



PIGUŁKA WIEDZY LEADERSHIP MODELE



ul. Mysłowicka 15
01-612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl

www: www.projektgamma.pl

Po wpisaniu w wyszukiwarce Google hasła „leadership” otrzymujemy 538 milionów odsłon. Pokażna dawka doktryn, paradygmatów, szkół, koncepcji i teorii przywództwa, z których każda uważa siebie za ostatnią wersję prawdy. Jednocześnie skuteczność żadnej z tych doktryn nie została nigdy udowodniona. Przywództwo – podobnie jak wiele innych dziedzin życia – podlega zmiennym modom i trendom, a kreatorami tych mód są firmy doradcze, prorocy i szamani zarządzania, kaznodzieje biznesowi, mówcy motywacyjni, celebryci.

Jednak w tym zalewie koncepcji istnieją modele, które przetrwały próbę czasu i są dla wielu praktyków źródłem inspiracji i swoistym przewodnikiem przywództwa. Myśli takich klasyków, jak: Peter Drucker, Henry Mintzberg, Tom Peters, Steven Covey, John Maxwell, Ken Blanchard, Michael Porter, Peter Senge w większym lub mniejszym zakresie ciągle oddziałują na współczesnych przywódców. Do grona autorów, których koncepcje wydają się czymś więcej niż sezonową modą, można zaliczyć młodsze pokolenie twórców takich, jak: Marcus Buckingham, Malcolm Gladwell czy Simon Sinek.

5 PODSTAWOWYCH GRUP TEORII PRZYWÓDZTWA

Wszystkie stworzone dotychczas modele przywództwa można ująć w pięć podstawowych grup:

Teorie cech

Ta grupa teorii koncentruje się na wspólnych cechach, jakie posiadają uznani przywódcy. Teorie te próbują zidentyfikować kombinację cech osobistych, które pomagają stać się liderem. Do takich cech zalicza się przekonania osób, sposób ich myślenia oraz cechy charakteru. Zgodnie z tymi teoriami cechy przywódcze są wrodzone i to one czynią kogoś liderem. Innymi słowy: przywódcą trzeba się urodzić.

Ralph Stodgill, jeden z twórców teorii cech, ustalił cechy i umiejętności potrzebne do tego, aby ktoś stał się przywódcą.

Cechy i umiejętności przywódcze (wg R. Stodgilla):

- zdolność przystosowania się do różnych sytuacji,
- ambitny i zorientowany na osiągnięcia,
- stanowczy,
- współpracujący,
- zdecydowany,
- pragnący wywierać wpływ na innych,

- aktywny i energiczny,
- pewny siebie,
- radzący sobie ze stresem,
- chętny do brania odpowiedzialności,
- inteligentny,
- twórczy,
- dyplomatyczny i taktowny,
- biegły w mówieniu,
- zorganizowany.

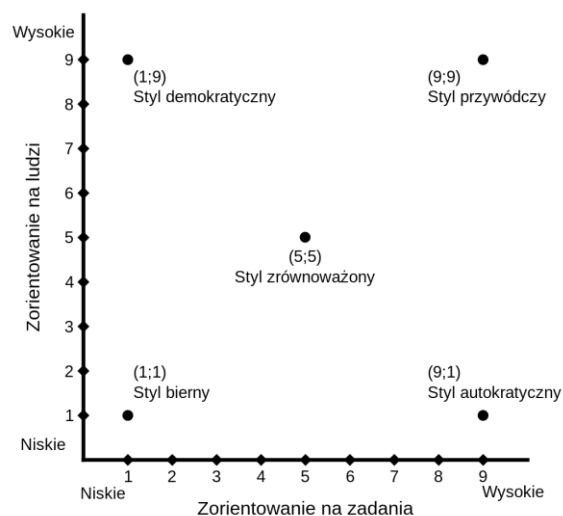
W wielu późniejszych badaniach analizowano cechy rzeczywistych przywódców w nadziei potwierdzenia teorii cech. Na próżno, jedyne cechy, które zostały zidentyfikowane u przebadanych przywódców, to nieznacznie wyższy wzrost oraz nieco większy iloraz inteligencji.

Teorie zachowań

W reakcji na teorie cech teorie zachowań oferują nową perspektywę, taką, która koncentruje się na zachowaniach liderów w przeciwieństwie do ich psychicznych, fizycznych i społecznych cech. Zasadnicza różnica polega na tym, że o ile według teorii cech przywódcą trzeba się urodzić, o tyle według teorii zachowań liderami stają się osoby, które demonstrują określone zachowania, a zachowań można się nauczyć, zatem przywódcą może zostać prawie każdy, kto wyuczy się pożądanego zachowań.

Do najbardziej znanych modeli z tej grupy należy model siatki przywódczej Roberta Blake'a i Jane Mouton, znany jako model Blake Mounton.

Siatka Blake Mouton opisuje style przywódcze przyjmowane przez liderów w zależności od tego, w jakim stopniu koncentrują się oni na zadaniach, a w jakim stopniu na ludziach.



Od tego, jak zachowują się liderzy, czyli jaki styl pracy demonstrują, zależy ich skuteczność. Skuteczni przywódcy mogą nauczyć się korzystać z wielu różnych stylów zachowań, a następnie wybierać odpowiedni styl do każdej sytuacji.

Teorie przygodności

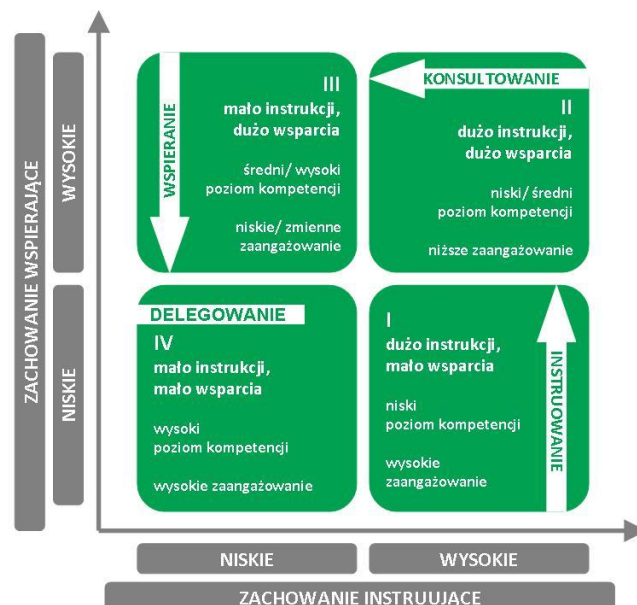
Teorie zachowań doprowadziły do wniosku, że nie ma jednego idealnego stylu przywódczego. Teorie przygodności starają się przewidzieć, jaki styl jest najlepiej dostosowany do panujących warunków i aktualnych okoliczności.

Najbardziej znanym modelem z tej grupy jest koncepcja przywództwa sytuacyjnego stworzona pod koniec lat 70. ubiegłego stulecia przez Paula Herseya i Kena Blancharda.

Jak sama nazwa wskazuje, styl pracy przywódcy zależy od sytuacji. Według Herseya i Blancharda zadania są różne i każdy rodzaj zadania wymaga innego stylu przywództwa. Dobry lider będzie w stanie dostosować swoje podejście do celów, jakie mają być osiągnięte. Techniki przywódcze powinny być także dostosowane do poziomu dojrzałości pracowników.

Dojrzałość pracowników determinuje sposób zarządzania i w uproszczeniu schemat postępowania wygląda następująco:

- Pracownik niezdolny i niechętny – stosuj instruowanie
- Pracownik niezdolny, ale chętny – stosuj konsultowanie
- Pracownik zdolny, ale mniej chętny – stosuj wspieranie
- Pracownik zdolny i chętny – stosuj delegowanie



Niewątpliwą zaletą tej teorii jest jej prostota, co sprawia, że jest łatwa w stosowaniu.

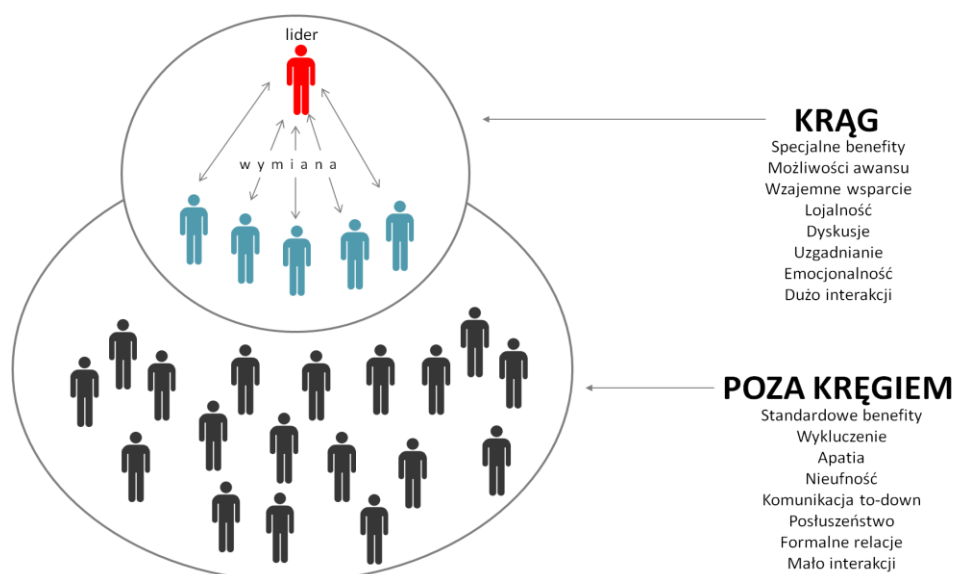
Z kolei ważnym ograniczeniem jest to, że nie ma jasnego standardu, czym jest gotowość lub dojrzałość pracownika, a co za tym idzie – teoria ta ma bardzo ograniczone zastosowanie w sytuacjach nagłych, zmiennych i kryzysowych, gdy lider musi działać szybko, wykorzystując zasoby, które ma pod ręką, zamiast poświęcać czas na analizowanie poziomu gotowości i dojrzałości pracowników do realizacji określonych zadań.

Teorie wymiany

Teorie wymiany charakteryzują się akcentowaniem transakcji dokonywanej pomiędzy liderem a zwolennikami. Dlatego taki styl przywództwa określany jest jako przywództwo transakcyjne. Zgodnie z tym podejściem przywódca musi znaleźć sposób, aby odpowiednio wynagrodzić (lub ukarać) pracownika w zamian za wykonywanie zadań, które pracownik ma przypisane przez lidera. Następuje tutaj wymiana dóbr i korzyści pomiędzy liderem a pracownikami.

Klasycznym modelem przywódczym opartym na transakcji jest teoria LMX, która zakłada, że transakcje pomiędzy liderem a pracownikami służą nie tylko realizacji zadań przez pracowników, lecz także utrzymują władzę i pozycję lidera. Przywódca, oferując pracownikom nagrody, pieniądze, pochwały, dostęp do informacji, udział w decyzjach oraz inne korzyści, w zamian oczekuje od nich lojalności wobec siebie, wsparcia dla swojej pozycji i popierania decyzji i działań.

Zgodnie z modelem LMX przywódca nie traktuje wszystkich pracowników tak samo. Na lepsze traktowanie zasługują podwładni, którzy należą do kręgu oddanych zwolenników. Relacje w kręgu oparte są na zaufaniu i szacunku do lidera, a często są to relacje emocjonalne, które rozciągają się poza miejsce pracy. Ten krąg stanowi, zatem swoistą platformę transakcji emocjonalnych pomiędzy liderem a podwładnymi: zaufanie za zaufanie, lojalność za lojalność, wsparcie za wsparcie itd.



W przypadku, gdy podwładny nie odwzajemnia jakiegoś dobra, może zostać wykluczony z kręgu, co będzie wiązało się z odcięciem od wpływów.

Przywództwo transakcyjne jest stosunkowo proste w stosowaniu, ponieważ sprowadza pracę lidera do przekazania pracownikom informacji: jesteś posłuszny albo nie. Za posłuszeństwo lider nagradza, za nieposłuszeństwo karze. Wynika z tego dodatkowy plus: przeszkolenie przywódców jest krótkie i tanie, ponieważ uczy jedynie, kiedy i jak stosować nagrody i kary.

Innym plusem tego modelu jest jego duża intuicyjność. Większość ludzi kieruje się zasadami wzajemności w wymianie dóbr. Model wykorzystuje powszechnie rozumiane mechanizmy kumoterstwa, korupcji i budowania lojalności i wzajemnego wsparcia w obrębie towarzystwa wzajemnej adoracji.

Ten styl przewodzenia jest skuteczny w sytuacjach nagłych, kryzysowych i nadzwyczajnych. W takich sytuacjach priorytetem jest czas, a transakcja działa szybko.

Krytycy tego modelu wskazują na ubogą wizję człowieka, który jest motywowany wyłącznie przez nagrody i kary. Innym zarzutem jest niebezpieczeństwo manipulowania i wykorzystywania zwolenników dla umacniania swojej władzy przez lidera. Teoria wymiany zachęca ponadto do wewnętrznej konkurencji między pracownikami, co ogranicza współpracę.

Teorie wpływu

Wiele wcześniej opisanych modeli przywództwa koncentruje się na mechanice działania lidera w dwóch podstawowych aspektach:

- 1. Jak osiągać cele.**
- 2. Jak utrzymać status przywódcy.**

Teorie wpływu akcentują możliwość wywierania przez lidera pozytywnego wpływu na innych.

Innymi słowy zwolennicy będą podążać za przywódcą, jeśli dostrzegą, że mogą rozwinąć swój potencjał i stać się lepsi i bardziej wartościowi. Przywódcy mogą przekształcać życie swoich zwolenników poprzez zmianę wartości, przekonań, aspiracji i oczekiwań.

Najbardziej rozpowszechnioną teorią w tej grupie jest model przywództwa transformacyjnego. W tego typu przywództwie fundamentalną rolę odgrywają etyka, wysoki poziom zaufania oraz inspirująca i charyzmatyczna osobowość lidera. To właśnie poprzez etykę, zaufanie i inspirację lider wpływa na pozytywne przemiany wśród zwolenników.

Według Jamesa MacGregora Burnsa moc przywódcy transformacyjnego płynie z systemu etycznego, który opiera się na hierarchii:

- po pierwsze – wartości,
- po drugie – inni ludzie,
- po trzecie – moje ego.

Burns stawia fundamentalne pytanie: „Co jest ostatecznym celem przywództwa?”. Model transformacyjny zakłada, że w centrum zainteresowania lidera nie jest realizacja celów lub umocnienie swojego statusu, lecz tworzenie warunków, że ludzie stają się lepsi, tworząc lepszy świat.

Z kolei Bernard Bass stwierdza, że przywódca pociąga za sobą innych, będąc wzorem do naśladowania. Zwolennicy idą za liderem, ponieważ chcą być tacy jak on. Ta wewnętrzna motywacja zwolenników uruchamia w nich proces wewnętrznej transformacji ku staniu się kimś lepszym.

B. Bass opisuje przywódcę transformacyjnego w następujący sposób:

- jest uczciwy i rzetelny,
- definiuje jasne cele,
- ma wysokie oczekiwania,
- zachęca innych,
- zapewnia wsparcie i uznanie,
- wyzwala u innych pozytywne emocje,
- pozwala innym zobaczyć coś więcej niż własny interes,
- inspiruje i wyzwala u innych odwagę do osiągnięcia rzeczy nieprawdopodobnych.

Zgodnie z tymi założeniami, aby stać się przywódcą transformacyjnym, Burns proponuje skupić się na czterech obszarach.

- **Idealny wzorzec**
Lider może oczekiwać od innych tylko tego, co sam robi i jaki jest. Podstawowym narzędziem wpływu na innych jest osobisty przykład przywódcy. Innymi słowy lider powinien być spójny w słowach i czynach, być wzorem do naśladowania dla innych.
- **Intelektualna stymulacja**
Lider tworzy wizję przyszłości, która jest lepsza niż status quo. Obraz przyszłości jest punktem, do którego przywódca chce zdążać.
- **Inspirująca motywacja**
Lider przekazuje wizję innym w taki sposób, który pobudza do działania, zachęca do wysiłku, czyni wizję wartościową dla innych i potrafi ukazać innym sens zaangażowania się w realizację wizji.

- **Indywidualne podejście**

Lider umożliwia ludziom zawodowy i osobisty rozwój. Pomaga w wydobyciu z ludzi tego, co w nich najcenniejsze.



Model transformacyjny, zakładający wywieranie przez lidera wpływu na pozytywne przemiany w ludziach, podkreśla znaczenie etyki, współpracy i wyższych wartości, jakimi kierują się ludzie. Pozytywną cechą tego podejścia jest niewątpliwie upodmiotowienie człowieka i wrażliwość na jego potrzeby. Przywództwo transformacyjne wchodzi w sferę transcendencji, czyniąc z firmy coś więcej niż bezduszną maszynę do zarabiania pieniędzy. Model transformacyjny stara się sprostać rosnącym pragnieniom i marzeniom większości ludzi o wykonywaniu wartościowej pracy, która ma sens i znaczenie.

Ograniczenia tego modelu wiążą się z podkreślaniem znaczenia współpracy, gdy niektórzy pracownicy mogą działać lepiej samodzielnie niż w zespole. Innym zagrożeniem jest nadmierny entuzjazm pracowników wobec lidera czy wręcz kult uwielbienia, który zaciera krytyczne myślenie i może doprowadzać do podejmowania się przez zespół nierealistycznych wyzwań. Wiąże się to także z możliwością zbyt dużego emocjonalnego uzależnienia się pracowników od lidera, co może stanowić kłopot w sytuacji jego odejścia z firmy.