

Waldemar Chmielewski

Specyfika przywództwa organizacyjnego – wzorzec dla przywódców politycznych?

W poniższych uwagach przedstawiona zostanie zwięzła charakterystyka i ocena przywództwa organizacyjnego. Chodzi tu o pokazanie tych cech przywódców organizacyjnych, którymi powinni charakteryzować się także przywódcy polityczni. Jest to zagadnienie szczególnie aktualne w czasach, gdy wyłaniani tradycyjnie w drodze wyborów przywódcy polityczni, tj. w praktyce liderzy największych w danym państwie partii politycznych, coraz gorzej radzą sobie z zarządzaniem państwem i w niektórych państwach pojawiają się żądania powołania rządu „fachowców”.

Istota przywództwa organizacyjnego

Problematyką przywództwa organizacyjnego zajmują się głównie teoretycy i praktycy z dziedziny zarządzania. Należy zaznaczyć, że „zarządzanie” jest terminem używanym zamiennie z „kierowaniem zasobami ludzkimi” lub „przywództwem”. Nie są to jednak pojęcia tożsame. Zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, ma-

sowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹. Można więc przyjąć, że przewodzenie jest jednym z elementów zarządzania i jest tożsame z kierowaniem ludźmi. To z kolei „zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji”². Zarządzanie rozumiane jest przede wszystkim jako administrowanie i realizowanie z góry przyjętych celów. Jego ważnym składnikiem jest planowanie, konstruowanie budżetu, harmonogramów, alokacja zasobów. Zarządzanie wiąże się z organizowaniem i zatrudnianiem, ustalaniem struktur jako funkcji celów i obsadzaniem struktur ludźmi, delegowaniem odpowiedzialności i formalnej władzy, formułowaniem procedur i działalnością normotwórczą. W skład zarządzania wchodzi kontrola, monitoring rezultatów i konfrontowanie ich z planem, identyfikowanie i rozwiązywanie pojawiających się problemów³.

Z powyższych definicji można więc wywnioskować, że zarządzanie jest czymś więcej niż kierowaniem ludźmi, gdyż organizacje pojmowane są jako systemy społeczno-ekonomiczne, integrujące ludzi, cele, struktury, kulturę i technologie. Natomiast „przywództwo jest na ogół rozumiane jako zogniskowane wokół problematyki oddziaływania na innych ludzi. Polega na określaniu wizji i misji organizacji, kreowaniu jej celów, a nie tylko na doborze adekwatnych środków ich realizacji. Odpowiedzialnością przywództwa jest zwłaszcza zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju, skuteczna adaptacja do zmieniającego się burzliwie otoczenia, zapewnienie zdolności organizacji do dokonywania zmian, budowania i realizowania ich strategii. Przywództwo nie tyle organizuje, co motywuje, inspiruje ludzi,

¹ Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Warszawa 1996, s. 38 i 490.

² Tamże, s. 43 i 491, 521.

³ Por. M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Łódź 1992, s. 242–254. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1995, s. 282–297; D. Katz, R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 464–516; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 238–289; R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 143–229.

tworzy zespoły i zawiązuje koalicje rozumiejące i akceptujące wizję i strategię rozwoju organizacji”⁴.

Różnice między zarządzaniem a przywództwem zostały przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Zarządzanie a przywództwo – różnice

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Tworzenie programu	Planowanie i budowanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników. Alokacja zasobów niezbędnych dla uzyskania tych wyników.	Ustalanie kierunków. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia wizji.
Opracowanie sieci ludzkiej dla realizacji programu	Organizowanie i zatrudnienie. Ustalanie pewnej struktury dla spełnienia wymagań planu, obsadzenie jej ludźmi, delegowanie uprawnień i władzy formalnej, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi bez tworzenia metod lub systemów potrzebnych do obserwacji wykonania.	Ustawianie ludzi. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, którym współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie, organizowanie i rozwiązywanie tych problemów.	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przewycięzania głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich.

⁴ Zob. B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, „Studia Polityczne” 2001, vol. 5, s. 65. Por. P. Drucker, *Zarządzanie w burzliwych czasach*, Kraków 1995, s. 49–50.

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Wyniki	Wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów – zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy – zawsze mieszcząc się w budżecie).	Wytwarza zmianę, często drastyczną. Umożliwia wytworzenie szczególnie użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów; nowych podejść do stosunków pracowniczych, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy).

Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 493.

W ujęciu Ricky Griffina zarządzanie sprowadza się do szeroko pojętej działalności organizatorskiej, a przywództwo – reformatorskiej. Zarządzanie jest więc procesem w całości racjonalnym, natomiast przywództwo zakłada przynajmniej minimalny poziom kreatywności. W wąskim ujęciu powyższej definicji można uznać, że zarządzanie to uporządkowany proces, a przywództwo to wprowadzenie w życie wizji, dokonywanie istotnych zmian, oddziaływanie na emocje podwładnych. Należy podkreślić, że w wielu sytuacjach trudno jest nie ocenić, czy mamy do czynienia z zarządzaniem, czy też z przywództwem. Wydaje się więc, że odróżnienie zarządzania od przewodzenia wymaga także zdefiniowania pojęcia menedżera i przywódcy oraz ich roli w obydwu procesach. Menedżerem (kierownikiem) nazywamy osobę mianowaną na stanowisko zarządzające, posiadającą formalną władzę nad zespołem ludzi. Wywiera wpływ za pomocą autorytetu formalnego, który jest związany z zakresem władzy kierownika. Przywódca natomiast nie musi być mianowany, podobnie jego władza nie musi wynikać z autorytetu formalnego. Kierownik powinien mieć zdolności przywódcze, natomiast istnieją przywódcy, którzy nie mają predyspozycji do pełnienia ról kierowniczych⁵. Ricky Griffin twierdzi, że „ktoś może być menedżerem albo przywódcą, albo i tym, i tym, albo ani jednym, ani

⁵ Zob. S. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002, s. 471.

drugim”⁶. W organizacji kierownicy potrzebni są tak samo jak przywódcy – ich działania mogą się wzajemnie uzupełniać, skutkując zwiększeniem zysków. Przywództwo kreuje nowe rozwiązania, a kierownictwo wprowadza je w życie i kontroluje rezultaty. Niektórzy autorzy twierdzą jednak, że przywództwo uzupełnia zarządzanie, a nie zastępuje go. Zarządzanie „pcha” ludzi we właściwym kierunku, podczas gdy przywództwo motywuje jednostki, zaspokajając ich potrzeby (m.in. osiągnięć, afiliacji)⁷.

Tab. 2. Menedżer i przywódca – różnice w działaniu

Menedżer	Przywódca
<ul style="list-style-type: none"> • planuje, ustala budżet; • organizuje pracę, obsadza stanowiska; • kontroluje, rozwiązuje problemy. 	<ul style="list-style-type: none"> • ustala kierunek; • „ustawia” pracowników (<i>aligning people</i>); • motywuje, inspiruje.

Źródło: oprac. własne na podstawie J.P. Kotter, *What Leaders Really do Harvard*, „Business Review” 1990, No. 2, s. 103–111.

Tak więc działania menedżera związane są z planowaniem, organizowaniem i kontrolą. Natomiast przywódca odwołuje się do wyższych wartości, motywując i inspirując pracowników, tworząc wizję rozwoju organizacji. Menedżer zajmuje się działalnością organizatorską, lider – reformatorską.

Inne cechy charakterystyczne menedżerów i kierowników wyróżnił Abraham Zaleznik, który stwierdził, że „różnica między menedżerami a liderami tkwi w głęboko zakorzenionych w ich psychice poglądach na kwestię porządku i chaosu. Menedżerowie starają się opanowywać zachodzące procesy, szukając stabilności oraz instynktownie dążą do tego, by od ręki rozwiązywać pojawiające się problemy [...]. Liderzy odwrotnie – tolerują chaos i brak struktury, a rozwiązywanie problemów starają się przesunąć w czasie do momentu, gdy lepiej poznają naturę rzeczy. [...] Liderzy biznesu mają więcej

⁶ Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 492.

⁷ Por. J.P. Kotter, *What Leaders Really Do*, „Harvard Business Review” 1990, No. 2, s. 104.

wspólnego z artystami, naukowcami lub innymi reprezentantami kreatywnego myślenia niż z menedżerami”⁸. Różnice między kierownikami a liderami wiążą się z odmiennymi doświadczeniami, w wyniku których kształtuje się ich osobowość. Zaleznik porównuje kierowników i przywódców, odwołując się do „rozmaitości doznań religijnych” Williama Jamesa, który wyróżnił dwa typy osobowości. Pierwszym jest człowiek „raz urodzony” – niemający problemów z przystosowaniem społecznym, którego życie jest stosunkowo jednostajne, nie ma w nim wielkich wstrząsów. Taka osoba dąży do realizacji potrzeby przynależności do grupy. Drugi typ to ludzie „narodzeni dwa razy” indywidualiści, których egzystencja naznaczona jest ciągłą walką, głęboko odczuwający swoją odrębność. To właśnie takie osobowości zostają przywódcami, podczas gdy „raz urodzeni” chętniej wybierają stanowiska kierowników. Różnice między menedżerami a liderami widać, gdy przeanalizuje się ich doświadczenia życiowe. Na osobowość tych pierwszych silny wpływ mają umiarkowanie silne związki z grupą osób. Przywódcy natomiast „wchodzą w intensywne związki z pojedynczymi partnerami i nierzadko je zrywają”⁹. Na ich losy często mają wpływ wybitne osobowości, przyjmujące rolę mentora i angażujące się emocjonalnie we współpracę z podopiecznymi. Zaleznik podaje przykład Dwighta Eisenhowera, który był niewyróżniającym się wojskowym do momentu, kiedy przeszedł pod dowództwo podziwianego przez niego generała Connora. Jako prezydent Stanów Zjednoczonych wielokrotnie wspominał, że to właśnie generał był dla niego inspiracją i pozostaje mu głęboko wdzięczny.

Podobnych przykładów wpływu wybitnych osobowości na rozwój kariery wielu, wybitnych menedżerów i przywódców politycznych można by podać znacznie więcej. We współczesnych czasach bardzo trudno jest jednak wskazać na tego rodzaju wybitne jednostki, które – jak w pierwszych 30 latach po II wojnie światowej – określiły nie tylko standardy zarządzania, lecz trendy rozwojowe w swojej

⁸ Zob. A. Zaleznik, *Menedżerowie i liderzy: czym różnią się od siebie*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 3, s. 106.

⁹ Tamże, s. 112.

branży. Jak trafnie bowiem zauważył Jan Hartman, biznes uległ pod koniec XX wieku depersonalizacji i w coraz mniejszym stopniu jest kontrolowany przez konkretne osoby. Nawet najwięksi biznesmeni i innowatorzy, jak Steve Jobs, mogą co najwyżej dyktować trendy w swojej branży, nie mogą jednak decydować o postępie cywilizacyjnym narodów, jak to bywało jeszcze po II wojnie światowej. W pewnym sensie demokracja zawitała do biznesu – działania biznesowe są coraz bardziej kolektywne i podporządkowane złożonej metodologii procesu decyzyjnego. Dawnej szef mówił, co ma być zrobione. Dziś dostaje na biurko kilka raportów i musi wybrać jeden z wariantów postępowania¹⁰. Obecnie więc ani charyzma, ani też wyjątkowa erudycja i umiejętności nie decydują o sukcesie danego lidera organizacyjnego. Liczą się raczej umiejętności wybierania „mniejszego zła” i dostosowania stylów przywództwa do sytuacji, w której się znajduje lider, oraz skuteczność i podejmowanie właściwych decyzji w danym momencie, nawet jeśli mają być one niepopularne i wymagają odwagi. W dzisiejszych czasach autorytet przywódcy buduje przede wszystkim jego skuteczność w działaniu, ale równie ważny jest sposób, w jaki osiąga on cele. Zdaniem Jana Hartmana we współczesnych czasach potrzebni są liderzy organizacyjni, zarówno skromni i rozważni, jak i charyzmatyczni i odważni¹¹. Jednak, jak trafnie zauważył Joseph L. Badaracco, charyzma sprawia, że zarządzanie państwem czy też korporacją staje się łatwiejsze, ale i bardziej ryzykowne. Charyzma skłania ludzi do tego, by podążali za swoim liderem i robili to z pasją i zaangażowaniem. To wspaniałe, jeśli lider podejmuje właściwą decyzję. Jeśli jednak się myli, jego charyzma zwiększa ryzyko katastrofy. Zatem cisi liderzy, dokonując odważnych posunięć, z cierpliwością i skromnością poruszają się po świecie, który jest niesamowicie złożony i niepewny¹². Można więc zgodzić się z opiniami większości badaczy fenomenu przywództwa organizacyjnego i politycznego, że zarówno gospodarka, jak i polity-

¹⁰ Zob. *Debata redakcyjna: liderzy w czasach kryzysu*, „Harvard Business Review Polska” listopad 2011, s. 111.

¹¹ Tamże, s. 114.

¹² Tamże, s. 12.

ka potrzebują różnych charakterów, różnych typów menedżerów i liderów politycznych oraz różnych typów przywództwa. Obecnie rynek i polityka są tak skomplikowane, że żadna pojedyncza osoba, choćby i genialna, nie jest w stanie ogarnąć całości – ani rozumem, ani intuicją¹³. Wszyscy skazani są na domysły i ryzyko, a więc na zachowania bądź to defensywne i zachowawcze, bądź to irracjonalne. Gracze naszych czasów poruszają się po planszy gospodarki ruchem konika szachowego – niewielkimi krokami, unikami w bok, zygzakami. Najważniejsze staje się to, żeby w ogóle iść, to znaczy nieustannie coś zmieniać w swoim biznesie. Czas stabilnych i niezmiennych modeli biznesowych, dobrych marek i produktów, które od stu lat tak samo wyglądają, definitywnie się skończył. Istnieje więc konieczność ciągłego dostosowywania się do zmian w globalnym otoczeniu biznesowym, coraz częściej przypadek czy szczęście decydują też o podjęciu przez lidera organizacyjnego trafnej decyzji, a nie jego wysokie umiejętności czy dobre przywództwo.

Tradycyjne i współczesne podejście do przywództwa organizacyjnego

W obszernej literaturze fachowej przeważają nadal tradycyjne podejścia do przywództwa organizacyjnego¹⁴. Duży nacisk kładzie się w poszczególnych koncepcjach „sprawnego zarządzania” na kompetencje przywódcy organizacyjnego i style kierowania. Różnie też pojmuje się kompetencje formalne (nabytą wiedzę i wyuczone umiejętności) oraz kompetencje związane z pełnioną rolą menedżera rozumiane jako predyspozycje do sprawowania roli przywódcy organizacyjnego. Badania wielu autorów, a także różnych instytutów i firm konsultingowych ukierunkowane były na utworzenie względnie kompleksowego modelu przywództwa organizacyjnego. Takim

¹³ Por. A. O’Connell, *Bajka o zbyt wysokich kwalifikacjach*, „Harvard Business Review – Polska”, kwiecień 2011, s. 16–17.

¹⁴ Por. *Zarządzanie. Teoria...*, s. 397–430. Por. także J.W. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, Warszawa 1972, s. 16–18.

przykładem mogą być badania firmy Achieve Global, która przeprowadziła wywiady z ponad 2 tys. osób, reprezentującymi 450 różnych organizacji piastującymi stanowiska od pracowników szeregowych do dyrektorów. Wyniki tych badań posłużyły do stworzenia modelu powszechnego przywództwa. Model ten uwzględnia siedemnaście kompetencji, jakimi powinien wykazywać się skuteczny przywódca. Są to m.in. tworzenie i przekazywanie wizji, dokonywanie zmian koniecznych do jej realizacji, reagowanie na potrzeby klienta, wspieranie działań zespołowych, dzielenie się informacjami, zarządzanie projektami, czasem i zasobami, kontrola emocji, przestrzeganie zasad etyki zawodowej, prowadzenie wiarygodnych prezentacji, rozwiązywanie problemów, okazywanie zrozumienia¹⁵. Wymienione kompetencje wiążą się bezpośrednio z rolami, jakie pełni kierownik w organizacji. Przykładowo Henry Mitzberg wyróżnił dziesięć ról kierowniczych, które związał z trzema kategoriami – rolami interpersonalnymi, informacyjnymi i decyzyjnymi (por. tabela 3).

Tab. 3. Podstawowe role kierownicze

Kategoria	Rola
Interpersonalna	Reprezentant
	Przywódca
	Łącznik
Informacyjna	Obserwator
	Rzecznik
	Propagator
Decyzyjna	Przedsiębiorca
	Dysponent zasobów
	Przeciwdziałający zakłóceniom
	Negocjator

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mitzberg, *The manager's job: folklore and fact*, „Harvard Business Review” 1990, No. 2, s. 168.

¹⁵ Zob. A. Filipkowska, *Kompetencje przywódcy*, „Meritum”, listopad–grudzień 2003, s. 9.

Z powyższego zestawienia widać, że role interpersonalne wiążą się z reprezentowaniem organizacji na zewnątrz, przewodzeniem zespołowi (angażowanie podwładnych w przedsięwzięcia, motywowanie ich do pracy) oraz łączeniem ludzi (np. inicjowanie kontaktów między pracownikami, dbanie o ich rozwój). Natomiast role informacyjne wynikają z interpersonalnych. Kierownik obserwuje działania podwładnych i wyciąga z nich wnioski. Pełni rolę rzecznika reprezentującego interesy przedsiębiorstwa poza nim. Jest również propagatorem nowych koncepcji. Trzecią kategorią są role decyzyjne. Kierownik przyjmuje tu rolę przedsiębiorcy, który wprowadza innowacje. Dysponuje zasobami finansowymi i ludzkimi. Przeciwdziała zakłóceniom, mogącym powstawać w organizacji (np. zła organizacja pracy, strajki). Jako negocjator mediuje zarówno między członkami przedsiębiorstwa, jak i z partnerami zewnętrznymi.

Kompetencje ściśle wiążą się z umiejętnościami, jakie powinni posiadać kierownicy. Można podzielić je na cztery grupy:

- umiejętności techniczne;
- umiejętności interpersonalne;
- umiejętności koncepcyjne;
- umiejętności diagnostyczne i analityczne.

Umiejętności techniczne są konieczne do prawidłowego rozumienia zadań, stojących przed organizacją. Interpersonalne wiążą się utrzymywaniem dobrych kontaktów pracowniczych, empatią i motywowaniem podległych. Umiejętności koncepcyjne wynikają ze zdolności kierownika do myślenia abstrakcyjnego, które szczególnie ważne jest w rozwijających się organizacjach, gdzie strategia odgrywa znaczną rolę. Umiejętności diagnostyczne są związane z „zaprojektowaniem najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji”¹⁶.

Inną koncepcję umiejętności kierowniczych można znaleźć w pracy Tony’ego Proctora, który wyróżnił trzy podstawowe zdolności, tzn. że każdy kierownik powinien posiadać umiejętności techniczne, o aspekcie społecznym oraz koncepcyjne. Model autorstwa Proctora wydaje się zawężać problem (pominięcie roli umiejętności diagnostyczno-analitycznych), jednak w rzeczywistości jest inaczej. Proctor

¹⁶ Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 57.

uważa, że wymienione zdolności powinni posiadać wszyscy kierownicy, ale zależnie od szczebla władzy powinno mieć więcej np. zdolności technicznych czy koncepcyjnych¹⁷. Kierownictwo pierwszej linii powinno cechować się przede wszystkim właśnie umiejętnościami technicznymi (posługiwanie się specjalistyczną technologią etc.) Średnie kierownictwo miałyby posiadać więcej umiejętności o aspekcie społecznym niż technicznym, natomiast top management powinien mieć więcej zdolności koncepcyjnych przy minimalnych zdolnościach technicznych.

Style kierowania wynikają z wielu różnych czynników, takich jak np.:

- doświadczenie i wiedza kierownika, jego systemu wartości;
- cechy podwładnych (pracownicy o wysokich kwalifikacjach, odpowiedzialni preferują u kierownika styl mniej dyrektywny);
- oczekiwania podwładnych, że nowy szef prawdopodobnie będzie kierował nimi w podobnym stylu, co dotychczasowy;
- akceptacja przełożonego;
- istota zadania – jeśli zadanie jest ustrukturyzowane, podwładni potrzebują mniej wskazówek szefa niż w przypadku realizacji zadania, które jest mniej szczegółowo określone¹⁸.

Sumą wymienionych składników jest specyficzny system metod i technik wywierania wpływu na podwładnych przez kierownika. Najczęściej wyróżnia się cztery style kierowania: autokratyczny, konsultatywny, integracyjny i demokratyczny¹⁹. W stylu autokratycznym podwładni pozbawieni są możliwości podejmowania decyzji. Kierownik podejmuje działania, których nie wyjaśnia pracownikom, wprowadza zmiany bez konsultacji z zainteresowanymi. Przeważnie postrzega się ten sposób sprawowania władzy jako niekorzystny zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Styl konsultatywny zakłada współdziałanie pracowników w podejmowaniu niektórych decyzji – szczególnie tych związanych z podziałem zadań. Może to

¹⁷ Zob. T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Warszawa 1998, s. 247.

¹⁸ Zob. A. Wajda, *Osobowość przywódcy, style przewodzenia*, [w:] *Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, red. W. Bańka, Płock 2004, s. 123.

¹⁹ Zob. J. Obolewicz, K. Szlendak, *Podstawy zarządzania i zachowań organizacyjnych*, Olecko 2005, s. 161.

jednak prowadzić do chaosu organizacyjnego²⁰. Styl integracyjny polega na wysokiej identyfikacji pracowników z organizacją i jej celami. Wiąże się z wysoką samoświadomością podwładnych i charyzmą kierownika. Jest skuteczny, wymaga jednak dużego zaangażowania. Styl demokratyczny zakłada uczestnictwo podwładnych w decyzjach i stawianiu celów organizacji. Pracownicy posiadają stosunkowo dużą swobodę w ramach procedur wewnętrznych, ponieważ kierownik określa zadania ogólnikowo. Ten sposób działania kierownictwa wymusza dużą dyscyplinę podwładnych oraz ich aktywność.

Z kolei inną typologię stylów zarządzania przedstawił William O'Nickels. Wyróżnił on sześć sposobów kierowania: autokratyczny, biurokratyczny (w którym kierownik ustanawia procedury, według których podwładni mają działać), styl dyplomatyczny (menedżer zapoznaje pracowników z pewną koncepcją, którą oni realizują), wolnej ręki (kierownik ustala cel, pracownicy zaś mają pewną niezależność w sposobach jego osiągnięcia), demokratyczny oraz styl sterowany przez pracowników, który polega na tym, że kierownik zajmuje się sprawami administracyjnymi, podczas gdy podwładni ustalają cele i podejmują decyzje²¹. Należy zaznaczyć, że różnorodność stylów kierowania, wyznaczających obszar współpracy kierownika z podwładnymi, wiąże się z liczbą możliwości, jakie stwarzają struktury współczesnych organizacji. Zarówno więc specyfika przedsiębiorstwa, jak i osobowość i umiejętności kierownika są głównymi czynnikami decydującymi o potencjalnym stylu kierowania. Rzeczywisty styl kierowania wynika z celów organizacji i uwarunkowań zewnętrznych²². Nasuwa się pytanie, czy tylko te dwa czynniki – specyfika firmy i umiejętności menedżera, determinują jakość przywództwa organizacyjnego? Na powyższe pytanie literatura fachowa dostarcza różnych odpowiedzi. Przedstawione wyżej definicje dobrego czy raczej skutecznego przywództwa kładły nacisk na indywidualne predyspozycje lidera. Podejście behawioralne zakładało, że przywódcami zostają osoby cechujące się intelektem, stanowczo-

²⁰ Tamże, s. 162.

²¹ Zob. W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Warszawa 1995, s. 338.

²² J. Obolewicz, K. Szlendak, *Podstawy zarządzania...*, s. 63–64.

ścią, pewnością siebie, jak również inną budową ciała – podkreślano wysoki wzrost i atrakcyjny wygląd²³. Późniejsze badania wykazały jednak, że pewne cechy przywódcy wykazywali, dopiero wówczas gdy formalnie zostawali liderami. Wadą teorii behawiorystycznych było pomijanie czynników sytuacyjnych – Renis Liekert wskazywał na tę prawidłowość. Wyróżniał on dwa skrajne zachowania przywódcze. Jedno zorientowane na zadania, drugie zorientowane na pracownika. Pierwsze wiąże się ze zwracaniem uwagi na procedury działania. Drugie natomiast kojarzone jest z zachowaniem dobrych relacji kierownik–podległy²⁴. Do takich samych wniosków doszedł zespół badaczy Uniwersytetu w Ohio, który stworzył podobny model zachowań przywódczych. Różnica wiąże się z tym, że zaproponowane przez nich dwa wzorce mogą występować zmiennie w czasie. I tak, zachowanie „inicjowania struktury” powiązane zostało z formalną komunikacją przywódca–pracownik oraz jasnym definiowaniem działań, natomiast zachowanie „uważające” podejmowanie działań przywódczych, mających na celu polepszenie kontaktów interpersonalnych z podległymi.

Istnieją też teorie wyłaniania się przywódców, które nawiązują ściśle do podejścia sytuacyjnego. Według tych koncepcji wydarzenia i procesy zewnętrzne kształtują osobowość oraz umiejętności lidera i w zasadniczym stopniu wpływają na techniki sprawowania władzy. Obecnie teorie te zyskują coraz więcej zwolenników. Przykładowo teoria NLW autorstwa Freda Fiedlera uznawana jest za pierwszą sytuacyjną teorię przywództwa. Skrót NLW oznacza najmniej lubianego pracownika (ang. LPC – *least preferred co-worker*)²⁵. Fiedler opracował kwestionariusz, który miał za zadanie zmierzyć, na ile przywódca kieruje się zadaniami i kontaktami z pracownikami. W ankiecie znajdowało się szesnaście par przeciwstawnych cech np. otwarty–skryty, pomocny–frustrujący, nudny–interesujący. Badanego proszono o określenie, w jakim stopniu reprezentował te cechy najmniej lubiany przez niego współpracownik. Fiedler twierdził, że

²³ Zob. cyt. za R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 499.

²⁴ Cyt. Cz. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy–decyzje–strategia*, Wrocław 1993, s. 71.

²⁵ Zob. F. Fiedler, *Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967, s. 27–28.

na tej podstawie można ocenić, jaki styl kierowania preferuje lider – zaznaczmy, że badacz uważał ten styl za niezmienny. Jeśli ankietowany określał NLW pozytywnie, nastawiony był na współpracę, jeśli w jego opiniach dominowały negatywne oceny, nastawiony był na zadania. Ponieważ, według Fiedlera, przywódca może reprezentować tylko jeden typ zachowań, lidera należy wybierać w zależności od sytuacji. Określił on trzy zmienne sytuacyjne:

- stosunki przywódca – członkowie zespołu (zaufanie pracowników do lidera, szacunek do niego);
- struktura zadania (stopień określoności danego zadania przydzielanego podwładnym);
- pozycja władcza (słaba lub mocna)²⁶.

Czynniki te można zmienić i dostosować do lidera oraz zespołu pracowniczego poprzez np. większą strukturalizację zadań, zwiększenie lub zmniejszenie władzy etc. Model Fiedlera krytykowano za jego jednowymiarowość. Kontrowersje budziła kwestia stosunkowo łatwej zmiany sytuacji i stylu przewodzenia, a także to, czy miernik NLW jest wiarygodny.

Inny model ścieżki do celu, opracowany przez Martia Evansa i Roberta House'a, był rozwinięciem motywacyjnej teorii oczekiwań²⁷. W modelu tym przyjęto, że „główną funkcją przywódcy jest zapewnienie dostępności w miejscu pracy cenionych lub pożądaných nagród i wyjaśnienie podwładnym, jakiego typu zachowania prowadzą do ich osiągnięcia²⁸. Wyróżniono w nim cztery rodzaje zachowań przywódczych:

- nakazowe – przekazywanie pracownikom swoich oczekiwań, wskazywanie kierunków;
- wspierające – zachowanie empatyczne, przystępne wobec podwładnych;
- partycypacyjne – związane z pytaniem pracowników o opinie, zasięgnięciem porad w kluczowych kwestiach;

²⁶ Tamże, s. 30.

²⁷ Por. S. Robbins, D. DeCenzo, *Podstawy zarządzania...*, s. 479.

²⁸ Zob. M. Evans, *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal* [w:] *Organizational Behavior and Human Performance*, maj 1970, s. 277–298.

- zorientowane na zadania – przywódca koncentruje się na wyznaczaniu ambitnych zadań, oczekuje wysokich wyników i dużego zaangażowania pracowników²⁹.

Teoria ścieżki do celu zakładała także wpływ dwóch innych zmiennych, które miały wpływ na sprecyzowanie stylu przywództwa, który byłby najskuteczniejszy w danej organizacji. Pierwszy czynnik to osobiste cechy pracowników. Liderzy mogą tylko nieznacznie wpływać na te predyspozycje i jedynie kreować takie sytuacje, w których ujawniałyby się najlepsze cechy podwładnych. Za drugi czynnik uważano cechy otoczenia, na które liderzy nie mogą oddziaływać (np. struktura zadań, grupa robocza, system władzy w organizacji). Niektórzy teoretycy zarządzania pozytywnie ocenili użyteczność teorii ścieżki do celu, która dobrze określa procesy mające wpływ na rodzaj przywództwa³⁰.

Z kolei teoria Victora Vrooma i Philipa Yettona z 1973 roku, która została w 1988 roku zmodyfikowana przez V. Vrooma i Arthura Jago, określa sposób, w jaki pewne sytuacje wymagają partycypacji grupy w podejmowaniu decyzji w organizacji. Za najlepszy miernik skuteczności decyzji badacze uznali ich jakość w połączeniu z jej akceptacją przez podwładnych. Po to, by zwiększyć skuteczność, doradzali przywódcom wybór jednego z pięciu stylów podejmowania decyzji (por. tabela 4).

Tab. 4. Style decyzyjne w modelu Vrooma–Yettona–Jago

Styl decyzji	Definicja
AI – styl autokratyczny	Menedżer sam podejmuje decyzję.
AII	Menedżer prosi podwładnych o informację, jednakże decyzję podejmuje sam. Podwładni mogą być informowani o decyzji lub nie.
CI	Menedżer informuje o sytuacji poszczególnych podwładnych oraz prosi o informację i ocenę. Podwładni nie spotykają się jako grupa, a menedżer podejmuje decyzję sam.

²⁹ Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 507.

³⁰ Tamże, s. 509.

Styl decyzji	Definicja
CII	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, jednakże decyzję podejmuje menedżer.
GII – styl totalnej partycypacji	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, przy czym decyzję podejmuje grupa.

A – styl autokratyczny; C – styl konsultacyjny; G – styl grupowy

Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 511.

Styl AI jest autokratyczny, nie bierze pod uwagę partycypacji pracowników, natomiast styl GII zakłada pełen udział podwładnych w procesie decydowania – są to skrajne możliwości. Między nimi mieszczą się pozostałe trzy style (AII, CI, CII). Właściwe zdefiniowanie sytuacji, które ma decydujący wpływ na skuteczność decyzji, odbywać się powinno za pomocą rozpisania warunków i przekształcenia ich w tzw. drzewo – skomplikowany schemat graficzny. Jego konstrukcja wiązała się z zadawaniem pytań odnośnie istotności kwestii składających się na problem. Wielu menedżerom nie odpowiadało wewnętrzne skomplikowanie tego modelu. Jednak „nowsze analizy wykazały, że model ten zdobył sobie większe wsparcie naukowe niż jakakolwiek inna teoria przywództwa”³¹. Model ten był i jest nadal często stosowany dla wyjaśnienia prawidłowości rządzących procesem przywództwa organizacyjnego, szczególnie w procesie podejmowania decyzji.

Modele przywództwa organizacyjnego a zakres władzy w organizacji

Kwestią budzącą duże zainteresowanie badaczy zajmujących się fenomenem przywództwa organizacyjnego i politycznego jest zależność między określonym modelem przywództwa a zakresem władzy danego lidera biznesowego czy politycznego. Samo pojęcie „władzy” jest także różnie interpretowane, przy czym panuje zgoda poglądów

³¹ Tamże, s. 513.

co do tego, że źródła władzy wynikają z możliwości oddziaływania na innych za pomocą różnych środków. Niektórzy autorzy wyróżniają pięć źródeł władzy w organizacji: nagradzania, wymuszania, z mocy prawa, ekspercką oraz odniesienia³². Należy podkreślić, że są to tylko potencjalne podstawy władzy. Dysponując nawet wszystkimi źródłami władzy, nie można mieć pewności co do skuteczności wywieranego wpływu. Władza nagradzania wiąże się z przyznawaniem nagród materialnych (finansowych) oraz niematerialnych (pochwały, uznanie) za prawidłowe wykonanie określonego zadania. Jest wysoko ceniona przez pracowników. Warto zaznaczyć, że jeżeli podwładni wyżej cenią nagrody materialne, to menedżer postrzegany jest przez nich jako zarządzający, nie jako przywódca. Jeżeli natomiast uważają nagrody niematerialne za istotne, to w ich oczach kierownik jest liderem. Władza wymuszania jest przeciwieństwem władzy nagradzania i oznacza możliwość formalnego karania podwładnych za niezrealizowanie przydzielonych zadań, stosowanie zagrożenia emocjonalnego, psychologicznego lub nawet fizycznego. Im więcej kierownik korzysta z tej władzy, tym mniejsze są jego szanse na zdobycie przywódczej pozycji w przedsiębiorstwie. Władza z mocy prawa jest w istocie autorytetem formalnym – podwładni mają poczucie, że kierownik ma nad nimi władzę, do której ma pełne prawo. Jest to władza uprawomocniona, natomiast jej posiadanie nie gwarantuje bycia postrzeganym jako przywódca. Jak trafnie zauważył Ken Blanchard: „najlepsi liderzy mają władzę formalną, ale nigdy z niej nie korzystają”³³. Władza ekspercka to znaczna przewaga intelektualna w kluczowej dziedzinie ważnej dla funkcjonowania organizacji. Należy zaznaczyć, że często jest marginalizowana jej rola, jeśli ekspert nie odgrywa kluczowej roli. Taka władza wynika z wiedzy fachowej, zasobu informacji. Władza odniesienia wynika z dążenia podwładnego do upodobnienia się do kierownika, identyfikacji z nim, głębokiej lojalności. Może wynikać

³² Zob. J. French, B. Raven, *The Bases of Social Power*, [w:] *Group Dynamics: Research and Theory*, New York 1968, s. 259–270.

³³ Zob. K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007, s. 94.

z charyzmy, jaką posiada kierownik. Ten rodzaj władzy jest niezbędny do zdobycia pozycji przywódcy.

Podobnie jak w odniesieniu do przywódcy politycznego, także w odniesieniu do przywódcy organizacyjnego można wskazać na charyzmę jako najbardziej stereotypowy atrybut „naturalnego” lidera. Jest to też najważniejszy atrybut określający jego zakres władzy i „potęgę” autorytetu. Jednak zarówno w odniesieniu do przywódcy politycznego, jak i organizacyjnego charyzma wydaje się bardziej dziełem zabiegów autoprezentacyjnych niż rezultatem osobowości. Trudno oprzeć się wrażeniu umowności przyznawania jednostce tej cechy: wiele elementów budujących ją wynika z wytworzenia właściwego wrażenia na adresatach. W świetle niektórych teorii jest niczym innym jak owocem percepcji ludzi. Często charyzma wybitnego przywódcy organizacyjnego czy politycznego to swoisty efekt interakcji pomiędzy jego osobowością a „intelektualnymi, moralnymi i emocjonalnymi predyspozycjami” identyfikujących się z nim zwolenników³⁴.

Należy przy tym zaznaczyć, że pod tym pojęciem nie kryje się jedna właściwość – to termin „syndromatyczny” – zlepek przymiotów, które razem składają się na nadrzędną cechę charyzmy. Wśród nich enigmatyczna „iskra boża”, pewna wrodzona właściwość, będąca „bożym darem”³⁵, dzięki której lider znajduje niedostrzegane dotąd zadania oraz daje niedostępne wyobraźni innych rozwiązania. W „pakiet” cech składających się na charyzmę wchodzi ponadprzeciętna, „magiczna” kompetencja, przy czym jest to pojęcie względne. Bardziej istotne jest tworzenie wrażenia posiadania nadzwyczajnych umiejętności niż obiektywne ich posiadanie. Należy zaznaczyć, że sama kompetencja nie stanowi gwarancji sukcesu. Prawdziwego charyzmatycznego lidera od zdolnego „pracusia” odróżnia pewna metakompetencja. Jest to świadomość korzyści płynących ze swoich ponadprzeciętnych zdolności i wykorzystanie ich do wychwytywania jednostek przydatnych do realizacji celu lidera. Ponadprzeciętna

³⁴ Por. C.K. Oyster, *Grupy*, Poznań 2002, s. 241.

³⁵ Zob. M. Karwat, *Charyzma i pseudocharyzma*, „Studia Politologiczne” 2001, vol. 5, s. 146–147.

kompetencja zatem przekłada się na umiejętność zarządzania kompetencjami, czy inaczej – zasobami innych. Innymi słowy „inteligentny człowiek powinien być na tyle inteligentny, aby zatrudniać ludzi inteligentniejszych od siebie”³⁶. Ponadprzeciętność charyzmatycznej jednostki ujawnia się w specyficznym namaszczeniu jej do realizacji zadania, nie jako wykonawcy, ale jako inicjatora i egzekutora. Kluczowa dla zrzeszenia wokół siebie zwolenników jest misja, akceptowana społecznie, niekoniecznie jasna, ale atrakcyjna. Najczęściej stawiany cel odwołuje się do fundamentalnych wartości, takich jak wolność, piękno, godność. Ludzie niepokoją się o własną przyszłość: w tym tkwi właśnie siła lidera, który, ukierunkowany na przyszłość, daje poczucie bezpieczeństwa. Ludzie wierzą w posłannictwo lidera i chcą za nim podążać. Jednocześnie istotny jest umiar w wytyczaniu populistycznych celów: jest pewna granica, do której ludzie są zdolni zaakceptować kreowany przez lidera stan rzeczy. Wytyczają je realia polityczno-społeczne i ekonomiczne, dlatego misja lidera powinna być osadzona na pragmatycznym programie.

Należy podkreślić, że siłą napędową charyzmatycznego przywódcy i warunkiem realizacji misji jest jego wiara w siebie, na tyle silna, aby wzbudzać podobną wobec niego wśród potencjalnych zwolenników. Pewność lidera i zaufanie do samego siebie sprawia, że ludzie chętniej za nim podążają: skoro przywódca twierdzi z takim przekonaniem, że jest jedynym, który potrafi dane zadanie wykonać, to jest najlepszy. Tego rodzaju wyżej wymienione właściwości, składające się na cechę charyzmy, tworzą wokół przywódcy swoistą aurę mistycyzmu. Taki charyzmatyczny lider szokuje, łamie zastane formy i tworzy nowe³⁷. Jego zachowanie jest niekonwencjonalne, rodzi pomysły, jest wyrazem zróżnicowanej ekspresji. Jednocześnie działaniu temu towarzyszy metaświadomość: choć sprawia wrażenie „irracjonalnego w swojej wizji świata”, zachowuje trzeźwość w działaniu, przewiduje posunięcia partnerów i przeciwników, intuicyjnie wyczuwa nastroje mas. „Używa” swojego mistycyzmu do realizacji posłannictwa.

³⁶ Zob. N.B. Enkelmann, *Efekt Kennedy’ego*, Warszawa 2004, s. 191.

³⁷ Por. U. Jakubowska, dz. cyt., s. 100.

Dlatego też obok wymienionych już atrybutów omawianej cechy, podaje się umiejętność autokreacji i autopromocji. Autokreator wyznaczający sobie rolę (*Self Made Man*) to postawa wielkich charyzmatyków³⁸. Lider pokazuje swoim podwładnym takie oblicze, jakiego oni pragną zobaczyć, natomiast to, czego nie powinni zobaczyć, powinno być ukryte za wszelką cenę. Nie oznacza to jednak udawania, jeśli liderowi brakuje poszczególnych przymiotów, trudno będzie mu utrzymać wizerunek charyzmatycznego przywódcy. Jednakże same cechy nie wystarczą, jeśli nie zostaną skutecznie zaprezentowane.

Istotną rolę przy zdobywaniu czy też umacnianiu władzy odgrywają okoliczności. Decydują one także o formach władzy przywódcy politycznego i organizacyjnego. Każdy z obu tych rodzajów przywódców dysponuje władzą nagradzania, wymuszania, z mocy prawa, ekspercką oraz odniesienia. Jednak nie każdy przywódca organizacyjny to sobie uświadamia. Stąd też wielu autorów zajmujących się analizą i oceną poszczególnych modeli przywództwa sugeruje, aby zbierać informacje zwrotne na temat swoich własnych źródeł władzy. Jak trafnie podkreśla Ken Blanchard: „najlepszym sposobem na zwiększenie ilości potencjalnych źródeł władzy jest otoczenie się ludźmi, którzy dysponują innymi źródłami”³⁹. Im więcej takich ludzi znajduje się w otoczeniu danego lidera, tym większym dysponuje on zakresem władzy oraz możliwościami jej użycia. Istnieje w praktyce co najmniej siedem metod korzystania z władzy. Metody te wynikają bezpośrednio z podstaw, na jakich władza kierownika się opiera. I tak uprawomocnione żądanie jest formą stosowania formalnego autorytetu menedżera. Instrumentalne zastosowanie się jest związane z władzą nagradzania. Przykładem może być wykonanie przez pracownika zadania wymagającego dodatkowej pracy, specjalnego polecenia, które jest poza zakresem jego obowiązków. Podwładny wykonuje je, licząc na nagrodę, którą faktycznie otrzymuje. Następnym razem, jeśli zostanie poproszony o realizację podobnego zadania, wykona je w przekonaniu, że i tym razem zostanie nagrodzony.

³⁸ Por. N. Enkelmann. *Charyzma...*, s. 71–76. Por. także D. Goleman, *Co czyni cię przywódcą?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 2, s. 81–82.

³⁹ Zob. K. Blanchard, *Przywództwo...*, s. 95.

Przymus stosowany jest przez kierowników, gdy pracownik nie wykona przydzielonego zadania. Racjonalna perswazja jest stosowana, kiedy menedżer przekonuje podwładnych do pewnych działań, argumentując to tym, że przyjęcie jego propozycji jest najkorzystniejsze dla pracowników. Osobiste utożsamianie się ma miejsce, gdy pracownicy naśladują pewne zachowanie kierownika. Zaznaczmy, że menedżer może świadomie wykorzystywać relacje, podkreślając takie swoje cechy, które chętnie widziałby u podwładnych, np. punktualność, systematyczność, odpowiedzialność. Można to uznać za rodzaj manipulacji, podobnie jak zniekształcanie informacji. To ostatnie wykorzystywane jest wtedy, gdy menedżer zataja czy modyfikuje pewne informacje, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. Inspirujący apel, który ma szczególnie pobudzić pracowników do realizacji ważnego przedsięwzięcia, podobnie jak osobiste utożsamianie się jest formą korzystania z władzy odniesienia⁴⁰.

„Natężenie” źródła władzy może zmieniać się w czasie – menedżer posiadający silną władzę formalną i słabą władzę ekspercką może pracować nad uzyskaniem większej wiedzy, specjalnych umiejętności etc. Powyższa prezentacja technik użycia władzy potwierdza, że istnieje zależność między stosowaniem metod wpływania na innych a zdobyciem pozycji przywódcy. Im więcej przymusu i kontroli (co może wynikać np. z małej wiedzy eksperckiej kierownika), tym mniejsze szanse na zostanie liderem. Natomiast zwiększona możliwość korzystania z władzy odniesienia jest dobrym prognostykiem dla przyszłych przywódców. Dotyczy to zarówno przywódców charyzmatycznych i transformacyjnych, jak i przywódców „naturalnych”.

Należy zaznaczyć, że do tej pory brak jest zgody co do tego, czy przywództwo transformacyjne różni się czy nie od przywództwa charyzmatycznego. Jak wyżej o tym wspomniano, koncepcja przywództwa transformacyjnego, sformułowana przez Warrena Bennis i Burta Nanusa, początkowo rozpatrywała ten rodzaj przywództwa w odniesieniu do przywództwa transakcyjnego. To ostatnie wiąże się z motywowaniem pracowników poprzez przekazywanie im informacji o ich roli, wymaganiach wobec nich, zaspokojeniem ich potrzeb

⁴⁰ Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 479–497.

zgodnie z regułami panującymi w organizacji⁴¹. Przywództwo transformacyjne natomiast „wykracza poza zwykle oczekiwania, przekazuje poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia”⁴². Lider transformacyjny przewyższa przywódcę transakcyjnego poprzez to, że jego cele oraz cele pracowników stapiają się w całość. Całkowicie angażuje on podwładnych w działania, a ponadto wpływa na nich w ten sposób, że zdarza się, by przedkładali interes przedsiębiorstwa nad interesy jednostkowe⁴³. W swoich działaniach tacy przywódcy biorą pod uwagę potrzeby rozwojowe pracowników, mają zdolność do wpływania na ich emocje. Potrafią pobudzić podwładnych do wydajniejszej pracy poprzez stosowanie skutecznych technik wywierania wpływu oraz wzbudzić ich podziw dla swojej osoby. Przywództwo transformacyjne wyrasta z przywództwa transakcyjnego, jest jego rozwinięciem, a nie przeciwieństwem. Badania wykazują, że lider transformacyjny, kierując organizacją, doprowadza do wyższej wydajności, niższych wskaźników fluktuacji i wzrostu zadowolenia pracowników⁴⁴.

Osobną kwestią jest powiązanie przywództwa transformacyjnego z charyzmatycznym. Badacze nie są zgodni co do tego, ile jedno ma wspólnego z drugim. Bruce Avolio i Bernard Bass uważają, że przywództwo transformacyjne jest czymś więcej niż charyzmą. „Czysto charyzmatyczny przywódca może pragnąć, by jego stronnicy przyjęli jego światopogląd i nic poza tym; przywódca transformacyjny dąży do wdrożenia swoim stronnikom umiejętności kwestionowania nie tylko ustalonych poglądów, lecz także z czasem nawet tych, które sam ustanowił”. Niektórzy autorzy twierdzą więc, że przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne to pojęcia niemal tożsame⁴⁵. Jednak ogromna większość teoretyków zarządzania nie zajmuje się badaniem ww. różnic, lecz stara się ocenić zalety przywództwa

⁴¹ Zob. L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2005, s. 69.

⁴² Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 515.

⁴³ Por. W. Gonciarski, *Efektywnościowe aspekty przywództwa*, [w:] *Wymiary przywództwa...*, s. 101.

⁴⁴ Por. S. Robbins, D. DeCenzo *Podstawy zarządzania...*, s. 492.

⁴⁵ Tamże.

transformacyjnego jako przyszłościowego modelu zarządzania organizacjami.

Na początku XXI wieku popularna stała się też koncepcja naturalnego przywództwa organizowana przez Daniela Golemana. Według tej teorii naturalne przywództwo wynika z inteligencji emocjonalnej lidera. D. Goleman uważa, że „współczynnik inteligencji i umiejętności techniczne są ważne, ale inteligencja emocjonalna to warunek *sine qua non* dobrego przywództwa”⁴⁶. Elementy składowe inteligencji emocjonalnej przedstawione zostały w tabeli 5.

Tab. 5. Pięć komponentów inteligencji emocjonalnej wg D. Golemana

	Definicja	Cechy charakterystyczne
Samoświadomość	Zdolność rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i impulsów, jak również ich wpływu na innych.	Wiara w siebie, realistyczna samoocena, autoironiczne poczucie humoru.
Samokontrola	Zdolność panowania nad niszczącymi impulsami i nastrojami lub zmiany ich kierunku, skłonność do wstrzymywania się z wydaniem opinii – najpierw myśl, potem ocena i działanie.	Prawość i szlachetność, swoboda w sytuacji niejasności, otwartość na zmianę.
Motywacja	Zamiłowanie do pracy nie tylko ze względu na pieniądze lub pozycję, entuzjazm i wytrwałość w dążeniu do realizacji celów.	Ambicja, optymizm, nawet w obliczu porażki oraz oddanie firmie.
Empatia	Zdolność rozumienia emocjonalnej natury innych ludzi, umiejętność traktowania ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami.	Poparta wiedzą gotowość rozwijania i promowania w firmie talentów, wrażliwość na różnice kulturowe, życzliwość wobec klientów i odbiorców.

⁴⁶ Zob. D. Goleman, *Co czyni cię...*, s. 93.

	Definicja	Cechy charakterystyczne
Umiejętności społeczne	Biegłość w zarządzaniu relacjami, łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność znajdowania płaszczyzny porozumienia i budowania dobrych stosunków.	Skuteczność w kierowaniu zmianą, dar przekonywania, poparta wiedzą umiejętność tworzenia zespołów i kierowania nimi.

Źródło: D. Goleman, *Co czyni cię przywódcą?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 2, s. 98.

Z powyższego zestawienia widać, że głównymi elementami inteligencji emocjonalnej są: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. Jeżeli lider posiada te właściwości w stopniu wystarczającym, to jest w stanie wywołać pozytywne emocje u podwładnych i doprowadzić do wytworzenia się więzi między nim samym a pracownikami. Więzy ta oparta ma być na tzw. współbrzmieniu (rezonansie), które rodzi się, gdy lider wyzwała w podwładnych to, co najlepsze, skutecznie ich motywując. Przywódcy mogą też doświadczyć efektu rozdźwięku (dysonansu), który zachodzi, wówczas kiedy ich postępowaniem zaczynają rządzić emocje negatywne. Wtedy pozytywna więź słabnie, a podwładni nie rozwijają swoich zdolności. Jednak liderzy mogą się nauczyć inteligencji emocjonalnej, która warunkuje dobre przywództwo. Autorzy koncepcji naturalnego przywództwa wyznaczyli także cztery obszary kompetencji przywódczych związanych bezpośrednio z inteligencją emocjonalną⁴⁷. Podzielili je na kompetencje osobiste oraz społeczne. Te pierwsze to samoświadomość i samokontrola. Świadomość i zarządzanie relacjami to natomiast kompetencje społeczne. W skutecznym przywództwie obydwa zakresy są równie istotne i wzajemnie na siebie wpływają.

Należy zaznaczyć, że koncepcja Daniela Golemana stała się w ostatnich latach dosyć nośna. Podkreśla ona miękkie umiejętności konieczne do zdobycia pozycji przywódcy i rozwoju organizacji. Jej

⁴⁷ Zob. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Warszawa 2002, s. 57–58.

popularność większa jest w Stanach Zjednoczonych Ameryki i Europie Zachodniej, aniżeli w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Wynika to z różnic w kulturze organizacyjnej oraz zdolności do względnie szybkiej akceptacji nowych rozwiązań organizacyjnych. Należy też wspomnieć o innej koncepcji, jaką jest model przywództwa piątego szczebla autorstwa Jima Collinsa. Autor ten na podstawie wieloletnich badań stylów zarządzania występujących w różnych firmach doszedł do wniosku, że przemiana w przywódcę „piątego stopnia” możliwa jest tylko w przypadku przywódców o specyficznych cechach. Badacz ten twierdzi, że „menedżerowie o największej sile oddziaływania to osoby, których charakter stanowi paradoksalną mieszankę osobistej skromności i zawodowej determinacji. To ludzie nieśmiali i jednocześnie agresywni. Niepewni i nieustraszeni. Jest ich niewielu – ale są nie do pokonania”⁴⁸. Wyróżnił też kilka przywódców piątego szczebla, z których tylko ci z ostatniego najwyższego szczebla mogą się przyczynić do sukcesu przedsiębiorstwa. Podobną typologię przywódców organizacyjnych znaleźć można w niektórych najnowszych publikacjach z dziedziny zarządzania, w tym szczególnie w licznych artykułach naukowych publikowanych na łamach prestiżowego czasopisma „Harvard Business Review”⁴⁹. Należy jednak pamiętać, że w praktyce życia gospodarczego, jak i politycznego nie występują „podręcznikowe” typy przywództwa czy też ściśle określone rodzaje przywódców. Zwykle przywódcy organizacyjni i polityczni łączą w sobie cechy przypisywane różnym rodzajom przywódców. Często też wielu liderów dąży do tego – chociażby poprzez częstą obecność w mass mediach – aby ludzie mieli o nich jak najlepsze zdanie, spychając na dalszy plan najbardziej skuteczną realizację wyznaczonych celów dla dobra ludzi, którym przewodzą. Ci liderzy, którzy pracują w efektywnie działającej organizacji, powinni – zda-

⁴⁸ Zob. J. Collins, *Przywództwo piątego stopnia. Tryumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review Polska”, sierpień 2003, s. 67.

⁴⁹ Por. J.L. Badaracco jr., *Hartowanie charakteru*, „Harvard Business Review – Polska”, wrzesień 2011, s. 61–73; M. Useem, *Cztery lekcje adaptacyjnego przywództwa*, „Harvard Business Review – Polska”, czerwiec 2011, s. 59–69.

niem Douglasa K. Smitha – zarówno myśleć, jak i działać, sprawnie kierując innymi oraz sobą⁵⁰.

Kwestią nierozstrzygniętą pozostaje sprawa skuteczności działań takiego lidera, który kieruje, posługując się przykładami, a nie siłą, czy też takiego, którego ludzie naśladowają, ponieważ ich po prostu lubią. Jednak ludzie, którzy jedynie podporządkowują się komuś innemu, będą mieli niewiele do zaoferowania efektywnie działającym organizacjom. Podobnie zresztą jak niewiele wniosą ci liderzy organizacyjni czy polityczni, którzy tylko chcą przewodzić. W praktyce gospodarczej i politycznej występuje jednak wielu takich „przywódców”, których podstawowym celem jest utrzymanie się przy władzy w możliwie jak najdłuższym czasie. O ile jednak w przypadku przywódców organizacyjnych dosyć łatwo jest ocenić skuteczność ich „rządów” w danej korporacji i pozbyć się tych menedżerów, którzy nie realizują wyznaczonych celów, to w przypadku przywódców politycznych sprawa oceny ich skuteczności zarządzania danym państwem jest bardziej skomplikowana. Nawet jeśli spora część społeczeństwa lub większość obywateli danego państwa negatywnie ocenia swojego przywódcę, to bardzo trudno jest go usunąć z urzędu prezydenta, szczególnie w sytuacji jeśli zadbał on o wprowadzenie takich poprawek do konstytucji, które dają mu możliwość reelekcji. Potwierdzają to chociażby przykłady prezydenta Hugo Chaveza w Wenezueli czy Władymira Putina w Rosji.

⁵⁰ Zob. *Myśli o liderach*, „Forbes Polska” 2009, nr 9, s. 120.

Waldemar Chmielewski
**Specific Features of Organizational Leadership –
Pattern for the Political Leaders**

The article presents the brief characteristics and assessment of the organizational leadership. Special attention was paid to those features of the organizational leadership which should also possess the political leaders. At present neither the charisma nor an exceptional knowledge and skills determine the success of the organizational leader. The same holds true as regards the political leaders who should rather possess the ability of choosing the so called “lesser evil” and should act flexibly and adapt their style of leadership to a given situation. However both organizational and political leaders are praised or blamed for their courage and ability to make the unpopular decisions, assuming that they are the right decisions in a given moment and situation. Therefore it seems that the efficiency of management in the case of organizational leader and the effectiveness of governance in the case of political leader are the most important measures of their competences as the leaders of a given organization or state. It should also be beared in mind that the right decisions made in a given situation are the best indicator of his or her ability as the organizational of political leader.