

PRZYWÓDZTWO



Wybitne jednostki, zdolne do wpływania na grupy ludzkie w sposób przez nie zamierzony od dawna fascynowały ludzi. Wielcy przywódcy przez swe działania zmieniali rzeczywistość wokół siebie. Aleksander Wielki, Napoleon, Stalin byli przywódcami, którzy do dziś fascynują historyków. Wraz ze zmianą współzawodnictwa między państwami z walki zbrojnej na konkurencję ekonomiczną, wielkich przywódców dostrzega się w sferze zarządzania organizacjami gospodarczymi. Najbardziej znani tacy jak Bill Gates stają się zdobywcami naszych czasów, są podziwiani, są symbolami sukcesu i niedościgłym wzorem dla naśladowców.

Definicja przywództwa.

Przywództwo jest to zarówno proces, jak i pewna właściwość. Jako proces przywództwo polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenie w ustaleniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które spostrzega się jako przywódców. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, to osoby, które inni akceptują w tej roli.

Przewodzenie a zarządzanie – podstawowe różnice.

Przywództwo i zarządzanie są ze sobą związane, lecz nie pokrywają się. Różnice między przywódcami a menadżerami polegają głównie na innych „wymaganych” zadaniach i umiejętnościach. Liderów wyróżnia innowacyjność i tendencja do zmiany dotychczasowych reguł postępowania i zwyczajów. Zadaniem lidera jest wyznaczanie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast menedżer powinien zarządzać uruchomionymi procesami, koncentrować się na obserwacji wyników, porównywać je z celami i korygować odchylenia.

Do sprawnego funkcjonowania organizacja potrzebuje zarówno zarządzania jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie jest niezbędne do systematycznego uzyskiwania wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może być źródłem systematycznych zmian, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem.

Różnice między zarządzaniem i przywództwem.

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Tworzenie programu	Planowanie i sporządzanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów do osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników.	Ustalanie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii mającej doprowadzić do zmian potrzebnych do urzeczywistnienia tej wizji.
Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Opracowanie ludzkiej sieci do realizacji programu.	Organizowanie i zatrudnianie. Ustalanie pewnej struktury do spełniania wymogów planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej do wykonania planu, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi oraz tworzenie metod lub systemów do obserwacji wykonania.	Nadawanie kierunku działaniom ludzi. Przekazywanie kierunku słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyłeń, a następnie planowanie i organizowanie, rozwiązywanie tych problemów.	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przewycięzania głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokajanie bardzo podstawowych, lecz często niezaspokojonych potrzeb ludzkich.
Wyniki	Stwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów, zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy, zawsze mieszcząc się w budżecie).	Powoduje zmianę, często decydującą; umożliwia uzyskanie niezwykle użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów, nowych podejść do stosunków pracy, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy).

Władza a przywództwo.

Pełne zrozumienie przywództwa wymaga pełnego zrozumienia władzy. **Władza** jest to zdolność wpływania na zachowanie innych.

W układzie organizacyjnym można zazwyczaj wyróżnić pięć rodzajów władzy: władzę prawomocną (formalną), władzę nagradzania, władzę wywierania przymusu, władzę przypisywaną oraz władzę ekspercką.

Władza formalna jest związana z pozycją formalną w strukturze. Odnosi się do prawa definiowania zadań dla podwładnych, które muszą zostać przez nich wykonane z powodu istnienia obowiązku wypełniania poleceń przełożonych. Wszyscy, którzy włączają się do organizacji formalnej, godzą się na dystrybucję władzy przez nią, przez zwierzchników i przepisy. Samo posiadanie władzy formalnej nie czyni z nikogo przywódcy. Niektórzy podwładni wykonują tylko polecenia, które są ściśle zgodne z przepisami. Jeżeli każe im się zrobić coś, co nie mieści się w ich obowiązkach, odmówią lub wykonają polecenie niedbale. Menedżer takich pracowników ma formalne uprawnienia władcze, ale nie jest przywódcą.

Władza nagradzania to władza przyznawania lub cofania nagród. Menedżer może kontrolować nagrody takie jak; premie, wnioski awansowe, pochwały. Jeżeli podwładny ceni sobie wyłącznie formalne nagrody organizacyjne, jakich udziela menedżer, to menedżer ten nie jest przywódcą. Jeżeli jednak podwładny pragnie również nieformalnych nagród menedżera, jak pochwały, wdzięczność i uznanie, to oznacza, że menedżer ten sprawuje również funkcje przywódcze.

Władza wywierania przymusu to władza pozwalająca wymuszać stosowanie się do wymagań za pomocą zagrożenia psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego. Podporządkowanie się poleceniom jest nagradzane, a brak dyscypliny i efektów karany. Im szerzej menedżer wykorzystuje tę władzę, tym jest większe prawdopodobieństwo, że natrafi na urazę i wrogość i tym mniejsze będą jego szanse zdobycia pozycji przywódcy.

Władza przypisywana(charyzmatyczna) jest oparta na emocjonalnym związku między liderem a współpracownikami, czego efektem jest podziw, lojalność i oddanie. Wpływ tego źródła władzy wzrasta wówczas, gdy zachowania lidera stają się wzorcem do naśladowania dla grupy. Menedżer może mieć władzę przypisywaną, jednak bardziej kojarzy się ona z funkcją przywództwa.

Władza ekspercka wynika z posiadanych informacji lub kompetencji. Władza ta jest tym większa, im podwładni są bardziej przekonani o tym, że mogą się czegoś użytecznego nauczyć od menadżera. Na ogół ludzie, którzy są zarówno przywódcami, jak i menedżerami, mają też dużą władzę ekspercką.

W poszczególnych koncepcjach władzy poszukiwano różnych źródeł wpływu przywódcy na podwładnych., badając ich efektywność. Stwierdzono m.in., że wykorzystanie pozycji formalnej i nagradzania jako podstaw władzy najczęściej prowadziło do wysokiej efektywności i satysfakcji z pracy; karanie – powodowało niską efektywność i niską satysfakcję, natomiast użycie wiedzy i charyzmy sprzyjało większemu zaangażowaniu i większej efektywności.

Wykorzystanie jednego typu władzy nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, lecz użycie odpowiedniej mieszanki władzy formalnej, charyzmy i wiedzy istotnie podnosiło efektywność przywódcy.

Cechy przywódcze.

Pierwszym systematycznym badaniem nad zrozumieniem istoty przywództwa, podjętym przez psychologów i innych naukowców, było określenie osobistych cech przywódców. Powstało wiele zestawień pożądanych cech każdego lidera. Według Krzysztofa Obłója lista najbardziej popularnych *cech* obejmuje:

1. pewność siebie
2. ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces
3. asertywność
4. zdolność do dominacji nad innymi
5. tolerancję na stres
6. upór i stanowczość
7. inteligencję
8. odwagę

natomiast lista *umiejętności*:

1. umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu
2. kreatywność i innowacyjność
3. takt i talenty dyplomatyczne
4. sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania
5. szybkie podejmowanie decyzji
6. umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy

Niestety badania nie dały odpowiedzi na pytania: jakie cechy są najważniejsze w konkretnych sytuacjach i kto może być liderem.. Oceniając potencjalne możliwości danego człowieka do „bycia” przywódcą przyjęto natomiast, że osoba mająca wszystkie lub niektóre cechy z listy pożądanych właściwości może, poprzez ich rozwój, stać się dobrym liderem, natomiast ta, która nie ma żadnej z nich, nigdy nie będzie przywódcą efektywnym.

Zachowania doskonałych przywódców**KWESTIONUJE PROCES**

1. poszukuje okazji
2. eksperymentuje i podejmuje ryzyko

INSPIRUJE WSPÓLNĄ WIZJĘ

3. widzi przyszłość
4. wciąga innych

UMOŻLIWIA INNYM DZIAŁANIE

5. zachęca do współpracy
6. umacnia innych

WYZNACZA DROGĘ

7. daje przykład
8. planuje małe zwycięstwa

ZAGRZEWA INNYCH

9. wyraża uznanie za indywidualny wkład
10. celebrowa osiągnięcia

Przywództwo transakcyjne i transformacyjne,

W wyniku analizy silnych i słabych stron przywódców powstała koncepcja **przywódcy transakcyjnego**, który prowadzi nieustanną wymianę ze swymi podwładnymi co jest konsekwencją odmienności ich interesów. Lider dąży do osiągnięcia jak największej efektywności, używając kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu, Rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych oraz reaguje na zmieniające się sytuacje. Przywódcy transakcyjni instrumentalnie traktują strukturę organizacyjną, formalne nagrody i kary – manipulują nimi w celu uzyskania pożądanych warunków, które wywołują pożądane zachowania.

5

Przywództwo transformacyjne jest procesem, w którym wizja organizacji zostaje sformułowana i przekazana przez charyzmatyczną osobę w celu uzyskania innowacyjności, komunikatywności i elastyczności na wszystkich szczeblach organizacji, co prowadzi do pozytywnych zmian i motywuje do nowych działań. przywódcy transformacyjni motywują nas do zrobienia więcej, niż pierwotnie zamierzaliśmy przez podwyższanie naszej świadomości znaczenia i wartości wykonywanych zadań

Podstawową funkcją lidera, wynikającą z historii i tradycji jest utrzymanie harmonii w szerokim tego słowa znaczeniu. Przywództwo charakteryzuje się zdolnością do uczenia się, otwartością i świadomym reagowaniem na wyzwania otoczenia. Każdy może być liderem nawet szeregowy pracownik gdy odkryje coś ważnego, jednak niewielu udaje się utrzymać to stanowisko dłużej.

W ostatnich latach pojawiła się koncepcja przywództwa jako „pomocniczości” a nawet jako misja służenia innym. Lider nie zawsze musi stać z przodu i świecić przykładem, w niektórych sytuacjach powinien być niewidzialny i pomagać pracownikom w ich rozwoju.

Badając przywództwo brano pod uwagę istnienie osobowych, psychologicznych i fizycznych cech mocnych przywódców. Badacze sądzili, że cechy przywódcze mogą obejmować inteligencję, stanowczość, wysoki wzrost, dobre słownictwo, atrakcyjność, pewność siebie i podobne przymioty. W naszej kulturze przywódców poszukujemy wśród wysokich, białych mężczyzn

Przywództwo polega na budowaniu przekonania co do pewnych wartości, nie jest nastawione na szybkie efekty a raczej na powolny rozwój i dojrzewanie. Ważnym elementem przywództwa jest umiejętność przystosowywania się lidera do nowych warunków a także dokonywania zmian otoczenia stosownie do potrzeb. Lider dysponuje pewnym wrodzonym potencjałem, który może rozwinąć. W ciągu całego życia uczy się odpowiednich zachowań i zdobywa wiedzę oraz umiejętności.

Skuteczni przywódcy nie wyróżniają się określonym zbiorem szczególnych cech, jednak charakteryzują się zachowaniami których można się nauczyć. Charyzmatyczny przywódca ma „skrajnie wysoki poziom wiary w siebie, dominacji i przekonanie o moralnej słuszności wyznawanych przez siebie poglądów” albo przynajmniej umiejętność przekonania swoich zwolenników że ma taką wiarę i przekonanie.

Bibliografia:

1. Koźmiński, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2006.
2. Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
3. R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998.