

Elżbieta Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WPLYW PRZYWÓDZTWA NA SUKCES ORGANIZACJI

1. Istota i ewolucja postrzegania przywództwa

Rozumienie pojęcia „przywództwo” ulegało ewolucji w miarę rozwoju socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauk organizacji i zarządzania. W pracach socjologicznych i politologicznych przywództwo rozpatrywane jest z punktu widzenia problemu władzy i jest traktowane jako jeden z aspektów władzy.

Przywództwo definiowane było także szerzej przez Morrisa i Seemena jako każda czynność, która wpływa na postawę grupy [13].

Według innej definicji przywództwo polega na tym, że pewne osoby, mające określone motywy i cele, we współzawodnictwie lub konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i wszelkie inne zasoby, aby ułożyć, zaangażować i zaspokoić motywacje zwolenników. Burns twierdzi, że o przywództwie mówi się wówczas, gdy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości liderów oraz wartości grupy lub organizacji [9].

W psychologii społecznej przywództwo określa się jako postrzeganą przez innych członków organizacji gotowość wywierania lub wywieranie wpływu na związane z celami organizacji myśli, uczucia i działania członków [15]. Wyróżnia się przywództwo zorientowane na stosunki międzyludzkie oraz przywództwo zorientowane na zadania.

Biorąc pod uwagę postrzeganie przywództwa w naukach organizacji i zarządzania, można mówić o:

- podejściu do przywództwa od strony cech przywódczych;
- wyodrębnieniu uniwersalnych zachowań przywódczych;

- teoriach przywódczych związanych z podejściem sytuacyjnym, zakładających konieczność doboru stylu przewodzenia zależnie od konkretnej sytuacji.

Powstaje często pytanie o sposób wyłaniania przywódców. W tym względzie funkcjonują dwie teorie. Pierwsza mówi, że przywódcę stwarza sytuacja i okoliczności i nie istnieje związek pomiędzy przywódcą i jego osobowością (teoria *Zeitgeist*) oraz druga, która mówi, że przywództwo wiąże się z osobowością przywódcy, okoliczności są zaś mało ważne (teoria *great man history*).

2. Wybrane cechy przywódcy

„Aby sprawnie kierować pracownikami, należy najpierw nauczyć się kierować sobą” twierdzi Pierre Louart.

Od przywódców wymagane są cierpliwość, konsekwencja, umiejętność słuchania, umiejętność rozwiązywania konfliktów, trafność doboru środków oddziaływania na podświadomość pracowników, zdolności psychologiczne, zdolność do strategicznego myślenia, umiejętność wytwarzania klimatu otwartości i zaufania, umiejętność rozróżniania faktów, opinii i stanowisk, ponadto zdolność do przeżywania entuzjazmu (aby osiągnąć sukces, trzeba nauczyć się marzyć), umiejętność utrzymywania dobrych kontaktów z pracownikami, inspirowania ich i dodawania im odwagi, umiejętność wykorzystywania połączonych doświadczeń, pomysłów grup pracowniczych w celu doskonalenia działalności poprzez pracę zespołową. Niezmiennie ważne są otwartość poznawcza, tworzenie warunków, w których każdy pracuje nad zadaniami istotnymi z punktu widzenia sukcesu firmy, przywiązywanie się do zachowań etycznych (menedżer odpowiedzialny za zachowania, umacnianie wartości etycznych, rozumianych przede wszystkim jako równowaga pomiędzy zyskiem a interesem społecznym).

Przywódca musi umieć wydobyć z ludzi to, co istotne, musi postępować tak, by pracownicy postępowali w przekonaniu, że sami tak chcą postępować, by czuli się niezbędni, ważni, potrzebni w przedsiębiorstwie. Konieczna jest więc humanizacja procesów w przedsiębiorstwie. Musi wzrosnąć kultura organizacyjna, która obejmuje postawy, wartości i normy wspólne dla wszystkich pracowników. Wszyscy menedżerowie muszą uczyć się zarządzać brakiem ciągłości. Jeśli tego się uczą, to mogą doświadczyć szoku przyszłości [2]. Kształtowanie świadomości pro jakościowej to najtrudniejsze zadanie, jakie stoi przed kierownictwem przedsiębiorstwa.

J. Kotler sprowadza umiejętności ludzi kierujących międzynarodowymi firmami do następujących cech:

- zdolności do przekazywania grupie swojej wizji i nadania jej określonych kierunków działania;
- inspirowania osób i tworzenia im warunków do przejawiania odpowiednio ukierunkowanych działań;

dobrania sobie współpracowników, którzy kierują się podobnymi zasadami i identyfikują się z obraną strategią.

Czasopismo „Fortune” dodaje do nich zdolność do efektywnego zainwestowania, wypracowanego wcześniej kapitału oraz umiejętność uczuciowego zaangażowania się w interesy przedsiębiorstwa.

„Wszyscy menedżerowie mają jeszcze coś nieuchwytnego – wycucie, intuicję, coś niemierzalnego, coś co jest sztuką. Nie kierują się żadnymi modelami ekonomicznymi, mają w głowie swoje własne modele, które służą im bardziej jak busola w podejmowaniu decyzji, np. decyzji inwestycyjnych, o fuzjach, wyborze partnerów do współpracy. No i wszyscy kochają to, co robią i zachęcają swoich ludzi, by też to pokochali” [4, s. 111].

A. Pocztowski wskazuje na następujące kompetencje menedżerów [12, s. 23]:

- wrażliwość na kwestie kulturowe;
- zdolność adaptacji oraz uczenia się od innych;
- komunikatywność i przedsiębiorczość w warunkach wielokulturowej społeczności;

przywództwo prowadzące do synergii kulturowej;

radzenie sobie w warunkach szoku kulturowego;

umiejętność prowadzenia specyficznego stylu życia (np. ciągłe wyjazdy).

J. Penc mówi o następujących kompetencjach menedżera [14, s. 43-54]:

- umiejętności strategicznego myślenia;
- wrażliwości na innowacje;
- nastawieniu na jakość;
- nastawieniu na zespoły ludzkie;
- dbałości o klienta;
- umiejętności kształtowania kultury organizacyjnej;
- elastyczności w działaniu;
- myśleniu proekologicznym;
- umiejętności ustalania priorytetów i dokonywania wyborów;
- sprawności w działaniu.

„Sprawdzeniem kierownictwa nie jest dodawanie zdolności do zespołu, którym się kieruje, lecz wydobywanie z ludzi tego, co w nich jest” twierdzi słusznie J. Buchanan.

Przywódca, za którym nikt nie podąża, jest tylko spacerowiczem według Johna C. Maxwella. Natomiast wielką rolę przykładu w postępowaniu przywódców można znaleźć w powiedzeniu S. Staszica, który stwierdził, że „same prawa obyczajów nie zmieniają, przykład musi pójść z góry” Można także stwierdzić, że słowa zachwycają, czyny pobudzają do działania.

3. Wiedza przywódcy jako czynnik sukcesu organizacji

„Stworzony przez nas świat jest rezultatem naszego dotychczasowego myślenia. Problemy, które ten świat generują, nie mogą być jednak rozwiązywane bez zmiany naszego obecnego sposobu myślenia” stwierdził Albert Einstein. Proponował on konieczność ciągłej aktualizacji wiedzy i informacji i co roku zwykł on zadawać te same pytania swoim studentom, każdego roku jednak oczekiwał od nich innej odpowiedzi.

P. Drucker powiedział, że „dla osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy. Efektywność to coś odrębnego, coś innego. Ale nie wymaga ona jakiegoś specjalnego daru, specjalnych talentów czy specjalnego treningu. Nie wymaga – w przypadku menedżera – czegoś specjalnie skomplikowanego. Na efektywność składa się suma nawyków i zabiegów” [1, s. 11]. Efektywności zatem można się nauczyć i ciągle ją doskonalić. P. Drucker wskazuje, że ludzie inteligentni, błyskotliwi nie zawsze muszą być efektywni, ponieważ inteligencja nie jest sama w sobie żadnym dokonaniem, najważniejsza jest systematyczna praca.

Menedżer musi zdawać sobie sprawę z tego, że w działaniach należy dążyć do uzyskania jak największej efektywności, ponieważ przemawia za tym siedem racji [8, s. 12]:

- lepsze życie, którego jakość podnoszona jest wraz z coraz bardziej efektywnymi zasobami, takimi jak bezpieczniejsze samochody, ekologiczna żywność;
- mniej zanieczyszczeń i marnotrawstwa, gdyż efektywność spowalnia tempo zużycia zasobów;
osiąganie zysków związanych z oszczędzaniem zasobów, które bardziej opłaca się niż ich kupowanie i zużywanie;
- wykorzystanie rynków;
- wielokrotne wykorzystywanie kapitału, co wynika z możliwości wykorzystania zysku uzyskanego dzięki zmniejszeniu marnotrawstwa;
- bezpieczeństwo międzynarodowe: chodzi tu o konflikty międzynarodowe spowodowane walką o zasoby, efektywność zwiększa liczbę tych zasobów;
- sprawiedliwość pracy, ekonomiczne bodźce dające pracę wielu ludziom.

J.P. Buckley i M.J. Carter twierdzą, że wiedza to jakość, która jest w posiadaniu ludzi. Jest to katalizator działania, ponieważ czyni ludzi świadomymi tego, jak wiedzę wykorzystać. Wiedza musi być ukierunkowana na doskonalenie kompleksowo rozumianej jakości wyrobu, informacji, procesów i życia. Wszelka jakość pochodzi od ludzi, ich wiedzy, umiejętności, morale i etyki.

Wiedza i wykształcenie są bardzo często kluczem do sukcesu [3, s. 366]. „Prawdziwym i absolutnie zasadniczym czynnikiem produkcji nie jest dzisiaj ani kapitał, ani ziemia, ani praca. Jest nim wiedza” stwierdza P. Drucker. Wiedza przywódcy obejmuje:

- konieczność ustawicznego uczenia się;
- otwartość na zmiany;
- umiejętność słuchania;
- etykę i moralność;
- umiejętność, zgodnie z myślą T. Kotarbińskiego, dokonywania praktycznej oceny działań, czyli oceny sprawnościowej ludzkich działań, która sprowadza się do pytań o skuteczność i ekonomiczność działań; skuteczne są takie, które prowadzą do osiągnięcia obranego celu; ekonomiczne zaś to działania wydajne i oszczędne, jeśli np. tę samą miarę osiągnąć uzyskuje się, zużywwszy mniej zasobów.

Zasoby niematerialne, w tym wiedza i kapitał intelektualny w społeczeństwie wiedzy, to najważniejsze czynniki sukcesu, dlatego zadaniem przywódców jest przełamywanie mechanizmów ograniczających proces udostępniania wiedzy w organizacji, by podnosić kompetencje organizacyjne przedsiębiorstw i stwarzać warunki do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Bogactwo człowieka to jego wiedza, umiejętności, zdolności, doświadczenie, mądrość, etyka, moralność oraz otwarcie na potrzeby innych ludzi.

Model udostępniania i aktualizacji wiedzy zależy od strategii i typu przywództwa w przedsiębiorstwie. Motywowanie do pracy, do podejmowania wysiłku to bardzo ważne zadanie kadry menedżerskiej. Motywacja natomiast to chęć dokonywania wszelkich starań do osiągnięcia zamierzonych celów lub siła, która wywołuje i podtrzymuje zachowania ludzi [16, s. 199]. Motywacja związana jest z koncepcją sytuacyjną, co oznacza, że nie ma gotowych recept, schematów postępowania w każdej sytuacji. Możliwość zdobywania wiedzy przez pracowników przez budowanie odpowiednich warunków jej gromadzenia stało się w ostatnich latach jednym z ważniejszych narzędzi motywowania.

Najtrudniejszym zadaniem, jakie daje się człowiekowi, jest myślenie. Myślenie w literaturze psychologicznej określane jest jako [10, s. 332]:

- wychodzenie poza dostarczone informacje;
 - proces poszukiwania przestrzeni problemu;
 - proces zastanawiania się, jak działać, w co wierzyć i czego pragnąć.
- Proces myślowy pozwala realizować podstawową funkcję myślenia, jaką jest przewidywanie przyszłości.

Przywódca musi patrzeć na organizację przez pryzmat satysfakcji, strategii, procesów i możliwości i wkładu interesariuszy. Zadaniem przywódców jest stworzenie warunków, by ludzie potrafili ze sobą współdziałać. Muszą oni twórczo uczestniczyć w rozwoju organizacji i kreowaniu jej przyszłości, co wymaga relatywizmu w dążeniu do prawdy, muszą oni także doceniać rolę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Ronald Reagan dawał dobrą radę przywódcom: „Otocz się najlepszymi ludźmi, jakich możesz znaleźć w swoim otoczeniu, deleguj uprawnienia i nie przeszkadzaj”

Globalna gospodarka, rosnąca rola informacji, zwiększające się tempo przeobrażeń we wszystkich dziedzinach nauki, krótszy cykl życia produktu, zmieniające się oczekiwania klientów, zmiany systemu wartości społeczeństw, narastająca konkurencja wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania nowych metod i technik zarządzania, które pozwoliłyby im przetrwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu.

Naczelne kierownictwo musi być zaangażowane w proces kształtowania jakości rozumianej kompleksowo, tzn. odnoszącej się do wyrobów, usług, informacji, procesów, zarządzania i życia. Najbardziej produktywnym przedsięwzięciem na rzecz jakości produktów jest udział w tym procesie naczelnego kierownictwa. Proces tworzenia określonego stanu jakości zaczyna się od wyższego kierownictwa i postępuje w stosunku proporcjonalnym do jego zaangażowania. Każdy kierownik winien być przeszkolony. Szkolenie winno rozpocząć się odgórnie, by usunąć stare przyzwyczajenia, zanim dotrą do następnego poziomu.

James Mc Donald, prezes General Motors, stwierdził, że jeśli kierownictwo myśli, że ludziom nie zależy, to najprawdopodobniej tym ludziom nie będzie zależało.

G. Hamel i C.K. Prahalad uważają, że etapem wyścigu ku przyszłości jest konkurowanie o wyobrażenie przyszłości branży i intelektualne przywództwo. Konkrowanie o wyobrażenie na temat przyszłości branży umożliwia wyodrębnienie pozycji lidera intelektualnego branży. Sukces w dziedzinie przywództwa intelektualnego tkwi w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa i w jego umiejętnym wykorzystaniu [6, s. 38-39].

4. Przywództwo w kryteriach PNJ

Przywództwo to w PNJ kryterium, które ocenia osobiste zaangażowanie przywódców (dyrektora/prezesa oraz innych kierowników) w realizację misji i wizji, rozwijanie umiejętności potrzebnych do osiągnięcia długofalowego sukcesu oraz wdrażanie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania organizacją, jako zasadniczego procesu uzyskiwania ciągłej poprawy prowadzonej działalności. Chodzi tu także o ocenę roli, jaką odgrywa naczelne kierownictwo i inni liderzy we wdrażaniu, kierowaniu i wspieraniu oraz przekazywaniu załodze czytelnego systemu wartości dotyczących kultury i etyki. Szczególnie ważne są osobiste zaangażowanie oraz konkretne i wymierne działania kierownictwa w doskonaleniu zarządzania przez jakość (TQM). Kryterium obejmuje moduły, które winny być uwzględnione w samoocenie przywództwa w formie opisu i przykładów uwzględniających zamierzenia, wdrożenia oraz metody oceny i przeglądu.

„Zarządzanie jakością to nie tylko strategia. To musi być nowy styl pracy, a nawet nowy styl myślenia, [...] to więcej niż dobry biznes. To sposób na życie,

danie czegoś społeczeństwu, dawanie z siebie tego, co najlepsze innym” (G. Bush¹).

Kierownictwo przedsiębiorstwa zobowiązane jest do ustalania i sterowania przedsięwzięciami w zakresie powszechnej jakości. Powinno zagwarantować informacje w taki sposób, by każdy pracownik mógł zrozumieć i ocenić rolę oraz charakter jakości.

Postępowanie kierownictwa musi dostarczać dowodów, że ukierunkowane jest ono na usprawnienia i redukcję oraz optymalizację kosztów. W oparciu na niekwestionowanej wiedzy kierownictwo powinno określać działania o priorytetowym charakterze, uwzględniając przedsięwzięcia w zakresie technologii, systemów szkolenia, a także optymalizacji kosztów.

Kierownictwo musi mobilizować i jednoczyć potencjał intelektualny wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, musi wypracować własny styl zarządzania, bo ludzie są niepowtarzalni, a styl przywództwa, wzorce przedsiębiorczości i innowacyjności nie dają się przenosić w sposób prosty.

Współczesny przywódca musi mieć świadomość, że dzisiaj problemem jest jakość procesów, wszak jakość rezultatów pochodzi wprost od jakości procesów. Poprawa jakości pochodzi z poprawy jakości procesów. Musi rosnać ranga zarządzania uczestniczącego, czyli partycypacyjnego. L. Tołstoj podkreślał, że nieważna jest ilość informacji, lecz ich jakość, można bowiem wiedzieć bardzo wiele, nie wiedząc tego, co najpotrzebniejsze. P. Drucker podkreślał ponadto, że w warunkach gospodarki opartej na wiedzy ważne jest pytanie o to, jak się pracuje. Konieczne jest zatem zarządzanie sobą.

W. Churchill słusznie stwierdził, że bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt, dlatego inwestycje w kapitał ludzki są najbardziej pewnymi i intratnymi inwestycjami.

Dobry przywódca musi mieć świadomość, że zespół ludzi, którymi kieruje, patrzy, słucha, komentuje i myśli. Interesujące w tym względzie może być spostrzeżenie H. Konzela [7, s. 163-166], który wskazuje na konieczność istnienia sieci powiązań wewnętrznych w firmie, na które składają się następujące elementy:

- sieć porad fachowych – kto i do kogo zwraca się w przypadku pojawienia się trudności;
- sieć zaufania – kto i do kogo ma zaufanie w przedsiębiorstwie;
- sieć komunikowania się – chodzi tu o rozeznanie, jacy pracownicy interesują się swoją pracą oraz problemami firmy i o co pytają.

¹ G. Bush. Remarks at the Presentation Ceremony for the Malcolm Baldrige National Quality Awards December 13, 1990. Federal Register Division. National Archives and Records Service, Public Papers of the Presidents of the United States, George Bush, 1989 (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1956-), s. 1791.

Kapitał ludzki to kolektywna wartość zdolności wiedzy, umiejętności, życiowego doświadczenia i motywacji pracowników. Osoby rozwijające zasoby ludzkie winny mieć następujące, najważniejsze kompetencje [11, s. 18]:

- strategiczny wkład, umiejętności koncentracji na długofalowych celach związanych z zasobami ludzkimi;
- wiedzę gospodarczą, umiejętność rozumienia finansowych, technologicznych i innych aspektów przemysłu i organizacji;
- być dostarczycielem usług, a specjalista działu kadr powinien w sposób skuteczny i sprawny służyć organizacji i jej pracownikom swoją profesją;
- umiejętność rozumienia technologii, gotowość do ciągłego przyswajania sobie nowej wiedzy dotyczącej zmieniających się systemów kompetencji do zarządzania kadrami;
- osobistą wiarygodność, umiejętność budowania sieci kontaktów wewnątrz firmy i w jej otoczeniu.

Menedżerowie i pracownicy organizacji globalnych muszą posiadać globalnie myślący umysł [5, s. 116-126]. Organizacja potrzebuje takich dyrektorów działów zasobów ludzkich, którzy mają wycucie kierunku strategicznego i wiedzą, jakie inicjatywy należy podjąć i jakich usług wymaga obecnie firma.

Literatura

- [1] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, Czytelnik AE, Kraków 1994.
- [2] Drucker P.F., *Post-Capitalist Society*, Harper Collins Publisher Inc., New York 1993.
- [3] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesności, AE, Kraków 1994.
- [4] Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja – wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- [5] Gupta A.K., Govindarajan V., *Cultivating a Global Mindset*, Academy of Management, Executove 2004.
- [6] Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Businessman Book, Warszawa 1999.
- [7] Konzel H., *Der Mensch denkt, „Qualitat Zuverleisigkeit”* 1998, nr 2, DGQ, Monachium.
- [8] Lovnis A.B., Lovnis L.H., von Weizsacker E.U., *Mnożnik cztery*, Rolewski, Toruń 1999.
- [9] MacGregor Burns J., *Władza przywódcza*, [w]: *Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.
- [10] Maruszewski T., *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [11] Mathis R.L., Jackson J.H., *Human Resources Management*, Thomson, Ohio 2006.
- [12] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [13] Morris R., Seemen M., *The Problem of Leadership: Inter-Disciplinary Approach*, „American Journal of Socjology” 1959.
- [14] Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.

-
- [15] Smith Ph.M., *Przywództwo*, [w:] *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. A.S. Manstead, M. Hewstone, Jacek Santorski&Co. Warszawa 1996.
- [16] Szajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2003.

THE IMPACT OF LEADERSHIP IN SUCCESSFUL ORGANIZATIONS

Summary

The article concerns the role of leadership in the process of developing a successful organization. Some of the problems covered concern the essence of leadership and how it evolved, characteristic features found in leaders, need in leaders to excel organizations they run under changing environment conditions, the role of knowledge acquired by leaders and how it influences the management process. The knowledge itself is an important factor of successful organizations. Thus, intangible assets and knowledge management are in general vital for successful organizations. The role of leadership and recognition of merit in terms of the Polish Quality Award is presented. The role of human resource management and development are chief responsibilities of leaders and need to be addressed in the strategy of every organization.