniosku, że z uwagi na tę różnicę szczupłe zarządzanie to termin nieokreślający w pełni specyfiki systemu produkcyjnego toyoty,

<sup>26</sup> Walczak-Duraj D.: Wzorce i wzory wybranych ról społecznych. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Sociologica*, 29. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 196-199.

<sup>27</sup> Womack i Jones są doradcami w najbardziej znanej firmie konsultingowej szkolącej w zakresie szczupłego zarządzania – Lean Enterprise Institute.

<sup>28</sup> Rother M.: *Toyota kata*. Lean Enterprise Institute, 2011, p. 5.

a przecież miał go opisywać. Dla przykładu, prof. Bob Emiliani wyraźnie podkreśla unikalność przywództwa w Toyocie i tworzy definicję szczupłego przywództwa, aby uzupełnić brakujący element w strukturze – „szczupłe zarządzanie to przekonania, zachowania i kompetencje, które demonstrują szacunek dla ludzi, motywują ich, poprawiają warunki biznesowe, minimalizują lub eliminują organizacyjną politykę, zapewniają efektywne wykorzystanie zasobów oraz eliminują chaos i przeróbki”<sup>29</sup>.

Liker tłumaczy ten błąd faktem, że badaczami Toyoty byli Amerykanie, a w kulturze amerykańskiej przywództwo jest postrzegane jako jednoosobowe przedsiębiorstwo. Słowo lider kojarzy im się z osobą, która wyróżnia się z tłumu ze względu na swoją osobowość, charyzmę, a czasem megalomanię. W literaturze popularnej i biznesowej lider to heroiczna postać idąca pod prąd, wizjoner-indywidualista lub porywający mówca, za którym podążają tysiące ludzi<sup>30</sup>.

W przywództwie liderów Toyoty można zauważyć uderzające podobieństwa do nauk Konfucjusza. Koncepcje służenia społeczeństwu, szacunku dla ludzi, ciągłego dążenia do doskonałości, głębokiej refleksji nad tym, w którym punkcie jesteśmy i co można poprawić, poszukiwania słabych stron, aby móc je udoskonalić, odpowiedzialności za rozwój własny i innych ludzi są fundamentem owej filozofii zarządzania.

Drucker już w późnych latach 80. ubiegłego stulecia zauważa tę specyficzną „miękką” zarządzania japońskiego, która według niego wynika z długoterminowej relacji pomiędzy pracownikiem a firmą<sup>31</sup>. Nie poleca on tego rodzaju zarządzania, ale jednocześnie uważa, że „Zachód winien dokładnie rozważyć lekcje japońskich osiągnięć”<sup>32</sup>.

Niemniej jednak Toyota wiele również czerpała z kultury Zachodu. Przez cały czas istnienia firmy liderzy nieprzerwanie poszukiwali nowych rozwiązań i podchwytywali różne pomysły stosowane w innych firmach. Nie ograniczano się jednak jedynie do skopiowania danego narzędzia, ale je odpowiednio zmieniano do lokalnych warunków, dopasowując do ewoluującego systemu produkcyjnego Toyoty. Dla przykładu, zapożyczono od dra Deminga koncepcję cyklu PDCA, na bazie którego stworzono słynny arkusz A3, z metod amerykańskiego programu wojskowego TWI<sup>33</sup> wybrano efektywny sposób szkolenia według technik instruowania pracownika, zaś z pism Henry’ego Forda zastosowanie znalazły podejścia do ciągłego przepływu i eliminacji marnotrawstwa, które dalej rozwinięto.

---

<sup>29</sup> Emiliani B.: Practical lean leadership – a strategic leadership guide for executives. The center for lean business management, Connecticut, USA 2008, p. 33.

<sup>30</sup> Liker K.J., Convis L.G.: Droga Toyoty do lean leadership – osiągnięcie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców. MT Biznes, 2012, s. 64.

<sup>31</sup> Jedną z kluczowych wartości firmy w Systemie Produkcyjnym Toyoty.

<sup>32</sup> Drucker P.: Menedżer skuteczny. MT Biznes, 2011, s. 123.

<sup>33</sup> Z ang. TWI – Training Within Industry; słynny cykl szkoleń wdrożony w trakcie II wojny światowej, który pozwolił przemysłowi Stanów Zjednoczonych lepiej odpowiedzieć na potrzeby sprzętowe wojska.

Najważniejsze aspekty porównujące koncepcje ciągłego doskonalenia w kulturze zachodniej i kaizen (system produkcyjny Toyoty) przedstawia tabela 5.

Tabela 5

## Porównanie koncepcji ciągłego doskonalenia w kulturach Zachodu i kaizen

aspekt	Six sigma	Szczupłe podejście (lean)	System produkcyjny Toyoty (TPS)
Przywództwo	Nie narzuca żadnego, odwołuje się jednak do pewnych aspektów przywództwa transformacyjnego z uwagi na dużą zmianę oraz charyzmatycznego zgodnego z kulturą Zachodu Specyficzne zachowania realizowane przez championa i liderów zmian (zielone, czarne pasy) na poziomie projektowym	Nie wymusza większych zmian w podejściu do zarządzania, podkreślony jest jednak aspekt techniczny zmiany (znajomość narzędzi i poprawne ich działanie) i praktyki, które lider winien wypełniać, np. idź i zobacz, lider przebywa w miejscu gdzie powstaje praca ( <i>gemba</i> ), ale nawet wtedy służy to obserwacjom w celu eliminacji marnotrawstwa	Ma swoje źródła w filozofii konfucjańskiej, pewne podobieństwa do przywództwa służebnego Zasada <i>idź i zobacz</i> ( <i>genchi genbutsu</i> ) odbywa się poprzez sprawdzenie stanu obecnego za pomocą narzędzi zarządzania wizualnego i odchyień od przyjętego standardu – narzędzia nie muszą od razu dawać spodziewanego efektu!
Sposób wdrożenia	Starannie przygotowany wcześniej plan wdrożeniowy często wsparty firmą zewnętrzną, schodzi z wierzchołka organizacji jako inicjatywa strategiczna	Plan wdrożenia/plan pilotażowy, zawartość (zakres szkoleń) dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa	Wieloletnia ewolucja i rozwój systemu poprzez nieustannie powtarzane cykle doskonalenia i wdrażanie nowych praktyk biznesowych
Skupienie	Głos klienta, głos procesów (mierniki, dane), ludzie (interdyscyplinarne zespoły kierowane przez liderów zmian)	Wartość dla klienta, eliminacja strat przez dążenie do ciągłego przepływu	Zarządzanie ludźmi i ich rozwojem w celu uzyskania efektu w dłuższym terminie – systematyczne dążenia w kierunku tzw. prawdziwej północy
Cele	Opracowanie i zaprezentowanie spektakularnej wizji i celów biznesowych – zarządzanie miernikami kaskadowanymi w dół organizacji	Zarządzanie miernikami, których status jest na bieżąco wizualizowany w <i>gemba</i> , stopień osiągnięcia usprawnienia często wyrażany procentowo w stosunku do stanu początkowego	Uczestnictwo we wspólnym procesie prowadzącym do uzgodnienia i dopasowania celów do bieżącej sytuacji oraz sposobów ich osiągnięcia ( <i>hoshin kanri</i> )

cd. tabeli 5

Usprawnienia	Cykle DMAIC realizowane w projektach usprawnieniowych	Cykle PDCA realizowane głównie podczas kilkudniowych wydarzeń kaizen	Filozofia kaizen w firmie i we własnym życiu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kaizen codzienne (usprawnienia małymi krokami)</li> <li>• kaizen projektowe (poziom organizacyjny)</li> <li>• kaizen wspierający (realizowany przez najwyższe kierownictwo)</li> </ul> Refleksja nad tym, co się robi ( <i>hansai</i> ) Cykl PDCA (wersja japońska) oraz formularz A3
Szkolenia	Nadzorowany przez HR program szkoleniowy Szkolenia zróżnicowane dla poszczególnych poziomów organizacyjnych – szkolenie dla kierowników (sponsor, champion), szkolenia dla agentów zmian	Głównie z narzędzi szczupłego zarządzania czasami różnicowane co do zakresu – szczupły lider, moderator kaizen, uczestnik kaizen itp.	Szkolenia w <i>gemba</i> Lider jako <i>sensei</i> (nauczyciel) – odpowiedzialny za swój rozwój i rozwój innych Coaching <i>kata</i> – sposób szkolenia na zasadzie dialogu pomiędzy uczniem a nauczycielem <i>Improvement kata</i> – realizacja dążenia do osiągnięcia wizji przez wytyczanie kolejnych stanów docelowych i usuwanie przeszkód pomiędzy nimi

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Imai M.: Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii. MT Biznes, 2007, s. 53-69, 74-87.

#### 4. Efektywność przywództwa a kultura

Badanie przeprowadzone przez GLOBE<sup>34</sup> miało odpowiedzieć na pytanie, jaki rodzaj przywództwa jest uważany za efektywny w danej kulturze.

Podstawowym wnioskiem płynącym z tego badania jest stwierdzenie, że przywództwo jest kontekstowe, tzn. jest wbudowane w społeczne i organizacyjne normy, wartości i przekonania osób, które są przewodzone. Innymi słowy, aby dane przywództwo było odbierane jako „efektywne”, należy działać zgodnie z powiedzeniem: „będąc w Rzymie działaj jak Rzymianie”.

<sup>34</sup> Program badawczy GLOBE (z ang. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) prowadzony przez Roberta House’a w latach 1991-2007 objął swoim zakresem 17300 menedżerów z 951 różnych organizacji.

Aby zbadać efektywność lidera w różnych kulturach, zespół GLOBE zdefiniował sześć stylów.

Tabela 6

## Sześć stylów lidera wg GLOBE

Styl lidera	Opis
Zorientowany na wynik (nazwany przez GLOBE charyzmatycznym/bazującym na wartościach)	Podkreśla wysokie standardy, decyzyjność i innowacje; stara skupić się ludzi wokół wizji, wytworzyć pasję, aby uzyskiwali dobre wyniki, działa przestrzegając firmowych wartości
Zorientowany na zespół	Wpaja dumę i lojalność pomiędzy członkami w organizacji, ceni spójność zespołu i wspólny cel
Partycypacyjny (współpracujący)	Zachęca do wymiany informacji z innymi w trakcie podejmowania decyzji i jej wdrażania, podkreśla równość i delegowanie
Humanistyczny	Podkreśla współczucie i hojność, jest cierpliwy, wspierający i zatroskany o dobre samopoczucie innych
Autonomiczny	Jest charakteryzowany przez niezależne, indywidualistyczne i skupione na sobie podejście do przewodzenia
Ochraniający siebie i grupę	Podkreśla zachowania proceduralne prowadzące do „zachowania” twarzy, jest świadomy swojego statusu; skupia się na bezpieczeństwie jednostki i grupy

Zródło: Hoppe M., Eckert R.: Culture and leader effectiveness – the GLOBE study. Center for Creative Leadership, USA 2014, p. 4-5.

Podobieństwa kulturowe zostały określone na bazie empirycznie przyjętych dziewięciu „wymiarów kulturowych”<sup>35</sup>, co pozwoliło pogrupować kraje w dziesięć zbiorów.

Tabela 7

## 10 grup (klastrów) społecznych wg GLOBE

Azja konfucjańska	Azja południowa	Ameryka Łacińska	Europa nordycka	Anglosaska
Korea Płd. Hong Kong Singapur Tajwan Chiny Japonia	Filipiny Indonezja Malezja Tajlandia Indie Iran	Gwatemala Salwador Argentyna Wenezuela Kostaryka Kolumbia Ekwador Meksyk Boliwia Brazylia	Dania Szwecja Finlandia	USA Kanada Australia Irlandia Wlk. Brytania Nowa Zelandia RPA – część „biała”
Europa germańska	Europa łacińska	Afryka Subsaharyjska	Europa Wschodnia	Środkowy Wschód
Austria Szwajcaria – część niemieckojęz. Niemcy Holandia	Izrael Włochy Hiszpania Portugalia Francja Szwajcaria - część francuskojęz.	Nigeria Zambia Namibia Zimbabwe RPA – część „czarna”	Rosja Polska Gruzja Grecja Węgry Albania Słowenia Kazachstan	Maroko Turcja Kuwejt Egipt Katar

Zródło: Hoppe M., Eckert R.: Culture and leader effectiveness – the GLOBE study. Center for Creative Leadership, USA 2014, p. 3.

<sup>35</sup> Odległość władzy, uniknięcie niepewności, orientacja humanistyczna, kolektywizm instytucjonalny i grupowy, asertywność, egalitaryzm płciowy, orientacja na przyszłość oraz orientacja na wynik.

Wyniki badania przedstawia tabela 8.

Tabela 8

Grupy społeczne a efektywny styl lidera wg GLOBE

Zorientowany na wynik <i>Wyższa ocena</i>	Zorientowany na zespół <i>Wyższa ocena</i>	Współpracujący <i>Wyższa ocena</i>	Humanistyczny <i>Wyższa ocena</i>	Autonomiczny <i>Wyższa ocena</i>	Ochroniający siebie lub grupę <i>Wyższa ocena</i>
Anglosaska Germańska Nordycka Azja Płd. Europa Ł. Ameryka Ł.	Azja Płd. Azja konfucjańska Ameryka Łac. Europa Wsch. Afryka Europa Łac. Nordycka Anglosaska Środkowy Wschód Germańska	Germańska Anglosaska Nordycka	Azja Płd. Anglosaska Afrykańska Konfucjańska	Germańska Europa Wsch. Azja konfucjańska Nordycka Azja Płd. Anglosaska Afrykańska Środkowy Wschód Europa Łac. Ameryka Łac.	Środkowy Wschód Azja konfucjańska Azja Płd. Ameryka Łac. Europa Wsch.
Konfucjańska Afrykańska Europa Wsch.		Europa Łac. Ameryka Łac. Afryka	Germańska Środkowy Wschód Ameryka Łac. Europa Wsch.		Afrykańska Europa Łac.
Środkowy Wschód		Europa Wsch. Azja Płd. Azja konfucjańska Środkowy Wschód	Europa Łac. Nordycka		Anglosaska Germańska Nordycka
<i>Niższa ocena</i>	<i>Niższa ocena</i>	<i>Niższa ocena</i>	<i>Niższa ocena</i>	<i>Niższa ocena</i>	<i>Niższa ocena</i>
Zorientowany na wynik	Zorientowany na zespół	Współpracujący	Humanistyczny	Autonomiczny	Ochroniający siebie lub grupę

Źródło: Hoppe M., Eckert R.: Culture and leader effectiveness – the GLOBE study. Center for Creative Leadership, USA 2014, p. 7.

Lider przewodzący zmianie, aby być efektywnym, winien więc wziąć pod uwagę różnice kulturowe, gdyż za nimi stać będą inne zachowania pracowników. Zatem, w obecnej dobie gospodarki globalnej kluczowe będzie dostosowanie programu wdrażania koncepcji ciągłego doskonalenia do lokalnej kultury w jego aspekcie „miękkim”, a samo wdrożenie będzie napotykać różne wyzwania.

Dalsze badania pozwoliły określić te cechy uniwersalnego lidera efektywnego, które są pożądane niezależnie od kultury: godny zaufania, szczery, dalekowzroczny, planujący przyszłość, zachęcający, pozytywny, dynamiczny, budujący pewność, decyzyjny, motywujący, zorientowany na doskonałość, niezawodny, inteligentny, skutecznie wykorzystujący okazje, rozwiązujący problemy na zasadzie wygrana – wygrana, posiadający kwalifikacje administracyjne, komunikatywny, koordynator, buduje zespół.

Należy zwrócić uwagę, że znaczenie danej cechy w różnej kulturze może być inne. Dla przykładu, bycie decyzyjnym w grupie germańskiej oznaczać będzie podejmowanie decyzji w sposób precyzyjny i za pomocą naradzania się, zaś w kulturze anglosaskiej – podejmowanie szybkich i przybliżonych decyzji.

## 5. Wnioski

Six sigma jako produkt kultury zachodniej (amerykańskiej) nie narzuca zmiany stylu zarządzania lidera, a odwołuje się jedynie do pewnych aspektów przywództwa charyzmatycznego (na poziomie strategicznym) lub do przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego na poziomie działań taktycznych, które są postrzegane w tej grupie kulturowej jako efektywne. Zauważyć przy tym należy rozwój kompetencji menedżerskich, które zmieniają się wraz z używaniem narzędzi i metodyk usprawniania. Następuje dostosowanie zachowań liderów i pracowników do wymogów nowej koncepcji zarządzania. Przez ciągłe powtarzanie cykli usprawnieniowych stają się one nawykowe. Kultura przedsiębiorstwa zmienia się wraz z nowo kształtowanymi nawykami.

Podobne spostrzeżenia pojawiają się u autorów zajmujących się analizą systemu produkcyjnego Toyoty. Tutaj preferowany jest służebny styl kierowania, który w niektórych kulturach może być postrzegany jako słabość i może okazać się w specyficznych warunkach nieefektywny.

Wnioski z projektu GLOBE winny uwrażliwiać na aspekt kulturowy, a w programach wdrożeniowych kultury ciągłego doskonalenia winny znaleźć swoje miejsce szkolenia ukierunkowane na zmianę i dostosowanie stylów kierowania kadry menedżerskiej do wymagań nowego podejścia.

## Bibliografia

1. Bass B.M.: Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006.
2. Covey R.S.: Zasady skutecznego przywództwa. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., 2012.
3. Czerska M., Rutka R.: Wykorzystanie „prawa dołka” w kierowaniu zmianą. Kwartalnik „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 1. Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
4. Drucker P.: Menedżer skuteczny. MT Biznes, 2011.
5. Eckes G.: Six sigma jako trwały element kultury organizacji. MT Biznes, 2011.
6. Emiliani B.: Practical lean leadership – a strategic leadership guide for executives. The center for lean business management, Connecticut, USA 2008.



7. George M.: *Lean Six Sigma – combining six sigma quality with lean speed*. Mc-Graw Hill, 2002.
8. Greenleaf R.: *The servant as leader*, <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader>, 01.08.2016.
9. Hersey P., Blanchard K.H.: *Life cycle theory of leadership*. “*Training and Development Journal*”, No. 23(5), 1969.
10. Hoppe M., Eckert R.: *Culture and leader effectiveness – the GLOBE study*. Center for Creative Leadership, USA 2014.
11. Imai M.: *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. MT Biznes, 2007.
12. Kotter J., Heskett J.: *Corporate culture and performance*. A Division of Simon & Schuster Inc., New York 1992.
13. Kraemer Jr., H.M.: *From values to action: The four principles of values-based leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 2011.
14. Kubler-Ross E.: *On death and dying*. Scribner, New York 1997.
15. Liker K.J., Convis L.G.: *Droga Toyoty do lean leadership – osiągnięcie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców*. MT Biznes, 2012.
16. Liker K.J., Hoseus M.: *Kultura Toyoty – serce i dusza filozofii Toyoty*. MT Biznes, 2009.
17. Loethen L.L.: *Six sigma and leadership*. “*Quality Digest Magazine*”, <http://www.qualitydigest.com/inside/six-sigma-article/six-sigma-and-leadership.html#>, 04.08.2016.
18. Pande P., Neuman R., Cavanagh R.: *Six Sigma – sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich, jak GE czy Motorola*. K.E. LIBER S.C., 2003.
19. Rother M.: *Toyota kata*. Lean Enterprise Institute, 2011.
20. Stoller J.: *Lean CEO – w drodze do doskonałości*. MT Biznes, 2015.
21. Walczak-Duraj D.: *Wzorce i wzory wybranych ról społecznych*. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica*, 29. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
22. Welch J., Welch S.: *Winning znaczy zwyciężać*. Studio EMKA, 2005.