

**Katarzyna Grzesik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KONCEPTUALIZACJA PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI – ZMIANY W POSTRZEGANIU PRZYWÓDZTWA

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie ram koncepcyjnych przywództwa w organizacji poprzez przedstawienie zmian, jakie zachodziły w rozumieniu istoty przywództwa z uwzględnieniem perspektywy historycznej oraz związanych z nią zmian w światopoglądzie. Przedstawione rozważania odnoszą się zarówno do przywództwa, jak i do osoby przywódcy w organizacji. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** przywództwo w organizacji, przywódca.

### 1. Wstęp

Przywództwo stanowi zagadnienie szeroko badane i opisywane, lecz jednocześnie wciąż na nowo eksponowane poprzez różne interpretacje, budowane teorie i modele. Zainteresowanie przywództwem trwa nieprzerwanie od dziesiątków lat, może dlatego, że fenomen tego zjawiska ewoluuje wraz ze zmieniającym się światem i nadal pozostaje niewystarczająco odkryty. Z przywództwem mamy do czynienia w różnych aspektach życia społecznego, w tym w „życiu” organizacji. Przywództwo bywa określane jako jeden z istotniejszych elementów prowadzących do sukcesu organizacji [Mrówka 2010, s. 11]. Jak twierdzi T. Kraśnicka, „można zaryzykować tezę, że zainteresowanie teoretyków (a także praktyki) przywództwem jest wprost proporcjonalne do złożoności warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza narastającej niepewności w ich otoczeniu” [*Przywództwo a konkurencyjność ...* 2010, s. 8].

Celem artykułu jest przedstawienie konceptualizacji przywództwa z punktu widzenia zmian, jakie zachodziły w jego postrzeganiu, z uwzględnieniem perspektywy historycznej oraz związanych z nią zmian w światopoglądzie. Artykuł został oparty na badaniach literaturowych<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach realizacji projektu badawczego promotorskiego pt. „Identyfikacja rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców oraz ocena stopnia ich zaawansowania”, projekt badawczy nr N N115 002538.

## 2. Ramy koncepcyjne istoty przywództwa

Przedstawienie istoty przywództwa jest niezwykle trudne. Nie istnieje jedna, powszechnie uznana definicja przywództwa. R.M. Stogdill, dokonując przeglądu definicji, zauważył, że „istnieje niemal tyle definicji przywództwa, ile osób próbowało je sformułować” [Stoner, Freeman, Gilbert Jr 1997, s. 453]. Definicje przywództwa akcentują to, co poszczególni autorzy uważają za najważniejsze w przywództwie. Funkcjonuje zatem bardzo wiele definicji, zdarza się, że definicje te są ze sobą sprzeczne lub nie pozwalają na opisanie każdej osoby, którą powszechnie uznaje się za przywódcę [Mrówka 2010, s. 15]. Dlatego „uczynienie z którejkolwiek z definicji przywództwa najważniejszej wiązałoby się z przyzwoleniem na pewne ograniczenia, nieścisłości i sprzeczności” [Mrówka 2010, s. 22].

W. Bennis i B. Nanus zwracają uwagę, że „pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, mimo wielu lat wysiłków zmierzających do uchwycenia intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej interpretacji przywództwa. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że ludzie dyskutujący na temat przywództwa mają najczęściej inne wyobrażenia na jego temat, co utrudnia porozumienie” [Avery 2009, s. 21]. Z poglądem tym zgadza się B. Kożuch, pisząc, że „motywowanie i przewodzenie wciąż jeszcze należą do najmniej odkrytych obszarów ludzkich poszukiwań. Stąd też nie powstała dotychczas jednoznaczna definicja przywództwa ani też nie istnieje jedna uniwersalna koncepcja przewodzenia w organizacji” [Kożuch 2009, s. 163].

Pomimo różnic w definiowaniu przywództwa, na podstawie istniejących ujęć definicyjnych można dokonać identyfikacji jego kluczowych elementów. A. Nahavandi wyodrębnia trzy wspólne elementy istoty przywództwa [Nahavandi 2009, s. 4]:

- Przywództwo jest zjawiskiem grupowym, co oznacza, że nie może być przywódcy bez zwolenników; przywództwo zatem zawsze zawiera wpływ interpersonalny lub przekonywanie (do problemu, rozwiązania itp.).
- Przywództwo jest bezpośrednio związane z celem i odgrywa aktywną rolę w grupach i organizacjach; przywódcy wykorzystują wpływ, aby pokierować innymi w określonych działaniach lub osiągnąć określone cele.
- Przywództwo związane jest z występowaniem hierarchii w grupie, zarówno formalnej, jak i nieformalnej.

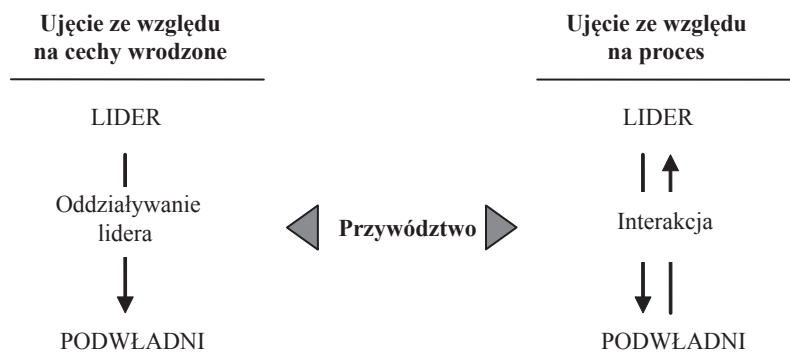
R. Karaszewski wskazuje na występowanie czterech kluczowych elementów przekładających się na konceptualizację pojęcia [Karaszewski 2008, s. 30-31]:

- przywództwo stanowi proces,
- warunkiem zaistnienia przywództwa jest powstanie oddziaływania,
- przywództwo występuje jedynie w kontekście grupowym,
- przywództwo warunkowane jest osiąganiem wyznaczonych celów.

D.G. Bowers i S.E. Seashore, na podstawie przeprowadzonych badań, wskazują na następujące aspekty przywództwa, które odzwierciedlają istotę tego pojęcia [Jasiukiewicz, Oczachowski, Soroka 2007, s. 83]:

- wspieranie, czyli zachowanie, które umacnia poczucie czyjejś wartości i znaczenia,
- facylitacja interakcji, czyli zachowanie zachęcające poszczególnych członków grupy do nawiązywania i podtrzymywania bliskich kontaktów,
- nacisk na cele, czyli zachowanie wywołujące entuzjazm wynikający z osiągnięcia celów przez grupę lub bardzo dobrego wykonywania zadań,
- ułatwianie pracy, czyli zachowanie, które wspomaga osiągnięcie celów, m.in. takie działania, jak: koordynowanie, planowanie, dostarczanie zasobów.

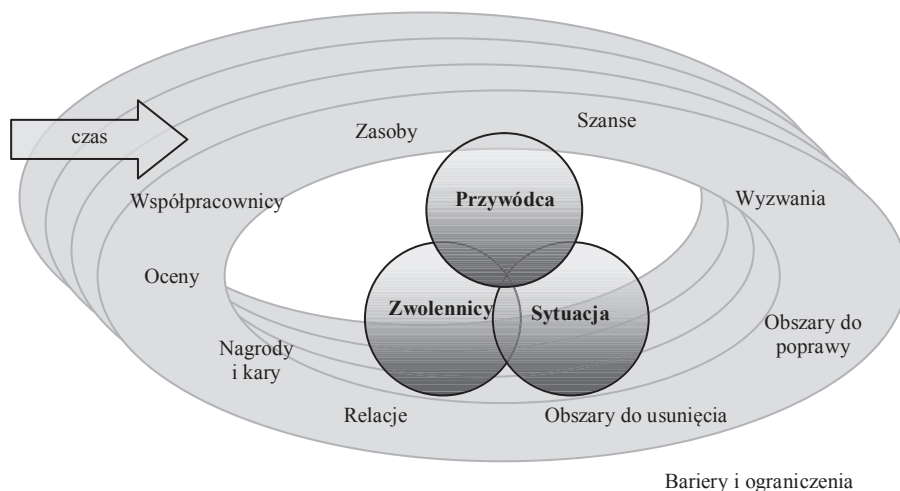
Niezależnie od przedstawionych wyróżników przywództwa, na jego istotę można spojrzeć z punktu widzenia jednostki, grupy i organizacji. Koncentracja na jednostce i grupie dominowała w początkowych poglądach na temat przywództwa. Literatura jest bogata w ujęcia, które określają przywództwo w kategoriach cech wrodzonych oraz te, które traktują je jako proces (rys. 1). Pierwsze z ujęć (ze względu na cechy wrodzone) przedstawia pogląd, według którego umiejętności przywódcze to zespół cech, które można znaleźć u wybranej grupy ludzi. Ten zespół cech określa typowy sposób zachowania się przywódcy wobec jego zwolenników. Przywódca oddziałuje na zwolenników, lecz nie występuje żadna reakcja zwrotna. Natomiast ujęcie określające przywództwo w kategoriach procesu pozwala na uczenie się i rozwój kierownika poprzez interakcje z podwładnymi, czyli poprzez decyzje i motywy kształtujące interakcje [Cardona, Garcia-Lombardia 2008, s. 50-51].



**Rys. 1.** Ujęcia istoty przywództwa

Źródło: [Cardona, Garcia-Lombardia 2008, s. 51].

Jednakże przywództwo dotyczy również wyższego poziomu – poziomu organizacji i powinno być rozpatrywane w ujęciu systemowym [Avery 2009, s. 140-142]. Aby stworzyć w organizacji dobre przywództwo, należy zrozumieć powiązania i interakcje między przywódcą, zwolennikami i sytuacją oraz pozostałymi elementami, które tworzą całość systemu (rys. 2).



**Rys. 2.** Komponenty systemu przywództwa

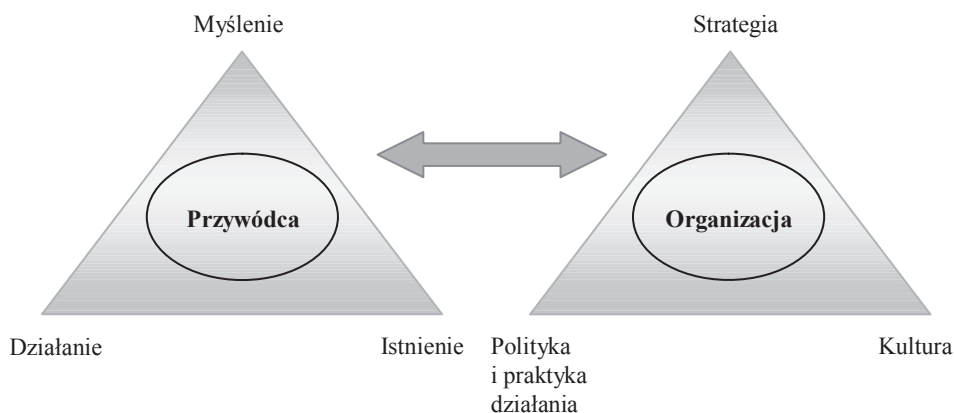
Źródło: [Sosik, Jung 2010, s. 48].

Przywódca, jego zwolennicy oraz sytuacja, w jakiej się znajdują, stanowią główne komponenty systemu przywództwa. Natomiast wśród pozostałych elementów systemu znajdują się takie, jak pozostali współpracownicy oraz funkcjonujące w organizacji sposoby oceny, nagradzania i rozwoju. Rysunek 2 pokazuje, że system przywództwa zawiera również zasoby, ograniczenia, bariery, możliwości oraz wyzwania, które ulegają zmianie w miarę upływu czasu. System przywództwa jest wspólnotą usytuowaną we wnętrzu środowiska zewnętrznego. Wszystkie komponenty tego systemu są współzależne i nie mogą istnieć oddzielnie, zwłaszcza trzy jego główne elementy [Sosik, Jung 2010, s. 47-49].

Przywódca i ich zwolennicy osadzeni są w kontekście danej organizacji, dlatego przywództwo powinno być rozpatrywane w tym kontekście (rys. 3). Pomiędzy organizacją i przywództwem występują określone zależności. Dowiedziono, że natura organizacji, jej cele, strategie i plany odgrywają ważną rolę w determinowaniu odpowiedniego typu przywództwa, ludzi, którzy przyjmują role przywódców, oraz typów działań i zachowań, które są uznawane i nagradzane. Ponadto udowodniono, że przywódcy mogą w sposób znaczący wywierać wpływ na naturę organizacji oraz jej kierunki strategiczne [Aitken, Higgs 2010, s. 15].

Zgodnie z przedstawionym rysunkiem, efektywne przywództwo w organizacji powinno być widziane jako wynik równowagi pomiędzy sposobem bycia, działania i poznawania. Istnienie jest powiązane z głównymi aspektami osobowości przywódcy, w szczególnym stopniu ze samoświadomością oraz świadomością wpływania na zachowania innych, jak również rozumieniem występujących potrzeb rozwojowych. Działanie oznacza sposoby wykonywania zadań i angażowania zwolenników,

oceny planu, tworzenia idei czy podejmowania decyzji. Myślenie związane jest ze zdolnościami poznawczymi przywódcy. Przedstawiony na rysunku trójelementowy model przywódcy nie jest statyczny. Wszystkie jego komponenty powinny być równoważone. Dodatkowo przywódca powinien być nastawiony na ciągłą naukę i rozwój w celu doskonalenia swojej efektywności w odniesieniu do pojawiających się zmian. Ekwiwalentem tego modelu jest model organizacji, który również wymaga zachowania równowagi między jego trzema elementami. Za organizacyjny odpowiednik myślenia należy uznać strategię organizacji, która jest odzwierciedleniem postrzegania warunków otoczenia i na nie odpowiadania. Organizacyjnym odpowiednikiem osobowości jest istniejąca w danej organizacji kultura organizacyjna. Natomiast organizacyjnym odpowiednikiem działania są zasady polityki oraz realizacji działań w organizacji.



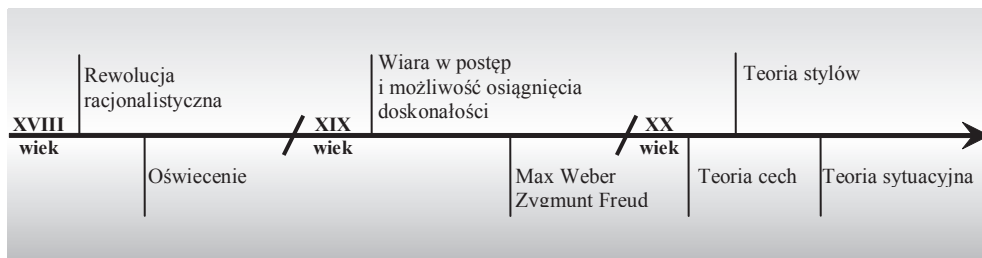
**Rys. 3.** Przywództwo w kontekście organizacji

Źródło: [Aitken, Higgs 2010, s. 16].

Połączenie przywódcy i procesów organizacji tworzy możliwość uczenia się organizacji oraz rozwoju przywództwa. Istnieje wyraźna zależność między przywódcą a kontekstem organizacji. Na przykład zmiana strategii organizacji tworzy potrzebę zmiany postrzegania przywódców i często wymaga rozwoju umiejętności przywódczych odpowiednich do zmieniających się warunków i priorytetów organizacji [Aitken, Higgs 2010, s. 15-16].

### 3. Ewolucja poglądów dotyczących przywództwa

R. Goffee i G. Jones, przedstawiając krótką historię przywództwa (rys. 4), starają się odpowiedzieć na pytanie dotyczące wzrostu zainteresowania tym zagadnieniem [Goffee, Jones 2003, s. 51-59].



**Rys. 4.** Przywództwo – krótka historia wielkiego zagadnienia

Źródło: [Goffee, Jones 2003, s. 52-53].

We współczesnym świecie występuje kryzys wiary człowieka w jego nieograniczone możliwości rozwiązywania wszelkich problemów. Kryzys ten ma swoje korzenie w rewolucji racjonalistycznej XVIII wieku. W okresie oświecenia filozofowie twierdzili, że ludzie mogą sprawować kontrolę nad własnym losem tylko dzięki posługiwaniu się rozumem. Z tego racjonalistycznego poglądu w XIX w. wyrosły dwa przekonania: wiara w postęp i możliwość osiągnięcia przez człowieka doskonałości. Doprowadziło to do optymistycznego spojrzenia na świat. Jednakże pod koniec XIX w. dwaj myśliciele: Z. Freud i M. Weber zniszczyli wiarę człowieka w racjonalność i postęp.

Badając granicę racjonalności, Z. Freud wysunął tezę, że pod powierzchnią racjonalnego umysłu kryje się nieświadomość, która jest odpowiedzialna za znaczną część ludzkich zachowań. M. Weber uważał, że najbardziej destrukcyjną siłą działającą w organizacjach jest racjonalność techniczna, czyli organizacyjna biurokracja, a jedyną siłą, która mogłaby się jej przeciwstawić, jest przywództwo charyzmatyczne. W wieku XX pojawiły się dalsze wątpliwości co do siły rozumu i zdolności człowieka do ciągłego osiągania postępu. W wyniku tego zaczęto interesować się koncepcją przywództwa zarówno ze względów pragmatycznych, jak i filozoficznych [Goffee, Jones 2003, s. 18].

W latach dwudziestych XX w. rozpoczęły się pierwsze badania na temat przywództwa. Najstarsze z nich brały pod uwagę osobowe, psychologiczne i fizyczne cechy przywódców. Pierwsze w tego typu badaniach było podejście kwalifikacyjne nazywane teorią cech przywódczych. Próbowano określić wspólne cechy skutecznych przywódców. W tym celu przywódców mierzono, ważono, poddawano całej serii testów psychologicznych. Nie potrafiiono jednak wskazać, jakie są wspólne cechy skutecznych przywódców. Kosztowne badania skończyły się niepowodzeniem.

W latach czterdziestych ubiegłego stulecia teorię cech zastąpiono teorią stylów (behawioralną). Badacze podjęli próbę ustalenia zachowań cechujących przywódców. Zaczęto koncentrować się nad tym, co skuteczny przywódca robi. Celem tego podejścia stało się pełniejsze zrozumienie zachowań przywódców. Niestety koncepcje behawioralne nie przyniosły uniwersalnej recepty na skuteczne przywództwo.

Skloniło to naukowców do dalszych poszukiwań. Powstały teorie sytuacyjne, według których zachowanie przywódcy zależy od określonej sytuacji. W rozmaitych okolicznościach należy posługiwać się różnymi umiejętnościami, a ponieważ w życiu jest nieskończenie wiele sytuacji, jest też nieskończenie wiele odmian przywództwa.

P. Aitken i M. Higgs, przedstawiając zmiany, jakie nastąpiły w rozumieniu istoty przywództwa, odnieśli swoje rozważania do czterech aspektów:

- celu przywództwa,
- badań nad przywództwem,
- źródła władzy przywódcy,
- nabywania umiejętności przywódczych [Aitken, Higgs 2010, s. 5].

**Cel przywództwa** – przywództwo długo było utożsamiane z dostarczaniem wyników. W znacznej części literatury przedmiotu perspektywa ta koncentrowała się głównie na dostarczaniu wyników finansowych. W latach siedemdziesiątych XX w. zaczął pojawiać się inny sposób postrzegania celu przywództwa. W pewnym sensie zmiana ta dotyczyła przejścia od dostarczania rezultatów do efektywnego przeprowadzania zmiany w organizacji. Celem przywództwa stało się zatem wprowadzanie znaczących zmian w organizacji, które stanowiło odpowiedź na zmiany zachodzące w środowisku biznesowym. Pod koniec lat osiemdziesiątych XX w. cel przywództwa zaczęto wiązać z rozwojem potencjału i możliwości organizacji. Obecnie pogląd dotyczący celu przywództwa jest związany z integracją trzech przedstawionych powyżej punktów widzenia.

**Badania nad przywództwem** – zmiana w tym aspekcie nastąpiła w dwóch obszarach. Pierwsza zmiana dotyczy odejścia od koncentracji na przywódcach znajdujących się na najwyższych szczeblach w hierarchii organizacji na rzecz przywódców na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Oznacza to, że przywództwo przestało być utożsamiane z zajmowaną pozycją i zaczęło być postrzegane jako proces, w którym przywódca angażuje zwolenników. Druga zmiana polega na odchodzeniu od rozumienia przywództwa jako indywidualnego zjawiska w kierunku grupowego działania.

**Źródło władzy przywódcy** – od wczesnych badań nad przywództwem do lat siedemdziesiątych XX w. dominowało założenie, że władza przywódcy wynika z pozycji zajmowanej w hierarchii organizacji. Natomiast od siódmej dekady tego wieku władza zaczęła być w mniejszym stopniu utożsamiana z zajmowaną pozycją, a bardziej z posiadaniem indywidualnych predyspozycji i umiejętności wpływania na innych. Wiązało się to z rosnącym znaczeniem charyzmatycznych aspektów przywództwa. Obecnie złożoność funkcjonowania organizacji powoduje, że władza przywódcy jest głównie postrzegana jako zdolność tworzenia powiązań między przywódcą a jego zwolennikami.

**Nabywanie umiejętności przywódczych** – początkowo dominowało przekonanie, że przywódcą trzeba się urodzić. To przekonanie spowodowało koncentrację na identyfikacji cech, które są utożsamiane z efektywnym przywódcą. W latach



sześciodziesiątych XX w. powstało przeciwne podejście zakładające, że przywódcą można się stać. Oznacza to, że można podjąć określone działania, aby rozwijać zdolności przywódcze. Obecnie dominuje przekonanie, że przywódcy zarówno „rodzą się sami”, jak i kształtują. Podejście to sugeruje, że mimo iż zdolności przywódcze można rozwijać, to aby stać się przywódcą, są potrzebne pewne predyspozycje [Goffee, Jones 2003, s. 6-7].

Zaprezentowane powyżej cztery aspekty odnoszące się do istoty przywództwa mogą występować w różnych formach i kombinacjach. Oznacza to, że w zależności od danej sytuacji istota przywództwa jest tu rozumiana jako połączenie tych czterech obszarów, które mogą znajdować się na różnych etapach przedstawionych zmian. Jednakże w zrozumieniu istoty przywództwa ważne jest spojrzenie na te założenia w kontekście, w jakim mówi się o przywództwie. Wyobrażenia leżące u podstaw istoty przywództwa ulegały na przestrzeni wieków przeobrażeniom odzwierciedlającym liczne przemiany, szczególnie społeczne. Można zatem stwierdzić, że różne koncepcje przywództwa mają zastosowanie w określonym kontekście społecznym i różnią się w zależności od miejsca i czasu [Avery 2009, s. 23].

**Tabela 1.** Dyskursy przywództwa – perspektywa historyczna

Era	Dominujący dyskurs	Przykład autorów
Klasyczna	dialog społeczeństwo demokracja	Platon Arystoteles Homer Perykles Sofokles
Renesansu	ambicja jednostka „wielkie jednostki”	Petrarka Chaucer Castiglione Machiavelli Szekspir
Przemysłowa	kontrola racjonalność	Weber Darwin Durkheim Marks
Nowożytna	psychologiczny behawioralny	Freud Skinner Jung

Źródło: [Aitken, Higgs 2010, s. 8].

Literatura dostarcza możliwości zrozumienia istoty przywództwa poprzez wyodrębnianie dominującego dyskursu (tab. 1), który pozwala na poznanie istoty kontekstu wpływającego na percepcję przywództwa. Przedstawiona tabela zawiera wskazanie podstawowych dyskursów dominujących obecnie i w przeszłości. W erze klasycznej kontekst przywództwa był związany ze znaczeniem dialogu, społeczeństwa i demokracji. W erze renesansu istotę przywództwa zdominowały koncepcje



„wielkiej jednostki”. W erze przemysłowej dominowała koncepcja kontroli i racjonalności, natomiast obecnie kontekst przywództwa kształtowany jest przez aspekty psychologiczne i behawioralne.

Kluczowa wartość w zrozumieniu przeglądu historycznego dyskursu leży nie w znalezieniu selektywnych dowodów dla dzisiejszych poglądów, lecz w zrozumieniu dynamiki pomiędzy społeczeństwem a dominującymi punktami widzenia przywództwa. Do późnych lat XX w. paradygmat przywództwa był zdominowany przez racjonalną, analityczną perspektywę M. Webera. Doprowadziło to do pojawienia się taylorizmu i fordyzmu, które dominowały i wpływały na rozumienie funkcjonowania organizacji i przywództwa [Aitken, Higgs 2010, s. 7].

Jak wskazuje Cz. Sikorski [1999, s. 84], „taylorowski model organizacji mechanistycznej, ultrastabilnej, funkcjonującej w sposób przewidywalny, z góry zaplanowany, eliminujący niespodzianki, z jednocześnie określonymi relacjami nadrzędności i podporządkowania, do złudzenia przypomina platońską koncepcję stabilnego i samowystarczalnego państwa, w którym mędrcy sprawują absolutną władzę nad nieoświeconą masą”, spowodował całkowitą asymetrię relacji między przełożonymi i podwładnymi. Przywódcę umieszczano w centrum działań jako osobę, która wyznaczała cele, sprawowała nad wszystkimi kontrolę, ponosząc za wszystko odpowiedzialność. Podwładni byli traktowani instrumentalnie, jako narzędzia, którymi przywódca posługuje się przy dążeniu do wyznaczonych celów [Sikorski 1999, s. 84].

Koncepcja organiczna, podkreślająca znaczenie kierownika jako „mózgu lub głowy” systemu organizacyjnego, wprowadziła niewiele zmian do teorii przywództwa. Wzrastająca niestabilność otoczenia spowodowała, że rozbudowany system hierarchiczny i związana z nim centralizacja władzy zaczęły przynosić negatywne skutki. Sytuacja ta doprowadziła do pojawienia się postulatu delegowania przez kierownika części uprawnień decyzyjnych na rzecz podwładnych. Oznaczało to, że za istotę nowoczesnego przywództwa uznano dzielenie się władzą, co w istotny sposób zmieniło relacje między przywódcą a jego podwładnymi. Zmianie uległ również autorytet przywódcy. Ranga w hierarchii przestała być najważniejszym czynnikiem autorytetu i ustępuje miejsca takim zdolnościom, jak definiowanie problemu, dostrzeganie szans, wzmacnianie komunikacji czy zdolność pełnego wykorzystania umiejętności pracowników [Sikorski 1999, s. 84-86].

Pojawiająca się w systemie organizacyjnym dominacja relacji stosunków horyzontalnych nad stosunkami hierarchicznymi będzie wpływać na kształtowanie się kolejnego obrazu relacji między przywódcą a podwładnymi. Idąc dalej, H.P. Sims i Ch.C. Manz wprowadzają koncepcję samoprzywództwa, którą można traktować jako znajdującą się na przeciwnym krańcu w stosunku do koncepcji klasycznej. Koncepcja ta wprowadza pojęcie „superlidera” na określenie osoby, która stopniowo usamodzielnia swoich podwładnych, przewidując dla nich pierwszoplanowe role na scenie (działalności organizacji), a sama usuwa się w cień. Wywieranie wpływu zostaje zastąpione współpracą między przywódcami [Sikorski 1999, s. 88].

„Koncepcja substytutów przywództwa została opracowana dlatego, że pozostałe modele przywództwa nie uwzględniały sytuacji, kiedy przywództwo w ogóle nie jest potrzebne. Koncepcja ta identyfikuje sytuacje, w których zachowania przywódcy są neutralizowane lub zastępowane przez właściwe cechy podwładnego, zadań i organizacji” [Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009, s. 73]. Jednakże T. Lambert wskazuje na brak uzasadnienia dla tego typu koncepcji. Jeśli formalne przywództwo w organizacji zostanie zneutralizowane lub schodzi na dalszy plan, to zawsze znajdują się ludzie, którzy staną się nieformalnymi liderami. Ostatecznie organizacja powraca do punktu wyjścia, ma swojego przywódcę, tyle że często może to być osoba nieodpowiednia [Lambert 1999, s. 131-132].

G.C. Avery podjął próbę uporządkowania istniejących koncepcji przywództwa wokół czterech paradygmatów [Avery 2009]:

- klasycznego,
- transakcyjnego,
- wizjonerskiego,
- organicznego.

Wyodrębnione paradygmaty „mają być sposobem na zintegrowanie w jednym schemacie licznych teorii i wyników badań. Jest to próba ich powiązania i wyodrębnienia ogólnych koncepcji przywództwa” [Avery 2009, s. 36]. Dokonując podziału koncepcji, G.C. Avery uwzględnia wieloaspektowe i holistyczne spojrzenie na problematykę przywództwa.

Paradygmat **przywództwa klasycznego** obejmuje okres od starożytności do lat siedemdziesiątych XX wieku. U podstaw tego paradygmatu przywództwa znajduje się władza wynikająca z zajmowanego stanowiska, służąca wydawaniu poleceń i kontrolowaniu. Zaangażowanie i posłuszeństwo członków grupy stanowią wynik szacunku dla przywódcy lub strachu przed nim.

Paradygmat **przywództwa transakcyjnego** obejmuje okres od lat siedemdziesiątych do połowy następnej dekady XX wieku. Przywództwo transakcyjne polega na wywieraniu wpływu na członków grupy. Przywódca uwzględnia opinie i odczucia członków grupy, w wyniku czego dochodzi do negocjowania umów, zawierania transakcji. Przywódca może posiadać pewną wizję przyszłości, jednakże skuteczność jej realizacji nie jest związana z przekonaniem do niej członków grupy.

Paradygmat **przywództwa wizjonerskiego** obejmuje okres od połowy lat osiemdziesiątych do 2000 roku. W przywództwie wizjonerskim (charyzmatycznym, transformacyjnym) przywódca, odwołując się do emocji, inspiruje członków grupy do większych osiągnięć. Charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do członków grupy stanowią źródło ich oddania i zaangażowania.

Paradygmat **przywództwa organicznego** obejmuje okres po 2000 roku. Podstawą tego paradygmatu jest komunikacja. Przywództwo wyłania się w relacji między członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki. Członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. W paradygmacie przywództwa organicznego najważniejsza jest grupa jako całość.

Uprawnień przywódczych nie musi posiadać konkretna jednostka, choć poszczególni członkowie grupy mogą przyjmować role przywódcze w określonym celu [Avery 2009, s. 39-57].

Przedstawione paradygmaty są uporządkowane według malejącej dominacji przywódcy, przy jednoczesnym wzroście dobrowolnego zaangażowania członków grupy oraz rosnącej zależności od wizji [Avery 2009, s. 39].

Dokonując charakterystyki poszczególnych paradygmatów, G.C. Avery zestawił trzynaście wymiarów przywództwa, za pomocą których ukazał zarówno różnice, jak i podobieństwa pomiędzy wyodrębnionymi paradygmatami przywództwa. Do wymiarów przywództwa zostały zaliczone następujące cechy: najważniejsi gracze, zasób wiedzy pracowników, źródła władzy przywódcy, władza pracowników, podejmowanie decyzji, zarządzanie i przywództwo, koncepcja zarządzania i złożoność otoczenia, wymiary kulturowe, różnorodność, zdolności adaptacyjne, odpowiedzialność, odpowiednia struktura i odpowiednie otoczenie [Avery 2009, s. 61-62].

G.C. Avery podkreśla, że żaden paradygmat z osobna nie oferuje idealnego rozwiązania w każdych warunkach. Przywództwo klasyczne i transformacyjne sprawdza się w warunkach stabilnych lub zmieniających się w wolnym tempie. Natomiast w warunkach ciągłych i gwałtownych zmian wymagane jest przywództwo wizjonerskie. Przywództwo organiczne stanowi natomiast jedną z możliwych odpowiedzi na dynamiczne i złożone otoczenie, gdzie podstawowe znaczenie ma wiedza. Wyłaniające się formy organizacji sieciowych, organiczne organizacje czy międzyfunkcyjne grupy robocze wymagają innej koncepcji przywództwa, uwzględniającej rosnące rozproszenie pracowników oraz złożoność powiązań między członkami organizacji.

Przywódcy zwykle preferują jeden z przedstawionych paradygmatów, jednakże mogą również korzystać z elementów kilku paradygmatów. Wybór odpowiedniego podejścia zależy najczęściej od sytuacji lub osobistych preferencji danego przywódcy. Dodatkowo w poszczególnych częściach organizacji mogą być potrzebni różni przywódcy. Oznacza to, że wszystkie paradygmaty mogą wystąpić w danej organizacji jednocześnie. Natomiast „to, czy dany paradygmat zostanie uznany za przywództwo, czy też nie, może zależeć w znacznym stopniu od tego, czego członkowie organizacji oczekują od przywództwa i jak je sobie wyobrażają” [Avery 2009, s. 56].

Odwołując się do przyszłości, warto wskazać, że jednym z priorytetów, które zostały umieszczone na liście 25 ambitnych wyzwań dla przyszłości zarządzania [Hamel 2009], znalazło się zredefiniowanie roli przywódcy. Wyzwanie to wskazuje, że hierarchie naturalne wymagają naturalnych przywódców, czyli osób, które potrafią mobilizować innych pomimo braku formalnej władzy. Wyzwanie to sugeruje, że przywódcy nie powinni być już postrzegani jako wielcy wizjonerzy, wszechwładzący decydenci i bezwzględni słuźbiści. Zamiast tego przywódcy będą musieli działać jako społeczni architekci, autorzy statutów i orędownicy w sferach idei i znaczenia. W tym nowym modelu praca przywódcy polegać będzie na tworzeniu

środowiska, w którym każdy ma szansę współpracować, wprowadzać innowacje oraz dążyć do doskonałości [Hamel 2009, s. 80-81].

#### 4. Zakończenie

Przedstawione w niniejszym artykule ramy koncepcyjne przywództwa przedstawiają określoną wartość poznawczą służącą interpretacji istoty przywództwa. Jednakże zgodnie z tym, co podkreśla M. Williams, należy „zakwestionować i podać w wątpliwość wiele dotychczasowych założeń dotyczących przywództwa i tego, co uważamy za odpowiednie zachowanie przywódcy, ponieważ gwałtowne tempo zmian w dziedzinie nauki, techniki i obiegu informacji sprawia, że wiele tradycyjnych i konwencjonalnych paradygmatów przywództwa nie przystaje do rzeczywistości” [Williams 2009, s. 19].

Ukazane wyróżniki przywództwa oraz zmiany, które nastąpiły w interpretacji tego zagadnienia, wpływają na obraz przywództwa i przywódcy w poszczególnych organizacjach. Dodatkowo należy podkreślić, że obraz ten (koncepcja przywództwa) wciąż ewoluuje. Podstawowe znaczenie odgrywa kontekst, do którego dana organizacja odnosi przywództwo, co oznacza, że w poszczególnych organizacjach koncepcja ta może być różna w zależności od przyjętych założeń.

#### Literatura

- Aitken P., Higgs M., *Developing Change Leaders. The principles and practices of change leadership development*, Elsevier, Oxford 2010.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.
- Cardona P., Garcia-Lombardia P., *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków 2008.
- Goffee R., Jones G., *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 5.
- Hamel G., *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 5.
- Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009.
- Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, red. R. Kraśnicka, Wydawnictwo AE, Katowice 2010.
- Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, New Jersey 2009.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sosik J.J., Jung D.I., *Full Range Leadership Development. Pathways for people, profit, and planet*, Taylor and Francis Group, New York 2010.
- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D. Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

## CONCEPTUALIZATION OF THE LEADERSHIP – CHANGES IN THE LEADERSHIP UNDERSTANDING

**Summary:** The purpose of this article is to show assumptions of the concept of leadership. These assumptions are connected with changes to happen, including historical perspective and the outlook on life. Presented deliberations refer to both leadership and leaders in an organization. The article is based on the literature study.

**Key words:** leadership in organization, leader.