

dr inż. **Zbigniew CIEKANOWSKI**

Akademia Obrony Narodowej

MOTYWOWANIE POPRZEZ PRZYWÓDZTWO

Leadership the way to motivation

Streszczenie

Przywództwo i jego rozwój nabiera coraz to większego znaczenia, ponieważ organizacje potrzebują liderów, którzy inspirują ludzi do działania jednocześnie tworząc przyjazne środowisko pracy. Przywódcy przywiązują dużą wagę do wizji, wartości i motywacji. Dlatego poprzez takie działanie potrafią zdobywać sobie coraz to więcej zwolenników. Organizacje odczuwają ogromne zapotrzebowanie na przywódców, którzy będą posiadali umiejętności tworzenia pożądanego stanu oraz skupią wokół ich realizacji duże grupy pracowników. Takim przesłaniem jest niniejszy artykuł, w którym przedstawiono istotę i rolę przywództwa w kierowaniu ludźmi. Szczególną uwagę zwrócono na rolę i cechy przywódcze w ujęciu klasycznym i nowoczesnym oraz praktyczne zachowania lidera w środowisku pracy.

Summary

Leadership and its development is becoming increasingly important because organizations need leaders who inspire people to action while creating a pleasant working environment. Leaders attach great importance to the vision, values and motivation. Therefore, through such action can earn you more and more followers. Organizations feel a great need for leaders who will have the skills to create the desired state and their implementation will focus around large groups of employees. Such is the message of this article which presents the nature and role of leadership in managing people. Particular attention was paid to the role and leadership in terms of classical and modern and practical leadership behavior in the workplace.

Słowa kluczowe: przywódca, kierowanie, menedżer, styl kierowania, przywództwo;

Keywords: leader, management, manager, style of management, leadership;

Od współczesnego przywódcy oczekuje się, że będzie on umiał wywierać wpływ na innych w kierunkach oczekiwanych przez organizację, bez uciekania się do użycia siły, przymusu, będąc akceptowanym przez innych, w tym zwłaszcza przez osoby współpracujące, w roli przywódcy. Dobrowolna akceptacja przywódcy – przewodzenie tylko tak długo, jak tego chcą ludzie, którym przewodzi – jest jedną z ważnych cech współczesnego, demokratycznego przywódcy. Dlatego też w demokratycznych społeczeństwach obywatelskich ludzi wolnych oczekuje się od liderów - przywódców, że potrafią realizować swoje funkcje i zadania bez uciekania się do przymusu i bez rządzenia poprzez atawistyczne mechanizmy, oparte na strachu.

Ludzie docenili znaczenie wolności i praw jednostki. Nie chcą już być uszczęśliwiani na siłę przez tych, którzy „wiedzą lepiej”. Dlatego też oczekuje się od menedżerów, że potrafią realizować swoje funkcje i zadania bez uciekania się do przymusu i bez rządzenia poprzez atawistyczne mechanizmy oparte na strachu. Ludzie podejmują prace zawodową w celu zaspokojenia pewnych potrzeb, które odczuwają.

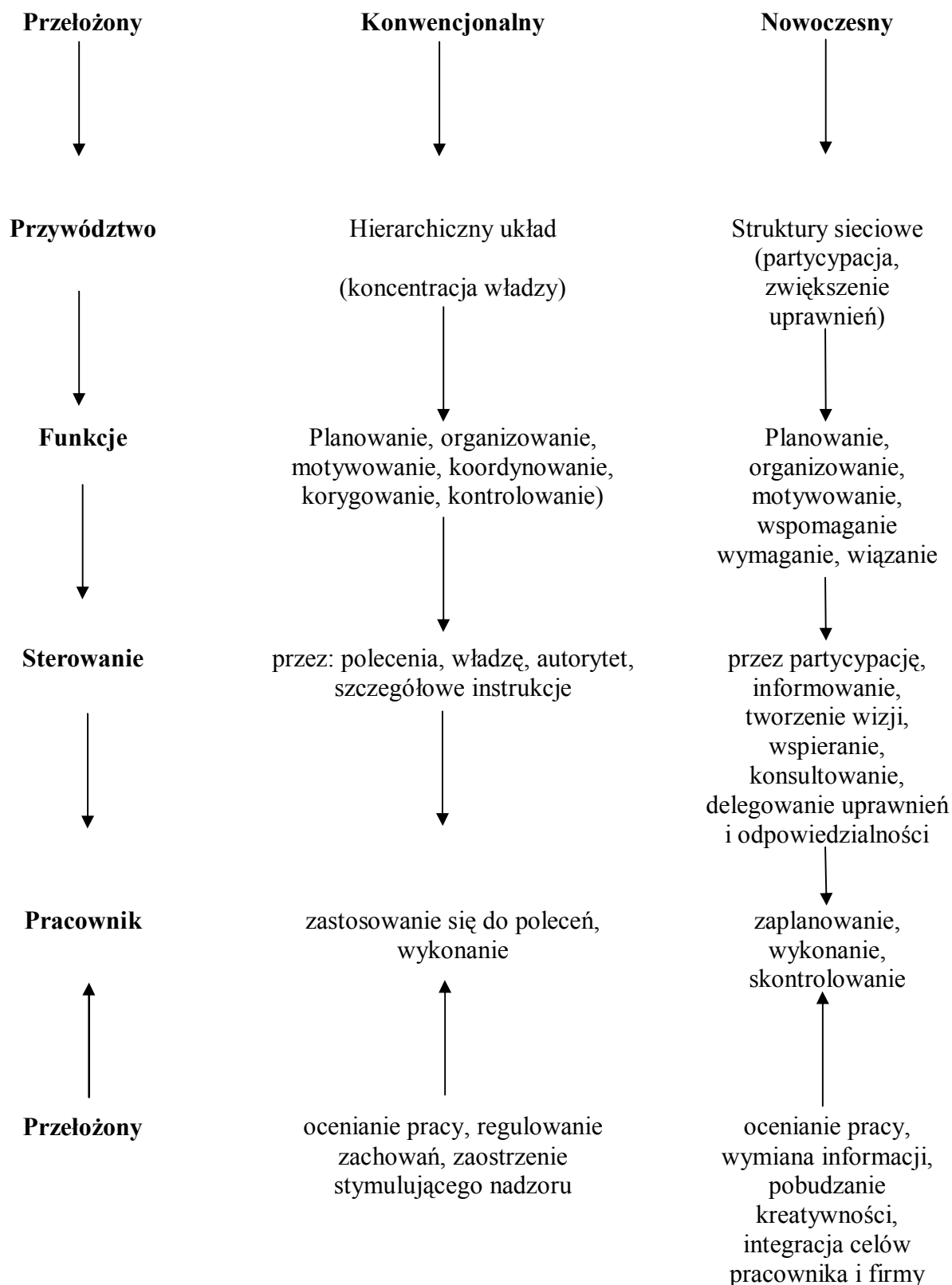
Kierowanie ludźmi w organizacji to ciągłe rozwiązywanie wielkiego kompleksu problemów występujących w układzie przełożony – podwładny. Ludzkie zachowania, reakcje, odczucia i postawy są niekiedy bardzo zróżnicowane. Jest to konsekwencją zróżnicowania samych ludzi, którzy mają różne poglądy, doświadczenia, oczekiwania i aspiracje, różnie też widzą swój a rolę w organizacji i rolę kierownika w urzeczywistnieniu jej celów¹.

Taki styl zarządzania pokazuje tabela. nr 1 podstawę tego stylu stanowi partnerstwo. Jest ono dużą szansą rozwoju każdej firmy, która we współczesnych warunkach staje się instytucją współczesnego losu i której pomyślność wymaga demokracji, a nie autokracji, współpracy i współdziałania wszystkich jej pracowników, otwartych i swobodnych dyskusji oraz wspólnego ustalania celów i środków przewycięzania autonomii i partykularyzmu, stwarza podstawy rzeczywistej integracji wokół zadań, sprzyja wytwarzaniu się atmosfery zaangażowania oraz odpowiedzialności za wyniki i imane firmy.

¹ J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, WPSB, Kraków 1998, str. 14

Tabela 1.

Klasyczne i nowe role przełożonego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Józef Penc, Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, str. 16,

Nieznajomość ludzi, fałszywy obraz ich możliwości, potrzeb i dążeń, brak poszanowania ich godności – to najczęstsze przyczyny wadliwych decyzji, konfliktów, nieumiejętnego komunikowania się i motywowania, a w konsekwencji – także i nieskutecznego kierowania.

Podstawowym warunkiem skutecznego kierowania jest, bowiem rozumienie i poszanowanie jednostki, stwarzanie jej możliwości samospełnienia w trakcie realizowania celów organizacji. W teorii kierowania od dawna się podkreśla, że cele produkcji i potrzeby ludzkie są ważne w równym stopniu, lecz mimo to sprawy ludzkie ciągle się spycha na dalszy plan, a nawet lekceważy. Takie podejście do „czynnika ludzkiego” pomniejsza zdolności menedżerów do osiągnięcia sukcesów, gdyż są one wyraźnie uzależnione od ich umiejętności włączania w realizację celów organizacji kreatywności i motywacji podwładnych oraz od dbałości o to, by czerpali oni ze swojej pracy zadowolenie, rozumiane jako stosunkowo trwałe dobre samopoczucie i pozytywna ocena sytuacji w pracy. „Jeżeli cele pracowników – stwierdza R.L. Ackoff – są sprzeczne z celami organizacji, której są częścią, to działają oni skutecznie albo dla siebie, albo dla organizacji. Ale Nidy dla siebie, i dla organizacji. Dlatego efektywność pracowników można maksymalizować tylko wtedy, gdy to, co ma wartość dla nich, nie stoi w sprzeczności z tym, co ma wartość dla organizacji. Jeżeli cenią oni organizację i są przekonani że przywiązuje ona wagę do wydajności i jakości wyrobów, będą się starali zaspokoić jej potrzeby. Ludzie robią dla przyjaciół rzeczy, których woleliby nie robić. Robią je, bo wierzą, że w ten sposób zadowolą przyjaciół.

Lekceważenie spraw pracowników pociąga za sobą bardzo rozległe negatywne skutki dla ich produkcyjnych i organizacyjnych zachowań, wynikające z rozczarowań i frustracji. Stanowi to przyczynę różnych zjawisk patologicznych, a nawet zagrożenie dla samej wartości pracy oraz jej etosu.²

Z badań psychologicznych wynika, że wadliwe relacje między kierownictwem a pracownikami ora skrajnie niski stopień zaspokajania potrzeb tych ostatnich wywołuje w pracownikach:

- postawy bierności, rezygnacji i apatii, wyrażające się w niechęci do niemal wszystkiego, co się w przedsiębiorstwie dzieje, w ograniczaniu do minimum aktywności zawodowej (współpraca tylko „konwencjonalnie” pozytywna, tzn. wymuszona technologią produkcji);

² T. Michalczyk, Zagrożenie wartości pracy, Studia socjologiczne, 1988, nr 2, str. 295 - 313

- postawy obronne, wyrażające się w unikaniu kontaktów, ostrożności, asekuracji, pozorowaniu niekompetencji, udawaniu bezradności, stwarzaniu pozorów zaangażowania, zatajaniu informacji, protestowaniu, a nawet sabotowaniu;
- postawy lekceważenia, przejawiające się w ironizowaniu, kpieniu, wyszydzaniu i bagatelizowaniu, używaniu naiwnej argumentacji, tolerowaniu niesprawności, nadużyć i dezorganizacji;
- postawy agresji, wyrażające się w drażliwości i wyszukiwaniu obiektów ataku (przeszkadzanie innym w pracy), napastliwości i konfliktowości, zarzucaniu kierownictwu niekompetencji, stronniczości i nieuczciwości;
- zaburzenia zdrowia psychicznego i fizycznego, przejawiające się w nerwicach, różnego rodzaju dolegliwościach fizycznych, zwiększonej wypadkowości, wzroście absencji, zachorowalności” i fluktuacji.

Wszystko to destruktywnie oddziałuje na prawidłowe zachowanie się i rozwój zawodowy pracowników, ich stosunek do pracy i firmy, niszczy stosunki międzyludzkie i ukształtowane więzi koleżeńskie, godzi w ogólnie przyjęte lub uznawane wartości, w obowiązujące normy postępowania i zachowań, w ład prawny, ekonomiczny i moralny organizacji - jednym słowem: nasila różne, trudne do opanowania procesy patologiczne, które wywierają negatywny wpływ na myślenie oraz kulturę jednostek i całych organizacji³.

Menedżerowie chcą oczywiście możliwie najwięcej wiedzieć o ludziach i ich zachowaniach oraz posiadać możliwie proste narzędzie, tj. syntetyczne obrazy (konceptje, modele) człowieka, pozwalające na trafne rozpoznanie pracowników i kierowanie nimi. Często oczekują od nauki propozycji kilku wzorców osobowych, do których mogliby zakwalifikować swoich współpracowników i osiągnąć dzięki temu wzrost efektywności kierowania w ramach posiadanych możliwości i ograniczeń. Takie uproszczenia są jednak trudne, a zarazem niebezpieczne, gdyż człowiek jest indywidualnością zbyt złożoną (systemem biopsychicznym i społecznym), istniejącą jakby w dwóch sposobach istnienia – jako indywidualność i jako istota społeczna, przy czym indywidualny sposób istnienia może być niezależny od społecznego.

Człowiek jako istota społeczna posiada pewne cechy i właściwości wspólne dla wszystkich, ale jako istota indywidualna ma także cechy charakterystyczne tylko dla niego – i te właśnie cechy indywidualne spełniają w społeczeństwie istotne funkcje jako cechy

³ T. Michalczyk, Patologia społeczna zakładu pracy, W-wa 1989, str. 443 - 445

zachowań właściwych wyłącznie dla danej osoby, choć mają one swoje źródła w strukturze i mechanizmach życia zbiorowego.

Przewodzenie – jest zespołem procesów i czynności wykonywanych w celu sprawienia by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji. Kierowanie ludźmi rozumiane jest przewodzenie obejmuje cały szereg różnych procesów i czynności: motywowanie pracowników, wywieranie wpływu na innych, kierowanie działaniami ludzkimi, zarządzanie procesami interpersonalnymi i grupowymi, komunikowanie się w organizacji.

Przywództwo – jest zarówno procesem jak i pewną właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu bez sięgania po środki przymusu z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji oraz motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów. 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.

Podejście Japońskie – jest to pewna filozofia zarządzania, której celem jest doprowadzenie do wytworzenia się partnerskich stosunków między kierownictwem firmy a pracownikami. Ze względu na duży nacisk w kulturze japońskiej na osiągnięcie konsensusu w wielu firmach do dzisiaj funkcjonuje system podejmowania decyzji oparty na partycypacji i zaangażowaniu wszystkich pracowników w realizacji strategii organizacji, a jednym z systemów podejmowania decyzji jest system noszący nazwę RIMGI, wg, którego pracownicy są współdecydentami i współtwórcami podejmowanych decyzji. W efekcie takiego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem pracownicy czują się bardziej docenieni, sprawniej realizują cele firmy, z którymi się utożsamiają, ponieważ czują się ich współtwórcami. Po stronie firmy system ten pozwala także trzymając rękę na pulsie nastrojów załogi, które w japońskim stylu zarządzania są niezwykle ważne. System RIMGI jest też niezastąpiony jako środek integracji pracowników i kierownictwa. Integracja jest istotna z kolei dla atmosfery współpracy. Innym elementem mającym wpływ na stosunek pracownika do pracy jest zasada dożywotniego zatrudnienia. Pracownik szukający nowej pracy nie jest już wiarygodny, ponieważ odejście z firmy bez ważnych przyczyn jest rzadkością. W tej sytuacji łatwiejsze jest planowanie, większa lojalność, motywacja do pracy oraz przywiązanie pracownika do firmy, która stanie się jego drugim domem. Kolejnym elementem przyczyniającym się do zwiększenia motywacji jest środowisko pracy. Chodzi tu o czystość, higienę, bezpieczeństwo otoczenia zakładu, ale również o atmosferę i stosunki międzyludzkie.

Niezwykle ważny jest klimat harmonijnych układów opartych na pełnej informacji, do której mają prawo wszyscy pracownicy i o której obieg bardzo się dba. Jest pełna świadomość celów organizacji, zadań, zagrożeń oraz sytuacji na rynku wobec konkurencji. Jest podstawą współpracy wewnątrz firmy. Wizerunek firmy kreowany jest nie tylko dla klienta, ale także dla załogi, tak, aby każdy pracownik czuł się dumny.

Postawa zwierzchnika względem zespołu⁴:

a. przywódca kładzie nacisk na utrzymanie dystansu:

- przydatne:, gdy grupa dobrze go znała nim został przywódcą; gdy grupa przejawia skłonności do przesadnej poufałości; gdy trzeba będzie podejmować niepopularne decyzje; gdy się zaczyna przewodzić nowej grupie;
- nieprzydatne:, gdy w grupie już istnieje tradycyjne poczucie dystansu; gdy ma się pewność, że inni nie będą się spoufalać.

b. przywódca minimalizuje dystans:

- przydatne:, gdy między kierownictwem a pracownikami brakuje wzajemnego zaufania; gdy wszyscy w przybliżeniu dysponują taką samą wiedzą i doświadczeniem;
- nieprzydatne:, gdy ze względu na styl poprzednika dystans i tak już nie wielki; gdy może być zrozumiane jako zachęta do spoufalania się.

c. przywódca utrzymuje równowagę między dystansem a zbliżeniem:

- przydatne: w większości sytuacji roboczych;
- nieprzydatne:, gdy nic z tego nie mamy.

Style kierowania: nakazowy (menedżer sam podejmuje decyzje); nakłaniający (menedżer podejmuje decyzje po ograniczonej dyskusji); konsultujący (menedżer uzyskuje wskazówki i zasięga opinii podwładnych przed podjęciem decyzji); współuczestniczący (menedżer przedstawia problem, określa graniczne warunki, a decyzje podejmuje się wspólnie); dyrygujący lub demokratyczny (menedżer pozwala działać podwładnym w określonych przez niego i problem granicach).

⁴ M. Thomas, Mistrzowskie zarządzanie ludźmi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010 s.168-171.

Podsumowanie

Przywództwo - są 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 wypływa 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 **role przywódców**.

Przywództwo - polega na tworzeniu stanów emocjonalnych uczestników grupy (organizacji), skłaniających ich do zaangażowanego realizowania celu wraz z przywódcą, który go sformułował, i do osiągnięcia którego ich pociąga siłą swego oddziaływania.

Menadżerowie często zastanawiają się, jak udzielać informacji zwrotnej (feedbacku) pracownikowi, który owej informacji nie chce bądź nie potrafi konstruktywnie przyjąć. Często okazuje się, że sami menadżerowie nie potrafią przyjmować informacji zwrotnej, pracownik w trakcie codziennej komunikacji obserwuje, jak na jego sugestie reaguje przełożony, czy rozważa wnioski i opinie pracownika, czy też broni się i neguje jego zdanie. Należy wysłuchać pracownika w skupieniu, nie przerywać mu, i co najważniejsze pokazać mu, że go wysłuchaliśmy i zrozumieliśmy.

Od dawna wiadomo, że aby skutecznie kierować ludzkimi zachowaniami, trzeba dobrze znać ludzi i ułożyć sobie z nimi partnerskie stosunki, zrezygnować z zewnętrznych symboli statusu i okazywania władzy na rzecz przewodzenia, tzn. argumentowania, wspomaganie i wiązania działań, wzbudzania poczucia jedności, współpracy i wiązania działań, wzbudzania poczucia jedności, współpracy i odpowiedzialności⁵.

⁵ J. Penc, Koncepcja kierowania w praktyce, Humanizacja Pracy, 1994, nr 1-2, str. 9-15

Literatura

1. Penc J, *Koncepcja kierowania w praktyce*, Humanizacja Pracy, 1994, nr 1-2;
2. Penc J, *Motywowanie w zarządzaniu*, WPSB, Kraków 1998;
3. Michalczyk T, *Zagrożenie wartości pracy*, Studia socjologiczne, 1988, nr 2;
4. Michalczyk T, *Patologia społeczna zakładu pracy*, Warszawa 1989;
5. Thomas M, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Recenzenci

dr Kazimierz Piotrkowski

dr inż. Czesław Ochenduska