

Rafał Kozłowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PRZYWÓDZTWO I PASJA

Wprowadzenie

Przywództwo jest jednym z najczęściej badanych tematów w literaturze z zakresu zarządzania i organizacji. Hogan i Kaiser postrzegają przywództwo jako najważniejszą kwestię w naukach humanistycznych¹. Według nich badania nad przywództwem są jednostronnie ukierunkowane na jego pozytywne i konstruktywne aspekty z ominięciem jego ciemnej strony. Badania te często są analizowane z różnej perspektywy, jak chociażby przywódcza efektywność, cechy przywódców odnoszących sukcesy, teorie przywództwa, rozwijanie cech przywódczych. Może to być spowodowane faktem, że koncentrowały się one głównie na skuteczności liderów i na czynnikach przyczyniających się do optymalnych wyników².

1. Przywództwo w literaturze

Główne spojrzenie na koncepcje przywództwa w organizacji w latach 40. i 50. XX w. koncentrowało się przede wszystkim na identyfikacji cech, które zapewniają wyjątkowe zdolności przywódcze³. W tym podejściu przywództwo jest cechą wrodzoną, a nie wynikającą z socjalizacji czy uczenia się. W latach 50. i 60. skupiono się natomiast na zachowaniach, tzw. collective setting. W badaniach tych próbowano powiązać ogólne zachowania lub style przywódcze z po-

¹ R. Hogan, R.B. Kaiser: What we know about Leadership. „Review of General Psychology” 2005, No. 9(2), s. 169-180.

² L. Glaso, S. Einarsen, S.B. Mathiesen, A. Skogstad: The Dark Side of Leaders: A Representative Study of Interpersonal Problems among Leaders. „Scandinavian Journal of Organizational Psychology” 2010, No. 2(2), s. 3-4.

³ P. Leat, J. Porter: Where Are the Health Care Leaders? The Need for Investment in Leadership Development. „Health Papers” 2003, No. 4(1), s. 14-31; H.G. Rainey: Understanding and Managing Public Organizations. Jossey-Bass, San Francisco 1991; A. Bryman: Leadership in Organizations. W: Handbook of Organization Studies. Red. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord. Sage, Thousand Oaks, CA 1996, s. 276-292; R.M. Stogdill: Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. „Journal of Psychology” 1948, No. 25, s. 35-71.

ziomem efektywności pracy w grupie lub satysfakcji z niej⁴. Sugerowano, że przywódcy z wysokim poziomem zaangażowania i umiejętności inicjowania działań osiągają największą efektywność. W celu lepszego zrozumienia i wyjaśnienia różnic we wpływie różnych zachowań przywódczych, niektórzy badacze próbowali brać pod uwagę wpływ różnych czynników sytuacyjnych i kontekstualnych, używając podejścia kognitywnego⁵, co z czasem doprowadziło do rozwoju złożonego zestawu modeli efektywności przywódczej, takich jak: teoria ścieżki dojścia do celu, teoria kognitywnych zasobów, teoria wymiany przywódcy⁶.

W latach 80. pojawiło się nowe podejście do przywództwa, w którym lider jest kimś, kto definiuje rzeczywistość organizacyjną poprzez artykułowanie wizji, która jest odzwierciedleniem tego jak lider definiuje misję organizacji i wartości, które będą ją wspierać. To nowe spojrzenie na przywództwo wyróżniało lidera jako osobę znaczącą dla organizacji i posiadającą charyzmę. Ta koncepcja przywództwa przywołuje nam pracę Webera nad charyzmą oraz ma odzwierciedlenie w pionierskiej pracy Selznicka⁷, gdzie przywództwo jest opisywane jako proces instytucjonalizacji.

Podejście to jest dobrze zilustrowane w pracach⁸ nad przywództwem transformacyjnym, opartym na czterech głównych atrybutach: wyidealizowanym wpływie lub charyzmie, inspirującej motywacji, stymulacji intelektualnej i indywidualizowanym znaczeniu. Innymi słowy przywódca transformacyjny jest wzorem dla innych w organizacji, przedstawia atrakcyjną wizję organizacji, rozwija bardziej refleksyjne podejście do obecnych praktyk i potrafi zwracać uwagę na cechy indywidualne ludzi w organizacji. Ten rodzaj przywództwa różni się od przywództwa transakcyjnego, opartego na nagrodach i procesach zarządzania koncentrujących się na wyjątkowych cechach podwładnych i ciągłym poprawianiu i dostosowywaniu ich zachowań. Według Bassa⁹ transformacyjne przywództwo wzmacnia przywództwo transakcyjne, ale go nie zastępuje.

Przywództwo transformacyjne skupia się bardziej na zmianie niż poprzednie koncepcje. Nacisk na „wielkich przywódców”, typowy dla tego podejścia ma

⁴ P. Leatt, J. Porter: Op. cit., s. 14-31; A. Bryman: Op. cit., s. 276-292; R.I. House, R. Aditya: The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? „Journal of Management” 1997, No. 23, s. 409-74.

⁵ F.E. Fiedler: A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York 1967.

⁶ R.I. House, R. Aditya: Op. cit., s. 409-74.

⁷ P. Selznick: Leadership in Administration. University of California Press, Berkeley 1957.

⁸ M. Burns: Leadership. Harper & Row, New York 1978; B.M. Bass: Leadership and Performance beyond Expectations. Free Press, New York 1985; W. Bennis, B. Nanus: Leaders: Strategies for Taking Charge. Harper & Row, New York 1985.

⁹ B.M. Bass: Is There Universality in the Full Range Model of Leadership? „International Journal of Public Administration” 1996, No. 19(6), s. 731-61.

jednakże swoje granice¹⁰, ponieważ nie bierze on pod uwagę nieformalnej i złożonej dynamiki, która jest niezbędna do osiągnięcia wpływów i utrzymania legitymizacji.

W ostatniej dekadzie XX w. pojawiły się alternatywne koncepcje przywództwa, np. przywództwo rozproszone¹¹, które może prowadzić do procesowego ujęcia przywództwa w badaniach. Charakteryzuje się ono tym, że kładzie nacisk na to w jaki sposób przywództwo pojawia się w konkretnym społecznym lub organizacyjnym środowisku opartym na interakcjach pomiędzy wieloma grupami interesariuszy a zdolnościami liderów. Przywództwo w tej koncepcji nie jest atrybutem jednostki, ale zbiorowości, w której jednostki negocjują swoją pozycję w odniesieniu do innych w sposób mniej przewidywalny niż sugerowałoby to racjonalne podejście w organizacji.

2. Przywództwo, przedsiębiorczość i pasja

Jaka jest różnica między menedżerami, przywódcami i przedsiębiorcami? Według Schumpetera¹² menedżerowie od przedsiębiorców tym, że kontrolują, zapewniają dyscyplinę i wprowadzają porządek, podczas gdy przedsiębiorcy wprowadzają innowacje i kwestionują równowagę na rynku. Zadanie przedsiębiorcy, którym jest tworzenie firmy, różni się od zadania menedżera, którym jest zarządzanie istniejącą już firmą. Rozróżnienie pomiędzy menedżerem a przedsiębiorcą dokonane przez Schumpetera jest podobne do rozróżnień dokonanych przez innych badaczy¹³. Zarządzanie administracyjne, czyli strategiczne zarządzanie w starym stylu oparte na koordynacji, może być przeciwstawione zarówno przywództwu opartemu na wizji, jak i na przedsiębiorczym zarządzaniu, które jest bardziej oparte na współczesnych potrzebach, dotyczących rozwoju organizacji. W porównaniu do zarządzania administracyjnego, przedsiębiorcze zarządzanie jest coraz bardziej skoncentrowane na jednostce i jest wymuszone przez rosnące tempo rozwoju technologicznego¹⁴.

¹⁰ A. Bryman: Op. cit., s. 276-292; D. Gillingwater, I. McGuiness: Leadership and Organizational Transformation. „International Journal of Public Administration” 1996, No. 19(6), s. 849-72.

¹¹ A.M. Pettigrew: On Studying Managerial Elites. „Strategic Management Journal” 1992, No. 1, s. 163-82.

¹² J.A. Schumpeter: The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge 1934.

¹³ J.P. Kotter: A Force for Change: How Leadership Differs from Management. Free Press, New York 1990; A. Zaleznik: Managers and Leaders: Are they Different? „Harvard Business Review” 1977, No. 55, s. 67-78.

¹⁴ S. Michael, D. Storey, H. Thomas: Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship. In: Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset. Eds. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton. Blackwell Publishers, Oxford 2002.

Według Nicholsona¹⁵ istnieją różnice charakteru, na poziomie jednostki, między przedsiębiorczymi przywódcami a innymi menedżerami. Tymi, poniekąd niepochlebnyymi cechami, które charakteryzują przedsiębiorczych przywódców, są odporność na stres, brak kompleksów, asertywność, nienowatorskość, skrupulatność, konformizm, ambicja. Nicholson sugeruje, że potencjalni przedsiębiorczy przywódcy są albo odporni na socjalizację, która zazwyczaj kształtuje osobowość menedżerską, albo wchodzi w zawód menedżera trochę nieprzystosowani do społecznych i organizacyjnych norm zarządzania, ale za to z ogromną chęcią ucieczki w przywództwo. Jednakże brak jeszcze empirycznych dowodów na potwierdzenie tych cech charakterystycznych przedsiębiorczych przywódców, z powodu trudności z badaniami empirycznymi.

Przedsiębiorcze przywództwo może być zdefiniowane jako szczególnego rodzaju przywództwo, które posiada „(...) zdolność do wpływania na innych, w celu strategicznego zarządzania zasobami, aby wzmocnić zachowania zorientowane zarówno na poszukiwanie możliwości, jak i poszukiwanie korzyści”¹⁶. Definicja ta opiera się na przedsiębiorczości jako procesie tworzenia wartości, który wymaga zdolności i chęci do rozpoznawania i wykorzystywania szans¹⁷ oraz przywództwie jako „(...) procesie wpływania na innych w celu zrozumienia i wspólnego ustalenia tego, co powinno być zrobione i jak należy to zrobić efektywnie; oraz jak wysiłki indywidualne i grupowe powinny być wspierane aby osiągnąć wspólny cel”¹⁸. Podobnie Gupta i inni¹⁹ porównują przedsiębiorcze przywództwo do tworzenia wizjonerskich scenariuszy, mobilizujących drugoplanowych uczestników organizacji, którzy podążają za wizją, aby odkryć i wykorzystać strategiczne tworzenie wartości.

Przedsiębiorcze przywództwo²⁰ wymaga przedsiębiorczych zdolności do identyfikowania szans oraz zdolności przywódczych, aby motywować innych i tak ich mobilizować, aby dokonać zmiany. Przedsiębiorczego przywódcę moż-

¹⁵ N. Nicholson: *Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Heads of the UK's Most Successful Independent Companies*. „European Management Journal” 1998, No. 16 (5), s. 529-539.

¹⁶ R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon: *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*. „Journal of Management” 2003, No. 29 (6), s. 971.

¹⁷ H.H. Stevenson, J.C. Jarrillo-Mossi: *Preserving Entrepreneurship as Companies Grow*. „Journal of business strategy” 1986, No. 1(1), s. 10-23.

¹⁸ G. Yukl: *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2002, s. 3.

¹⁹ V. Gupta, I.C. MacMillan, G. Surie: *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-cultural Construct*. „Journal of Business Venturing” 2004, No. 19 (2), s. 242.

²⁰ R. Kozłowski, M. Bratnicki: *Unbundling the Dialectical Structure of Entrepreneurial Leadership*. W: *Partnership, Clusters and Networks in Knowledge Based Economy*. Red. P. Pachura, R. Lescroart. La Haute Ecole „Blaise Pascal”, Aston 2008, s. 30-39; R. Kozłowski, M. Bratnicki: *Entrepreneurial Leadership: Towards a new Framework*. W: *Studying Leadership Conference. Purposes, Politics and Praxis*. Warwick Business School, Warwick 2007, s. 1-18.

na więc scharakteryzować jako lidera, który ma zdolność do odkrywania środowiska, znajdowania szans, które można wykorzystać i potrafi motywować innych do aktywnego udziału w procesie tworzenia wartości.

Jednakże w samym sercu przedsiębiorczości jest pasja, która jest główną siłą napędową działań przedsiębiorczych. Jak słusznie zauważa Brännback i inni, pasja wzmacnia motywację, zwiększa wydajność umysłową i nadaje znaczenie codziennej pracy²¹. Pobudza kreatywność i ułatwia postrzeganie nowych wzorców informacyjnych niezbędnych do odkrycia i wykorzystania nadarzających się szans²². Ponadto jest kojarzona ze zdolnością przedsiębiorców do pozyskiwania funduszy od inwestorów oraz zatrudniania i motywowania kluczowych pracowników²³. Jednocześnie badacze skłaniają się ku głębszemu zrozumieniu pasji jako głównego czynnika działań przedsiębiorczych. Podążając tym tropem, Chen i inni definiują przedsiębiorczą pasję jako „(...) intensywny stan emocjonalny, któremu towarzyszy poznawcze i behawioralne wysokie postrzeganie własnej wartości”²⁴.

Zdaniem Cardona i innych, każdy przedsiębiorczy przywódca może doświadczać pasji w różny sposób, lecz musi ona znajdować się w sercu przedsiębiorczego procesu. Według nich przedsiębiorcza pasja dzieli się na trzy obszary, tj. pasję inwencji, pasję tworzenia i pasję rozwijania²⁵. Pasja inwencji jest wyrażana w działaniach związanych z analizą otoczenia w celu zlokalizowania nowych szans na rynku oraz w tworzeniu nowych produktów i usług. Niektórzy przedsiębiorcy poszukują innowacyjnych pomysłów głębiej i częściej niż inni, a potrzeba dostarczania nowych rozwiązań na rynek jest dla nich ważnym motywatorem. Pasja tworzenia odnosi się do gromadzenia zasobów finansowych, ludzkich i społecznych niezbędnych do stworzenia nowego przedsięwzięcia. Po-

²¹ M. Brännback, A. Carsrud, J. Elfving, N.K. Krueger: Sex, [Drugs], and Entrepreneurial passion? An Exploratory Study. Paper Presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference. Bloomington 2006, IN.

²² R. Baron: The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. „Academy of Management Review” 2008, No. 33, s. 328-340.

²³ M.S. Cardon, J. Wincent, J. Singh, M. Drnovsek: The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. „Academy of Management Review” 2009, No. 34, s. 511-532; C. Mitteness, R. Sudek, M.S. Cardon: Investor Characteristics that Determine whether Perceived Passion Leads to Higher Evaluations of Funding Potential. „Journal of Business Venturing” 2012, No. 27, s. 592-606; M.S. Cardon: Is Passion Contagious? The Transference of Entrepreneurial Emotion to Employees. „Human Resource Management Review” 2008, No. 18, s. 77-86.

²⁴ X.-P. Chen, X. Yao, S. Kotha: Passion and Preparedness in Entrepreneurs' Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions. „Academy of Management Journal” 2009, No. 52, s. 199.

²⁵ M.S. Cardon D.A. Gregoire, Ch. E. Stevens, P.C. Patel: Measuring Entrepreneurial Passion: Conceptual Foundations and Scale Validation. „Journal of Business Venturing” 2013, No. 28, s. 376-377.

trzeba utworzenia nowej organizacji jest ważnym czynnikiem motywującym dla wielu przedsiębiorców, a identyfikowanie się w roli założyciela może być zarówno złożone, jak i kluczowe w postrzeganiu siebie jako przedsiębiorcy. Ci którzy doświadczają pasji tworzenia czerpią przyjemność z procesu tworzenia przedsięwzięcia i często wykształcają tożsamość, która przeplata się z tożsamością przedsięwzięcia. Ostatni obszar, tj. pasja rozwijania jest związana z rozwojem i ekspansją przedsięwzięcia po jego utworzeniu. Wielu przedsiębiorców bardziej motywuje nie tyle samo utworzenie przedsięwzięcia, co jego wzrost i rozwijanie. Choć w wielu przypadkach przedsiębiorcy, którzy wyróżniają się pasją rozwijania pracują nad ekspansją firm, które sami założyli, to możliwe jest także, że przedsiębiorcy będą wykazywać ogromną pasję przy rozwijaniu istniejących firm i trwale zaangażują się w budowanie wartościowej i zrównoważonej firmy.

W związku z powyższym, przedsiębiorcy/przywódcy, którzy z pasją tworzą i posiadają firmy będą doświadczać pozytywnych i intensywnych uczuć do swoich przedsięwzięć, a rola założyciela firmy będzie dla nich kluczowa w ich świadomości. W wyniku tego, przedsięwzięcie, któremu przedsiębiorca się odda z pasją, będzie określało jego tożsamość i spajało jego życie osobiste i pracę zawodową.

Podsumowanie

Należy podkreślić, że przywództwo, przedsiębiorczość i łącząca je pasja jest długoterminowa, pozytywna i może być bardzo emocjonalna, lecz przedsiębiorcy, którzy jej doświadczają mogą także doznawać krótkotrwałych emocji, różniących się w swojej intensywności i złożoności. Trzeba jednak pamiętać, że chociaż pasja dla wielu badaczy jest kluczowym aspektem przedsiębiorczości, to emocje też wpływają na przedsiębiorców oraz ich pracowników. Pasja według wielu ma ogromny wpływ na inwencje, wytrwałość i zaangażowanie przedsiębiorców. Intensywne i pozytywne emocje, takie jak pasja, prowadzą ludzi do wyznaczania sobie bardziej ambitnych celów, twórczego rozwiązywania problemów w realizacji tych celów oraz pozwalają z większą wytrwałością realizować wyznaczone cele, nawet gdy napotyka się na wiele przeszkód. To pasja może dawać przedsiębiorcom siłę do pokonywania trudności w realizowaniu swojej wizji, do tworzenia wciąż nowych pomysłów, do działania i do ciągłej aktywności oraz do nieustępliwości w dążeniu do celu. Co więcej, pasja może pomagać w przekonywaniu innych do swoich pomysłów i ułatwiania w pozyskiwaniu funduszy na swoje przedsięwzięcie, np. od inwestorów. Nadmierna pasja może jednak także prowadzić do ślepego uporu, irracjonalnego poświęcenia się sprawie, a nawet zachowań obsesyjnych. Równowaga zdaje się więc być niezbędna z punktu widzenia pozytywnego wzmocnienia dla przywódców.

Literatura

- Baron R.: The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. „Academy of Management Review” 2008, No. 33.
- Bass B.M.: Is There Universality in the Full Range Model of Leadership? „International Journal of Public Administration” 1996, No. 19(6).
- Bennis W., Nanus B.: Leaders: Strategies for Taking Charge. Harper & Row, New York 1985.
- Brännback M., Carsrud A., Elfving J., Krueger N.K.: Sex, [Drugs], and Entrepreneurial Passion? An Exploratory Study. Paper Presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference. Bloomington, IN.
- Bryman A.: Leadership in Organizations. Red. Handbook of Organization Studies. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord. Sage, Thousand Oaks, CA 1996.
- Burns M.: Leadership. Harper & Row, New York, 1978.
- Bass B.M.: Leadership and Performance beyond Expectations. Free Press, New York 1985.
- Cardon M.S.: Is Passion Contagious? The Transference of Entrepreneurial Emotion to Employees. „Human Resource Management Review” 2008, No. 18.
- Cardon M.S., Wincent J., Singh J., Drnovsek M.: The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. „Academy of Management Review” 2009, No. 34.
- Chen X.-P., Yao X., Kotha S: Passion and Preparedness in Entrepreneurs’ Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists’ Funding Decisions. „Academy of Management Journal” 2009, No. 52.
- Fiedler F.E.: A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York 1967.
- Gillingwater D., McGuinness I.: Leadership and Organizational Transformation. „International Journal of Public Administration” 1996, No. 19(6).
- Glaser L., Einarsen S., Mathiesen S.B., Skogstad A.: The Dark Side of Leaders: A Representative Study of Interpersonal Problems among Leaders. „Scandinavian Journal of Organizational Psychology” 2010, No. 2(2).
- Gupta V., MacMillan I.C., Surie G.: Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-cultural Construct. „Journal of Business Venturing” 2004, No. 19(2).
- Hogan R., Kaiser R.B.: What we know about Leadership. „Review of General Psychology” 2005, No. 9(2).
- House R.I., Aditya R: The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? „Journal of Management” 1997, No. 23.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G.: A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. „Journal of Management” 2003, No. 29 (6).

- Kotter J.P.: A Force for Change: How Leadership Differs from Management. Free Press, New York 1990.
- Kozłowski R., Bratnicki M.: Unbundling the Dialectical Structure of Entrepreneurial Leadership. W: Partnership, Clusters and Networks in Knowledge based Economy. Red. P. Pachura, R. Lescroart. La Haute Ecole „Blaise Pascal”, Aston 2008.
- Kozłowski R., Bratnicki M.: Entrepreneurial Leadership: Towards a new Framework. W: Studying Leadership Conference. Purposes, Politics and Praxis. Warwick Business School, Warwick 2007.
- Leatt P., Porter J.: Where Are the Health Care Leaders? The Need for Investment in Leadership Development. „Health Papers” 2003, No. 4(1).
- Cardon M.S., Gregoire D.A., Stevens Ch.E., Patel P.C.. Measuring Entrepreneurial Passion: Conceptual Foundations and Scale Validation. „Journal of Business Venturing” 2013, No. 28.
- Michael S., Storey D., Thomas H.: Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship. In: Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset. Eds. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton. Blackwell Publishers, Oxford 2002.
- Mittness C., Sudek R., Cardon M.S.: Investor Characteristics that Determine whether Perceived Passion Leads to Higher Evaluations of Funding Potential. „Journal of Business Venturing” 2012, No. 27.
- Nicholson N.: Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Heads of the UK’s Most Successful Independent Companies. „European Management Journal” 1998, No. 16 (5).
- Pettigrew A.M.: On Studying Managerial Elites. „Strategic Management Journal” 1992, No. 1.
- Rainey H.G.: Understanding and Managing Public Organizations. Jossey-Bass, San Francisco 1991.
- Schumpeter J.A.: The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Selznick P.: Leadership in Administration. University of California Press, Berkeley 1957.
- Stevenson H.H., Jarrillo-Mossi J.C.: Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. „Journal of Business Strategy” 1986, No. 1 (1).
- Stogdill R.M.: Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. „Journal of Psychology” 1948, No. 25.
- Yukl G.: Leadership in Organizations. Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2002.
- Zaleznik A.: Managers and Leaders: Are they Different? „Harvard Business Review” 1977, No. 55.

LEADERSHIP AND PASSION

Summary

Leadership is one of the most researched topics in management and organization literature. The article indicates the attention to passion, which is at the heart of entrepreneurship, and may accelerate entrepreneurial leaders to be motivated not by a desire to found an organization, but by conscious motivation to grow and expand their venture.