

Rozdział 15

PRZYWÓDZTWO I PROCES ODDZIAŁYWANIA

Cele

Po przestudiowaniu tego rozdziału powinniście umieć:

- *Opisać istotę przywództwa i odróżnić przywództwo od zarządzania.*
- *Omówić i ocenić podejście do przywództwa według cech.*
- *Omówić i ocenić modele przywództwa koncentrujące się na zachowaniach.*
- *Zidentyfikować i opisać główne sytuacyjne podejście do przywództwa.*
- *Omówić polityczne zachowanie w organizacjach i możliwości kierowania nim.*

Przykład wprowadzający

Thurman John Rodgers, który założył w 1983 r. w wieku lat 35 Cypress Semiconductor, jest przekonany, że jego głównym zadaniem jest stworzenie środowiska pracy sprzyjającego pełnemu rozwojowi jednostek twórczych i mających motywację do pracy. W tym celu zachęca on ludzi do podejmowania ryzyka i sownie ich nagradza, gdy im się powiedzie. Ponadto dokłada wszelkich wysiłków, by uniknąć biurokratycznych przeszkód i innych cech organizacji, które w jego mniemaniu legły u podstaw kiepskich wyników osiąganych przez inne przedsiębiorstwa.

Cypress Semiconductor Corp. jest szybko rozwijającą się firmą elektroniczną, mającą swą siedzibę w słynnej Dolinie Krzemowej. W ciągu pierwszego roku działania Cypress osiągnął sprzedaż w wysokości około 3 mln dol. Do 1992 r. sprzedaż firmy wzrosła do ponad 300 mln dol., co przekształciło ją w jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się firm świata.

W swojej roli dyrektora naczelnego Rodgers jest bez wątpienia menedżerem. Ustala cele dla firmy, nadzoruje jej strukturę, motywuje pracowników i utrzymuje odpowiednią kontrolę. Prowadząc swą firmę na coraz wyższy poziom, Rodgers wychodzi jednak daleko poza te podstawowe funkcje kierownicze.

Opracował szczegółowo system informacyjny, który pozwala mu nadzorować wyniki każdego

z 1 500 pracowników w przekroju tygodniowym. Twierdzi, że nie chodzi mu o karanie ludzi. Zamiast tego identyfikuje pracowników, którzy nie osiągają odpowiednich rezultatów i następnie spotyka się z nimi, by stwierdzić, w jaki sposób może im pomóc w osiągnięciu poprawy.

Chociaż nie wszystkich taki system zadowala, większość pracowników w Cypress jest przekonana, że Rodgers jest świetnym menedżerem. Dostrzegają również, że jego zachowanie daleko wykracza poza zachowanie typowego menedżera. Właściwie wolą go nazywać przywódcą niż szefem¹.

Dyrektor T.J. Rodgers wykazuje stosunkowo rzadkie połączenie umiejętności, które wyróżnia go spośród wielu innych: jest zarówno mądrym przywódcą, jak i wytrawnym menedżerem, który dostrzega wyzwania niezbędne do odgrywania obu ról. Wie, kiedy podejmować twarde decyzje, kiedy przewodzić i zachęcać pracowników, a kiedy powstrzymać się od ingerencji i pozwolić im robić swoje. Jak dotychczas firma wiele skorzystała z jego wysiłków.

W niniejszym rozdziale dokładniej przyglądamy się takim ludziom jak Rodgers, koncentrując się na przywództwie i na jego roli w zarządzaniu. Charakteryzujemy istotę przywództwa i śledzimy trzy główne podejścia do badania przywództwa — według cech, zachowania i sytuacji. Po rozpatrzeniu nowo pojawiających się spojrzeń na przywództwo kończymy rozdział, opisując inne podejście do oddziaływania na innych — polityczne zachowanie w organizacjach.

Istota przywództwa

W rozdziale 14 opisaliśmy motywację pracownika. Z punktu widzenia menedżera próba motywowania ludzi jest równoznaczna z próbą wpływania na zachowanie innych. W tej części rozdziału podajemy najpierw definicję przywództwa, by następnie odróżnić je od zarządzania i na zakończenie odnieść je do problemu władzy.

Znaczenie przywództwa

Przywódtwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością². Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji³. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły; przywódcy to osoby akceptowane w tej roli przez innych.

• przywództwo

Jako proces — wykorzystanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w określaniu kultury grupy lub organizacji; jako właściwość — zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.

przywódcy

Osoby, które potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; osoby akceptowane przez innych w roli przywódców.

Przywódtwo a zarządzanie

Z podanych definicji powinno jasno wynikać, że przywództwo i zarządzanie, choć są ze sobą powiązane, nie pokrywają się. Ktoś może być menedżerem albo przywódcą, albo i tym, i tym, albo ani jednym, ani drugim⁴. Niektóre podstawowe różnice zestawiono w tablicy 15.1. Po lewej stronie tabeli wyszczególniono cztery elementy, które odróżniają przywództwo od zarządzania. Porównanie obu kolumn pozwala uchwycić różnicę w każdym elemencie w zależności od tego, czy patrzymy nań z punktu widzenia przywództwa, czy też zarządzania. Na przykład, realizując plany menedżerowie koncentrują się na obserwacji wyników, porównaniu ich z celami i korygowaniu odchyłeń. Natomiast przywódcy koncentrują się na wyzwaniu energii ludzi, aby mogli oni przezwyciężyć biurokratyczne przeszkody w osiąganiu celów. I tak, kiedy T.J. Rodgers obserwuje wyniki osiągane przez pracowników, odgrywa rolę menedżera. Gdy inspiruje ich do lepszej pracy dla osiągnięcia postawionych przed nimi celów — jest przywódcą.

Organizacje, by skutecznie funkcjonować, potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie jest niezbędnym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może wytworzyć systematyczne zmiany, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem. W „Spojrzeniu globalnym” opisano, jak Jan Carlzon, dyrektor naczelny Scandinavian Airlines, właściwie powiązał oba elementy.