

**Robert Karaszewski, Maciej Zastempowski**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## **MIEJSCE I ROLA PRZYWÓDZTWA W KOMPLEKSOWYM ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ**

Osiągnięcie i zapewnienie skutecznego przywództwa stanowi jedno z najważniejszych wyzwań dla wielu organizacji chcących efektywnie wprowadzać koncepcje TQM. Powszechna jest bowiem świadomość, że w dużym, a często nawet zasadniczym stopniu osiągnięcie celów stawianych przedsiębiorstwu determinowane jest cechami przywódców – ich zdolnościami i kwalifikacjami, kreatywnością, a także wręcz charyzmatycznymi umiejętnościami wyzwalania pożądanych zachowań zespołów ludzkich. Pomimo zgodności postrzegania roli przywódców na świecie występują różnorodne stereotypy pożądanych indywidualnych cech przywódcy. Widoczne jest tu oddziaływanie czynników kulturowych, psychologicznych i społecznych [2].

W Stanach Zjednoczonych przez długi czas uznawano za pożądane, a nawet w pełni uzasadnione, awansowanie osób o silnej osobowości, zdolnych do bezkompromisowego – wręcz wojowniczego dążenia do osiągnięcia obranych celów, a jednocześnie dostrzegających potrzebę podnoszenia kwalifikacji menedżerskich i chętnych do samokształcenia. Powiązanie tych cech z realizowaniem odpowiednio dostosowanego programu edukacyjnego stanowi model amerykańskiej drogi do objęcia pozycji lidera. Z kolei w Wielkiej Brytanii i w wielu innych państwach europejskich dostrzegano przewagę specyficznych uzdolnień nad cechami charyzmatycznymi. Uzdolnienia powiązane z poznaniem zasad skutecznego przywództwa i umiejętnością ich stosowania w praktyce umożliwiają wypracowanie właściwego warsztatu pozwalającego sprawnie przewodzić podwładnymi.

Obecnie, na progu trzeciego tysiąclecia, coraz częstsze są oczekiwania posiadania umiejętności przywódczych przez pracowników kierujących zespołem, nie-

mał każdą osobę zaliczaną do tzw. *top management* określa się zaś mianem przywódcy. Wagę tego zagadnienia uwypukla nie tylko TQM, ale również Six Sigma, BPR czy nawet znowelizowane normy serii ISO 9000:2000. Zainteresowanie problemem czynników skutecznego przywództwa jest tak wielkie, że corocznie organizowane są tysiące seminariów i szkoleń, a książki przedstawiające problem przywództwa kupowane są równie chętnie jak beletrystyczne powieści autorstwa znanych pisarzy. W tym kontekście mianem paradoksu można określić fakt, iż niezmiernie trudno dokładnie sprecyzować, czym jest przywództwo i jakimi cechami powinien się charakteryzować przywódca. Przykładowo popularne teorie łączące przywództwo ze zbiorem charakterystycznych cech wydają się nie całkiem trafne. Psychologia dostarcza licznych dowodów, że odpowiedni wygląd i wyrażenie silna osobowość mogą dać jednostce dobry start, ale jeśli liderowi nie uda się szybko doprowadzić grupy do sukcesu, to oparty na charyzmie błyskotliwy początek okaże się jedynie preludium do spektakularnej porażki. Teoria równowagi idiosynkrazji wskazuje, iż ocena lidera zazwyczaj dokonywana jest dopiero po upływie pewnego okresu, podczas którego można ocenić efekty podejmowanych przez niego działań. Każdy odnoszony sukces poprawia bilans wiarygodności, każda porażka natomiast ujemnie wpływa na ten bilans. Można przyjąć więc hipotezę, że unikanie ryzyka pozwala przez dłuższy czas utrzymywać pozycję lidera. Niestety, skutkiem utrzymywania takiej postawy w dłuższym okresie jest utrata zwolenników, tak więc o tym, czy dana osoba jest faktycznym przywódcą, czy też podejmuje jedynie nieudolne próby wykreowania wizerunku lidera, świadczy odniesiony sukces.

Tradycyjnie przywództwo utożsamiane jest z wpływem, jaki na swych zwolenników wywierają ludzie mający odpowiednie cechy charakteru po to, aby zrealizować zadania konieczne do osiągnięcia celów organizacyjnych i społecznych. Przykładem takiego podejścia jest definicja M. Kostery i S. Kownackiego wskazująca, że przywództwo to rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy osoba – przywódca – jest zdolna do wywoływania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, oraz z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi między nimi. Dla K. Doktora jest to szczególnie rodzaj władzy, mający źródło w dobrowolnym podporządkowaniu się zwierzchnikowi ze względu na jego cechy osobiste [8]. Z kolei R.W. Griffin podkreśla, iż przywództwo to wykorzystanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomaganie w określaniu kultury grupy lub organizacji [3, s. 490-493].

Liczne badania poświęcone przywództwu oraz bogata literatura tematu podniosły na nowy poziom zarówno zrozumienie, jak i istotę przywództwa. Przedsiębiorstwa, instytucje, różnorodne organizacje na całym świecie, inwestując olbrzymie środki na kształcenie swoich pracowników w zakresie przywództwa oraz koncentrując się

na takich zagadnieniach, jak: motywowanie, usprawnianie, praca zespołowa, oddziaływanie, dokonywanie zmian, kreowanie kultury organizacyjnej, wyraźnie opowiadają się za poglądem, iż przywództwo to „coś więcej niż oderwane akty wielkoduszności wizjonerskiego dyrektora generalnego” [4, s. 276].

S. Bornstein i A. Smith wskazują, że przywództwo należy obecnie postrzegać jako wspólne działanie – zharmonizowane w taki sposób, aby wywołać istotną zmianę, podnosząc jednocześnie kompetencje i motywację wszystkich zainteresowanych – tzn. działanie, podczas którego więcej niż jedna osoba ma wpływ na przebieg całego procesu. Z kolei T. Lambert definiuje przywództwo jako zdolność realizowania potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kreowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników poprzez skierowanie uwagi grupy ku środkom pozwalającym zaspokajać jej potrzeby, które są tożsame lub spójne ze znanymi celami [9]. J. Kouzes i B. Poser, bazując na wynikach badań identyfikujących przyczyny spektakularnych sukcesów organizacji, uważają, że przywództwo to sztuka wywoływania w ludziach chęci podejmowania działań zmierzających do urzeczywistnienia wspólnych aspiracji. Analizując przedstawione definicje, można stwierdzić, że przywództwo jest procesem ciągłym, charakteryzującym się dużą dynamiką, którego „motorem” jest wizja przywódcy. Biorąc również pod uwagę fakt, że ma on miejsce jedynie wtedy, gdy ludzie celowo podejmują próbę oddziaływania na innych, nie można traktować przywództwa jako procesu epizodycznego [7, s. 118-120].

Zadaniem E. Deminga, przywódca musi posiadać świadomość, że należy tworzyć warunki stymulujące rozwój kreatywności pracowników. Warunki, w których pracownicy nie obawiają się ujawniać posiadanych umiejętności, nie mają oporów przed zaproponowaniem rozwiązania oraz mogą się spierać z przełożonymi [11, s. 161]. Uważa on, iż przywódca [11, s. 161-162]:

- rozumie, w jakim stopniu praca grupy odpowiada celom firmy;
- myśli o wcześniejszych i późniejszych fazach danego procesu;
- stara się stworzyć wszystkim takie warunki pracy, by dawała im radość;
- jest trenerem i doradcą, a nie sędzią;
- korzysta z liczb, żeby lepiej rozumieć swoich ludzi;
- pracuje nad udoskonaleniem systemu, w którym pracuje;
- wzbudza zaufanie;
- nie oczekuje doskonałości;
- słucha i uczy się;
- umożliwia pracownikom wykonywanie ich zadań.

Słusznie P. Drucker twierdzi, iż z pewnością istnieją urodzeni liderzy, ale w stosunku do potrzeb jest to grupa zbyt nieliczna. Przywództwa jednak można się nauczyć, toteż jeżeli rozważa się podjęcie funkcji kierowniczej lub funkcję tę się sprawuje, nauka przywództwa staje się wymogiem obowiązkowym. Powstaje więc pytanie: jak postępować, aby stać się dobrym przywódcą?

P. Drucker opisując swoje 50-letnie doświadczenia zawodowe stwierdza, iż przywódcy których spotykał i z którymi współpracował, kierowali się czterema prostymi zasadami:

- gromadzenia wokół siebie zwolenników (bez względu na to, czy są prorokami, czy myślicielami liderzy muszą mieć zwolenników);
- celem działania nie jest osiąganie popularności, a zamierzonego wyniku;
- liderzy poprzez podejmowane działania dają przykład innym;
- przywództwo nie oznacza pozycji, przywilejów czy pieniędzy, przywództwo to odpowiedzialność.

Liczne obserwacje doprowadziły też Druckera do określenia typowych sposobów zachowań lidera, niezależnych od narodowości, zainteresowań, stylu życia czy też osobowości przywódców. Zaliczył do nich m.in. [1]:

- rozpoczynanie wszelkich działań od pytania: „co można zrobić?”, a następnie przechodzenie do kolejnego: „co mogę i powinienem zrobić, aby tego dokonać?”;
- nieustanne pytanie o misję i cele organizacji i przypominanie pracownikom o nich i o determinantach efektywności działania;
- przywódcy byli zazwyczaj bardzo pomocni, ale jednocześnie mieli wysokie wymagania w stosunku do założonych wyników pracy, norm;
- nie obawiali się sił drzemiących w pracownikach;
- we właściwy sobie sposób poddawali się tzw. testowi lustra (stojąc rano przed lustrem pragnęli widzieć w nim odbicie osoby, którą chcieli być, którą chcieli szanować i której chcieli wierzyć).

J. Buchanan, laureat Nagrody Nobla, dobitnie podkreśla zadania kierownictwa przedsiębiorstw, zwracając uwagę, iż „sprawdzeniem kierownictwa nie jest tworzenie umiejętności zespołu, ale wydobywanie ich, ponieważ zdolności te już tam istnieją” Przywódca musi zatem wydobywać z ludzi to, co istotne, tak się zachowywać, by pracownicy postępowali w przekonaniu, że właśnie tak chcą postępować, by czuli się ważni, potrzebni i niezbędni. Wymaga to humanizacji procesów w przedsiębiorstwie oraz wzrostu kultury organizacyjnej [11, s. 163].

W. Bennis, po przebadaniu 90 najsukeczniejszych i osiągających największe sukcesy przywódców w Stanach Zjednoczonych, ustalił, że mieli oni cztery wspólne cechy [7, s. 172]:

- wizję lub świadomość celu;
- umiejętność przekazywania tej wizji w zrozumiały sposób, umożliwiający zwolennikom identyfikowanie się z nią;
- umiejętność koncentracji i konsekwencji w dążeniu do urzeczywistnienia swojej wizji;
- świadomość swoich silnych stron i umiejętność ich wykorzystania we właściwy sposób.

Analizując miejsce i rolę przywództwa w zarządzaniu jakością, należy zwrócić również uwagę na cieszącą się coraz większą popularnością koncepcję TQL (*total quality leadership*), określaną w polskiej literaturze jako przywództwo przez jakość totalną. TQL definiowane jest jako styl oraz sposób działania i zarządzania determinowany przez dynamicznych przywódców (liderów) na różnych szczeblach zarządzania, dążący do szybkich i skutecznych zmian w celu nieustannego prowadzenia w zakresie zarówno jakości zachowań pracowników, wyrobów i usług, jak i kluczowych procesów oraz zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku [10].

W koncepcji TQL zwraca się szczególną uwagę na umiejętności przywódcze przedstawicieli kadry kierowniczej, które urastają tu do roli podstawowych czynników powodzenia i sukcesu organizacji. Brak silnego przywództwa oznacza stagnację i prowadzi zazwyczaj do utraty pozycji, a w dłuższym okresie – do całkowitego wypadnięcia z rynku. Przywództwo uznawane jest tu za źródło postępu i sukcesu przedsiębiorstwa, ponieważ [10]:

- przywódca jest motorem autentycznej i rzeczywistej motywacji pracowników do postępowania stymulującego konkurencyjność; przywódca znajduje się pod ciągłą i bardzo wnikliwą obserwacją swoich podwładnych;
- zachowanie przywódcy jest przedmiotem oceny i komentarzy pracowników, stanowi jednocześnie przykład i wzór do naśladowania;
- przywódca ze swoim autentycznym zaangażowaniem (lub jego brakiem) wpływa na faktyczną aktywność i zaangażowanie pozostałych zatrudnionych.

Z kolei dwaj znani amerykańscy naukowcy J. Kouzes i B. Poser, wspomniani już przy definiowaniu pojęcia „przywództwo”, na podstawie badań ankietowych, którymi objęli kilka tysięcy przedstawicieli świata polityki oraz kadr kierowniczych najwyższego szczebla, a także na podstawie analizy licznych przykładów organizacji odnoszących spektakularne sukcesy, zidentyfikowali pięć praktyk przywódczych, które najczęściej pozwalały liderom „wywoływać w ludziach chęć podejmowania działań zmierzających do urzeczywistnienia wspólnych dążeń i aspiracji”. Zaliczyli do nich następujące obszary działań [9; 3; 13, s. 206-227]:

- 1) podejmowanie wyzwań;
- 2) inspirowanie wspólną wizją;
- 3) umożliwianie innym podejmowanie działań;
- 4) wyznaczanie sposobów postępowania;
- 5) pobudzanie zapału do pracy.

Analizując pierwszy ze wspomnianych obszarów – podejmowanie wyzwań – warto zauważyć, iż przywódcy to pionierzy, którzy nie obawiają się wkraczać w nieznane obszary. Powstaje jednak pytanie: jak odkrywać możliwości twórczego działania, żeby nie powiedzieć – dokonywania rzeczy nadzwyczajnych? Pozytywnie zweryfikowane praktyki przywódcze wskazują, że droga do tego celu wiedzie

przez wyzwalanie wrodzonej motywacji, unikanie rutyny oraz wrażliwe wsłuchiwanie się w sygnały nadchodzące z wnętrza i otoczenia organizacji.

Realizując podejmowane wyzwania, przywódcy powinni promować jedność, zaufanie, dumę z wykonywanej pracy, konieczność pełnego poświęcenia się misji oraz szacunek dla wysiłków wszystkich zatrudnionych.

Osiąganie wysokiej jakości pracy powinno opierać się na zaangażowaniu wszystkich pracowników w budowanie klimatu otwartości i sprawiedliwości, w którym wszyscy traktowani są z godnością. Przywódca powinien również stymulować kształtowanie efektywnej komunikacji pomiędzy pracownikami poprzez kreowanie atmosfery sprzyjającej wolności wypowiedzenia opinii i dzielenia się doświadczeniami.

Inspirowanie wspólną wizją – druga z wspomnianych postaw – obejmuje dwa aspekty: przewidywanie i planowanie przyszłości oraz pozyskanie pracowników w celu realizacji stworzonej wizji poprzez apelowanie do wartości, interesów, nadziei i marzeń.

Kluczowymi właściwościami wizji są jej walory inspiracyjne, skupione na wartościach możliwych do realizacji i cechujących się wysokiej jakości symboliką i wyrazem. Wizja, która nie przedstawia w sposób wyrazisty realnego obrazu lepszej przyszłości, (zarówno dla organizacji, jak i jej członków), z pewnością nie jest w stanie inspirować do podejmowania odpowiednich działań. Pożądane wizje muszą więc być dostosowane do czasów i warunków oraz specyfiki organizacji. Zwrócić należy uwagę, iż pracownicy są w stanie uwierzyć jedynie w wizje, które są faktycznie stworzone i szczerze wyznawane przez przywódcę. Przebieg formułowania wizji zwykle obejmuje następujące etapy:

- przeprowadzenie analizy działań dokonanych w przeszłości;
- określenie celów, które mają zostać osiągnięte;
- zidentyfikowanie i przeanalizowanie zmian już dokonanych;
- opracowanie krótkiej wizji przyszłości;
- działanie na podstawie intuicji;
- sprecyzowanie i przedyskutowanie założeń;
- analiza potencjalnych zmian, które mogą zajść w przyszłości;
- podjęcie prób przeprowadzenia we własnej psychice wizualizacji i afirmacji przyszłych działań.

Trzecią z analizowanych praktyk przywódczych jest umożliwianie innym podjęcie działań. Pierwszym elementem działań mających na celu umożliwienie pracownikom działania ukierunkowane na realizację sformułowanej i przekazanej wizji jest kreowanie i rozwijanie wspólnych celów obejmujące:

- wzajemne wspieranie się;
- podtrzymywanie ciągłej interakcji;
- uświadamianie, iż w długim okresie zyski ze wzajemnej współpracy są większe niż doraźne zyski wynikające z konkurowania.

Szczególną uwagę zwraca się tu na konieczność eliminacji współzawodnictwa jako czynnika ograniczającego współpracę w grupie. J.M. Kouzes, B.Z. Posner wskazują, iż „konkurowanie praktycznie nigdy nie prowadzi do uzyskiwania najlepszych wyników, dążenie do doskonałości jest bowiem grą zespołową”

Kolejnym istotnym aspektem wspierającym pracowników w wykonywaniu поставionych zadań jest poszukiwanie rozwiązań pozwalających na zintegrowanie prac zarówno w zespołach, jak i między nimi. W ramach tego etapu zwraca się uwagę na:

- konieczność koncentracji na korzyściach, a nie stratach;
- potrzebę dzielenia się informacjami i zasobami;
- uzyskiwanie wsparcia poprzez zachęcanie do uczestnictwa w alternatywnych projektach.

Drugim składnikiem działań w tym obszarze jest budowanie stosunków opartych na obustronnym zaufaniu uznanym za jeden z atrybutów przywództwa. Zdaniem D.E. Zanda częścią zadań przywódcy była i jest współpraca z ludźmi przy wyszukiwaniu i rozwiązywaniu problemów. „Jednakże to, czy przywódca uzyskuje dostęp do wiedzy i twórczego myślenia, zależy od stopnia, w jakim ludzie mu ufają. Zaufanie i wiarygodność stanowią podstawowy warunek dostępu przywódcy do wiedzy i zasobów informacji posiadanych przez współpracowników” [12, s. 89]. Zaufanie nierozzerwalnie wiąże się z uczciwością. Pracownicy nie darzą uznaniem, a tym bardziej nie wykazują chęci podążania za kimś, kogo uznają za osobę nieuczciwą. Wyniki prowadzonych w tym zakresie badań wskazują, iż uczciwość uznawana jest za najważniejszą z cech przywódcy.

Budowanie stosunków opartych na obustronnym zaufaniu obejmuje następujące działania:

- odbudowywanie i ciągłe przywracanie zaufania;
- odpowiadanie zaufaniem na pokładane zaufanie;
- odwaga podjęcia ryzyka obdarzenia innych zaufaniem;
- słuchanie.

Doskonałym przykładem pokazującym możliwość łączenia zaufania z delegacją uprawnień jest rozwiązanie zastosowane przez Ritz-Carlton Hotel – kilkakrotnie zdobywcę Nagrody Jakości MBNQA. W korporacji tej rozszerzono uprawnienia pracowników recepcji w zakresie dokonywania korekt rachunków do kwoty 2000 dolarów bez konieczności uzyskania akceptacji przełożonych. Okazało się, że decyzja ta doprowadziła do znacznego uproszczenia wielu procedur, ograniczenia obiegu dokumentów, a co najważniejsze stanowiła kolejny krok na drodze do doskonalenia obsługi klientów. Delegacja uprawnień nie wpłynęła na zmniejszenie wpływów z tytułu realizowanych usług.

Kolejnym istotnym obszarem działań determinujących skuteczność przywództwa jest **wyznaczanie sposobów postępowania**. Wyróżnić tu można następujące czynności.

Po pierwsze: sprecyzowanie wartości, obejmujące:

jednoczenie pracowników wokół wspólnych wartości;

wspólnie budowanie wartości wykluczające ich odgórne narzucanie.

Po drugie: budowanie przykładów na działaniach, a nie na słownych zapewnieniach czy wizualnych atrybutach władzy, obejmujące:

- właściwe formułowanie pytań;
- stosowanie adekwatnych instrumentów pomiarowych;
- posługiwanie się wnioskami wynikającymi z ważnych dla organizacji zdarzeń;
- stosowanie odpowiedniego języka komunikacji;
- posługiwanie się symbolami;
- zwrócenie uwagi na właściwą architekturę miejsca pracy.

Po trzecie: bezustanne ocenianie stosunku do wyznaczonych wartości zarówno własnego, jak i innych.

Ostatnią z analizowanych praktyk przywódczych jest **wzniesienie zapалу do pracy**. Ograniczanie się do inspirowania oraz wyznaczania przykładów postępowania może okazać się niewystarczająco skuteczne szczególnie w przypadku wizji, których realizacja wymaga długiego czasu. W związku z tym piąta praktyka przywódcza wskazuje konieczność podejmowania działań wzbudzających zapal pracowników do wykonywania powierzonych im obowiązków. Zwrócić tu należy uwagę na dwa aspekty. Po pierwsze, docenianie indywidualnego zaangażowania pracowników w sukces każdego projektu. Oznacza to:

- umiejętność wykazywania się kreatywnością w nagradzaniu, osobiste wręczanie wyróżnień;
- upublicznianie wszelkich nagród i wyróżnień;
- zaangażowanie potencjalnych beneficjentów w tworzenie systemu nagród i wyróżnień;
- ciągle dostrzeganie osiągniętych postępów prac połączone z werbalnym zachęcaniem do dalszych wysiłków;
- wykazywanie przyjaznego i pozytywnego stosunku do pracowników;
- informowanie o przyczynach i powodach wyróżnienia danej osoby;
- ciągła praca z zespołem.

Po drugie istotnym obszarem działań przywódcy powinno być uwzględnianie konieczności regularnego celebrowania osiągnięć uzyskiwanych przez zespół. Lider w tym przypadku powinien zwracać uwagę na:

- precyzyjne ustalenie kalendarza uroczystości;
  - osobiste kierowanie uroczystością i jej prowadzenie (lider powinien zachowywać się naturalnie);
- czynne włączanie się w świętowanie, pozwalające pracownikom poznać przywódcę ze strony osobistej;

- konieczność identyfikowania więzi towarzyskich w celu przeanalizowania, które z nich powinny być wzmocnione, a które odnowione.

Reasumując, należy zwrócić uwagę, iż słuszność zaprezentowanych tez i wskazań mogą pozornie podważyć rezultaty działań przywódców osiągane w wyniku wzbudzania postaw ksenofobicznych, potęgowania negatywnych emocji, oddziaływania na prymitywne instynkty pracowników. O takich sposobach postępowania niektórych przywódców dowiadujemy się nie tylko z podręczników historii. Wynikiem tego typu działań były i są postawy antagonistyczne i konfliktogenne oraz izolowanie się od otoczenia. W długim czasie nie prowadzą one do sukcesu. Należy zgodzić się z twierdzeniem R. Kantera, iż „liderzy przeszłości często budowali mury obronne, obecnie muszą je zniszczyć i zastąpić mostami” [5, s. 108].

## Literatura

- [1] Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, PWE, Warszawa 2000.
- [2] Feigenbaum A.V., Feigenbaum D.S., *Quality, Not Quantity, of Management*, „Quality Progress” 2003 nr 10.
- [3] Fox J.J., *How to Become a Great Boss*, McGraw-Hill, London 2002.
- [4] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Lider przyszłości*, PWE, Warszawa 1997
- [6] Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- [7] Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2005.
- [8] Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, E. Elgar, San Francisco 1995.
- [9] Lambert T., *Problemy zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
- [10] Pawlak W., *Do TQM do TQL*, „Problemy Jakości” 2004, nr 6.
- [11] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 1992.
- [12] Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1990.
- [13] Zand D.E., *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, McGraw-Hill, New York 1997.

## THE POSITION AND THE ROLE OF LEADERSHIP IN A COMPLEX QUALITY MANAGEMENT

### Summary

Providing effective leadership constitutes a great challenge in companies attempting to implement TQM concepts successfully. It is commonly believed that achieving particular objectives by companies is essentially determined by leadership traits of the company's managerial staff – their

attitude, qualifications, creativity and charismatic abilities of evoking expected behavior in working teams. Although there exists certain unanimity in defining the role of a leader, various stereotypes of expected individual leaders' traits can be found worldwide. One can clearly spot in this area the impact of cultural, psychological and social factors.

Currently, at the beginning of the third millennium, it is commonly expected that team leaders possess excellent leadership qualities, not to mention that it is taken for granted that every member of top-management must be an effective leader. The importance of this issue is clearly emphasized not only by TQM philosophy but also by Six Sigma, BPR, or even by the updated ISO 9000:2000 standards. Interest paid in the factors contributing to effective leadership is so intense that literally thousands of seminars and trainings are held each year. Books on leadership problems are equally popular to books by most popular authors dealing with fiction. However, it is paradoxical that it is extremely hard to explicitly define what leadership is and what type of qualities a leader should possess. The paper is an attempt to define the expected qualities of leaders in a complex quality management.