

AGNIESZKA LIPÍŃSKA-GROBELNY

Zakład Psychologii Społecznej i Organizacji  
Instytut Psychologii UŁ

## PRZEWODZIĆ CZY ZARZĄDZAĆ? OTO JEST PYTANIE! PRZEGLĄD TEORII PRZYWÓDZTWA

### WPROWADZENIE

Grace Hooper, specjalista ds. zarządzania i pierwszy admirał-kobieta w marynarce wojennej Stanów Zjednoczonych, twierdziła, że **zarządza się rzeczami, natomiast przewodzi się ludziom** (Zenger, 1994). O prawdziwości jej słów przekonuje się coraz większa liczba firm, w których pracownicy sprzeciwiają się byciu zarządzanymi, poszukują zaś przewodnictwa, celów i wartości, które uważają za godne uwagi.

Kiedy mówimy o przywództwie, wiele osób zaczyna przypominać sobie te jednostki, które są lub były uważane za wielkich przywódców. Do głowy przychodzi szereg nazwisk, m. in. Napoleon, Mahatma Ghandi, John Kennedy, Martin Luter King, Charles de Gaulle czy Margaret Thatcher. Czym wymienieni politycy różnili się od setek innych polityków i społecznych aktywistów? Dlaczego Jack Welch (General Electric), Lee Iacocca (Chrysler), Akiro Morita (Sony) i in. są uznawani w świecie za przywódców swoich firm, a nie tylko za dobrych menedżerów? Tego typu pytania i szukanie na nie odpowiedzi zawsze wywołuje wiele emocji, bowiem jest to poszukiwanie recepty na sukces. W związku z tym warto poddać analizie – jak pisze K. Obłój (1994) – fenomen przywództwa jako drugą, może lepszą, ale w dalszym ciągu nieco mistyczną stronę zarządzania.

### PRZYWÓDCA – UJĘCIE DEFINICYJNE

Przywództwo i zarządzanie doskonale się uzupełniają, są niezbędnymi składnikami receptury na sukces organizacji. C. R. Hickman (1990) w książce *Mind of a Manager. Soul of a Leader* – podobnie jak wielu innych

autorów – poświęca specjalne studium różnicom między typem przywódcy (lidera) i zarządcy (menedżera). Przywódca (lider) jest bardziej emocjonalny, zapewnia wizję, inspirację i motywację. Wczuwa się w cudze potrzeby i nastroje, fascynuje projektami wielkich innowacji, wybiega w przyszłość. Dzięki temu pracownicy mają zapał, aby podejmować wszelkie wysiłki dla wspólnego celu. Ponadto przywódca (lider) posiada skłonności konceptualne, które każą bardziej cenić przebywanie w świecie myśli, teorii czy imaginacji. Zarządcę, czyli menedżera z kolei wyróżnia praktycyzm, racjonalność i stanowczość. Jego umysł w czystej postaci reprezentuje analityczną stronę życia organizacji i jej zadań, skoncentrowaną na teraźniejszości czy ewentualnie bliskiej przyszłości. Należy jednak w tym miejscu zaznaczyć, że granica między przywódcą (liderem) a (zarządcą) menedżerem nie jest ostra.

Zatem przywództwo jest to: „zdolność wpływania na grupę, aby osiągnęła określone cele. [...] Przywódcy mogą być wyznaczeni w sposób formalny, jak również mogą pojawić się w grupie” (Robbins, 2004, s. 248). O ile dyrektorzy i menedżerowie przyszłości muszą mieć obok umiejętności zarządczych, również talent przewodzenia innym, o tyle samo przywództwo pozbawione zarządzania byłoby równie poważnym problemem dla organizacji.

### URODZENI PRZYWÓDCY?

Najstarsze podejście do przywództwa opierało się na założeniu, że liderem człowiek rodzi się, a nie się staje; liderzy posiadają charyzmę, której brakuje menedżerom, zaś umiejętność przewodzenia wynika z określonych cech charakteru (Obłój, 1994). W efekcie skierowało to uwagę badaczy na poszukiwanie **uniwersalnych cech przywódczych**. Gdyby bowiem udało się sprecyzować, jakie cechy osobowości charakteryzują przywódcę, wówczas można byłoby wyselekcjonować z tłumu pracowników tych, w których należy zainwestować, aby mieć najlepszą kadrę kierowniczą. Badania i analizy, prowadzone przez niezależnych badaczy, wyróżniły cztery zestawy cech prawdziwego przywódcy (lidera). Chodziło o **wygląd** (powierzchnowość), np. energię, wysoki wzrost czy atrakcyjność fizyczną; **cechy osobowości**, czyli pewność siebie, inteligencję, dążenie do osiągnięć, odwagę, tolerancję na stres; **umiejętności interpersonalne**, tj. umiejętność komunikowania się, radzenia sobie z trudnymi ludźmi oraz **umiejętności zarządzania**, a więc umiejętność planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i koordynowania. Podstawowy problem, jaki pojawia się przy omawianiu koncepcji cech przywódczych, jest taki, że natychmiast można wskazać na przykłady przywódców, którzy nie spełniali niektórych z tych cech. Lincoln znany był ze swojego malkontentstwa,

Napoleon był niski, a Jacka Welcha z General Electric nazywano „neutronowym Jackiem” z tytułu słabych talentów dyplomatycznych (Obłój, 1994).

W związku z tym zamiast poszukiwać sekretów przywództwa w cechach, które przywódcy posiadają, badacze przesunęli swoje zainteresowania na to, co liderzy, a zwłaszcza kierownicy „robią”, tj. **na zachowania związane z przywództwem** (Robbins, 2004).

Badania, prowadzone w Ohio State University pod koniec lat 40. XX w., doprowadziły do wyróżnienia dwóch niezależnych wymiarów zachowań przywódczych. Nazwano je odpowiednio: **inicjowaniem struktury** (czyli organizowaniem warunków i stosunków pracy, wyznaczaniem celów swoim podwładnym) oraz **życzliwością, względem na innych** (czyli troską o komfort podwładnych, o ich dobrobyt, pozycję i zadowolenie). W tym samym czasie, w ramach programu badawczego realizowanego w University of Michigan, przeprowadzono wiele rozmów z pracownikami. Na ich podstawie określono dwie podstawowe formy zachowań przywódczych – „orientację na ludzi” i „orientację na zadanie”. Oba wymiary są wzajemnie niezależne, a więc jednostka może mieć wysoki lub niski wynik na jednym z nich lub taki sam na obu. Chociaż ludzie mogą zmieniać swoje zachowanie, teoria sugeruje, że jednostki mają preferowany styl zachowania, z którym się dobrze czują.

Osoba, uzyskująca wysoki wynik w zakresie „orientacji na ludzi”, działa w sposób, który z pewnością sprzyja ustalaniu i podtrzymywaniu dobrych relacji interpersonalnych. Zachodzi wówczas porozumienie między przywódcą i członkami zespołu, jak również występuje atmosfera ciepła i zaufania. Z kolei wysoki wynik w zakresie „orientacji na zadanie” oznacza koncentrację szefa na pracy i procedurach związanych ze stanowiskiem. Komunikacja ma charakter formalny, a każdy pracownik wie, co należy do zakresu jego obowiązków (Robbins, 2004).

Modelem przywództwa opartym na tych dwóch formach zachowań stała się opracowana przez **R. Blake’a i J. Mouton „siatka kierownicza”**. Zakłada ona, że maksymalna troska zarówno o ludzi, jak i produkcję, stanowi najlepsze połączenie zachowań przywódczych. Tak więc, efektywny kierownik musi realizować oba nastawienia, tj. na spójność grupy oraz na stawianie zadań, aby pozytywnie wpływać na morale pracowników. O ile wszystkie te czynniki należy brać pod uwagę, o tyle problemem jest brak wskazówek, dotyczących wyboru odpowiedniego podejścia w konkretnych sytuacjach. Innymi słowy, teoria zachowań przywódczych ignorowała fakt, że w różnych okolicznościach mogą być potrzebne różne style kierowania.

Dziś już wiemy, że przywódcą nie trzeba się urodzić, a można nim się stać dzięki poznaniu pewnych umiejętności i zachowań w kontekście sytuacji i specyfiki organizacji. Ocena skuteczności przywódców przez pracowników

nie tyle zależy od określonego stylu, ile od sytuacji, w której ten styl jest stosowany. Na przykład: dowódcy w lotnictwie wojskowym USA, którzy uzyskiwali wysokie oceny za przychyłność (zorientowani na ludzi), byli uważani za mniej skutecznych od dowódców zorientowanych na zadania. Konsekwencji takiego stanu rzeczy należy dopatrywać się w przekonaniu, że w sytuacjach bojowych potrzebne są szybkie, twarde decyzje. W przeciwieństwie na przykład do działów nieprodukcyjnych wielkich korporacji amerykańskich, w których kierownicy otrzymywali wyższe oceny efektywności, jeżeli byli wysoko ewaluowani pod względem życzliwości, przychyłności wobec swoich podwładnych.

Skuteczny przywódca musi umieć dopasować swój styl działania do sytuacji lub potrafi dobrać sobie najbardziej skutecznych w danej sytuacji współpracowników – to założenia trzeciego podejścia do przywództwa, czyli **teorii sytuacyjnych** (Oblój, 1994). Wydaje się mało prawdopodobne, aby Martin Luther King mógł być przywódcą ruchu praw obywatelskich na przełomie XIX i XX w., zamiast w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w. Tak, jak Ralph Nader nigdy nie zostałby przywódcą grupy ochrony konsumentów, gdyby urodził się w 1834 r. na Kostaryce, a nie w 1934 r. w stanie Connecticut w USA (Robbins, 2004).

Popularnym odzwierciedleniem tych poglądów jest **sytuacyjna teoria przywództwa F. Fiedlera** (Makin i in., 2000). Uwzględnia ona zarówno preferowany przez jednostkę styl przywództwa, jak również różne aspekty sytuacji, które ten styl warunkują. Pojęciem, używanym przez F. Fiedlera do opisu stylu przywództwa, jest *najmniej preferowany współpracownik* (ang. *least preferred co-worker* – LPC). W swojej wcześniejszej pracy terapeutycznej F. Fiedler wykrył różnice między „dobrymi” i „niedobrymi” terapeutami. „Dobrzy” terapeuci postrzegali swoich pacjentów jako wyraźnie do siebie podobnych, chociaż posiadających pewne problemy wymagające rozwiązania. „Niedobrzy” terapeuci natomiast postrzegali siebie i swych pacjentów jako zdecydowanie różnych. Z tych obserwacji F. Fiedler wyprowadził nie tylko pojęcie najmniej preferowanego współpracownika (LPC), ale również skale do jego pomiaru. Natężenie LPC jest określane stopniem przychyłności do najmniej preferowanego współpracownika. Osoby z wysokimi wynikami na skali LPC opisują swego najmniej preferowanego współpracownika we względnie życzliwych terminach. F. Fiedler interpretuje to jako budowanie własnej samooceny na relacjach interpersonalnych, podczas gdy ci, którzy uzyskują tu wyniki niskie, budują ją na wykonywaniu zadań. Mimo braku pełnej jasności, wielu badaczy uważa, że generalnie wysokie i niskie wyniki w skali LPC odpowiadają orientacjom na „relacje” i na „zadanie”. Kluczowe jednak znaczenie w jego podejściu do przywództwa ma fakt wyznaczania efektywności grupy nie tylko przez styl przywództwa lidera, ale przede wszystkim przez opis

sytuacji w firmie, czyli **stosunki między podwładnymi i przywódcą, strukturę zadania i władzę przywódcy (lidera)**.

Ostatecznie F. Fiedler twierdził, że liderzy z niskimi wynikami na skali LPC (**motywowani przez zadanie**) będą najbardziej efektywni wtedy, kiedy sytuacja jest albo **bardzo sprzyjająca** (ustrukturyzowane zadania, dobre relacje z pozostałymi członkami grupy i silna pozycja lidera), albo **bardzo nie-sprzyjająca**. Z kolei osoby z wysokimi wynikami w skali LPC (**zorientowane na relacje**) będą najbardziej efektywne wtedy, kiedy sytuacja jest **umiarkowanie sprzyjająca** (Obłój, 1994). Oznacza to, że skuteczność działania przywódcy firmy – obojętnie czy jest to szef drukarni, czy prezes banku – zależy od dopasowania stylu przewodzenia ludźmi do sytuacji (charakteru zadań, stosunków z podwładnymi oraz zajmowanej pozycji). Jeżeli nie jesteśmy w stanie dopasować swojego stylu oddziaływania do sytuacji, z którą mamy do czynienia, to – jak radzi F. Fiedler – zmieńmy sytuację albo [...] ludzi. Takich wskazówek nie lubi żaden właściciel firmy. Niemniej jednak podejście F. Fiedlera kryje w sobie poważniejsze ograniczenie aniżeli wzbudzenie niechęci szefów. Mianowicie, jego sytuacyjna teoria przywództwa patrzy na świat organizacji tylko przez pryzmat przywódcy (lidera). Pracownicy w tej teorii, jak i we wskazaniach praktycznych zostali pominięci, a przecież oni także modyfikują swoje zachowania wraz z sytuacją i rozwojem firmy (Obłój, 1994).

P. Hersey i K. H. Blanchard zdecydowali się uwzględnić opisany powyżej brakujący element koncepcji F. Fiedlera w swojej teorii przywództwa, zwanej **teorią dojrzałości podwładnych** albo **ewolucyjną teorią przywództwa**. Według niej styl przewodzenia ludźmi trzeba elastycznie dopasować do stopnia dojrzałości (społecznej i technicznej) ludzi, z którymi mamy do czynienia. W miarę nabywania przez pracownika wiedzy, umiejętności i doświadczenia, co idzie w parze z braniem na siebie odpowiedzialności za realizację zadań oraz utożsamianiem się z firmą, skuteczny przywódca powinien wycofywać się z autokratycznego stylu przewodzenia w stronę stylu bardziej konsultatywnego, później partycypacyjnego (przywódca–koordynator pracy zespołów, a nie kontroler indywidualnych efektów pracy), w końcu opierając się na dyskretnym doradztwie i współpracy, czyli stylu delegującym (Obłój, 1994).

### NAJNOWSZE PODEJŚCIE DO PRZYWÓDZTWA

Rezultatem sześćdziesięciu lat badań nad zjawiskiem przywództwa i zarządzania w organizacji jest szereg wskazówek praktycznych adresowanych do osób na stanowiskach kierowniczych, które mają aspiracje bycia przywódcami (Obłój, 1994).

**Po pierwsze**, przywódca kontroluje różnorodne źródła władzy, wynikające nie tylko z pozycji w strukturze firmy. Oznacza to, że potrafi korzystać z dobrodziejstw swojego przygotowania teoretycznego i praktycznego, układu kontaktów i zależności, potrafi nadzorować rzadkie zasoby i przebieg procesów decyzyjnych oraz sprawnie manipulować takimi instrumentami zarządzania jak struktura i procedury organizacyjne.

**Po drugie**, skuteczny przywódca charakteryzuje się pewnymi szczególnymi cechami osobowości. Chodzi tu m. in. o pewność siebie, ambicję, chęć dominacji, która pozwala mu wywierać wpływ na swoich współpracowników i podwładnych, jak również sumienność i stabilność emocjonalną.

**Po trzecie**, dobry przywódca umie sprawnie równoważyć w swoim zachowaniu koncentrację na ludziach oraz na zadaniach, czyli z jednej strony dobrze określać i przydzielać zadania oraz kontrolować ich wykonanie, z drugiej zaś angażować ludzi i tworzyć dobry klimat pracy oraz poczucie zespołowości.

**Po czwarte**, efektywny przywódca potrafi elastycznie dopasować się tak do wymogów sytuacyjnych, jak również do stopnia dojrzałości podwładnych.

Łatwo zauważyć, że opisane powyżej wskazówki stanowią podsumowanie teorii cech przywódczych, teorii zachowań przywódczych oraz sytuacyjnej i ewolucyjnej teorii przywództwa. Kreują one tym samym obraz **przywódcy przyszłości (przywódcy transakcyjnego i transformacyjnego)**.

W końcu lat 70. stanowisko szefa generalnego General Electric (GE) objął Jack Welch. Ten syn zwykłego konduktora kolejowego z Salem (Massachusetts) okazał się być mistrzem wszystkich podstawowych aspektów przewodzenia oraz zarządzania. Jego wizja była prosta – General Electric ma być firmą numer jeden lub dwa na każdym rynku, na którym jest obecna. Aby urzeczywistnić swoją wizję, w ciągu dwunastu lat sprzedał ponad 200 zakładów GE, które obsługiwały rynki w stanie dojrzałości i upadku, kupując w zamian ok. 300 innych jednostek, działających na rynkach w fazie szybkiego wzrostu. Przyczynił się do zamknięcia 78 przestarzałych fabryk, w pozostałe inwestując 20 mld dolarów celem ich pełnej automatyzacji. Zarówno w General Electric, jak i na zewnątrz panował pogląd, że Jack Welch jest zbyt ekscentryczny w swoich posunięciach i nazbyt radykalny. Ile popłochu, na początku lat 80., musiała wzbudzać opinia Welcha, że biznes nie wymaga od nikogo noszenia koszul z nakrochmalonymi kołnierzykami i ciemnych garniturów tylko po to, by z każdym kolejnym dniem pracy stawało się zadość skostniałej tradycji (K r a m e s, 2003). Jack Welch jest doskonałym przykładem przywódcy transformacyjnego (rewolucyjnego), który tępił biurokrację, zatwierdzanie decyzji i pomysłów na kilku szczeblach w hierarchii firmy.

Pierwszą definicję przywództwa transformacyjnego sformułował J. M. Burns (1978, za: M a k i n i i n., 2000) z wykształcenia politolog, który

badal przywództwo polityczne. Obserwując liderów politycznych, dokonal rozróznienia między przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym. To pierwsze traktował jako cechujące się „wymianą” z pracownikami, oferując im dopasowanie do struktury, procedur, ról, kar i nagród w zamian za posłuszeństwo, wysiłek i zaangażowanie. To drugie zaś uważał, że charakteryzuje się „zmianą”.

Według Burnsa przywództwo transakcyjne i transformacyjne różni się nastawieniem lidera na zaspokajanie potrzeb „wyższego” czy też „niższego” rzędu. I tak, **przywództwo transakcyjne** opiera się na zaspokajaniu potrzeb niższego rzędu (tj. potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa) zgodnie z regułami uczciwości. Natomiast **przywództwo transformacyjne** angażuje „całą osobę” zwolennika w celu zaspokojenia jego potrzeb wyższego rzędu (czyli potrzeby miłości i przynależności, szacunku czy samorealizacji).

Burns rozpatrywał transformacyjne i transakcyjne style przywódcze jako tworzące kontinuum, z tym że transformacyjne – jego zdaniem – przewyższało przywództwo transakcyjne, bowiem cele lidera i zwolenników stapiały się w jedną całość. Przywódca wzbudzał oczekiwania poprzez odwoływanie się do potrzeb „wyższego rzędu”. Te cechy upodabniają przywództwo transformacyjne do charyzmatycznego. Istotnie, charyzma jest postrzegana jako część stylu transformacyjnego. Niektórzy nawet uważają oba terminy za synonimy. Inni, jak B. M. Bass (1990, za: Makin i in., 2000) traktują charyzmę jako część, ale jedynie część, przywództwa transformacyjnego.

Stan gospodarki światowej i krajowej (groźba kryzysu ekonomicznego, wysoka stopa bezrobocia w Polsce, doświadczanie lęku i zagrożenia, ścieranie się „starych” i „nowych” wartości, erozja uznawanych autorytetów, wchodzenie na rynek nowych firm, ale również upadki już funkcjonujących) zwiększa zapotrzebowanie na przywódców i to właśnie transformacyjnych. Przywódca transformacyjny potrafi zrewolucjonizować firmę, tchnąć w nią nowego ducha, dopasować firmę do otoczenia i nie dać się wyprzedzić konkurencji.

Mając na uwadze opisany wcześniej przykład Jacka Welcha jako lidera transformacyjnego, wymienia się cztery podstawowe cechy przywódcy transformacyjnego (Obłój, 1994):

- **stworzenie jasnej i porywającej wizji firmy**, która będzie motorem do jej przekształceń,
- **monitoring otoczenia**, czyli analiza konsekwencji nowych trendów i wzorców w otoczeniu firmy; tego typu przywódcy potrafią dostrzegać rzeczy nie dostrzegane przez innych lub lepiej rozumieć ich znaczenie i wagę; przykład – zasada skrajnej standaryzacji produkcji samochodów w zakładach Henry’ego Forda w imię obniżki kosztów produkcji, jednak w miarę nasycenia rynku i wzrastającej konkurencji naraziła firmę na bardzo dotkliwe straty finansowe,

– **budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianie**, która wyzwoli ludzkie marzenia, energię i innowacyjność, słowem będzie źródłem inspiracji dla pracowników, ale i wzorem właściwych zachowań; przykład Lee Iacocca, pracującego dziesięć godzin dziennie i zarabiającego jednego dolara rocznie w samym środku kryzysu finansowego w Chryslerze a postawa pewnego dyrektora firmy ubezpieczeniowej, który zwolnienia, ograniczenie kosztów podróży, ogólne cięcia budżetowe tłumaczył koniecznością znacznych oszczędności w firmie, co nie przeszkodziło mu tego samego dnia polecieć odrzutowcem na koszt firmy na golfowy weekend w Pebble Beach w Kalifornii,

– **szybkość działania**, czyli realizacja wizji w skuteczny i bardzo szybki sposób. Jack Welch mawiał: „Działaj szybko a pokonasz konkurencję” (K r a m e s, 2003).

Najlepsze firmy na świecie są w tej chwili zarządzane przez nowy typ przywódców, nazywanych transformacyjnymi. Aby stworzyć firmę swoich marzeń, firmę gotową do konkurowania w XXI w., opracowują długofalowe, nowatorskie misje, które stają się wyzwaniem motywującym pracowników. Nawet jeśli cechuje ich determinacja w realizacji raz przyjętego i zaakceptowanego kierunku działania, trzymają się korzeni tradycji dobrego zarządzania.

#### PODSUMOWANIE

Organizacje potrzebują zarówno przywódców, jak i menedżerów. Samo przywództwo, pozbawione zarządzania, pozbawiłoby organizację systemów analizowania i kontroli, które sprawiają, że funkcjonuje skutecznie. Jednak brak przywódców jest równie niemiłe widziany.

W związku z tym im więcej wiemy o składnikach zachowań przywódczych, tym lepiej możemy rozwijać takie zachowania w naszych menedżerach.

#### BIBLIOGRAFIA

- Hickman C. R. (1990), *Mind of a Manager. Soul of a Leader*, Wilson, New York
- K r a m e s J. A. (2003), *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- M a k i n P., C o o p e r C., C o x Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- O b ł ó j K. (1994), *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa
- R o b b i n s S. P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa
- Z e n g e r J. H. (1994), *Skąd biorą się liderzy?*, „Fortune Magazine”, 9, 242



---

AGNIESZKA LIPÍŃSKA-GROBELNY

**TO LEAD OR TO MANAGE? THAT IS A QUESTION!  
THE REVIEW OF LEADERSHIP THEORIES**

One of the major domain of empirical and theoretical interest in psychology of organisation and management is a leadership. Long ago professionals and scientists have been searching for universal prescription for an effective management. The inventor for sure will become one of the richest people in the world. Instantly, the question arises if such a universal prescription really exists?

This article presents the survey of leadership theories as an important aspect of a management. The author indicates the evolution of leadership theories, describing traits theory, behaviours theory, situational theories, ending the description of the most recent approach to the leadership that is a transactional and transformation leadership.

**Key words:** leadership, management, organisation.