

Jerzy Rosiński

ISTOTA PRZYWÓDZTWA – CECHY PRZYWÓDCZE, DZIAŁANIA, ZNACZĄCE REZULTATY

WSTĘP

Zmiany makroekonomiczne przyniosły m.in. eksplozję książek i czasopism adresowanych do kadry kierowniczej. Można nawet powiedzieć, że jest tworzony swoisty mit „bohatera naszych czasów”. Wydano np. poradniki doradzające, jak kształtować swój kierowniczy *image* (A. Hanke, J. Mandrosz-Wróblewska, 1993), jak planować swoją karierę zawodową, z kim i w jaki sposób rozmawiać. Pojawiło się nawet nowe „schorzenie” – choroba zagrożonego autorytetu kierownika zespołu (R. Zach, 1992).

Artykuł, dokonując przeglądu sposobów postrzegania przywódcy w aspekcie cech, jakie ma spełniać lider, podejmowanych przez niego działań i osiąganych rezultatów, proponuje ujęcie zarządzania menedżera – lidera grupy pracowniczej jako przywódcy osiągającego znaczące rezultaty w rozumieniu teorii zarządzania zorientowanego na rezultat (w tekście model ten jest określany jako: ROM – *Result Oriented Management*).

1. PRZYWÓDCA – ROZUMIENIE POJĘCIA

W niniejszym rozdziale zostaną omówione pojęcia: przywódca, kierownik, przełożony, menedżer, biznesmen. Określone zostanie także rozumienie przywódcy w kontekście przedsiębiorstwa. Rozróżnienie wspomnianych powyżej pojęć jest istotne ze względu na ich częste współwystępowanie i, zdaniem autora, niezasadne zastępowanie.

W obszarze literatury anglojęzycznej (F. Fiedler, 1964 i V.H. Vroom, P.W. Yetton, 1973) wiąże się termin „przywództwo” (*leadership*) z formalną władzą sprawowaną w organizacji. G. Yukl (por. S. Witkowski, 1995) stosuje rozróżnienie na *formal leadership* (przywództwo formalne, związane ze strukturą formalną organizacji) i *informal leadership* (przywództwo nieformalne). A.J. DuBrin (1979) zwraca uwagę na różnicę zakresową pojęć: kierowanie i przewodzenie. Według tego autora nie wszyscy przywódcy spełniają funkcje kierownicze (np. królowie mogą przewodzić, nie ponosząc

odpowiedzialności kierowniczej). Również kierownik może, lecz nie musi być dobrym przywódcą, gdyż przywództwo stanowi jeden z kilku aspektów pracy kierownika. Konieczność funkcjonowania menedżera jako przywódcy podkreślają C. Hannaway i G. Hunt (1994). Uzależniają oni sukcesy kierownicze m.in. od umiejętności stworzenia sprawnie działającego zespołu.

W kierowaniu silniej niż w przywództwie akcentuje się sukces i skuteczność. To właśnie wielkością sukcesu (to, co jest jego wskaźnikiem, zależy od polityki firmy) mierzy się przydatność zawodową kierownika. Jeśli kierownik jest dobrym przywódcą, to jego zaleta, jednak najważniejsza jest skuteczność w osiąganiu celów i sukces. P.F. Drucker (1994, s. 13) pisze:

„Być skutecznym – oto właściwe zajęcie dla szefa. [...] Gdziekolwiek [...] pracuje, oczekuje się odeń, przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się odeń skuteczności”.

Przywódca jest zatem pojęciem o szerszym zakresie niż **kierownik**.

W polskojęzycznej literaturze, o przywództwie (*leadership*) mówi się raczej w odniesieniu do grup nieformalnych (H. Zieleniewski, 1976, s. 381), pojęciem „kierowanie” określając działania w obrębie organizacji i sytuacji pracy (S. Witkowski, 1995). Podkreślana jest jednak wartość funkcjonowania kierownika jako przywódcy.

Z. Ratajczak (1991) odróżnia kierownika od przełożonego i przywódcy. Zdaniem tego autora, mówiąc o:

- Kierownikowi – podkreślamy charakter czynności kierowniczych, mając na myśli grupę osób kierowanych;
- Przełożonym – podkreślamy relację dwustronną, której przedmiotem jest władza;
- Przywódcy – podkreślamy fakt grupowej akceptacji osoby kierującej zespołem.

Zatem kierownik może być także (choć nie musi) przełożonym i przywódcą. Najłatwiej połączyć dwa początkowe pojęcia, choć nie jest to związek występujący zawsze – niektóre organizacje (m.in. działy sprzedaży towarzystw emerytalnych), budując strukturę na podstawie samodzielnej działalności gospodarczej poszczególnych osób zatrudnionych, powodują sprowadzenie roli kierownika do osoby dostarczającej materiałów niezbędnych do wykonywania pracy i pomocy w kontaktach z innymi działami obsługującymi pracownika, gdy sam „podwładny” nie może skutecznie zrealizować swoich zamierzeń. Władza przełożonego jest też związana z przyzwoleniem podwładnych na wywieranie na nich wpływu, zatem samo mianowanie na kierownika jest, zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez B.H. Ravena, tylko jedną z 11 podstaw władzy (*bases of power*), na której opiera się wywieranie wpływu w relacji z pracownikiem (B.H. Raven, 1992a; B.H. Raven, 1992b; por. C. Hannaway, G. Hunt, 1994; por. M. Janson, 1995).

Jednoczesne funkcjonowanie kierownika jako przywódcy grupy pracowników jest znacznie trudniejsze niż osiągnięcie wcześniej omawianego związku, gdyż wiąże się ze strukturą nieformalną grupy i tzw. „miękkimi” umiejętnościami menedżerskimi. Często zdarzają się trudności w skłonieniu ludzi, by sami chcieli realizować zadania zaplanowane przez kierownika, w przekonaniu o słuszności nowego zadania lub procedury, a nie dlatego, żeby utrzymać pracę. Trudności z budowaniem motywacji we-

wewnętrznej i pociąganiem pracowników za sobą mają miejsce, mimo iż z punktu widzenia struktury organizacji i programowania samego celu wszystko wydaje się poprawne. Na tym tle czytelne staje się rozróżnienie kierowania (*management*) i przewodzenia (*leadership*). Podstawowe różnice zebrane są w tabeli 1. Dobrym oddaniem jej przekazu jest stwierdzenie, iż: „Różnica pomiędzy kierowaniem a przewodzeniem to różnica pomiędzy sprawianiem, by inni coś robili, a sprawdzaniem, by inni chcieli to zrobić”. Wspomniane stwierdzenie pokazuje także rozłączność obszaru pojęcia przełożony i przywódca.

Tabela 1

Przewodzenie a zarządzanie – podstawowe różnice

Zarządzanie	Przewodzenie
Koncentracja przede wszystkim na wynikach pracy jednostek i zespołów	Koncentracja jednocześnie na wykonywaniu zadań i przestrzeganiu obowiązujących zasad współpracy
Tworzenie zasad i procedur kontroli ludzi	Tworzenie zasad wspierających rozwój zawodu i ludzi
Myślenie o mobilizowaniu poprzez typowe kary i nagrody (głównie materialne)	Motywowanie poprzez budowanie zaangażowania i osobistej odpowiedzialności
Jest możliwe zza biurka	Odbywa się przede wszystkim w bezpośrednim kontakcie z ludźmi

Dla sprawnego osiągnięcia rezultatu konieczne jest łączenie i wzajemne odnoszenie do siebie zarządzania i przewodzenia (podobnie jak w wypadku małych dzieci harmonijny rozwój zapewnia łączenie wymagań z daniem wsparcia).

Doświadczenia konsultacyjne dla dużych instytucji finansowych pokazują, że obecnie:

1. Błędy dominacji zarządzania pojawiają się szczególnie wśród młodych menedżerów, którzy są dobrze przygotowani merytorycznie do pełnienia funkcji (posiadają niezbędną wiedzę i zdobyli już doświadczenie w tej konkretnej firmie), jednak nie chcą brać odpowiedzialności za swoje zespoły. Chcieliby zarządzać i posiadać funkcję, ale bez wiązania tego z zespołem pracowniczym i odpowiedzialnością za ludzi. Na podstawie wypowiedzi wielu menedżerów wysokiej rangi można domniemywać czy nie mamy tu do czynienia z niedostatkami w zakresie dojrzałości emocjonalnej.

2. Błędy dominacji przewodzenia wiążą się z fazą budowania nowych zespołów i zbytniego skracania dystansu bez stawiania zadań. Menedżer osiąga wtedy więź zespołu opartą na wspólnym miłym spędzaniu czasu, co w konsekwencji prowadzi do tzw. towarzystwa wzajemnej adoracji i zepchnięciu celów firmowych na dalszy plan. Można ryzykować twierdzenie, że u podstaw zachowania takiego menedżera kryją się niedostatki w zakresie władzy eksperckiej lub władzy odniesienia (wzorca).

Najczęściej pojawiającym się w literaturze terminem z omawianego w bieżącym rozdziale obszaru jest pojęcie **kierownika**.

T. Listwan (1993) wyróżnia cztery wzorce kierownika związane z kolejnymi zmianami w gospodarce:

1. W erze rewolucji przemysłowej (1820–1880) większość funkcji zarządczych pełnił właściciel – przedsiębiorca. Pożądanymi cechami były: inicjatywa, odwaga, skłonność do ryzyka, energiczność.

2. Nową koncepcję kierownika przyniosła era produkcji masowej (1880–1930). W miarę rozwoju przedsiębiorstwa i skali produkcji następowało oddzielenie się funkcji przedsiębiorcy od funkcji kierownika. Pojawili się też kierownicy – specjaliści, zajmujący się poszczególnymi dziedzinami działalności firmy (np. finansami, produkcją).

3. Nasycenie rynku podstawowymi dobrami konsumpcyjnymi w latach 30., przyniosło odejście od orientacji produkcyjnej na rzecz orientacji rynkowej (*marketing orientation*). Era ta (1930–1970) wykreowała **kierownika – generalistę** (*a man for all seasons*) – jego wiedza i umiejętności kształtowane były nie tylko przez doświadczenie (tj. w 1. i 2. okresie), ale też przez naukę. Ten typ kierownika przekształcił się w menedżera – kierownika profesjonalistę, korzystającego z rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu. Swoją wiedzę zawdzięczał wysokim kwalifikacjom i dysponowaniu informacjami. Następuje także wzrost rangi i roli menedżerów w życiu społecznym i gospodarczym.

4. W latach 70. dwudziestego wieku przedsiębiorstwa weszły w etap transformacji w erę postindustrialną. Pożądanym wzorcem kierownika staje się człowiek o uniwersalnych cechach (*generalista*), specjalizujący się w jednym ze strategicznych obszarów zarządzania firmą.

Powyższy opis dotyczy krajów rozwiniętych. Listwan uważa, że Polska znajduje się obecnie w erze industrialnej.

J.A.F. Stoner (1992) terminem „kierownik” posługuje się dla określenia każdej osoby, która odpowiada za podwładnych i za inne zasoby organizacji. Wyróżnia przy tym:

- a) ze względu na zajmowany szczebel w organizacji:
 - kierowników pierwszej linii,
 - kierowników średniego szczebla,
 - kierowników najwyższego szczebla,
- b) ze względu na zakres działalności organizacyjnej objęty odpowiedzialnością:
 - kierowników funkcjonalnych,
 - kierowników liniowych.

Ciekawą refleksję badawczą na temat cech polskiego kierownika (menedżera) pierwszej połowy lat 90. przedstawia także M. Dąbek, S. Jarmuż, T. Witkowski (1994).

W odniesieniu do osoby należącej do kadry kierowniczej często używa się terminu **menedżer** (C. Hannaway, G. Hunt, 1994; T. Wach, 1991). Stosuje się te dwa określenia zamiennie, i to zarówno w odniesieniu do osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach, administracji państwowej, jak i właścicieli firm różnej wielkości. Zwraca na ten fakt uwagę również T. Listwan (1993), precyzując rozumienie terminów:

- kierownik,
- menedżer,
- biznesmen.

Według tego autora, **kierownikiem** jest „osoba, która stojąc na czele danej jednostki organizacyjnej, powoduje realizację przypisanych tej komórce celów, posługując się

podległymi sobie pracownikami” (T. Listwan, 1993, s. 15). Jest to rozumienie tego terminu podobne do podawanego przez *Encyklopedię organizacji i zarządzania* (1982, s. 207), gdzie kierownikiem nazywa się „zwierzchnika lub podmiot kierujący danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną”.

Według Listwana (1993), do niedawna tłumaczono angielski termin *manager* jako kierownik. Obecnie termin **menedżer** upowszechnia się jako określenie kierowników nowego typu, o szerokich kompetencjach. Określa się tym terminem zwłaszcza osoby na wyższych szczeblach zarządzania. Termin **menedżer** zdaje się też uzyskiwać bardziej pozytywną konotację. Kierownik kojarzony jest z gospodarką zarządzaną centralnie i osobą o małej inicjatywie (por. też J. Spiechowicz, 1994, s. 177–178), zaś „być menedżerem, to znaczy panować nad jakąś całością, zarządzać nią inteligentnie, energicznie, gospodarnie i odpowiedzialnie” (M. Holstein-Beck, 1990, s. 3–4).

W krajach anglojęzycznych termin *manager* rozumie się podobnie, jak w Polsce termin „kierownik”. Menedżer to osoba, która zarządza organizacją lub wydziałem, „jest odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych” (H. Johansen, G.T. Page, 1986, s. 196; por. T. Listwan, 1993). Menedżerami są zatem wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych – od mistrza zaczynając, a kończąc na prezesie zarządu (H. Seinmann, G. Schreyögg, 1992, s. 17; por. T. Listwan, 1993).

Obecnie popularność słowa menedżer jest tak duża, że słowo to przestaje być łączone z zarządzaniem innymi. Coraz więcej można spotkać firm, gdzie każdy specjalista w nazwie swojego stanowiska umieszcza słowo menedżer (np. rzecznik prasowy przybiera tytuł *executive public relation manager*) aż do metamorfozy stróż nocny – *night manager* (M. Klimkowski, 2000, s. 60–61). Z. Nęcki (por. M. Klimkowski, 2000, s. 60), szukając źródeł omawianego procesu, zauważa, że „nazwa stanowiska jest symboliczną kreacją funkcji, jaką pracownik pełni w przestrzeni kulturowej danej organizacji [...] zmodyfikowanie nazwy zmienia interpretację emocjonalną danej funkcji i samopoczucie pełniącej ją osoby”.

Termin „biznesmen” (*businessman*) ma odmienny zakres znaczeniowy. Polskim odpowiednikiem tego słowa jest termin: „przedsiębiorca”. Biznesmen to „człowiek dysponujący kapitałem i lokujący go w celu pomnożenia” (T. Listwan, 1993, s. 16). W małych firmach, gdzie właściciel zarządza firmą, następuje połączenie funkcji biznesmena (np. wybór kierunku lokowania kapitału) i menedżera.

Zatem przywódca w sytuacji zarządzania pracownikami to osoba posiadająca największą siłę wywierania wpływu, motywowania do działania ze względu na nieformalną strukturę grupy. Osoba taka powoduje, że pracownicy są zmotywowani wewnętrznie do wykonywania zadania, w swoich wypowiedziach ujawniają więź z grupą i postrzegają przywódcę jako osobę atrakcyjną społecznie, niekiedy nawet jako wzorzec. Menedżer chcący być przywódcą swoich pracowników powinien w swoich działaniach nie tylko być zorientowanym na zadanie i sprawowanie funkcji kierowniczych, ale też wykazywać orientację na ludzi. Zarówno teoria (np. klasyczna siatka zachowań kierowniczych Blakea i Mounтона), jak i praktyka pokazują, że do osiągnięcia znaczących rezultatów konieczne jest w zarządzaniu łączenie orientacji na ludzi i zadania, a zwłaszcza budowanie współpracy w zespole (współpraca między egoistami) i przewodzenie grupie. Koniecznością są też bazowe cechy samego menedżera, wyznaczające zakres i charakter przywództwa. Cech efektywnego menedżera – przywódcy dotyczy kolejny rozdział. W kolejnych

rozdziałach terminy: kierownik, menedżer, przywódca są używane zamiennie, co oznacza opisywanie osób na stanowiskach kierowniczych, które są jednocześnie przywódcami dla swoich pracowników.

2. CECHY

Koncentracja na cechach kierownika jako elemencie determinującym przywódcę ujmuje w szerszym kontekście wiązanie efektywności kierowania z osobowością osoby kierującej.

Koncepcję cech kierowniczych spopularyzował R. Stogdill (1948, 1974, por. S. Witkowski, 1995, s. 21), publikując wyniki swych analiz, prowadzących do uzyskania listy cech różnicujących kierowników od przeciętnych członków zespołów. Do najczęstszych zarzutów stawianych teoriom wyrosłym z koncepcji cech kierowniczych należą: nieuwzględnianie szerszego kontekstu funkcjonowania kierownika (zwł. zadania i organizacji), założenie, że stabilne i izolowane cechy są głównym wyznacznikiem funkcjonowania kierownika.

Pierwszy z zarzutów nie wyklucza stosowania metod badających osobowościowe predyktory sukcesu na stanowisku kierowniczym w procedurze A–C (*assessment – center*). Obecnie nie poszukuje się wszak „urodzonego przywódcy” o stałych cechach, a raczej bada się stan obecny, zakładając możliwość modyfikacji poprzez trening, tak aby wybrana osoba mogła sprostać zadaniom, do jakich jest dobierana. Starając się o połączenie cech przywódcy z działaniami koniecznymi dla danego zadania lub organizacji, poszukuje się osób prezentujących zarówno odpowiednią wiedzę, umiejętności, osobowość, jak również zdolność uczenia się, elastycznego modyfikowania zachowań i podatność na oddziaływania treningowe. Jednocześnie musimy pamiętać, że nie każda osoba poprzez trening może uzyskać stosowne kwalifikacje menedżerskie, zatem wspomniana metoda ma swoje ograniczenia.

Drugi zarzut traci swoją rację bytu w sytuacji, gdy rozstajemy się z koncepcją zespołu stabilnych cech na rzecz współcześnie rozumianego pojęcia osobowości – we współczesnej psychologii obszary nie są tożsame.

S. Witkowski (1995, s. 135–136) zwraca uwagę, że przyjęcie założenia o zmienności osobowości jest możliwe do pogodzenia ze stanowiskiem interakcyjności¹ w diagnostyce przydatności kierowniczej. Stwarza zatem szansę ponownej adekwatnej aplikacji podejścia opartego na diagnozie osobowości do zadań przewidywania sukcesu kierownika – przywódcy (zwłaszcza do fazy selekcji i doboru).

¹ W stanowisku interakcyjnym wychodzi się z założenia, że „zachowanie kierownika i jego osiągnięcia są wynikiem wzajemnego oddziaływania osoby i sytuacji (otoczenia)” (cyt. za: S. Witkowski, 1995, s. 135).

Tabela 2

Predyktory efektywności kierowania uzyskane za pomocą prostej analizy korelacji
(fragment tabeli 28. s. 200–201 w: S. Witkowski 1995)

Predyktory efektywności			
	społecznej	intelektualnej	ogólnej
<i>korelacja ujemna</i>	<i>chęć podobać się</i> typowość towarzyskość nastawienie na siebie wiek tolerancja kobiecość	<i>chęć podobać się</i>	<i>kobiecość</i> Bibl. Jag.
<i>korelacja dodatnia</i>	<i>powodzenie</i> <i>przez niezależność</i> pragmatyzm reaktywność sprawność myślenia przewidywanie następstw makiawelizm dominacja poziom samooceny dobre samopoczucie wydajność umysłowa opanowanie poczucie umiejscowienia kontroli (wewn.)	<i>sprawność myślenia</i> powodzenie przez niezależność dobre samopoczucie dyspozycyjność funkcji rzutkość	<i>wydajność umysłowa</i> poczucie wartości rzutkość dominacja ambicja przewidywanie następstw powodzenie przez niezależność

Niezwykle interesującym przykładem poszukiwania predyktorów sukcesu kierowniczego na próbie polskich menedżerów są szeroko zakrojone badania wspomnianego S. Witkowskiego (1995). W wyniku zastosowania 11 metod badań kwestionariuszowych, łączonych z zewnętrznymi kryteriami odniesienia sukcesu przez menedżera, otrzymano trzy grupy predyktorów efektywności menedżera (zob. tab. 2), które okazały się zbieżne z psychologicznymi determinantami prognozy.

Zatem istnieje możliwość efektywnego zastosowania ujęcia opartego na analizie cech osobowości przywódcy w praktyce doboru osób na stanowiska kierownicze. S. Witkowski (1995) zwraca jednocześnie uwagę, że obecnie modele prognozowania przydatności menedżerów do pełnienia funkcji związanych z kierowaniem zespołami są modelami liniowymi, i w wypadku zmiany paradygmatu (np. na teorię chaosu) konieczne będzie zrewidowanie omówionych wyników.

3. DZIAŁANIA

Koncentracja na działaniach kierownika jako źródle jego siły przywódczej posiada w tle ukryte założenie co do rozumienia pojęcia kierowania. Definicje pojęcia „kierowanie” (S. Witkowski, 1995) podkreślają zwykle jeden z trzech aspektów pracy kierowniczej, opisując kierownika jako:

- organizatora,
- decydenta,
- przywódcę.

Nawiązanie do **organizacyjnej aktywności kierownika** akcentuje tzw. funkcje kierownicze. Kierowanie jest tu rozumiane jako sprawowanie określonej liczby funkcji kierowniczych według przyjętej klasyfikacji. Autorzy odwołują się najczęściej do prac H. Fayola, którego zdaniem kierowanie daje się opisać za pomocą funkcji: przewidywania, organizowania, motywowania, rozkazywania, kontrolowania i koordynowania. Kontynuatorzy myśli Fayola zredukowali owe funkcje do czterech: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

J.A.F. Stoner (1992) za główne funkcje kierowania uważa planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Pojęcia „przewodzenie” i „motywowanie” używane są przez niego zamiennie, jako nazwy tej samej funkcji służącej powodowaniu, by członkowie organizacji postępowali w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia ustalonych celów.

Inny podział funkcji kierowniczych podaje *Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1982, s.139). Mówi się tam o:

1) ustalaniu zadań, motywowaniu, nadzorowaniu i ocenianiu pracy, dokonywaniu badań;

2) utrzymaniu łączności, zabezpieczaniu istotnych usług, formułowaniu celów.

Krytycy tej koncepcji kierowania (S. Kowalewski, 1979, W. Kieżun, 1977, por. S. Witkowski, 1995) podkreślają, iż trudno odróżnić pracę kierowniczą od niekierowniczej, gdyż większość funkcji uznawanych za kierownicze (np. planowanie, organizowanie, kontrolowanie) występuje na każdym stanowisku pracy.

Autorzy odwołujący się do **decydowania** poszukują zwykle jednej, nadrzędnej czynności, stanowiącej istotę kierowania. T. Listwan (1986, s. 25; por. S. Witkowski, 1995, s. 19) uważa, że:

„Najbardziej płodne wydaje się rozpatrywanie pracy kierownika jako procesu podejmowania decyzji [...], możemy przyjąć, iż treścią pracy kierowniczej i jej esencją jest podejmowanie decyzji oraz spowodowanie, aby były one wykonane (osiągane). Na tę pracę składają się więc dwa podstawowe działania: wybór wariantu działania i doprowadzenie do jego realizacji”.

P.F. Drucker (1994) nazywa kierownikami tych pracowników umysłowych, menedżerów i specjalistów, od których z racji ich stanowisk lub wiedzy oczekuje się podejmowania w normalnym trybie pracy, decyzji o istotnym wpływie na osiągnięcia i rezultaty całości.

Definicje podkreślające **aspekty przewodzenia** w kierowaniu używają zamiennie obu pojęć.

Druga połowa lat 90. przyniosła refleksje na temat zarządzania w warunkach permanentnej zmiany (L. Clarke, 1997) wpisanej w styl funkcjonowania kierownictwa

przedsiębiorstwa, które chce pozostać w kontakcie z technologią, rynkiem, konsumentem czy wreszcie rozwijającą się własną organizacją. W związku z tym ulega przeobrażeniu koncepcja zarządzania i rola kierownika w organizacji. Wyniki badań prowadzonych w Ashridge Management Center (L. Clark, 1997, s. 56) wskazują, że w organizacjach będzie się wymagało przyjęcia na siebie dużo większej odpowiedzialności, wykazania większej inicjatywy oraz przywództwa w relacji z zespołami pracowniczymi. Zmianie ulegają także funkcje kierownicze, od dobrego menedżera wymaga się umiejętności: diagnozowania otoczenia organizacji, zarządzania zmianą i motywowania pracowników.

4. REZULTATY

Dobry przywódca w organizacji jest charakteryzowany przez specyficzne cechy osobowości i musi spełniać funkcje zarządcze, jednak o fakcie, czy jest on rzeczywistym przywódcą swoich pracowników, przesądzają rezultaty działań, cele, które zostały osiągnięte. O ile myślenie o cechach jest istotne dla właściwej rekrutacji i selekcji, działania pozwalają radzić sobie w obecnej sytuacji, to dopiero rezultaty pokazują, który z kandydatów okazał się dobrym kierownikiem.

Może się wydawać, że to niejako analiza po fakcie, jednak koncentracja na rezultacie i zaczynanie od niego działań osoby wybranej na stanowisko kierownicze jest efektywniejsze niż koncentracja na zasobach (charakterystyczna dla zarządzania w warunkach gospodarki planowej) czy też na działaniach (zarówno gry symulacyjne, jak i obserwacje rzeczywistych organizacji pokazują istnienie organizacji, gdzie ludzie robią dużo, skarżą się na zmęczenie, jednak włożywszy przysłowiowe 80% wysiłku, osiągają 20% rezultatu planowanego).

Zarządzanie zorientowane na rezultat (ROM) proponuje rozpoczynanie zarządzania od zaplanowania rezultatu (wg reguły SMART), następnie wyważenie celu z dostępnymi zasobami (osobistymi menedżera, zespołem, materiałami, budżetem, czasem itd.) i w dalszej części programowanie działania w zgodzie z 10 regułami ROM.

5. PRZYWÓDZTWO – PRAKTYKA SZKOLENIOWA

Praktyka pracy z menedżerami pokazuje, że szczególny kłopot występuje w obrębie negocjowania umów opartych na zasadach ROM – zamiast negocjacji, nakazuje się podpisywanie gotowych umów. Trudne jest także: rozumienie jednoosobowego przywództwa, odpowiedzialności za obszar i zadanie, obowiązku udzielania informacji zwrotnej.

Gry i symulacje przeprowadzane podczas szkoleń z grupami menedżerów pokazują, że osoby, które bądź to dzięki sprzyjającemu układowi sytuacji początkowej, własnym zdolnościom (głównie z zakresu planowania, ustalania strategii i sprawności w komunikacji interpersonalnej) czy też wypromowaniu przez grupę, przyjmowały rolę przywódcy, szybko koncentrowały się na utrzymaniu swojego *status quo* i „zapominały”

o swojej grupie. Uczestnicy w fazie Refleksyjnej Obserwacji² po zakończeniu gry symulacyjnej, często stwierdzają, iż chcieli głównie utrzymać swoje stanowisko i „zapominali” o grupie pracowniczej, z której przeszli na wyższe stanowisko w strukturze pionowej, nawet jeśli grupa ta ich wypromowała. Sytuacja ta ma szansę zdarzać się nie tylko w trakcie symulacji, ponieważ w dużej grupie firm kierownikiem zostaje osoba, która wcześniej była dobrym pracownikiem szczebla operacyjnego (np. dobry inżynier zostaje kierownikiem działu zatrudniającego inżynierów, efektywny sprzedawca zostaje szefem grupy sprzedawców, agent ubezpieczeniowy zostaje **unit menedżerem**). Proces ten jest szczególnie silny w młodych firmach, gdzie struktura formalna kształtuje się dynamicznie wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa.

6. PODSUMOWANIE

W refleksji nad przywództwem w przedsiębiorstwach istotne są elementy: rozumienia pojęć, znajomości cech przywódcy, właściwego doboru działań i osiągnięcia znaczącego rezultatu.

Myślenie w kategoriach cech owocuje koncentracją na starannym doborze kadr zarządzających. Jest to szczególnie istotne zwłaszcza w początkowej fazie działalności przedsiębiorstwa, gdy budowana jest struktura firmy, jej kultura i pozycja na rynku. Częstym błędem jest dobór przez menedżerów wyższego szczebla kierowników podobnych do samych siebie (lubimy wszak ludzi podobnych), zamiast postępowania choćby z sugestiami M. Belbina, dotyczącymi efektywnie działających zespołów.

Koncentracja na funkcjach i działaniu daje w rezultacie rosnące zbiory procedur firmowych. Procedury ułatwiające wzrost firmy na etapie osiągnięcia dojrzałości przez swój rozrost stopniowo stają się przeszkodą zwłaszcza w funkcjonowaniu poziomu operacyjnego i jego kontakcie z wyższymi stopniami zarządzania lub działami organizacji wspomagającymi pion produkcji czy sprzedaży.

Zaczynanie w myśleniu o przewodzeniu od rezultatu, który należy osiągnąć, i sprawdzenia balansu rezultat – zasoby wydaje się dobrym rozwiązaniem dla przywódców funkcjonujących w dojrzałych organizacjach, które przeżywają kłopoty z rozrostem procedur. Negatywem jest stosowanie języka i metod ROM jako narzędzia zwiększenia nacisku i jeszcze większego sprawdzania pracowników, mimo że sam model zarządzania zorientowanego na rezultat pozwala na duży stopień swobody w strukturze pionowej, choć wymaga też dojrzałych pracowników.

Przywództwo w warunkach przechodzenia firm na działania w warunkach permanentnej zmiany zyska na znaczeniu, zwłaszcza że – jak pisze dosadnie J. Adair (1994, s. 161):

„Ludzie dziś są lepiej wykształceni i potrafią się wypowiadać. Nie można im rozkazywać, jak się to robiło dawniej”.

² O uczeniu menedżerów z zastosowaniem modelu A. Kolba [w:] A. Rychlicka, J. Rosiński (w druku).

Bibliografia

1. Adair J., *Handbook of Management Skills*, 1994.
2. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
3. Dąbek M., Jarmuż S., Witkowski T., *Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna* [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994.
4. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Nowoczesność, AE w Krakowie; Wyd. Czytelnik, Warszawa 1994.
5. DuBrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
6. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
7. Fiedler F., *A contingency model of leadership effectiveness* [in:] L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York 1964.
8. Hanke A., Mandrosz-Wróblewska J., *Paszport do świata sukcesu*, Real Press, Warszawa 1993.
9. Hannaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, Wyd. KOPIA, Warszawa 1994.
10. Holstein-Beck M., *Kompetencje menedżera*, Wyd. IOiZ, Warszawa 1990.
11. Janson M., *Osobowościowe korelaty stylów kierowania* (mps, Lublin, Arch. KUL), 1995.
12. Johansen H., Page G.T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London 1986.
13. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
14. Klimkowski M., *Dyktatura tytułów*, „Wprost” 2000, nr 4 (895) 23.01.2000, s. 60–61.
15. Kowalewski S., *Przełożony – podwładny*, PWE, Warszawa 1979.
16. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo MIMEX, Wrocław 1993.
17. Ratajczak Z., *Więź hierarchiczna w organizacji. Psychologiczna charakterystyka sytuacji kierowania* [w:] X. Gliszczyńska, *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa 1991.
18. Raven B.H., *Power/Interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later*, „Journal of Social Behavior and Personality” 1992a, 7, no. 2.
19. Raven B.H., *A glossary of terms related to interperpersonal influence and social power*, Unpublished manuscript, UCLA. 1992b.
20. Rychlicka A., Rosiński J. (w druku), *W stronę uczenia poprzez rozwiązywanie problemów, Materiały z konferencji naukowej pt. Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Instytut Zarządzania UJ, Kraków.
21. Seinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
22. Stogdill R., *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*, „Journal of Psychology” 1948, 25, s. 35–71.
23. Stogdill R., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York 1974.
24. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
25. Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburg Press, Pittsburg 1973.
26. Wach T., *Osobowość efektywnego menedżera*, „Management” 1991, 1/91, s. 30–31.
27. Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995.
28. Zach R., *Psychospołeczne problemy kierowania zachowaniem ludzi w organizacji*, Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1992.
29. Zieleniewski H., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierownictwa*, PWE, Warszawa 1976.

Summary

Article is a review of perception of a leader in three meanings: features, actions and results. Author's proposal is an approach to management as managerial leadership. In center of this conception is a manager who achieve significant results – in meaning of Result Oriented Management theory.