

Głos w sprawie interpretacji przywództwa w organizacji

Małgorzata Czerska, Ryszard Rutka

Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Zamiarem Autorów była próba odpowiedzi na pytanie, czy w organizacjach formalnych terminy kierowanie i przywództwo można traktować jako synonimy. Przeprowadzono analizę porównawczą obu pojęć w następujących obszarach: cele, źródła władzy i treści pełnionych ról na poszczególnych szczeblach hierarchicznych. Prowadzi ona do wniosku, że kierowanie jest pojęciem szerszym, a przywództwo stanowi jedynie jedną z jego form (o coraz większym znaczeniu). Nie należy więc nadużywać terminu przywództwo.

Słowa kluczowe: władza, kierowanie, przywództwo.

Wprowadzenie

Przesłanką do napisania niniejszego artykułu stała się niejednoznaczność terminologiczna spotykana w literaturze. Coraz częściej używane są zamiennie terminy bliskoznaczne, bez analizy różnic pomiędzy nimi i wynikających stąd konsekwencji. Ma to następnie daleko idące skutki merytoryczne. Nie wiemy bowiem, jakie zjawisko podlega analizie i (w związku z tym) jakie problemy powinny zostać objęte badaniem czy jak należy dobrać próbę badawczą. Przykładów swobody terminologicznej spotkać można wiele. W ukazującej się w ostatnim dziesięcioleciu literaturze zwróciliśmy uwagę na różnice w interpretacji tak istotnego terminu, jakim jest przywództwo. Co więcej – używane jest ono często zamiennie z kierowaniem. Rodzi to tendencję do uznania obydwu pojęć za synonimy.

Celem artykułu jest więc odpowiedź na pytania: Czy i na ile jest to uprawnione? Jakie są podobieństwa i różnice pomiędzy kierowaniem i przywództwem? Rozważania ograniczymy do organizacji formalnych, tam bowiem dostrzegamy największy obszar niejasności.

Kierowanie – technokratyzm czy przywództwo

Najogólniej można uznać, że tym, co łączy powyższe trzy pojęcia, jest cel rozumiany jako spowodowanie, aby inni zachowywali się zgodnie z oczekiwaniami zwierzchnika. Kierowanie można uznać za pojęcie najszerze. Może ono przybrać dwie formy – technokratyzm lub przywództwo. Zawsze jednak kierujący musi dysponować władzą umożliwiającą skuteczny wpływ na zachowanie jednostki lub grupy osób. Różnice między obydwiema formami kierowania wynikają natomiast ze źródeł owej władzy.

W tradycyjnym spojrzeniu kierowanie bywa utożsamiane z technokratyzmem, gdzie władza wynika z formalnych prerogatyw kierownika. Mamy wówczas do czynienia z oddziaływaniem bezpośrednim, polegającym na tworzeniu sytuacji „przymusowych” i „nęących” (Rutka, 2001, s. 103–105). Te pierwsze oznaczają, że w razie uzyskania przez podwładnego wyników niezgodnych z oczekiwaniami kierującego poziom zaspokojenia jego potrzeb ulegnie pogorszeniu. Z kolei wyniki zgodne z tymi oczekiwaniami (lub wyższe) nie poprawiają poziomu zaspokojenia potrzeb podwładnych. Natomiast sytuacja nęcząca to taka, gdy uzyskanie przez podwładnego wyników oczekiwanych przez zwierzchnika (lub wyższych) powoduje odpowiednią poprawę stopnia zaspokojenia jego potrzeb. Jednocześnie niezyskanie oczekiwanych wyników nie skutkuje pogorszeniem poziomu zaspokojenia potrzeb podwładnego. Bezpośredni wpływ na ludzi wynika więc z:

- oczekiwań, że zachowania zgodne z wolą zwierzchnika spowodują korzystne dla nich konsekwencje,
- obaw, że zachowania niezgodne z wolą zwierzchnika spowodują niekorzystne dla nich konsekwencje.

Tak więc oddziaływanie bezpośrednie opiera się na formalnych uprawnieniach kierownika do stosowania nagród i kar.

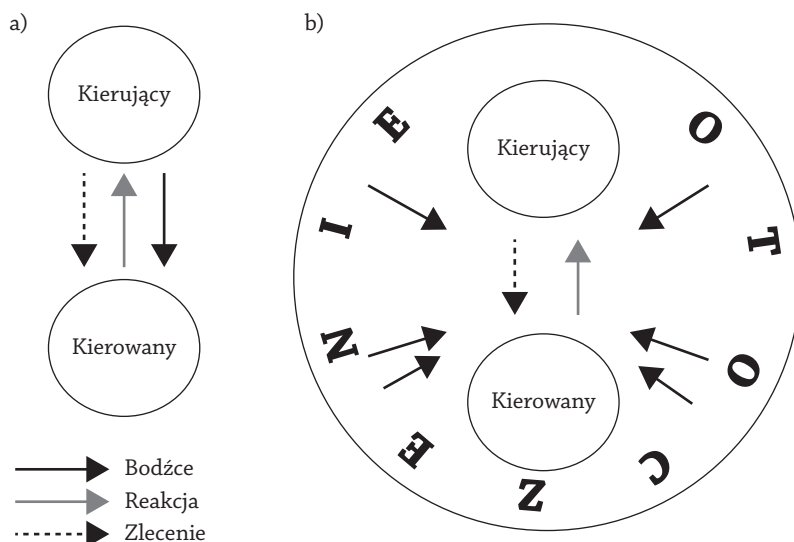
Natomiast obecnie – w kierowaniu opartym na przywództwie – źródło władzy stanowi autorytet osobisty przywódcy (zweryfikowane pozytywnie zaufanie do jego wiedzy, doświadczenia, postaw) oraz zgodność z oczekiwaniami grupy. Wielu autorów, m.in. Drucker (2012, s. 23–36), istotę przywództwa widzi właśnie w cechach przywódcy oraz cechach grupy (osoby) stanowiącej przedmiot wpływu. Wymaga ono natomiast wzajemnego dopasowania (spójności) cech obydwu stron. Wyraźnie podkreślić należy, że przywództwo wyklucza przemoc. Oddziaływanie przywódcze polega na pełnieniu roli pośrednika pomiędzy otoczeniem a podwładnymi (Rutka, 2001, s. 105). Nie opiera się na możliwości bezpośredniego stosowania nagród i kar, ale na uświadamianiu skutków reakcji otoczenia na określone zachowania grupy lub jednostki. To otoczenie jest źródłem bodźców, a przywódca

jedynie pokazuje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zachowaniem a reakcją otoczenia. W tym wypadku wpływ na ludzi wynika z:

- obaw, że określone zachowanie uruchomi niekorzystne reakcje otoczenia,
- nadziei, że określone zachowanie uruchomi pozytywne dla nas reakcje otoczenia.

Graficzną prezentację problemu prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Sprawowanie władzy poprzez a) bezpośrednie stosowanie nagród i kar, b) uświadamianie skutków reakcji otoczenia na zachowania podwładnych (na podstawie autorytetu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rutka (2001, s. 105).

Z dotychczasowych rozważań wynika zasadniczy wniosek. Otóż tradycyjnie w wypadku kierowania technokratycznego władza menedżera ma swoje źródło na strategicznym poziomie organizacji i przyjmuje kierunek od góry do dołu. Polega na manipulowaniu korzyściami lub zagrożeniami będącymi w dyspozycji kierującego. Natomiast w kierowaniu przywódczym władza pochodzi od samych zainteresowanych i może mieć kierunek poziomy bądź ukośny. Trafnie ujmując to Drucker (2012, s. 23–36), podkreślając, że przywództwo wymaga zwolenników. Ich motywacja opiera się na oczekiwaniu, iż przywódca pokaże szansę, jak osiągnąć jakieś korzyści lub jak uniknąć zagrożeń związanych z określonym zachowaniem. Niezbędna jest więc znajomość i podobieństwo (a najlepiej tożsamość) interesów lidera i grupy. Sprawowanie władzy na podstawie autorytetu i wspólnoty interesów można uznać w sprzyjających warunkach za efektywniejszy

sposób wywierania wpływu, aniżeli oparte na formalnie nadanym uprawnieniu do nagradzania i karania. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, jest tańsze, gdyż ogranicza niezbędną kontrolę zwierzchnika i koszty stosowania narzędzi motywacyjnych. Po drugie, jednostka (grupa) nie tylko akceptuje władzę przywódcy, ale sama mu ją przyznaje. Bardzo trafnie ujmuje to DuBrin (2000, s. 4). Podkreśla, że źródłem przywództwa jest posiadanie przez osobę czegoś, co sprawia, że inni za nią podążają, a nie są przez nią „pędzeni”. Warto też podkreślić, iż przywództwo uruchamia dodatkowo mechanizm wzajemnego oddziaływania na siebie uczestników zespołu.

Dotychczasowe rozważania prowadzono, traktując obydwa analizowane procesy rozdzielnie, a przecież w praktyce przenikają się one, ewoluując i tworząc złożoną rzeczywistość. Zgodnie z paradygmatem funkcjonalizmu menedżerowie (często właściciele) nastawiają się głównie na zapewnienie realizacji celów i zadań organizacji. Kształtują zachowania podwładnych poprzez oddziaływania bezpośrednie (formalne możliwości stosowania kar i nagród). Są więc przede wszystkim kierownikami-technokratami, a głównym ich zadaniem jest narzucenie podwładnym wzorców zachowań określonych przez firmę. Z założenia wzorce te mają zostać przyjęte przez podwładnych i stać się wyznacznikiem ich działań. Jednak słusznie zauważa Merton (2002, s. 459–473), iż nie wszystkie organizacje cechuje taki sam stopień integracji interesów i dążenie do równowagi. Z kolei postmodernizm i symbolizm podkreślają kontekstualny charakter przedsiębiorstwa oraz znaczenie kontekstu społecznego. Dla menedżerów oznacza to nastawienie się w działaniu na dobro zespołu. Dostrzegają oni bowiem, że członkowie organizacji tworzą własną rzeczywistość, opartą na sposobach myślenia wyrażanych przez metafory organizacji (Morgan, 2005, s. 15). Uaktywnia się więc rola samych uczestników w kształtowaniu wzorców zachowań w organizacji. Co więcej, każdy z nich aktywnie „uczy się swojej roli”. Istnieje jednak również potrzeba celowych działań skierowanych na uzyskanie akceptacji przez podwładnych sprawowanej nad nimi władzy. Dlatego też można przyjąć, iż obecnie kierownicy w coraz większym stopniu kształtują zachowania ludzi poprzez przywództwo.

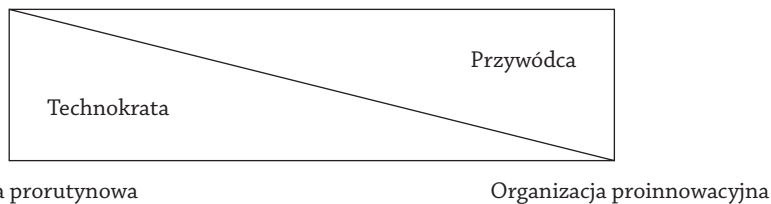
W tym miejscu należałoby postawić pytanie: Czy obecnie można pełnić rolę menedżera wyłącznie poprzez technokratyzm lub wyłącznie poprzez przywództwo? Odpowiedź wydaje się oczywista i brzmi – nie. Z jednej strony w organizacjach sformalizowanych, aby być menedżerem, niezbędne jest posiadanie określonych formalnych prerogatyw związanych chociażby z określaniem celu, czasu i sposobu realizacji, podziału zadań, środków, realizacją kontroli. Z drugiej strony, konieczność radzenia sobie z coraz większą niepewnością i rosnący potencjał zatrudnionych wskazują na konieczność uwzględnienia w coraz większym zakresie interesów ludzi i kształtowanie ich zachowań poprzez instrumenty

przywództwa. Trzeba pamiętać, że dzisiaj pracownicy stają się właścicielami wartości, które wnoszą do organizacji. Wykorzystanie przez menedżera tych wartości wymaga wzrostu udziału pracowników w kierowaniu własną pracą i ogranicza konieczność odwoływania się menedżera do formalnych prerogatyw.

Podsumowując, współczesne kierowanie w organizacjach sformalizowanych wymaga w dalszym ciągu wyposażenia menedżera w odpowiednie narzędzia technokratyczne. Jednakże dzisiaj nie wystarczą już one dla efektywnego kształtowania zachowań podwładnych. Muszą być wzbogacone oddziaływaniami przywódczymi, mającymi swoje źródło w autorytecie lidera. Z drugiej strony – zawężenie źródeł wpływu kierującego na zwolenników jedynie do jego autorytetu i wspólnoty interesów (bez wyposażenia go w formalne procedury) również okaże się nieskuteczne.

Tak więc, współczesne spojrzenie traktuje przywództwo jako bardzo istotną (obok technokratyzmu) formę kierowania. Staje się ono czymś więcej niż formalna władza, a tym „czymś” jest osoba przywódcy.

Rysunek 2. Typ organizacji a profil menedżera



Źródło: opracowanie własne.

Powyższy rysunek zwraca uwagę na dwie kwestie:

- menedżer dzisiaj musi być zarówno technokratą (wykorzystującym uprawnienia formalne), jak i przywódcą (wykorzystującym osobisty autorytet). Problemem jest sprawa proporcji pomiędzy stosowanymi źródłami władzy,
- ważne jest też i to, że wraz z upływem czasu następuje wyraźne przesunięcie punktu ciężkości. Od kierowania technokratycznego w coraz większym zakresie następuje przejście do kierowania opartego na przywództwie.

Nawet w okresie tworzenia zrębów praktyki kierowania menedżerowie widzieli konieczność włączania do swojego arsenału środków oddziaływania na podwładnych również elementów przywództwa (wprawdzie jeszcze w bardzo niewielkim zakresie). Z drugiej strony obecnie w kierowaniu nie można całkowicie wyeliminować narzędzi technokratycznych i oprzeć się jedynie na przywództwie.

Należy wyraźnie podkreślić, że aby współczesny menedżer mógł skutecznie realizować swoje zadania, niezbędną jest integracja oczekiwań dwóch

podstawowych grup interesariuszy – organizacji (właścicieli) i zatrudnionych. Zdarza się jednak, że stoją one w sprzeczności. Jeżeli organizacja będzie dążyć do perfekcyjności działań podwładnych, aby stać się liderem kosztowym, to kierownik (uznając priorytet organizacji) będzie kształtował zachowania podwładnych przy użyciu formalnych prerogatyw. W takiej sytuacji kierownik może uznać priorytet interesu organizacji. Będzie wtedy kształtował zachowania podwładnych za pomocą formalnie przypisanych uprawnień. Stanie się kierownikiem technokratycznym. Oznacza to, że zachowując formalny status kierownika, rezygnuje z władzy opartej na przywództwie.

Jeżeli organizacja będzie opierała swój sukces na innowacyjności, źródłem jej sukcesu stanie się przełamywanie rutyny i tolerowanie ryzyka. Do tego potrzebne jest przywództwo pokazujące perspektywy osiągnięcia sukcesu i wskazujące, jak uniknąć zagrożeń wynikających z otoczenia. Potrzebne będzie wówczas skupienie się kierownika na realizacji oczekiwań grupy. W kształtowaniu zachowań podwładnych wzrośnie wykorzystanie osobistego autorytetu. Oznacza to, że kierownik, zachowując status przywódcy, może osłabić swoją pozycję formalnego zwierzchnika.

Dotychczasowe rozważania dotyczyły organizacji formalnych. Można natomiast uznać przywództwo za synonim kierowania w organizacjach nieformalnych. Przykładem mogą być grupy nieformalne – w organizacjach formalnych i poza nimi (patrz WOŚP). Takim obszarem będą także zespoły wirtualne. Są to samoorganizujące się grupy osób zainteresowanych realizacją jakiegoś konkretnego projektu, komunikujących się i współpracujących za pośrednictwem Internetu. Cechy takich zespołów to: elektroniczna i asynchroniczna komunikacja, brak formalnego lidera, „szybkie zaufanie” (tymczasowe, niekiedy bez spotkania twarzą w twarz) (Ahuja, 2010, s. 27–56). Często (choć nie zawsze) cele i skład grupy zmieniają się wraz z projektem. Cele takich zespołów mogą dotyczyć różnych obszarów życia – stanowienia prawa (grupa AXA), polityki wyborczej (JOW-y Kukiza), a nawet działalności przestępczej. Przede wszystkim jednak warto podkreślić wzrastające wykorzystanie zespołów wirtualnych dla realizacji celów biznesowych. Przykładem jest chociażby *crowdfunding* jako metoda pozyskiwania przy pomocy Internetu środków na realizację konkretnego przedsięwzięcia.

W takich organizacjach przywódca jest desygnowany przez uczestników na podstawie atrakcyjności i realności proponowanego projektu oraz wstępnej oceny autorytetu danej osoby. W praktyce nie zawsze musi to być pomysłodawca. Ponadto w trakcie realizacji przedsięwzięcia umiejscowienie przywództwa może ulegać zmianie.

Dotychczasowe rozważania pozwalają odpowiedzieć na postawione we wstępie pytanie: We współczesnych organizacjach formalnych przywództwo uznać

należy za jedną z możliwych form kierowania. Musi być jednak uzupełnione (choć w różnym zakresie) proceduralnymi umocowaniami. W tych organizacjach należałoby więc używać terminów: kierowanie, kierownik, menedżer. Natomiast w organizacjach nieformalnych traktowanie obydwu pojęć jako synonimy można uznać za uprawnione. Tam bowiem lider kształtuje zachowania zwolenników jedynie poprzez autorytet osobisty i wspólnotę celów. W odniesieniu do tej grupy organizacji można mówić wyłącznie o: przewodzeniu, przywódcy, liderze.

Niejasności terminologiczne, będące motywem podjęcia tematu, wynikają z dwu przyczyn:

- zawężenia pojęcia kierowania do jego tradycyjnej formy (technokratyzmu),
- prostego przeniesienia rozważań z obszaru grup nieformalnych na funkcjonowanie organizacji formalnych.

Wypada przypomnieć, że nasze dalsze rozważania ograniczyliśmy do współczesnych organizacji formalnych, gdzie na kierowanie składa się zestaw narzędzi zarówno technokratycznych, jak i przywódczych. Dla uwypuklenia różnic poddamy analizie obydwa skrajne przypadki, mając świadomość, że w każdym konkretnym wypadku proporcja obydwu grup narzędzi będzie odmienna. Pozwoli to stwierdzić, czy rozważania dotyczą elementów technokratycznych czy przywódczych w pracy menedżera. Należy wyraźnie zaakcentować, iż w strukturze formalnej istnieje jedynie stanowisko menedżera (kierownika), a przywództwo jest jednym ze sposobów kierowania. Dodać też należy, że obecnie to właśnie przywództwo ma coraz większe znaczenie w pracy menedżera.

Technokratyzm a przywództwo. Analiza porównawcza

Jak już wcześniej podkreślano, dzisiejsze kierowanie oznacza połączenie technokratyzmu i przywództwa. Każdorazowo proporcja musi wynikać z kontekstu sytuacyjnego. Zasadniczo zakres swobody kierownika w doborze środków oddziaływania na podwładnych jest wyznaczony przez poziom formalizacji. Im jest większy, tym mniejsze pole dla przywództwa i na odwrót. Rodzi się pytanie, jak kierownik zagospodaruje pozostawioną przepisami swobodę w doborze środków oddziaływania na podwładnych. Czy skłoni się do tworzenia nieformalnych rygorów, stosowania rozkazów i nacisków, powiększając zakres technokratyzmu kierowania? Czy też posłuży się autorytetem, wsparciem, pracą zespołową, integrowaniem celów – wykorzystując szansę na udział przywództwa w kierowaniu? Na ile z tego skorzysta, będzie zależało od sytuacji, m.in. zmienności uwarunkowań, rozwiązań strukturalnych, kultury organizacyjnej, sylwetki podwładnych i samego kierownika.

Tabela 1. Technokratyzm i przywództwo jako antynomie w kierowaniu

Kryteria	Technokratyzm	Przywództwo
Uprawnoczenie	<ul style="list-style-type: none"> - formalne reguły, autorytet stanowiska - kierowanie technokratyczne 	<ul style="list-style-type: none"> - autorytet osobisty kierownika, wspólnota interesów, zaufanie - kierowanie transformacyjne - cechy osobowości, poczucie pewności, zaufanie grupy - inspiracja do określonych zachowań
Uwarunkowania organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - działania zdeterminowane techniką - reżim czasowy, kosztowy, jakościowy, wymagający rutyny 	<ul style="list-style-type: none"> - działanie poprzez zaangażowanie, przełamywanie schematów, nastawienie na oryginalność wyników, tolerancja dla ryzyka wynikającego z uzasadnionych odstępstw od założeń dotyczących czasu, kosztów i jakości - kary i nagrody formalne
Relacje przełożony/podwładny	<ul style="list-style-type: none"> - realizacja opisanych funkcji - kary i nagrody formalne - dyrektywy, presja, kontrola (autorytaryzm, centralizacja uprawnień decyzyjnych) 	<ul style="list-style-type: none"> - interpretacja własnej roli poprzez metafory i symbole - pokazywanie perspektyw, okazji - negocjacje, mediacje, argumenty - uzgadnianie wspólnych stanowisk - pomoc, wsparcie, ułatwianie - inspiracja, budowa wizji
Relacje wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> - formalne procedury, stabilność 	<ul style="list-style-type: none"> - emocje, kultura organizacji, - zmienność w czasie i przestrzeni
Postawa wobec ryzyka i zmiany	<ul style="list-style-type: none"> - dążenie do minimalizacji ryzyka, doskonalenie rutyny 	<ul style="list-style-type: none"> - akceptacja uzasadnionego ryzyka, rozwój przez zmianę
Kluczowy obszar oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> - formalna struktura, przypisane role, funkcje 	<ul style="list-style-type: none"> - kultura organizacyjna, komunikacja, zachowania organizacyjne, strategia
Dominujące podejście	<ul style="list-style-type: none"> - ilościowe, koncentracja na elementach „twardych” 	<ul style="list-style-type: none"> - jakościowe, koncentracja na elementach „miękkich”

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione różnice w podejściu do analizowanych form kierowania skutkują odmiennością ról pełnionych przez technokratów i przywódców.

Powyższe rozważania uwidaczniają odmiennosc ról menedżera technokraty i przywódcy. W rzeczywistości mamy do czynienia z łączeniem obydwu tych ról, w proporcjach uzależnionych od kontekstu. W hierarchicznej strukturze organizacyjnej nie są to bowiem odrębne stanowiska. Ponadto praktyka pokazuje, że w biznesie menedżer może osiągnąć sukces, pełniąc odmiennie role. Przykładem są chociażby S. Jobs i L. Iaccoca. Były to osoby stojące najwyżej w hierarchii decyzyjnej i rozstrzygające dylemat: dobro pracowników – dobro firmy. Pierwszy

z nich skoncentrował się na firmie i jej produktach, drugi kładł nacisk na relacje z pracownikami i pracę zespołową (Isacson, 2011; Iacocca, 1990). Obydwa podejścia zaowocowały powodzeniem, na co zasadniczy wpływ miał poziom zmienności otoczenia i wynikające stąd różnice w przyjmowanych strategiach. Otóż Iacocca odnosił sukcesy w okresie dużej stabilności otoczenia i wynikającej stąd przyjętej strategii prorutynowej, co uzasadniało przewagę podejścia technokratycznego. Natomiast Jobs działał w warunkach turbulentnego otoczenia, niespotykanego tempa rozwoju techniki (szczególnie w obszarze informatyki). Osiągnięcie sukcesu wymaga więc obecnie strategii innowacyjnej, a co za tym idzie zdecydowanej przewagi elementów przywódczych w kierowaniu.

Tabela 2. Role kierownicze

Technokrata	Przywódca
<ul style="list-style-type: none">- wskazuje cele i zadania- narzuca sposoby działania wg własnej wiedzy lub obowiązujących procedur- osobiście karze lub nagradza, korzystając z posiadanych środków motywowania- instruuje, monitoruje	<ul style="list-style-type: none">- określa wspólną wizję i pociąga zespół do współpracy przy jej realizacji- wskazuje kierunek rozwiązania pojawiających się problemów- wyszukuje okazje i stwarza podwładnym szansę osiągnięcia sukcesu- identyfikuje role podwładnych i podpowiada sposoby ich pełnienia- buduje zaufanie, będące podstawą zaangażowania- karze lub nagradza podwładnych poprzez dawanie lub odbieranie im szans na spełnienie ich oczekiwań (relacje emocjonalne)- inspiruje, przekonuje, wspiera

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym, niejednoznacznie traktowanym problemem, jest szczeblowe zróżnicowanie ról współczesnego menedżera. Otóż często przywództwo odnoszone jest głównie do szczebla strategicznego. Czy w wypadku niższych szczebli nie ma na nie miejsca (np. zespół ratunkowy, brygada straży pożarnej)?

Nasze stanowisko zakłada zróżnicowanie skali i zadań przywódczych na poszczególnych szczeblach. Podstawą rozważań niech będzie koncepcja szczeblowego zróżnicowania zadań menedżera. Według niej te zadania to:

- na szczeblu naczelnym – Dokąd poprowadzić organizację? Jak zintegrować ludzi z organizacją?
- na szczeblu średnim – Jak podzielić i komu przydzielić zadania?
- na szczeblu najniższym – Jak zapewnić techniczną sprawność realizacji zadań?

Warto więc porównać sposób realizacji tych zadań przez technokratów i przywódców.

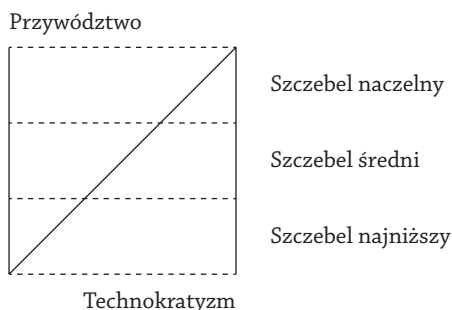
**Tabela 3. Przywództwo i technokratyzm w pracy menedżerów
 – zróżnicowanie szczeblowe**

Szczebel organizacyjny	Technokratyzm	Przywódtwo
Szczebel najwyższy	<ul style="list-style-type: none"> – określanie celów, zasobów metod, granic odpowiedzialności, generalnych procedur 	<ul style="list-style-type: none"> – formułowanie wizji i strategii przedsiębiorstwa, inspirowanie ludzi do ich realizacji, komunikowanie wizji w otoczeniu
Szczebel średni	<ul style="list-style-type: none"> – budowa struktury formalnej, – podział zadań i ich przydział, – delegowanie uprawnień 	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie zespołów, – angażowanie uczestników do realizacji wizji i samodzielnego tworzenia warunków do jej realizacji
Szczebel najniższy	<ul style="list-style-type: none"> – kontrola realizacji zadań, – motywowanie wyznaczone procedurami (kary i nagrody), – instruktaż 	<ul style="list-style-type: none"> – inspirowanie, pomoc, argumentacja, – wzbudzanie zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.

Rozważania uzupełnia graficzna prezentacja problemu.

Rysunek 3. Udział technokratyzmu i przywództwa na poszczególnych szczeblach organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Generalnie można przyjąć, że im wyższy szczebel hierarchiczny, tym większa potrzeba przywództwa w kierowaniu.

Typologie przywództwa

Najbardziej znany jest podział na przywództwo transakcyjne i transformacyjne (Pears, Sims, Cox, Balls i in., 2003, s. 273–307).

Pierwsze polega na wymianie pomiędzy przywódcą i grupą (jednostką) określonych wartości.

Ludzie podejmują bowiem zachowania, które maksymalizują oczekiwany „zysk z podjętego wysiłku”. Należałoby tu jednak wyraźnie określić, o jaki rodzaj zysku chodzi. Najczęściej mamy na myśli przewidziane regulaminem nagrody i kary. Nasuwa się wówczas wątpliwość, czy można to nazwać przywództwem. W praktyce jednak zdarzają się i takie sytuacje, że uczestnik w ramach wymiany uzyskuje profity niekoniecznie materialne, takie jak np. szanse na wykorzystanie okazji, informacje, relacje. Zadaniem przywódcy jest wówczas wyjaśnianie relacji pomiędzy wysiłkiem a nagrodą. Tylko wówczas użycie terminu przywództwo można uznać za uzasadnione.

Przywództwo transformacyjne natomiast prowadzi do takich zmian w podległym zespole, które będą skorelowane z potrzebami zmian w organizacji. W ścisłym rozumieniu odbywa się to poprzez rozbudzanie poczucia ważności i wartości u podwładnych z jednoczesnym pobudzeniem ich do działań na rzecz zespołu, organizacji. Zwolennicy lidera przyjmują jego wartości jako swoje własne, co prowadzi do zmian w ich postawach, wartościach oraz celach. Zmiany wartości u pracowników powodują, że wykonują oni swoją pracę nie ze względu na czekającą ich rekompensatę, ale dlatego, że postępują w zgodzie ze swoimi wartościami. Motywacja (oparta na wspólnej wizji) dotyczy nie tyle osiągnięcia założonych standardów, co ich przekraczania. Należy również zauważyć, że ową transformację możemy uzyskać przy pomocy różnych środków. Otóż w wypadku odwołania się do autorytetu, zaufania, wspólnoty interesów można mówić o przywództwie transformacyjnym w ścisłym rozumieniu. Należy jednak mieć świadomość, że również procedury, formalne kary i nagrody w dłuższej perspektywie transformują kulturę, motywację, kompetencje podwładnych. Powstaje pytanie, czy również wtedy można mówić o przywództwie?

Podkreślić należy, że w pracy każdego menedżera mamy do czynienia z transakcjami obejmującymi różne wartości oraz z transformacją podwładnych dokonywaną przy pomocy różnych środków. Dlatego też, chcąc zachować precyzję terminologiczną, warto zastanowić się nad zmianą sformułowań na kierowanie transakcyjne i kierowanie transformacyjne. Natomiast pojęcie przywództwo transakcyjne zarezerwować dla wymiany wartości niewynikających z formalnych uregulowań, a przywództwo transformacyjne – dla kształtowania kultury,

motywacji i kompetencji grupy jedynie przy wykorzystaniu narzędzi pośrednich (autorytet, indywidualna troska o pracownika, inspirująca motywacja, intelektualna stymulacja) (Avery, 2009, s. 123).

Burns słusznie podkreśla, że przywództwo transakcyjne i transformacyjne leżą po przeciwnych stronach *continuum* przywództwa (za: MacKenzie i in., 2011, s. 115–134). W pełni zgadzamy się też ze stanowiskiem Bass i Avolio, iż pomimo różnic pomiędzy przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym nie wykluczają się one wzajemnie, ale raczej się uzupełniają (za: MacKenzie i in., 2001, s. 115–134). Daje to efekt synergii i wpływa na ogólny wzrost efektów kierowania.

Inne dwie klasyfikacje zaproponowali Kaplan i Kaizer (2010, s. 93–114). Również i tu można dostrzec niejasności terminologiczne.

Ze względu na środki oddziaływania wyróżnili przywództwo forsujące i aktywizujące. W pierwszym wypadku przywódca wymusza pożądane zachowania podwładnych przy użyciu formalnych środków nacisku. Dąży się do pełnej kontroli nad realizacją zadań przez podwładnych. Są oni rozliczani za realizację zadań, bez brania pod uwagę niezależnych od nich okoliczności (awarie, opóźnienie dostaw). Dewizę przywódcy forsującego streszcza następujące stwierdzenie: „Nie informować o problemach, meldować o wykonaniu zadań”. Czy to jest przywództwo czy technokratyzm? Natomiast przywódca aktywizujący skłania ludzi do działań poprzez ich aktywizację, posiłkując się swoim autorytetem, wzbudzonym zaufaniem. Dąży do dzielenia się władzą, inspiruje podwładnych do wykazywania inicjatywy, wspiera poprzez doradzanie. Wykazuje zainteresowanie opiniami innych, reguluje konflikty, uwzględniając interesy zaangażowanych stron. Istotą tego stylu przywództwa najlepiej oddaje dewiza: „Wiele problemów można rozwiązać razem. Zachęcam wszystkich do wykazania inicjatywy, wynegocjowania wspólnego rozwiązania i uczestniczenia w realizacji”. Tu określenie przywództwo wydaje się w pełni uzasadnione.

Naszym zdaniem rozwiązaniem problemu jasności kwalifikacji byłoby użycie terminu style kierowania. Wówczas styl forsujący byłby charakterystyczny dla technokratycznej, a styl aktywizujący dla przywódczej odmiany kierowania.

Druga klasyfikacja tych samych autorów jako kryterium podziału przyjmuje czasową perspektywę realizacji zadań i wyróżnia przywództwo strategiczne i przywództwo operacyjne. Pierwsze z nich kładzie nacisk na formułowanie strategii, zakłada koncentrację działań na dostrzeganiu i wykorzystywaniu okazji oraz realizacji zadań w dłuższej perspektywie czasowej („patrz na horyzont”). Natomiast przywództwo operacyjne koncentruje się na bieżącym wykonywaniu zadań, rozliczaniu podwładnych z wydajności („patrz pod nogi”).

Znowu można postawić pytanie, czy klasyfikacja dotyczy rzeczywiście przywództwa czy szerzej kierowania. W organizacjach dużych perspektywa czasowa

jest zróżnicowana szczeblowo. Problemy strategiczne (rozwiązywane głównie poprzez przywództwo) dominują na szczeblu najwyższym, a za sprawy operatywne (rozwiązywane raczej technokratycznie) odpowiadają szczeble najniższe. Natomiast im mniejsza organizacja, im bardziej płaska, tym bardziej kierownik musi kojarzyć obie perspektywy czasowe (patrzeć jednocześnie na horyzont i pod nogi). Musi więc łączyć technokratyzm z przywództwem.

Znowu zasadne wydaje się przyjęcie terminu najszerzego: kierowanie strategiczne i kierowanie operatywne.

Podsumowanie

Artykuł stawia sobie za cel interpretację przywództwa w organizacji formalnej, wychodząc od umiejscowienia analizowanego pojęcia w kontekście kierowania, gdyż często obydwie terminy używane są zamiennie. Podjęto próbę pokazania podobieństw i różnic pomiędzy nimi w następujących obszarach: cele, źródła władzy, treść, pełnione role, zróżnicowanie szczeblowe. Ostatecznym efektem rozważań miała być odpowiedź na pytanie o możliwość potraktowania obydwu pojęć jako synonimów w organizacjach formalnych. Rozważania prowadzą do następujących wniosków:

- Obecnie w analizowanych organizacjach kierowanie korzysta zarówno z technokratycznych, jak i przywódczych narzędzi oddziaływania na podwładnych. Nie może być realizowane tylko przy wykorzystaniu jednej grupy środków. Musi korzystać z obydwu grup (choć oczywiście w różnych proporcjach, w zależności od kontekstu). Dzisiaj przywództwo w pełnieniu funkcji menedżera stanowi coraz bardziej znaczący udział.
- Tak więc proponujemy uznać kierowanie za termin najszerzy, a przywództwo (tak jak technokratyzm) za jedną z jego form. Wyrażamy więc wątpliwości wobec traktowania kierowania i przywództwa jako synonimów. Proponujemy natomiast mówić o przywództwie jako jednej z form kierowania.

Bibliografia

- Ahuja, J. (2010). A study of virtuality impact on team performance. *IUP Journal of Management Research*, July.
- Avery, G. (2009). *Przywództwo w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P. (2012). *Od czego zależy skuteczność menedżera, seria 10 idei HBR*. Warszawa: ICAN Institute.

- DuBrin, A.J. (2000). *Przywództwo*. Poznań: Rebis.
- Iacocca, L. (1999). *Autobiografia*. Warszawa: KiW.
- Isacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Kraków: Insignis Media.
- Kaplan, B., Kaiser, R. (2010). *Wszechstronny lider*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, Ph.M., Rich, G.A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 29, No. 2, 115–134.
- Merton, R. (2002). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pears, C.L., Sims, H.P. Jr., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.S., Trevino L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *The Journal of Management Development*, 4, 273–307.
- Rutka, R. (2001). Kierowanie. W: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK, 75–134.

Summary

On the Interpretation of Leadership within Organisation

In the article the Authors have attempted to answer the question whether it is possible to use the terms ‘management’ and ‘leadership’ as synonyms. They compared the two terms in many aspects: goals, sources of authority, roles in all hierarchical posts.

Having studied the issue it could be concluded that management is a broader term, with leadership being one of its forms.

Keywords: authority, management, leadership.

Резюме

Слово об интерпретации лидерства в организации

Целью авторов статьи была попытка ответить на вопрос, можно ли в отношении формальных организаций понятия *руководство* и *лидерство* рассматривать как синонимы. Был проведен сравнительный анализ обоих понятий в следующих

областях: цели, источники власти и содержание исполняемых ролей на различных иерархических уровнях. Это приводит к выводу, что руководство является более широким понятием, а лидерство лишь одной из его форм (с нарастающим значением). Таким образом, нельзя злоупотреблять термином „лидерство”.

Ключевые слова: власть, руководство, лидерство.

Prof. dr hab. Małgorzata Czerska

Pracownik Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Koncentruje swoje zainteresowania badawcze na problematyce kultury organizacyjnej, motywacji pracowników, zarządzania zmianami i oporami ludzi wobec zmian.

Prof. dr hab. Ryszard Rutka

Pracownik Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Specjalizuje się w badaniach relacji przełożony–podwładny, ze szczególnym uwzględnieniem stylów kierowania ich uwarunkowań oraz badania i projektowania organizacji procesów zarządzania.