

ROLA PRZYWÓDZTWA W KIEROWANIU LUDŹMI

WIESŁAWA ZAŁOGA

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Streszczenie: Kierowanie ludźmi jest bardzo ważnym obszarem we współczesnych organizacjach, które funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu. Osiągnięcie sukcesu jest w zarządzaniu najważniejszym celem podejmowanych wysiłków i starań będących rezultatem pracy prowadzącej do wzrostu efektywności firmy oraz sposobu zarządzania w niej zasobami ludzkimi. Jedną z ważniejszych miar potencjału wnoszonego do firmy przez ludzi jest inicjatywa, zaangażowanie, kreatywność, umiejętność współdziałania w zespole oraz wprowadzania zmian. Jednak aby uwolnić możliwości tkwiące w potencjale ludzkim, przyszłość potrzebuje nowego dynamicznego przywództwa. W artykule podjęto próbę analizy, czy przywództwo zastąpi zarządzanie.

Słowa kluczowe: kierowanie ludźmi, przywództwo, zarządzanie

Wstęp

Obserwując procesy zachodzące we współczesnym świecie, jesteśmy świadkami zmian dokonujących się na skalę globalną, polegających na dynamicznym rozwijaniu społeczeństwa informatycznego. Dzięki temu procesowi zarówno otoczenie zewnętrzne organizacji, jak i ona sama podlegają nieustannie dynamicznym zmianom.

Narzucona przez rynek konieczność stałego zwiększania jakości i niezbędna do tego innowacyjność zależy w ogromnej mierze od potencjału społecznego organizacji. Najważniejszy jest człowiek, wnoszący do danej organizacji nie tylko nowe kwalifikacje, ale również swoje zaangażowanie, doświadczenie, kreatywność i pomysłowość. Przy tym konieczne jest utożsamianie się z celami firmy. Nowa filozofia zarządzania potencjałem społecznym polega na współuczestniczeniu i upodmiotowieniu ludzi w organizacji.

Przedmiotem rozważań w opracowaniu jest analiza wpływu roli przywództwa na kierowanie ludźmi. Na tle tego przedsięwzięcia celem teoretycznym jest zidentyfikowanie istniejących w literaturze definicji przywództwa oraz określenie relacji przywództwa i kierowania zasobami ludzkimi. Autorka chce udowodnić, że „**przywództwo odgrywa dominującą rolę w efektywnym kierowaniu zasobami ludzkimi**”, posługując się przykładami funkcjonującymi w obszarze zarządzania.

Nowe przywództwo uwarunkowane wymaganiami i dominującym postępowaniem XXI wieku to nie poczucie władzy, lecz świadoma odpowiedzialność mająca na celu dobro potencjału ludzkiego w organizacji. W opartym na zespołowości, postindustrialnym modelu zarządzania przywódca odgrywa przede wszystkim rolę twórcy

wizji rozwoju organizacji, stratega i przewodnika, koordynatora, kreatora oraz mentora. Sprostanie wyzwaniom przyszłości wymaga od przywódców wyeksponowania profesjonalizmu zarówno w dziedzinie umiejętności, jak i uzupełniania wiedzy.

Przywódca, funkcjonujący w dzisiejszych warunkach wymuszających nadążanie za światowymi trendami rozwoju ekonomicznego, powinien dysponować predyspozycjami predestynującymi go do przyjmowania różnych stylów kierowania w zależności od sytuacji oraz elastycznością i otwartością na zamiany, które pozwolą mu szybko i skutecznie zmienić styl, dążąc do optymalnej realizacji zadań.

Przywódca nie czeka na wytyczne, lecz sam musi podejmować działania, wybierając drogę z pełną świadomością celów. Przywódca powinien być zobowiązany do postępowania moralnego, przestrzegania kodeksu etycznego, a jednocześnie powinien potrafić wkomponować te zasady w kulturę swojej firmy. Aby profesjonalnie zaspokoić potrzeby rynku i dobrze służyć społeczeństwu, nowoczesne przedsiębiorstwa idące z duchem czasu będą potrzebowały przywódców o wizjonerskim spojrzeniu, pozwalającym na szybkie i właściwe przewidywanie tendencji rynkowych i preferencji klientów, posiadających umiejętność reagowania na zmiany, cechujących się odwagą i gotowością podejmowania ryzyka, wytrwałością w osiąganiu celów, a także gotowością do własnego rozwoju.

1. Pojęcie przywództwa

Przywództwo definiowane jest na wiele sposobów: jako umiejętność wyrażania wizji, wpływania na innych w celu urzeczywistnienia własnych wizji, inspirowania do pracy zespołowej, zachęcania do współpracy w celu zrealizowania wizji oraz bycia przykładem dla innych w jej realizacji.

B.R. Kuc przywódcę określa jako wizjonera, roztaczającego wielkie wizje przyszłości i ambitne cele. Przywódca opracowuje strategie, pozostawiając ich realizację specjalnie powołanym do tego zadania współpracownikom lub poszczególnym jednostkom operacyjnym. Przedsiębiorstwem zarządza przez wizje, wartości i kulturę (Kuc, 2004, s. 342).

S. Payne przywództwo definiuje jako „posiadanie wiedzy na temat środków potrzebnych do osiągnięcia celu oraz stosowanie odpowiednich metod nakłaniania zespołu do wspólnej pracy” (Payne, 2009, s. 149-150).

Z kolei S. Lachiewicz przywództwo określa jako „umiejętność wpływania na innych w taki sposób, by chcieli zmieniać swoje zachowania. Przywódca to osoba, która potrafi osiągnąć wyznaczone cele przy pomocy grupy, stosując różnorodne style przewodzenia” (Lachiewicz, 2007, s. 19).

Przywództwo jest oddziaływaniem na zachowania innych. Jest to rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania innej osoby, która ulega jej z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki za-

chodzi między nimi. Przywództwo to sztuka mobilizowania ludzi do skutecznych działań, a jej istotą jest świadome wywieranie szczególnego wpływu w otoczeniu grupy po to, by przybliżyć ją do celu, jakim jest trwałe zaspokojenie jej istotnych potrzeb (Kozłowski, Piotrowski, 2004, s. 392).

P. Kopiejek przywództwo wyraża w zdolności jednostki do efektywnego wpływania na postępowanie innych jednostek lub grup ludzi. Opiera się ono na łącznym wykorzystaniu władzy formalnej i nieformalnej. Przejawia się również w zdolności do motywowania podwładnych i tych osób, którymi przywódca może kierować tak, by postępowali z jego wolą. Przywództwo wynika z cech osobowości przywódcy, z jego postawy oraz sytuacji, w jakiej jest realizowane. Jak wynika z obserwacji, wszyscy podlegamy w pewnym okresie przywództwu, a w innym okresie sami jesteśmy przywódcami (Kopiejek, 2003, s. 56).

Jak twierdzi M. Armstrong, przywództwo stanowi w dużej mierze umiejętność nabytą. Według niego przywódcy potrzebna jest inteligencja, pozytywne nastawienie oraz połączenie takich zalet, jak: odwaga, przebiegłość i zdrowy rozsądek. Dobrzy przywódcy, jak uważa M. Armstrong, bazują na naturalnych talentach i rozbudowują je w miarę pozyskiwania doświadczenia i wykształcenia w sobie wielu niezbędnych do tego umiejętności (Armstrong, 2007, s. 529).

C. Aldrich na podstawie setek przeprowadzonych wywiadów z osobami uznanymi w swoich środowiskach za liderów, wskazał sześć ważnych obszarów dla prawdziwego przywódcy. Są to władza, pomysłowość, stan aktywności, priorytety zaangażowania, równowaga i praktykowanie (Kopiejek, 2003, s. 56).

A. Szalkowski sprowadza problem pochodzenia przywództwa do dwóch głównych pojęć: naturalistycznego i empirycznego. Natywiści uważają, że przywództwo kształtuje się głównie na drodze dziedziczenia cech. Z kolei empiryści sądzą, że przywództwo kształtuje się na drodze doświadczenia środowiskowego. Większość psychologów uważa jednak, że wpływy tych dwóch rodzajów czynników są równomiernie rozłożone, choć badania nad osobowością bliźniaków wskazują na większe znaczenie dziedziczenia (Szalkowski, 2002, s. 128-129).

Mówiąc o przywódcach, większości osób wraz z pierwszą myślą przychodzą do głowy takie nazwiska, jak: Churchill, Gandhi czy Martin Luter King. Na przestrzeni wieków badano wiele cech osobowości, ale tylko nieliczne miały jakkolwiek związek z sukcesem w kierowaniu. Wyjątek stanowi tu inteligencja, która jest zdolnością, a nie cechą osobowości. Być może „niektórzy rodzą się przywódcami, z niektórych tworzy się przywódców, a niektórzy wierzą, że przywództwo jest im pisane” – jak mówił jeden z bohaterów Szekspira. Zamiast doszukiwać się sekretów przywództwa w cechach, które ludzie, czyli potencjalni przywódcy posiadają, środowisko naukowe skierowało badania na zachowania liderów, a zwłaszcza kierowników, które z przywództwem bezpośrednio są związane.

2. Teorie przywództwa

Znalezienie odpowiedzi na pytanie, kto może zostać liderem, od dawna interesuje zarówno psychologów, socjologów, politologów, jak i teoretyków zarządzania. Powstało wiele teorii na ten temat. I tak na przykład O. Lundy i A. Bowling piszą o wielu badaniach poświęconych próbie zrozumienia pojęcia przywództwa. Przywołują Bannera i Blasingame, którzy chcieli dokonać ogólnego przeglądu teorii przywództwa od teorii „cech” do teorii współczesnych (Lundy, Bowling, 2000, s. 104-105). Teorii „cech”, która dążyła do znalezienia uniwersalnych cech osobowości, które dobry przywódca posiadać powinien, przez „behawioralne” teorie przywództwa, oparte na stylach przywództwa, do teorii „atrybucji” przywództwa, według której przywództwo istnieje jako postrzeżenie, uwarunkowane kontekstem interakcji, czyli postrzeżeniem przez innych osiągnięć lidera oraz ich skutków.

W. Bańka starając się udzielić odpowiedzi na to pytanie, korzysta z dwóch innych teorii: wybitnej jednostki bądź zależnościowej teorii przywództwa (Bańka, 2001, s. 224-225). Pierwsza z teorii podejmujących próbę wyjaśnienia istoty przywództwa, teoria wybitnej jednostki zakłada, że człowieka czynią dobrym przywódcą jego podstawowe cechy osobowościowe, bez względu na specyfikę sytuacji, w której przywódca dane jest funkcjonować i podejmować działania. O zależnościowej teorii przywództwa W. Bańka pisze, za jej twórcą F. Fiedlerem, że „efektywność przywództwa zależy zarówno od tego, czy ktoś jest zorientowany na zadania czy na stosunki międzyludzkie, jak i od tego, jaka jest wielkość kontroli i wpływu przywódcy na grupę, czyli tak zwana pozycja władcza” (Bańka, 2001, s. 224-225).

Wśród badaczy zajmujących się zjawiskiem przywództwa szczególne zainteresowanie wzbudziły trzy teorie uwarunkowań: teoria Fiedlera, teoria ścieżki do celu i teoria uczestnictwa przywódcy.

Założenia Fiedlera opisał między innymi S.P. Robbins. „Model ten zakłada, że skuteczne działanie grupy zależy od dostosowania stylu współpracy przywódcy z podwładnymi do tego, w jakim stopniu sytuacja pozostaje w zasięgu kontroli i wpływu przywódcy (...). Fiedler uważał, że podstawowy styl przywództwa w zasadniczy sposób przyczynia się do powodzenia przywódcy i próbował określić, na czym ów podstawowy styl polega” (Robbins, 1998, s. 147).

Ciekawa jest również teoria opracowana przez R.J. House. Koncepcja ścieżki do celu opiera się na przekonaniu, że selektywni liderzy ukierunkowują swoich zwolenników w takim kierunku, wytyczając taką ścieżkę, która poprowadzi ich do określonego celu. Z tej ścieżki starają się usuwać bariery i przeszkody, ułatwiając niejako zdobycie celu. Według teorii R.J. House, skuteczność przywódcy zależy od osobistych cech podwładnych, nacisku środowiska oraz wymogów, jakie stawia miejsce pracy (Robbins, 1998, s. 147). Przywódca i jego zachowania są akceptowane wyłącznie wtedy, gdy przynoszą zadowolenie jego podwładnym.

Z kolei mówiąc o teorii uczestnictwa przywódcy, S.P. Robins twierdzi, że jest ona połączeniem zachowań przywódczych z udziałem w podejmowaniu decyzji. Oznacza to, że zachowanie przywódcy musi być dostosowane do struktury zadań.

J. Szaban powołując się na B. Bassa *Stogdill's Handbook of Leaders – hip: A Survey of Theory and Research*, pisze o istnieniu trzech teorii tłumaczących, dlaczego niektórzy stają się przywódcami (Szaban, 2001, s. 84). Są to:

1. Teoria Cech, według której pewne cechy osobowości w sposób naturalny „pchają” niektórych ku przywództwu, czyniąc ich naturalnymi liderami.
2. Teoria Wielkich Przypadków, według której sytuacje wyjątkowe, kryzysowe powodują, że niektórzy stają się niespodziewanie dla siebie i dla innych przywódcami.
3. Teoria Przywództwa Transformacyjnego, według której niektórzy ludzie mogą chcieć stać się przywódcami i mogą nauczyć się umiejętności przywódczych. To najbardziej rozpowszechniona teoria przywództwa.

P. Hersey i K.H. Blanchard uważają, że każdy pracownik w zależności od zadania wymaga innego podejścia i że najbardziej skuteczny styl przewodzenia zmienia się wraz ze stopniem gotowości pracowników do wykonania powierzonego zadania. Stąd też zresztą nazwa modelu – przywództwo sytuacyjne (Hersey, Blanchard, 2002, s. 47).

3. Rola przywództwa w organizacji

Na podstawie obserwacji na przestrzeni kilku ostatnich lat obowiązki przywódców zmieniły się znacząco. Wpłynęło na to kilka zjawisk, między innymi: obowiązek uczestnictwa kierowników w pracach podległych im działów, stworzenie zespołów, zmniejszenie etatów, nacisk na poziom jakości oferowanych produktów czy usług oraz podnoszenie kwalifikacji.

L. Holpp stwierdził, że „tradycyjni liderzy muszą sprawować kontrolę nad wszystkim, za co są odpowiedzialni. Nowi liderzy oddają pracownikom odpowiedzialność za swoje projekty i przekazują im niezbędną do tego władzę” (Holpp, 2001, s. 98).

Obecnie przywódcy są świadomi politycznego charakteru organizacji i potrafią w takich warunkach osiągnąć zamierzone cele. O zachowaniach politycznych możemy mówić, gdy np. lider agituje za jakąś propozycją lub gdy udziela komuś swojego poparcia.

C. Hannaway oraz G. Hunt twierdzą, że współczesne koncepcje przywództwa dotyczą akceptacji pozornie paradoksalnego stwierdzenia, że przywódca rezygnujący z władzy na rzecz swoich podwładnych rzeczywiście swoją władzę zwiększa. Im większa jest autonomia pracowników, tym większy jest zakres kontroli społecznej, skuteczniejszej od kontroli kierowniczej i tym bardziej pracownicy odczuwają możliwość rzeczywistego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji (Hannaway, Hunt, 1994, s. 49).

Należy jednak pamiętać o tym, aby nie rezygnować z efektywności na rzecz dobrych stosunków i relacji między pracownikami, mając na uwadze osiągnięcie celów i sukcesów danej organizacji. Każdy przywódca powinien zdawać sobie sprawę z rosnących wymagań spowodowanych globalizacją rynku, rozwojem technologii informatycznych, ciągle zwiększającą się przewagą konkurencyjności firm, rozwojem organizacji usługowych oraz koncentracją klienta na jakości towarów i usług. W dobie tak radykalnych zmian obserwuje się, że zarządzanie firmą jest coraz trudniejsze. Przywódcy stojący na czele organizacji są zależni od wyspecjalizowanych menedżerów niższych szczebli. Wydaje się więc, że zwiększone tempo zmian i kompleksowość zarządzania zmuszają organizacje do delegowania uprawnień do coraz bardziej płaskich struktur zarządzania.

Przywódca powinien być autorytetem dla podwładnych, czyli wzbudzać uznanie dla swojego charakteru, wiedzy, umiejętności. Istotą autorytetu jest fakt, że ludzie bardzo wysoko oceniają kogoś i z góry przygotowują się na posłuszeństwo tej osobie. Wykonują jego polecenia i zawsze wierzą w jego sądy. Zaufanie, jako element składowy autorytetu, zdobywa przywódca w długofalowym procesie swej działalności.

Problemem współczesnych przedsiębiorstw jest często fakt, że zarządzanie zajmuje się organizacją pracy, a zbyt mało w nich przywództwa. W wielu firmach kładzie się nacisk na nadzorowanie przebiegu wykonywania pewnych poleceń, a nikt nie zastanawia się, czy w ogóle powinny one zostać wydane. Doświadczenia wielu przedsiębiorstw pozwalają przypuszczać, że ludziom więcej powinno się przewodzić, bo wtedy nie tylko się wymaga, ale mówi się też, co jest dobre i co da określone rezultaty. Przywództwo jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym.

Między przywództwem a zarządzaniem zasobami ludzkimi zachodzą istotne różnice. Przywództwo odnosi się do relacji wpływu, realnych zamierzeń w stosunku do zmian w organizacji, które dotyczą wspólnych celów. Zarządzanie z kolei odnosi się do relacji władzy, menedżerów i podwładnych, wytwarzania dóbr i usług, które są efektem zamierzonych działań. Przywództwo w strategicznym zarządzaniu zajmuje się wyzwaniem ludzkiej produktywności. Pozwala na wprowadzanie zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, u których podstaw leżą zmieniające się warunki otoczenia firmy. Poprzez realizację funkcji personalnej staje się elementem strategii przedsiębiorstwa. Prowadzi też do stanu, w którym kapitał ludzki może efektywniej pracować na rzecz danego przedsiębiorstwa.

Znaczenie przywództwa rośnie głównie w tzw. organizacjach uczących się. Przywódcę interesują nie tylko ludzie, ich potrzeby i ambicje, ale również skuteczność działania i osiągnięte wyniki. Często bywa również tak, że „sukces czyni przywódcę” lub stwarza możliwość ku temu.

Decentralizacja i spłaszczone struktury zarządzania, elastyczność systemów organizacyjnych, otwartość komunikowania się, innowacyjność, dążenie do zmian jakościowych, kultura oparta na podejściu do człowieka jako potencjału wnoszo-

nego do organizacji, zespołowość i twarde umiejscowienie organizacji w otoczeniu społecznym to cechy postindustrialnego modelu zarządzania. Tworzą konkretne wymagania, jakie są stawiane liderom w organizacjach i powodują konieczność zmiany tradycyjnego podejścia do funkcji przywództwa. Dotychczasowy model zarządzania wskazywał te funkcje, które są niezbędne do bieżącego, operacyjnego kierowania ludźmi: planowanie, komunikowanie się, organizacja pracy i koordynowanie, kontrola, wydawanie poleceń itp. Dzisiaj nie wystarczy dowodzić. W organizacjach trzeba również przewodzić, bo właśnie tego organizacje potrzebują. Przywództwo w odniesieniu do niezbędnych funkcji i umiejętności odnosi się przede wszystkim do motywowania i wyzwalań ludzkiego zaangażowania. Ten kanon zarządzania wzbogacony jest o coaching i mentoring oraz umiejętności stawiania ludziom wyzwań, udzielania wsparcia, konsultowania i rozwiązywania problemów.

4. Efektywność w przywództwie

Efektywność jako kategoria ekonomiczna oznacza najczęściej relacje między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami. O skuteczności przywódcy w pewnym stopniu decyduje jego charyzma lub jej brak (to, czy potrafi on porwać ludzi do przedstawianych przez siebie idei). Cecha ta jest trudna do zdefiniowania, jednak uważa się, że skuteczny przywódca to przywódca charyzmatyczny. Na skuteczność działań przywódcy wpływa respektowanie przez niego kanonu zasad stawianych wszystkim przywódcom. Przede wszystkim muszą oni sami dawać swoją pracą przykład pracownikom. „Pracuj ciężiej niż inni, a będziesz przywódcą wiarygodnym. Łatwiej ci będzie kierować ludźmi” (McCormack, 1998, s. 20).

Drugą zasadą, która przyświecać powinna dobremu przywódcy, jest idea „pokaż ludziom, jak coś zrobić, a dopiero później daj im wolną rękę” (McCormack, 1998, s. 20). Jeśli przywódca potrafi coś zrobić, powinien pokazać to innym, a gdy już zyska pewność, że tę czynność opanowali, powinien pozwolić im działać samym. Pracownik zyskuje w ten sposób świadomość, że przywódca wysoko ceni sobie jego umiejętności i wiedzę.

Kolejną zasadą jest umiejętność trzymania się przywódcy z boku, chyba że jego obecność może wnieść do pracy podwładnych coś dobrego. Nie zawsze da się precyzyjnie określić, czy przydatność przywódcy jest duża, jednak musi on podejmować to ryzyko, aby pracownicy zyskiwali swobodę i przekonanie o swoim doświadczeniu i precyzji.

Czwarta zasada głosi „Bądź bezwzględny tylko w jednej sprawie, a nie zawsze” (McCormack, 1998, s. 20). Przywódca nie może, nawet nie jest w stanie zajmować się każdym szczegółem pracy wykonywanej przez swoich podwładnych. Dlatego musi skupić się na jej najważniejszym wymiarze i jedynie w tej dziedzinie konsekwentnie wymagać od innych. Każda inna sytuacja prowadzić może do nieporozumień i niepotrzebnych zdrażeń, bowiem pracownicy mogą uznać, że przywódca wtrąca się niepotrzebnie i przestaną się go słuchać.

Wśród cech, które charakteryzują dobrego przywódcę, znajdować się muszą przede wszystkim inteligencja i umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji. Przywódca to osoba kompetentna w każdym calu, nie może więc mieć braków w wiedzy będącej przedmiotem pracy. Ba, powinien być w niej specjalistą. Poza tym posiadać musi również wiedzę z zakresu psychologii, zarządzania i socjologii społecznej.

„Cechy potrzebne do odniesienia sukcesu w kierowaniu zmieniają się wraz z zajmowanym miejscem w hierarchii organizacyjnej. (...) Generalnie, im wyższe stanowisko zajmuje przywódca, tym mniejszą rolę odgrywają zachowania związane z wymiarem względu na innych, a większą, z wymiarem inicjowania struktury” (Schultz, Schultz, 2002, s. 259). W związku z tym przywódca powinien mniej orientować się na indywidualne potrzeby poszczególnych pracowników, a koncentrować się raczej na zadaniu.

Z oceną zdolności przywódczych idą w parze wyniki uzyskiwane w trakcie nauki. Przywódcy zazwyczaj są lepiej wykształceni od innych, osiągają lepsze wyniki w nauce i rokują w czasie kursów i szkoleń najwyższe nadzieje na osiągnięcie sukcesów we wdrażaniu poznawanych strategii (Schultz, Schultz, 2002, s. 261). Dowiedziono, że najlepsi przywódcy kończyli kierunki: humanistyczne, biznesowe, matematyczne, techniczne (Schultz, Schultz, 2002, s. 261).

Humanisci mają większą zdolność szybkiego podejmowania decyzji, myślenia abstrakcyjnego, a także kreatywnego podejścia do zagadnień. Są mocno zmotywowani do realizacji zadań, potrafią posługiwać się intelektem i mają olbrzymią sprawność władania językiem, stąd o wiele lepsza komunikacja pozioma i pionowa w ich wykonaniu.

Przywódca z jednej strony musi wzmacniać tożsamość zespołów, sprawiać, aby ludzie uznawali wartości i cele organizacji za swoje, z drugiej zaś tworzyć pracownikom warunki do nieskrępowanej kreatywności i podejmowania wyzwań. W warunkach dzisiejszego zarządzania efektywny przywódca to taki, który osiąga sukces. To oznacza, że ważne jest nie tylko stworzenie dobrych relacji z pracownikami, lecz również wyłonienie pożądanej aktywności prowadzącej do sukcesu.

W. Gonciarski przywołuje przedstawione przez R. Goffee w Harvard Business Review cztery cechy, jakie obok wizji i energii powinny charakteryzować prawdziwego wielkiego lidera (Gonciarski, 2003, s. 39):

- selektywność pokazania swoich słabości – eksponując swoją wrażliwość, stają się bardziej ludzcy i tym samym bliżsi innym,
- poleganie na swojej intuicji, szanując czas i kierunek działań – umiejętność gromadzenia „miękkich danych”,
- zarządzanie podwładnymi, wykazując się empatią – w równym stopniu zależy im na wykonaniu pracy i na satysfakcji pracowników,
- akcentowanie tego, czym różni się od innych – budują swoje przywództwo na własnej niepowtarzalności.

Przywódcy nie rezygnują z efektywności, lecz działają na rzecz wspólnych wartości, potrafią jednocześnie mobilizować innych do nieprzeciętnych wyników.

W artykułach współczesnych badaczy związanych z problematyką przywództwa pojawiają się dane empiryczne przemawiające na rzecz uniwersalistycznego spojrzenia. Oznacza to, że efektywny przywódca nie jest kimś, kto przystosowuje swoje zachowanie do określonej sytuacji, lecz jest to ktoś, kto niezależnie od warunków dba o podwładnych i skupia się na problemie.

Reasumując, efektywność przywódcy zależy od jego poziomu aktywności i zmotywowania. Ktoś, kto potrafi rozmawiać z ludźmi, również ma duże szanse być dobrym przywódcą (Bańka, 2001, s. 224-225).

Efektywny przywódca powinien nie tyle dążyć do uprawiania niezmiennie techniki kierowania, ile umiejętnie, w zależności od zaistniałych okoliczności ją wykorzystać. Tym bardziej że wszystko ulega ciągłym zmianom.

Podsumowanie

Obserwując zmiany i procesy dokonujące się we współczesnym świecie, a tym samym zachodzące w organizacjach, stajemy się świadkami kształtowania się nowego modelu zarządzania. Dokonująca się transformacja cywilizacyjna różni się od innych epok swoim globalnym charakterem. Procesy ekonomiczne, społeczne i kulturowe, szanse rozwoju oraz zagrożenia mają współcześnie charakter globalny. Jest to szczególnie widoczne w dokonującym się procesie przekształcania charakteru gospodarki, od gospodarki narodowej do globalnej.

We współczesnym świecie ewolucji ulega charakter stosunków międzyludzkich, tworząc pewnego rodzaju grę społeczną. Zmieniają się wzorce zachowań, systemy wartości, postawy i kultura. Powstało społeczeństwo epoki postindustrialnej. Proces ten objawia się między innymi: zmianą postaw, zmianą modelu aktywności społecznej i postępującą demokratyzacją społeczeństw. Cechą społeczeństwa postindustrialnego jest płynność i zmienność, permanentne dążenie do ulepszania, modyfikowania i innowacyjności.

Procesy związane z rozwojem cywilizacyjnym wywołują wiele przekształceń w otoczeniu współczesnych organizacji. Pragnąc zachować efektywność swojego działania, organizacje zmuszone są do respektowania i reagowania na takie zjawiska, jak: powszechna informatyzacja, nowe technologie, przemiany własnościowe, zmiana struktury gospodarki i struktury zatrudnienia, zmiany zachowań konsumenckich oraz indywidualizacja potrzeb.

Elementem charakteryzującym transformację modelu przewodzenia i kierowania ludźmi jest przekształcenie relacji między liderem a zespołem. Zmianie ulega nie tylko postawa sprawowania władzy, lecz również rola przywódcy w organizacji. Modele przywództwa oparte na filozofii władzy i biurokracji, gdzie przywódca uważany był za władcę, szefa, kierownika, twórcę i nadzorcę procedur oraz zarządcę zasobów, ustępują modelowi opartemu na filozofii zarządzania potencjałem społecznym. Nowe przywództwo to nie poczucie władzy, lecz świadoma odpowiedzialność.

Podstawową umiejętnością przywódcy jest motywowanie, rozumiane jako wyzwalanie zaangażowania i mobilizowanie ludzi do działania. Ważne jest stworzenie pracownikom warunków do wykorzystania całego ich potencjału do realizacji celów organizacji.

Jednym z głównych zadań nowego przywódcy jest doskonalenie komunikacji między pracownikami. Może to osiągnąć poprzez bezpośrednie uczestnictwo w działaniach zespołu, swoją charyzmę i dawanie przykładu swoim postępowaniem. Przywódca musi sprawić, by zespół utożsamiał się z celami organizacji, jej etyką i elementami kultury. Przywódca współczesnych organizacji powinien uczestniczyć w realizacji zadań, a nie tylko nadzorować.

Każdy z nas jest przywódcą, ponieważ wszyscy wywieramy wpływy na innych, za to nie każdy staje się przywódcą wybitnym. Może jednak podnieść swoje umiejętności, zdolności, wystarczy tylko znaleźć odpowiedź na dwa pytania: czy potrafimy uruchomić swój potencjał przywódczy i czy użyjemy tych umiejętności dla dobra ludzkości?

THE ROLE OF LEADERSHIP IN DIRECTING PEOPLE

Summary: The management of people is a very important area in contemporary organizations that operate in a competitive environment. Achieving success is the most important goal in the management efforts and the efforts that are the result of the work leading to an increase in the efficiency of the company and management of the human resources. One of the most important measures of the potential of the transferred to the company by the people is the initiative, commitment, creativity, ability to cooperate as a team and make changes. However, to unleash the capabilities of the human potential future needs a new dynamic leadership. This article attempts to analyze whether the leadership will replace the management.

Keywords: managing people, leadership, management

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAŃKA W., 2001, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- [2] GONCIARSKI W., 2003, *Funkcje i umiejętności menedżerskie*, wyd. Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa.
- [3] HANNAWAY C., HUNT G., 1994, *Umiejętności menedżerskie*, przekł. K. Bolesta-Kukuła, wyd. KOPIA Sp. z o.o., Warszawa.
- [4] HERSEY P. i BLANCHARD K.H., 2002, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [5] HOLPP L., 2001, *Jak kierować zespołami*, wyd. RM, Warszawa.
- [6] KOPIJEK P., 2003, *Przywództwa można się nauczyć*, wyd. Personel nr 6, 16 marca, Warszawa.
- [7] KOŹMIŃSKI K., PIOTROWSKI W., 2004, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- [8] KUC B.R., 2004, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- [9] LACHIEWICZ S., 2007, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa.

-
- [10] LUNDY O., BOWLING A., 2000, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 - [11] McCORMACK M.H., 1998, *O zarządzaniu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
 - [12] PAYNE S., 2009, *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
 - [13] ROBBINS S.P., 1998, *Zasady zachowania w organizacji*, przekł. J. Gilewicz, Zys i S-ka, Warszawa.
 - [14] SCHULTZ D.P., SCHULTZ S.E., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 - [15] SZABAN J., 2001, *Miękkie zarządzanie*, wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
 - [16] Szałkowski A., 2002, *Rozwój personelu*, wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków.