

*Łukasz Sulkowski\**

## ROLE PRZYWÓDCY I KIEROWNIKA A WZORY KIEROWANIA

### 1. PRZYWÓDZTWO I KIEROWANIE

Przywództwo i kierowanie mają kluczowe znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania. Role społeczne związane z kierowaniem stanowią jeden z filarów organizacji. Pojęcia kierowania i przywództwa obejmują kwestie kształtowania wizji rozwoju całej organizacji lub grupy oraz kierowania działaniami członków organizacji bądź grupy (kierowania ludźmi). Jakże są różnice między owymi pojęciami?

Problematyka kierowania i przywództwa była wielokrotnie badana i opisywana. Pojęcia te pokrywają się częściowo znaczeniami, choć termin przywództwo był formułowany w literaturze dość dowolnie. Kierowanie w organizacjach wiąże się z działaniem w grupie społecznej oraz z procesem podejmowania decyzji. Wielu autorów utożsamia kierowanie ze specyficzną relacją społeczną i organizacyjną, akcentując element kierowania ludźmi. A. Pocztowski przez proces kierowania ludźmi rozumie specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymizujący jednych z nich (kierujących) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (kierowanych) dla osiągnięcia celów organizacji (Pocztowski 1998: 65).

Problemy definicyjne wiążą się nie tylko ze złożonością samych zagadnień kierowania i przywództwa, lecz również z nieco innym znaczeniem obu terminów w językach polskim i angielskim. Wielu pojęć zaczerpniętych z anglosaskiej literatury zarządzania nie można przełożyć precyzyjnie na język polski ze względu na różnice w znaczeniu, które wiążą się nie tylko z leksyką i gramatyką, lecz również z inną historią ekonomiczną społeczeństw. Za J. Tudrejem można przyjąć, że polskie określenie „kierowanie” ma nieco inne znaczenie niż termin „management” zaczerpnięty z literatury anglosaskiej

---

\* Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.

(Tudrej 1998: 20). „Management” można opisać jako „kierowanie-zarządzanie” (administrowanie), gdzie główny nacisk położony jest na pracę organizacyjną, obejmującą np. planowanie, realizację projektów w określonej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podstawowym obszarem zainteresowań kierownika-administradora jest dbałość o strukturę i organizację. Polskiemu „przywództwu” odpowiada angielskie „leadership”, które można opisać jako kierowanie-przewodzenie, gdzie akcent położony jest na kierowanie zespołami ludzi, na relacje społeczne, na dbałość o grupę społeczną. Polskie „kierowanie” jest terminem szerszym i obejmuje zarówno „management”, jak i „leadership”.

L. J. Krzyżanowski traktuje kierowanie jako termin podstawowy i rozróżnia jego rodzaje z punktu widzenia czynników, które sprawiają, że kierujący może sprawować władzę nad kierowanymi (Krzyżanowski 1999: 247–249). Te czynniki to kompetencje formalne, kompetencje materialne, kompetencje intelektualne kierującego. W przypadku oparcia władzy na kompetencjach formalnych mamy do czynienia z administrowaniem, rządzeniem lub nadzorem. W sytuacji, gdy władza kierującego opiera się na kompetencjach materialnych, mamy do czynienia z władaniem i dysponowaniem zasobami, a więc zarządzaniem. Jeżeli władza kierującego opiera się na kompetencjach intelektualnych, na autorytecie osobistym, to można mówić o przywództwie. Różnice między rolami kierownika i przywódcy ukazane zostały w tab. 1. Kolejną kwestią związaną z kierowaniem i przywództwem jest określenie wykonawcy czynności. W przypadku procesu przywództwa wykonawcą czynności jest przywódca. W literaturze funkcjonuje również określenie pochodzące od angielskiego „leadership” nazywające wykonawcę czynności liderem. Menedżerami zwiemy osoby zatrudniane przez właścicieli przedsiębiorstw lub ich przedstawicieli na stanowiskach związanych z kierowaniem operacjami gospodarczymi, administracyjnymi oraz zespołami ludzi, które zapewniają organizacji trwanie i rozwój. Menedżerowie są najczęściej kierownikami zespołów powołanych do osiągnięcia określonych celów organizacyjnych, w praktyce jednak dopuszczalne są sytuacje, kiedy menedżerowie pracują samodzielnie, nie mając podwładnych (np. menedżer produktu). Polski termin „kierownik” wiąże się bardzo ściśle z zajmowaniem stanowiska przełożonego i posiadaniem podwładnych (bycie przełożonym innych pracowników). Angielskie określenie „manager” wiąże się z podejmowaniem decyzji istotnych dla przedsiębiorstwa, z dysponowaniem określonymi uprawnieniami, z odpowiedzialnością za całościową realizację projektów organizacyjnych dotyczących względnie samodzielnych jednostek organizacyjnych. Polskie określenie „kierownik” ma podobne znaczenie, ale obejmuje również pracę koordynatorów (ang. „supervisor”) i niższego nadzoru. W praktyce można przyjąć, że terminy „menedżer” i „kierownik” stosuje się zamiennie, mając oczywiście świadomość drobnych różnic pomiędzy tymi określeniami.

Tabela 1

## Różnice między rolami kierownika i przywódcy

Element roli społecznej	Kierowanie	Przewodzenie
Cele	formalne i nieformalne koordynowanie działań grupy pracowniczej służące realizacji celów organizacyjnych	wpływanie na grupę społeczną przez przywódcę służące realizacji celów wspólnych, przywódcy lub samej grupy
Grupa	organizacja musi mieć sformalizowaną strukturę	grupa społeczna, w obrębie której dokonał się proces dystrybucji władzy
Kluczowe zadania	kontrola pracowników, motywowanie pracowników, rozwiązywanie problemów, komunikacja z pracownikami i otoczeniem	tworzenie wizji zmiany i rozwoju, motywowanie i inspirowanie ludzi, komunikacja z pracownikami i otoczeniem
Typ relacji	kierownik – pracownicy	przywódcą – zwolennicy
Zaangażowanie pracowników (wpływ na pracowników)	formalne i nieformalne życie zawodowe; zaangażowanie emocjonalne z obu stron na różnym poziomie (od braku do silnego)	życie prywatne i zawodowe; silne emocjonalne zaangażowanie z obu stron

Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonują odmienne definicje pozwalające rozróżnić przywódcę (lidera) i menedżera (kierownika). Problemy terminologiczne rozwiązuje w pewnym stopniu propozycja L. A. Allena mówiąca, że przywódcą jest ten, kto prowadzi innych i kieruje nimi. Ponieważ ma innych sobie podporządkować i poddać pod swoje rozkazy, musi ukierunkować ich wysiłki i nadać im cel. Po pierwsze, przywództwo jest rodzajem pracy. Nie jest ono przejawem specjalnej psychicznej właściwości ani zastosowaniem jedynej kombinacji cech osobistych. Każdy typ ludzki może być przywódcą, podobnie jak każdy typ ludzki może podlegać przywództwu. Po drugie, nie każda praca wykonywana przez przywódcę jest pracą kierowniczą i organizacyjną. Pomaga to wyjaśnić, dlaczego dobry menedżer musi być również sprawnym przywódcą. I dlaczego wielu wyróżniających się skądinąd przywódców bywa słabymi menedżerami. Rozbieżność tę można objaśnić, odróżniając przywództwo osobiste od kierownictwa administracyjnego (Allen 1958: 50).

Przywódtwo jest procesem społecznym, którego znaczenie trudno przecenić. Istnieje klarowna, intuicyjna idea przywództwa, jednak, jak pokazuje doświadczenie, niełatwo ją przełożyć na jedną spójną koncepcję teoretyczną.

Przywództwo jest określeniem wieloznacznym. Można wyróżnić kilka podstawowych jego znaczeń: relacja społeczna między jednostką i grupą społeczną („przywództwo”), cecha, którą obdarzona jest jednostka („urodzony przywódca”), atrybut pozycji i władzy w strukturze społecznej („przywódca państwa”), kategoria zachowania („przewodzenie”).

Pomimo tej wielości koncepcji, potrzeba badania przywództwa nie budzi wątpliwości przede wszystkim ze względu na ich praktyczne znaczenie. A. Widavsky wymienia kilka czynników związanych z definicją samego przywódcy. Definicje przywództwa określają w ten sposób osoby, które zajmują najwyższe pozycje, zostały wybrane przez grupę, mają największy wpływ na wyznaczanie celów (lub na wskazywanie sposobów ich realizacji), najsilniej oddziałują na innych (niezależnie od stopnia realizacji celów), zabiegają stale i konsekwentnie o wpływy – często bez sukcesu, osiągają wpływy częściej od innych (Widavsky 1995: 274–287).

Operacyjnie przywództwo można definiować w kategoriach sprawowania władzy i wywierania wpływu, a więc przywódcy przyczyniają się do realizacji działań, które bez ich ingerencji by nie nastąpiły. Według definicji A. K. Koźmińskiego przywództwo jest oddziaływaniem na zachowania innych (Koźmiński 1979). Jest to rodzaj społecznego działania, które pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, społecznego stosunku, jaki zachodzi pomiędzy nimi. Przywództwo – podobnie jak władza – jest relacyjne, kolektywne i zorientowane na cele. J. M. Burns twierdzi, że sprawowanie władzy wiąże się z realizacją celów panującego poprzez dysponowanie zasobami pozwalającymi skłaniać podwładnych do zachowań zgodnych z jego oczekiwaniami. Cele władającego realizowane są niezależnie od tego czy pokrywają się z celami podwładnych. Natomiast o przewodzeniu ludziom możemy mówić wtedy, kiedy pewne osoby, mające określone motywy i cele, we współzawodnictwie lub konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i wszelkie inne zasoby, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić motywacje zwolenników. Chodzi tutaj o realizację zamierzeń wspólnych zarówno przywódcom, jak i ich zwolennikom. Przywództwo, według Burnsa, rozgrywa się w warunkach konfliktu bądź rywalizacji, bo przywódcy współzawodniczą, odwołując się do motywacyjnej bazy potencjalnych zwolenników. Natomiast naga władza nie dopuszcza współzawodnictwa czy konfliktu, gdyż nie chodzi w niej o zaangażowanie podwładnych (Burns 1995: 261–273).

J. Zieleniewski definiując pojęcie „władzy” wiąże je z elementem przyzwolenia podwładnych, eliminując tym samym z definicji sytuację, gdy sprawujący władzę posługuje się przemocą. Ten sposób rozumienia władzy można znaleźć również u innych autorów – jest to koncepcja władzy opartej na wpływie (Zieleniewski 1981). Podobny warunek przyzwolenia przytacza R. Tannenbaum,

który uważa, że pojęcie władzy opisuje stosunek międzyosobowy, w którym podwładny akceptuje decyzję powziętą przez przełożonego, przyzwalając na to, aby decyzja wpłynęła bezpośrednio na jego zachowanie (Tannenbaum 1974).

Wspomniane definicje przywództwa akcentują konieczność udzielania przywódcy przez grupę przyzwolenia, pozwalającego mu na sprawowanie władzy. W istocie jest to najistotniejsza różnica między przywództwem i władzą. Niektórzy teoretycy idą natomiast zbyt daleko podkreślając konieczność uwzględniania przez przywódcę motywacji zwolenników i ich interesów. Przywódcy bowiem posługując się manipulacją mogą nie realizować rzeczywistych motywów swych zwolenników. Bywali przywódcy, którzy posługując się demagogią, kłamstwem, propagandą utrzymywali grono swoich stronników, działając często wbrew ich interesom. Kierownicy natomiast działają w ramach struktury celów, ról i zasad organizacyjnych, które ograniczają zakres manipulacji. Są oni zobowiązani do realizacji oficjalnych celów organizacji, zakres możliwości kreowania wizji przez nich jest mniejszy niż przez przywódców. Wbrew Burnsowi, który sztukę przewodzenia definiuje jako umiejętność wskazania i realizowania wspólnych grupie celów, sądzę, że przewodzenie może być sztuką tworzenia wizji i skłaniania grupy do jej realizacji. Cele mogą stanowić nową jakość, która nie zawsze jest spójna z dążeniami członków grupy lub nawet aspiracjami całej grupy. Decyzje obu stron relacji mogą być irracjonalne, a władza charyzmatyczna wypływać może z dynamiki procesów społecznych w grupie lub z określonych wzorów kulturowych. M. Weber pisząc o panowaniu charyzmatycznym przełożył je na relację społeczną przywódcy i zwolennika (Weber 1975: 539–550). Przywódca charyzmatyczny tworzy i wciela swoją wizję, ale nie musi ona być spójna z motywami i interesami jego zwolenników. Wizja nie jest rodzajem planu, może mieć np. postać absurdalnego, zamkniętego systemu, który destruktywnie zadziała na zwolenników (np. guru sekty) i nie odwoła się do istniejących w grupie świadomych motywów i interesów, lecz rozbudzi i wzmocni ukryte potrzeby. Stworzony przez Burnsa model możemy uznać za model konstruktywnego przywództwa. Takiego, które wyłania się w procesie konkurencji, podlega społecznej kontroli oraz tworzy i realizuje wizje zgodne z motywacjami przywódcy i osób go popierających.

Na gruncie języka polskiego możemy mówić o pewnym kontinuum przywództwa wynikającym z istnienia kilku bliskoznacznych określeń: „wódz”, „przywódca”, „lider”. Wódz może nie uwzględniać interesów zwolenników, potrafi jednak skłonić ich do realizacji swojej wizji poprzez odwołanie się do głębszych motywacji. Przywódca musi w większym stopniu liczyć się z ich interesami, choć – podobnie jak wódz – tworzy wizje rozwoju i konsekwentnie prowadzi do realizacji swoich celów. Lider liczy się z motywami i interesami swych zwolenników i zazwyczaj nie jest w stanie w pełni kontrolować realizacji swoich celów, można powiedzieć, że wywiera on na grupę znaczący wpływ.

Opis fenomenu przywództwa można uzupełnić koncepcjami sformułowanymi przez D. Katza i R. L. Kahna. Przywództwo może być rozumiane na różne sposoby, w niektórych przypadkach jako cecha osobowości, czasami jako właściwość pewnych pozycji, kiedy indziej zaś jako atrybut zachowania (Katz i Kahn 1979: 464–516). Autorzy ci sądzą, że najbardziej korzystne jest przyjęcie ostatniego z tych znaczeń i w związku z tym przywództwo jest ujmowane przez nich w kategoriach behawioralnych jako każdy akt wpływu dotyczący spraw związanych z organizacją. W takim rozumieniu przywództwo obejmuje wiele zrutynizowanych aktów nadzoru; najbardziej istotny dla niego jest jednak pewien przyrost wpływów wykraczający poza rutynę i wykorzystujący władzę opartą na szerszych podstawach niż te, które zostały oficjalnie ustalone. Jest to władza polubowna, oparta na osobistej sympatii między przywódcą i jego zwolennikami, oraz władza oparta na osobistej znajomości rzeczy, uzależniona od wiedzy i umiejętności przywódcy. Kierowanie natomiast może mieć aspekty przywództwa, wiąże się jednak z władzą nadaną organizacyjnie, opartą na nagrodach, karach i uprawnionym zwierzchnictwie. Ktoś mógłby podać w wątpliwość potrzebę tak rozumianego zwierzchnictwa i zapytać, dlaczego organizacja, odpowiednio zaprojektowana do celów, którym ma służyć, nie mogłaby funkcjonować bez aktów przywództwa. Odpowiedzi należy szukać w czterech aspektach życia w organizacji: nieuniknionej niekompletności projektu organizacyjnego, zmieniających się warunkach środowiskowych, wewnętrznej dynamice organizacji i charakterze przynależności do niej. Katz i Kahn proponują trzy kategorie analizy zachowań przywódczych i trzy poziomy aktów przywództwa, które różnią się wpływem wywieranym na strukturę organizacji: inicjowanie struktury, czyli formułowanie polityki, interpolację struktury, czyli uzupełnianie polityki, dla sprostania bieżącym problemom, oraz wykorzystywanie struktury, czyli zrutynizowane administrowanie, polegające na stosowaniu rozwiązań przypisanych do przewidzianych problemów.

Podsumowując ten wybiórczy przegląd definicji kierowania i przywództwa można stwierdzić, że problematyka ta ma bogatą literaturę. Mimo to same pojęcia kierowania czy przywództwa ciągle pozostają niejednoznaczne, a terminologia ich dotycząca jest nieprecyzyjna. Cechami łączącymi oba wspomniane pojęcia są zagadnienia podejmowania decyzji w grupie społecznej i w organizacji oraz relacja między podmiotem sprawującym władzę i podmiotami, które poddają się jej wpływowi. Z drugiej strony możemy dostrzec wyraźne różnice. Relacja między osobą sprawującą władzę a osobą jej podlegającą ma w przypadku kierowania charakter formalny: przełożony – podwładny, natomiast w przypadku przywództwa często nieformalny: przywódca – zwolennik. Przywództwo wiąże się z tworzeniem i wdrażaniem wizji, podczas gdy w kierowaniu mamy do czynienia w większym zakresie ze skuteczną realizacją formalnych celów organizacji. Przywództwo łączy się

z dużym zaangażowaniem z obu stron relacji, które wynika np. z „charyzmy” przywódcy, natomiast kierowanie z mniejszym zaangażowaniem, wynikającym z autorytetu formalnego i merytorycznego kierownika. Kierowanie w większym stopniu ogranicza się do organizacji gospodarczych i instytucji, podczas gdy przywództwo jest określeniem szerszym, które odnosi się do procesów zachodzących w grupach społecznych w ogóle. Przywództwo jest określeniem normatywnym zakładającym stan pożądany w organizacjach lub grupach, podczas gdy kierowanie opisuje stan rzeczywisty praktyki organizacyjnej. Kierowanie i przywództwo – jak zauważono wcześniej – częściowo pokrywają się znaczeniami, choć termin „przywództwo” był formułowany w literaturze dość dowolnie. Kierowanie w organizacjach wiąże się z działaniem w grupie społecznej oraz z procesem podejmowania decyzji.

Precyzyjne rozróżnienie pojęć przywództwa i kierowania nie jest możliwe, dlatego celowe może być łączne traktowanie kierowania i przywództwa w organizacjach. Do kluczowych problemów należy opisanie dwóch kierunków rozwoju nurtu kierowania. Z jednej strony nurtu przywództwa indywidualnego, z drugiej zaś kwestii partycypacji pracowników w procesie kierowania.

## 2. PRZYWÓDZTWO CZY KIEROWANIE ZESPOŁOWE

Rola społeczna kierownika może być definiowana na podstawie elementów charyzmatycznego przywództwa lub kierowania zespołowego – opartego na koordynacji pracy podwładnych.

Najbardziej znana koncepcja przywództwa charyzmatycznego wykorzystuje typologię prawomocnej władzy M. Webera. Weber, jak wiadomo, wyróżnił trzy czyste typy prawomocnego (legitymizowanego) panowania (Weber 1975: 539–550). Panowanie legalne, którego czystym typem jest władza biurokratyczna, opiera się na założeniu, że prawa stanowiące szczegółowe relacje władzy można tworzyć stosując formalnie poprawne procedury. Organa zarządzające stanowią reguły, według których przebiegają relacje władzy. Wszyscy uczestnicy stanowiący grupę społeczną są podporządkowani formalnym zasadom, z których dopiero wtórnie płyną inne reguły stanowione przez organa zarządzające. Osoba wydająca polecenia również jest zobowiązana do ich respektowania. Przełożony jest typem urzędnika, fachowca, działającym w ramach wypływającego z reguł formalnych przedmiotowego zakresu kompetencji. Funkcję spoiwa formalnych relacji społecznych pełnią dyscyplina i obowiązek służbowy. Weber uważa, że elementy biurokratycznego typu panowania reprezentują zarówno struktury państwa, wspólnot lokalnych, jak i organizacje gospodarcze. Panowanie tradycyjne opiera się na wierze w świętość uznanych zwyczajowo porządków. Najczystszy typem jest tu

władza patriarchalna, w obrębie której występuje relacja między panem i służą. Panowanie charyzmatyczne natomiast wiąże się z respektowaniem władzy przywódcy związanej z uznaniem jego niezwykłych talentów. Źródłem osobistego oddania jest w tym wypadku egzaltacja, skłaniająca zwolenników do poddania się woli wodza. Relacja władzy charyzmatycznej trwa dopóty, dopóki członkowie wspólnoty widzą w przywódcy człowieka wybitnego, godnego władzy.

R. J. House wyróżnił kilka cech i zachowań przywódców charyzmatycznych, które pozwalają im wywierać znaczący wpływ na zwolenników (House 1974). Te przywódcze cechy to dążenie do dominacji i wpływu, silny system wartości oraz bycie godnym zaufania. Tym cechom muszą towarzyszyć zachowania przywódcze. Przywódcy przyjmują i promują przed zwolennikami swoją rolę społeczną, prezentują się jako osoby dysponujące odpowiednimi kompetencjami, wyrażają i propagują cele, które oprócz wymiaru pragmatycznego mają aspekty ideologiczne, moralne i religijne. Liderzy wyrażają swoje wysokie wymagania wobec podwładnych, dowartościowują ich, budzą motywacje społeczne, potrafią zdobyć sobie szacunek swego zaplecza. Charyzmatyczni przywódcy uzyskują znaczący oddźwięk wśród zwolenników, którzy ufają im i akceptują ich ideologię, przyjmują ich sposób myślenia, identyfikują się z przywódcą i są zaangażowani w realizację wspólnych celów.

Czerpiąc z koncepcji przywództwa charyzmatycznego J. M. Burns zaproponował podział na przywództwo transakcyjne i transformacyjne (Burns 1995). Przywództwo transakcyjne opiera się na propozycji lub obietnicy dokonania z podwładnym wymiany dóbr symbolicznych bądź materialnych w zamian za wykonanie określonych zadań. Przywództwo transformacyjne polega zaś na zbudowaniu nowej jakości relacji społecznej poprzez wspólne zaangażowanie przywódcy i jego zwolenników. Przywódca transformacyjny dąży do zmiany wartości wewnątrz organizacji, wdraża swoją wizję i realizuje cele organizacji poprzez uczynienie podwładnych zwolennikami. Przywództwo transakcyjne powoduje wyższą efektywność oraz pozwala rozwijać się i przetrwać organizacjom znajdującym się w trudnej sytuacji. Burns jednoznacznie ocenił, że przywództwo transformacyjne jest potrzebne do dokonania procesu zmian w organizacji.

M. Bass w 1985 r. przedefiniował wcześniejsze koncepcje Burnsa stwierdzając, że przywództwo transformacyjne i przywództwo transakcyjne stanowią jedno kontinuum, na którego przeciwnym krańcu znajduje się styl pasywny kierowania (*leseferyzm*). Bass uważał, że przywódcy transformacyjni mogą stawiać swoim zwolennikom wysokie wymagania i osiągać wysoki poziom efektywności, ponieważ: wzmacniają relatywną wartość stawianych przez siebie, idealizowanych celów, zmieniają interesy indywidualne w grupowe oraz apelują do potrzeb stojących wysoko w hierarchii, a więc idealizujących obraz „ja” zwolenników (Bass 1990).



Nurt nowej fali lat osiemdziesiątych XX w., w ramach którego do głosu doszli pragmatycznie zorientowani doradcy, tacy jak F. H. Waterman, T. J. Peters czy W. G. Ouchi, opowiedział się za koniecznością rozwoju przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego. Jednocześnie w koncepcjach nowej fali podkreślona została konieczność budowania autonomicznych zespołów dojrzałych pracowników. Elementy wspólne dla przedstawicieli tego nurtu podejścia do organizacji i kierowania, to: oparcie się na praktyce organizacyjnej (studia przypadków, doradztwo dla przedsiębiorstw), rozważania oparte na „zdroworozsądkowych”, potocznych kategoriach, odrzucające cały dorobek teorii, uważanie środowisk biznesu, a nie środowisk akademickich, za głównych adresatów koncepcji i publikacji, pierwszeństwo dla rozwiązań praktycznych, często bez troski o stopień ogólności rozważań, traktowanie organizacji i procesu kierowania z praktycznej perspektywy, która umożliwi wybór doskonałych, sprawdzonych, idealnych i uniwersalnych rozwiązań (a właściwie reguł działania) pozwalających osiągnąć sukces. Peters i Waterman sugerują, na podstawie badań grupy najlepszych amerykańskich przedsiębiorstw, zestaw siedmiu zasad prowadzących do doskonałości firmy: 1) obsesja działania (*a bias for action*), 2) dobra komunikacja i kontakt z klientem (*close to the customer*), 3) autonomia i przedsiębiorczość pracowników i zespołów pracowniczych (*autonomy and entrepreneurship*), 4) osiąganie efektywności poprzez zasoby ludzkie (*productivity through people*), 5) kierowanie się kluczowymi dla organizacji wartościami (*value driven*), 6) koncentracja na obszarze własnych kompetencji organizacyjnych (*stick to the knitting*), 7) prosta struktura organizacyjna, niewielki sztab, współwystępowanie różnych struktur na różnych poziomach przedsiębiorstwa (*simple form, lean staff, simultaneous loose-tight properties*). Kierowanie organizacją autorzy, podobnie jak większość reprezentantów tego nurtu, postrzegają w perspektywie przywództwa charyzmatycznego (Waterman, Peters 1982).

Pod terminem „kierowanie zespołowe” można połączyć kilka koncepcji kierowania, które skupiają się na zespołach pracowniczych. Zespoły pracownicze to grupy społeczne funkcjonujące w organizacjach, których członkowie są niezależnymi podmiotami działającymi razem dla realizacji wspólnych celów. Taka definicja zespołu pracowniczego redukuje kierowanie do funkcji administrowania i koordynacji, brak w niej elementów przywództwa. G. L. Drecksel twierdzi, że kierowanie oznacza dostosowywanie działań zespołu do zmieniających się warunków otoczenia. Z tego punktu widzenia nie ma potrzeby wiązania procesu kierowania z określoną rolą społeczną. Sensowne jest natomiast ujęcie kierowania jako procesu prognozowania zmian w otoczeniu, projektowania struktur organizacyjnych i rozwiązywania problemów. Wiele z tych funkcji powinno przejść do obszaru zainteresowania samego zespołu, ponieważ w dobie szybko postępujących zmian kierownicy często

skupiają się na monitorowaniu otoczenia i planowaniu działań strategicznych organizacji (Drecksel 1991).

H. P. Sims, jr. i Ch. C. Mantz rozwijają teorię, którą można zaliczyć do nurtu koncepcji kierowania zespołowego. Autorzy ci twierdzą, że współczesne organizacje mają kształt horyzontalny, związany z procesami decentralizacji i „odchudzenia”. Przekładają się one na następujące praktyczne działania: usunięcie zbędnych szczebli nadzoru i kontroli, zbudowanie organizacji raczej wokół kluczowych procesów pracy (np. rozwój produktu) niż tradycyjnych funkcji, stworzenie zespołów roboczych mających władzę i zakres odpowiedzialności pozwalający na autonomiczne kierowanie grupą, położenie nacisku na mierzenie satysfakcji klienta z usług i produktów organizacji, zapewnienie okazji do częstych kontaktów pracowników z klientami i dostawcami, dostarczanie pracownikom jak największej liczby kluczowych informacji oraz szkolenie ich, aby potrafili podejmować skuteczne decyzje i dobrze wykonywali swoją pracę (Sims, Mantz 1996). Twórcy koncepcji uważają, że organizacji horyzontalnej potrzebni są pracownicy, którzy staną się jej prawdziwymi aktorami, bohaterami i przywódcami (*heroes*). Bohaterami organizacji przestaną być jej szefowie, a staną się nimi pracownicy, którzy – sami kierując swoimi działaniami – będą tworzyć horyzontalną organizację. Jest to zmiana procesów dystrybucji władzy, przechodzącej z rąk kierowników hierarchicznych do rąk pracowników.

R. Semler – czerpiąc z doświadczeń kierowanego przez siebie brazylijskiego, horyzontalnego i demokratycznie zarządzanego przedsiębiorstwa – uważa, że najpozytywniejszy wpływ na efektywność firmy ma uczynienie z robotników kierowników samych siebie (*self-leaders*). Kluczem do efektywności przedsiębiorstwa jest więc nauczanie pracowników samokierowania (Semler 1998).

H. P. Sims i Ch. C. Manz przeprowadzają typologię ról kierowniczych w organizacjach gospodarczych i wskazują na niebezpieczeństwo, które wpływa z przyjętego stylu kierowania. „Silny kierownik” (*strongman*) opiera się na władzy płynącej z pozycji w hierarchii służbowej, jest zorientowany na zadania, posługuje się wydawaniem poleceń, relację z pracownikami opiera na sankcjach oraz jest centrum komunikacji i podejmowania decyzji. Pracownicy „silnego kierownika” stają się bierni i skupiają się na unikaniu sankcji, w interakcji z przełożonym stają się konformistami i „potakiwaczami” (*Yes-person*). Takie nastawienie wzmacnia poczucie nieomylności kierownika i jego koncepcję pracownika typu X (według klasyfikacji McGregora), co w dużej mierze ogranicza inicjatywę podwładnych. „Kierownik transakcyjny” czerpie władzę z możliwości nagradzania i wymiany dóbr z pracownikami. Jego podwładni pracownicy działają w sposób wyrachowany, dokonują bowiem każdorazowo kalkulacji zysków i strat oraz ryzyka. „Kierownik transakcyjny” zależy od jakości procesu wymiany: „Tego oczekuję, a to otrzymasz w zamian”. Na dłuższą metę organizacja oparta na kierowaniu

transakcyjnym nie jest konkurencyjna wobec organizacji opartej na wzorze „pracownika samokierującego”, gdyż pracownicy transakcyjni nie są w pełni zaangażowani w działania organizacji i będą ją skłonni opuścić, jeżeli pojawią się perspektywy realizacji korzystniejszej wymiany w innej organizacji. „Kierownik-wizjoner” jest twórcą strategii, wizji, którą potrafi zainspirować pracowników. Podporządkowują się mu oni nie tylko z powodów formalnych, lecz dlatego, że są poruszeni jego wizją. Ten typ przywództwa polega na emocjonalnym zaangażowaniu i wiąże się z przywództwem charyzmatycznym i transformacyjnym. Niebezpieczeństwo tego typu kierowania to złudzenie dotyczące nieomylności kierownika, które dzielają zarówno on, jak i jego zwolennicy. Organizacja oparta na wizjonerskim przywództwie rzadko bywa pluralistyczna, wspólne są tylko systemy wartości oraz wiara w niezwykle zdolności kierownika. Zwolennikom „kierownika-wizjonera” grozi brak krytycyzmu wobec wizji rozwoju, prowadzący do przysłowiowego „owczego pędu” (*enthusiastic sheep*). Należy dodać, że mechanizm, który buduje relację „kierownika-wizjonera” z podwładnym – „entuzjastyczną owieczką”, tkwi nie tylko w kierowniku, lecz również w grupie, którą on kieruje, oraz w potrzebach podwładnych (potrzeba paternalizmu). Ostatnia rola kierownicza w typologii Simsa i Mantza, oceniona najwyżej, to „superlider”. „Superlider” opiera się na pracownikach, których czyni kierownikami samych siebie. Czerpią oni zaangażowanie z możliwości decydowania i z poczucia autonomii. „Superlider” tworzy efektywne i autonomiczne zespoły. Jest inicjatorem kultury organizacyjnej, w której pracownicy kierują sobą sami.

Autorzy typologii jednoznacznie opowiadają się za koncepcją „superlidera” jako kierownika przyszłości. W porównaniu z trzema innymi modelami kierowania „superlider” odzwierciedla długookresową tendencję do rozwoju zaangażowanych, odpowiedzialnych zespołów pracowniczych oraz niezależnych pracowników. Jedynie kierownik – „superlider” może uważać pracowników za najistotniejsze źródło wiedzy i mądrości. Ten typ kierowania wiąże się, przynajmniej na początkowym etapie, z nieco wolniejszym podejmowaniem decyzji. Kierownik gra w nim rolę moderatora.

Koncepcją nurtu kierowania zespołowego jest przywództwo oddolne. S. Helgesen, jej autorka, uważa, że błędem jest przypisywanie większości sukcesów organizacji zdolnościom przywódczym jej szefa (w Stanach Zjednoczonych CEO – Chief Executive Officer), kierownicy bowiem nie stają się liderami ze względu na zajmowaną pozycję (Helgesen 1995). W organizacji ery postkapitalistycznej, opartej na wiedzy (*knowledge organisation* – P. Drucker), kluczowe znaczenie zyskują zespoły pracownicze, a nie szefowie organizacji. Zmiana następuje w procesie dystrybucji władzy, zespoły organizują się same, same określają swoje cele i metody działań, dzięki czemu zdolne są sprostać wyzwaniom związanym z koniecznością szybkiego przetwarzania informacji. Zespoły pracowników znajdują się na

styku organizacji i otoczenia, mogą sprawnie reagować na potrzeby klientów i przekształcenia na rynku. Dlatego zarówno struktura organizacji, jak i sama koncepcja kierowania i przywództwa ulegnie zmianie. Na znaczeniu straci organizacja hierarchiczna z tradycyjnie centralnie usytuowanym jedynym, stałym kierownikiem i przywódcą. Organizacje oparte na wiedzy skupią się na zespołach i pracownikach pierwszej linii.

G. Pinchot wyróżnia trzy etapy rozwoju organizacji, które wiążą się z innym podejściem do przywództwa:

I etap: organizacja hierarchiczna, przywództwo skupione na delegowaniu zadań,

II etap: organizacja-wspólnota, podstawowym instrumentem działania są wizja rozwoju i wartości organizacyjne,

III etap: organizacja-ciało gospodarcze; działa opierając się na swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej, kształceniu i skutecznym kierowaniu kluczowymi przedsiębiorstwami.

Według tej autorki organizacje przyszłości będą wspólnotami kierujących wieloma mniejszymi i współdziałającymi ze sobą firmami przypominającymi bardziej strukturę rynkową demokratycznego państwa niż system centralistyczny. Każde z tych przedsiębiorstw będzie wymagało kierowania i przywództwa. Nowe organizacje będą zatem pluralistyczne, kierownik utraci monopol na wiedzę i moc decyzyjną (pełna decentralizacja decyzji). Bliższy im będzie spór między dwiema rywalizującymi opiniami i walką konkurencyjną dostawców niż pozorne bezpieczeństwo biurokratycznego systemu nakazowego i wewnętrzny monopol funkcji kierowniczych. Władza do podejmowania zasadniczych decyzji odnoszących się do działań, dotyczących tego, co należy robić i z kim, będzie stopniowo powierzana mniejszym, samokierującym się grupom, które wspólnie podejmą stosowne postanowienia (Pinchot 1997). Autorka podkreśla znaczenie przywództwa spontanicznie tworzonego w organizacji i sugeruje pozostawienie zespołom swobody w doborze celów i metod ich osiągnięcia. Przyjmuje ona założenie, że współczesny rozwój gospodarczy prowadzi do decentralizacji organizacji, zmniejszenia się jej rozmiarów (miniaturyzacji), co pociągnie za sobą zmiany w relacji kierowania. To założenie kierunku zmian wydaje się jednak ryzykowne. Obok tendencji do decentralizacji kierowania i tworzenia mniejszych, samodzielnych, strategicznych jednostek biznesu, możemy bowiem obserwować proces łączenia się przedsiębiorstw z wielu branż, czemu często towarzyszy centralizacja kierowania i unifikacja (integracja), a nie dywersyfikacja struktury. Podobnie wątpliwe jest założenie, że w obliczu szybkich zmian w otoczeniu skuteczniejsze jest kierowanie zespołowe, wszakże jedną z nielicznych wad demokracji w konfrontacji z dyktaturą (czy tylko scentralizowanym państwem) jest wolniejszy proces podejmowania decyzji.

W różnych opisanych koncepcjach można dostrzec dwie, zupełnie odmienne, role kierownika i przywódcy. Pierwsza – przywódcy charyzmatycznego,

stawia kierownika w centrum procesu. Druga – koordynatora, kładzie nacisk na pracę zespołu, bez nadmiernego wyróżniania roli lidera. W teorii zarządzania większe znaczenie w ostatnich dwóch dziesięcioleciach uzyskał nurt podkreślający znaczenie kierowania zespołowego. Odpowiedzi na pytanie, czy większe znaczenie w organizacjach gospodarczych w Polsce uzyskają role przywódcy charyzmatycznego, czy też kierownika zespołowego, może dostarczyć badanie wzorów kierowania.

### 3. WZORY KIEROWANIA

Wzory kierowania, związane z rolami kierownika, są to schematy społeczne interakcji przełożony – podwładny, oparte na zespole wartości, norm i założeń, stosowane w organizacjach. Pełnią one funkcję zasobu organizacyjnego, są określonym kapitałem społecznym i wpływają w istotny sposób na działania organizacji gospodarczej. Wzory kierowania są częściowo nieuświadomione. Są rodzajem utrwalonych nawyków, schematów społecznych, stereotypów i postaw, których przyjmowania nie ma konieczności uzasadniać. Z drugiej jednak strony, wybór określonych stylów kierowania ludźmi może być świadomy i może wynikać np. ze znajomości teorii kierowania. Dlatego trzeba założyć, że pewne elementy wzorów kierowania są uświadomione (np. stanowią część racjonalnych reguł organizacji gospodarczej), inne zaś nieuświadomione – wzory kierowania są więc częściowo nieuświadomione.

Wzory kierowania powstają pod wpływem procesów społecznych w ciągu dłuższego okresu (kilkunastu, kilkudziesięciu lat). Są one schematami społecznymi utrwalonymi w organizacjach i grupach społecznych. Dlatego mogą być jednolite jedynie w stabilnych warunkach gospodarczych i społecznych. W sytuacji występowania zmian turbulentnych powstają różne wzory kierowania, które mają mniej jednorodny charakter. Ewolucja wzorów kierowania wiąże się z powstawaniem wzorów konkurencyjnych, które funkcjonują równolegle, nawet w podobnych warunkach gospodarczych i społecznych. Następnie może dojść do procesu wzrostu znaczenia nowych i wypierania starych wzorów. W pewnym okresie wiele wzorów może jednak funkcjonować równolegle.

W Polsce zmiany następują szybko i mają turbulentny, wielowymiarowy charakter. Dotyczą zarówno sfery makro – gospodarki, społeczeństwa i kultury, sfery mezo – dynamiki grup społecznych, jak i sfery mikro – świadomości jednostek. Zważywszy na polską sytuację transformacji gospodarczej, społecznej, kulturowej i politycznej można założyć, że współistnieją ze sobą różne wzory kierowania. Istotne jest rozpoznanie cech

dystynktywnych tych wzorów oraz ich wyróżnienie i opisanie. Jeżeli to możliwe, należy znaleźć cechy wspólne występujące w różnych wzorach kierowania oraz nakreślić kierunki ich rozwoju w Polsce w przyszłości.

Na podstawie badań ankietowych ok. 100 przedsiębiorstw, przeprowadzonych przez autora artykułu w 1998 i 1999 r. w Polsce wyróżnionych zostało kilka rodzajów wzorów kierowania.

### 3.1. KIEROWANIE WŁAŚCICIELSKIE

Jest charakterystyczne dla małych i średnich organizacji, które najczęściej rozwijały się szybko, nieplanowo i spontanicznie w konsekwencji wdrażania decyzji właścicieli. Forma prawna tego typu podmiotów to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz – często – spółki cywilne i działalność gospodarcza osób fizycznych. Kierowanie właścicielskie cechuje autorytaryzm wynikający z poczucia własności podmiotu gospodarczego, który jest często postrzegany jako część majątku właściciela, a nie jedynie miejsce pracy. Wzory kierowania mają charakter nieformalny, oparty na komunikacji ustnej, pozbawiony trwałych reguł i procedur organizacyjnych. Chociaż jednocześnie pracownicy dostrzegają wyraźnie rysującą się i rozwijającą hierarchię organizacyjną i stosunkowo znaczny, jak na rozmiary grupy społecznej, dystans władzy. Wyraźna jest orientacja na zadania, z którą wiąże się względnie duża fluktuacja pracowników. Kierowanie właścicielskie w sferze decyzyjnej odznacza się bardzo wysoką elastycznością, wynikającą z założenia konieczności wykorzystywania szans rynkowych i dostosowywania się do otoczenia. Dlatego kierowanie właścicielskie skupia się na sferze decyzji operacyjnych i wykazuje dużą tolerancję dla działań w warunkach niepewności. W sferze wartości ten wzór kierowania jest silnie indywidualistyczny, co wiąże się z rolą właściciela–przedsiębiorcy, który kierując jednoosobowo organizacją osiągnął dobre efekty.

### 3.2. KIEROWANIE PATERNALISTYCZNE

Kierowanie paternalistyczne, podobnie jak właścicielskie, występuje w podmiotach małych i średniej wielkości. Wykształceniu się tego wzoru kierowania sprzyja dłuższa działalność podmiotu gospodarczego we względnie stabilnych warunkach oraz zatrudnianie osób z grona rodziny i znajomych. Przykładem podmiotów, w których można obserwować ten wzór kierowania,

są np. większe zakłady rzemieślnicze, powstałe jeszcze przed rokiem 1989. Wzór kierowania paternalistycznego przypomina wzór kierowania właścicielskiego, z tą różnicą, że pozycja kierownicza opiera się tu na grupie nieformalnej, powiązanej więzami rodzinnymi lub towarzyskimi. Grupa nieformalna podtrzymuje pozycję kierownika, realizując w zamian swoje interesy: wysoką pozycję, poczucie bezpieczeństwa, korzyści materialne oraz zapewnienie sukcesji. Tego typu wzór kierowania daje możliwość utrzymania władzy w rękach jednej grupy interesu, wobec której sprawujący autorytarną władzę kierownik stosuje specjalne, korzystne reguły. Omawiany wzór ma charakter nieformalny z racji silnych więzi w grupie interesu. Trudno rozstrzygnąć, jakiego typu orientacja występuje częściej w tego typu podmiotach – orientacja na zadania łączy się z kierowaniem przez właściciela, z kolei orientacja na ludzi stanowiących grupę wpływu wiąże się z kliką wertykalno-symbiotyczną. Paternalistycznemu wzorowi kierowania towarzyszy podkreślanie roli hierarchii organizacyjnej, w szczególności jej symbolicznych aspektów (np. tytułów, insygniów władzy). Horyzont decyzyjny obejmuje tylko aspekty operacyjne w połączeniu z niską tolerancją dla działania w warunkach niepewności. Częściej występuje orientacja kolektywistyczna niż indywidualistyczna, co wynika niewątpliwie ze znaczącej roli grupy nieformalnej.

### 3.3. KIEROWANIE CHARYZMATYCZNE

Charyzmatyczny wzór kierowania występuje w różnych organizacjach i zespołach. Istotne jest jedynie założenie posiadania przez kierownika prerogatyw decyzyjnych pozwalających tworzyć i wdrażać długofalowe plany rozwoju organizacji lub jej części. Kierowanie charyzmatyczne ma charakter autorytarny i wynika z postrzegania kierownika przez zespół jako osoby obdarzonej wybitnymi umiejętnościami predestynującymi go do roli przywódcy. Kierownik charyzmatyczny patrzy na organizację z perspektywy strategicznej i wykazuje dużą tolerancję dla działań w warunkach niepewności (traktuje planowanie strategiczne jak sztukę, grę, która wymaga umiejętności, ale również intuicji i talentu). Wzór kierowania jest tu silnie indywidualistyczny, z uwagi na centralną rolę przywódcy oraz nieformalny, ze względu na akcent położony na dobrowolne, a nie przymusowe podporządkowanie się pracowników charyzmatycznemu kierownikowi. W charyzmatycznym wzorze kierowania dużą wagę przykładają do zarządzania ludźmi, co w konsekwencji prowadzi do wysokiej efektywności realizacji zadań. Wzór charyzmatyczny może być nastawiony zarówno na hierarchię, jak i równość w organizacji.

### 3.4. KIEROWANIE SIŁOWE

Kierowanie siłowe jest charakterystyczne dla organizacji średnich oraz większych i nie wiąże się z pozycją właściciela. Typową cechą tego wzoru kierowania jest autorytaryzm wzmocniony formalizmem i hierarchicznością. Wyraźny jest indywidualizm i orientacja na zadania. Kierownik nastawiony jest w równym stopniu na podejmowanie decyzji operacyjnych i strategicznych oraz wykazuje większą tolerancję dla działań w warunkach niepewności.

### 3.5. KIEROWANIE ADMINISTRACYJNE

Kierowanie administracyjne jest charakterystyczne dla organizacji, które Ch. Handy w klasyfikacji kultury organizacyjnej nazywa kulturami roli. Jest to kierowanie biurokratyczne, cechujące się pewnym stopniem autorytaryzmu (o mniejszym natężeniu niż w przypadku wszystkich opisanych wcześniej wzorów). Tego typu kierowanie jest bardzo sformalizowane – związane z regułami, przepisami i procedurami organizacyjnymi (Handy 1981). Towarzyszy temu orientacja na zadania i silna hierarchiczność zarówno w sferze symbolicznej, jak i decyzyjnej (ściśły podział prerogatyw decyzyjnych, skupionych w rękach kierowników). W sferze wartości dominuje kolektywizm wypływający z poczucia przynależności do struktury organizacyjnej. Kierowanie administracyjne jest wyraźnie nastawione na działania operacyjne w warunkach pewności. Wzór tego kierowania nie sprawdza się w warunkach wysokiej niepewności i niestabilności otoczenia.

### 3.6. KIEROWANIE POLITYCZNE

Kierowanie polityczne występuje w organizacjach dużych i średnich, mających formę prawną spółek akcyjnych, przedsiębiorstw państwowych, spółek z o.o. i specjalizujących się najczęściej w produkcji (ewentualnie produkcji i dystrybucji). Ten wzór kierowania pojawia się w organizacjach, w których ukształtowały się silne grupy wpływu oddziałujące na decyzje kierowników. Kierowanie polityczne wiąże się z koniecznością współpracy z różnymi grupami wpływu. Kluczowy rodzaj aktywności kierownika to negocjacje, mediacje i lobbing. Kierowanie polityczne wiąże się z respektowaniem bardziej demokratycznych podejść do podejmowania decyzji, takich jak metoda partycypacyjna, reprezentacyjna czy kolegialna. Wzór polityczny odznacza się formalizmem. W praktyce często jest on wybierany



przez kierowników działających w interesie jednej grupy wpływu. Trudno o generalizację, czy jest to wzór kierowania zorientowany w większym stopniu na zadania, czy na ludzi (manipulację czy populizm). W sferze wartości jest wyraźnie kolektywistyczny i nastawiony raczej na równość niż hierarchię. Kierowanie polityczne ma przede wszystkim charakter operacyjny, co wiąże się z założeniem działania na krótką metę, w warunkach dysponowania stosunkowo małymi prerogatywami, ścisłej kontroli i podlegania różnym naciskom grup wpływu. Duża jest natomiast tolerancja dla działania w sytuacji niepewności, ponieważ wpływu wielu zmiennych nie da się przewidzieć i działania kierownika można metaforycznie określić raczej jako grę niż realizację planu.

### 3.7. KIEROWANIE KLUBOWE

Wzór kierowania klubowego występuje raczej w organizacjach średnich i dużych, częściej na poziomie kierowania zespołami pracowników (niższy i średni szczebel kierowania) niż całą organizacją. Kierowanie klubowe, opisywane w modelu siatki kierowniczej, odznacza się uzależnieniem kierownika od zespołu podwładnych. Kierownik dążący do akceptacji pracowników, mając stosunkowo słabą władzę, będzie wybierał bardziej demokratyczne metody podejmowania decyzji, które mogą prowadzić do niskiej efektywności. W tak kierowanej organizacji panuje zwykle dobra, nieformalna atmosfera. W sferze wartości kierownik klubowy będzie wybierał raczej kolektywizm i równość. Decyzje podejmuje się jedynie w perspektywie operacyjnej. Stosunkowo mała może być tolerancja na niepewność.

### 3.8. KIEROWANIE PASYWNE

Ten wzór kierowania występuje częściej w organizacjach dużych i średnich i, podobnie jak w przypadku kierowania klubowego, częściej na poziomie średniej i niższej kadry kierowniczej. Ma ono często charakter biurokratyczny i cechuje się unikaniem podejmowania decyzji i działań pod pozorem braku uprawnień i ścisłych reguł. Wzór pasywny wiąże się z akceptacją demokratycznych metod decydowania, dają one bowiem możliwość rozmycia odpowiedzialności. W przypadku kierowania pasywnego częściej występuje typowy dla biurokracji formalizm i hierarchiczność (wyłącznie w sferze symbolicznej), które pozwalają utrzymać autorytet formalny. Kierowanie pasywne jest zorientowane na prywatny interes kierownika, natomiast z punktu widzenia organizacji nie wykazuje ani cech orientacji na ludzi,

ani na zadania. Postawy kierownika opierają się na indywidualizmie i braku utożsamiania się z organizacją. Nieliczne podejmowane przez pasywnego kierownika działania mają charakter wyłącznie operacyjny (często są to poczynania pozorne, fasadowe). Niska jest tolerancja dla działań podejmowanych w warunkach niepewności, przy czym jako argument stanowiący usprawiedliwienie biernej postawy używany jest często brak informacji.

Powyższe wzory kierowania współistnieją w Polsce. Rodzaj organizacji determinuje w pewnym stopniu wybór wzoru kierowania, chociaż możliwe jest występowanie odmiennych wzorów w tej samej firmie na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Prognozowanie rozwoju wzorów kierowania w Polsce musi wiązać się z oceną prawdopodobieństwa, z jakim będą w przyszłości rozwijały się różne wzory kierowania. Można zaryzykować następujące tezy dotyczące zmian w odniesieniu do wzorów kierowania w perspektywie kilkunastu lat:

1. Kierowanie właścicielskie pozostanie znaczącym wzorem w małych podmiotach gospodarczych. Ponieważ prawdopodobną tendencją w dziedzinie produkcji i dystrybucji jest wzrost znaczenia średnich i większych organizacji, wobec tego wzór kierowania właścicielskiego powinien utrzymać swoje znaczenie jedynie w dziedzinie usług. Rola usług, zgodnie z globalnymi tendencjami, będzie prawdopodobnie w przyszłości wzrastać.

2. Rola kierowania paternalistycznego powinna się zmniejszać, ponieważ występuje ono częściej w organizacjach działających w stabilnych warunkach, wiąże się z zapewnieniem bezpieczeństwa jednej z grup pracowników. Generalnie jest to wzór nastawiony na utrzymanie *status quo*. Może być więc mniej efektywny od wzoru kierowania siłowego czy charyzmatycznego i, w konsekwencji, może powstać presja właścicieli na zastąpienie go innym wzorem kierowania, np. wzorem siły.

3. Wyraźnie rośnie zapotrzebowanie na kierowanie charyzmatyczne, w szczególności na poziomie wyższej kadry kierowniczej, i to niezależnie od wielkości organizacji. Kierowanie charyzmatyczne koncentruje się na: tworzeniu i przekazywaniu podwładnym koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, wzmocnianiu zaangażowania i wpajaniu pracownikom celów organizacji, inspirowaniu działań pracowników, twórczym i konsekwentnym realizowaniu sformułowanych celów organizacji. Zapotrzebowanie na charyzmatyczny wzór kierowania istnieje zarówno wśród pracowników, jak i właścicieli organizacji. Bariery ekspansji tego wzoru, który potencjalnie mógłby zastąpić kierowanie siłowe, są: deficyt kompetentnej, zaangażowanej i obdarzonej wybitnymi umiejętnościami interpersonalnymi kadry menedżerskiej, niestabilna struktura władzy, istniejąca w większości podmiotów gospodarczych, która zakłada znaczenie różnych skonfliktowanych grup wpływu (np. właściciele i pracownicy). Niemniej jednak rola tego wzoru kierowania powinna w przyszłości wyraźnie rosnąć.

4. Prawdopodobny jest wzrost znaczenia wzoru kierowania siłowego, który cechuje wysoki stopień władzy kierowników – najemnej kadry menedżerskiej. Ten wzór często występuje w szybko rozwijających się średnich i mniejszych, a nawet dużych podmiotach prywatnych, w których właściciele oddają władzę w ręce menedżerów. Znajdziemy go również w wielu spółkach z udziałem kapitału zagranicznego, które powstały w Polsce od podstaw (a nie np. poprzez zakup akcji istniejącego przedsiębiorstwa). Silna władza kierowników daje właścicielom znaczące korzyści: możliwe jest szybkie wprowadzanie trudnych zmian organizacyjnych, podmioty elastycznie reagują na zmiany w otoczeniu, mogą być konkurencyjne i koncentrować się na wzroście udziału w rynku lub maksymalizacji zysków.

5. Kierowanie administracyjne, biurokratyczne, oparte na roli w hierarchii organizacyjnej, powinno wzmocnić swoje znaczenie w dużych podmiotach znajdujących się w procesie zmiany struktury własności (byłe przedsiębiorstwa państwowe) lub restrukturyzacji mającej prowadzić do wzrostu konkurencyjności. Konsekwencją tych procesów powinno być osłabienie pracowniczej grupy wpływu (związki zawodowe) i stopniowe przejście od wzoru kierowania politycznego do efektywniejszego – biurokratycznego lub technokratycznego, nazwanego tutaj administracyjnym. Kadra menedżerska będzie w większym stopniu koncentrowała się na optymalizacji procesów w przedsiębiorstwie, w ramach wąskich i ściśle sprecyzowanych regułami i procedurami organizacyjnymi prerogatyw.

6. Wzór kierowania politycznego może stopniowo zmniejszać swoje znaczenie, chociaż prawdopodobne jest, że będzie w coraz mniejszym stopniu związany z przedsiębiorstwami państwowymi. Pozostanie najprawdopodobniej istotnym wzorem kierowania w przedsiębiorstwach, w których funkcjonują silne grupy wpływu mające przeciwstawne interesy, np. w spółkach z udziałem skarbu państwa, w organizacjach, w których funkcjonuje silne lobby związkowe lub polityczne (np. udział gmin). Powinien stopniowo ewoluować w stronę kierowania administracyjnego.

7. Kierowanie klubowe będzie stopniowo traciło na znaczeniu, ponieważ kluczowym kryterium sukcesu organizacji i kierowników staje się efektywność pracowników, mierzona coraz doskonalszymi narzędziami oceniania personelu. Kierowanie klubowe nie zapewnia zaś wysokiego poziomu efektywności pracowników.

8. Prawdopodobny jest spadek znaczenia wzoru pasywnego, który jest charakterystyczny dla organizacji znajdujących się w stanie stagnacji, najczęściej przed etapem radykalnych przemian. Transformacja gospodarcza wymusza zmiany w podmiotach gospodarczych, w przeciwnym razie będą one skazane na upadek. Dlatego wzór kierowania pasywnego będzie stopniowo zastępowany jednym z aktywnych wzorów. Badanie wzorów kierowania pozwala znaleźć charakterystyczne cechy procesów kierowania organizacjami. Niektóre z tych

wzorów są skuteczniejsze w pewnych sytuacjach od innych. Dlatego badanie i rozpoznawanie wzorów kierowania może mieć nie tylko teoretyczne, ale również praktyczne znaczenie.

Przeгляд teoretycznych koncepcji roli przywódcy i kierownika prowadzi do wniosku, że choć literatura przedmiotu jest bogata, tworzy zbiór trudnych do uporządkowania i często sprzecznych idei. W tej sytuacji wartość teoretyczną oraz użyteczność z punktu widzenia badań społecznych organizacji, może uzyskać nowe podejście. Propozycją taką mogą być wzory kierowania. Ich analiza wskazuje, że w Polsce większe znaczenie uzyskują wzory skupione na przywódcy, spada natomiast rola wzorów kierowania zespołowego.

#### BIBLIOGRAFIA

- Allen L. A., 1958, *Management and Organization*, New York.
- Bass M., 1990, *From the Transactional to Transformational Leadership*, „Organisational Dynamics”, No 18.
- Burns J. M., 1995, *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Warszawa.
- Drecksel G. L., 1991, *Leadership Research*, „Communicating Yearbook” [Newbury Park], No 14.
- Handy Ch., 1981, *Understanding Organisations*, Harmondsworth.
- Helgesen S., 1995, *The Web of Inclusion*, [w:] *A New Architecture for Building Great Organisations*, New York.
- House R. J., Mitchell R. R., 1974, *Path-goal Theory of Leadership*, „Journal of Contemporary Business”, No 3.
- Katz D. L., Kahn R. L., 1979, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa.
- Koźmiński A. K. (red.), 1979, *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa.
- Krzyżanowski L. J., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa.
- Pinchot G., 1997, *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, Warszawa.
- Pocztowski A., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław.
- Semler R., 1998, *Na przekór stereotypom*, Warszawa.
- Sims H. P., jr., Manz Ch. C., 1996, *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York.
- Tannenbaum R., 1974, *Managerial Decision Making*, San Francisco.
- Tudrej J., 1998, *Menedżer efektywny*, Warszawa.
- Watermann J., Peters T., 1982, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York.
- Weber M., 1975, *Trzy typy prawomocnego panowania*, [w:] *Elementy teorii społecznych*, Warszawa.
- Widavsky A., 1995, *Kulturowa teoria przywództwa*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1981, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa.

*Łukasz Sulkowski*

#### THE ROLE OF LEADER AND MANAGEMENT PATTERNS

The revue of theoretical consideration on the role of a leader and manager shows that rich literature on that subject contains many disorderly and often contradictory ideas. In these circumstances a new approach can obtain both theoretical and utility value for social studies. The analysis of management patterns presents that leadership-orientated patterns are getting more popular in Poland, while the value of team-orientated management patterns is decreasing. The following management patterns are distinguished in this article: ownership, paternalistic, charismatic, power-orientated, administrative, club and passive.