

Prof. zw. dr hab. Lesław H. Haber
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie
haber@wszib.edu.pl

„Niezależnie od celów jakie sobie wyznaczyłeś,
pamiętaj, że sukces nie jest czymś, do czego
dochodzi się w samotności. Im więcej znasz
ludzi i im lepsze masz z nimi relacje,
tym większe są twoje szanse na sukces”
Nido R. Qubein, Droga Do Sukcesu

MOBILY LIDER SIECI W SYSTEMACH NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Refleksje wstępne

Postępujące procesy globalizacji związane z multiplikowaniem kontaktów społecznych w wymiarze krajowym i międzynarodowym jak również dynamiczny rozwój technologii teleinformatycznej wnoszą nową jakość w systemach zarządzania firmami, jak również w postawach i zachowaniach managementu tak przedsiębiorców jak i menadżerów. Wzrastająca konkurencja i rywalizacja rynkowa wymaga od managementu nie tylko zmian konceptualnych zarządzania ale również mentalnych związanych z osobowościowymi cechami-styłem kierowania firmą zespołem pracowników, kontaktami z interesariuszami zewnętrznymi. Istotnymi elementami osobowościowymi jest pasja i sukces. Jest to szczególnie widoczne w zarządzaniu typu-sustainability management gdzie strategie nastawione są na ciągły rozwój firmy i minimalizowanie zagrożeń związanych z ryzykiem i utrzymaniem konkurencyjnej pozycji na rynku w danym segmencie działalności bez względu na zmiany zachodzące w mikro-makro i mega otoczeniu.

W tym wypadku nie wystarczy umiejętne realizowanie funkcji wewnętrznych zarządzania związanych z realizacją procesu pracy, zadań jak: planowania, organizowania, kierowania, zatrudniania, motywowania kontrolowania¹ ale koniecznym staje się osobowościowe przedstawienie menadżera lidera na realizację funkcji zewnętrznych zapewniających rozwój i konkurencyjność rynkową firmy. Są to nowe funkcje które nie występowały we wcześniejszych systemach zarządzania i aktualni menadżerowie-liderzy nie zawsze mentalnie są przygotowani na ich realizację. Wymaga to od nich nowych umiejętności i uzdolnień w pozyskiwaniu interesariuszy zewnętrznych firmy związanych z biznesem, władzą, mediami jak i różnego rodzaju organizacjami lokalnymi, pozarządowymi

¹ L.H.Haber (red), *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*, Nomos, Kraków 2011, s.211-213.

itp. Umiejętne łączenie funkcji wewnętrznych i zewnętrznych zarządzania winien posiadać aktualny menadżer-lider, którego możemy określić jako mobilny lider sieci. Mobilny ponieważ mentalnie umie poruszać się w otoczeniu zewnętrznym firmy i pozyskiwać interesariuszy za pomocą networkingu biznesowego i fundraisingu. Sieciowy ponieważ umięjętnie wykorzystuje sieci społeczne, wielorakie kontakty personalne oraz sieci digitalne-platformy komunikacyjne dla poszukiwania i utrwalania kapitału relacyjnego firmy opartego na współpracy, zaufaniu, trwałych związkach z partnerami zewnętrznymi firmy.

Powstaje pytanie ile aktualnych przedsiębiorców, menadżerów-liderów może zostać promotorami nowoczesnego zarządzania poprzez podjęcie się roli mobilnego lidera sieci? Jakie muszą spełniać warunki i czy każdy z nich mentalnie-osobowościowo jest przygotowany na realizację nowych zewnętrznych funkcji zarządzania?

Analiza związków pomiędzy ewolucją systemów zarządzania a menalnymi zmianami w osobowości-stylach kierowania menadżerów-liderów poświęcona będzie niniejsza refleksja.

1. Liderzy zmian w ewolucyjnym rozwoju systemów zarządzania

Analizując w rozwoju historycznym modele zarządzania organizacjami można stwierdzić wyraźną korelację pomiędzy charakterystycznymi systemami zarządzania a umiejętnościami i cechami osobowymi menadżerów-liderów odnoszących sukcesy w swojej działalności. Guru nauk z zakresu zarządzania nazywa ich „liderami zmian”, których domeną jest „podążanie za nowością, innowacją oraz umięjętne i efektywne ich wykorzystanie zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji”².

Stwierdzenie to jest szczególnie ważne w obecnym okresie początków XXI wieku globalizacji i mega-korporacji, indywidualizmu, konsumpcjonizmu, wyzysku pracowniczego czy żywiołowej konkurencji dokonującej się w scenerii permanentnego kryzysu.

Pogłębieniu się tych zjawisk sprzyja postępująca korozja i destabilizacja systemów gospodarczych, politycznych czy bytów państwowych jak też nieudolność systemów władzy w promowaniu i usprawnianiu działań przedsiębiorczych firm z sektora MSP.

W tej sytuacji czynnikami weryfikującymi uzdolnienia „lidera zmian” w procesach zarządzania firmą niezależnie od obiektywnie niekorzystnych warunków makro-otoczenia są

² P.F.Drucker, *Zarządzanie w XXI w.*, Muza S.A., Warszawa 2000, s.73.

cechy jego osobowości – ich elastyczność oraz multimodalne umiejętności w zakresie posługiwania się technologią zarządzania. Technologie te zmieniają się wraz z historyczną ewolucją procesów zarządzania od funkcjonalno-systemowych poprzez procesowe na sieciowych kończąc.

Początek XX wieku inicjuje proces formalizacji systemów zarządzania firmami poprzez hierarchizację, postępującą specjalizację, podział zadań i obowiązków, standaryzację wyników pracy oraz obiektywizowanie systemów wynagrodzeń. Wszelkie zależności służbowe oparte są na zasadach nadrzędności-podmiotowości menadżera oraz podrzędności-przedmiotowości pracownika. Ten typ zarządzania określany jako funkcjonalno-systemowy dominuje do lat 80-tych dwudziestego wieku. Do charakterystycznych rozwiązań związanych z tym okresem można m.in. zaliczyć: naukową organizację pracy i administracji, human relations, kulturę organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi. Istotnym motorem wprowadzonych innowacji są menadżerowie-„liderzy zmian”, których działania z reguły polegają na: ograniczeniu ryzyka mając na celu promowanie nowej jakości w systemach zarządzania jako ważny atrybut ich konkurencyjności między firmami. Odwołując się do przykładów można stwierdzić, że zarówno istotą naukowej organizacji pracy jak i zarządzania administracyjnego był silny nacisk na formalizację relacji zachodzących pomiędzy zhierarchizowanymi grupami pracowniczymi eksponując oficjalność, bezosobowość, rygorystyczną dyscyplinę w pracy. Współzależności lider-pracownik wynikają z przyjętych procedur, w których lider przewodzi podejmując decyzje a pracownik jest jedynie biernym wykonawcą. W tym systemie pracownik jest absolutnie podporządkowany swojemu liderowi. W kierunku human relations relacje pomiędzy managementem a personelem ulegają racjonalizacji społecznej poprzez większy nacisk na zmianę warunków produkcji, pracy-dostosowanie ich do fizjologicznych możliwości pracownika. Wydawane polecenia przez menadżerów-liderów z reguły poprzedzone są wyjaśniającymi informacjami pozwalające pracownikom zrozumieć sens realizowanego zadania. W koncepcjach związanych z rolą kultury organizacyjnej w zarządzaniu firmą menadżerowie-liderzy zobowiązani są do przestrzegania wzorów zachowań wynikających z tradycji firmy. Wiąże się to z interioryzowaniem przez management, personel firmy wspólnych wartości, norm etycznych, zasad postępowania, które są przestrzegane w codziennych czynnościach pracy. „Lider zmian” w tym systemie jest propagatorem i realizatorem wartości, które indywidualizują firmę stanowiąc o jej rozpoznawalności i wyjątkowości na konkurencyjnym rynku. W rozwiązaniach organizacyjnych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi-human resources menadżer-„lider zmian” podległych sobie pracowników traktuje w kategoriach

kapitału społecznego. Wykładnią jest stwierdzenie, że pracownik nie może być tylko elementem kosztów finansowych firmy lecz stanowi niematerialny kapitał intelektualny, który można rozwijać (rola lidera-zmian) poprzez samodzielne aktywizowanie pracowników w kierunku ich przedsiębiorczości, innowacyjności i kreatywności.

Uogólniając dotychczasowe doświadczenia wynikające z realizacji rozwiązań funkcjonalno-systemowych w zarządzaniu można stwierdzić postępującą ewolucję w cechach osobowych, postawach zachowaniach managementu, jak również przyjęte strategie postępowania w stosunku do podległego personelu od traktowania ich w kategorii „sprzętu”- siły roboczej poprzez potencjał pracowniczy na pełnej podmiotowości w wymiarze kapitału społecznego kończąc. Za główną oceną sprawności i systematyczności pracy menadżera-lidera przyjmuje się umiejętne realizowanie wyłącznie funkcji wewnętrznych aktualnego systemu zarządzania.

Na początku lat 90-tych ubiegłego wieku w systemach zarządzania pojawia się podejście procesowe które jest efektem postępującej globalizacji systemów gospodarczych w których centra biznesowe a w nich „liderzy zmian” są promotorami nowych rozwiązań w strefie zarządzania transmitowanych do podległych ośrodków peryferyjnych znajdujących się w różnych regionach świata. Nowy system opiera się na adhokratycznych zasadach, ograniczających hierarchiczność i zależności służbowe do płaskich struktur bezpośrednich zależności, wielospecjalizacji, ruchomym czasie pracy, stałym ograniczaniu kosztów pracy wyłącznie poprzez zmiany organizacyjne a nie redukcje zatrudnienia. Od „lidera zmian” wymaga się dużej elastyczności tak w procesach decyzyjnych jak i reakcjach na popytowe i podażowe sygnały płynące z rynku. Ten typ koncepcji w zarządzaniu prezentuje m.in. benchmarking, reengineering, outsourcing, customer relationship management (CRM), Turnaround management (TM) itp. W każdej z wymienionych form zarządzania „lider zmian” musi dysponować odmiennymi strategiami działań zarówno w stosunku do podległych pracowników jak i związanych z potrzebami rynku interesariuszami, do których można m.in. zaliczyć: klientów, odbiorców, dostawców, społeczność lokalną itp. W benchmarkingu zadaniem „lidera zmian” jest doprowadzenie firmy do przywództwa rynkowego w reprezentowanej branży. Dokonuje się to poprzez stałą analize zmian wprowadzonych przez firmy konkurencyjne. W reengineeringu „lider zmian” działa na rzecz stałego zwiększania segmentu klientów firmy. Celem jego strategii jest stała analiza potrzeb klientów w zakresie ceny, jakości, czasu i wysokich standardów w jego obsłudze. Realizując założenia outsourcingu „lider zmian” musi się koncentrować na poszukiwaniu nowych rozwiązań organizacyjnych, które pozwolą na obniżenie kosztów a w konsekwencji na

atrakcyjność cenową oferowanych usług, produktów itp. Strategią działania „lidera zmian” w zarządzaniu typu turnaround management są działania naprawcze usuwanie problemów finansowych, kryzysowych dla firmy i przywracanie jej atrakcyjności poprzez wzrost cash-flow i wskaźników zysku. Swoją specyfikę i odmienne strategie działania „lidera zmian” posiadają takie rozwiązania organizacyjne jak: lean management stale racjonalizujący i symplifikujący swój system zarządzania czy time based management eksponujący rolę czasu i dotrzymania terminów w relacjach z klientami.

Reasumując można stwierdzić, że w systemach procesowego zarządzania firmami, strategia działania „lidera zmian” wymaga specyficznych cech osobowych jak umiejętności pozyskiwania i współpracy z personelem firmy. Z drugiej strony konieczna jest wielospecjalizacja zawodowa jak również dobra znajomość rynku potrzeb klienta i gry rynkowej. W procesowym ujęciu zarządzania każda z reprezentowanych form zakłada, że w wyniku jej zastosowania firma staje się liderem rynku w danej branży. W systemie tym obok funkcji wewnętrznych pojawiają się pewne elementy związane z funkcjami zewnętrznymi jak pozyskiwanie klientów czy odbiorców. Niemniej ich realizacja nie ma specjalnego wpływu na ocenę pracy menadżera. W dalszym ciągu podstawą oceny jego pracy jest realizacja funkcji wewnętrznych.

Sieciowe zarządzanie stanowi trzeci etap w ewolucyjnym rozwoju systemów zarządzania i jest charakterystycznym dla początków XXI wieku. W systemach zarządzania firmami ogranicza się rozwiązania analogowe na rzecz digitalizacji. Związane jest to z wykorzystaniem technologii teleinformatycznej, platform cyfrowych, łączności satelitarnej. W pracy podstawowym narzędziem jest komputer oraz system komunikacji typu: intranet, ekstranet, Internet. Systemy zarządzania wchodzi w erę globalnej interaktywności sieciowej online bez względu na położenie geograficzne. Tworzy to nową jakość w systemie i technologii procesów decyzyjnych których podstawą staje się nowy lider zmian – mobilny lider sieci. Sieciowy charakter zarządzania wymaga od managementu określenia nowych zasad w zakresie systemu władzy, zarządzania, czynności pracy, komunikacji, systemów wynagrodzeń. Coraz częściej odchodzi się od pracy etatowej-stabilnej na rzecz pracy mobilnej elastycznie reagującej na zmiany zachodzące w rynkowym otoczeniu firmy. Często używa się określeń: mobilne zatrudnienie, mobilny czas pracy, mobilny system płac, mobilne usługi, mobilny pracownik itp. Stąd również mobilny lider sieci. Podstawą działań jest ruchliwość-szybkość reakcji na dokonujące się zmiany zarówno wewnątrz firmy ale przede wszystkim na sygnały płynące z rynku. Do charakterystycznych firm sieciowych można zaliczyć: internetowe, klastry wirtualne, fraktalne oraz rozszerzone. Będą to firmy z zakresu:

tele-pracy, zajmujące się handlem detalicznym, usługami finansowo-bankowymi, marketingowo-promocyjnymi, turystyczno-rekreacyjnymi, firmy komputerowe itp. W otoczeniu digitalnym „lider zmian” musi cechować się innowacyjnością i kreatywnością i być nastawionym na efekty-synergetyczne.

2. Istota sieciowego systemu zarządzania

Efektom sieciowych rozwiązań w wymiarze społecznym i digitalnym jest szczególne eksponowanie funkcji zewnętrznych zarządzania w stosunku do tradycyjnych wewnętrznych funkcji. Każda firma sieciowa znajduje się m.in. pod działaniem takich sił jak:

- postępująca globalizacja-wprowadzająca nowe rozwiązania w technologiach zarządzania charakterystycznych dla mega-korporacji
- zwiększająca się rola elastycznego rynku pracy wprowadzające takie rozwiązania jak: elastyczne zatrudnienie, elastyczny czas pracy, czy elastyczne wynagrodzenie
- skracający się cykl życia-wyrobu, działalności do rozwoju i sukcesu
- dominacja konsumpcjonizmu jako nowej wartości wyznaczającej pozycje i role pracownika w strukturach organizacyjnych
- prawdopodobieństwo ryzyka związane z sukcesem ale i bankructwem firmy mające uzasadnienie w różnorodności zjawisk kryzysowych tak o charakterze makro – jak i mikro-ekonomicznym
- poziom akceptacji działalności firmy sieciowej tak ze strony najbliższego otoczenia-klientów, konkurencji itp. Jak również odległego - związanego m.in. z polityką państwa

Od reakcji mobilnych liderów sieci na zewnętrzne zjawiska uzależniona będzie pozycja firmy sieciowej na rynku poprzez: rozwój-stabilizację czy bankructwo.

Należy pamiętać , że wprowadzając system sieciowego zarządzania firmą niezależnie od pozytywnych aspektów tego zarządzania należy być również przygotowanym na występowanie zjawisk negatywnych wynikających zarówno z istoty zarządzania sieciowego, cech osobowych jak również uwarunkowań sytuacyjnych.

Pozytywne aspekty zarządzania sieciowego związane są m.in. z jego specyfiką jak: duży stopień elastyczności, szybkie reakcje na zmieniające się potrzeby rynku oraz partnerstwo relacji pomiędzy uczestnikami sieci tak w samej sieci jak i powiązanie z sieciami zewnętrznymi. Firmy sieciowe działające w strukturze rozproszonej mają większe szanse niż

firmy tradycyjne w rozpoznawaniu zarówno rynków lokalnych jak i odległych i pozyskiwanie nowych klientów, producentów, interesariuszy itp. Zwiększa to również możliwości relokacji posiadanych zasobów mających wpływ na obniżanie kosztów działalności, a tym samym ceny. Wzajemna współpraca pomiędzy firmami sieciowymi znacznie ogranicza ryzyko działania w żywiołowym i kryzysowym otoczeniu gospodarczym. W firmach o zarządzaniu sieciowym dokonuje się szybszy przepływ informacji rynkowych wiedzy specjalistycznej, innowacji technicznych a tym samym wzrasta ich konkurencyjność innowacyjna w stosunku do firm o tradycyjnych formach zarządzania. Uczestnictwo w sieci wielopodmiotowych (firm) zwiększa ich wartość przetargową-negocjacyjną wobec innych firm, dostawców, banków, władz lokalnych, instytucji państwowych itp.

Do negatywnych aspektów zarządzania sieciowego można zaliczyć przede wszystkim przyjęcie celu działania niezgodnego z potrzebami najbliższego otoczenia –brak klientów, odbiorców itp. Tworzenie przypadkowych struktur organizacyjnych nie mających zabezpieczenia w zasobach firmy co ogranicza ich możliwości rozwojowe na konkurencyjnym rynku. Kolejną wadą może być zły dobór zespołu sieciowego i między-sieciowego w których mogą występować osoby z tendencją do dominowania i rywalizowania oraz postawy konformistyczne. Może wystąpi również zjawisko braku zaufania do partnerów sieciowych ograniczając tym samym przepływ informacji, wiedzy, innowacji co może doprowadzić do spadku konkurencyjności firmy. Występowanie zjawisk wyzysku pracowniczego poprzez łamanie zasad wynikających z kodeksu pracy jak wydłużanie czasu pracy, opóźnienie wypłat, zaniżanie wynagrodzenia, brak szkoleń, stronniczość w ocenie i awansie pracowniczym. Wyzysk intelektualny pracowników sieci poprzez wykorzystywanie ich innowacyjności i kreatywności bez możliwości awansu prestiżowego lub finansowego. Natomiast niekontrolowany rozrost sieci tak w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym może wpłynąć na trudności w koordynacji działań i być podłożem sytuacji konfliktowych osłabiających poczucie wspólnoty wśród personelu.

Dokonana indeksacja pozytywnych i negatywnych aspektów zarządzania sieciowego ma subiektywny charakter i nie wyczerpuje wszystkich zjawisk związanych z tymi ocenami. Istotnym celem jest wskazanie-uczulenie „liderów zmian” na osobowe i sytuacyjne możliwości i bariery jakie mogą m.in. wystąpić przy wprowadzeniu sieciowych rozwiązań w zarządzaniu a w konsekwencji przekształcania się „lidera zmian” w „mobilnego lidera sieci”

3. Mobilny lider sieci uwarunkowania osobowe i sytuacyjne

W dobie gospodarki rynkowej każdy może podjąć samodzielną działalność gospodarczą – założyć własną firmę, zatrudnić ludzi i nimi zarządzać. Również każdy może zostać zatrudniony w charakterze menadżera-lidera. Dotyczy to również firm sieciowych. Powstaje pytanie: czy każdy z nich będzie również dysponował odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami? W wypadku sieciowego zarządzania istotnym jest umiejętne łączenie sieci społecznych z sieciami digitalnymi.

Dane statystyczne z lat 2010-2014 wskazują, że w ciągu roku bankrutuje od 30% do 40% firm z sektora MSP. Świadczy to o braku określonych predyspozycji osobowych jak również umiejętności analitycznej oceny sytuacji poprzez przedsiębiorców i menadżerów w zakresie specyfiki sieciowego zarządzania. Tak więc odpowiednie cechy osobowe jak również umiejętna ocena sytuacji w której się znajduje lider mogą stanowić podstawę sukcesu w zarządzaniu firmą. W świetle literatury pojęcie osobowości ma wiele interpretacji poczynając od biologicznych, psychologicznych, socjologicznych, teorii dynamicznych, behawioralnych, personalistycznych itp. Wspólnym mianownikiem tych koncepcji są rozważania związane ze stałością i zmiennością cech osobowych. Czy pewne cechy osobowe można modelować z punktu widzenia potrzeb otoczenia? Czy możliwym jest opracowanie wzoru osobowego menadżera mającego istotny wpływ na umiejętne zarządzanie firmą? W licznych opracowaniach z tego zakresu wskazuje się na ważność takich cech osobowych jak: gotowość do ciężkiej pracy, umiejętność współpracy i motywacji pracowniczej, wytrwałość i determinacja, gotowość do podejmowania ryzyka, umiejętność inspirowania innych, entuzjazm, wytrwałość. Z punktu widzenia sieciowego zarządzania ważnym mogą się wydawać cechy osobowe wydzielone przez McCrae i Costa :

1. ekstrawersja przejawiająca się zorientowaniem na innych ludzi, łatwości adaptacyjne i umiejętności nawiązywania kontaktów.
2. sumienność rozumiana jako zdyscyplinowanie, duże ambicje i odpowiedzialność
3. ugodowość, chęć niesienia pomocy innym, optymistyczne usposobienie
4. emocjonalna stabilność przejawiająca się w umiejętności radzenia sobie w trudnych i stresowych sytuacjach
5. otwartość na doświadczenia, eksperymenty, innowacyjność, kreatywność, wysoki poziom inteligencji.³

³ A. Augustynek, *Psychologia*, Muza S.A, Warszawa 2008, s. 109.

W większości teorii osobowościowych pojawia się twierdzenie o pewnym stopniu stałości cech osobowych niemniej badania Carla Rogera wykazywały, że osobowość można zmieniać a więc modelować wg. pewnego zapotrzebowania⁴ Dokonuje się to poprzez odpowiednie techniki terapeutyczne, które uruchamiają proces zmian poszczególnych cech osobowości. Nawiązaniem do tych stwierdzeń jest rozwój inżynierii genetycznej oraz najnowsze badania neurofizjologów przy użyciu metod monitorowania i obserwowania mózgu dotyczące zachowań ludzkich w różnych sytuacjach np. symulowanych transakcjach finansowych. Podejmowane działania wskazują na możliwość kierowania ludzkim zachowaniem a tym samym zmian poszczególnych cech osobowości z punktu widzenia sieciowego zarządzania.

W tym wypadku menadżer winien traktować sieciowe zarządzanie jako funkcje osobowości w kontekście określonej sytuacji kierowania rozumianej jako układ interakcji, transformacji między nim a podwładnym i otoczeniem. W wymiarze praktycznym ważny jest wybór stylu kierowania na jaki zdecyduje się przedsiębiorca, menadżer, żeby doprowadzić do efektywnych relacji pracowniczych w firmie. Najbardziej charakterystyczny style to autokratyczny, demokratyczny, liberalny. Paleta stylów kierowania, które są do wyboru zależy od różnych czynników zarówno zewnętrznych, sytuacyjnych, obiektywnych i subiektywnych, związanych zarówno z rolą i znaczeniem pracownika jak również osobowością samego przedsiębiorcy, menadżera. Do tej grupy można zaliczyć style kierowania oparte o koncepcje mechanistyczne i organiczne, przedmiotowości i podmiotowości pracownika opracowane przez R. Likerta. Występuje również grupa stylów kierowania oparta o stereotypy pracowników typu X i Y występująca w świadomości menadżerów opracowana przez McGregora. Empiryczne możliwości typologii zachowań menadżerów reprezentuje siatka stylów kierowania wg. Blake'a-Mautona. Współrzędnymi analitycznymi są: orientacja na pracownika, orientacje na zadania. Aktualnie coraz częściej w ocenie stylów kierowania zwraca się uwagę na role inteligencji emocjonalnej eksponując takie elementy jak: samoświadomość, samokierowanie, świadomość społeczną, umiejętności społeczne. Walczak-Duraj w oparciu o kombinacje tych elementów proponuje następujące style kierowania: zmuszający, autorytatywny, afiliatywny, demokratyczny, nadający tempa, trenerski-coaching⁵

⁴ S. Calvin, G. Hall, J. B. Campbell, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 2013, s. 447.

⁵ D. Walczak-Duraj, *Emocjonalny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacja adaptacja i wybór stylu kierowania* [w] (red) Byłok F., Cichobłazeński L, *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2009.

Kończąc powyższe rozważania należy stwierdzić, że określenie cech osobowościowych, stylu kierowania przedsiębiorcy, lidera jest trudne do enumeracji, stąd przewidywanie i zaprojektowanie trwałych cech kierowniczych przydatnych do zarządzania jest związane ze zmianami w strategii rozwoju przedsiębiorstw tworzących struktury sieciowe i narzucające tym samym nowy styl zarządzania. Niemniej przed założeniem firmy, podjęciem działań mobilnego lidera sieci należy się zastanowić nad zbiorem posiadanych cech osobowych i ich korelacji z wymaganiami stawianymi przez system sieciowego zarządzania bowiem od efektu podjętych decyzji będzie zależał rozwój-sukces lub upadek firmy.

4. Realizacja funkcji zewnętrznych zarządzania nowym zadaniem mobilnego lidera sieci.

W ustalaniu strategii zarządzania firmą mobilny lider sieci powinien koncentrować się na dwu celach: wewnętrznych i zewnętrznych. Wewnętrzne cele związane będą z działaniami pełnego wykorzystania zasobów i integracji personelu poprzez procesy orkiestracji i kooperacji, które określa się jako: „umiejętności wykorzystywania różnorodnych zasobów i umiejętności do tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytku”⁶. Przyjęcie tych założeń zmienia dotychczasową filozofie zarządzania z kreowania indywidualizmu na rzecz partnerskich relacji i wzajemnej współpracy między managementem a personelem firmy. W procesie tym ważną rolę pełni integrator sieci „który powinien posiadać wyróżniające go kluczowe kompetencje, koordynować zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek osobowych . gospodarczych stanowiących przedsiębiorstwo sieciowe”⁷. W realizacji celów wewnętrznych lider sieci wg. Czakona spełnia rolę dyrygenta albowiem „nadzoruje tworzenie wartości, wpływa na podział osiągniętych wartości a także rozstrzyga czy łagodzi napięcia pomiędzy uczestnikami sieci”⁸.

Nowe cele zewnętrzne występujące w strategii zarządzania z reguły związane są z oddziaływaniem na otoczenie poprzez wzmocnienie pozycji rynkowej firmy, jak również poszukiwanie nowych partnerów sieciowych z punktu widzenia dalszego rozwoju firmy. Pomocnym w realizacji tych celów, mogą być nowe funkcje mobilnego lidera sieci związane z pozyskiwaniem kapitału relacyjnego, rozwijaniem networkingu biznesowego i fundraisingu.

⁶ W.Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Walters Kluwer, Warszawa 2012, s 204

⁷ K. Perechuda, *Dyfuzja władzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2005, s.55

⁸ W.Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Walters Kluwer, Warszawa 2012, s. 206

Istota kapitału relacyjnego sprowadza się do inicjowania i utrwalania nowych związków z interesariuszami i firmami poprzez budowanie współzależności o charakterze formalno-proceduralnym i nieformalnym-osobowym. Mobilny lider sieci inicjując działania na rzecz pozyskiwania kapitału relacyjnego musi uwzględnić m.in. celowość relacji, długofalowość, systematyczność, wzajemne korzyści, uczciwość, odpowiedzialność i w konsekwencji wzrost wartości niematerialnych i materialnych firmy. Uzyskany kapitał relacyjny daje podstawy do dłuższej a nawet trwałej współpracy i osiągnięcia wspólnych korzyści. Dobrym przykładem jest zjawisko prosumpcji „w której producent dopasowuje produkty do specyficznych potrzeb konsumentów poprzez umożliwienie zaangażowania się konsumentów w proces ich projektowania”⁹. Tym samym prosumenci stają się stałym elementem kapitału relacyjnego firmy. Traktując kapitał relacyjny jako nowy instrument gry rynkowej należy podkreślić, że uwzględnia on zachowania społeczne i ekonomiczne wszystkich interesariuszy a więc” pracowników, klientów, dostawców, konkurencję, władzę, społeczność lokalną, media itp. W tym wypadku mobilny lider sieci winien zwracać uwagę na motywację, emocje, relacje które się wywołują w ważnych momentach zarządzania firmą zarówno w chwilach sukcesu jak i niepowodzenia. W swych działaniach związanych z budową kapitału relacyjnego mobilny lider sieci powinien być szczególnie wyczulony na pracowników, klientów, dostawców, firmy z bliskiego i dalszego otoczenia. Jednocześnie wymieniony segment interesariuszy poprzez system wskaźników może stanowić podstawę do oceny efektów mobilnego lidera sieci w zakresie realizacji zasad pozyskiwania kapitału relacyjnego¹⁰:

- w odniesieniu do pracowników traktowanych w kategoriach kapitału relacyjnego ważnym będzie wskaźnik wydajności pracy, liczba pracowników zgłaszających projekty inwestycyjne, stabilność zatrudnienia, dyscyplina pracy, liczba pracowników podnoszących kwalifikacje itp.
- pozyskiwanie klientów jako wartości kapitału relacyjnego związana będzie ze stopniem ich zadowolenia, trwałością kontaktów, liczbą klientów, przyrostu sprzedaży, możliwości poszerzania dotychczasowego segmentu klientów.
- wskaźnikami znaczenia dostawców jako kapitału relacyjnego firmy będzie ich liczba, częstotliwości dostaw, czas finansowej prolongaty, wzajemne zadowolenie.

⁹ F.Byłok, *Konsumpcja, konsument, społeczeństwo komunikacyjne we współczesnym świecie*, Wyd. Śląsk, Katowice 2013, s.165

¹⁰ W.Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s.184

- znaczenie firmy z bliższego i dalszego otoczenia w tym również konkurencji jako składnika kapitału relacyjnego związana będzie z ich liczebnością z którą się współpracuje, znaczenie firmy na rynku, trwałość kontaktów, finansową efektywność podejmowania działań jak również możliwości współpracy w dłuższej perspektywie czasowej itp.

Dokonując przeglądu nowych funkcji działań związanych z kształtowaniem kapitału relacyjnego należy podkreślić, że obok funkcji wewnętrznych jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, zatrudnianie, motywowanie i kontrola pojawiają się nowe funkcje zewnętrzne skierowane na otoczenie firmy, w których mobilny lider sieci pełni role marketingowe związane z pozyskiwaniem nowych stałych interesariuszy w tym również firm sieciowych. Szczególnie jest to widoczne w działaniach networkingu biznesowego oraz fundraisingu.

Networking biznesowy związany jest z planowaniem i budowaniem sieci trwałych kontaktów biznesowych z przedstawicielami innych firm. W tym wypadku mobilny lider sieci poprzez uczestnictwo w spotkaniach oficjalnych i nieoficjalnych, służbowych i prywatnych, konferencjach, targach, szkoleniach, kursach, służbowych lunchach itp. stara się nawiązać jak najwięcej bliskich kontaktów, które będzie można wykorzystać dla zwiększenia kapitału relacyjnego firmy. Ważnym czynnikiem jest długoterminowość działań związana z rozwijaniem kontaktów od oficjalnych poprzez koleżeńskie na przyjacielskich opartych na wzajemnej odpowiedzialności i zaufaniu kończąc. Proces networkingu może trwać nawet kilka lat stąd ważnym czynnikiem jest wytrwałość i stałość w podejmowanych działaniach. Efektem m.in. są: wspólne inicjatywy biznesowe, wzajemna pomoc, transfer wiedzy i innowacji, synergia wspólnych zasobów uruchamianych w nowych biznesach, co zwiększa możliwości uzyskania przewagi nad konkurencyjnymi firmami.

Fundraising wymaga od mobilnego lidera sieci nowych umiejętności i zachowań związanych z pozyskaniem nowych źródeł finansowania dla dalszej działalności firmy na rynku. Obiektem działań lidera sieci są: nowi inwestorzy sponsorzy, jak również poszukiwanie nowych partnerów biznesowych. Podłożem stosowania fundraisingu może być zła sytuacja finansowa firm, trudności w pozyskiwaniu środków finansowych, trudności administracyjne w prowadzeniu firmy związane z rozbudowaną biurokracją, bariery związane z dostępem do funduszy U.E. Ażeby odnieść sukces mobilny lider sieci musi dysponować takimi osobowymi umiejętnościami i kompetencjami jak: zdolności intelektualne, perfekcyjna znajomość języków obcych, pasja biznesową, otwartość na innych ludzi, komunikatywność, siłą przebicia, kulturą osobistą, odpornością na sytuacje stresowe, empatią itp. Należy

podkreślić, że funkcje zewnętrzne wchodzące w zakres obowiązków lidera sieci są pionierskimi funkcjami, które zaczynają obejmowane nowe zadania. Nie każdy z nich dysponuje takimi umiejętnościami i kompetencjami czego potwierdzeniem jest przykład zacytowany przez Palmera R.E. „ poinformowałem liderów, że każdy z nich będzie odpowiedzialny za pozyskanie odpowiedniej kwoty od nowych inwestorów i sponsorów. Jeżeli uda się wam osiągnąć wyznaczony cel finansowy, dostaniecie duże premie. Wszyscy zbledli. Po tej rozmowie jedna trzecia zespołu zrezygnowała a pracy”¹¹ .

Podany przykład wskazuje, że analiza osobistych cech i uzdolnień może stanowić podstawę dla weryfikacji kandydatów na stanowisko mobilnego lidera sieci zwłaszcza pod względem ich kompetencji w zakresie pozyskiwania kapitału relacyjnego zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym firmy.

6. Podsumowanie.

Wraz z ewolucją systemów zarządzania pojawiają się nowe funkcje managementu reprezentowane wg. Drucker przez lidera zmian. Wymaga to nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Szczególnie jest to widoczne w sieciowych systemach zarządzania firmą będącą pod wpływem postępującej globalizacji, dynamicznie rozwijającej się technologii teleinformatycznej i wszechogarniającego konsumpcjonizmu jako stylu życia. Dlatego ważnym elementem zarządzania staje się osobowość i styl kierowania przyjęty przez nowego menadżera-mobilnego lidera sieci. Stąd starano się wykazać na jakie cechy osobowe, style kierowania, realizowanie funkcji wewnętrznych i zewnętrznych, mobilny lider sieci powinien zwrócić uwagę ażeby w swojej działalności nastawionej na budowanie kapitału relacyjnego firmy uniknąć porażek a odnieść sukces.

Bibliografia

- [1] Augustynek A, *Psychologia*, Muza SA., Warszawa, 2008.
- [2] Byłok F, *Konsumpcja, konument, społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*, Wyd. Śląsk, Katowice, 2013.
- [3] Calvin S. Hall G, Lindsay J.B., Campbell, *Teorie osobowości*, Oficyna Walters Kluwer, Warszawa, 2013.
- [4] Czakon W, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Walters Kluwer, Warszawa, 2012.

¹¹ R.E.Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Difin S.A., Warszawa 2013, s.155

- [5] Danielak W, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław, 2012.
- [6] Drucker F.P. *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa, 2000.
- [7] Haber L.H. (red) *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*, Nomos, Kraków 2011.
- [8] Palmer R.E. *Przywództwo doskonałe*, Difin SA, Warszawa, 2013.
- [9] Perechuda K. *Dyfuzja władzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław, 2005
- [10] Walczak-Duraj D. *Emocjonalny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacja adaptacja i wybór stylu kierowania* w (red) Bylok F., Cichobłazeński L, *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, 2009.

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie ewolucji systemów zarządzania od funkcjonalnego poprzez procesowe na sieciowym kończąc. System sieciowego zarządzania wymaga nowych uzdolnień od menadżerów-mobilnych liderów sieci, szczególnie ważnym są: wiedza, umiejętności, kompetencje w pozyskiwaniu kapitału relacyjnego, którego posiadanie świadczy o ważnej pozycji firmy na konkurencyjnym rynku. Zwrócono uwagę na znaczenie cech osobowych mobilnych liderów sieci z punktu widzenia możliwości pozyskiwania kapitału relacyjnego poprzez networking biznesowy i fundraising. Wskazano, że nie każdy mobilny lider sieci może posiadać określone predyspozycje osobowe w ich realizowaniu.