

Rafał MRÓWKA

Przywództwo w organizacjach

Analiza najlepszych praktyk



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Seria dla liderów biznesu

~ Pragniemy zapewnić liderom biznesu wiedzę i inspirację,
które skutecznie podniosą efektywność firmy ~

<i>Michael Williams</i>	MISTRZOWSKIE PRZYWÓDZTWO
<i>Emmanuel Gobillot</i>	PRZYWÓDZTWO PRZEZ INTEGRACJĘ Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku
<i>John Hoover</i> <i>Angelo Valenti</i>	UWOLNIĆ POTENCJAŁ LIDERÓW
<i>Mark Thomas</i> <i>Gary Miles</i> <i>Peter Fisk</i>	KOMPETENTNY CEO Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla
<i>John Smythe</i>	CEO – DYREKTOR DO SPRAW ZAANGAŻOWANIA
<i>Pablo Cardona</i> <i>Carlos Rey</i>	ZARZĄDZANIE POPRZEZ MISJE
<i>Ryszard Stocki</i> <i>Piotr Prokopowicz</i> <i>Grzegorz Żmuda</i>	PEŁNA PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata
<i>Peter Fisk</i>	GENIUSZ BIZNESU Kreatywne podejście do rozwoju firmy
<i>Peter Fisk</i>	GENIUSZ MARKETINGU
<i>Keith Lincoln</i> <i>Lars Thomassen</i>	MARKA PRYWATNA Jak przekształcić zagrożenia w szansę dla detalisty i producenta

Pełna oferta wydawnicza jest dostępna na stronie www.profinfo.pl

Rafał MRÓWKA

Przywództwo w organizacjach

Analiza najlepszych praktyk

Warszawa 2010



Oficyna
a Wolters Kluwer business

Recenzent

dr hab. Szymon Cyfert, prof. nadzw. UEP

Projekt graficzny okładki i zdjęcie

Studio Kozak

Wydawca

Magdalena Przek

Redakcja

Anna Maria Thor

Korekta

Magdalena Urlich

Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie

Wojciech Prażuch

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2010

All rights reserved.

ISBN 978-83-7526-734-1

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 80 00

31-156 Kraków, ul. Zacisze 7

tel. 12 630 46 00

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	9
Wstęp.....	11
1. Pojęcie przywództwa i jego ewolucja.....	15
Wprowadzenie	15
Definicje przywództwa	16
Potrzeba przywództwa.....	22
Ewolucja teorii przywódczych	24
Najważniejsze wnioski.....	29
Słownik najważniejszych pojęć.....	30
Pytania problemowe.....	31
Sprawdź się.....	32
2. Wyłanianie się przywódców	34
Wprowadzenie	34
Koncepcje wyłaniania się przywódców	35
Efektywność przywództwa	36
Charyzma – atrybut pożądany czy przeszkoda?.....	38
Znaczenie wizji przywódcy – podsumowanie	42
Najważniejsze wnioski.....	46
Słownik najważniejszych pojęć.....	47
Pytania problemowe.....	49
Sprawdź się.....	49
3. Poziomy przywództwa w organizacji międzynarodowej	52
Wprowadzenie	52
Struktura organizacji międzynarodowej.....	53
Model przywództwa w organizacji międzynarodowej	59
Najważniejsze wnioski.....	66
Słownik najważniejszych pojęć.....	67

Pytania problemowe.....	68
Sprawdź się.....	69
4. Centralizacja i rozproszenie przywództwa.....	71
Wprowadzenie	71
Zadania globalnego lidera zarządzającego – centralizacja przywództwa	72
Zadania przywódcy z zakresu budowania motywacji wewnętrznej pracowników	78
Zadania przywódców lokalnych – rozproszenie przywództwa	83
Najważniejsze wnioski.....	88
Słownik najważniejszych pojęć.....	89
Pytania problemowe.....	90
Sprawdź się.....	91
5. Przywództwo w organizacji w burzliwym otoczeniu.....	94
Wprowadzenie	94
Otoczenie współczesnej organizacji.....	95
Typy przywódców w otoczeniu burzliwym	101
Najważniejsze wnioski.....	113
Słownik najważniejszych pojęć.....	114
Pytania problemowe.....	116
Sprawdź się.....	116
6. Model przywództwa w otoczeniu burzliwym.....	119
Wprowadzenie	119
Modelowe sytuacje organizacji działających w otoczeniu burzliwym.....	120
Konsekwencje doboru typu przywódcy do sytuacji danej organizacji.....	124
Dominujące typy przywództwa w otoczeniu burzliwym – podsumowanie modelu.....	146
Najważniejsze wnioski.....	150
Słownik najważniejszych pojęć.....	152
Pytania problemowe.....	154
Sprawdź się.....	154
7. Przewodzenie zmianie	158
Wprowadzenie	158
Zadania przywódcy.....	160
Zapobieganie oporom wobec zmian i ich łagodzenie	172
Przyczyny oporów wobec zmian	172

Zwalczanie oporów wobec zmian – kompetencje lidera.....	172
Najważniejsze wnioski.....	183
Słownik najważniejszych pojęć.....	184
Pytania problemowe.....	185
Sprawdź się.....	185
8. Kultura organizacyjna a przywództwo.....	188
Wprowadzenie.....	188
Zarządzanie kulturą organizacyjną.....	189
Przywództwo w organizacji wielokulturowej.....	200
Ciągła zmiana – budowanie kultury zmiany.....	207
Najważniejsze wnioski.....	210
Słownik najważniejszych pojęć.....	212
Pytania problemowe.....	213
Sprawdź się.....	213
9. Przywództwo a innowacyjność organizacji.....	217
Wprowadzenie.....	217
Strategia pobudzania innowacyjności.....	219
Operacyjne pobudzanie innowacyjności.....	226
Najważniejsze wnioski.....	232
Słownik najważniejszych pojęć.....	233
Pytania problemowe.....	234
Sprawdź się.....	234
Podsumowanie.....	237
Bibliografia.....	243
Klucz do pytań testowych „Sprawdź się”.....	249
Indeks.....	251

O autorze

Dr Rafał Mrówka jest adiunktem w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach przywództwa gospodarczego, badaniach oraz rozwoju satysfakcji i zaangażowania pracowników, zarządzaniu kompetencjami pracowników, a także public relations. Poza pracą naukową od ponad dziesięciu lat zajmuje się doradztwem oraz prowadzeniem szkoleń w zakresie rozwoju kompetencji menedżerskich i przywódczych. Współpracował m.in. z Umbrella Project (program UNDP – agencji ONZ w Polsce), BIGRAM Personnel Consulting, ITO – United Change Company. Współtworzył firmę doradczo-szkoleniową IMMOQEE. Był liderem kilkudziesięciu projektów doradczych w zakresie badania oraz pobudzania satysfakcji i zaangażowania pracowników, m.in. dla Totalizatora Sportowego, Grupy Hotelowej Orbis, Leroy Merlin, Auchan, Schneider Electric, Allianz, Cersanit, Carlsberg, Tetra Pak, Electrolux, Topex, Vectra, Wabco, Colgate Palmolive, Hochtief, Raiffeisen Leasing, PKN Orlen, Rockwool.

Jest autorem wielu artykułów naukowych na temat przywództwa. Prowadzi zajęcia na temat przywództwa w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, a także zajęcia e-learningowe w ramach wspólnego projektu econet, realizowanego na pięciu czołowych uniwersytetach ekonomicznych w Polsce.

Wstęp

Przywództwo w organizacjach jest jednym z najważniejszych zagadnień poruszanych we współczesnej literaturze z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu. Pojęcie przywództwa oraz fenomen tego zjawiska wciąż wydają się niewystarczająco opisane, nadal można tworzyć dodatkowe interpretacje, budować nowe teorie i modele. Jednocześnie zaś przywództwo bywa jednym z istotniejszych elementów prowadzących do sukcesu organizacji. Efektywni przywódcy często potrafią przygotowywać organizacje na kolejne wyzwania otoczenia, ożywiać je, reaktywować lub tworzyć zupełnie nowe podmioty. Brak przywództwa w określonych sytuacjach lub też nieodpowiednie przywództwo mogą nawet w krótkim okresie doprowadzić dobrze funkcjonujące organizacje do kryzysu, którego skutki niezwykle trudno jest przezwyciężyć. Zrozumienie, na czym polega przywództwo, jest więc niezwykle istotne zarówno dla współczesnej nauki, jak i praktyki gospodarczej.

W książce tej przedstawione zostaną dwie zasadnicze tezy dotyczące przywództwa w organizacjach:

1. Część funkcji przywódczych (m.in. związanych z zarządzaniem ludźmi, budowaniem subkultur organizacyjnych, przekazywaniem informacji o zmianie, łagodzeniem oporów wobec zmian, wykorzystaniem władzy eksperckiej, pobudzaniem do uczenia się w ramach organizacji, zarządzaniem częścią innowacji) ulega rozproszeniu w organizacjach, podczas gdy pozostałe (związane na przykład z budową strategii i podstawowych założeń kultury organizacji, w tym sieci organizacyjnych) poddaje się dodatkowej centralizacji.
2. Wielu dobrych liderów organizacji nie posługuje się stale jednym typem przywództwa, lecz dynamicznie dostosowuje swój styl kierowania do zmieniających warunków, w jakich funkcjonują ich organizacje, a jednocześnie potrafi

wykorzystywać zachowania specyficzne dla kilku typów przywódczych. Przywódcy – w zależności od potrzeb – wykorzystują jedynie zmienne proporcje różnych typów przywódczych.

U podstaw tych tez leży analiza współczesnego dorobku naukowego dotyczącego pojęcia przywództwa, prac naukowych współczesnych międzynarodowych wybitnych teoretyków i badaczy zagadnień przywódczych oraz analiza licznych przykładów i studiów przypadków przywódców. Większość z nich pochodzi z koncernów międzynarodowych. Wybór koncernów międzynarodowych jako źródła przykładów do omawianych zagadnień wiąże się z tym, że w organizacjach tych występuje jednocześnie większość zjawisk opisywanych w niniejszej książce. Wielkość tych organizacji oraz ich wielowymiarowość, istnienie rozbudowanych struktur organizacyjnych z wieloma jednostkami lokalnymi, regionalnymi, wieloma szczeblami hierarchii pozwala na analizowanie problematyki przywództwa zarówno na poziomie globalnym (całej organizacji), jak i lokalnym, dzięki analizie struktur jednostek lokalnych (regionalnych) tych organizacji i realizowanych tam zadań. Organizacje te często są również pionierami we wdrażaniu nowych koncepcji związanych z zarządzaniem, co pozwala na analizę zjawisk, które mają szansę upowszechnić się dopiero po dłuższym czasie.

W książce dokonano także przeglądu współczesnej literatury przedmiotu dotyczącej pojęcia przywództwa i jego ewolucji. Pokazano zmiany w rozumieniu przywództwa związane ze zmianami otoczenia organizacji, opisano zadania przywódców organizacji i scharakteryzowano typy przywódców występujące w organizacjach oraz konsekwencje pojawienia się określonych typów przywódców w poszczególnych typach organizacji. Celem tych analiz był jak najpełniejszy opis przywództwa i zjawisk mu towarzyszących.

Książka składa się z dziewięciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale „Pojęcie przywództwa i jego ewolucja” dokonano przeglądu współczesnej literatury przedmiotu traktującej o pojęciu przywództwa i jego ewolucji. Omówiono w nim różnorakie definicje przywództwa i ewolucję teorii przywódczych, zarysowano również konsekwencje współczesnego rozumienia pojęcia przywództwa w organizacji.

Rozdział drugi poświęcono zagadnieniom związanym z wyłanianiem się przywódców. Przeanalizowano w nim także znaczenie charyzmy i wizji przywódców.

Trzeci rozdział opisuje różne poziomy przywództwa w organizacji. Za przykłady posłużyły w nim głównie koncerny międzynarodowe, a to ze względu na wielowymiarowość występujących w nich zjawisk.

W rozdziale czwartym omówiono zadania warte skupienia w rękach globalnego przywódcy organizacji oraz te, które trzeba rozproszyć, dzieląc je pomiędzy osoby znajdujące się na różnych szczeblach przywództwa.

Rozdział piąty pokazuje zmiany w rozumieniu przywództwa związane z transformacją otoczenia organizacji. Szczególnie dokładnie przeanalizowano wpływ umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarki na zmianę struktur organizacji, z którymi wiąże się właśnie wyłonienie różnych poziomów przywództwa, a także konieczność pojawienia się różnych typów przywódców, które omówiono.

W rozdziale szóstym zaprezentowano model przywództwa w organizacji w otoczeniu burzliwym. Model ten stworzono, opierając się na analizie możliwości pojawienia się czterech typowych stylów przywództwa w określonych sytuacjach charakterystycznych dla danego rodzaju organizacji. W wyniku analizy wyciągnięto wnioski, że konieczna jest dynamiczna zmiana typu przywództwa w organizacji związana ze zmianami w otoczeniu organizacji.

W trzech ostatnich rozdziałach omówiono najważniejsze zadania stojące przed współczesnymi przywódcami. Są nimi planowanie i zarządzanie zmianami organizacyjnymi, w tym kształtowanie i zmienianie kultury organizacyjnej, oraz kreowanie i pobudzanie innowacyjności organizacji.

W rozdziale siódmym szczegółowej analizie poddano rolę przywódcy w procesie planowania i wdrażania zmian. Oddzielnie omówiono rolę przywódców na poziomie globalnym i lokalnym. Prześledzono problem zapobiegania oporom wobec zmian i ich łagodzenia. Na końcu rozdziału prześledzono najważniejsze wyzwania dla przywódców związane z procesem planowania i wdrażania zmian w organizacji.

W rozdziale ósmym przeanalizowano zarządzanie przeobrażeniem kultury organizacyjnej jako niezwykle trudnym i specyficznym rodzajem zmiany. Pokazano także, jak przywódca może świadomie budować kulturę organizacyjną oraz jaki wpływ na jego działania ma kultura narodowa kraju, w którym działa.

W ostatnim rozdziale szczegółowej analizie poddano rolę przywódcy w procesie pobudzania innowacyjności organizacji. Kwestię tę podzielono na dwa zagadnienia. Pierwszym jest strategia pobudzania innowacyjności wiążąca się z podjęciem przez przywódcę decyzji, w jakich okolicznościach innowację należy rozwijać w ramach wewnętrznych zasobów organizacji, a w jakich w ramach sieci współpracujących organizacji. Drugie zagadnienie dotyczy operacyjnego pobudzania innowacyjności przez przywódcę w ramach swojej

organizacji i sieci współpracujących organizacji. Rozdział kończą wnioski płynące z zamieszczonych w nim analiz.

Na końcu każdego rozdziału znalazły się wnioski mające stanowić podsumowanie. Dołączono także słownik najważniejszych użytych w nim pojęć, a także zaproponowano zagadnienia do samodzielnego studiowania, które pozwalają na pogłębienie lub weryfikację wniosków. Po każdym rozdziale umieszczono test sprawdzający przyswojenie przez czytelnika zaprezentowanych w nim zagadnień.

Pojęcie przywództwa i jego ewolucja

Wprowadzenie

Zdefiniowanie przywództwa nie jest proste. Jest wprowadzić bardzo wiele definicji, jednak często są one ze sobą sprzeczne lub nie nadają się do opisanie każdej osoby, którą powszechnie uznaje się za przywódcę.

Celem pierwszego rozdziału jest znalezienie przyczyn tej sytuacji. W rozdziale tym prześledzimy także ewolucję postrzegania przywództwa, docierając do współczesnego rozumienia tego pojęcia. Opiszemy mocne i słabe strony poszczególnych teorii i modeli przywództwa, w tym także podejście sytuacyjne, które jest źródłem wielu trudności pojawiających się podczas prób wdrożenia tego podejścia wraz ze wszystkimi jego teoretycznymi aspektami.

Po przeczytaniu tego rozdziału czytelnik powinien umieć:

- wymienić i poprawnie zinterpretować kilka definicji przywództwa związanych ze sprawowaniem przez przywódcę różnych rodzajów władzy i jego wpływem na grupę;
- rozróżnić przywódcę nastawionego na zadania od zorientowanego na stosunki międzyludzkie;
- podać przykłady przywódców biznesowych i społecznych oraz wyjaśnić, na czym opierało się ich przywództwo;
- zaproponować i obronić własną definicję przywództwa;
- określić czynniki zwiększające i różnicujące zapotrzebowanie na przywództwo;

- zreferować ewolucję podejścia do przywództwa w nauce o organizacji i zarządzaniu;
- określić wyzwania dla przywódców współczesnych organizacji.

Definicje przywództwa

Rozumienie przywództwa i zadań przywódcy ewoluowało wraz z rozwojem socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dziedzin. Zmiany te wymusiła niekompletność wcześniejszych opisów i teorii, jak również przeobrażenia otoczenia i coraz to nowe wyzwania pojawiające się przed organizacjami i ich liderami.

Przywództwo a władza

Definicji przywództwa jest bardzo wiele, między innymi w pracach socjologicznych i politologicznych. Te dziedziny nauki łączą je głównie z władzą, traktując jako jeden z aspektów władzy (Burns 1994), tak jak w dwóch poniższych definicjach.

Przywództwo to „zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych” (Abercrombie i in. 1988).

„Przywództwo to zdolność jednej lub kilku osób do wpływania na grupę i wdrażania własnej polityki” (Bogdanor 1993).

Warto jednak zastanowić się nad władzą, którą dysponuje przywódca.

„Władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przeforsowana czyjaś wola, nawet pomimo oporu i niezależnie od tego, czego ta szansa dotyczy” (Weber 1972).

Weber wyodrębnił trzy typy władzy prawomocnej:

- 1) *władzę tradycyjną*, opartą na tradycji i obyczaju;
- 2) *władzę charyzmatyczną*, wynikającą z wiary szerokich kręgów społecznych w niezwykle zdolności i umiejętności przywódcy;
- 3) *władzę legalną*, której podstawą są przepisy prawne.

W układzie organizacyjnym władza (i odpowiadający jej autorytet) przybiera zazwyczaj jedną z pięciu form (French i Raven 1959):

- 1) *władza formalna*, zagwarantowana przez hierarchię organizacyjną, określana przez organizację i przyznana ludziom zajmującym określone stanowiska;
- 2) *władza nagradzania*, czyli udzielania lub wstrzymywania nagród,
- 3) *władza wymuszania*, umożliwiająca wymuszenie na innych stosowania się do określonych wymagań środkami zastraszania psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego;
- 4) *władza dzielenia*, opierająca się na możliwości rozdysponowywania ograniczonych zasobów w ramach organizacji,
- 5) *władza ekspercka*, oparta na unikatowej wiedzy pewnych członków organizacji.

Zauważyć trzeba, że dzierżenie władzy nie zawsze musi wiązać się z jej użyciem, co oznacza, że przywódca nie w każdej sytuacji musi ujawniać swoją rolę. Zazwyczaj jednak władza zakłada asymetrię relacji pomiędzy członkami grupy, organizacji czy społeczeństwa, polegającą na tym, że sprawujący władzę ma większą kontrolę nad zachowaniami podwładnych niż oni nad jego postępowaniem. Przywódca ma zatem kontrolę nad ludźmi, którymi przewodzi.

Rozumienie władzy jedynie jako możliwości wywierania wpływu na zachowania drugiej strony zakłada, że stosunek władczy może być zarówno świadomy, jak i nieświadomy. Tradycyjny podział na rządzonych i rządzących zaciera się w tym wypadku, a grupa (organizacja, społeczeństwo) jawi się w tym momencie jako system wzajemnie oddziałujących na siebie podmiotów (Pacholski i Sławoń 1997). Takie pojmowanie władzy mogłoby sugerować, że przywództwo również nie zawsze musi być świadome. Chociaż wydaje się, że występowanie nieświadomego przywództwa jest rzadkie, to jeżeli przywództwo definiowane jest przy użyciu kategorii władzy, sytuacja taka jest możliwa.

Istotną cechą władzy jako kryterium wykorzystywanego do zdefiniowania przywództwa jest także wskazywana przez część teoretyków *zdolność do wprowadzania zmian* (transformacji), tzn. umiejętność takiego ingerowania w dany bieg zdarzeń, aby dokonać ich przekształcenia. Przywódca musi mieć jednak wizję zmiany.

Crozier i Friedberg (1982) twierdzą, że „Władza stanowi podstawowy i nieunikniony element wszystkich stosunków społecznych, jądro każdego działania zespołowego, wokół którego rozwijają się jednocześnie procesy rywalizacji i integracji”. Pogląd ten wskazuje na konieczność ujawnienia się

pewnych systemów władczych, a co za tym idzie przywództwa niemal w każdym systemie (społeczeństwie, organizacji czy grupie).

Podsumowując rozważania nad przywództwem określanym przy użyciu kryterium władzy trzeba zauważyć, że pojęcie władzy jest tak pojemne, że precyzyjne zdefiniowanie przywództwa za pomocą tej kategorii wydaje się trudne, gdyż może oznaczać bardzo różne zachowania.

Przywództwo a wpływ na postawę grupy

Przywództwo bywa także rozumiane szerzej. Według Morrisa i Seemana (1959):

„Przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy”.

Autorzy ci nie zastanawiają się jednak nad sposobem i źródłem tego wpływu. Ich definicja wydaje się zbyt daleko idąca. „Każda czynność” oznaczać bowiem może także destrukcję wywołaną przez jednego z członków grupy niezgadza-jącego się z opinią większości. Zastosowanie tej definicji doprowadziłoby do twierdzenia, że osoba dokonująca destrukcji wbrew woli grupy jest przywódcą tej grupy. Wydaje się zatem, że w definicji przywództwa odwołującej się do wpływania na postawę grupy należy wprowadzić pewne ograniczenia dotyczące rodzaju wpływu, metod jego wywierania lub celów tego wpływu.

Wielu badaczy zastanawiało się więc, czyje cele realizuje przywódca. W jednej z licznych definicji przyjęto, że *przywództwo to działania osoby umiejącej doprowadzić do tego, co bez niej by się nie wydarzyło* (Janda 1960). Sposobu jej postępowania jednak nie określono. Zgodnie z tą definicją może wystarczyć sama obecność przywódcy, bez konieczności wywierania jakiegokolwiek zamierzonego wpływu. Może to jednak oznaczać, że przywódca niechcący skłania innych do działań, które nie są zgodne z jego intencjami. Takie rozumienie przywództwa również wydaje się zbyt szerokie.

Definicję tę można też odczytać inaczej, a mianowicie tak, że przywódca nakłania swoich zwolenników do wypełnienia własnych, przez siebie określonych celów. Zajmuje on najwyższą pozycję w grupie, często przez tę grupę został wybrany, dlatego ma największy wpływ na stawianie i realizację celów (Janda 1960). Zgodne jest to zresztą z definiowaniem przywództwa przy użyciu kryterium władzy, zakładającym asymetryczność związków między grupą a przywódcą. Możliwość podwójnej interpretacji czyni jednak tę propozycję mało użyteczną.

Inna definicja przywództwa głosi jednak, że przywództwo polega na tym, iż „pewne osoby, mające określone motywy i cele, we współzawodnictwie lub

konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i wszelkie inne zasoby, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić motywacje swoich zwolenników” (Burns 1994).

Definicja ta szczególnie dobrze oddaje pewien rodzaj przywództwa politycznego, w którym lider wciąż jest oceniany przez wyborców i rozliczany z realizacji celów swoich zwolenników, a i jego głównym dążeniem jest utrzymanie wysokiego poparcia. W tym wypadku jednak widać wyraźnie, że cele działań pochodzą w większej mierze od całej grupy niż od przywódcy. W tej definicji zupełnie nie ma miejsca na wizję, chęć wypełnienia pewnej misji, próbę przełamania dyktatu grupy, stworzenia nowych standardów działań czy zbudowanie nowej kultury organizacji. Zgodnie z takim rozumieniem przywództwa, przywódca staje się zakładnikiem grupy – wydaje się, że definicja ta nie oddaje postaw wielu współczesnych i dawnych przywódców.

Burns (1994) proponuje też inną definicję:

„O przywództwie można mówić wtedy, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, wartości liderów oraz wartości grupy lub organizacji”.

Zgodnie z definicją Burnsa sztuka przewodzenia polega na umiejętności dostrzegania i osiągania owych wspólnych celów, na wykorzystywaniu tkwiącego w innych ludziach potencjału oraz ich talentów, wiedzy i zdolności grupy do uzyskiwania ustalonych wcześniej wyników. *Przywództwo jako proces polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu*. Jego celem może być także określenie kultury grupy lub organizacji (Yukl 1989).

Zgodnie z tą definicją cele są formułowane nie tylko przez lidera, ale są wypadkową jego celów i celów grupy. Przywódca odpowiedzialny jest natomiast za *tworzenie i realizację pewnej wizji*, która pozwala przetrwać i rozwijać się organizacji na burzliwym rynku.

Jednak również tę definicję przywództwa trudno uznać za uniwersalną. Można wskazać wielu wybitnych przywódców, którzy ponosili jednak samodzielną odpowiedzialność za kierunek, wizję swojego społeczeństwa, grupy, organizacji, którzy wręcz niszczyli wszelkie przejawy samodzielnego myślenia odbiegającego od ich wizji przyszłości. Za najbardziej skrajną postawę uznać można reprezentowaną przez Piotra I – cara Rosji, który wbrew całemu społeczeństwu, a zwłaszcza arystokracji, przebudował i zeuropeizował ówczesną Rosję. Właściwie przez całe swoje panowanie prowadził on wojnę z tradycjami, kulturą swojego państwa, przy czym – co znamienne – w walce tej odniósł sukces. Za jego panowania Rosja stała się wielkim europejskim mocarstwem.

Odmienne skutki miała natomiast podobna postawa ostatniego szacha Iranu – niszczenie tradycyjnych zasad kultury irańskiej wywołało bunt, rewolucję i radykalny nawrót do niezwykle konserwatywnych wartości.

Manz i Sims w swojej książce *Superleadership* (1989) posuwają się jeszcze o krok dalej niż Burns. Wprowadzają oni pojęcie *superprzywództwa*, definiując je jako działania „osoby, która prowadzi innych tak, by sami sobie przewodzili” (za: Lambert 1999). Wpływ superprzywódcy staje się trudny do zauważenia, lecz niezbędny. Superprzywódca inspiruje, motywuje, zachęca. Często ludzie wiedzeni przez współczesnych przywódców wykazują rozległą wiedzę, są specjalistami i ekspertami. Mają oni potencjał potrzebny, aby zmieniać rzeczywistość. Potrzebują tylko pewnego katalizatora, który pozwoli im wyzwolić swój potencjał. Może nim być właśnie superprzywódca.

To podejście do przywództwa w wielu organizacjach bywa rewolucyjne i może przynosić rzeczywiście nieoczekiwane dobre rezultaty. Superprzywódca ma czasami szansę wyzwolić wewnętrzną motywację swoich podwładnych. Niestety, temu podejściu także daleko do uniwersalizmu. W wielu organizacjach oczekiwania wobec przywódcy mogą być zupełnie przeciwne i obejmować szczegółowe zdefiniowanie procedur, obowiązków, ścisłą kontrolę podczas dążenia do postawionego przez przywódcę przed członkami organizacji celu.

Przywództwo w psychologii społecznej

Prób definiowania przywództwa poszukiwać można także na gruncie psychologii społecznej. Oto jedna z nich:

„Przywództwo to dostrzegana przez innych członków organizacji gotowość do wywierania wpływu lub wywieranie go na związane z celami organizacji myśli, uczucia i działania jej członków” (Smith 1996).

Z definicji tej wynika, że przywództwo bywa względne, gdyż jest to rodzaj zachowania „dostrzegany przez innych członków organizacji”. Interpretować to można w ten sposób, że dana osoba może stać się przywódcą w jednej grupie, podczas gdy w innej nigdy by do tego nie doszło. Interesujące w tej definicji jest także przyjęte przez jej autora założenie, że aby można było mówić o przywództwie, wystarczy przyjąć, iż w odczuciu innych osoba uważana za przywódcę wykazuje gotowość do wpływania, niekoniecznie zaś rzeczywiście oddziałuje na działania organizacji. Wynika z tego, że przywódcą może być osoba, która w żaden sposób nie wpływa na działania organizacji, jest całkowicie bierna. Jej działania zachodzą w większej mierze w sferze emocji niż w fizycznej

rzeczywistości. Często jednak tak rozumiane przywództwo może okazać się niewystarczające z punktu widzenia organizacji, prowadząc do zaniechania wyboru kierunku jej rozwoju.

Specjaliści z zakresu psychologii społecznej (np. Aronson) starają się także definiować dwa niezależne rodzaje przywództwa: przywództwo zorientowane na zadania (*task leadership*) oraz przywództwo zorientowane na stosunki międzyludzkie (*maintenance* lub *social-emotional leadership*) (Aronson i in. 1997). Przywódca zorientowany na zadania zainteresowany jest głównie wykonaniem pracy, a w mniejszym stopniu uczuciami i stosunkami między pracownikami. Przywództwo zorientowane na stosunki międzyludzkie zakłada koncentrację lidera na emocjach pracowników i stosunkach między nimi.

Prezyzyjne zdefiniowanie dwóch wspomnianych rodzajów przywództwa jest równie trudne, co stworzenie uniwersalnej definicji przywództwa. Można jednak pokusić się o próbę zdefiniowania przywództwa przez analogie z terminami z innych dziedzin nauki.

Poszukiwanie analogii

Definicję przywództwa można próbować stworzyć, poszukując analogii z – wydawałoby się – niezajmującymi się tego rodzaju problematyką dziedzinami nauki. Ciekawym przykładem może być oparcie definicji przywództwa na pojęciu atraktora, wykorzystywanym w matematyce i fizyce. „Atraktor w ogólnej teorii systemów to obszar lub punkt w pewnej przestrzeni stanów, do którego system zmierza i wokół którego system pozostaje w dowolnie dużej skali czasu” (Gleick 1987). Pojęcie to upowszechniło się w naukach o organizacji i zarządzaniu dzięki ich zainteresowaniu teorią chaosu. Rolę atraktora w organizacji, grupie lub społeczeństwie odgrywać może – na przykład – przywódca. Przeanalizujmy poniższą definicję:

Przywództwo to zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie), które przyciągają i skupiają członków owej grupy przez dłuższy czas.

Taka definicja przywództwa nadaje się do opisania zarówno efektywnych, jak i mało skutecznych z punktu widzenia wyników organizacji przywódców. Przyciąganie i koncentrowanie grupy przez dłuższy czas na jakiejś idei może bowiem wzmacniać organizację (gdy idea jest wizjonerska, dostosowana do zmian zachodzących w otoczeniu), ale też ją osłabiać (kiedy jest zbyt konserwatywna, nieprzystosowana do otoczenia lub wręcz przeciwnie – zbyt

wizjonerska, niebezpieczna dla organizacji). Niewątpliwie ta definicja też charakteryzuje przywódcę, który „doprowadza do tego, co bez niego by się nie wydarzyło”. Definicja ta nie określa jednak źródeł dominacji przywódcy nad grupą („pewne działania”, „idee” są mglistymi pojęciami), jednak prymat ten uznaje. Największą jej wadą wydaje się zresztą właśnie niemożność ustalenia tych źródeł. Dotyczy to jednak większości definicji przywództwa.

Definicje przywództwa – podsumowanie

Powyższe rozważania dotyczące definiowania przywództwa skłaniają do wniosku, że pojęcie to rozumiano do tej pory w bardzo różny sposób, często też poszczególne definicje były ze sobą sprzeczne. Wszystkie one opisywały tylko pewne typy przywództwa w organizacji. Uczynienie z którejkolwiek z przytoczonych wyżej definicji przywództwa najważniejszej, wiązałoby się z przyzwoleniem na pewne ograniczenia, nieścisłości i sprzeczności. W związku z tym przy analizie zjawiska przywództwa zasadne wydaje się korzystanie równocześnie z wielu definicji.

Tym, co łączy większość współczesnych koncepcji dotyczących przywództwa, jest koncentracja na sprawczych cechach przywódcy. Nawet, jeśli wyzwala on tylko pewną energię u członków grupy, której przewodzi, bez niego grupa ta nie mogłaby osiągnąć tak dużo, jak przy jego udziale. Przywołane definicje różni natomiast sposób oddziaływania przywódcy na grupę oraz cel, do którego zmierzają jego poczynania.

Potrzeba przywództwa

Warto jednak zastanowić się nad potrzebą przywództwa w ogóle, a także potrzebą konkretnych typów lub zachowań przywódczych we współczesnych organizacjach. W nauce o organizacji i zarządzaniu pojawiają się bowiem koncepcje negujące konieczność istnienia przywództwa. Do takich teorii zaliczyć można teorię substytutów przywództwa (Kerr i Jermier 1978), której autorzy twierdzą, że przywództwo może być neutralizowane lub wręcz zastępowane cechami podwładnego (takimi jak: zdolności, doświadczenie, poczucie niezależności, profesjonalne nastawienie), zadaniami (np. nie rutynowymi i prostymi, lecz ambitnymi i przynoszącymi zadowolenie) i cechami organizacji (m.in. formalizacja, spistość grupy, nieelastyczność, sztywna struktura nagradzania).

Inni badacze sugerują jednak, że tego typu koncepcje są nieuzasadnione. Jeśli formalne przywództwo w grupie zostaje ograniczone lub przechodzi na dalszy plan, zawsze znajdują się ludzie, którzy wychodzą na pozycję nieformalnych liderów (Lambert 1999). Skutek tego jest taki, że grupa powraca do punktu wyjścia. Znowu ma silnego lidera, tylko teraz jest nim inna osoba. Próba odzyskania władzy przez starego lidera prawie zawsze prowadzi do konfliktu. Tak właśnie wygląda często scenariusz zmian spowodowanych zniesieniem przywództwa w grupie.

W różnych grupach bądź systemach zapotrzebowanie na przywództwo jest jednak rozmaite. W wielu sytuacjach przywódca jest potrzebny, wręcz niezbędny, jednak dla grupy jego obecność wydaje się zagrożeniem. Jej członkowie mogą wyciągać błędne wnioski, na przykład sądzić, że grupa nie potrzebuje przywódcy. W takiej sytuacji lider powinien przekonać grupę do swoich atutów, niejako wtapiając się na początku w tłum. Według Wildavsky'ego (1994), autora kulturowej teorii przywództwa, dzieje się tak głównie w systemach równościowych.

Zapotrzebowanie w danej grupie może w pewnym momencie dotyczyć tylko wybranych aspektów przywództwa. Jeżeli odwołamy się do definicji przywództwa, które kładą nacisk na konieczność łączenia przez przywódcę dbałości o społeczne elementy grupy z dążeniem do osiągnięcia celu grupy, może się okazać, że w różnych sytuacjach zapotrzebowanie na te dwa wymiary przywództwa jest odmienne. Zależać to może między innymi od stosunków panujących w grupie, presji czasowej związanej z zadaniem, jak również dojrzałości grupy. W ostateczności jednak zadaniem przywódcy zazwyczaj jest co najmniej obserwowanie grupy i otoczenia, korygowanie niepożądanych zjawisk, przewidywanie zmian w otoczeniu i wkraczanie w sytuacjach kryzysowych. Więcej uwagi zapotrzebowaniu na poszczególne typy przywództwa poświęcono w dalszych rozdziałach niniejszej książki.

Na podstawie dotychczasowych rozważań nietrudno wyciągnąć wniosek, że *konieczna jest dynamiczna zmiana typu przywództwa w organizacji w zależności od wyzwań stojących przed organizacją oraz od jej otoczenia*. W dawnym już podejściu do przywództwa dominowało przeświadczenie o ludzkiej bezsilności, braku osobistej wizji i niezdolności do opanowania sił prowadzących do zmian – niedostatkach zwykłych ludzi, na które coś mogą poradzić tylko nieliczni wielcy przywódcy (Senge 1998). Sytuacja jest jednak bardziej skomplikowana. Aby to lepiej zrozumieć, warto prześledzić ewolucję teorii przywódczych.

Ewolucja teorii przywódczych

Cechy czy zachowania?

Interesujące wydaje się kształtowanie się opinii na temat przywództwa i próby opisu tego zjawiska. Początkowo przywództwo próbowano utożsamić z zestawem cech przywódczych. Próby znalezienia jednego uniwersalnego zbioru cech okazały się jednak bezowocne. Kolejne badania dokładały do zestawu wcześniej wyodrębnionych cech dziesiątki innych, nie potwierdzając tych wcześniej wytypowanych. W każdej kulturze model był inny. Zmieniał się on także w zależności od sytuacji. Szybko porzucono więc rozpowszechniony w świadomości ludzi pogląd, że przywódcy charakteryzują się jakimiś szczególnym zestawem uniwersalnych cech osobowościowych.

Gdy okazało się, że poszukiwanie uniwersalnych cech przywódczych nie może zakończyć się sukcesem, badacze próbowali znaleźć uniwersalne zachowania skutecznych przywódców. W ten sposób narodziło się behawioralne podejście do przywództwa. Zachowań można się nauczyć, dlatego teoria ta wydawała się szczególnie atrakcyjna. Badacze skupili się na dwóch aspektach: funkcjach przywódczych i stylach przewodzenia. Jeżeli chodzi o funkcje przywódcze, lider często powinien pełnić funkcje związane z zadaniami oraz podtrzymujące trwałość grupy. Zazwyczaj jednak są one rozdzielane. Za zadania odpowiadać może kierownik lub przywódca formalny, a za funkcje społeczne inny członek grupy.

Te dwie funkcje przywódcze znajdują odzwierciedlenie w stylach przewodzenia: zorientowanym na zadania i zorientowanym na pracowników.

Likert i inni (za: Griffin 1998), prowadząc badania na Uniwersytecie w Michigan, poczynili założenie, że dwa style przywódcze stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum, to znaczy w im większym stopniu kierownik koncentruje się na zadaniu, tym mniejszą wagę przykładają do stosunków z pracownikami. Wnioski, które przedstawili, sugerowały, że efektywniejsze jest zachowanie zorientowane na pracowników niż na zadanie. Nie udało się jednak wniosków tych potwierdzić w każdej sytuacji.

Podobne badania prowadzono także na uniwersytecie stanowym w Ohio (za: Griffin 1998). W ich wyniku wyodrębniono dwa typy zachowań przywódczych: *inicjowanie struktury* (bliski odpowiednik orientacji na zadania) oraz *zachowanie uważające* (bliski odpowiednik nastawienia na pracowników). Zachowania te nie były jednak traktowane jednowymiarowo, więc przywódc-

ca mógł jednocześnie wyrażać oba zachowania w różnym stopniu. Badacze ustalili, że *skuteczność przywódców zależała nie tyle od stylu, ile od sytuacji, w której dany styl był stosowany*.

Kontynuacją koncepcji dwuwymiarowej natury przywództwa była *siatka kierownicza Blake'a i Moutona* (za: Stoner i in. 1997). Była to mapa mentalna obrazująca różne style przywódcze w zależności od stopnia wykazywania przez przywódcę troski o ludzi i produkcję. Twórcy siatki wskazywali głównie na zalety stylu kierowania zespołowego (demokratycznego), które cechuje największa intensywność obu zachowań. Znowu jednak w wielu sytuacjach inne style przynosiły podobne lub wręcz lepsze efekty, co powodowało, że sugestie autorów trudno było uogólnić.

Podejście sytuacyjne – zmiana stylu przewodzenia czy zmiana przywódcy

Proces przywódczy jest jednak bardziej skomplikowany. Próby znalezienia jednego uniwersalnego stylu nie przyniosły rezultatu, gdyż nie udało się potwierdzić w praktyce działania przedstawionych modeli. Stworzyły one jednak podstawę do formułowania kolejnych teorii z dziedziny sytuacyjnego podejścia do przywództwa. Ich zapowiedzią był *model Tannenbauma i Schmidta* (za: Griffin 1998). Sugerowali oni, że przywódca przed wyborem stylu powinien rozważyć trzy zbiory sił: występujących u kierownika, u pracowników oraz pojawiających się w danej sytuacji. Podobnie jak badacze z Uniwersytetu w Michigan uważali oni, że dwa style przywódcze stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum. Ważne w ich modelu było jednak to, że styl przewodzenia zależał od sytuacji i ulegał dynamicznym zmianom.

Podobnym tropem podążyli Hersey i Blanchard (za: Stoner i in. 1997). Według nich przywództwo zmienia się w zależności od stopnia gotowości pracowników, czyli od pragnienia osiągnięć, skłonności do brania odpowiedzialności, wiedzy i doświadczenia. Dla ustalenia stylu przywództwa ważne są także cele oraz znajomość podwładnych. Hersey i Blanchard uważali, że stosunki między przywódcą a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy w miarę rozwoju pracowników: od nastawienia tylko na zadania, poprzez orientację na zadania i stosunki międzyludzkie, następnie ukierunkowanie wyłącznie na stosunki międzyludzkie, aż po brak nastawienia zarówno na zadania, jak i na stosunki międzyludzkie w fazie dojrzałości grupy. Teoria ta zakłada więc bardzo dynamiczne zmiany stylu przywództwa. Jeżeli dobierze się go właściwie, przywódca nie tylko będzie motywował pracowników, ale też ułatwi im rozwój

i doskonalenie się. Jeżeli zaś przywódca nie potrafi dynamicznie zmieniać stylu przywództwa, będzie odnosił sukcesy tylko w określonych sytuacjach.

Problemem zmiany stylu zajmował się Fiedler (za: Stoner i in. 1997), uważając, że jest ona dla większości przywódców zbyt trudna. Należy więc dobrać przywódców do określonych zadań lub przydzielać im określone kompetencje silne lub słabe. Fiedler opracował swój model, opierając się na własnym mierniku, którym był sposób, w jaki przywódca ocenia swojego *Najmniej Lubianego Współpracownika* (stąd nazwa tej teorii NLW). Jeżeli ta ocena jest w miarę pozytywna, to przywódca jest tolerancyjny, zorientowany na stosunki międzyludzkie, jeżeli zaś negatywna, oznacza to, że przywiązuje on większą wagę do zadań. Fiedler określił także trzy zmienne sytuacyjne, w zależności od których doбира się styl przywództwa:

- 1) stosunki między przywódcą a członkami zespołu,
- 2) struktura zadania (ustrukturyzowane lub nie),
- 3) pozycja władcza (silna lub słaba).

Stwierdził, że przywódcy, u których wskaźnik NLW przybiera niewielkie wartości (zorientowani na zadania), byli najskuteczniejsi w sytuacjach skrajnych, gdy mieli albo dużą władzę i wpływ, albo bardzo małą. Przywódcy wykazujący duże wartości wskaźnika NLW (nastawieni na stosunki międzyludzkie) byli skuteczniejsi, gdy mieli umiarkowaną władzę i wpływ. Model ten był stosowany podczas szkoleń, w czasie których uczono przywódców, że zamiast zmieniać styl przywódczy (co jest trudne), lepiej wpływać na zmienne sytuacyjne (poprzez ustrukturyzowanie zadania, zwiększenie władzy lub poprawę stosunków z podwładnymi). Wątpliwości budzi jednak to, czy zmiana sytuacji jest łatwiejsza niż zmiana stylu przewodzenia. Ponadto, jeśli w organizacji stosowany jest tylko jeden styl przywódczy, ogranicza on na krótką metę zdolność liderów do wypracowywania i stosowania elastycznego podejścia do sytuacji oraz bywa utożsamiany ze stylem dominującym. Model Fiedlera krytykowano także z tego powodu, że wątpiono, by miernik NLW oddawał rzeczywistą sytuację.

Kolejny, opracowany przez Evansa i Housa (za: Griffin 1998) *model ścieżki do celu*, oparty był na motywacyjnej teorii oczekiwań, głoszącej, że motywacja pracownika zależy od oczekiwanej korzyści i jej wartości. Do przywódcy natomiast należy określenie tych korzyści i wytyczenie właściwej drogi, dzięki której staną się one osiągalne. Styl przywództwa wpływa na dostępne nagrody oraz na sposoby ich zdobywania.