PRZYWÓDCTWO JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ ODDZIAŁYWANIA NA PRACOWNIKÓW

GAJDA Joanna, PL

Streszczenie

Organizacje funkcjonujące w obecnych warunkach, by nadążyć za światowymi kierunkami rozwoju ekonomicznego potrzebują skutecznego przywództwa. Przywództwo jest niezbędne do wdrażania konstruktywnych zmian co ostatecznie skutkuje utrzymaniem zgodności między organizacją a środowiskiem. W artykule zaprezentowano sytuacyjne podejścia do przywództwa oraz rolę przywództwa charyzmatycznego. Teorie sytuacyjne określają w jaki sposób współdziałają czynniki sytuacyjne, aby można było ustalić odpowiednie zachowania przywódcze. Koncepcja przywództwa charyzmatycznego zakłada, że posiadanie szczególnej cechy osobowości - charyzmy, jest czynnikiem warunkującym skuteczne oddziaływanie na innych.

Słowa kluczowe: przywództwo, stosunki międzyludzkie, charyzma, decyzje, partycypacja, efektywność

LEADERSHIP AS A SPECIAL KIND OF IMPACT ON EMPLOYESS

Abstract

Enterprise operating in the present environment, to keep up with the global trends in economic development need an effective leadership. Leadership is required to implement in constructive changes, which ultimately result in maintaining consistency between the organization and the environment. This paper presents an approach to leadership, especially the role of charismatic leadership. Moreover charismatic theories determine how situational factors interact, so that one can determine the appropriate leadership behavior. The concept of charismatic leadership assumes that it is required a particular personality feature, such as charisma, which is an important factor of the efficient impact on the other employees.

Keywords: leadership, relationships, charisma, decisions, participation, effectiveness

Wprowadzenie

W obecnych warunkach zmienności otoczenia, postępu technologicznego, żyjemy w społeczeństwie informacyjnym oraz w społeczeństwie dążącym do wiedzy. Zdecydowanej zmianie uległa rola pracownika i menedżera. Pracownik nie tylko wykonuje określone czynności przy taśmie produkcyjnej, ale pozyskując informacje staje się twórcą wiedzy. W zaistniałej sytuacji zmienia się rola kierownika. Przestaje pełnić rolę nadzorcy, a staje się przywódcą podwładnych (Olszewska, 2004, s. 193-194). W tym miejscu rodzi się pytanie: Kim jest przywódca? B. Kuc przywódcą nazywa osobę, która jest zdolna „do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego szacunku, jaki zachodzi między nimi" (za: Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 2001, s. 114).. R. Griffin pisze, że na miano przywódcy zasługują te osoby, które oddziałują na zachowania podwładnych bez użycia siły i są akceptowane przez nich w roli przywódcy (Griffin, 2006, s. 554).

1. Sytuacyjne podejścia do przywództwa

W ramach koncepcji sytuacyjnych dążono do ustalenia, który z poszczególnych stylów kierowania można dopasować do określonej sytuacji. Prowadzone badania zaowocowały wypracowaniem modeli, które cieszyły się dużą popularnością (Koźmiński, Piotrowski, 2000, s. 343). Nowym podejściem budzącym coraz większe zainteresowanie do zagadnień przywództwa jest teoria interakcyjna (Wajda, 2003, s. 180) poszukująca odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki sytuacyjne są istotne w danych okolicznościach, który styl przewodzenia w określonych okolicznościach jest najwłaściwszy (Szankin, 2000, s. 27).

W ramach teorii interakcyjnej powstały jej rozwinięte wersje. Twórcą warunkowego modelu efektywności kierowania jest F. Fiedler. Zakłada on, że skuteczność działań całego zespołu zależy od skoordynowania stylu przewodzenia ze stopniem kontroli i oddziaływania społecznego w określonych warunkach. Do czynników sytuacyjnych F. Fiedler zaliczył (Koźmiński, Piotrowski, 2000, s. 343): relacje przywódca – podwładny (stopień w jakim pracownicy darzą szacunkiem i zaufaniem swoich przełożonych); strukturę zadań (stopień rutynowego bądź kreatywnego realizowania zadań); władzę przełożonego (siłę formalnego oddziaływania przywódcy na podwładnych). W świetle teorii F. Fiedlera skuteczność działań lidera sprowadza się do rozpoznania sytuacji i dostosowania działań do określonych warunków (Bogdanienko, 2000, s. 353). Teoria ścieżki do celu wskazuje na dwie grupy czynników sytuacyjnych warunkujących skuteczność działań przywódczych. Należą do nich (Bogdanienko, 2000, s. 570):

- środowiskowe cechy miejsca pracy
  - konstruowanie zadań. Jeżeli zadania są prawidłowo skonstruowane, przywództwo nakazowe nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Pracownicy nie wymagają, aby im podpowiadać w jaki sposób mają wykonywać podejmowane czynności.
  - formalne uprawnienia władcze. Gdy uprawnienia mają wysoki stopnień sformalizowania, nakazowe zachowanie przywódcy w mniejszym stopniu będzie konieczne.
  - charakter grupy roboczej. Im większe jest wsparcie społeczne grupy dla pracownika, tym mniej przydatne będzie wspierające zachowanie przywódcy
- cechy osobowe podwładnych
  - sposób postrzegania przez pracowników własnych umiejętności. Jeżeli podwładni nie dostrzegają u siebie zdolności do wykonywania pewnych czynności, zaakceptują nakazowe zachowanie przywódcy, które umożliwi im zrozumienie zgodności kierunku działań z dążeniami grupy do osiągnięcia celu. Ludzie o poczuciu przydatności własnych umiejętności, często odnoszą się krytycznie do nakazowego przywództwa.
  - poczucie umiejscowienia kontroli. Jest to cecha osobowości, która pozwala człowiekowi zrozumieć, że to czego doznaje wynika z jego wysiłków i postępowania. Mówimy wtedy o poczuciu wewnętrznego umiejscowienia kontroli. Osoba taka preferuje partycypacyjny styl przewodzenia. Natomiast, gdy ludzie są przekonani,, że ich sytuacja życiowa zależy od szczęścia, mają poczucie kontroli umiejscowione na zewnątrz. Osoby takie odnoszą się przychylnie do przywództwa nakazowego. Przywódcy mają ograniczone możliwości oddziaływania na cechy osobowości swoich pracowników, jednak dla optymalnego ich wykorzystania w realizacji zadań mogą kształtować otoczenie.

Z założeń teorii ścieżki do celu wynika, że cztery typy zachowań przywódczych mogą oddziaływać na proces motywacji do pracy. Za podstawowe czynniki wyznaczające określone zachowanie prowadzące do oczekiwanego rezultatu uznaje się cechy osobowościowe i cechy

środowiska. Kierownik orientując się jaki styl przywództwa będzie najskuteczniejszy w danej sytuacji powinien uwzględnić te dwie kategorie zmiennych.

Kolejnym przykładem modelu sytuacyjnego, który cieszy się dużą popularnością jest model opracowany przez V. Vrooma i P. Yettona. Przyjmują oni, że zachowanie kierownika i jego podwładnych zależy od określonej sytuacji w której działają i rodzaju podejmowanych decyzji (Koźmiński, Piotrowski, 2000, s. 346). W modelu tym przedmiotem zainteresowania uczyniono tylko jeden aspekt przywództwa – ustalenie w jakim stopniu pracownicy mogą partycypować w procesie podejmowania decyzji. Określono normy i standardy pozwalające na zaangażowanie pracowników w uczestnictwo w procesie decyzyjnym (Griffin, 2005, s. 572). Podstawę wyodrębnienia stylów kierowania decyzyjnego stanowi kryterium uczestnictwa podwładnych w podejmowanych przez przywódcę decyzjach, których miernikiem skuteczności jest jakość i akceptacja przez członków grupy (Pocztowski, 2003, s. 195). Twórcy modelu zakładają, że maksymalnej skuteczności decyzji sprzyja jeden z pięciu typów zachowań przywódcy. Zaliczają do nich: dwa style autokratyczne (AI, AII), dwa style konsultacyjne (KI, KII) oraz (GII) jeden styl grupowy (Griffin, 2005, s. 572). Style decyzyjne w modelu Vrooma – Jago: AI - Przywódca sam podejmuje decyzje; AII - Przywódca prosi podwładnych o informację, jednak decyzję podejmuje sam. Podwładni mogą być informowani o sytuacji lub nie;; KI - Przywódca informuje poszczególne osoby o sytuacji oraz prosi o informację i ocenę. Podwładni nie spotykają się jako grupa, a menedżer podejmuje samodzielnie decyzję; KII - Przywódca i podwładni spotykają się jako grupa dla omówienia sytuacji, jednak decyzję podejmuje tylko menedżer; GII - Przełożony i podwładni spotykają się jako grupa dla omówienia sytuacji, jednak decyzję podejmuje grupa.

2. Przywództwo transformacyjne

Współczesne organizacje funkcjonujące w zmiennym otoczeniu potrzebują przywódców transformacyjnych (charyzmatycznych), których „działania zmierzają do rozwoju podwładnych przez rozbudzenie poczucia wartości i ważności zadań, nakłonienie do preferowania interesu zespołu, organizacji lub społeczeństwa drogą rozbudzania potrzeb na wyższym poziomie, do czerpania satysfakcji z samorealizacji i do wykraczania poza plany pierwotnie ustalone" (Tokarski, 2006, s. 208).

Podstawową cechą przywództwa transformacyjnego jest charyzma wynikająca z cech osobowości i niezawodności w podejmowaniu przedsięwzięć. Koncepcję podstawowych cech, którymi powinien charakteryzować się przywódca charyzmatyczny sformułował S. Robbins (2001, s. 154) zaliczając do nich: wiarę w siebie; wizję (wyidealizowany cel, obiecujący lepszą przyszłość); silne przekonanie o słuszności własnej wizji; podejmowanie działań niekonwencjonalnych; wizerunek agenta zmiany (twórcy radykalnych zmian).

O utrzymanie charyzmy należy zabiegać, gdyż można ją utracić. Dla powstania i utrzymania charyzmy niezbędne są następujące zachowania: skuteczne realizowanie zamierzonych przedsięwzięć; ujawnienie w działaniu wyznawanych wartości; wdrażanie z zaangażowaniem i poświęceniem, kosztem indywidualnych interesów; generowanie wizji dotyczących wartości ostatecznych; jasne tworzenie wyraźnych wizji (dotyczących odległych celów), znacznie wykraczających od status quo, ale możliwych do zaakceptowania przez podwładnych; ewidentne artykułowanie chęci przewodzenia; posługiwanie się umiejętnościami pozyskiwania ludzi i stawianie podwładnym wysokich wymagań oraz umocnienie w nich przekonania, że mogą im sprostać (Tokarski, 2006, s. 208).

Skuteczność działalności organizacyjnej uzależniona jest od zdolności lidera transformacyjnego do tworzenia wizji opartej na głównych wartościach i standardach

organizacji i zaangażowania podwładnych do działania sprzyjającego wyzwoleniu kreatywności pracowników zapewniającej optymalne rezultaty (Koźmiński, 2000, s. 352)

Wnioski:

1. Podejście sytuacyjne opiera się na założeniu, że warunki wyznaczające efektywność działań przywódcy ulegają zmianie na skutek określonej sytuacji.
2. Model sytuacyjny budzi coraz większe zainteresowanie ze względu na skuteczność realizacji stawianych przed pracownikiem zadań. Zadanie jest czynnikiem od którego zależy pomyślność stosowanych stylów przywództwa. Na podstawie prawidłowo określonego zadania i oceny poziomu gotowości pracownika do realizacji zadań będzie można określić jego potrzeby.
3. Współczesne organizacje funkcjonujące w zmiennym otoczeniu potrzebują przywódców transformacyjnych (charyzmatycznych), Przywództwo charyzmatyczne należy łączyć z posiadaniem takich umiejętności i właściwości psychofizycznych jak: głoszenie dalekosiężnych wizji; budowanie nadziei na zmiany, przyciąganie uwagi innych osób, skuteczne realizowanie zaplanowanych przedsięwzięć.

Bibliografia

1. BOGDANIENKO, J. *Postawy menedżerskiego działania,* (w:) Cz. Plewka, H. Bednarczyk (red.) *Vademecum menedżera oświaty* Radom: ITE, 2000. ISBN 83-7204-126-1.
2. CZERMIŃSKI, A., CZERSKA, M., NOGALSKI, B., RUTKA, R., APANOWICZ, J. Zarządzanie organizacjami. Toruń: TNOK, 2001.
3. GRIFFIN, R. . *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN, 2005. ISBN 83-01-14394-0.
4. KOŹMIŃSKI, A. Zarządzanie w warunkach niepewności. Warszawa: PWN, 2005. ISBN 978-83-01-15485-1.
5. KOŹMIŃSKI, A., PIOTROWSKI, W. *Zarządzanie. Teoria i praktyka.* Warszawa: PWN, 2000. ISBN 83-01-12705-8.
6. KUC, B. *Zarządzanie doskonałe*. Warszawa: 1999. 83-911139-0-6.
7. OLSZEWSKA, B. *Podstawy zarządzania. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku.* Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2004. ISBN 83-7011-738-4.
8. ROBBINS, S. *Zasady zachowania w organizacji*. Warszawa: Wyd. Zysk i S-ka, 2001. ISBN 83-7298- 536-7.
1. SZANKIN, T. *Przewidywanie efektywności kierowania*. Szczytno: 2000.
9. TOKARSKI, S. Kierownik w organizacji. Warszawa: Difin, 2006. ISBN 83-7214-543-9.
10. WAJDA, A. *Organizacja i zarządzanie.* Warszawa: PWE, 2003. ISBN 83-208-1453- 7.

Assessed by: **Jiří Dostál, PaedDr. PhDr. Ph.D.**

Contact address:

Joanna Gajda, Dr
Instytut Psychologii i Socjologii Zarządzania
Politechnika Częstochowska
Częstochowa, PL, Tel. +48 661 926 777
e – mail joannagajda@vp.pl