

**Grzegorz Kobuszewski**  
Politechnika Warszawska

## **STYLE KIEROWANIA ORAZ INDYWIDUALNE CECHY PRZYWÓDCÓW JAKO WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**

### **STRESZCZENIE**

Każda organizacja, która chce się rozwijać, musi nauczyć się efektywnego zarządzania swoimi zasobami. Jednak zarządzanie to utrudnia ciągle zmieniająca się rzeczywistość. Sprostać temu zadaniu będzie mogła jedynie potrafiąca szybko reagować na te zmiany kadra zarządzająca. W środowisku managerskim panuje opinia, że w każdej organizacji istnieje pewien optymalny sposób zarządzania, który determinuje jej efektywne i trwałe działanie. Zależy on właśnie głównie od kadry menedżerskiej, a konkretnie ich stylów kierowania oraz indywidualnych cech osobowych przywódców tych organizacji. Czy jednak istnieją uniwersalne style kierowania oraz zbiory cech przywódczych, których posiadanie zagwarantuje organizacji ciągły rozwój, nawet po zmianach kierowniczych? Niniejszy artykuł jest swoistą próbą odpowiedzi na pytanie o to, które style kierowania oraz jakie cechy indywidualne przywódców przyczyniają się do efektywnego zarządzania organizacjami. W zakresie niniejszego opracowania zostaną również przybliżone czytelnikowi rodzaje stylów kierowania, charakterystyka najbardziej pożądaných w środowisku cech przywódców oraz wpływ powyższych czynników na efektywność zarządzania organizacją.

**Słowa kluczowe:** style kierowania, rodzaje stylów kierowania, cechy przywódców, czynniki efektywnego zarządzania organizacjami.

## **MANAGEMENT STYLE AND LEADERSHIP QUALITIES AS DETERMINANTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

Any organization that wants to grow must learn to effectively manage of resources. However, the management is difficult because of changing reality. Cope with this be able to only quickly responding senior management. There is opinion that in every organization there is an optimal way of management, which determines its effective and durable operation. It just depends mainly on managers, and specifically their management styles and individual personal characteristics of leaders of these organizations. But there are universal management styles and collections of leadership, possession of which will ensure the continuous development of the organization, even after the changes in leadership? This article is try to answer the question of which management styles and which features the individual leaders contribute make the management of organizations effective. In this study will also approximate the reader types of leadership styles, characteristics most wanted leadership characteristics and the impact of these factors on the effectiveness of the organization's management.

**Keywords:** management styles, types of leadership styles, leadership qualities, factors effective management of organizations.

## **Wprowadzenie**

Badania cech przywódców, które w znaczący sposób przyczyniają się do zwiększenia skuteczności podejmowanych działań, a tym samym zwiększenia efektywności zarządzania daną organizacją, rozpoczęły się już w latach trzydziestych XX wieku.<sup>1</sup> W badania tych uwzględniano cechy fizyczne, umysłowe i osobowościowe, jednak nie potrafiono określić cech uniwersalnych, których posiadanie, zapewni skuteczność w kierowaniu organizacjami.<sup>2</sup> Dopiero rozwój narzędzi i metodologii badań psychologicznych w latach osiemdziesiątych XX wieku nadał tempa oraz znaczenia badaniom w dziedzinie psychologii różnic indywidualnych i psychologii społecznej. Wtedy też badacze procesu kierowania ponownie zwrócili swoją uwagę na cechy osobowości i zdolności poznawcze, które wyróżniają przywódców od podwładnych.<sup>3</sup>

Od tego czasu powstało wiele teorii oraz klasyfikacji dotyczących chociażby stylów kierowania, czy cech wybitnego lidera, które determinują efektywne zarządzanie organizacjami. Czy jednak istnieje uniwersalny wachlarz cech lidera zapewniający stałe zwiększanie efektywność zarządzania organizacjami? Celem artykułu jest właśnie próba odpowiedzi na pytanie, które style kierowania oraz jakie cechy indywidualne przywódców przyczyniają się do efektywnego zarządzania organizacjami. Poza tym niniejsze opracowanie ma za zadanie przybliżyć czytelnikowi występujące w literaturze rodzaje stylów kierowania, możliwe podejścia do pracowników, charakterystykę najbardziej pożądanых cech przywódców oraz wpływ powyższych czynników na efektywność zarządzania organizacjami.

### **1. Klasyczne style kierowania**

Proces kierowania jest ważnym elementem dla każdej działalności zorganizowanej, dlatego powinien oznaczać takie wywieranie wpływu na pracowników, żeby ich działania były zgodne celami organizacji. Naukowcy prowadzący badania nad stylami kierowania wyodrębnili kilka koncepcji dotyczących zachowania kierownika. Badania te były impulsem do rozpoczęcia poszukiwań czynników sukcesu istotnych dla całego procesu zarządzania. Doprowadziło to do stworzenia wielu teorii na temat stylu kierowania, dlatego też w literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele różnych podejść do tego zagadnienia.

---

<sup>1</sup> Babiak J., *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: Odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, [w:] Przegląd Psychologiczny, Tom 51, Nr 1, Warszawa 2008, s. 87-97.

<sup>2</sup> Stodgill R. M., *Handbook of leadership. A survey of theory and research*, [w:] The Free Press, New York 1974.

<sup>3</sup> House R. J., Aditya R. N., *The social scientific study of leadership: Quo vadis?*, [w:] Journal of Management, 23, 3, s. 409-473, 1991.

Podstawowym podziałem, który uznawany jest przez większość osób zajmujących się problematyką kierowania, jest klasyczne podejście wyróżniające trzy style kierowania:<sup>4</sup>

- autokratyczny – kierownik niejako narzuca swoje cele i sposoby ich rozwiązania, preferuje bezpośredni sposób wydawania poleceń i kontrolowania aktywności podległych mu jednostek. Kierownik wyznacza kierunek zmian, wymusza jego wprowadzanie w życie, a swoim pracownikom pozostawia wyłącznie możliwość podporządkowania się tym wymaganiom. W jego podejściu wyraźna jest niechęć do wprowadzania przez innych korekt jego zamierzeń i planów.
- demokratyczny – kierownik dopuszcza dyskusję i wspólne wypracowanie sposobu dochodzenia do celów. Partycypacja w podejmowaniu decyzji oraz zwiększenie zakresu odpowiedzialności i samodzielności pracowników w rozwiązywaniu powierzonych im zadań zwiększa stopień ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Umożliwia to również pracownikom wyrażenie własnych opinii, co sprzyja tworzeniu właściwej atmosfery i kultury pracy.
- liberalny (nieingerujący) – kierownik pozostawia swoim pracownikom pełną swobodę w wyborze sposobu podejmowania decyzji, realizacji zadań czy kierunku wprowadzania zmian. Unika ingerencji, jest pasywny, nie motywuje podwładnych do działania i nie przejawia twórczego działania. Jego rola polega głównie na kontrolowaniu wybranego przez pracowników rozwiązania, a wszelkie zmiany postrzega negatywnie – nie jest zainteresowany udoskonaleniem wypracowanego sposobu funkcjonowania organizacji.

## **2. Różne podejścia do pracowników**

Inspiracją wyżej przedstawionej klasyfikacji jest teoria „X i Y” D. Mc Gregora oraz teoria „Z” W. G. Ouchi’ego. Pierwsza – teoria „X i Y” – zakłada, że istnieją dwa odmienne podejścia do pracy. Ludzie typu „X” są niechętni do wykonywania w organizacji powierzonych im obowiązków i zadań, są przeciwnikami zmian proponowanych przez kierownictwo, a praca jest dla nich nieprzyjemnym działaniem, dlatego potrzebują nieustannego i określonego sposobu motywowania. Najbardziej skuteczne w tym przypadku jest użycie bodźców o charakterze materialnym i zastosowanie stylu o charakterze autokratycznym, gdyż pracownik typu „X” wymaga ciągłej kontroli i nadzoru, żeby realizował powierzone mu zadania zgodnie z założeniami. Pracownicy typu „Y” są zmotywowani do pracy, chcą się rozwijać, podnosić swoje kwalifikacje oraz jakość

---

<sup>4</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997, s. 322-332.

wykonywanych przez siebie zadań. Zmiany są dla nich elementem rozwoju. Pracownika „Y” nie trzeba nadzorować, gdyż jest on wewnętrznie zmotywowany i nie potrzebuje stałej kontroli czy też zmuszania do większego zaangażowania w pracę. Pracownik ten może kontrolować się sam, a rola kierownika ogranicza się do kontroli zasadniczego celu. Teoria „Y” preferuje demokratyczny styl kierowania, a w sytuacjach, gdy pracownicy sami przejawiają chęć współuczestniczenia i wprowadzania pożądanych zmian, a poziom ich samodzielności i zmotywowania jest odpowiednio wysoki, styl liberalny może być uznany jako właściwy.<sup>5</sup>

Kolejną teorią podejścia kierownika do pracowników i proponowanych zmian jest teoria „Z” W. G. Ouchigo. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest przeświadczenie, że większe zaangażowanie pracowników (w procesie realizowanych w organizacji zmian) warunkuje większą skuteczność działania przedsiębiorstwa. Przykładem mogą być tutaj gospodarki Dalekiego Wschodu, czyli krajów takich jak: Japonia, Chiny, Singapur czy Tajwan. Przykładem metod teorii „Z” są między innymi kazein czy kanban.<sup>6</sup> Metody te są często promowane również na Zachodzie z uwagi na sukces, który osiągnęły w wymienionych krajach, ale również z powodu przenikania się kapitałów i migracji ludności. W podejściu tym organizacje będą nieustannie poszukiwały swoistego „złotego środka”, czyli połączenia wartości tego co najlepsze ze Wschodu i z Zachodu.<sup>7</sup>

### 3. Nowe style kierowania

Rozwój organizacji oraz tworzenie się nowej jakości relacji pomiędzy kierownictwem, a pracownikami przyczynia się do powstawania nowych stylów kierowania. Style te pozwalają na bardziej odpowiednie kształtowanie zachowań społecznych pracowników.<sup>8</sup> Jedną z osób, która podjęła się określenia i weryfikacji skuteczności zastosowania wprowadzonych stylów kierowniczych był amerykański badacz R. Likert. Uczony ten na podstawie swoich badań opracował cztery style kierowania: autokratyczny, autokratyczny życzliwy, konsultacyjny oraz partycypacyjny. W tabeli numer 1 zostały przedstawione poszczególne style kierowania według Likert’a wraz z charakterystyką ich cech.

**Tab. 1. Style kierowania i charakterystyka ich cech według Likert’a**

---

<sup>5</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 463- 465.

<sup>6</sup> Więcej na ten temat można przeczytać w książce autorstwa Jeffrey’ego K. Liker’a oraz David’a P. Meier’a pt. „*Droga Toyoty Fieldbook Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*”.

<sup>7</sup> D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzi\$ Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1995, s. 97-98.

<sup>8</sup> M. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach: Administracja i Zarządzanie, Nr 83, Siedlce 2009, s. 69-85.

Styl / Cecha	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
<b>Dbłość o personel</b>	żadna	postawa ojcowiska	średnia dbłość	wysoki poziom dbłości
<b>Stosunki: przełożony-podwładny</b>	zupelny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne, pełne zaufania
<b>Partycypacja</b>	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje: sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
<b>System motywacyjny</b>	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	system premiowania, niewielka obawa przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
<b>Atmosfera solidarności</b>	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

źródło: B. Kozusznik: *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*,  
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985, s. 88.

Tabela numer 1 umożliwia dokładne porównanie poszczególnych cech dla odpowiednich stylów kierowania według Likert'a. W poszczególnych stylach można porównać poziomy dbłości o personel, rodzaje stosunków pomiędzy przełożonym, a pracodawcą, możliwość partycypacji zadań, rodzaje stosowanego systemu motywacyjnego oraz charakter tworzenia atmosfery do pracy w zespole.

Wobec powyższego styl autokratyczny (despotyczny) określa kierownika wydającego polecenia, który żąda niemal natychmiastowego ich wykonania. Wywieranie wpływu na podwładnych kierownik osiąga poprzez stosowanie systemu nagród i kar. Nie uwzględniania on również pomysłów oraz chęci zaangażowania się pracowników w wykonanie zadań. Przełożony jest przekonany, że jego personel będzie pracował solidnie, wtedy i tylko wtedy, gdy zostanie poddany stałej kontroli. Styl autokratyczno-życzliwy jest podobny do stylu autokratycznego, jednak bez uzewnętrzniania negatywnych emocji w stosunku do podwładnych. Przełożony stara się akceptować opinie oraz sugestie wyrażone przez jego podwładnych w zakresie realizowanych przez nich zadań. Nie dąży on jednak swoim działaniem do współpracy i partnerstwa, ale w minimalnym stopniu interesuje go opinia podwładnych na temat jego sposobu działania, podejmowania decyzji, wydawania poleceń czy budowania relacji. Styl konsultacyjny charakterystyczny jest dla kierownika, który uwzględnia opinię pracowników i traktuje ich jak partnerów. Kierownik, który preferuje ten styl uważa, że ludzie chcą pracować, a groźby i kary nie są jedynym sposobem zachęcania do pracy. Dlatego też swoim zachowaniem stara się stworzyć pracownikom odpowiednie warunki pracy, w których będą mogli poprawnie realizować swoje zadania i za które będą ponosić odpowiedzialność. Natomiast styl partycypacyjny charakteryzuje się dużym

zainteresowaniem kierownika na temat tego, co myślą jego podwładni. Przełożony obdarza swoich pracowników pełnym zaufaniem przy realizacji zadań, przez co buduje bardzo dobrą atmosferę do pracy w grupie.

Literatura przedmiotu prezentuje wiele innych stylów kierowania, jednak w większości przypadków bazują one na wyżej wymienionych stylach klasycznych. Zauważyć jednak warto, że we współczesnych organizacjach kadra kierownicza w procesie kierowania coraz częściej stosuje się styl demokratyczny. Wynika to najprawdopodobniej z ciągle rosnącego zapotrzebowania pracowników na uznanie społeczne i potrzebę samorealizacji.<sup>9</sup> Poza tym partycypacja pracowników w procesie decyzyjnym zwiększa ich motywację, stopień identyfikacji z organizacją, a co za tym idzie podnosi wydajność w pracy.<sup>10</sup>

#### **4. Początki poszukiwania cech wzorowego lidera**

Do końca lat pięćdziesiątych XX wieku dominował pogląd, że wielkim przywódcą trzeba się urodzić. Obserwowano nawet liderów dużych organizacji i zastanawiano się, jakie cechy wspólne mają wszyscy przywódcy. Określono nawet listę cech, które posiada skuteczny lider, a mianowicie: zapał, ambicja, chęć kierowania innymi i wywierania wpływu, uczciwość, rzetelność, pewność siebie, inteligencja oraz rzetelna wiedza techniczna związana z zakresem odpowiedzialności.<sup>11</sup>

Dziś już wiadomo, że nie wszystkie z wyżej wymienionych cech są bezpośrednio związane z umiejętnościami przywódczymi. Przykładem może być np. inteligencja, z której wzrostem rosną również zdolności przywódcze, ale jak się okazuje tylko do pewnego poziomu. Lider o wysokiej inteligencji (wysokim IQ) widzi w sytuacji kryzysowej za dużo problemów, co utrudnia mu podjęcie decyzji i odpowiednie działanie.<sup>12</sup> Posiadanie wyżej wymienionych cech nie gwarantowało również skuteczności w przewodzeniu, a nowe idee pojawiły się z rozwojem behawioryzmu, czyli kierunku koncentrującym się na zachowaniach. Pojawiła się kolejna odpowiedź na pytanie co wyróżnia skutecznych liderów.

Okazuje się, że nie wszyscy dzisiejsi kierownicy i menedżerowie są przywódcami, którzy potrafią wpływać na zachowanie swoich podwładnych. Na pytanie, dlaczego tak jest i co decyduje o skuteczności przewodzenia w ostatnich dziesięcioleciach szczególną uwagę

---

<sup>9</sup> D. Petersem, J. Hillkirk, *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania Koncernem Forda*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1993, s. 21-23.

<sup>10</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna, Warszawa 2011, s. 181-182.

<sup>11</sup> S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?*, [w:] Academy of Management Executive, maj 1991, s. 48-60.

<sup>12</sup> P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja, a kontrakt psychologiczny: Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.

zwraca koncepcja inteligencji emocjonalnej autorstwa D. Goleman'a.<sup>13</sup> Koncepcja ta wychodzi naprzeciw oczekiwaniom współczesnych organizacji, sięga dalej niż klasyczne podejście badaczy zajmujących się przywództwem i jest zbieżna z nowatorskim spojrzeniem autorytetów zarządzania. Przedstawia cechy jakie powinien mieć wzorowy lider, a także sposób na stanie się skutecznym przywódcą.

## 5. Cechy wzorowego lidera wg teorii inteligencji emocjonalnej

Według wcześniej wspomnianego już D. Goleman'a,<sup>14</sup> wybitnych przywódców cechuje wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Co więcej, za ich sukcesy tylko w 15% odpowiada IQ i wykształcenie, a pozostałe 85% zawdzięczają właśnie kompetencjom emocjonalnym. Za najważniejsze cechy dobrego lidera Goleman uznaje:<sup>15</sup>

- samoświadomość emocjonalną – wyczulenie na wewnętrzne emocje z równoczesną oceną ich wpływu na wykonywane działania, owocujące szczerością w relacjach z ludźmi i otwartością emocjonalną,
- samokontrola emocjonalna – umiejętność panowania nad emocjami oraz impulsami, pozwalająca zachować spokój nawet w kryzysowych sytuacjach,
- życiowy optymizm – dostrzeganie pozytywnych aspektów nawet przy porażkach, umiejętność patrzenia na świat bardziej przez pryzmat szans, a nie zagrożeń,
- inspirujące przywództwo – umiejętność „zarażania” innych swoimi pomysłami oraz emocjami pozwalająca przekonać otoczenie do podążania za wizją lidera, ale również umiejętność jasnego wyznaczania celów w kontekście realizowania „wspólnej misji”,
- nastawienie na osiągnięcie celów – wysoka motywacja i wymagania w stosunku do samego siebie pozwalające na ciągłe doskonalenie siebie i innych, wyznaczanie mierzalnych, ale i ambitnych celów przy jednoczesnym kalkulowaniu ryzyka,
- świadomość organizacyjna – przenikliwość, łatwość w rozpoznawaniu kluczowych powiązań i relacji społecznych pomiędzy pracownikami, dostrzeganie sił oraz reguł, które obowiązują w firmie,
- skuteczne oddziaływanie – zdolność do zbudowania wspierającej koalicji wokół nowych pomysłów, ale także dostosowanie przekazu do konkretnego odbiorcy,

---

<sup>13</sup> D. Goleman, *Inteligencja Emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

<sup>14</sup> D. Goleman – guru światowej psychologii, Amerykan żydowskiego pochodzenia, publicysta naukowy. Autor bestselleru *Inteligencja emocjonalna* (1995). Współpracownik dziennika „The New York Times”, wykładowca akademicki i absolwent Uniwersytetu Harvarda. Dwukrotnie nominowany do nagrody literackiej Pulitzera.

<sup>15</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2002, s. 88-120.

- skuteczne nauczanie – umiejętność rozwijania zdolności podwładnych, dawanie konstruktywnego feedback'u, stawianie się naturalnym mentorem i trenerem dla ludzi.
- zdolność adaptacji – wysoka zdolność do przystosowywania się, elastyczność, umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków,
- zarządzanie konfliktami – umiejętność szczerego poznania i zrozumienia stron konfliktu oraz znajdowania wspólnego rozwiązania, takiego, które posłuży wspólnemu celowi,
- praca zespołowa – tworzenie warunków do pracy w grupach i zespołach, budowanie przyjaznej atmosfery, poczucia przynależności, otwartości na szacunek oraz pomoc innym i współpracę,
- empatia – zdolność rozpoznawania i współodczuwania niewypowiedzianych emocji u innych ludzi, która ułatwia komunikację bez względu na różnice kulturowe czy inne doświadczenia życiowe.

Do podobnych wniosków dochodzą również ekspert ds. zarządzania, wykładowca akademicki oraz badacz procesów organizacji i zarządzania w korporacjach P. Drucker oraz kanadyjski pisarz z dziedziny rozwoju osobistego i psychologii sukcesu B. Tracy. W swoich publikacjach,<sup>16</sup> podkreślają znaczenie kompetencji interpersonalnych oraz inteligencji emocjonalnej, a w kontekście cech dobrego przywódcy podkreślają znaczenie:

- odwagi – skłonności do podejmowania ryzyka, opuszczania własnej strefy komfortu w celu osiągnięcia swoich celów, bez gwarancji sukcesu,
- wizji – cechy charakterystycznej dla wielkich przywódców, odróżniającej liderów od przeciętnych dyrektorów, pewnego spojrzenia w przyszłość, pomysłu dotyczącego tego, gdzie chcą dojść i co osiągnąć,
- uczciwości – całkowitej szczerości i prawdomówności we wszystkim, działania zgodnie z przyjętymi normami społecznymi, przestrzeganie zasad panujących w organizacji oraz życia w zgodzie z sobą, budowanie zaufania,
- pokory – cechy, która nie oznacza słabości, ale pewność siebie, gotowość do czerpania wiedzy od innych i przyznawania się do błędów,<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> P. F. Drucker, *Menedżer Skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2003; P. F. Drucker, *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004; B. Tracy, *Jak przewodzą najlepsi liderzy. Sprawdzone sposoby i sekrety, jak wydobyć maksimum z siebie i innych*.

<sup>17</sup> Larry Bossidy – były prezes firmy Honeywell wyjaśniał, dlaczego pokora sprawia, że ludzie stają się lepszymi przywódcami: „Im bardziej możesz pohamować swoje ego, tym bardziej realistycznie patrzysz na swoje problemy [...] Twoja duma nie pozwala Ci na przyjmowanie postawy, w której zbierasz informacje potrzebne do osiągnięcia najlepszych wyników [...] Pokora pozwala ci na przyznawanie się do błędów.”



- planowania strategicznego – zdolności patrzenia w przyszłość, w celu przewidywania z dużą dokładnością, gdzie zmierza rynek oraz ceny,
- koncentracji – zwracaniu uwagi na potrzeby organizacji, na tym co musi być wykonane przez organizację, jej pracowników i samego lidera, koncentracja na mocnych stronach, a także zdolność przywódcy do delegowania zadań i wydawania poleceń z jednoczesnym upewnianiem się, że wszelkie zasoby są możliwie najlepiej wykorzystywane,
- współpracy – oznaczającej umiejętność ciągłego motywowania podwładnych do działania i współpracy.

Drucker i Tracy słusznie zauważają, że przywództwo jest zdolnością polegającą na nakłanianiu pracowników do wykonywania zadań z ich własnej woli, i że to od umiejętności przywódczych lidera zależy efektywność całej organizacji. Badacze podkreślają również wybór odpowiednich ludzi, a następnie budowanie z nimi dobrych relacji, co jest niezbędne do sprawnego funkcjonowania organizacji.

Kluczą rolą we wszystkich wyżej wymienionych cechach odgrywa jak się okazuje wizja. Joseph Boyett i Jimi Boyett, zauważają, że organizacje potrzebują liderów, którzy są:

- bardziej wizjonerami niż strategami,
- bardziej opowiadaczami historii niż dowódcami,
- bardziej agentami zmian i sługami niż architektami systemów.<sup>18</sup>

## 6. Przywództwo na poziomie 5

Ciekawe spostrzeżenia na temat cech przywódców, które pozwalają dobrym organizacjom przekształcać się w wielkie opublikował Jim Collins. Podczas pięcioletnich badań, jego liczący ponad 20 osób zespół projektowy przeanalizował setki firm z listy 500 miesięcznika Fortune w latach 1965-1995. Zespół projektowy postawił sobie zadanie, żeby wyodrębnić z całej grupy analizowanych przedsiębiorstw tylko te firmy, których w analizowanym okresie wyniki z dobrych stały się znakomite i zostały utrzymane na tak wysokim poziomie przynajmniej przez piętnaści lat. Status „wielkich przedsiębiorstw” uzyskało zaledwie jedenaście organizacji. Wielkie firmy następnie porównywano z podobną im grupą przedsiębiorstw, które nie odnotowały przełomowego momentu w swoim wzroście lub nie udało im się utrzymać wysokich wyników przez równie długi okres.

Badania J. Collinsa potwierdzają, że podstawowym wyznacznikiem efektywnego zarządzania organizacjami jest skuteczny przywódca. Autor wprowadza nawet pojęcie

---

<sup>18</sup> J. Boyett, J. Boyett, *The Guru Guide*, John Willey, Nowy Jork 1998.

przywództwa na poziomie 5, uzupełniając tym samym 4-poziomową i niejako oczywistą hierarchię kompetencji menadżerskich:

- **Poziom 1** – Zdolny wykonawca: wnosi swój wkład dzięki zdolnościom, umiejętnościom, wiedzy i dobrej organizacji pracy,
- **Poziom 2** – Cenny członek zespołu: jego wkład i osobiste zdolności wspomagają osiągnięcie celów całej grupy i pozwalają mu dobrze współpracować z innymi członkami zespołu,
- **Poziom 3** – Kompetentny manager: organizuje ludzi i zasoby niezbędne dla sprawnej realizacji wyznaczonych celów,
- **Poziom 4** – Skuteczny przywódca: wydobywa zaangażowanie i prowadzi do realizacji jasnej i pobudzającej wizji, stymulując osiągnięcie coraz lepszych wyników,
- **Poziom 5** – Przywódca poziomu 5: Buduje trwałą potęgę dzięki paradoksalnemu połączeniu osobistej skromności oraz siły i determinacji do osiągnięcia znakomitych wyników. Uosabia on również cechy pozostałych 4 poziomów piramidy.<sup>19</sup>

Przywódca poziomu 5 łączy w sobie osobistą skromność, profesjonalną siłę i wielką ambicję, jednak dążenia tej ostatniej skierowane są przede wszystkim na rozwój firmy, a nie na własne korzyści. Przywódca poziomu 5 przygotowuje swoich następców tak, żeby w przyszłości mogli z łatwością przejąć stery i doprowadzić firmę do jeszcze większych sukcesów, podczas gdy bardziej egoistyczni przywódcy poziomu 4 skazują często swoich następców na pewną porażkę. Są to ludzie opanowani, pracujący pilnie, jednak pragnący pozostać w cieniu. Są gotowi na wszelkie działania, które będą prowadzić do rozwoju firmy. W przypadku sukcesu szukają czynników i sprawców na zewnątrz, w przypadku porażki są gotowi przyjąć pełną odpowiedzialność. Jednym z wniosków badań J. Collins'a jest stwierdzenie, że: „*Przywódcy poziomu 5 znajdowali ujście swojego ego nie w kreowaniu samych siebie, ale w tworzeniu wielkiego przedsiębiorstwa. Przy czym nie chodzi o to, że nie mają oni ego lub że nie dbają o swoje interesy. Przeciwnie, zwykle są osobami nadzwyczaj ambitnymi, ale ich ambicje dotyczą przede wszystkim kierowanej przez nich instytucji, a nie ich samych*”.<sup>20</sup> Jednym słowem dzięki swoim cechom przywódca poziomu 5 na pierwszym miejscu stawia dobro organizacji, dlatego buduje silny zespół, który będzie mógł funkcjonować nawet bez niego.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 42-43.

<sup>20</sup> ibidem, s. 31.

<sup>21</sup> ibidem, s. 60-61.

## 7. Podsumowanie

Wśród mnogości różnych stylów kierowania podwładnymi, które *de facto* bazują na trzech stylach klasycznych, lider organizacji powinien wybierać te, które w danej sytuacji sprawdzą się najlepiej. Nie ma zatem jednego uniwersalnego stylu kierowania, który sprawdziłby się w każdej sytuacji. Nie ma też styli kierowania gorszych, ani lepszych, gdyż dany styl powinien być stosowany przez menagera do bieżących potrzeb organizacji, tak żeby jego podwładni skutecznie realizowali zlecone im zadania i cele organizacyjne.

Inaczej sprawa wygląda z cechami wzorowego lidera, które jak się okazuje da się jednoznacznie zdefiniować i podać, a co więcej nawet większości z nich nauczyć. Wzorowy lider powinien przede wszystkim posiadać wizję, którą „zarazi” swoich podwładnych i dzięki której wprowadzi pewien cel organizacyjny, do którego będą zmierzać wszyscy jego podwładni. Powinien być odważny i uczciwy, ale też skromny i kontrolujący swoje ego, co pozwoli mu w pierwszej kolejności zadbać o rozwój firmy, a dopiero później o własne korzyści. Skuteczny menager powinien również pamiętać o zaletach partycypacji i stosować ją wtedy, kiedy tylko pojawi się taka możliwość. Dzięki temu stworzy wokół siebie aurę zaufania i odpowiednią atmosferę pracy dla wszystkich swoich podwładnych. Ważną cechą lidera jest również inteligencja emocjonalna oraz empatia, dzięki którym będzie mógł kontrolować swoje emocje, rozpoznawać i współodczuwać niewypowiedziane emocje u innych ludzi, a także być postrzegany jako osoba otwarta i godna zaufania.

Podsumowując, można uznać, że umiejętność efektywnego zarządzania organizacjami polega w głównej mierze na zdolności dokonywania przez kierownictwo prawidłowej oceny ogólnej sytuacji i postaw społecznych, a następnie podejmowaniu odpowiednich decyzji. Jednakże prawidłowa ocena tejże sytuacji zależy od szeregu cech indywidualnych przywódcy danej organizacji, nad którymi powinien pracować i udoskonalać przez całe życie.

### Bibliografia

1. Babiak J., *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: Odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, [w:] Przegląd Psychologiczny, Tom 51, Nr 1, Warszawa 2008.
2. Boyett J., Boyett J., *The Guru Guide*, John Willey, Nowy Jork 1998.
3. Collins J., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2007.
4. Drucker P. F., *Menedżer Skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2003.
5. Drucker P. F., *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004.
6. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.

7. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2002.
8. Goleman D., *Inteligencja Emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
9. House R. J., Aditya R. N., *The social scientific study of lidership: Quo vadis?*, [w:] *Journal of Management*, 23, 3, 1991.
10. Jasińska M., *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach: Administracja i Zarządzanie*, Nr 83, Siedlce 2009.
11. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.
12. Kirkpatrick S. A., Locke E. A., *Leadership: Do Traits Matter?*, [w:] *Academy of Management Executive*, maj 1991.
13. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna, Warszawa 2011.
14. Liker J. K., Meier D. P., *Droga Toyoty Fieldbook Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2007.
15. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja, a kontrakt psychologiczny: Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
16. Petersem D., Hillkirk D., *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania Koncernem Forda*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1993.
17. Stodgill R. M., *Handbook of lidership. A survez of theorz and research*, [w:] *The Free Press*, New York 1974.
18. Tracy B., *Jak przewodzą najlepsi liderzy. Sprawdzone sposoby i sekrety, jak wydobyć maksimum z siebie i innych*, MT Biznes, Warszawa 2009.
19. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzi\$ Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1995.