

Wstęp

Organizacje zhierarchizowane budują swoją zdolność do działania już nie tylko na sile ognia środków walki, ale w znacznej mierze na odpowiednim doborze pracowników, który jest niezbędny zarówno w warunkach kryzysu, jak i pokoju. Dlatego docenia się w nich przywództwo i dąży się do znalezienia zestawu działań liderów-dowódców, który ma gwarantować propagowaną od lat ideę zwiększenia efektywności organizacji poprzez inwestowanie w jej zasoby².

Przywództwo w organizacjach a szczególnie w organizacjach o strukturach zhierarchizowanych stanowi istotną rolę i ma duże znaczenie dla jej funkcjonowania. Jest ono niezbędne dla osiągnięcia celów organizacji przy pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników. Właściwe przywództwo pozwala osiągnąć spektakularne efekty działań zespołów.

W literaturze spotyka się wiele definicji przywództwa. J.C. Maxwell podaje definicję – przywództwo to wywieranie wpływu. R. Morris i M. Seeman określają przywództwo jako każdą czynność, która wpływa na postawy grupy. S.P. Robbins stwierdza, że jest to zdolność wpływania na grupę, aby osiągała określone cele³. Według R. Wróblewskiego przywództwo – to proces wpływania na członków organizacji w celu skutecznego wykonywania przez nich zadań⁴.

Generał P.X. Kelley, prowadząc wykład na temat przywództwa dla kadetów w bazie Marine Corpse w Quantico w stanie Wirginia, zawarł w swojej wypowiedzi następujące przesłanie: pamiętajcie, przywództwo to własny, osobisty styl⁵. Słuchajcie uważnie tego, czego uczą was na temat zasad przewodzenia, ale zawsze dostosowujcie zasady do własnej osobowości. Nie próbujcie naśladować innych. To co może być skuteczne dla jednego i zapewnić mu sukces, dla drugiego będzie katastrofą.

W swojej istocie przywództwo:

- wyklucza środki przymusu, opierając się na dobrowolnym podporządkowaniu się woli przywódcy, które osiąga się poprzez wykorzystanie umiejętności, cech osobowości i autorytetu nieformalnego,
- opiera się na intensywnym wykorzystaniu procesów komunikacji międzyludzkiej, dzięki której można wywierać różnorodny wpływ na osoby w otoczeniu przywódcy,

² P. Malinowski, *Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej*, [w:] W. Kieźuń, J. Wolejszo, S. Sirko (red. nauk.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. I, AON, Warszawa 2013, s. 359.

³ A. Rola-Jarzębowska, *Teoria złożoności przywództwa jako zintegrowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmian*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012, s. 57.

⁴ R. Wróblewski, *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009, s. 300.

⁵ Russell E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 53-54.

- zakłada inny niż w motywowaniu charakter oddziaływania, który znacząco odbiega od podejścia czysto instrumentalnego, skupia się na znacznie szerszym wachlarzu technik i środków,
- buduje silną sekwencyjną zależność między zachowaniem przywódcy a reakcją jego zwolenników, która ma przekładać się na zapewnienie osiągnięcia stanów pożądaných dla organizacji.

W modelu dowodzenia preferowane jest łączenie kompetencji formalnoprawnych z autorytetem przywódczym (nieformalnym)⁶.

Zasady skutecznego przywództwa

Niezależnie od rodzaju organizacji, lider musi osiągnąć mistrzostwo w stosowaniu następujących zasad⁷:

- w każdej sytuacji lider musi być ucieleśnieniem konsekwencji i uczciwości, które stanowią podstawę przywództwa. Osoby podążające za liderem chcą wierzyć, że ich przywódca jest bezwzględnie i krystalicznie uczciwy, zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym,
- lider stosuje te same zasady przywództwa niezależnie od kontekstu, ale styl ich realizacji jest bardzo różny. Charakter przywództwa zależy od kontekstu,
- w zwyczajnych czasach lider powinien raczej szybko przeć do przodu, korzystając z gotowości do zmian, zamiast starać się wymuszać zmiany w obszarach, w których może spodziewać się dużego oporu. Później te obszary oporu mogą się okazać bardziej podatne na zmianę,
- w czasach kryzysu lider musi wyjść przed szereg i nie wahać się podejmować ważnych decyzji, nawet bez konsensusu i bez wyczerpujących wyjaśnień, ponieważ jego celem jest zlikwidowanie zagrożenia, przed którym stoi organizacja,
- nadrzędnym celem lidera jest uwolnienie potencjału osób, którym przewodzi. Przyniesie to korzyści zarówno tym osobom, ja i organizacji,
- liderzy muszą wspierać i pielęgnować innowacyjność na wszystkich poziomach organizacji,
- lider mobilizuje osoby, którym przewodzi, poprzez identyfikację ich celów pragnień, dążeń i potrzeb oraz przekonanie ich, że naprawdę stara się im pomóc w realizowaniu ich aspiracji. Jednocześnie aby osiągnąć cele organizacji, musi budować pomosty między indywidualnymi celami osób, którymi przewodzi, a całościowymi celami planu strategicznego,

⁶ B. Szulc (red.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. I, AON, Warszawa 2001, s. 11.

⁷ Russell E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 32-34.

- najważniejszy, konieczny atrybut lidera to umiejętność zdrowej oceny sytuacji,
- lider powinien zdobyć zaufanie osób, którymi przewodzi,
- lider musi staranie przemyśleć i wdrożyć system nagradzania i wynagradzania osób, którym przewodzi, oparty na racjonalnych i rzeczowych przesłankach,
- lider nie może wyjść do przodu zbyt daleko przed osoby, którymi przewodzi. Lider zawsze powinien wybiegać myślami do przodu, ale grupa musi też za nim nadążyć – i należy jej to umożliwić. Wszyscy powinni rozumieć, co się dzieje i dlaczego,
- lider musi zakomunikować cele przywództwa w całej organizacji. Efektywna komunikacja ma kluczowe znaczenie dla skuteczności działania.
- lider staje się symbolem, a osoby, którym przewodzi, mają poczucie, że funkcjonuje on na innej płaszczyźnie niż reszta organizacji. Dlatego lider musi narzucić sobie ograniczenia dotyczące własnych zachowań,
- przywództwo to w większości środowisk główny czynnik różnicujący i wpływający na rezultaty. Wszystkie obszary działalności w organizacji są ważne, ale to właśnie jakość przywództwa pozwala odróżnić organizacje, które osiągają sukces, od tych, które ponoszą klęskę.

Aktywne, inteligentne, przedsiębiorcze przywództwo pozwala nie tylko osiągnąć cele organizacji dzisiaj, ale także tworzyć nowe zdolności żeby osiągnąć cele jutra⁸.

Istota przywództwa w organizacji zhierarchizowanej

Specyfika organizacji zhierarchizowanej, poprzez panujące w nich warunki środowiskowe oraz społeczne tworzy swoisty kontekst, który w istotny sposób decyduje o postrzeganiu funkcjonowania przywódcy, jako organizatora, koordynatora i inspiratora działań⁹. Liczna grupa działań wpływających na efektywność organizacji zhierarchizowanych związana jest z przywództwem. Do nich należą działania związane z osobą przywódcy, relacji interpersonalnych oraz budowania atmosfery zaufania w grupach i realizacji zadań¹⁰.

Działania, które determinowane są potrzebami grupowymi polegają na budowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonym a podwładnymi, budowaniu atmosfery zaufania i otwartości w organizacji, dopuszczaniu różnorodności poglądów i konstruktywnej polemiki, a także inspirowaniu i dopingowaniu podwładnych do podejmowania trudnych wyzwań.

W obszarze zadaniowym działania te skupiają się nie tylko na określaniu celów i rozwiązywaniu problemów, ale także na budowaniu wiarygod-

⁸ A. Frączkiewicz (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wyd. AE, Katowice 2009, s. 246.

⁹ P. Malinowski, *Działania lidera-dowódcy...*, op. cit., s. 362.

¹⁰ J. Adair, *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 45.

ności przełożonego poprzez delegowanie wyznaczonym podwładnym odpowiedzialności za zadania o różnym stopniu trudności.

Według generała Eric Shinseki Szefa Sztabu Armii USA liderzy muszą mieć sześć atrybutów: silny system wartości etycznych, bezinteresowność, umiejętność komunikowania się, determinację, pasję i pewność siebie.

Wiele teorii przywództwa rozwinęło się wokół idei, że cele są racjonalne i że kierownicze praktyki powinny być tak sformułowane, aby osiągać te cele. Według C. Barnarda rolą przywódcy jest indywidualne dostosowanie preferencji do racjonalnych celów organizacji. P. Selznick podkreśla, że irracjonalne siły społeczne mają tendencję do niszczenia formalnych celów instytucji. Zgodnie z tym twierdzeniem dominujący paradygmat w teorii przywództwa powinien skupiać się na tym, jak przywódcy mogą wpływać na członków organizacji, aby chcieli oni realizować pożądane cele w ramach formalnych struktur hierarchicznych organizacji¹¹.

Ten model przywództwa koncentruje się na kwestiach takich, jak motywowanie pracowników w kierunku realizacji zadań i osiągnięcia celów¹².

Kompleksowa perspektywa przywództwa wprowadza nowy sposób postrzegania lidera w organizacjach zhierarchizowanych, nie w kategoriach osoby na stanowisku czy też formalnego przełożonego ale w kategoriach zdarzeń i podejmowanych określonych działań.

Charakterystyka cech przywódczych

W rozważaniach dotyczących przywództwa w organizacjach uwidaczniają się dwa podejścia. Pierwsze z nich zakłada, że przywództwo opiera się na pewnych cechach, które powinien mieć przywódca. Drugie zakłada podejście procesowe do przywództwa, według którego przywództwo opiera się głównie na interakcjach pomiędzy przywódcą a pracownikami i w mniejszym stopniu wynika z posiadanych przez przywódcę cech¹³.

Podejście oparte o cechy jest zgodne z koncepcją, że bycie przywódcą to w dużej mierze pewien zbiór cech wrodzonych, których nie można się nauczyć. Natomiast podejście oparte o interakcje zakłada, że większość zarządzających w wyniku doświadczenia może nauczyć się bycia przywódcą¹⁴.

Prowadzone badania pozwalają na określenie różnych cech istotnych dla skutecznego przywódcy. Analizy w zakresie cech przywódczych prowadzili Kouzes i Posner¹⁵. Poddali oni analizie wyniki 52 prowadzonych na świecie badań dotyczących cech, które występują w największej liczbie badań. Uzyskano następującą hierarchię cech:

¹¹ S.J. Zaccaro, R.J. Klimoski (red.), *The nature of organizational leadership*, Jossey Bass, San Francisco 2001, s. 38.

¹² A. Rola-Jarzębowska, *Teoria...*, op. cit., s. 64.

¹³ P. Peter, P. Northouse, G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, Sege, London 2010, s. 6.

¹⁴ R. Wolniak, *Cechy przywódcze managerów a doskonalenie zarządzania jakością*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012, s. 132-133.

¹⁵ L. Rowitz, *Public Health Leadership. Putting Principles into Practice*, Jones and Barlett, London 2001, s. 22.

- umiejętności techniczne,
- umiejętności społeczne,
- motywacja,
- umiejętność pracy grupowej,
- umiejętności interdyscyplinarne,
- zrównoważenie emocjonalne,
- potrzeba osiągnięć,
- umiejętności administracyjne,
- wywieranie wrażenia,
- umiejętności intelektualne,
- dominacja,
- odpowiedzialność,
- etyka,
- umiejętność koordynacji pracy,
- umiejętności w zakresie komunikacji,
- energia fizyczna,
- stosowanie standardów,
- kreatywność,
- konformizm,
- odwaga,
- doświadczenie,
- dojrzałość.

Cechy przywódcze decydują w dużej mierze o tym, czy ktoś jest, czy też nie jest dobrym i skutecznym przywódcą. Współczesne badania podają¹⁶, że dobry przywódca powinien mieć charyzmę i przede wszystkim umiejętności komunikacyjne, gdyż duża część jego pracy to właśnie komunikacja z podwładnymi, przełożonymi, współpracownikami.

Natomiast do najważniejszych cech stawiających zarządzających w roli antyprzywódcy zalicza się¹⁷:

- brak wrażliwości w stosunku do innych (szorstkość, odpychający styl bycia),
- chłód, powściągliwość, arogancja,
- ignorowanie zaufania i tajemnic,
- nadmierne ambicje, koncentracja na grze o władzę,
- nadmierne nadzorowanie, niestosowanie delegowania,
- nieumiejętność budowy zespołu,
- wybór słabych i nieefektywnych podwładnych,
- trudności z myśleniem strategicznym,
- brak elastyczności w przystosowaniu się do różnych przełożonych,
- nadmierne uzależnienie się od swego mentora.

¹⁶ E. Vries, A. Bakker-Pieper, W. Osstenveld, *Leadership = communication? The relations of Leader's Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes*, "Journal of Business and Psychology" nr 10/2009, s. 22.

¹⁷ B. Koźuch, A. Koźuch, B. Pławgo, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005, s. 109.

Wybrane wyniki badań

W 198-osobowej losowo dobranej grupie pracowników organizacji o strukturach zhierarchizowanych przeprowadzono badanie ankietowe mające na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie: „Czy efektywna realizacja zadań przez grupę zależy od cech przywódcy?”. Otrzymane dane przedstawiono w empirycznej tabelcy korelacyjnej (tab. 1).

Tabela 1. Empiryczna oraz teoretyczna tabela korelacyjna (dane w nawiasach)

Rodzaj cech przywódcy	Badane grupy			
	Kadra kierownicza	Pracownicy operacyjni	Administracja	Ogółem
Umiejętności techniczne, administracyjne, społeczne, pracy grupowej, interdyscyplinarne, intelektualne	5 (7.27)	82 (70.0)	3 (12.72)	90
Zrównoważenie emocjonalne, potrzeba osiągnięć, wywieranie wrażenia	3 (3.39)	31 (32.66)	8 (5.93)	42
Dominacja, odpowiedzialność, etyka, energia fizyczna, stosowanie standardów	4 (2.5)	16 (24.11)	11 (4.38)	31
Kreatywność, konformizm, odwaga, doświadczenie, dojrzałość	4 (2.82)	25 (27.22)	6 (4.94)	35
Ogółem	16	154	28	198

W nawiasach podano wartości liczbowe teoretyczne (obliczone).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Do obliczenia współzależności między cechami przywódcy a efektywnością realizowanych zadań przez grupę przyjęto współczynnik zbieżności T Czuprowa określony zależnością (1):

$$T_{xy} = T_{yx} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n\sqrt{(k-1)(l-1)}}} \quad (1)$$

gdzie statystykę chi-kwadrat obliczono ze wzoru (2):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{n_{ij}^2}{\hat{n}_{ij}} - n \quad (2)$$

Współczynniki zbieżności Czuprowa przyjmuje wartości z przedziału $[0,1]$. Im współczynnik zbieżności jest bliższy zero, tym zależność między zmiennymi jest słabsza.

Do oceny natężenia korelacji między zmiennymi X i Y wykorzystano również współczynnik determinacji (3):

$$100 \cdot T^2_{xy} \quad (3)$$

Miara ta wskazuje, w ilu procentach zmienność zmiennej zależnej jest określana zmiennością zmiennej niezależnej.

Dla badanej populacji współczynnik Czuprowa $T = 0.052$ przy współczynniku determinacji równym 0.27%, co oznacza, że występuje bardzo słaba zależność między badanymi zmiennymi.

Podsumowanie

Organizacje zhierarchizowane są zasadniczo dobrze zarządzane w sensie administracyjnym i instrumentalnym, tzn. mają uporządkowane struktury organizacyjne, opracowane opisy stanowisk i zakresy kompetencji, pozyskują odpowiedni personel, przygotowują i posiadają udokumentowane plany, prowadzą sprawozdawczość i raportowanie wyników¹⁸. Jednak najlepsze nawet administrowanie jest wystarczające tylko dla organizacji realizujących strategię przetrwania. Rozwój i elastyczne dostosowanie się do dynamicznych zmian otoczenia wymaga działań o większej efektywności, a takie mogą zapewnić jedynie odpowiedni przywódcy, a nie administratorzy.

Specyfika organizacji zhierarchizowanej, szczególnie widoczna w przypadku sił zbrojnych, poprzez panujące w nich warunki środowiskowe oraz społeczne, tworzy swoisty kontekst, który w istotny sposób decyduje o postrzeganiu funkcjonowania przywódcy, jako organizatora, koordynatora i inspiratora działań¹⁹.

Według Reichmana²⁰, przywództwo w armii musi być odgórne, gdyż istnieje hierarchia i nie ma tu pełnej swobody działania.

Odgórny styl przywództwa stosowany głównie w armii i w dużych korporacjach mających silnie zhierarchizowaną kulturę²¹. Lider pracujący w tym kontekście skupia władzę w swoich rękach, przejmując bezpośrednio dowodzenie i oczekując, że jego polecenia będą wykonywane bez dyskusji. Nawet w organizacji zarządzanej odgórnie, silnie zhierarchizowanej, styl przewodzenia musi uwzględniać delegowanie choćby niewielkiej części władzy podwładnym znajdującym się na niższych szczeblach hierarchii.

¹⁸ P. Malinowski, *Działania...*, op. cit., s. 361.

¹⁹ Ibidem, s. 362.

²⁰ Uriel Reichmann, prezes i założyciel The Interdisciplinary Center.

²¹ Russell E. Palmer, *Przywództwo...*, op. cit., s. 60.

Główne ryzyko związane z odgórnym przewodzeniem polega na tym, że lider może zostać odizolowany od tych, którym przewodzi. To najczęściej oznacza początek końca skutecznego przywództwa.

Przywództwo jest kluczowym czynnikiem, dzięki któremu możliwe staje się sprostanie pojawiającym się wyzwaniom. Dotychczasowe modele przywództwa powstały, gdy otoczenie charakteryzowało się zupełnie innym zestawem okoliczności w związku z czym jego znaczenie w nowej gospodarce nie jest już wystarczające i powstała potrzeba stworzenia bardziej współczesnego modelu przywództwa. Niezbędna jest zmiana w obszarze przywództwa, aby stało się możliwe wyjście poza tradycyjne przyjęte poglądy gdyż kontekst w którym podejmują działania współcześni przywódcy jest radykalnie odmienny i zróżnicowany²².

Wiele teorii przywództwa nadal wspiera podejście wskazujące na potrzebę zachęcania pracowników do naśladowania stworzonej wizji i odgórnego sterowania oraz kontroli realizacji zadań. Choć podejście to jest rozpropagowane w literaturze z zakresu zarządzania i dowodzenia, w której podkreśla się rolę osiągania efektywności poprzez wyznaczanie celów i kontrolę to może ono tłumaczyć innowacyjność, kreatywność i sprawność działania²³.

Bibliografia

- Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Frączkiewicz A. (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wyd. AE, Katowice 2009.
- Kożuch B., Kożuch A., Plawgo B., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005.
- Malinowski P., *Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej*, [w:] W. Kieźuń, J. Wolejszo, S. Sirko (red. nauk.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. I, AON, Warszawa 2013.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Palmer Russell E., *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Peter P., Northouse P., Northouse G., *Leadership. Theory and Practice*, Sege, London 2010.
- Rola-Jarzębowska A., *Teoria złożoności przywództwa jako zintegrowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmian*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012.
- Rowitz L., *Public Health Leadership. Putting Principles into Practice*, Jones and Barlett, London 2001.

²² A. Rola-Jarzębowska, *Teoria...*, op. cit., s. 62.

²³ M. Schneider, M. Somers, *Organizations as complex adaptive systems. Implications of complexity theory for leadership research*, "The leadership Quarterly" vol. 17(4)/2006, s. 357.

- Schneider M., Somers M., *Organizations as complex adaptive systems. Implications of complexity theory for leadership research*, "The leadership Quarterly" vol. 17(4)/2006.
- Szulc B. (red.), *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. I, AON, Warszawa 2001.
- Vries E., Bakker-Pieper A., Osstenveld W., *Leadership = communication? The relations of Leader's Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership outcomes*, "Journal of Business and Psychology" nr 10/2009.
- Wolniak R., *Cechy przywódcze managerów a doskonalenie zarządzania jakością*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012, s. 132-133.
- Wróblewski R., *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.
- Zaccaro S.J., Klimoski R.J. (red.), *The nature of organizational leadership*, Jossey Bass, San Francisco 2001.