

KOSY Krzysztof, KSIĄŻEK Mariola, NOWAK Paweł

ROLA LIDERA W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM W BUDOWLANYCH PROJEKTACH INFRASTRUKTURALNYCH

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wybrane aspekty odnoszące się do roli, jaką pełni przywódca, lider danego zespołu w procesie zarządzania budowlanymi projektami infrastrukturalnymi. Zaprezentowano wybrane zagadnienia dotyczące przywództwa, wybrane koncepcje przywództwa, cechy charakteryzujące lidera oraz przedstawiono podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem zespołem a przywództwem. Opracowanie kończą stosowne wnioski, wynikające z przeprowadzonych badań i analiz.

WSTĘP

Zarządzanie zespołem w budowlanych projektach infrastrukturalnych ze względu na ich specyfikę, stopień skomplikowania i złożoności, to niezwykle skomplikowane i trudne zadanie, dające możliwość obserwowania rozwoju, aktywności i kreatywności poszczególnych członków grupy, odkrywania własnego potencjału oraz realizowania istotnych dla grupy celów. Głównym zadaniem przywódcy jest zadbanie o to, aby potencjał tkwiący w zespole został optymalnie wykorzystany. Przywództwo, to również umiejętność asertywnego egzekwowania zainicjowanych przez lidera poleceń i osiągnięcia satysfakcjonujących dla grupy celów i zadań. Zbudowanie klimatu zaufania i akceptacji, dojrzałość w postrzeganiu innych, szacunek, wyrażanie własnych uczuć i potrzeb, autentyczność, zintegrowane i spójne działanie przywódcy, tworzy przestrzeń do takich właśnie zachowań w grupie. Właściwe przywództwo i zarządzanie grupą nie jest również możliwe bez stałego doskonalenia się samego lidera.

1. ELEMENTY PRZYWÓDZTWA W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

Istnieje wiele definicji przywództwa. Przywództwo, to umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwianie ich siły i potencjału, umożliwiającego im dążenie do wyznaczonego celu. Przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces, przywództwo polega na wykorzystaniu umiejętności wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów zespołu, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomoc w sprecyzowaniu wewnętrznych procedur realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego. Natomiast przywództwo określone mianem właściwości można zdefiniować, jako zbiór unikatowych i specyficznych cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane przez otoczenie właśnie jako przymioty przywódcy. Zatem przywódcy to ludzie, którzy posiadają umiejętność odpowiedniego wpływania na zachowanie i postępowanie innych, to osoby akceptowane w tej roli przez otoczenie. Pojęcie

przywództwa wciąż niestety pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, pomimo wieloletnich starań naukowców, zmierzających do wypracowania intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej jego interpretacji. Przywództwo pojawia się bowiem w każdej dziedzinie życia, a reguły przywództwa znajdują zastosowanie w każdej jego sferze. W opinii [2] przywództwo, podobnie jak szczęście, stanowi sekretny element strategii danego zespołu na sukces. Dlatego też nie pojawia się nagle, lecz w przeciwieństwie do szczęścia - może być kształtowane i rozwijane zależnie od sytuacji [2], [3].

2. PRZYWÓDZTWO A ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM - PODSTAWOWE RÓŻNICE

Pojęcia zarządzania i przywództwa niejednokrotnie błędnie precyzowano, jako tożsame i stosowane zamiennie. Jednakże w rzeczywistości można określić znaczące pomiędzy nimi różnice. W ujęciu ogólnym przywództwo odnosi się do przyszłości zespołu czy realizacji danej inwestycji, natomiast zarządzanie - do jego teraźniejszości. Zarządzanie z reguły dotyczy bieżącej kontroli przedsięwzięcia inwestycyjnego, jego efektywności, wydajności oraz tego, co przewidywalne. Natomiast przywództwo, odnosi się do przyszłości, która zawiera w sobie m.in. wizję zespołu w określonej przestrzeni czasowej, ogólną strategię działania i osiągania celów oraz przyszłą kulturę organizacyjną, czyli oczekiwania lidera [5]. Przykładowo, biorąc pod uwagę cele organizacyjne, można stwierdzić, że zarządzanie określa konkrety, czyli ustala szczegółowe harmonogramy realizacji wyznaczonych zadań i uzyskania określonych rezultatów, służy do pozyskiwania i rozdzielania zasobów, w celu zrealizowania założonych wyników, tworząc realne budżety. Natomiast przywództwo precyzuje kierunek rozwoju przedsięwzięcia, tworzy wizję przyszłości organizacji (bliskiej i odległej) oraz stale opracowuje strategię wprowadzenia zmian, umożliwiających urzeczywistnienie i osiągnięcie danej wizji. Zarządzanie ma na celu kontrolę, co przejawia się m.in. monitorowaniem postępu realizowanych prac np.: na placu budowy, zgodności z opracowanymi harmonogramami, identyfikację odstępstw od założeń, planowaniem i organizowaniem działań naprawczych i eliminujących błędy. Przywództwo zaś, przede wszystkim motywuje i inspirowa zespół do działania oraz pokonywania ewentualnych przeszkód i różnego typu barier, w celu zrealizowania danego zadania. Przywództwo definiuje więc kierunek działań w ramach danego przedsięwzięcia oraz określa wizję i strategię postępowania zespołu [3], [5]. Zestawienie głównych różnic pomiędzy zarządzaniem zespołem a przywództwem zaprezentowano w tabeli 1.

Tab. 1. Różnice między zarządzaniem a przywództwem

DZIAŁALNOŚĆ	ZARZĄDZANIE	PRZYWÓDZTWO
Tworzenie programu	Planowanie i opracowanie budżetu. Ustalanie szczegółowych działań i harmonogramów, alokacja zasobów w celu osiągnięcia niezbędnych wyników.	Ustalanie kierunku działania. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej oraz strategii zmian niezbędnych dla osiągnięcia tej wizji.
Opracowanie struktury zatrudnienia dla realizacji zadania	Organizowanie i zatrudnienie. Ustalanie określonej struktury zatrudnienia dla spełnienia wymagań projektu, rozdzielenie obowiązków, kompetencji, odpowiedzialności i władzy formalnej, zapewnienie polityki wewnątrz i poza zespołem, wdrożenie procedur usprawniających zarządzanie przedsięwzięciem.	Ustawianie ludzi. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, których wzajemna współpraca może być potrzebna. Tworzenie zespołów, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię postępowania.

DZIAŁALNOŚĆ	ZARZĄDZANIE	PRZYWÓDZTWO
Wykonywanie zadania	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów oraz konfliktów. Szczegółowa obserwacja wyników działań na tle planów, identyfikowanie odchyłeń, a następnie - planowanie i ich rozwiązywanie.	Motywowanie i inspirowanie zespołu. Wyzwalanie energii grupie, w celu przezwyciężenia głównych barier komunikacyjnych, politycznych, biurokratycznych, interpersonalnych. Zaspokajanie podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb członków zespołu.
Rezultaty	Wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku, systematycznie generuje oczekiwane wyniki.	Generuje zmiany, często użyteczne lub drastyczne.

Źródło: [3], [5]

Podstawowym zadaniem lidera oraz cechą zarządzania jest planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Lider pełni funkcję kierowniczą, opracowuje harmonogram działań, rozdziela zadania i zasoby, określa budżet projektu, dba o zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia dla zespołu, motywując grupę do działania, zmierzającego do osiągnięcia celu. Natomiast przywódca w odróżnieniu od menedżera nie planuje, lecz wskazuje kierunek i wizję dalszych działań. Głównym zadaniem przywódcy jest przewodzenie oraz motywowanie zespołu do konstruktywnej współpracy i kreatywnej pracy. Przywódca wpływa na innych, pełniąc funkcję stymulującą, angażującą i inspirującą. Oczywiście obie te funkcje doskonale wzajemnie się uzupełniają [2], [3], [5], [7]. Zestawienie głównych różnic pomiędzy przywódcą (liderem) a menedżerem (kierownikiem) zaprezentowano w tabeli 2.

Tab. 2. Różnice pomiędzy menedżerem (kierownikiem zespołu) a przywódcą (liderem)

PRZYWÓDZTWO A ZARZĄDZANIE	
MENEDŻER	PRZYWÓDCA
Planuje działania	Posiada wizję
Podąża wytyczoną drogą	Znajduje właściwą drogę
Robi rzeczy właściwie, realizuje	Robi właściwe rzeczy, inspiruje
Eliminuje ryzyko	Podejmuje ryzyko
Jest przezorny	Jest twórczy, innowacyjny, ma wizję
Działa od szczegółu do ogółu	Działa od ogółu do szczegółu
Koncentruje się na zadaniach	Koncentruje się na ludziach
Dąży do organizacji	Ustala kierunki
Utrzymuje istniejący stan rzeczy, przywraca równowagę	Zakłóca równowagę organizacyjną
Stosuje reguły	Ignoruje i tworzy nowe reguły
Podporządkowuje	Zobowiązuje
Stosuje formalne struktury	Stosuje nieformalne struktury
Motywuje oraz kontroluje efekty	Inspiruje do działania
Podtrzymuje	Rozwija, zmienia
Dbą o porządek w organizacji	Wprowadza innowacje

Źródło: [3]

Każdy zespół, aby skutecznie funkcjonować potrzebuje, zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie stanowi niezbędny warunek dla uzyskiwania systematycznych wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może wytworzyć systematyczne zmiany

w pracach zespołu, natomiast przywództwo - w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności zespołu z jego otoczeniem [3].

3. WYBRANE KONCEPCJE PRZYWÓDZTWA

Styl kierowania to zastosowanie różnego typu metod i technik oddziaływania na zespół, przyczyniających się do realizacji postawionych przed nim zadań. Najistotniejszym elementem stylu kierowania jest sposób podejmowania decyzji przez lidera oraz jego gotowość do włączenia zespołu w przedsięwzięcia inwestycyjnego. Pełne zrozumienie przywództwa wymaga zrozumienia władzy. Władza jest to zdolność do wpływania na zachowanie innych. W układzie organizacyjnym władza (i odpowiadający jej autorytet) występuje zazwyczaj w pięciu formach: władzy formalnej, władzy nagradzania, władzy wymuszania, władzy dzielenia oraz władzy eksperckiej [7]. Autorytet formalny jest to władza uprawnioniona, zagwarantowana hierarchią organizacyjną. Menedżer może powierzyć podwładnemu zadanie do wykonania, a podwładny, który tego odmówi, może zostać ukarany lub nawet stracić pracę. Autorytet formalny zatem to władza. Władza nagradzania - to władza przyznawania nagród. Menedżer może kontrolować podwyżki płac, premie, wnioski o awans, pochwały oraz przydział interesujących i rozwijających zadań w pracy. Władza wymuszania to władza umożliwiająca wymuszenie stosowania się do wymagań za pomocą zagrożenia psychologicznego, emocjonalnego lub fizycznego. Władza odniesienia (w porównaniu z autorytetem formalnym, władzą nagradzania i wymuszania, które są stosunkowo konkretne i oparte na obiektywnych aspektach życia organizacji) ma charakter abstrakcyjny. Opiera się na utożsamianiu się, naśladowaniu, lojalności i charyzmu. Jej zwolennicy mogą reagować zadowolająco, ponieważ w pewien sposób identyfikują się z przywódcą, który może być do nich podobny z punktu widzenia osobowości, pochodzenia lub postaw. W innych sytuacjach zwolennicy danego lidera mogą go naśladować, m.in. poprzez podobne ubieranie się, pracę w tych samych godzinach lub przyjęcie tej samej filozofii zarządzania. Władza odniesienia może również przybrać formę charyzmu, nieuchwytnego przymiotu przywódcy, inspirującego lojalność i entuzjazm. Natomiast władza ekspercka, wynika z posiadanego doświadczenia lub wiedzy fachowej. Jest to typ tzw. władzy osobistej, przysługującej komuś z racji nabytej praktyki zawodowej, zasobu wiedzy i umiejętności [2], [7]. Jeden z rodzajów przywództwa stanowi również tzw. przywództwo sytuacyjne [3], [5], w którym przyjmuje się, że właściwe zachowanie przywódcze różni się w zależności od sytuacji. Pierwszy sytuacyjny model przywództwa został opracowany przez Fiedlera [5], który założył, że wysoka efektywność pracy zespołu zależy od wzajemnego dostosowania stylu współdziałania przywódcy z podwładnymi oraz od stopnia, w jakim sytuacja umożliwia osobie sprawowanie kontroli i wywieranie wpływu. W ramach tej koncepcji wyodrębniono trzy główne kryteria sytuacyjne: (1) stosunki między przywódcą a członkami zespołu (dobre albo złe), (2) strukturę zadania (określoną lub nie) oraz (3) pozycję władczą (silną bądź słabą). Zatem, im lepsze będą stosunki między przywódcą a członkami, im zadania będą miały wyraźniejszą strukturę i im silniejsza będzie pozycja władczą przywódcy, tym w większym stopniu będzie on sprawował kontrolę i wywierał wpływ na zespół [5]. Model przywództwa sytuacyjnego Fiedlera stanowił pierwszą teorię, która umożliwiła spojrzenie na przywództwo w perspektywie sytuacyjnej [5]. Natomiast jedna z najlepiej rozwiniętych wersji tzw. teorii „ścieżki do celu”, identyfikuje cztery rodzaje zachowań przywódczych, a więc: nakazowe, wspierające, partycypacyjne i zorientowane na dokonania. Zgodnie z [4] nakazowe zachowanie przywódcze pokazuje podwładnym, czego się od nich oczekuje, daje wytyczne i wyznacza kierunek oraz tworzy harmonogramy pracy. Zachowanie wspierające przywódcze jest przyjazne i przystępne, wykazuje troskę o dobrobyt podwładnych, traktuje członków grupy jednakowo. Zachowanie partycypacyjne przejawia przywódca, który zasięga rady podwładnych, prosi o sugestie i dopuszcza współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji.

Natomiast przywódca przejawiający zachowanie zorientowane na dokonania wyznacza ambitne cele, oczekuje od podwładnych wysokich osiągnięć, zachęca ich oraz okazuje zaufanie do ich możliwości. Podobnie, jak i inne sytuacyjne teorie przywództwa, teoria „ścieżki do celu” zakładała, że właściwy styl przywództwa zależy od czynników sytuacyjnych, cech osobowościowych zarówno lidera, jak i zespołu oraz oddziaływań środowiskowych w danej organizacji [3]. Według z [5], skuteczne zastosowanie przywództwa sytuacyjnego może przyczynić się do osiągnięcia w danej organizacji korzyści, do których m.in. należą: (1) poprawa komunikacji na linii lider - zespół (dzięki regularnym, opartym o uzgodnione reguły i wspólny język spotkaniom); (2) zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników (dzięki elastycznemu, stale dopasowywanemu do potrzeb stylowi przywództwa); (3) zmniejszenie rotacji pracowników, poprawa ich satysfakcji, zatrzymanie w firmie tych najlepszych; (4) rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracowników w miejscu pracy; (5) pełniejsze powiązanie indywidualnych celów pracowników z celami organizacji; (6) skuteczne wprowadzanie zmian (dzięki wzrostowi zaufania pomiędzy liderami i ich zespołami) oraz (7) zwiększenie przejrzystości podejmowanych działań poprzez wypracowanie i uzgodnienie reguł współpracy między liderami i ich zespołami. Zatem wybór i przyjęcie określonego stylu kierowania zależy przede wszystkim od czynników sytuacyjnych, lidera, jego wiedzy, doświadczenia, predyspozycji i zespołu współpracowników. Problematykę odnoszącą się do aspektów przywództwa oraz zachowań przywódczych szerzej zaprezentowano w [3], [4], [5].

4. ROLA LIDERA I JEGO CECHY CHARAKTERYSTYCZNE

Lider to osoba, która inspiruje, przekonuje, motywuje i oddziałuje na innych, a także toruje drogę zmianom. Liderzy, będący członkami zespołu zwykle są otwarci na informacje płynące od współpartnerów. Ponadto nakreślają kierunki działania i inspirują innych [3]. Funkcjonowanie grupy, jako wspólnoty wymaga od lidera spełnienia określonych warunków, a więc: (1) to lider przedstawia wizję po otrzymaniu wszelkich informacji od swych partnerów; członkowie zespołu mają prawo do wyrażania własnych poglądów; (2) lider i jego zespół są współodpowiedzialni za wyniki swoich działań, zarówno za sukcesy, jak i niepowodzenia; (3) lider i jego grupa są uczciwi wobec siebie, a ukrywanie prawdy stanowi naruszenie niepisanych wewnętrznych reguł wspólnoty; (4) zarówno lider, jak i jego zespół są świadomi faktu, iż różnice zdań w ramach grupy są nieuniknione, a ewentualne spory czy konflikty należy przedyskutować i konstruktywnie rozwiązać [3], [4]. Zbiór podstawowych cech, jakie powinien wykazywać w swoim zachowaniu lider zaprezentowano w tabeli 3.

Tab. 3. Podstawowe cechy charakteryzujące lidera

CECHA	UWAGI
ENTUZJAZM	Każdy lider powinien być pełen entuzjazmu do działania
INTEGRALNOŚĆ	Cecha ta zwiększa zaufanie zespołu, jest podstawą wszelkich stosunków międzyludzkich, zarówno zawodowych, jak i prywatnych. Integralność to nie tylko wewnętrzna spójność osobowościowa lidera, lecz także jego przywiązanie do pewnych wartości zewnętrznych (np. prawda, dobroć, prawość).
TWARDOŚĆ	Lider to często osoba wymagająca i mająca duże oczekiwania względem grupy, niejednokrotnie uparta i nieustępliwa. Lider nie musi być popularny w zespole, jednakże grupa powinna darzyć go szacunkiem i zaufaniem.
UCZCIWOŚĆ	Lider powinien traktować członków zespołu jednakowo, bez faworyzowania kogokolwiek. Natomiast przy stosowaniu kar lub rozdawaniu nagród powinien wykazywać się bezstronnością i sprawiedliwością.
CIEPŁO	Lider w swoim działaniu powinien w takim samym stopniu zaangażować umysł i serce. Zamiłowanie lidera do pracy i dbałość o zespół są niezbędne i jednakowo ważne.

CECHA	UWAGI
POKORA	To rzadka cecha, ale charakteryzująca najlepszych liderów. Jej przeciwieństwem jest arogancja. Umiejętność słuchania innych i brak dominacji są również bardzo ważne.
WIARA W SIEBIE I PEWNOŚĆ SIEBIE	To jedna z najważniejszych cech osobowościowych lidera. Zespół bardzo szybko i bezbłędnie wyczuwa tę cechę, bądź jej brak u lidera. Pewność siebie oraz wiara we własne możliwości sprzyja systematycznemu rozwojowi umiejętności przywódczych u lidera.

Źródło: [1], [3]

Każdy ma w sobie pewne cechy przywódcy, tylko nie zawsze są one wykorzystywane w ramach danej grupy [3]. Ważną cechą dla przywódcy stanowi elastyczność, czyli umiejętność dostosowania się do różnych reguł, zarówno organizacyjnych, jak i rynkowych. Duże znaczenie mają także szeroko rozumiane kompetencje interpersonalne, które odpowiadają za skuteczne komunikowanie się, przekazywanie właściwie sprecyzowanych poleceń, pozyskiwanie informacji i negocjowanie kontraktów oraz utrzymanie dobrej atmosfery w zespole. Nie bez znaczenia dla efektywności projektu jest także dobry przykład, jaki lider samym sobą reprezentuje. Kształtując skuteczne standardy komunikacyjne dobry przywódca stymuluje sprawny przepływ informacji oraz potrafi umiejętnie unikać konfliktów i organizować pracę zespołu w taki sposób, aby wszyscy jego członkowie mieli poczucie bezpieczeństwa, zaangażowania, satysfakcji i efektywności pracy. Przebiegłość to cecha, która zwykle jest stereotypowo postrzegana jako mało pozytywna, lecz cel w odniesieniu do działań grupy i jej zadania, „może uświęcać środki”. Zatem, aby zostać kompetentnym i skutecznym liderem trzeba potrafić inspirować, słuchać (i słyszeć), budować i wzmacniać pozytywne relacje. Przywódca powinien wiedzieć, że w jego zespole tkwi znacznie większy potencjał niż to, co pokazują i wykorzystują, a nawet sobie uświadamiają. Jego rolą jest pomóc grupie uwierzyć we własne możliwości, ponieważ jest to klucz do osiągnięcia wyników. Podstawowa rola lidera nie polega tylko na wskazywaniu gotowych rozwiązań i odpowiedzi. Jego rolą jest motywowanie ludzi do samodzielnego znajdowania tychże rozwiązań. Natomiast dzięki umiejętności słuchania (i słyszenia) przywódca będzie miał świadomość, co jego zespół motywuje, co jest dla niego ważne, jakie ma pomysły, a co jest dla grupy barierą. Ponadto lider powinien wypracowywać w zespole relacje partnerskie, ponieważ są one oparte na zaufaniu, stymulują w ludziach samodzielność i inicjatywę. Natomiast stosunki oparte głównie na podporządkowywaniu się mogą wykreować co najwyżej wykonawców i naśladowców. Oczywiście zdarza się, że dany przywódca pomimo, że nie jest ani do końca elastyczny, ani nie potrafi w sposób najbardziej właściwy komunikować z zespołem, ani tym bardziej nie jest przebiegły, to potrafi osiągnąć zamierzone cele przedsięwzięcia [3]. Czemu tak zdarza? Zdaniem [3], „dla określonego zespołu i jego lidera właściwa agregacja wszystkich wspomnianych wcześniej aspektów, stanowi właśnie tę unikatową, specyficzną, ulotną i niepowtarzalną materię”.

5. MOTYWOWANIE POPRZEZ PRZYWÓDZTWO

Od przywódcy oczekuje się, że będzie on posiadał umiejętność wywierania wpływu na zespół, będzie akceptowany przez grupę, której przewodzi. Kierowanie ludźmi w organizacji to ciągłe rozwiązywanie problemów, sporów i konfliktów w układzie przełożony - podwładny. Ludzkie zachowania, reakcje, odczucia i postawy są niejednokrotnie bardzo zróżnicowane, co stanowi konsekwencję zróżnicowania osobowościowego ludzi, ich poglądów, doświadczenia, oczekiwań, aspiracji i celów. Słaba znajomość współpracowników, fałszywy obraz ich możliwości, potrzeb i dążeń, brak poszanowania ich godności, stanowią najczęstsze przyczyny błędnych decyzji, konfliktów, nieumiejętnego komunikowania się i motywowania, a w konsekwencji - nieskutecznego przewodzenia. Podstawowym

warunkiem skutecznego motywowania jest zrozumienie, poszanowanie jednostki i danie jej możliwości samospełnienia w trakcie realizowania celów zespołu. W opinii [10], [9], [10] „nie do końca właściwe i odpowiednie” relacje pomiędzy liderem i jego zespołem mogą przyczynić się do zaistnienia u niektórych członków grupy następujących sposobów postępowania: (1) bierność, rezygnacja i apatia, wyrażające się w niechęci do jakichkolwiek działań oraz ograniczenie do minimum aktywności zawodowej itd.; (2) postawa obronna w postaci unikania kontaktów, ostrożności, asekuracji, pozorowania niekompetencji, udawania bezradności, stwarzania pozorów zaangażowania, zatajania informacji, protestowania, a nawet sabotowania; (3) lekceważenie, przejawiające się w ironizowaniu, kpieniu, wyszydzaniu i bagatelizowaniu, stosowaniu naiwnej argumentacji, tolerowaniu nieprawidłowości, nadużyć i dezorganizacji; (4) agresja, wyrażająca się w drażliwością i wyszukiwaniem osób do potencjalnego ataku (np. przeszkadzanie innym w pracy), napastliwością i konfliktowością, zarzucaniem przywódcy niekompetencji, stronniczości i nieuczciwości; (5) zaburzeniami zdrowia psychicznego i fizycznego, przejawiającymi się w nerwicach, różnego rodzaju dolegliwościach fizycznych, zwiększonej „zachorowalności” itd. [8], [9]. Wszystkie powyższe skutki destruktywnie wpływają na prawidłowe zachowanie się i rozwój zawodowy pracowników, ich stosunek do pracy w zespole, niszczą wzajemne relacje i ukształtowane więzi koleżeńskie, zniekształcają ogólnie przyjęte wartości, obowiązujące normy postępowania i zachowań w zespole i są trudne do opanowania. Przywództwo, to zachodzące procesy demokratyzacji życia społecznego i gospodarczego, wzrost kwalifikacji i aspiracji pracowników, prowadzą do zacierania się klasycznego podziału i dystansu: przełożony-podwładny. Władza częstokroć w znacznym stopniu wpływa z „właściwości” osób kierujących (autorytet osobisty) a nie wyłącznie z formalnych uprawnień organizacyjnych (autorytet formalny). W ten sposób kierowanie staje się bardziej procesem interakcji współpracowników w dążeniu do wspólnych celów, a kierownicy przybierają najczęściej rolę przywódców. Menadżerowie często zastanawiają się, jak udzielać informacji zwrotnej pracownikowi, który owej informacji nie chce bądź nie potrafi konstruktywnie przyjąć. Często okazuje się, że sami menadżerowie nie potrafią przyjmować informacji zwrotnej, pracownik bowiem w trakcie codziennej komunikacji obserwuje, jak na jego sugestie reaguje przełożony, czy rozważa jego wnioski, czy też broni się i neguje jego opinie. Niewątpliwie, aby skutecznie zarządzać zespołem, trzeba dobrze znać ludzi i ułożyć sobie z nimi partnerskie stosunki, zrezygnować z zewnętrznych symboli statusu i okazywania władzy na rzecz przewodzenia, argumentować, wspomagać, wzbudzać poczucie jedności, wzajemnej współpracy i odpowiedzialności w zespole [8], [9], [10].

PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz stwierdzono, że skuteczny przywódca powinien charakteryzować się takimi cechami, jak: umiejętność podejmowania decyzji, nawet w sytuacjach kryzysowych; stabilność i dojrzałość emocjonalna i samokontrola emocji; zdolność akceptacji innych, uczciwość i bezstronność; sprawność intelektualna, kreatywność, posiadana wiedza i otwartość na doświadczenie; ambicja i silna motywacja wewnętrzna, przejawiająca się m.in. wytrwałością, pewnością siebie, „głodem” sukcesu, inicjatywą i konsekwencją w działaniu; umiejętność mobilizowania zespołu do efektywnej i kreatywnej pracy; umiejętność rozpoznania mocnych i słabych stron poszczególnych członków zespołu; silny układ nerwowy, odporność na stres i frustracje; inteligencja społeczna, czyli umiejętność emocjonalnego radzenia sobie w sytuacjach trudnych, stresowych i konfliktowych; planowanie i podejmowanie działań, które uwzględniają interesy zespołu. Wybór i przyjęcie określonego stylu kierowania zależy przede wszystkim od czynników sytuacyjnych, lidera, jego wiedzy, doświadczenia, predyspozycji i zespołu współpracowników. Każdy zespół, aby skutecznie funkcjonować i utrzymać właściwy

poziom zgodności z otoczeniem potrzebuje, zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Natomiast właściwe zarządzanie zespołem nie jest możliwe bez stałego doskonalenia się samego lidera. Niestety, pomimo, iż reguły przywództwa znajdują zastosowanie w każdej dziedzinie życia, to interpretacja samego pojęcia przywództwa na przestrzeni wielu lat, wciąż pozostaje nieuchwytna i enigmatyczna.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Być liderem*. Wydawnictwo PETIT, Warszawa 1999.
2. Avery G., *Przywództwo w organizacjach*. PWE, Warszawa 2009.
3. Bojar E., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*. Fundacja BFKK, Projekt „Kompetentna Gmina - wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, 2010.
4. DuBrin A. J., *Przywództwo*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2000.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1999.
6. Kozak A., *Proces grupowy*. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców, ONETPRESS, Gliwice 2010.
7. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie - teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1998.
8. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
9. Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*. Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

LEADER ROLE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF INFRASTRUCTURAL PROJECTS IN CONSTRUCTION

Abstract

Paper discussed the leadership issues in infrastructural construction projects. Main chosen aspects of leadership were presented, like: concepts of leadership, characteristics of the leader, main differences between simply human resource management and leadership. Paper presents conclusions driven from research works and analysis.

Autorzy:

mgr **Krzysztof Kosy** – Uniwersytet Warszawski, Wydział Psychologii, Katedra Psychologii Społecznej, krzysztof.kosy@psych.uw.edu.pl

dr inż. **Mariola Książek** – Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Lądowej, Instytut Inżynierii Budowlanej, Zespół Inżynierii Produkcji i Zarządzania w budownictwie, mariola.ksiazek@il.pw.edu.pl

dr inż. **Paweł Nowak** – Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Lądowej, Instytut Inżynierii Budowlanej, Zespół Inżynierii Produkcji i Zarządzania w budownictwie, p.nowak@il.pw.edu.pl