



Munich Personal RePEc Archive

## **Choosing the merger's organizational integration manager via AHP modeling of Leadership Development Framework.**

Gawlik, Remigiusz and Grzesik, Katarzyna and Kwiecińska, Monika

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

26 March 2018

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/87798/>  
MPRA Paper No. 87798, posted 11 Jul 2018 05:10 UTC

Remigiusz Gawlik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
+48 12 293 53 10, remigiusz.gawlik@uek.krakow.pl

Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych  
+48 71 36 80 416, katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych  
+48 71 36 80 415, monika.kwiecinska@ue.wroc.pl

### **Modelowanie AHP wyboru menadżera ds. integracji organizacyjnej w procesie fuzji przedsiębiorstw w kontekście teorii struktury rozwoju przywództwa<sup>1</sup>**

**Streszczenie:** **Cel artykułu:** budowa modelu decyzyjnego dla wyboru menadżera ds. integracji organizacyjnej w procesie fuzji przedsiębiorstw. **Metody i próba:** do budowy modelu użyto Analitycznego Procesu Hierarchicznego. Zaproponowane kryteria decyzyjne wyłoniono na podstawie analizy literatury przedmiotu, alternatywy decyzyjne zaczerpnięto z etapów rozwoju przywództwa według Torberta i Cook-Greuter. Ewaluacji istotności kryteriów decyzyjnych dokonali wyselekcjonowani eksperci ds. przejęć i fuzji. **Wyniki:** zaproponowano model decyzyjny, który wykazał, że możliwie optymalną skuteczność realizowania zadań etapu integracji organizacyjnej zapewni menadżer charakteryzujący się cechami etapu rozwoju przywództwa *Zdobywca*. **Zastosowania praktyczne:** przedstawiony model może być stosowany do praktycznego wyboru menadżera wszędzie tam, gdzie specjalizacja zawodowa nie jest jedynym kryterium doboru. **Wartość dodana:** zastosowanie wielokryterialnego modelu decyzyjnego daje szersze spojrzenie na problematykę doboru kadry zarządczej dla precyzyjnie określonych zadań menadżerskich – z uwzględnieniem indywidualnych poziomów rozwoju (logik działania) w obszarze przywództwa danego kandydata. **Słowa kluczowe:** fuzje i przejęcia; proces integracji organizacyjnej; Analityczny Proces Hierarchiczny; struktura rozwoju przywództwa; proces decyzyjny.

### **Choosing the merger's organizational integration manager via AHP modeling of Leadership Development Framework**

**Abstract: Objective:** elaboration of a decision-making model for choosing the organizational integration manager in the process of companies' merger. **Research Design & Methods:** Analytic Hierarchy Process has been employed for model designing. Decision criteria came from a literature analysis on mergers and acquisitions. Decision alternatives derive from the modified Leadership Development Framework by Torbert & Cook-Greuter. Assessments of relevance of decision-making criteria have been acquired from carefully selected experts in mergers and acquisitions. **Findings:** research resulted in a decision-making model that proved that the possibly optimal efficiency of managing the organizational integration stage should be attributed to the *Achiever* leadership level. **Implications & Recommendations:** the model can be used in praxis for choosing managers, whenever their field of expertise is not the unique selection criterion. **Contribution & Value Added:** the application of a multicriteria decision-making model allows a wider perspective on managerial personnel selection for precisely defined managerial tasks – incorporating the candidate's personality as one of the decision-making factors.

**Key-words:** mergers & acquisitions; post-merger integration; Analytic Hierarchy Process; Leadership Development Framework; decision-making.

---

<sup>1</sup> Artykuł został opracowany w ramach projektu "The Application of Analytic Hierarchy Process for Analyzing Material and Non-material Determinants of Life Quality of Young Europeans", sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/D/HS4/04070.

## **Wprowadzenie**

Jednym ze sposobów rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw są transakcje fuzji i przejęć, które cieszą się znacznym zainteresowaniem wśród współczesnych przedsiębiorstw. Efektywna fuzja czy przejęcie powinny przynieść korzyści w postaci synergii, tzn. powstania dodatkowej wartości będącej wynikiem integracji w różnych obszarach działalności łączących się przedsiębiorstw. Chęć uzyskania efektu synergii (finansowego, jak również operacyjnego) jest najczęstszym motywem podjęcia decyzji o współpracy z innymi podmiotami. Dla zdecydowanej większości transakcji fuzji i przejęć o ich powodzeniu decyduje właściwe przeprowadzony proces integracji organizacyjnej po formalnym połączeniu przedsiębiorstw [Sokół, Surmacz 2008, s. 51]. W procesie łączenia się przedsiębiorstw potrzebny jest przewodnik, tzw. menadżer integracji, który przede wszystkim pomoże ludziom z dwóch różnych organizacji pokonać dzielące ich różnice i nawiązać efektywną współpracę [Ashkenas, Francis 2001, s. 183]. Celem artykułu jest zaproponowanie modelu wspierającego proces decyzyjny, którego celem jest wybór najbardziej odpowiedniej osoby na stanowisko menadżera ds. integracji organizacyjnej w procesie fuzji przedsiębiorstw.

## **Przegląd literatury**

### **Faza integracji w procesie fuzji i przejęć**

Fuzja jest to proces łączenia się co najmniej dwóch autonomicznych jednostek w celu stworzenia nowego, odrębnego podmiotu [Frąckowiak 2009, s. 24], który można podzielić na trzy etapy: przygotowawczy, negocjacyjny i integracyjny [Sudarsanam 1998, s. 43]. Etap integracji przedsiębiorstw odnosi się głównie do fazy po nabyciu, w której dochodzi do operacyjnego ujednoczenia procedur, struktur i kultury organizacyjnej łączących się w różny sposób przedsiębiorstw. Etap ten jest uznawany za jeden z najtrudniejszych, ponieważ działania, od których zależy powodzenie transakcji i pojawienie się efektów synergii rozpoczynają się dopiero po dokonaniu transakcji [Frąckowiak 2009, s. 29]. Jednakże, jak wskazuje praktyka, jest to faza, której wielu nabywców nie poświęca należytej uwagi [Chwistecka-Dudek 2003, s. 27].

Kluczowym zadaniem, z punktu widzenia efektywnej integracji, staje się więc powołanie menadżera ds. integracji, który potrafi uzasadnić konieczność wprowadzania zmian i zakomunikować wizję zmian w łączących się organizacjach [Stankiewicz-Mróż 2016, ss. 117-118]. Ashkenas i Francis sprowadzają jego rolę do przyspieszenia procesu integracji, opracowania struktury integracji, tworzenia więzi międzyludzkich i kreowania sukcesów w krótkim czasie po przejęciu [2001, s. 183].

Analiza literaturowa [Każmierska-Jóźwiak 2002, Knap 2006, Sierpińska, Bąk 2007, Sokół Surmacz 2008, Łobejko Rafińska 2014] pozwala na wyodrębnienie trzech kluczowych czynników efektywnego przebiegu procesu integracji: (i) komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – przekazywanie informacji pracownikom i inwestorom; (ii) dopasowanie kulturowe – zdolność rozpoznawania, przyswajania i wykorzystywania reguł obowiązujących w nieznanym środowisku; (iii) dopasowanie organizacyjne – w obszarach strategii zarządczych, technologii produkcyjnych, systemów informacyjnych i procedur działania. Profesjonalny menadżer ds. integracji przedsiębiorstw powinien być skuteczny w każdym z tych obszarów, stanowi to uzasadnienie przyjęcia powyższych czynników za kryteria wyboru właściwego menadżera ds. integracji organizacyjnej.

### **Model struktury rozwoju przywództwa**

Model struktury rozwoju przywództwa autorstwa Torberta i Cook-Greuter jest jednym z modeli rozwoju kompetencji osób dorosłych [Piaget 1954; Maslow 1968; Loevinger 1966, Kohlberg 1969; Graves 1970, Cook-Greuter 1990, 1999; Torbert 1991, 1994]. Opisuje on etapy rozwoju przywódców [Cook-Greuter 2000], czyli sposoby, w jaki ludzie organizują rzeczywistość poprzez systemy tworzenia znaczeń, inaczej nazywane logiką działania. Logika działania to *„rozwojowy poziom tworzenia znaczeń, który informuje jednostkę i kieruje jej rozumowaniem oraz zachowaniem, a także obejmuje to, co postrzegamy jako cel życia, potrzeby skutkujące naszym działaniem, cele, do jakich dążymy, nasze emocje i doświadczenia istnienia w świecie oraz to, jak myślimy o sobie i świecie”* [Brown, 2011, s. 2]. Poszczególne etapy (logiki) określają zdolności przywódców do podejmowania efektywnych działań w coraz bardziej złożonych i zmieniających się okolicznościach [Grzesik, Kwiecińska 2017]. Im bardziej zaawansowany etap rozwoju przywódcy, tym bardziej złożone zadania mogą być zrealizowane w sposób bardziej efektywny [Anderson, 2016, ss. 76-87]. Cook-Greuter [2004] wyróżnia 9 takich etapów (logik działania), Rooke i Torbert [2005] zawężają ich liczbę do 7 (Tabela 1). Każdy kolejny etap przekracza i jednocześnie zawiera w sobie działania poprzedzających go etapów rozwojowych.

**Tabela 1. Etapy rozwoju/ logiki działania przywódców**

<b>Etap rozwoju przywódców (% menadżerów)</b>	<b>Charakterystyka poszczególnych etapów / logik działania</b>
Alchemik (<1%)	Integruje materialną, duchową i społeczną transformację; dobry w przewodzeniu szerokim społecznym przemianom; obejmuje wzajemne oddziaływanie świadomości, myśli, działania i skutków; jest charyzmatyczny, kieruje się wysokimi standardami moralnymi; potrafi zajmować się bieżącymi sprawami nie tracąc z oczu celów

	długoterminowych. Mocne strony: ma zdolność radzenia sobie z wieloma sytuacjami na wielu poziomach jednocześnie.
Strateg (1,4%)	Koncentruje się na ograniczeniach i przekonaniach panujących w organizacjach; wierzy, że podlegają one dyskusji i że można je zmienić; opanowuje do perfekcji komunikację ze swoimi współpracownikami przyjmującymi inną logikę działania; generuje zmiany osobiste i organizacyjne; wysoce nastawiony na współpracę; łączy wizję i pragmatyczne, realizowane w wyznaczonym czasie inicjatywy; jest mistrzem w określaniu jaki wpływ wywierają na organizację podejmowane działania i dokonywane ustalenia; tworzy wspólne wizje obejmując różne logiki działania; zdaniem indywidualisty przeobrażenia organizacyjne i społeczne to interaktywny proces rozwoju, który wymaga świadomości i dużej uwagi ze strony liderów. Mocne strony: generuje transformację w perspektywie długo- i krótko- okresowej.
Indywidualista (5%)	Działa niekonwencjonalnie; ignoruje zasady, które uważa za nieistotne; rozumie, że każdy rodzaj logiki jest tylko konsekwencją określonego sposobu interpretacji świata zewnętrznego i samego siebie, co wnosi wartość praktyczną do organizacji; potrafi odnieść się z dystansem do osobowości i ich sposobów kształtowania relacji, a także skutecznie komunikować się z tymi, którzy kierują się inną logiką; jest świadomy, że między wyznawanymi zasadami a działaniami, które podejmuje, podobnie jak pomiędzy wartościami organizacji a praktyką funkcjonowania, może wystąpić konflikt; konflikt staje się dla niego źródłem silnych dążeń, kreatywności i potrzeby dalszego rozwoju. Mocne strony: nadaje się do pełnienia funkcji wiążących się z ryzykiem i doradztwem.
Zdobywca (34,8%)	Stawia przed pracownikami wyzwania; wspiera ich; dba o pozytywną atmosferę w zespole i pomiędzy poszczególnymi działami firmy; ogranicza możliwość myślenia nieszablonowego; postrzega świat kompleksowo; jest otwarty na informację zwrotną; zdaje sobie sprawę z różnic w percepcji pomiędzy ludźmi i możliwości powstawania z tego powodu niejasności i konfliktów; rozumie, że kreatywna transformacja i rozwiązywanie konfliktów wymagają wrażliwości na relacje i zdolności pozytywnego wpływania na innych; może pokierować zespołem tak by wdrożył nowe strategie w okresie roku do trzech przy zachowaniu równowagi pomiędzy celami krótko i długookresowymi; może pochwalić się mniejszą rotacją pracowników; reaguje na potrzeby rynku by osiągać cele. Mocne strony: nadaje się do pełnienia zadań menadżera.
Ekspert (47,8%)	Dąży do objęcia kontroli nad otaczającym go światem i nad własnym zachowaniem; dąży do ciągłego pogłębiania swojej wiedzy zarówno na polu zawodowym jak i prywatnym; ma niezachwiane poczucie własnej racji; stawia na doskonalenie się i zwiększanie swojej efektywności, uważa, że współpraca to starta czasu; z pogardą odnosi się do opinii innych jeśli nie są ekspertami co najmniej na takim samym poziomie co on; inteligencja emocjonalna nie jest pożądana ani ceniona przez ekspertów. Mocne strony: angażuje się w realizację zadania.
Dyplomata (12%)	Lojalnie służy grupie; stara się zadowolić tych, którzy zajmują wyższe stanowiska niż on; unika konfliktów; nie jest nastawiony na kontrolę otoczenia, a wyłącznie własnego zachowania; jego logika działania opiera się na przekonaniu, że zyska większą i trwalszą akceptację i możliwość wpływania na innych jeżeli podporządkuje się normom obowiązującym w grupie i dobrze wypełni swoje codzienne obowiązki; unika zmian generujących konflikty i nie udziela negatywnej informacji zwrotnej. Mocne strony: ma dużo do zaoferowania w roli wspierającej lub w kontekście zespołowym, stanowi społeczne spoiwo i dba o swoich współpracowników.
Oportunistą (5%)	Nieufny; egocentryczny; skłonny do manipulacji; koncentruje się na osobistych korzyściach; postrzega ludzi i świat w kategoriach szans, które należy wykorzystać; w jaki sposób zareaguje na konkretne wydarzenie zależy od tego czy będzie w stanie kontrolować efekt końcowy; traktuje innych ludzi jak obiekty albo jak konkurentów; kieruje się zasadą „oko za oko ząb za ząb”, nie jest otwarty na informację zwrotną; jego styl przewodzenia oparty jest na szukaniu własnych korzyści, gaszeniu pożarów, częstym łamaniu zasad. Mocne strony: dobry w sytuacjach kryzysowych i w sprzedaży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Torbert, Taylor 2008; Cook-Greuter 2000, 2004; Rooke, Torbert 2005].

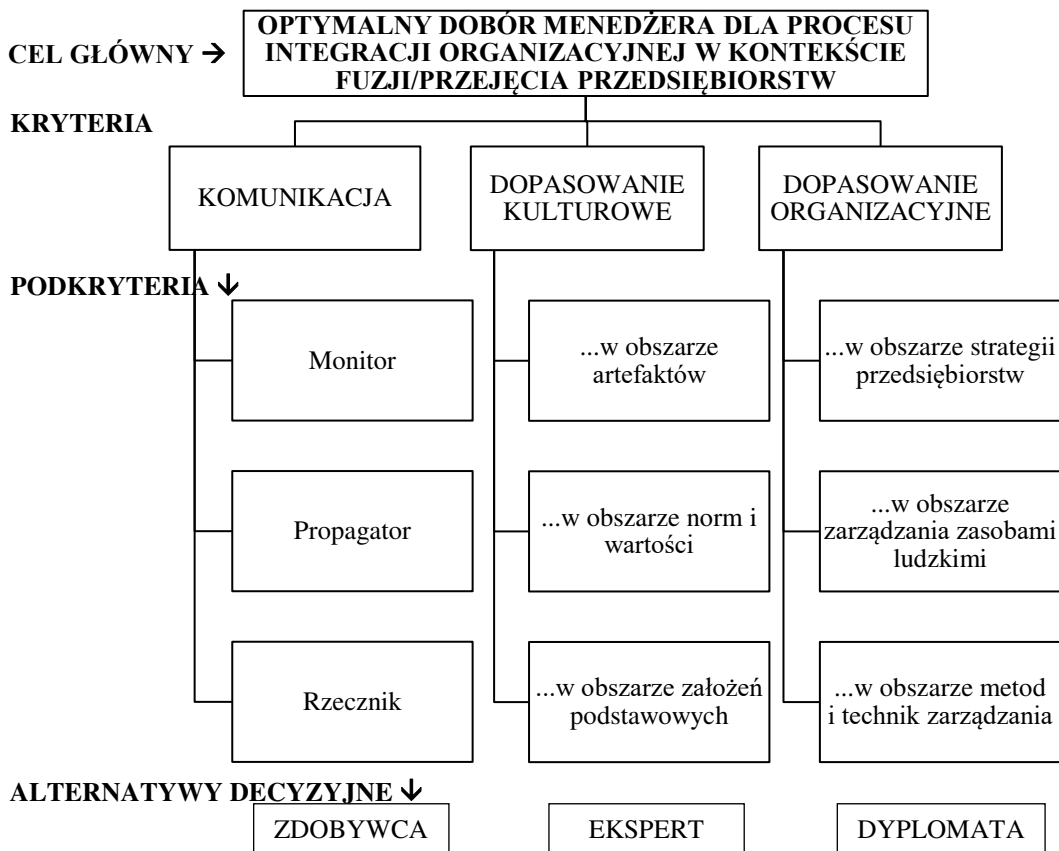
Większość z badanych menadżerów (85%) działa na poziomach Oportunistą, Dyplomata, Ekspert i Zdobywca [Barker, Torbert 2011]. To konwencjonalni przywódcy – koncentrują się

na obiektywnej rzeczywistości i własnym przywództwie. W działaniu skupiają się na realizacji celu z minimalną refleksją i modyfikacją jedynie zachowań, a nie samej logiki działania. Post-konwencjonalni przywódcy – Indywidualista, Strateg, Alchemik – są bardziej ukierunkowani na problemy i rozpoznawanie różnych logik działania u innych, co pozwala na tworzenie wspólnych wizji. Są w stanie identyfikować luki we własnym myśleniu i doświadczeniu i modyfikować je tak, by służyć rozwojowi organizacji. Są to głównie członkowie zarządu, menadżerowie najwyższego szczebla, czy też liderzy w określonej dziedzinie naukowej [Torbert et al. 2004].

### Metoda badawcza

Do konstrukcji modelu decyzyjnego zastosowano metodę AHP [Saaty 1980; Gawlik 2016; Gawlik, Jacobsen 2016]. Rysunek 1 przedstawia poziomy model: (i) głównego celu procesu decyzyjnego; (ii) jego kryteriów i podkryteriów; (iii) rozważanych alternatyw decyzyjnych.

**Rysunek 1. Propozycja modelu decyzyjnego AHP dla wyboru menadżera ds. integracji organizacyjnej w procesie fuzji przedsiębiorstw w kontekście teorii struktury rozwoju przywództwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kaźmierska-Jóźwiak 2002, Knap 2006, Sierpińska, Bąk 2007, Sokół, Surmacz 2008, Łobejko, Rafińska 2014] - kryteria decyzyjne; [Cook-Greuter 2000, 2004; Rooke, Torbert 2005] - alternatywy decyzyjne.

AHP pozwala na wybór optymalnych wariantów decyzyjnych, na podstawie określonych kryteriów opisujących problem decyzyjny [Strojny, Baran 2013, s. 50]. O zaletach racjonalizacji procesów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach poprzez ich ustrukturyzowanie pisał m.in. Peleckis [2015].

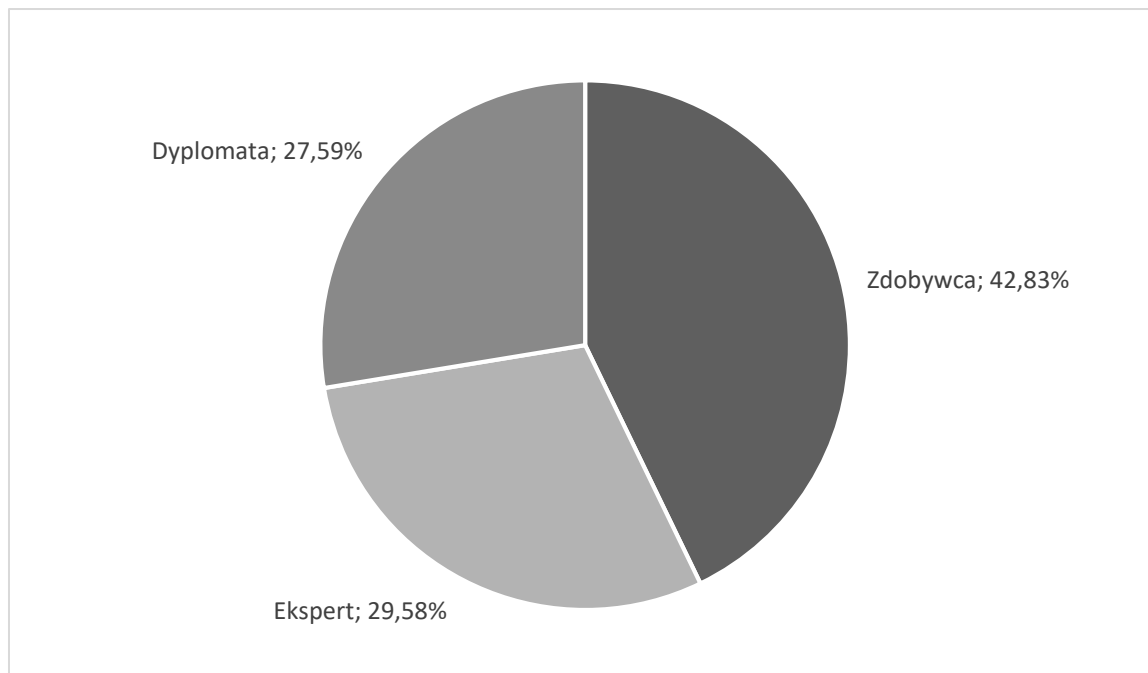
Celem głównym procesu decyzyjnego jest wybór menadżera znajdującego się na takim etapie rozwoju przywództwa, który zmaksymalizuje efektywność procesu integracji organizacyjnej. Poziomy kryteriów, podkryteriów i alternatyw decyzyjnych opracowano na podstawie analizy literaturowej. Dokonano wstępnego ograniczenia etapów rozwoju przywództwa do trzech: Zdobywca, Ekspert i Dyplomata. Kryterium wyboru alternatyw decyzyjnych stanowiła częstość ich występowania (badania wskazują, że jest to najczęściej reprezentowana grupa menadżerów we współczesnych przedsiębiorstwach [Rooke, Torbert 2005]. Ewaluacji istotności kryteriów decyzyjnych dokonali wyselekcjonowani eksperci ds. przejęć i fuzji – za pomocą oprogramowania Expert Choice Comparion® (AN-0000000645) w wersji sieciowej. Zachowano zwyczajowy poziom spójności ewaluacji dla metody AHP równy 10% [Saaty 1999; Davoodi 2009, s. 344; Marona, Wilk 2016, s. 61].

## **Wyniki i dyskusja**

Prezentowane wyniki uzyskano w drodze eksperckich ewaluacji istotności kryteriów i podkryteriów decyzyjnych, poprzez porównania parami (każdy z każdym). Porównań dokonano w odniesieniu do kryteriów nadrzędnych, którymi w kolejnych etapach badania były: (i) kryteria decyzyjne; (ii) alternatywy decyzyjne; (iii) poziom celu głównego badania. Ginevičius, Gedvilaitė, Bruzgė wskazują, że dopiero obróbka danych przez normalizację umożliwia ich porównywanie [2015, s. 142], dlatego otrzymane wyniki znormalizowano dla wszystkich oceniających.

Wyniki ewaluacji (Rysunek 2) wskazują na Zdobywcę (42,83%), jako na etap rozwoju przywództwa, który w możliwie maksymalnym stopniu jednocześnie spełnia wszystkie kryteria i podkryteria decyzyjne – w odniesieniu do celu głównego badania. Na drugim miejscu uplasował się Ekspert (29,58%), na trzecim Dyplomata (27,59%). Warto zauważyć, że uzyskane oceny eksperckie pozostają spójne z hierarchią etapów rozwoju przywództwa Torberta i Cook-Greuter (Tabela 1).

**Rysunek 2. Ranking istotności alternatyw decyzyjnych po normalizacji (%)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie ocen eksperckich pozyskanych w Expert Choice Comparion®.

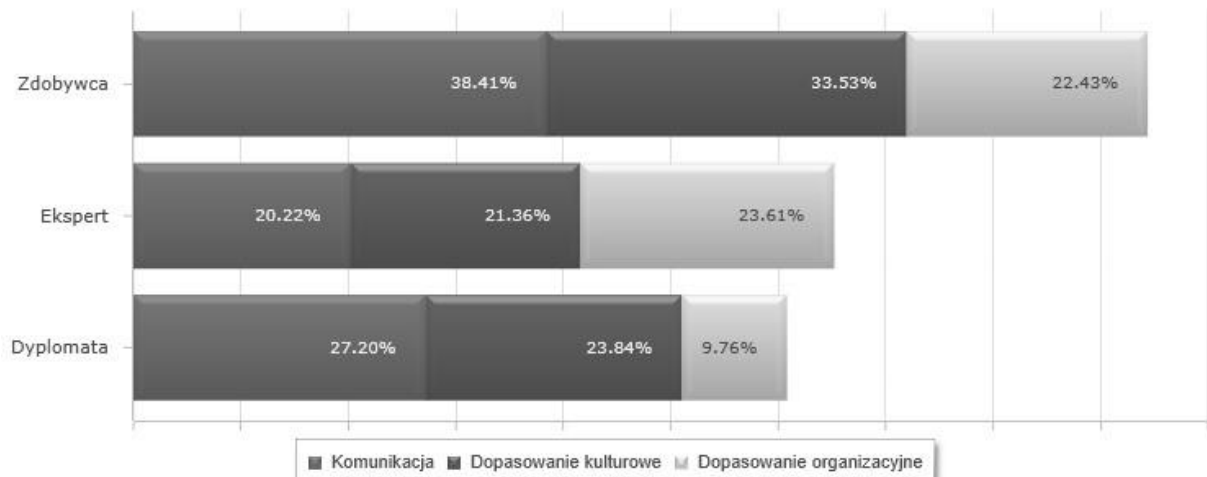
Należy dodać, że automatyczne przyjęcie najwyższego etapu rozwoju – Alchemika – za optymalny wybór menadżera odpowiedzialnego za przeprowadzenie integracji organizacyjnej przedsiębiorstw być może zapewniłoby najwyższą skuteczność realizacji zadań, ale raczej nie spełniłby warunku racjonalnej alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Zbyt wysokie koszty w stosunku do zakresu obowiązków menadżera mogłyby się w tym przypadku przejawiać m.in. w postaci trudności ze znalezieniem odpowiedniej osoby, czy z wysokimi kosztami jej pozyskania, zatrudnienia i utrzymania w przedsiębiorstwie.

Rysunek 3 przedstawia ranking istotności alternatyw decyzyjnych z uwzględnieniem zagregowanych wag poszczególnych kryteriów decyzyjnych. Można zauważyć, że priorytetyzacja kryteriów zmienia się w zależności od etapu rozwoju przywództwa. Należy ją interpretować jako stopień, w którym dane kryterium przyczynia się do możliwie optymalnego zarządzania procesem integracji organizacyjnej przez dany typ przywódcy. Podczas gdy, dla Dyplomaty i Zdobywcy najwyższą wagę uzyskuje kryterium *komunikacja* (odpowiednio 27,20% i 38,41%), jest ona najmniej istotna dla efektywności Eksperta (20,22%). Podobne odwrócenie istotności można zauważyć w wagach kryterium *dopasowanie organizacyjne*, które jest najmniej istotne dla Dyplomaty (9,76%) i Zdobywcy (22,34%), zaś najważniejsze dla Eksperta (23,61%). Co ciekawe, wagi kryterium *dopasowanie kulturowe* plasują się pośrodku hierarchii istotności niezależnie od typu przywódcy. Wyniki te potwierdzają, że logika działania Zdobywcy pozwala na tworzenie



pozytywnego środowiska pracy (poprzez zapewnienie sprawnej komunikacji i dopasowania kulturowego) i koncentrację na realizacji zadań (poprzez zapewnienie dopasowania organizacyjnego).

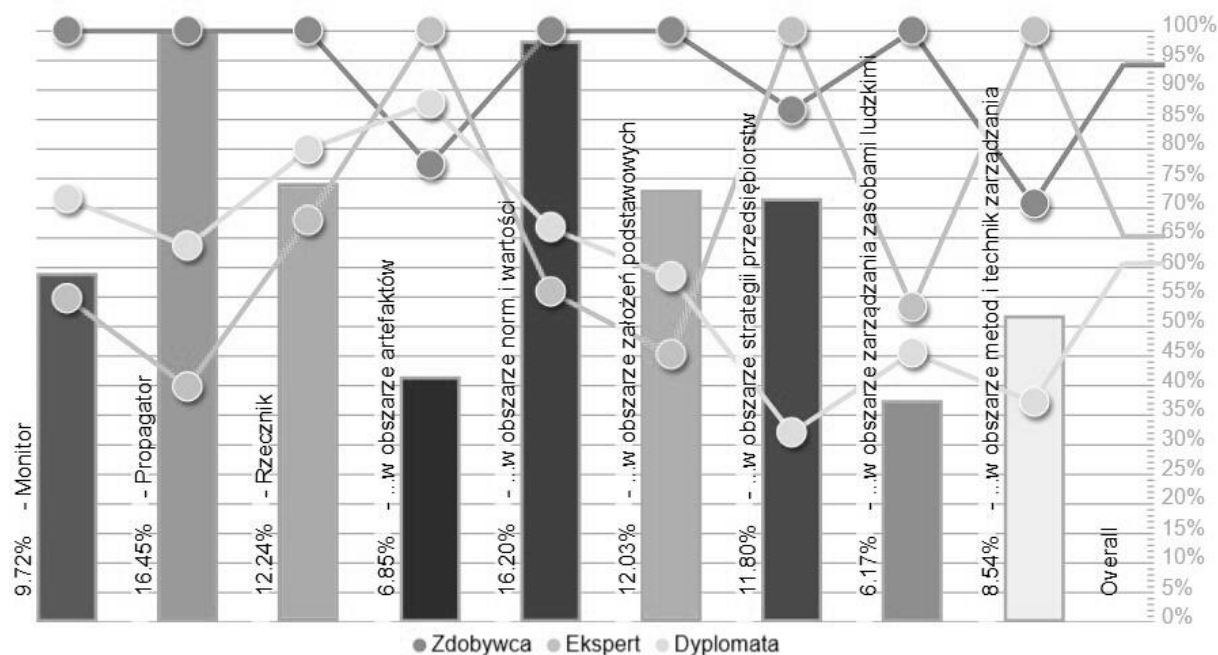
**Rysunek 3. Ranking istotności alternatyw decyzyjnych z uwzględnieniem wag kryteriów (%)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie ocen eksperckich pozyskanych w Expert Choice Comparion®.

Priorytetyzację podkryteriów decyzyjnych przedstawiono na Rysunku 4. Wynika z niej, że najistotniejsze są podkryteria *propagator* (16,45% kryterium nadrzędne *komunikacja*) i *dopasowanie w obszarze norm i wartości* (16,20%, *dopasowanie kulturowe*), a następnie kolejno *rzecznik* (12,24%, *komunikacja*), *dopasowanie w obszarze założeń podstawowych* (12,03%, *dopasowanie kulturowe*), *dopasowanie w obszarze strategii przedsiębiorstw* (11,80%, *dopasowanie organizacyjne*), *monitor* (9,72%, *komunikacja*), *dopasowanie w obszarze metod i technik zarządzania* (8,54%, *dopasowanie organizacyjne*), *dopasowanie w obszarze artefaktów* (6,85%, *dopasowanie kulturowe*) i *dopasowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi* (6,17%, *dopasowanie organizacyjne*). Rozkład istotności poszczególnych podkryteriów wskazuje na dominację społecznych aspektów związanych z integracją przedsiębiorstw. Za najistotniejsze podkryteria zostały uznane rola *propagatora*, która sprowadza się do usprawniania wewnętrznego przepływu informacji pomiędzy łączącymi się podmiotami (przekazywania i uzasadniania istotnych informacji o celach i rezultatach wprowadzanych zmian), jak również *dopasowanie w obszarze norm i wartości* (wypracowanie wartości wspólnych dla łączących się podmiotów).

Rysunek 4. Priorytetyzacja podkryteriów decyzyjnych w ocenach eksperckich (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ocen eksperckich pozyskanych w Expert Choice Comparion®.

Linie na wykresie odzwierciedlają skuteczność zapewnienia przez menadżerów możliwie optymalnej realizacji poszczególnych kryteriów w odniesieniu do celu głównego. Zgodnie z uprzednio przedstawionymi wynikami w większości przypadków optymalnym wyborem będzie Zdobywca. Jednakże z *dopasowaniem (kulturowym)* w obszarze artefaktów w opinii ekspertów dużo lepiej poradzą sobie Ekspert i Dyplomata, zaś z *dopasowaniem (organizacyjnym)* w obszarze strategii przedsiębiorstw, oraz w obszarze metod i technik zarządzania skuteczniejszy będzie Ekspert.

## Zakończenie

W artykule przedstawiono model decyzyjny AHP dla wyboru menadżera ds. integracji organizacyjnej w procesie fuzji przedsiębiorstw. W efekcie ocen eksperckich otrzymano priorytetyzację etapów rozwoju przywództwa, ze wskazaniem na Zdobywcę, jako menadżera reprezentującego etap rozwoju przywództwa, który zapewni możliwie optymalną skuteczność realizowania zadań etapu integracji organizacyjnej.

Praktyczne zastosowania modelu wykraczają poza sformułowany cel główny badania. Można go stosować do dopasowywania kadry menadżerskiej do zadań zarządczych, adekwatnie do etapu rozwoju przywództwa, na którym dana osoba się znajduje. Wartością dodaną jest wielokryterialność analizy procesu decyzyjnego.

Podstawowymi ograniczeniami przeprowadzonego badania były: (i) zredukowanie etapów rozwoju przywództwa do trzech; (ii) ograniczenie kryteriów decyzyjnych do komunikacji, dopasowania kulturowego i organizacyjnego; (iii) nieuwzględnienie relacji pomiędzy etapem rozwoju menadżera, a kosztem jego pozyskania i utrzymania w organizacji. Stąd w przyszłości należy rozważyć uzupełnienie prezentowanego badania o: (i) poszerzenie zestawu alternatyw decyzyjnych o pozostałe etapy rozwoju przywódcy; (ii) poszerzenie zakresu kryteriów i podkryteriów decyzyjnych, np. o te wynikające z działalności komitetu ds. transformacji właścicielskiej, postulowanego przez Zająca [2014]; (iii) przeformułowanie celu badania pod kątem doboru menadżerów do pozostałych etapów procesu fuzji przedsiębiorstw. Niezależnie wskazane byłoby przeprowadzenie równoległego badania oceniającego efektywność doboru menadżera w relacji do kosztów jego pozyskania i utrzymania w przedsiębiorstwie.

## **Bibliografia**

- Anderson R.J., Adams W.A. (2016). *Currents Book Highlight—Mastery and Maturity, Consciousness, and Complexity: The Leadership Development Agenda*, “Global Business and Organizational Excellence” 35(4), ss. 76-87.
- Ashkenas R.N., Francis I.S. (2006). *Menadżerowie integracji – liderzy do zadań specjalnych* [w:] *Fuzje i przejęcia* (ss. 183-206). Helion, Gliwice.
- Barker E.H., Torbert W.R. (2011). *Generating and measuring practical differences in leadership performance at post-conventional action-logics* [w:] A. Pfaffenberger, P. Marko, A. Combs (red.), *The post conventional personality: Assessing, researching, and theorizing higher development* (ss. 39-95), Suny Press, Albany.
- Brown B.C. (2011). *Conscious Leadership For Sustainability: How Leaders With A Late-Stage Action Logic Design And Engage In Sustainability Initiatives*, CiteSeerX [online], <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.6432&rep=rep1&type=pdf>, dostęp 5 maja 2017.
- Chwistecka-Dudek H. (2003). *Fuzje i przejęcia – faza integracyjna*, „Przegląd Organizacji” 9, ss. 27-29.
- Cook-Greuter S.R. (2004). *Making the Case for a Developmental Perspective*, “Industrial and Commercial Training” 36(7), ss. 275-281.
- Cook-Greuter S. (2000). *Mature ego development: A gateway to ego transcendence?*, “Journal of Adult Development” 7(4), ss. 227-240.
- Cook-Greuter S. (1999). *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement*, praca doktorska, Harvard Graduate School of Education, Cambridge.

- Cook-Greuter S. (1990). *Maps for living: Ego-development stages from symbiosis to conscious universal embeddedness* [w:] M.L. Commons, C. Armon, L. Kohlberg, F.A. Richards, T.A. Grotzer & J.D. Sinnott (red.) *Adult development vol. 2, Models and methods in the study of adolescent and adult thought* (ss. 79-104), Praeger, New York.
- Davoodi A. (2009). *On Inconsistency of a Pairwise Comparison Matrix*, "International Journal of Industrial Mathematics" 1(4), ss. 343-350.
- Frąckowiak W. (2009). *Fuzje i przejścia*, PWE, Warszawa.
- Gawlik R. (2016). *Methodological Aspects of qualitative-quantitative analysis of decision-making processes*, "Management and Production Engineering Review" 7(2), ss. 3-11.
- Gawlik R., Jacobsen G. (2016). *Work-life balance decision-making of Norwegian students: implications for human resources management*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 4(4), ss. 153-170.
- Ginevičius R., Gedvilaitė D., Bruzge Š. (2015). *Assessment of a Country's Regional Economic Development on the Basis of Estimation of a Single Process (ESP) Method*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 3(2), ss. 141-153.
- Graves C. (1970). *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*, "Journal of Humanistic Psychology" 10(2), ss. 131-155.
- Grzesik K., Kwiecińska M. (2017). *Perspektywa rozwojowa w kształtowaniu przywództwa*, [w:] R. Borowiecki, K. Żmija (red.), *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa* (ss. 31-40), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Kaźmierska-Jóźwiak B. (2002). *Kluczowe czynniki powodzenia fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 9, ss. 18-20.
- Knap E. (2001). *Determinanty powodzenia transakcji fuzji i przejęć*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 11, ss. 19-28.
- Kohlberg L. (1969). *Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization* [w:] D.A. Goslin (red.), *Handbook of socialization theory and research* (ss. 347-480), Rand McNally, Chicago.
- Loevinger J. (1966). *The meaning and measurement of ego-development*, "American Psychologist" 21(3), ss. 195-206.
- Łobejko S., Rafińska O. (2014). *Proces integracji przedsiębiorstw* [w] J. Korpus (red.), *Fuzje i przejścia* (ss. 170-187), PWN, Warszawa.
- Maslow A. (1968). *Toward a new psychology of being* (2<sup>nd</sup> ed.), Harper & Row, New York.

- Marona B., Wilk A. (2016). *Tenant Mix Structure in Shopping Centres: Some Empirical Analyses from Poland*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 4(2), ss. 51-65.
- Peleckis K. (2015). *The Use of Game Theory for Mekong Ranionq Edison in Business Negotiations: A Conceptual Model*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 3(4), ss. 105-121.
- Piaget J. (1954). *The construction of reality in the child*, Basic Books, New York.
- Rooke, D., Torbert W.R. (2005). *Seven transformations of leadership*, "Harvard Business Review" 83(4), ss. 66-76.
- Saaty T.L. (1999). *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex World*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York.
- Sierpińska M., Bąk R. (2007). *Determinanty powodzenia fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, „Współczesna Ekonomia” 1, ss. 53-70.
- Sokół A., Surmacz A.O. (2008). *Kierunki rozwoju oraz czynniki sukcesu i źródła niepowodzeń operacji fuzji i przejęć przedsiębiorstw na świecie*, „Organizacja i Kierowanie” 3, ss. 43-57.
- Stankiewicz-Mróz A. (2016). *Analiza sieci społecznych jako narzędzie optymalizacji przebiegu integracji po przejęciach przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 1209, ss. 107-121.
- Strojny J., Baran M. (2013). *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 14(12-2), ss. 43-55.
- Sudarsanam S. (1998). *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa.
- Torbert W. (1994). *Cultivating postformal adult development: Theory and practice* [w:] M. Miller & S. Cook-Greuter (red.), *Transcendence and mature thought in adulthood: the further reaches of adult development* (ss. 181-203). Rowman & Littlefield, Lanham.
- Torbert W. (1991). *The power of balance: Transforming self, society and scientific inquiry*, Sage, Thousand Oaks.
- Torbert W.R., Taylor S.S. (2008). *Action Inquiry: Interweaving Multiple Qualities of Attention for Timely Action* [w:] P. Reason, H. Bradbury (red.) *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (ss. 239-251), Sage, Thousand Oaks.
- Torbert W.R. et al. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Zajac Cz. (2014). *Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw - aspekty organizacyjne i społeczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje” 340, ss. 607-614.