

**Wyzwania współczesnych  
przywódców organizacji  
gospodarczych**  
*Rafał Mrówka*

## Spis treści

1. Wprowadzenie	3
1.1. Potrzeba przywództwa	3
1.2. Pojęcie przywództwa	4
2. Ewolucja postrzegania przywództwa	5
2.1. Cechy, czy zachowania	5
2.2. Podejście sytuacyjne – zmiana stylu przewodzenia, czy zmiana przywódcy	6
2.3. Efektywność przywództwa	8
3. Wylanianie się przywódców	9
4. Zadania współczesnego przywódcy	10
4.1. Przywódca jako agent zmian kulturowych	10
4.2. Przywództwo transformacyjne	12
4.3. Charyzma – cecha pożądana, czy też przeszkoda	12
4.4. Przywódca organizacji uczącej się	13
4.5. Znaczenie wizji	15
5. Podsumowanie	15

# 1. Wprowadzenie

## 1.1. Potrzeba przywództwa

W dzisiejszych czasach organizacje gospodarcze stają coraz częściej przed wyzwaniami zmieniającego się burzliwie otoczenia. Coraz mniej przedsiębiorstw działa w środowisku stabilnym. Sytuacja ta powoduje, że zwiększa się zapotrzebowanie na efektywne przywództwo. Oczywiście zawsze było tak, że do odniesienia sukcesu przez organizację niezbędny był przywódca, jednak potrzeba ta staje się jeszcze pilniejsza we współczesnym otoczeniu. Organizacje często stają się wręcz uzależnione od efektywnego przywództwa.

Pojawiają się oczywiście również koncepcje przeciwne, negujące konieczność istnienia przywództwa. Do takich teorii zaliczyć można koncepcję substytutów przywództwa<sup>1</sup>, której autorzy twierdzą, że przywództwo może być neutralizowane lub wręcz zastępowane przez cechy podwładnego (zdolności, doświadczenie, potrzeba niezależności, profesjonalne nastawienie), zadania (rutynowe i proste lub ambitne i dostarczające zadowolenia) i organizacji (formalizacja, spistość grupy, nieelastyczność, sztywna struktura nagradzania). Inne badania sugerują jednak, że tego typu koncepcje nie mają uzasadnienia. Jeśli formalne przywództwo w grupie zostaje ograniczone lub przechodzi na dalszy plan, zawsze znajdują się ludzie, którzy wychodzą na pozycję nieformalnych liderów<sup>2</sup>. Skutek jest taki, że grupa powraca do punktu wyjścia. Znowu ma silnego lidera, tylko teraz jest to akurat nieodpowiednia osoba. Próba odzyskania władzy przez starego lidera prawie zawsze prowadzi do konfliktu. Tak właśnie wygląda najczęściej scenariusz zmian spowodowanych zniesieniem przywództwa w grupie.

W różnych grupach, systemach zapotrzebowanie zgłaszane na przywództwo jest jednak różne. Istnieje wiele sytuacji, w których przywódca jest potrzebny, wręcz niezbędny, jednak dla grupy jego istnienie wydaje się być zagrożeniem. Stąd mogą pojawiać się błędne wnioski, że grupa nie potrzebuje przywódcy. W takiej sytuacji przywódca musi przekonać grupę do swoich przewag, niejako wtapiając się na początku w tłum. Według Aaron Wildavsky'ego, autora kulturowej teorii przywództwa<sup>3</sup>, dzieje się tak głównie w systemach równościowych.

Wydaje się, że wnioski jakie wypływają z tych teorii, zgodnie mówią o konieczności zmiany koncepcji przywództwa w dzisiejszych czasach, konieczności wykształcenia nowych liderów, których zadania, postępowanie będzie odmienne od zadań tradycyjnych przywódców. W swojej istocie tradycyjny pogląd na przywództwo jest oparty bowiem na założeniach ludzkiej bezsilności, braku osobistej wizji i niezdolności do opanowania sił prowadzących do zmian – niedostatkach zwykłych ludzi, na które coś mogą poradzić tylko nieliczni wielcy przywódcy<sup>4</sup>. Doświadczenie pokazuje, że dzisiaj jest inaczej, inne są wymagania pracowników. Jakie

---

<sup>1</sup> S. Kerr, J. M. Jermier, Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, „Organizational Behavior and Human Performance”, grudzień 1978, s.375-403

<sup>2</sup> T. Lambert, Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań., Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1999, s. 131

<sup>3</sup> A. Wildavsky, Kulturowa teoria przywództwa, we Władza i społeczeństwo, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994, s. 274-287

<sup>4</sup> P. M. Senge, Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998, s. 331

zadania powinien więc wykonywać nowoczesny przywódca, jaki powinien być – na te pytania postaram się odpowiedzieć w niniejszym referacie.

## 1.2. Pojęcie przywództwa

Wcześniej jednak warto odpowiedzieć na pytanie, czym jest przywództwo, w szczególności przywództwo gospodarcze. Definicji tego rodzaju można znaleźć bardzo wiele. Początkowo problemem przywództwa zajmowała się głównie socjologia i politologia. Analizowano ten problem głównie z punktu widzenia przywództwa społecznego i politycznego, łącząc go z problemem władzy, traktując jak jeden z aspektów władzy<sup>5</sup>. Stąd przywództwo to zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych<sup>6</sup>, władza jednej lub kilku osób do wpływania na grupę i adaptowania własnej polityki<sup>7</sup>.

Przywództwo można definiować jednak bardziej ogólnie, odnosząc je do organizacji gospodarczych. Według Morrisa i Seemana<sup>8</sup>, przywództwo jest każdą czynnością, która wpływa na postawę grupy. Autorzy nie zastanawiają się tutaj nad sposobem i źródłem tego wpływu.

Wielu badaczy zastanawiało się jednak, czyje cele realizuje przywódca. Jedna z definicji mówi, że przywódca to osoba, która sprawia rzeczy, które bez niego by się nie dokonały. Definicję tę można rozumieć w ten sposób, że przywódca nakłania zwolenników do wypełnienia własnych celów. Zajmuje on najwyższą pozycję w grupie, często przez tę grupę został wybrany, stąd ma największy wpływ na stawianie i realizację celów<sup>9</sup>.

Inna definicja przywództwa mówi jednak, że z przewodzenie polega na tym, że 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<sup>10</sup>. Definicja ta jednak szczególnie dobrze oddaje przywództwo polityczne, gdzie przywódca wciąż podlegać musi ocenie wyborców, gdzie jest on niejako rozliczany z zaspokajania motywacji zwolenników.

Według Burnsa<sup>11</sup> natomiast o przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, cele grupy lub organizacji. Cała sztuka przewodzenia zasadza się na umiejętności dostrzegania i realizowania owych wspólnych celów, na realizacji potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kierowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu. Jego celem może być także zdefiniowanie kultury grupy lub organizacji<sup>12</sup>. Ta definicja wydaje się dominować w nowoczesnym rozumieniu przywództwa

---

<sup>5</sup> J. MacGregor Burns, *Władza przywódcza*, we *Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994, s. 265

<sup>6</sup> N. Abercrombie, S. Hill, B. S. Turner, *The Penguin dictionary of sociology*, Penguin Books, 1988, s. 135-136

<sup>7</sup> red. V. Bogdanor, *The Blackwell Encyclopedia of Political Science*, Blackwell Publishers, Oxford, Cambridge, 1993, s. 321-323

<sup>8</sup> R. Morris, M. Seeman, *The Problem of Leadership: An Inter-Disciplinary Approach*, *American Journal of Sociology*, nr 56, 1959

<sup>9</sup> K. F. Janda, *Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power*, *Human relations*, nr 13, 1960

<sup>10</sup> J. MacGregor Burns, *op. cit.*

<sup>11</sup> *op. cit.*, s. 266

<sup>12</sup> G. A. Yukl, *Leadership in Organization*, wyd. 2, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork, 1989, s. 5

gospodarczego. Cele pochodzą nie tylko od lidera, ale są wypadkową jego celów i celów grupy. Przywódca odpowiedzialny jest natomiast za tworzenie i realizację pewnej wizji, która pozwoli przetrwać i rozwijać się organizacji na burzliwym rynku.

Charles Manz i Henry Sims w swojej książce „Superleadership” posuwają się jeszcze o krok dalej. Wprowadzają oni pojęcie superlidera jako „osoby, która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili”<sup>13</sup>. Jego wpływ staje się trudny do zauważenia, jednak niezbędny. Przywódca inspiruje, motywuje, zachęca. Często ludzie, którym przewodzi w dzisiejszych organizacjach gospodarczych mają dużo większą wiedzę, są specjalistami, ekspertami. Mają oni potencjał, aby zmieniać rzeczywistość. Potrzebują oni tylko pewnego katalizatora, który pozwoli im wyzwolić własny potencjał. Takim katalizatorem musi być właśnie nowoczesny przywódca.

## 2. Ewolucja postrzegania przywództwa

### 2.1. Cechy, czy zachowania

Interesujące jest także, jak historycznie kształtowały się opinie na temat przywództwa, jak proces ten próbowali opisywać badacze. Najwcześniej, od wieków przywództwo próbowano utożsamić z zestawem cech przywódczych. Próby znalezienia jednego zestawu cech okazały się jednak bezowocne. Kolejne badania dokładały do zestawu cech wcześniej wyodrębnionych dziesiątki innych, nie potwierdzając tych wcześniejszych. W każdej kulturze zestaw tych cech był inny. Zmieniał się on także w zależności od sytuacji. Szybko porzucono więc powszechny w świadomości ludzi pogląd, że przywódcy charakteryzują się jakimiś szczególnymi cechami osobowościowymi.

Gdy okazało się, że poszukiwanie cech przywódczych nie może zakończyć się sukcesem, badacze próbowali znaleźć zachowania cechujące skutecznych przywódców. W ten sposób narodziło się behawioralne podejście do przywództwa. Zachowań można się nauczyć, stąd teoria ta wydawała się szczególnie atrakcyjna. Badacze skupili uwagę na dwóch aspektach: funkcjach przywódczych i stylach przewodzenia. Jeżeli chodzi o funkcje przywódcze, idealny przywódca powinien pełnić funkcje związane z zadaniami oraz podtrzymujące trwałość grupy. Zazwyczaj jednak funkcje te są rozdzielone. Za zadania odpowiada kierownik lub przywódca formalny, za funkcje społeczne inny członek grupy.

Te dwie funkcje przywódcze znajdują odzwierciedlenie w stylach przewodzenia: zorientowanym na zadania i zorientowanym na pracowników.

Likert<sup>14</sup> podczas badań prowadzonych w Uniwersytecie w Michigan poczynił założenie, że dwa style przywódcze stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum, tzn. w im większym stopniu kierownik orientuje się na zadanie, w tym mniejszym może orientować się na stosunki z pracownikami. Wnioski jakie przedstawił sugerowały, że bardziej efektywne jest zachowanie zorientowane na pracowników niż na zadanie.

Podobne badania prowadzono także na uniwersytecie stanowym w Ohio<sup>15</sup>. Tu także wyodrębniono dwa typy zachowań przywódczych: inicjowanie struktury (zorientowanie na zadania) oraz zachowanie uważające (zorientowanie na pracowników). Zachowania te nie

---

<sup>13</sup> za T. Lambert, jw., s. 129

<sup>14</sup> za R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998, s. 499-500

<sup>15</sup> jw., s. 500-501

były jednak traktowane jednowymiarowo, więc przywódca mógł jednocześnie wyrażać oba zachowania w różnym stopniu. Badacze ustalili, że skuteczność przywódców zależała nie tyle od stylu, ile od sytuacji w której ten styl był stosowany.

Kontynuacją koncepcji dwuwymiarowej natury przywództwa była siatka kierownicza Blake'a i Moutona<sup>16</sup>. Była to mapa obrazująca różne style przywódcze w zależności od wykazywania w różnym stopniu przez przywódcę troski o ludzi i produkcję. Najskuteczniejszy według tych badaczy był styl kierowania zespołowego (demokratycznego), gdzie występuje największa intensywność obu zachowań.

## 2.2. Podejście sytuacyjne – zmiana stylu przewodzenia, czy zmiana przywódcy

Proces przywódczy jest jednak bardziej skomplikowany. Próby znalezienia jednego uniwersalnego stylu nie przyniosły efektu, gdyż nie udało się potwierdzić w praktyce działania przedstawionych modeli. Dały one jednak podstawę do sformułowania kolejnych teorii z dziedziny sytuacyjnego podejścia do przywództwa. Zapowiedzią ich był model Tannenbauma i Schmidta<sup>17</sup>. Sugerowali oni, że przywódca przed wyborem stylu powinien rozważyć trzy zbiory „sił”: sił występujących u kierownika, u pracowników oraz sił występujących w danej sytuacji. Podobnie jak badacze z Uniwersytetu w Michigan uważali oni również, że dwa style przywódcze stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum. Ważne w tym modelu jednak było to, że styl przewodzenia zależał od sytuacji i ulegał dynamicznym zmianom.

Podobnym tropem podążyli Hersey i Blanchard<sup>18</sup>. Według nich przywództwo zmienia się w zależności od stopnia gotowości pracowników, czyli pragnienia osiągnąć, skłonności do brania odpowiedzialności, od wiedzy, doświadczenia. Dla ustalenia stylu przywództwa ważne są także cele oraz znajomość podwładnych. Hersey i Blanchard uważali, że stosunki między przywódcą i podwładnymi przechodzą przez cztery fazy w miarę rozwoju pracowników, od nastawienia tylko na zadania, poprzez nastawienie na zadania i stosunki międzyludzkie, poprzez nastawienie tylko na stosunki międzyludzkie, aż po niskie nastawienie zarówno na zadania jak i stosunki międzyludzkie w fazie dojrzałości grupy. Teoria ta zakłada więc bardzo dynamiczne zmiany stylu przywództwa. Jeżeli dobierze się go dobrze, przywódca nie tylko będzie motywował pracowników, ale ułatwi im rozwój, będzie doskonalił podwładnych. Jeżeli przywódca nie potrafi natomiast dynamicznie zmieniać stylu przywództwa, będzie odnosił sukcesy tylko w określonych sytuacjach.

Problemem tym zajmował się Fiedler<sup>19</sup>. Uważał on, że zmiana stylu jest dla większości przywódców zbyt trudna. Należy więc dobierać przywódców do określonych zadań lub przydzielać im określone kompetencje silne lub słabe. Fiedler opracował swój model w oparciu o własny miernik – w jaki sposób przywódca ocenia swojego najmniej lubianego współpracownika (NLW). Jeżeli ta ocena jest w miarę pozytywna, przywódca jest tolerancyjny, zorientowany na stosunki międzyludzkie, jeżeli ocena jest negatywna, przywódca zwraca większą uwagę na zadania. Określił także trzy zmienne sytuacyjne, w zależności od których dobiera się styl przywództwa: stosunki między przywódcą i członkami zespołu, struktura zadania (ustrukturyzowana lub nie) oraz pozycja władcza (silna lub słaba). Stwierdził, że przywódcy o niskim wskaźniku NLW (zorientowani na zadania) byli

<sup>16</sup> za J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa, 1997, s. 461-462

<sup>17</sup> za R. W. Griffin, jw., s. 502-503

<sup>18</sup> za J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., jw., s. 463-465

<sup>19</sup> jw., s. 465-468

najskuteczniejsi w sytuacjach skrajnych, gdy mieli albo dużą władzę i wpływ, albo małą władzę i wpływ. Przywódcy o wysokim wskaźniku NLW (zorientowani na stosunki międzyludzkie) byli skuteczniejsi, gdy mieli umiarkowaną władzę i wpływ. Model ten był stosowany podczas szkoleń, w czasie których uczono przywódców, że zamiast zmieniać styl przywódczy (co jest trudne), lepiej zmieniać zmienne sytuacyjne (poprzez ustrukturyzowanie zadania, zwiększenie władzy lub poprawiając stosunki z podwładnymi). Wątpliwości jednak budzi, czy zmiana sytuacji jest łatwiejsza, niż zmiana stylu przewodzenia. Dodatkowo, jeśli w organizacji stosowany jest tylko jeden styl przywódczy, ogranicza on na krótką metę zdolność liderów do wypracowania i stosowania elastycznego podejścia do sytuacji oraz może zostać utożsamiony ze stylem dominującym. Model Fiedlera krytykowano także, gdyż wątpliwości budziło, czy miernik NLW oddaje rzeczywistą sytuację.

Kolejny model opracowany przez Evansa i Housa<sup>20</sup>, model ścieżki do celu, oparty był o motywacyjną teorię oczekiwań, mówiącą, że motywacja pracownika zależy od oczekiwanej korzyści i jej wartości. Rolą przywódcy jest natomiast określić te korzyści i wyznaczyć ścieżkę dojścia do nich. Styl przywództwa wpływa na dostępne nagrody oraz na ścieżki dojścia do nich.

House<sup>21</sup> próbował rozwinąć tę teorię, poprzez wyróżnienie dwóch zmiennych, ułatwiających określenie najskuteczniejszego stylu przewodzenia: osobistych cech pracowników (preferowany styl zależy od własnej oceny uzdolnień) oraz cech otoczenia (istota zadań, ich rodzaj, system formalnej władzy, grupa robocza). Wyróżnił też cztery rodzaje zachowań przywódczych:

- nakazowe – przywódca pokazuje podwładnym, czego się od nich oczekuje, daje wytyczne, kierunki
- wspierające – przywódca jest przyjazny, przystępny, wykazuje troskę o dobrobyt podwładnych, traktuje członków grupy na równej stopie
- partycypacyjne – przywódca zasięga rady, prosi o sugestie
- zorientowane na zadania – przywódca wyznacza ambitne cele, oczekuje wysokich osiągnięć, zachęca oraz okazuje zaufanie

W przeciwieństwie do teorii Fiedlera, teoria ścieżki do celu zakłada, że przywódcy zmieniają swój styl zachowania w zależności od sytuacji.

Problemem, w jaki sposób w procesie przywództwa powinni uczestniczyć podwładni, zajmowali się Vroom, Yetton i Jago<sup>22</sup>. Ich model VYJ rozważał zagadnienie, jak powinna być podejmowana decyzja, jak w tym procesie powinni partycypować podwładni. Sytuacja, która ma dyktować sposób jej podjęcia, była zdefiniowana poprzez szereg pytań dotyczących cech rozpatrywanego problemu, na które menedżer musiał odpowiedzieć. Tworzyło się w ten sposób drzewo decyzyjne, które prowadziło do wyboru odpowiedniego sposobu podjęcia decyzji.

Wiele z przytoczonych koncepcji nie znalazło potwierdzenia w rzeczywistości, jednak część wciąż przynosi obiecujące wyniki. W ostatnich latach próbuje się jednak coraz silniej

---

<sup>20</sup> za R. W. Griffin, jw., s. 507-509

<sup>21</sup> za J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr., jw., s. 469

<sup>22</sup> jw., s. 470-472

powiązać problem przywództwa z problemem kultury organizacyjnej. W dalszych rozdziałach zajmę się tą teorią nieco dokładniej.

### 2.3. Efektywność przywództwa

Wcześniej powstaje jednak pytanie, co współcześnie znaczy efektywne przywództwo. Według Burnsa, zarówno miarą władzy, jak i przywództwa jest stopień uzyskania zamierzonych efektów<sup>23</sup>. Czy oznacza to jednak, że cel uświęca środki, to znaczy, czy każde działanie przywódcy niezależnie od konsekwencji, prowadzące do założonego celu jest efektywnym przywództwem? Wydaje się, że żeby przywództwo mogło być ocenione wysoko w dłuższej perspektywie, spełniać musi także inne kryteria, w tym standardy moralne. Hollander i Julian<sup>24</sup> rozpatrują efektywność przywództwa w kategoriach wyników grupy. Jeśli ów dwustronny proces wpływu jest dla obu stron nagradzający, podnosić się będzie poziom wykonywanych zadań przez grupę, satysfakcja członków i możliwości wpływu przywódcy. Wynika stąd, że przywódca taki będzie mógł odnosić sukcesy nawet w dłuższej perspektywie czasowej, gdyż będzie miał zawsze poparcie zespołu. Nigdy nie wydarzy się sytuacja, że wprowadzie pośredni cel został osiągnięty, ale nie ma kto zrealizować zadań do końca, gdyż zespół nie zniósł przywództwa swojego szefa.

Senge w swoich rozważaniach nad organizacją uczącą się idzie jeszcze dalej. Według niego wielki przywódca to taki, którego ludzie mówią: „Sami to zrobiliśmy.”<sup>25</sup> Przywódcy, którzy praktykują ten styl, znajdują satysfakcję w dawaniu innym władzy, w tworzeniu organizacji zdolnych do osiągania wyników, na których ludziom naprawdę zależy. Efektywny przywódca więc przede wszystkim to taki, który potrafi wspierać naukę pracowników, znajdować wspólnie z nimi wizję organizacji, skłaniać ich do poszukiwań i wyborów.

Interesujące jest jednak w takim razie, co motywuje przywódców do pracy? Badania na ten temat przeprowadził między innymi amerykański psycholog David McClelland<sup>26</sup>. Przywódca, według niego, może być motywowany przez jeden, dwa lub wszystkie z trzech wyodrębnionych czynników. Pierwszym jest czynnik N-Ach. Lider jest motywowany wysokimi standardami osobistych osiągnięć. Dąży do wyników najwyższej jakości. Dla niego więc efektywne przywództwo oparte jest na wynikach (tak, jak definiował je Burns). Lider motywowany drugim czynnikiem N-Aff pragnie rozwijać dobre stosunki osobiste. Chce pracować z innymi, wspierać ich i rozwijać oraz bronić ich interesów. Występowanie jednak tylko tego czynnika może sprawić, że grupa nie będzie osiągać żadnych rezultatów, gdyż celem jej trwania będzie tylko kultywowanie dobrych relacji. Trzeci czynnik, N-Pow, ma inny charakter. Lider chce efektywnie wykorzystywać siłę i zasoby organizacji, stosować dostępne mu środki w celu realizacji planów. Zdaniem autora tej koncepcji, przywódca odnosi największe sukcesy, gdy motywuje go czynnik N-Pow. Jest to zbieżne z definicjami efektywnego przywództwa Hollandera i Juliana oraz Senge'go opisanymi wyżej. Efektywne, znaczy nie koniecznie oparte na silnym egzekwowaniu władzy, lecz na wykorzystywaniu potencjału zespołu i tworzeniu podstaw jego współpracy w szerokim horyzoncie czasowym.

---

<sup>23</sup> J. MacGregor Burns, jw., s. 268

<sup>24</sup> E. P. Hollander, J. W. Julian, Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa, w *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W. E. Scott, Jr i L. L. Cummings, PWN, Warszawa, 1983, tom II, s. 63-73

<sup>25</sup> P. M. Senge, jw., s. 330-349

<sup>26</sup> za T. Lambert, jw., s. 159-161

### 3. Wyłanianie się przywódców

W trakcie powyższych rozważań rodzi się jednak kolejne pytanie. Jeżeli wiadomo już, co to jest przywództwo, kiedy naprawdę jest ono efektywne, skąd w takim razie znaleźć takich efektywnych przywódców, jak się ich kreuje lub gdzie ich można odnaleźć? Problem ten próbowano zgłębić od wielu lat. Powstały różne teorie wyjaśniające fenomen pojawiania się wybitnych przywódców. Ja przytoczę tutaj trzy najpopularniejsze.

Teoria *Zeitgeist*<sup>27</sup> („ducha czasu”) opisana między innymi przez Elmsa i Stone’a, mówi, że specyficzne warunki historyczne i kulturowe wytwarzają szczególny klimat emocjonalny, w którym ludzie są skłonni powierzyć przywództwo dość przypadkowej osobie, znajdującej się akurat w określonym czasie we właściwym miejscu. Teoria ta zakłada, że osoba ta nie musi wyróżniać się niczym szczególnym, nie musi posiadać żadnych stałych cech. Przywództwo tworzą więc okoliczności, „duch czasu”, od którego to określenia teoria wzięła nazwę. Wydaje się jednak, że takie rozumienie kreowania przywództwa jest nadmiernym uproszczeniem, zakłada bowiem, że tak naprawdę każdy w określonych warunkach może zostać przywódcą.

Całkowicie w opozycji do tej teorii znajduje się teoria wybitnej jednostki<sup>28</sup> (*Great Man History*), sformułowana między innymi przez Katza, Stone’a i Aronsona. Od wieków uważano, że przywódcami zostają osoby o nieprzeciętnych przymiotach osobowościowych i intelektualnych. Szczególnie dużą moc oddziaływania ma osoba o odpowiednio dużym prestiżu, który może wynikać z nazwiska, tytułów, tradycji, majątku, odniesionych sukcesów (prestiż nabyty), bądź opierać się na wrodzonym uroku i mocy wpływu (prestiż osobisty, później nazwany charyzmą). Zgodnie z teorią Le Bona, osoby mające prestiż (nabyty lub osobisty) wywołują u ludzi fascynację i podziw. Opinie przywódcy nie są poddawane dyskusji oraz krytyce. Prestiż upada, gdy przywódca zaczyna ponosić niepowodzenia. Tego typu przywództwo pojawia się przede wszystkim w warunkach chaosu, zagrożenia oraz niepewności. W teorii tej wątpliwość budzi jednak fakt, że nie wszystkie wybitne jednostki odnoszą sukces oraz że sukces odniesiony raz nie gwarantuje sukcesu w innych okolicznościach. Wniosek, jaki z tego płynie jest prosty. Nie wystarczają nieprzeciętne przymioty, potrzebne jest coś jeszcze.

Naprzeciw tym postulatom wychodzi teoria, że przywództwo jest rezultatem wzajemnej relacji między przywódcą i jego zwolennikami, a także, że warunkiem jego powstania są wprawdzie osobiste przymioty, zachowania, umiejętności, jednak ujawniają się one tylko w określonych sprzyjających warunkach. Wynika stąd, że nie każda osoba zostanie przywódcą, ale także nie każda wybitna jednostka nim zostanie. Zależy to od sprzyjających okoliczności. Możliwe jest także odniesienie sukcesu raz, natomiast poniesienie porażki w innym czasie. Lider bardziej kreowany jest nawet przez okoliczności, niż przez indywidualne cechy. Liderzy powstają jako odpowiedź na istniejące potrzeby. Stąd cechy lidera kształtuje także proces, zadanie, a nie wynikają one tylko z cech osobistych<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> za U. Jakubowska, *Przywództwo polityczne*, w *Psychologia polityczne*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1999, s. 81-82

<sup>28</sup> jw., s. 82-83

<sup>29</sup> J. Cartwright, *Cultural Transformation. Nine factors for improving the soul of your business*, Financial Times & Prentice Hall, Great Britain, 1999, s. 178-182

Zdanie to podziela także Senge<sup>30</sup>. Według niego, nie można się przywództwa całkowicie nauczyć, nie można go sprowadzić do zbioru umiejętności i kompetencji. Potrzebne są naturalne zdolności przywódcze. Senge jednak uważa także, że lider nie musi mieć wszystkich cech powszechnie utożsamianych z wybitnymi jednostkami, musi on natomiast umieć tworzyć i komunikować koncepcje, rozważać wyznawane wartości, uczyć się słuchać i doceniać innych ludzi i ich idee.

## 4. Zadania współczesnego przywódcy

### 4.1. Przywódca jako agent zmian kulturowych

Posiadanie silnej kultury organizacyjnej może być wielkim atutem organizacji. Odpowiednia silna kultura może łatwo adaptować organizację do zmieniającego się środowiska. W dzisiejszych warunkach trudno jest przecenić taką sytuację.

Silna kultura może być jednak również słabością. Dzieje się tak wtedy, gdy kultura poprzez istniejące w organizacji założenia, wyznawane i deklarowane wartości, czy nawet proste artefakty prowadzi organizację w kierunku sprzecznym z rozwojem rynku, stoi na przeszkodzie jej dostosowania się do zmieniających się warunków. W takiej sytuacji, im kultura jest silniejsza, tym szybciej ma szansę doprowadzić organizację na skraj przepaści.

Stąd bardzo ważne jest, aby kultura organizacyjna przygotowywała organizację do dalszego funkcjonowania w otoczeniu. Należy więc zadać sobie pytania, jak kultura powstaje, kto ma wpływ na jej kształtowanie się. Zajmował się tym szczegółowo Schein<sup>31</sup>. Uważał on, że przywództwo i kultura organizacyjna są nierozzerwalnie połączone. Pierwszy związek powstaje już w momencie tworzenia organizacji. Na powstanie i ukształtowanie się kultury kluczowy bowiem wpływ ma osoba przywódcy-założyciela. To on zazwyczaj tworzy pierwszą wizję organizacji, ma pomysł na stworzenie produktu lub usługi, który może odnieść sukces na rynku. Początkowo proces formowania się kultury jest procesem formowania się małej grupy. Przywódca bowiem tworzy taką grupę z osób, które podzielają jego wizję, które uważają, że pomysł jest dobry i realny oraz wart jest ryzyka, czasu, pieniędzy i energii. Grupa gromadzi zasoby, które posłużą realizacji wizji, dołącza nowe osoby do organizacji i tworzy wspólną historię. Lider-założyciel ma wciąż jednak największy wpływ na to, jak grupa definiuje i rozwiązuje zewnętrzne i wewnętrzne problemy adaptacji i integracji. Przywódca stworzył pomysł, więc ma też swoje własne pojęcie, oparte na kulturze i osobowości, jak powinien być zrealizowany. Ma on także silne założenia, przekonania na temat świata, ludzi, czasu i miejsca oraz roli nowej organizacji w środowisku. Wszystkie te czynniki z definicji kształtują kulturę organizacyjną.

Cechy lidera kształtuje także, jak opisano wyżej, proces, zadanie, a nie wynikają one wyłącznie z cech osobistych. Następnie są one rozpropagowywane razem z zadaniami wśród wszystkich członków organizacji i powoli przekształcają się w kulturowy sposób postępowania, tworząc kulturę organizacji. Wpływają na nią także wcześniejsze doświadczenia przywódcy. Czasami może dochodzić do konfliktu w tym względzie z innymi wpływowymi członkami organizacji. W początkowej fazie lider musi walczyć o wprowadzenie swoich wyobrażeń w życie, jednak czasami może także korzystać z pomysłów innych członków organizacji.

---

<sup>30</sup> P. M. Senge, *op. cit.*, s. 349

<sup>31</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London, 1985, s. 209-243

Przywódca wpływa na kształt kultury także poprzez określone zachowania, to, w jaki sposób mierzy i kontroluje wyniki, na co zwraca uwagę, jak postępuje w sytuacji kryzysu, czy i jak modeluje, uczy, trenuje pracowników, czy i za co karze i nagradza, w oparciu o jakie kryteria rekrutuje, selekcjonuje i promuje pracowników. Na dalszym planie są inne metody wpływu. Stopień ich oddziaływania jest mniejszy, jednak istotny. Są one trudniejsze do kontroli. Działają tylko wtedy, gdy są zgodne z czynnikami wymienionymi wyżej i budują wtedy ideologię organizacji. Są to projekt organizacji i jej struktura, systemy i procedury, fizyczna przestrzeń, budynki, legendy, mity, opowieści o ważnych wydarzeniach i ludziach (także o przywódcy), formalna deklaracja filozofii organizacyjnej, kredo, statutu.

Jak stąd wynika, początkowo to lider tworzy kulturę organizacji, ale potem to już kultura tworzy generację nowych liderów. Jest ona tak silna, kształtuje kolejne generacje pracowników, że proces ulega odwróceniu. Stąd bardzo ważne jest jaką kulturę zbuduje przywódca-założyciel, czy będzie ona dostosowywać organizację do zmieniających się warunków. Błąd popełniony na starcie może później przyczynić się do zagłady organizacji.

Nie oznacza to oczywiście, że kultura raz powstała nigdy nie może ulec zmianie. W sytuacji, gdy jest to konieczne, ujawnia się znowu rola przywódcy. Schein mówi wręcz o przywództwie, jako o zarządzaniu zmianą kultury<sup>32</sup>, o tym, że unikalną i podstawową funkcją przywództwa jest zręczne pokierowanie kulturą organizacji. Liderstwo jest nieodłącznie związane z formowaniem się kultury, jej ewolucją, transformacją i zniszczeniem. Kultura może stawać się silniejsza i być osłabiana przez lidera, lider jest potrzebny grupie, aby oduczyć ją jednych podstawowych założeniem i żeby nauczyć ją innych. Bez przywództwa grupa nie jest w stanie dostosować się do zmieniającego się środowiska.

W rodzącej się organizacji przywództwo przejawia się w misji, celach, strukturze i procedurach grupy. Lider potrzebuje jednak wizji oraz umiejętności jej artykułowania i narzucania, wytrwałości i ostrożności. Często absorbuje niepokój, gdy sprawy nie idą zgodnie z planami. Musi on zapewniać przynajmniej chwilową stabilność i emocjonalne zabezpieczenie.

Średniodojrzałe organizacje mogą iść dwoma drogami. Część ma rozwiniętą zintegrowaną kulturę, część zdywersyfikowaną. Zarządzanie kulturą przez przywódców zależy od tego wzorca. Liderzy jednak muszą wiedzieć przede wszystkim, jak pomóc organizacji rozwijać się, aby stać się maksymalnie efektywną w przyszłości. Czasami może oznaczać to zwiększanie dywersyfikacji kulturowej, czasami integrowanie kultur. W obu przypadkach lider musi pójść drogą, na której kultura wspomaga lub powstrzymuje wypełnianie misji organizacyjnej i interweniować, aby dokonać oczekiwanych zmian.

W dojrzałych organizacjach silna kultura sama definiuje rolę przywódcy. Lider może ślepo podążać zgodnie z tymi zasadami lub może stworzyć nową definicję przywództwa. To, jaka droga zostanie wybrana, zależy głównie od tego, czy kultura adaptuje organizację do zmieniającego się środowiska. Jeśli nie, aby organizacja przetrwała, kultura musi być zmieniona, a do tego potrzebne jest przewożenie, które złamie „tyranię starej kultury”. Taki lider może pochodzić z wnętrza organizacji (zna wtedy znakomicie jej kulturę) lub z zewnątrz. Potrzebna jest jednak wizja zmiany organizacji. Jeśli lider pochodzi z zewnątrz, musi on jednak także zdiagnozować organizację i zdecydować, które elementy należy zmienić, które pozostawić. Musi on wejść do wnętrza organizacji, jej dynamiki. Musi zrozumieć motywacje i umiejętności organizacji.

---

<sup>32</sup> jw., s. 311-327

Po fazie diagnozy następuje rozmrożenie, które wymaga powiedzenia jasno, że określone elementy działają źle. Często nie jest to proste. Lider musi mieć emocjonalną siłę, aby absorbować obawy zmiany, a często wręcz niechęć i złość członków organizacji.

Następny etap to przeprowadzenie zmiany. Przywódca musi umieć zmienić kulturowe założenia. Musi on nie tylko przewodzić, ale także słuchać, konsultować. Musi sprawić, aby w procesie zmiany współuczestniczyli inni członkowie organizacji i głęboko rozumieć misję oraz uczucia ludzi, które często nawet nie są wyartykułowane. Zmieniając założenia kulturowe, musi postępować zgodnie z głębszymi założeniami, które oczywiście musi rozumieć. Ostatni etap zmiany to ponowne zamrożenie, czyli utrwalenie nowej kultury, uczynienie jej powszechną.

Im bardziej burzliwe środowisko, w którym działa organizacja, tym bardziej jest ona uzależniona od przywódców potrafiących zarządzać zmianą kultury organizacyjnej.

#### **4.2. Przywództwo transformacyjne**

Koncepcja Scheina przywódcy jako menedżera zmian kulturowych nie jest w rzeczywistości nowa. Cechy spójne z nią znaleźć można w teorii przywództwa transformacyjnego opracowanej przez Burnsa<sup>33</sup>. Wyróżnił on dwa typy przywództwa: transakcyjne i transformacyjne. W przywództwie transakcyjnym jedna osoba inicjuje kontakt z innymi w intencji wymiany czegoś, co jest wartościowe dla każdej ze stron (np. wymiana dóbr ekonomicznych – charakter ekonomiczny wymiany, pozyskanie głosów – charakter polityczny, gościnność w zamian za rozmowę – charakter psychologiczny). Relacja taka nie jest jednak trwała. Nie ma niczego, co trwale wiązało by strony. Przywódca w rzeczywistości jest tylko kierownikiem.

W przywództwie transformacyjnym wzajemne związki przywódcy i zwolenników wynoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele na początku powiązane, ale oddzielne zlewają się ze sobą. Władza wspomaga wspólny cel. Jest to przywództwo dynamiczne, opierające się na zaangażowaniu obu stron. Przywódca ma wizję, inspiruje, pracuje, wykorzystując również transakcyjnych kierowników, aby skutecznie zarządzać zmianą kulturową, tak, aby organizacja mogła dostosowywać się do środowiska, w którym działa.

#### **4.3. Charyzma – cecha pożądana, czy też przeszkoda**

Z teorii przywództwa transformacyjnego można by wysnuć wniosek, że przywódca musi posiadać pewną charyzmę, aby móc pociągnąć za sobą swoich zwolenników, aby zarazić ich swoją wizją, aby wyrzucić wpływ na ich wizję. Nad pojęciem charyzmy zastanawiano się zresztą od początku badań na temat przywództwa. Już Max Weber<sup>34</sup> wśród wyróżnionych przez siebie typów przywództwa, wskazywał także przywództwo charyzmatyczne, oparte na nadzwyczajnych atrybutach władzy, za którymi podążają zwolennicy.

Później charyzmę definiowano jako wytwór społecznej percepcji ludzi<sup>35</sup>. Aaron Wildavsky<sup>36</sup> twierdzi natomiast, że charyzma zastępuje prawo i jest porządkiem ustanowionym na osobistych cechach wodza. Może się ona pojawić tylko w takim systemie, gdzie istnieje zapotrzebowanie na ustanowienie nowego prawa. Dla systemu egalitarnego, gdzie wszyscy są równi, mają równe szanse, lider jest atrakcyjnym wzorcem, przykładem, wyróżnia się, może

---

<sup>33</sup> J. MacGregor Burns, jw., s. 265-269

<sup>34</sup> za N. Abercrombie, S. Hill, B. S. Turner, jw., s. 135-136

<sup>35</sup> D. Katz (1973), J. M. Post (1986), w U. Jakubowska, jw., s. 73-96

<sup>36</sup> A. Wildavsky, jw., s. 274-287

rozwiązać problemy dzięki swojej charyzmie. Jest on jednak potrzebny dopiero, gdy pojawiają się problemy. Przejmuje wtedy władzę totalną. Wcześniej jest zagrożeniem dla systemu i bywa niszczone.

Teoria równowagi idiosynkrazji<sup>37</sup> mówi natomiast, że członkowie grupy na pewien czas po pojawieniu się nowego lidera zawieszają swoją ocenę jego i czekają na pierwsze efekty jego działań. Sukces lub niepowodzenie lidera zależy więc od tego, czy będzie on w stanie doprowadzić grupę do sukcesu. Stąd charyzma lidera jest tylko pewną przewagą, która pojawia się w pierwszej fazie przewodzenia, jednak musi zostać szybko potwierdzona działaniami, ponieważ w przeciwnym razie lider poniesie klęskę.

Inną interesującą teorię charyzmatycznego przywództwa sformułował Robert J. House<sup>38</sup>. Według niego przywódcy charyzmatyczni dysponują władzą odniesienia na bardzo wysokim poziomie. Ich pracownicy identyfikują się z nimi, przywódcy są dla nich niedoścignionymi wzorcami. Przywódcy mają też potrzebę oddziaływania na innych ludzi. Pokazują swoim zwolennikom wizję, czyli wyznaczają cel na wysokim poziomie (transcendentalny), który zdobywa ich zaangażowanie i energię. Przywódca taki troszczy się o stworzenie wizerunku powodzenia i kompetencji oraz o to, aby swoim zachowaniem dawać przykład wyznawanych przez siebie wartości. Przekazuje też zwolennikom, jak wysokie wymagania im stawia oraz wyraża pewność, że spełnią oni jego oczekiwania. Ważny jest jednak rodzaj wizji przywódcy. Jeżeli jest ona sprzeczna z podstawowymi zasadami wyznaczanymi przez społeczeństwo, może ona być zagrożeniem.

Przytoczone teorie są raczej zgodne w kwestii, że charyzma w określonej sytuacji bywa użyteczna. Przeciwnego zdania jest natomiast Senge<sup>39</sup>. Twierdzi on, że charyzma u lidera może być wręcz niebezpieczna. Ci, na których ta charyzma oddziałuje, stają się mniej zdolni do myślenia za siebie i mniej zdolni do podejmowania rozsądnych decyzji. Może to zniszczyć organizację lub społeczeństwo. Lider zamiast posiadania charyzmy powinien umieć tworzyć i komunikować koncepcje, rozważać wyznawane wartości, uczyć się słuchać i doceniać innych ludzi i ich idee. Nie musi mieć nadzwyczajnego wyglądu, nie musi być nawet dobrym mówcą. Jak zaznaczono jednak wcześniej, nie jest też możliwe sprowadzenie naturalnych zdolności przywódczych tylko do zbioru umiejętności i kompetencji.

#### 4.4. Przywódca organizacji uczącej się

Taka krytyka charyzmy u Senge'go wynika jednak głównie z innego postrzegania roli przywódcy w organizacji. Teoria ta wymaga tutaj szerszego omówienia. Senge rozważa przywództwo w nowym typie organizacji, w organizacji uczącej się (*learning organization*), czyli takiej, gdzie ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądanego wyników, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale uczą się, jak wspólnie się uczyć<sup>40</sup>. Według niego organizacja taka wymaga nowego spojrzenia na przywództwo. W swojej istocie tradycyjny pogląd na przywództwo jest oparty na założeniach ludzkiej bezsilności, braku osobistej wizji i niezdolności do opanowania sił prowadzących do zmian – niedostatkach zwykłych ludzi, na które coś mogą poradzić tylko nieliczni wielcy przywódcy (posiadający charyzmę, jak chcą twórcy wyżej przytoczonych teorii).

---

<sup>37</sup> za T. Lambert, jw., s. 134

<sup>38</sup> R. J. House, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, wrzesień 1971, nr 5, s. 189-207

<sup>39</sup> P. M. Senge, jw., s. 347-349

<sup>40</sup> jw., s. 17

W organizacji uczącej się przywódcy są projektantami, gospodarzami i nauczycielami. Liderzy są odpowiedzialni za budowanie organizacji, w której ciągle rozszerzają swoje możliwości rozumienia złożoności, określają wizje, ku którym zmierzają i ulepszają wspólne modele myślowe – to znaczy, że liderzy są odpowiedzialni za organizacyjne uczenie się.

Według Senge'go, przywódca powinien być projektantem. Decyduje on o możliwościach działania organizacji, o jej projekcie. Wielki przywódca to taki, jak napisano już wyżej, którego ludzie mówią: „Sami to zrobiliśmy.” Znajdują satysfakcję w dawaniu innym władzy, w tworzeniu organizacji zdolnych do osiągnięcia wyników, na których ludziom naprawdę zależy.

Ten styl liderstwa według tradycyjnej definicji nie jest nawet przywództwem. Nie występuje kryzys, często nawet nie pojawia się problem. Lider-projektant wyprzedza bowiem pojawiające się kłopoty, projektuje rozwiązanie problemu zanim problem się pojawi. Projektuje metody i strategie, których nikt inny nie rozumie.

Decydująca działalność projektowa lidera polega również na integracji. Musi on potrafić złożyć różne elementy organizacji tak, aby stanowiły całość, system. Musi on myśleć o organizacji jako o systemie współzależnych elementów. Jedynie synergia dyscyplin może popchnąć organizację do dokonania przełomu w uczeniu się.

Podstawowe zadanie przywództwa w projektowaniu obejmuje wizję, wartości i cel lub misję organizacji. Sztuka przewodzenia obejmuje także ocenę graczy i potrzeb każdej sytuacji i opracowanie strategii odpowiednich do czasu i miejsca. Zadaniem lidera jest więc projektowanie procesów uczenia się.

Każdy przywódca powinien dostrzegać także głębszy sens i cel leżący u źródeł jego wizji, nazywany przez Senge'go „źródłem celu”. Jest on zarówno osobisty, jak i uniwersalny. Określa dzieło życia przywódcy, decyduje o „zdolności przewodzenia”, wykracza zazwyczaj poza organizację. Z tego „źródła celu” lider wywodzi swój wyjątkowy stosunek do własnej wizji.

W organizacji uczącej się liderzy mogą rozpocząć od przedstawienia własnej wizji, ale w miarę jak uczą się uważnie słuchać wizji współpracowników, zaczynają widzieć, że ich osobista wizja jest tylko częścią czegoś znacznie większego. Pogłębia to jednak tylko ich wizję. Bycie gospodarzem wizji zmienia relację lidera do niej. Nie jest on wtedy posiadaczem wizji, tylko ona jest jego powołaniem. Istnieje więc tu pewne podobieństwo do teorii przywództwa transformacyjnego, tam jednak wizja pochodziła głównie od przywódcy, natomiast tutaj pochodzi ona głównie od ludzi tworzących organizację.

Liderzy sprawujący opiekę nad wizją mogą wzmocnić swoje działanie jedynie pomagając ludziom w osiągnięciu dokładniejszego, głębszego i dającego poczucie siły postrzegania rzeczywistości. Jest to jednak rzeczywistość rozumiana jako tworzywo, a nie źródło ograniczeń. Lider musi być więc nauczycielem, który nauczy spoglądać na rzeczywistość w ten sposób.

Lider powinien skupiać się głównie na nadrzędnym celu, tworząc dodatkowy wymiar problemu - znaczenie, jednak powinien dostrzegać także wydarzenia, schematy zachowań i struktury systemowe. Właśnie umiejętność kompilacji nadrzędnego celu i struktur systemowych jest gwarantem sukcesu. Struktury systemowe (pojęcie z dziedziny myślenia systemowego) pomagają zrozumieć, jak oddziałują na siebie różne części organizacji w wymiarze krótko- i długofalowym.

Liderzy organizacji uczących się potrafią konceptualizować swoje poglądy strategiczne tak, że stają się one wiedzą wszystkich w organizacji, otwartą na krytykę, zmiany i usprawnienia. Podstawowe dyscypliny przywództwa to myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji i zespołowe uczenie się. Jednym z paradoksów przywództwa w organizacjach uczących się jest to, że ma ono zarówno charakter kolektywny, jak i wysoce indywidualny<sup>41</sup>.

#### 4.5. Znaczenie wizji

Rozważania powyższe każą zwrócić uwagę na jeszcze jedno pojęcie. Jest nim wizja. Jest to pojęcie wspólne zarówno dla teorii przywódcy jako twórcy i agenta zmian kultury organizacyjnej, jak też przywódcy transformacyjnego, charyzmatycznego, czy też przywódcy organizacji uczącej się. Czasami wizja jest przez przywódcę tworzona (przywódcą charyzmatycznym), czasami przywódca tylko ją kultywuje (organizacja ucząca się) lub współtworzy (teoria przywództwa transformacyjnego, teoria Scheina). Wszystkie przytoczone teorie są jednak zgodne, że wizja jest konieczna. Jaka w takim razie powinna ona być? Zdaniem Scheina<sup>42</sup>, powinna ona zapewnić przede wszystkim możliwość przetrwania organizacji na rynku, powinna stać się podstawą tworzenia silnej kultury organizacyjnej, powinna wyróżniać organizację spośród innych. Według Senge'go<sup>43</sup> za wizją powinno być jeszcze coś bardziej uniwersalnego, a jednocześnie osobistego, „źródło celu”. Wizja jest kierunkiem, w którym podąża organizacja, celem jej wysiłków, nauki. Według House'a<sup>44</sup> natomiast wizja charyzmatycznego przywódcy nie powinna być sprzeczna z podstawowymi zasadami wyznaczanymi przez społeczeństwo, gdyż w przeciwnym razie może ona temu społeczeństwu zagrozić. Jest to zresztą zgodne także z poglądami Burnsa<sup>45</sup>, że przywództwo powinno być moralne, aby przywódca nie przeszedł do historii jako łajdak.

Wydaje się, że wymienione cechy wizji są wspólne dla wszystkich przytoczonych teorii, jak również i to, że organizacja pozbawiona wizji nie miałaby szansy przetrwać we współczesnym świecie. Stąd jasny wniosek, że nowoczesne przywództwo wymaga wizji, którą trzeba poznać, uzgodnić ją w całej organizacji, rozpropagować i kultywować.

## 5. Podsumowanie

Jasne wydaje się także, że nowoczesne przywództwo gospodarcze stawia coraz większe wyzwania przed jednostkami. Dawny ideał autorytarnego, wszystkowiedzącego lidera powoli staje się ustępować koncepcji wrażliwego budowniczego kultury, który wspomaga organizacyjne uczenie się, przygotowuje organizację do przeżycia w zmiennym otoczeniu i wprawdzie może czasami posiadać charyzmę, jednak albo skrzętnie ją ukrywa, albo charyzma ta przejawia się głównie w budowaniu znakomitych relacji z członkami organizacji, w umiejętności komunikowania się, kontaktowania w celu uwspólnienia wizji organizacji i środków, jakimi do tej wizji będzie się dochodzić.

Kim więc powinien być nowoczesny przywódca, czy jest to tylko pewna umiejętność, zawód, czy też przywództwo dzisiaj jest wręcz sztuką? Okazuje się bowiem, że wprawdzie potrzebne mu są duże kwalifikacje, aby mógł wypełniać swoją rolę, że bardzo pomocne jest

---

<sup>41</sup> jw.

<sup>42</sup> E. H. Schein, jw., s. 209-243

<sup>43</sup> P. M. Senge, jw., s. 330-349

<sup>44</sup> R. J. House, jw.

<sup>45</sup> J. MacGregor Burns, jw., s. 261-273

doświadczenie budowane w różnych sytuacjach, organizacjach, jednak to nie wystarcza. Wymienione aspekty, gdyby były wystarczające, świadczyłyby, że przywództwo to po prostu rodzaj zawodu. Według Maxa DePree<sup>46</sup> przywództwo jest jednak sztuką. Przywództwo jest konstruktywne, jest zbiorem właściwych działań podjętych w wyniku jasnych i starannych przemyśleń, gdzie przywódca jest w stanie mówić autentycznym głosem i nawiązywać kontakt, prowadząc zwolenników do uprawiania sztuki. Przywódca uczy się w wyniku doświadczenia i poświęcania uwagi swoim stronnikom. Przewiduje on potrzeby i reaguje na nie, często omijając wszelkie oficjalne stanowiska i hierarchie. Rzeczywistość traktuje jak tworzywo, jak pisze Senge<sup>47</sup>, a nie źródło ograniczeń, musi myśleć o organizacji jako o systemie współzależnych elementów. Dawniej tak istotna władza traci na znaczeniu, można bowiem być władcą, a nie być przywódcą. Głównym celem przywództwa jest dziś budowanie relacji między członkami organizacji, a nie konkurowanie o władzę. Przywódca traci także kontrolę nad organizacją, gdyż kieruje zazwyczaj wyżej wykwalifikowanymi pracownikami, których zdolności i wartość dorównują jego własnym, a którzy dodatkowo często pracują w wielu oddalonych miejscach. Traci on możliwość motywowania. Zapotrzebowanie na przywództwo w tej sytuacji jednocześnie rośnie, gdyż trzeba coraz częściej doprowadzać zależnych dotąd pracowników do stanu, w którym będą oni sami sobie przewodzić. Jest to zbieżne z przytoczoną wcześniej definicją superlidera jako osoby, która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili<sup>48</sup>.

Oczywiście można spierać się o pojęcia, czy jest to wciąż zawód, czy już sztuka. Istotniejsze jednak jest to, że lider przyszłości będzie miał bardzo niewiele wspólnego z postacią Machiavellovskiego księcia, który za pomocą niejawnego sprawowania władzy, sztuczek, wybiegów sprawiał, że podwładni postępowali zgodnie z jego wolą, a osiągając cele nie liczył się z żadnymi zasadami moralnymi. Dzisiaj tego typu przywództwo mogłoby przynieść efekty tylko w bardzo ograniczonym efekcie czasowym, przy założeniu, że w ogóle miałyby szanse powodzenia. Lider przyszłości, nowoczesny przywódca będzie przede wszystkim kształtował kulturę organizacji zgodnie ze wspólną wizją swoją i jej członków, będzie trenerem, nauczycielem wspomagającym rozwój organizacji i jej pracowników.

---

<sup>46</sup> M. DePree, *Leadership Is an Art*, Dell trade, Nowy Jork, 1989

<sup>47</sup> P. M. Senge, jw.

<sup>48</sup> za T. Lambert, jw.