

4

Współcześni menedżerowie i przywódcy

Anna Wasiluk

Wprowadzenie

Współczesny świat charakteryzuje się dużą dynamiką trudnych do przewidzenia zmian, wywierających wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji. Współczesne zarządzanie organizacją jest bardzo złożonym procesem, odbiegającym często od istniejących doświadczeń w tej dziedzinie, stawiającym przed liderami i menedżerami zupełnie inne wymagania niż miało to miejsce w poprzednim stuleciu.

1. Menedżer a przywódca

Pojęcia zarządzanie i przywództwo są odmiennie, chociaż ze sobą powiązane. Menedżer i przywódca różnią się pod względem tworzenia planów, opracowywania uzasadnienia dla ich realizacji, wykonywania planów oraz typu uzyskiwanych wyników (tabela 1).

Tabela 1. Menedżer a przywódca

Menedżer	Przywódca
Tworzy plany	Produkuje wizję
Działa od szczegółu do ogółu	Działa od ogółu do szczegółu
Myśli krótkimi terminami	Myśli długimi terminami
Koncentruje się na zadaniach, systemach, strukturach	Koncentruje się na ludziach
Stabilizuje i kontroluje	Produkuje energię, motywuje i inspiruje
Wiąże energię ludzi	Rozprzestrzenia energię wśród ludzi

Chroni przed złymi zdarzeniami	Powoduje pozytywne zdarzenia
Podporządkowuje	Zobowiązuje
Podejmuje decyzje samodzielnie	Tworzy zespół
Tworzy porządek w organizacji	Produkuje zmiany
Planuje i budżetuje	Wprowadza innowacje
Używa formalnych struktur	Używa nieformalnych struktur

Źródło: L. Smyk, *Nie ma krajów nierozwiniętych, są tylko źle zarządzane*, www.commane.pl z dn. 01.05.2007 r.

L. Lyons wymienia siedem umiejętności, których rozwijanie jest niezbędne, aby menedżer zamienił się w przywódcę. Są to:¹

- Osobista refleksyjność (przy częstych i szybkich przemianach niezwykle przydatna jest umiejętność weryfikacji założonych planów oraz ciągła identyfikacja możliwych, alternatywnych rozwiązań. Pozwala to na poczucie bieżącej kontroli, a przez to zwiększa się pewność i zaufanie do samego siebie).
- Umiejętność prowadzenia prowokującego dialogu (ciągły, konstruktywny dialog pozwala na efektywne i bezpośrednie współdziałanie jednostki z innymi pracownikami, zmienia zależność podwładny – przełożony na rozmowę równorzędnych partnerów, a co za tym idzie pozwala na prawdziwe testowanie nowych pomysłów).
- Umiejętność odnajdywania (określania) zakresu pełnionych ról (w kontekście kultury elastyczności i szybkiego dopasowywania do zmieniających się wymagań redefiniowanie ról poszczególnych pracowników powinno odbywać się z większą częstotliwością. Zrozumienie i umiejętność komunikowania tego stanowi podstawę partnerskich stosunków i współpracy).
- Umiejętność uzyskiwania poparcia (chodzi tu przede wszystkim o minimalizowanie ryzyka wynikającego z braku akceptacji określonego działania ze strony innych współpracowników. Szczególną uwagę należy zwrócić na uzyskiwanie poparcia u specjalistów z innych dziedzin, z którymi trzeba się umieć porozumieć mimo zupełnie różnej specyfiki problemów, którymi żyją na co dzień).
- Odwaga podejmowania działań (w kulturze organizacji uczącej się nie obwinia się za błędy popełnione w wyniku działań nowych, a tym samym ryzykownych. W cenie jest odwaga, zaufanie, dobra ocena i rozsądne wyważenie spraw).
- Okazywanie uznania dla dobrze wykonanej pracy (jest to jedno z podstawowych narzędzi skutecznego przywództwa, mające doniosłą wartość motywacyjną zarówno wobec jednostek jak i zespołu).
- Umiejętność zapewnienia ciągłości usprawniania (jest to umiejętność związana głównie z analizą i weryfikowaniem dokonywanych zmian. W pewnym sensie stanowi nowoczesny odpowiednik tradycyjnych technik kontrolingu).

¹ L. Lyons, *Management is dead*, „People Management” 26 October 2000.

Menedżerowie najwyższych szczebli mogą, choć nie muszą, wykazywać się cechami przywódczymi, natomiast szeregowi pracownicy nie są menedżerami, ale mogą „porywać” za sobą współpracowników. W statystycznej organizacji tylko od 3 do 15 procent pracowników ma umiejętności i charakter przywódców².

2. Nowoczesne podejścia do przywództwa we współczesnej organizacji

Obecnie idealny lider powinien być bardziej zainteresowany wywieraniem wpływu na ludzi niż wywieraniem wrażenia, powinien umieć zorganizować wokół siebie zespoły osób twórczych, z osobowością, w których panuje bardzo dobry klimat, ale zarazem żelazna dyscyplina. Jego cechami powinna być skromność, determinacja, intuicja oraz pokora wobec własnych ograniczeń i „brutalnej” rzeczywistości biznesowej³. Tym wszystkim cechom odpowiada przywódca piątego stopnia „zidentyfikowany” przez J. Collins’a⁴. Autor ten, na podstawie przeprowadzonych badań, stworzył hierarchię pięciu stopni przywództwa:

- stopień 1 – bardzo zdolny pracownik,
- stopień 2 – wartościowy członek zespołu,
- stopień 3 – kompetentny menedżer,
- stopień 4 – skuteczny lider,
- stopień 5 – przywódca piątego stopnia.

Hierarchia ta nie zawiera szczebli, po których wspinają się menedżerowie, jednak przywódca najwyższego – piątego stopnia – posiada umiejętności występujące na wszystkich pozostałych stopniach, uzupełnione dodatkowo szczególnymi cechami charakterystycznymi tylko dla tej kategorii liderów. Tym co różni ich od przywódców czwartego poziomu (charyzmatycznych i z wizją działania, ale często bez umiejętności dobierania sobie pracowników) jest umiejętność znalezienia właściwych współpracowników. Przywódcy piątego stopnia nie kierują się osobistymi ambicjami, tylko dobrem firmy, dlatego też z reguły wybierają godnych następców, ponieważ pragną być świadkami dalszego, jeszcze większego sukcesu swoich firm. Poza tym pytani o źródła swojego sukcesu „wyjrzą przez okno” w poszukiwaniu kogoś lub czegoś (współpracownika, losu, który pozwolił im znaleźć się we właściwym czasie i miejscu), czemu mogliby przypisać zasługi. Pytani natomiast o niepowodzenia „spojrzą w lustro” biorąc na siebie odpowiedzialność. Nie tracą oni czasu na oskarżenia innych, knucie intryg, pielęgnowanie własnego ego czy też ukrywanie porażek.

² M. Płócińska, *Między nami liderami*, „Personel” 16–31 stycznia 2002.

³ K. Doliniak, *Pokora kontra charyzma*, „Forbes” listopad 2005.

⁴ J. Collins, *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review” sierpień 2003.

J. Collins twierdzi, że istnieją dwie kategorie liderów: ci, którzy mają „gen piątego stopnia” i ci, którzy go nie mają. Do tej drugiej kategorii należą ludzie, którzy nie są w stanie podporządkować osobistych ambicji sprawom większym i trwałszym niż one. Dla tego rodzaju osób praca to przede wszystkim środek do osiągnięcia indywidualnych celów (sławy, bogactwa, władzy, uznania), mniej natomiast będzie się liczyć to, co dzięki niej powstaje i czemu ona służy. Widać zatem, że cechy, które wynoszą menedżerów na czwarty stopień przywództwa, stanowią zarazem zasadniczą przeszkodę w dostaniu się na stopień piąty.

Nowatorskie podejście do przywództwa zaproponował również D. Goleman⁵. Twierdzi on, że współczynnik inteligencji oraz umiejętności techniczne są ważne, ale podstawowym warunkiem współczesnego dobrego przywództwa jest inteligencja emocjonalna, na którą składa się pięć podstawowych komponentów: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia, umiejętności społeczne (tabela 2).

Tabela 2. Komponenty inteligencji emocjonalnej

Komponenty	Definicja	Cechy charakterystyczne
samoświadomość	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i impulsów, jak również ich wpływu na innych. 	<ul style="list-style-type: none"> • wiara w siebie; • realistyczna samoocena; • autoironiczne poczucie humoru.
samokontrola	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność panowania nad niszczącymi impulsami i nastrojami lub zmiany ich kierunku; • skłonność do wstrzymywania się z wydawaniem opinii – najpierw myśl, potem ocena i działanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • prawość i szlachetność; • swoboda w sytuacji niejasności; • otwartość na zmianę.
motywacja	<ul style="list-style-type: none"> • zamiłowanie do pracy nie tylko ze względu na pieniądze lub pozycję; • entuzjazm i wytrwałość w dążeniu do realizacji celów. 	<ul style="list-style-type: none"> • ambicja; • optymizm, nawet w obliczu porażki; • oddanie firmie.
empatia	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność rozumienia emocjonalnej natury innych ludzi; • umiejętność traktowania ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami. 	<ul style="list-style-type: none"> • poparta wiedzą gotowość rozwijania i promowania w firmie talentów; • wrażliwość na różnice kulturowe; • życzliwość wobec klientów i odbiorców.
umiejętności społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • biegłość w zarządzaniu relacjami; • łatwość nawiązywania kontaktów; • umiejętność znajdowania płaszczyzny porozumienia i budowania dobrych stosunków. 	<ul style="list-style-type: none"> • skuteczność w kierowaniu zmianą; • dar przekonywania; • poparta wiedzą umiejętność tworzenia zespołów i kierowania nimi.

Źródło: D. Goleman, *Co czyni Cię przywódcą*, „Harvard Business Review Polska” luty 2004.

⁵ D. Goleman, *Co czyni Cię przywódcą*, „Harvard Business Review Polska” luty 2004.

Warto podkreślić, że dobrego przywódcę charakteryzuje „twarda” empatia. Oznacza to, że nie musi on wcale wykazywać troski o swoje zespoły, ale cechować się silną empatią wobec ludzi, którym przewodzi i troszczyć się o jakość pracy wykonywanej przez pracowników. Tymczasem utarło się błędne przekonanie, że przywódcę powinna cechować łagodna empatia. Inspirujący przywódcy dają natomiast ludziom to czego potrzebują, a nie to czego chcą⁶.

Inteligencji emocjonalnej można się nauczyć⁷. Firmy chętnie inwestują w rozwijanie inteligencji emocjonalnej swoich pracowników, posyłając ich na liczne szkolenia. Warto pamiętać jednak, że do koncepcji inteligencji emocjonalnej należy podchodzić z dużą ostrożnością, ponieważ nie jest ona lekiem na całe zło w firmie, ani też główną dźwignią jej biznesowej skuteczności. Nie oznacza to jednak, że należy ją lekceważyć. Inteligencja emocjonalna ma wpływ na efektywność biznesową, jednak, jak wynika z najnowszych badań przeprowadzonych w firmie Astra Zeneca Pharma⁸, nie wszystkie jej kompetencje są równie istotne. Zatem ewentualne szkolenia rozwijające inteligencję emocjonalną powinny być skoncentrowane na starannie wybranych kompetencjach, istotnych z punktu widzenia danego stanowiska pracy i przekładające się na wzrost efektywności zawodowej, a nie inteligencji emocjonalnej w ogóle.

Psychologowie oraz działy HR w firmach zwykle wykorzystują do oceny umiejętności miękkich testy oraz kwestionariusze ocen. Natomiast te metody badań w przypadku inteligencji emocjonalnej są mało skuteczne. Do programów rekrutacyjnych powinno się włączyć diagnozowanie tych umiejętności, które w przyszłości będą decydować o efektywności pracy danej osoby.

3. Mity związane z przywództwem

Dla wielu firm poszukujących nowego przywódcy najbardziej liczy się charyzma kandydata. Nie ulega wątpliwości, że charyzmatyczne przywództwo jest często bardzo wartościowe dla przedsiębiorstwa i może uchodzić za najdoskonalszą formę zarządzania. Niemniej jednak czasami może wręcz prowadzić do katastrofalnych skutków⁹. Do problematycznych aspektów charyzmatycznego przywództwa w szczególności zaliczyć można¹⁰:

⁶ Szerzej w: G. Jones, R. Goffee, *Warum sollte sich jemand gerade Sie zum Chef wünschen?*, „Harvard Businessmanager” Juni 2001.

⁷ Szerzej w: P. Kopijer, *Kultura przywództwa*, „Personel” sierpień 2001; D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wyd. Jacek Santorski, Wrocław-Warszawa 2002.

⁸ Szerzej w: Z. Jaworowska-Oblój, J. Olszańska, R. Stefański, M. Kiljańska, *Inteligencja emocjonalna: pomysł, zanim zainwestujesz*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2007.

⁹ Por. przykł.: R. Khurana, *The Curse of the Superstar CEO*, „Harvard Business Review” September 2002.

¹⁰ R. Lehmann, *Kontinuität und Charisma vertragen sich nicht*, „IO New Management” 2004, nr 12.

- Elastyczności organizacji w reagowaniu na uwarunkowania zewnętrzne – charyzmatyczni przywódcy są tak bardzo przekonani do swojej wizji, że nic nie może ich odwieść od obranego celu. Jeżeli do tego podwładni bezkrytycznie się z nim identyfikują, powstaje jednolita wspólnota, w której nie ma krytycznej analizy decyzji. Wszyscy, którzy są krytycznie nastawieni popadają w konflikt z szefem i większością, w rezultacie muszą odejść, a to dodatkowo wzmacnia hegemoniczne myślenie. Charyzmatyczni przywódcy umieją zatem zwiększyć zaangażowanie pracowników, ale mogą też doprowadzić do mniejszej elastyczności organizacji w reagowaniu na uwarunkowania zewnętrzne, a więc powiększając ryzyko.
- Nadmierne uzależnienie od charyzmatycznego szefa – po jego odejściu może dojść w organizacji do dezorientacji, spadku zaangażowania oraz osłabienia lojalności.
- Trwałość charyzmatycznego przywództwa – po urzeczywistnieniu wizji organizacja może popaść w stan odrętwienia, ponieważ nie odczuwa nowych wyzwań.

Charyzmatyczni przywódcy potrafią zapewnić wielkie efekty, gdy panuje kryzys, powszechne poczucie beznadziejności, niepokoju i dezorientacji, a kierownictwo oczekuje od pracowników dodatkowych wysiłków i wyrzeczeń. W takich sytuacjach charyzmatyczny szef jest niezastąpiony. Całkiem inaczej wygląda sytuacja w stosunkowo stabilnym otoczeniu, kiedy sukces organizacji zależy od tego, w jakim stopniu potrafi ona dostosować swoje struktury, systemy oraz zasoby do obranej strategii i nie ma potrzeby zmian. Pojawienie się w takiej sytuacji charyzmatycznego przywódcy może być czynnikiem zakłócającym, zwłaszcza jeśli przybywa on spoza organizacji.

G. Jones oraz R. Goffee¹¹ wskazują na jeszcze inne powszechnie występujące mity na temat przywództwa. Są to:

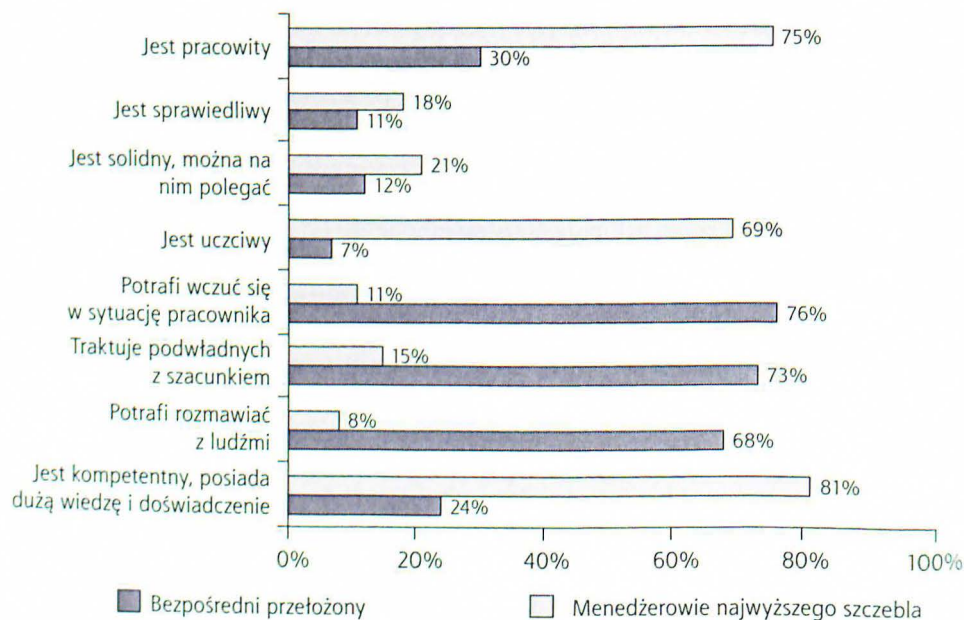
- Każdy może być przywódcą (nieprawda, ponieważ wielu utalentowanych pracowników nie jest po prostu zainteresowanych braniem na siebie takiej odpowiedzialności, ponieważ bardziej cenią sobie życie osobiste niż dążenie do tego, żeby być szefem).
- Wyniki firmy zależą od przywódców (nie zawsze, ponieważ wielu przedsiębiorstwom powodzi się dobrze dzięki sprawnemu zarządzaniu a nie dzięki znakomitemu przywództwu. Istnieją też firmy pod dobrym przywództwem, których wyniki pozostawiają dużo do życzenia, zwłaszcza w krótkim okresie czasu).
- Na szczyt hierarchii dochodzą ludzie, którzy są przywódcami (niekoniecznie, ponieważ przywódcy to ludzie, którzy mają zwolenników, a stanowisko służbowe nie ma z tym wiele wspólnego. Przywódców można znaleźć na wszystkich szczeblach organizacji).
- Przywódcy są znakomitymi trenerami (w rzeczywistości rzadko tak jest, ponieważ trudno jest znaleźć osobę, która jednocześnie potrafi inspirować podwładnych i szkolić ich np. w umiejętnościach technicznych).

¹¹ G. Jones, R. Goffee, *Warum sollte...* op. cit.

4. Polscy menedżerowie i przywódcy w świetle badań

Z badań własnych autorki¹² wynika, że pracownicy szanują swoich bezpośrednich przełożonych przede wszystkim za „ludzkie” podejście, natomiast kadrę najwyższego szczebla¹³ za wiedzę, pracowitość i uczciwość (wykres 1).

Wykres 1. Szacunek do przełożonych



Źródło: opracowanie własne.

Z badania „Czy ufamy pracodawcom”, przeprowadzonego przez PBS DGA na zlecenie firmy doradczej On Board PR, wynika, m.in. że¹⁴:

- 1) tylko 32% pracowników w pełni ufa informacjom przekazywanym przez zarząd, 36% nie zawsze im ufa, 15% rzadko ufa, 9% nie ufa, a 8% nie potrafiła się do tego ustosunkować;
- 2) pracownikom łatwiej uwierzyć w wiadomości o sukcesach firmy, kontraktach czy nagrodach – wierzy w to ok. 38% pracowników, niż w informacje o planowanych zmianach w firmie – 31% osób;

¹² Badania objęto 200 pracowników 15 firm mających siedzibę w woj. podlaskim.

¹³ Właściciel, zarząd, dyrektor naczelny, dyrektorzy pionów, departamentów itp.

¹⁴ N. Kilen, *Polscy pracownicy nie ufają pracodawcom*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2007.

- 3) istnieje ścisła zależność między zajmowaną w firmie pozycją a stopniem zaufania do wypowiedzi osób z zarządu i menedżerów – informacje o przyczynach zmian są wiarygodne dla ponad 63% osób zajmujących stanowiska kierownicze i dla niespełna 31% szeregowych „pracowników umysłowych”;
- 4) pracownicy, którzy nie ufają swoim szefom, znacznie częściej deklarują chęć zmiany pracy, a swoje obawy i niezadowolenie przenoszą na inne obszary funkcjonowania firmy, co może niekorzystnie wpływać na jej działalność biznesową;
- 5) w opinii pracowników przedsiębiorcy poświęcają znacznie więcej uwagi budowaniu zaufania i zrozumienia wśród klientów niż wśród własnej załogi.

Z przeprowadzonego badania „W poszukiwaniu idealnego menedżera”¹⁵, którego celem było zbadanie wpływu menedżerów na postawy pracowników wynika, że istnieje duża korelacja pomiędzy efektywnością menedżera a postawą pracownika. Szczególnie interesujące są skutki oddziaływania nieefektywnego menedżera. Jego niska efektywność ma przede wszystkim negatywny wpływ na wydajność pracowników (71%), prowadząc w dłuższym okresie czasu do rezygnacji z pracy (60%).

Obserwacje poczyniń polskich menedżerów pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Sytuacja w przedsiębiorstwach nie jest zbyt dobra. Prawie co piąty pracownik jest niezadowolony z pracy w konkretnej firmie, natomiast tylko 8,3% jest w pełni usatysfakcjonowanych. Około 30% polskich pracowników skarży się, że musi wykonywać pracę w atmosferze niezdrowej rywalizacji. Wzajemne współzawodnictwo przyczynia się do odczuwania silnego stresu przez prawie 70% badanych, natomiast ponad połowa badanych uważa, że pracuje w warunkach uniemożliwiających rozwój zawodowy. W konsekwencji wizerunek pracodawców w oczach pracowników nie wygląda najlepiej, co trzecia osoba odradzałaby znajomym podjęcie pracy w jego firmie¹⁶.

Podsumowanie

Aby dołączyć do grona najlepszych, firmy powinny koncentrować się na zapewnieniu coraz silniejszego związku pomiędzy celami strategicznymi firmy, celami życiowymi pracowników oraz praktykami i systemami HR. Konieczne jest promowanie kultury przywództwa i wysokich wyników. Inwestycje w rozwój kompetencji przywódczych przełożonych zdecydowanie zaprocentują poprawą wyników całej załogi.

¹⁵ *W poszukiwaniu idealnego menedżera*, www.placa.pl, stan na 21.01.2007.

¹⁶ A. Baruk, *Analiza postaw i opinii pracowników, a luka wizerunkowa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11, s. 38.

Bibliografia

- Baruk A., *Analiza postaw i opinii pracowników, a luka wizerunkowa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11.
- Collins J., *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review” sierpień 2003.
- Doliniak K., *Pokora kontra charyzma*, „Forbes” listopad 2005.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wyd. Jacek Santorski, Wrocław–Warszawa 2002.
- Goleman D., *Co czyni cię przywódcą*, „Harvard Business Review Polska” luty 2004.
- Jaworowska-Obłój Z., Olszańska J., Stefański R., Kiljańska M., *Inteligencja emocjonalna: pomyśl, zanim zainwestujesz*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2007.
- Jones G., Goffee R., *Warum sollte sich jemand gerade Sie zum Chef wünschen?*, „Harvard Businessmanager” Juni 2001.
- Khurana R., *The Curse of the Superstar CEO*, „Harvard Business Review” September 2002.
- Kilen N., *Polscy pracownicy nie ufają pracodawcom*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2007.
- Kopijer P., *Kultura przywództwa*, „Personel” sierpień 2001.
- Lehmann R., *Kontinuität und Charisma vertragen sich nicht*, „IO New Management” 2004, nr 12.
- Lyons L., *Management is dead*, „People Management” 26 October 2000.
- Płócińska M., *Między nami liderami*, „Personel” 16–31 stycznia 2002.
- W poszukiwaniu idealnego menedżera*, www.placa.pl stan na 21.01.2007.

Recenzent: prof. dr hab. inż. Stanisław Tkaczyk

Patronat naukowy i dofinansowanie:
Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego



204430

**Biblioteka Główna
Politechniki Białostockiej**



1074712

Copyright © by Centrum Doradztwa i Informacji
Difin sp. z o.o., Warszawa 2007

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez
zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadząca: Maria Adamska

ISBN 978-83-7251-856-9

Printed in Poland
Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.
Warszawa 2007
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. (0 22) 851 45 61, (0 22) 851 45 62
fax (0 22) 841 98 91
www.difin.pl
Skład i łamanie: Edit sp. z o.o.
Wydrukowano w Polsce

redakcja naukowa
WIESŁAW KOWALCZEWSKI
WIESŁAW MATWIEJCZUK

KIERUNKI I METODY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM



. Bogdana Jańskiego

Difin