



ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ NA PRZYKŁADZIE URZĘDU ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ - JAK JEST A JAK BYĆ POWINNO.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szkolenie organizowane w ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej - Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr).



Ewolucja koncepcji zarządzania

Można zasadniczo wskazać na kilka następujących po sobie etapów rozwoju procesu zarządzania, które wniosły wkład w obecny model zarządzania w organizacji.

Podejście klasyczne

Tym terminem określa się system ujmujący w postaci teorii naukowej idee jego głównych twórców – Fredericka W. Taylora (naukowe zarządzanie) i Henri Fayola (zarządzanie administracyjne). System powstał w pierwszych latach XX wieku, na bazie doświadczeń i badań Adama Smitha, Roberta Owena, Charlesa Babbage i innych oraz pod wpływem dynamicznego rozwoju przemysłu, który przyniósł nieznane wcześniej problemy.

Szkoła Taylora – naukowe zarządzanie:

Frederick Winslow Taylor uważany jest za twórcę nauki o organizacji i zarządzaniu. Dążył do ustalenia jaka metoda pracy jest najlepsza do wykonania zadania, tak aby można było to zrobić najlepiej, najszybciej i jak najmniejszym nakładem środków. Zajmował się także problemem – jak w związku z tym dobierać, szkolić i motywować pracowników, aby zadanie wykonali właściwie.

Za podstawę brał wyniki badań przeprowadzanych wprost na stanowiskach pracy i liniach produkcyjnych proponując optymalizację metod pracy oraz wprowadzenie zróżnicowanych stawek płacowych w zależności od uzyskanej wydajności. Kładł duży nacisk na analizę przebiegu pracy, dążył do eliminacji czynności zbędnych, ustalał normy pracy oraz wprowadził spójny system nagród i kar za dodatnie i ujemne odstępstwa od nich.

System Taylora można sprowadzić do czterech podstawowych zasad:

1. opracowanie prawdziwej nauki zarządzania, aby można było ustalić najlepszą metodę wykonania każdego zadania,
2. naukowego doboru pracowników, aby można było każdemu z nich przydzielić pracę, do której najlepiej się nadaje,
3. naukowego wyszkolenia i doskonalenia pracownika,
4. bezpośredniej, przyjaznej współpracy między kierownictwem a robotnikami.





Do grona twórców naukowego zarządzania zalicza się także:

- Franka i Lilian Gilbrehtów – prowadzili badania z dziedziny ergonomii, wydajniejszych technik pracy, psychologii przemysłu, zarządzania zasobami ludzkimi, zwiększania efektywności pracy – stworzyli podział na 17 podstawowych grup czynności, który stał się podstawą do normowania pracy, szczególnie w pracach powtarzalnych;
- Henry L. Gantta – twórcę tzw. „wykresu Gantta”, stosowanego z niewielkimi modyfikacjami do dnia dzisiejszego jako narzędzie planowania poprzez graficzne przedstawienie czasu trwania poszczególnych operacji.

System naukowej organizacji z jednej strony uporządkował dowolne i intuicyjne podejście do zarządzania, z drugiej jednak strony spowodował opór pracowników i związków zawodowych przekonanych, że jego wprowadzenie spowoduje w konsekwencji wzrost bezrobocia i sprowadzenie pracowników do roli trybów w maszynie produkcyjnej.

Klasyczna teoria organizacji Fayola:

Henri Fayol jest twórcą administracyjnego podejścia do zarządzania, w którym się największy nacisk położony jest na zarządzanie organizacją jako całością. Jego uwaga skupia się przede wszystkim na pracy kadry kierowniczej – zarządów, dyrektorów i kierowników. W działalności kierowniczej wprowadził własną metodę administrowania – zastąpił „administrację empiryczną” – czyli nie mającą systemu – „administracją naukową”. Jego zasługą jest podział aktywności menedżerskiej na cztery podstawowe nurty: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie – który to podział jest aktualny do dzisiaj.

Jego koncepcję zarządzania można ująć w czternastu zasadach zarządzania:

1. *Podział pracy* – im bardziej ludzie się wyspecjalizują, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę;
2. *Autorytet* – kierownicy muszą wydawać polecenia, aby prace były wykonywane, autorytet formalny nie będzie wystarczający, jeśli nie będzie mu towarzyszyć autorytet osobisty;
3. *Dyscyplina* – członkowie organizacji muszą przestrzegać przepisów i uzgodnień nią rządzących, dyscyplina wynika z dobrego przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji, ze sprawiedliwych umów oraz rozsądnego stosowania kar za wykroczenia;





4. *Jakość rozkazodawstwa* – każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednej osoby, podporządkowanie pracownika więcej niż jednemu bezpośredniemu przełożonemu prowadzi do sprzecznych poleceń i zakłócenia autorytetu;
5. *Jednolitość kierownictwa* – jeden kierownik powinien kierować w organizacji operacjami prowadzącymi do jednego celu i realizowanymi według jednego planu, na przykład działem personalnym nie może kierować dwóch szefów, z których każdy stosuje inną politykę zatrudnienia;
6. *Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu* – w żadnym przedsięwzięciu interesy poszczególnych pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości;
7. *Wynagrodzenie* – płaca za wykonywaną pracę powinna być sprawiedliwa zarówno z punktu widzenia pracownika jak i pracodawcy;
8. *Centralizacja* – ograniczenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli – decentralizację. Fayol uważał, że ostateczna odpowiedzialność za podejmowane decyzje należy do kierowników, ale jednocześnie powinni oni przekazać podwładnym dostateczne uprawnienia decyzyjne tak, aby mogli oni właściwie wykonywać swoje zadania. Problem polega na znalezieniu w każdym przypadku właściwego stopnia centralizacji;
9. *Hierarchia* – linie podporządkowania w organizacji – dziś przedstawiane w postaci tzw. schematów organizacyjnych – przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji;
10. *Ład* – każdy człowiek i rzecz powinni być na właściwym miejscu we właściwym czasie, ludzie powinni zajmować te stanowiska, które są dla nich najodpowiedniejsze;
11. *Odpowiednie traktowanie pracowników* – kierownicy powinni odnosić się do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy;
12. *Stabilność personelu* – duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji;
13. *Inicjatywa* – podwładni powinni mieć swobodę tworzenia i realizacji swoich planów, nawet jeśli może to doprowadzić do pewnych błędów;





14. *Esprit de corps* – sprzyjanie powstawaniu poczucia przynależności do zespołu zapewnia organizacji ducha jedności i należy do tego dążyć zwracając uwagę na najdrobniejsze nawet, kształtujące współpracę czynniki.

Drugim badaczem, który przyczynił się do stworzenia klasycznej teorii organizacji był Max Weber – twórca pojęcia „biurokracji”. Dziś słowo „biurokracja” wywołuje negatywne skojarzenia, jednak Weber twierdził, że biurokratyczna forma organizacji jest logiczna, racjonalna i sprawna. Według Webera idealna biurokracja wykazuje pięć podstawowych cech:

1. organizacja powinna przyjąć wyraźny podział pracy, a każde stanowisko powinno być zajęte przez eksperta;
2. organizacja powinna stworzyć spójny zestaw zasad w celu zapewnienia jednolitego wykonywania zadań;
3. organizacja powinna ustalić hierarchię stanowisk tworzącą linię podporządkowania z góry do samego dołu organizacji;
4. menedżerowie powinni prowadzić organizację w sposób bezosobowy i utrzymywać odpowiedni dystans z podwładnymi;
5. przyjmowanie pracowników i awansowanie w organizacji powinno być oparte na technicznej wiedzy fachowej, a pracownicy powinni być chronieni przed arbitralnym zwolnieniem.

Klasyczne spojrzenie na zarządzanie wniosło przełomowy wkład definiując zarządzanie jako obszar badań naukowych i stało się bazą dla wszystkich późniejszych teorii, zajmowało się jednak stosunkowo prostymi organizacjami, które obecnie już prawie nie występują. Podejście to wskazało kluczowe procesy zarządzania, umiejętności kierownicze, fluktuację, które i dziś uznaje się za istotne. Jest jednak bardziej odpowiednie dla prostych i stabilnych organizacji a nie dynamicznych i złożonych, które dominują współcześnie.

Podejście behawioralne

Klasyczne podejście do problemów zarządzania nie wyjaśnia, dlaczego przewidywana wydajność pracy jest wyższa od rzeczywistej i dlaczego pracownicy bardzo różnie reagują na





oczywiste wydawałoby się bodźce płacowe? Stan rzeczywisty był odległy od założeń modelu, w którym pracownik był trybem w maszynie organizacji.

Na rolę „czynnika ludzkiego” w organizacji, jako jedna z pierwszych, zwróciła uwagę Mary F. Follet. Opowiadała się ona za lepiej uporządkowanym i kontrolowanym społeczeństwem, w którym jednostka mogłaby żyć pełniejszym życiem, a rząd i przemysł, czyli dwa główne ośrodki kontroli w społeczeństwie, nie wywierałyby swej kontroli dowolnie, lecz za zgodą ludności. Follet nie życzyła sobie manipulowania ludźmi, lecz zachęcania do lepszej organizacji przez ich znaczący udział w podejmowaniu decyzji dotyczących ich działań. Przedmiotem jej dociekań jest sprawowanie władzy nad ludźmi w strukturach organizacji. Ponadto krytykowała koncepcje dopuszczające by jeden człowiek mógł rządzić innym człowiekiem, wierzyła, że ludzi nie można zmuszać do ślepego posłuszeństwa.

Najpełniej ramy podejścia behawioralnego określi Elton Mayo. Jego badania wykazały wielką siłę grupy, jej wpływ, a także wpływ nieformalnych zależności, niemających nic wspólnego z hierarchią zawodową, na sposób funkcjonowania jednostki. Badania pokazały, że korzyści ekonomiczne są słabszym czynnikiem motywacji pracownika niż poczucie przynależności do zespołu pracowniczego i uczestnictwa w jego działalności i uzyskiwanych wynikach.

W dalszych badaniach Abraham Maslow opracował koncepcję pięciu potrzeb istotnie wpływających na motywację pracownika – koncepcja ta wyjaśniała zmiany wpływające na charakter poczynań i decyzji ludzi oraz ich zmienność. Według Maslow’a człowieka motywuje dążenie do zaspokojenia potrzeb układających się w następującą hierarchię:





Piramida potrzeb A. Maslowa



- potrzeby fizjologiczne oraz potrzeby bezpieczeństwa;
- potrzeba związków z ludźmi;
- szacunku i uznania oraz niezależności,;
- na szczycie hierarchii znajduje się potrzeba samorealizacji (czyli rozwoju własnej osobowości)

– najpierw trzeba zaspokoić potrzeby niższe zanim przejdzie się do zaspokajania wyższych.

Inną odmianą teorii potrzeb jest teoria ERG (existence – relatedness - growth) Clayтона Alderfera. W odróżnieniu od Maslow'a dopuszczał on „powrót” w zależności od sytuacji życiowej na niższe poziomy motywacji.

Douglas McGregor zaprezentował inne spojrzenie na koncepcję tzw. „człowieka złożonego” – znane powszechnie jako Teoria X i Teoria Y, które to teorie odzwierciedlają dwa skrajne zespoły poglądów różnych menedżerów na temat ich pracowników. Teoria X jest stosunkowo negatywnym poglądem na pracowników i odpowiadają jej poglądy naukowego zarządzania. Teoria Y jest bardziej pozytywna i wychodzi z przesłanek przyjmowanych przez zwolenników teorii stosunków międzyludzkich.





Założenia teorii X:

- ludzie nie lubią pracować i starają się unikać pracy;
- ponieważ ludzie nie lubią pracować, menedżerowie aby skłonić ich do pracy na rzecz organizacji muszą ich kontrolować, zmuszać, kierować nimi i grozić im karami;
- ludzie wolą by nimi kierowano, pragną unikać odpowiedzialności, pragną też bezpieczeństwa – ich ambicje są niewielkie.

Założenia teorii Y

- ludzie nie wykazują wrodzonej awersji do pracy – praca jest naturalną częścią ich życia;
- ludzie są wewnętrznie motywowani do osiągania celów, do których są przywiązani;
- ludzie są przywiązani do celów w stopniu odpowiadającym ich osobistym nagrodom, jakie otrzymują za osiągnięcie tych celów;
- we właściwych warunkach ludzie dążą do odpowiedzialności oraz ją podejmują;
- ludzie zdolni są do nowatorskiego podejścia do rozwiązywania problemów organizacji;
- ludzie nie są głupi, ale w najczęściej spotykanych warunkach organizacyjnych ich możliwości intelektualne są wykorzystywane tylko częściowo.

Przedstawiciele kierunku behawioralnego, z czasem poszerzonego i znanego dzisiaj jako podejście od strony zachowania organizacyjnego, skierowali myślenie i aktywność badaczy w innym kierunku niż wyznawcy podejścia klasycznego. Kierunek ten czerpie interdyscyplinarnie z psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii i medycyny, odnosi się do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Bada zadowolenie z pracy, stres, motywację, przywództwo, dynamikę grup, politykę organizacyjną, konflikty oraz strukturę i projekt organizacji. Dostrzega złożoność ludzkiego zachowania w układzie organizacyjnym – podważył pogląd, że pracownicy są narzędziem, a upowszechnił przekonanie, że są oni raczej cennym zasobem organizacji. Wiele koncepcji nurtu behawioralnego nie zostało dotąd w ogóle wprowadzonych w życie z powodu niechęci menedżerów – zachowania człowieka w organizacji są złożone i wymykają się prostym, jednoznacznym zasadom, możliwym do łatwego zastosowania w praktyce.





Podejście ilościowe

W obrębie tego kierunku wyróżnia się dwa podstawowe modele:

1. *Ilościową teorię zarządzania* – podejście do zarządzania koncentrujące się szczególnie na opracowaniu modeli matematycznych;
2. *Zarządzanie operacyjne* – czyli techniki, które zajmują się wspomaganie organizacji w efektywnym wytwarzaniu produktów i usług.

Geneza podejścia ilościowego wynika z konieczności maksymalnie użytecznego sposobu zagospodarowania ograniczonych zasobów i środków technicznych. Konstruowanie coraz szybszych komputerów o coraz większej pamięci pozwala na wykonywanie milionów operacji w ciągu sekundy, a to z kolei umożliwia tworzenie coraz bardziej skomplikowanych modeli opisujących rzeczywistość. Obecnie rozwiązywanie problemu według metod szkoły ilościowej rozpoczyna się od powołania mieszanego zespołu specjalistów z odpowiednich dziedzin, w celu przeanalizowania problemu i zaproponowania kierownictwu określonego kierunku działania. Zespół buduje matematyczny model, który w kategoriach symbolicznych przedstawia wszystkie czynniki wywierające wpływ na ten problem oraz występujące pomiędzy nimi zależności. Przez zmianę wielkości zmiennych modelu i przez analizowanie poszczególnych wielkości za pomocą symulacji komputerowych zespół może określić skutki każdej zmiany. W końcu przedstawia się kierownictwu obiektywną podstawę podjęcia decyzji.

Podejście ilościowe zupełnie pomija jednak wpływ ludzi na każde przedsięwzięcie, co charakteryzowało podejście behawioralne.

Podejścia integrujące

Przedstawione wcześniej podejścia, z których każde kładło nacisk na inny aspekt problemów z nim związanych, podejścia integrujące traktują jako wzajemnie się uzupełniające, z których w zależności od sytuacji jedno jest dominujące – w rzeczywistym zarządzaniu w organizacji praktycznie nie występują „czyste” przypadki, na różnych poziomach zarządzania występuje przewaga różnych jego typów. Podejście integrujące (systemowe i sytuacyjne) można w zasadzie nazwać podejściem pragmatycznym.





Podejście systemowe

Kierunek ten traktuje każdą organizację jako świadomie powołaną do życia sumę składników, mającą ściśle określony do realizacji cel, działającą z uwzględnieniem wpływu na nią otoczenia oraz uwzględniającą wzajemne zależności pomiędzy jej składnikami. Podstawowymi pojęciami używanymi w spojrzeniu systemowym są określenia wzięte z ogólnej teorii systemów:

- podsystemy – części, z których składa się cały system – każdy system można traktować jako podsystem jeszcze większej całości;
- synergia – sytuacja, w której całość jest większa od zwykłej sumy jej oddzielnych części – w kategoriach organizacyjnych synergia oznacza, że wydziały, które współpracują ze sobą są efektywniejsze niż gdyby funkcjonowały w izolacji;
- system otwarty – system, w którym występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem;
- system zamknięty – system, w którym nie występuje wzajemne oddziaływanie z otoczeniem;
- granice systemu – granice oddzielające każdy system od jego otoczenia – w systemie zamkniętym są sztywne, w otwartym elastyczne;
- przepływy – ruch takich elementów jak informacje, materiały i energia, wchodzących do systemu i wychodzących z niego;
- sprzężenie zwrotne – element systemu kontroli, w którym informacje o wynikach działania są przekazywane danej jednostce, co umożliwia analizę i korygowanie przebiegu prac.

Zwykle działanie tak widzianej organizacji przedstawia się jako przekształcenie nakładów – zasobów na wejściu, którymi są zasoby ludzkie, kapitałowe oraz technologia i informacja, w procesach transformacji w wyniki, którymi zwykle są towary i usługi. W każdym z wymienionych trzech etapów (wejście – transformacja - wyjście) zachodzi proces interakcji z otoczeniem – rzeczywiste organizacje są z otoczeniem nierozzerwalnie związane i ulegają jego wpływom – z otoczenia pochodzą nakłady, środki wykorzystywane w fazie transformacji, a także do otoczenia przekazywane są wyniki działalności organizacji. Z etapów transformacji i wyników (wyjścia), w procesie sprzężenia zwrotnego przekazywane są informacje do etapów nakładów (wejścia) umożliwiające dostosowanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia. Brak elementu sprzężenia zwrotnego jest prostą drogą do niepowodzenia –





zjawisko to nazywane jest entropią i definiowane jest jako: normalny proces prowadzący do upadku systemu.

Spojrzenie systemowe jawi się jako pozbawiony „obciążeń ideologicznych” spójny, efektywny i przemyślany sposób działania organizacji, w której nieustannie zachodzi proces dostosowywania się do otoczenia.

Podejście sytuacyjne

Głównym założeniem tego kierunku jest uświadomienie oczywistego, lecz nie zawsze dostrzeganego faktu, iż nie istnieją dwie takie same organizacje, wręcz przeciwnie – każda jest niepowtarzalna i chociaż mogą mieć taki sam schemat organizacyjny – składają się z innych ludzi, wyrastają z innych tradycji, mogą mieć podobne, ale nigdy nie do końca identyczne cele. Podejście klasyczne, behawioralne i ilościowe można nazwać podejściami uniwersalnymi, jako że próbowały one określić najlepszą metodę zarządzania organizacjami. Spojrzenie sytuacyjne sugeruje natomiast, że uniwersalne teorie nie mają zastosowania, ponieważ każda z organizacji jest jedyna w swoim rodzaju, a zachowanie kierownicze w danej sytuacji jest uwarunkowane elementami niepowtarzalnymi. Wynika to z różnych motywacji do działania, innych preferencji i zahamowań oraz zróżnicowanego poziomu wiedzy i kultury, które to elementy mają wpływ na podejmowane decyzje i wybory dokonywane zarówno przez kadre kierowniczą, jak i podległych pracowników. Kierunek sytuacyjny jest wynikiem prac kierowników, konsultantów i badaczy, którzy starali się wykorzystać koncepcje głównych szkół teorii zarządzania w sytuacjach rzeczywistych. Szukali wyjaśnień, dlaczego metody bardzo skuteczne w jednej sytuacji zawodziły w innej. Zwolennicy kierunku sytuacyjnego mieli logiczną odpowiedź na wszystkie takie pytania: wyniki są odmienne, bo sytuacje się różnią – technika skuteczna w jednym wypadku niekoniecznie musi być odpowiednia w innych. Zadaniem kierownika jest ustalenie, jaka metoda w danej sytuacji, w określonych warunkach i w danym czasie najlepiej posłuży do osiągnięcia przyjętych przez kierownictwo celów.

Kierunek sytuacyjny stanowi ważny zwrot we współczesnej teorii zarządzania, bo zajmuje się konkretnym zbiorem zależności organizacyjnych w szczególnych warunkach, w których ten zbiór występuje.





Przywództwo organizacyjne

„Przywódcy to ludzie, którzy wykonują *odpowiednie* zadania: kierownicy to osoby, które odpowiednio *zadania* wykonują”.

Warren Bennis

Dla powodzenia każdej organizacji potrzebna jest obecność osób pełniących obie role, lecz wymogi stawiane takim jednostkom różnią się w istotny sposób.

KBZP (Kwestionariusz Badający Zachowania Przywódcze) oparty jest częściowo na pracach Jamesa McGregora Burnsa, który w swojej książce *Przywództwo*, nagrodzonej nagrodą Pulitzera, jako pierwszy zdefiniował różnicę pomiędzy przywódcami, którzy są autorami wizji przekształcających całe społeczeństwa, a przywódcami, którzy doprowadzają do wykonywania przez innych określonych zadań w wyniku transakcji (np. w zamian za pieniądze, pochwały lub inne nagrody lub kary). W najlepszym wypadku przywódcy „transakcyjni” uzyskują to, czego się spodziewali, podczas gdy przywódcy „transformujący” uzyskują (wg słów dr Bernarda Bassa) „wyniki *ponad wszelkie oczekiwania*”. KBZP ocenia przywództwo transformujące, nie transakcyjne. Prace dr Warrena Bennisa stanowią drugą teoretyczną podstawę KBZP. Bennis przeprowadził dziewięćdziesiąt wnikliwych wywiadów z zarządzającymi najwyższego szczebla głównych korporacji amerykańskich. Analiza przeprowadzonych przez siebie wywiadów doprowadziła go do wyróżnienia pięciu podstawowych wzorców zachowań charakterystycznych dla tych przywódców, którzy odnosili sukcesy i w wizjonerski sposób inspirowali swoich podwładnych. Bennis stwierdził, że gdy przywódcy stosowali wspomniane wzorce zachowań, osoby im podległe postrzegały je jako jednostki wizjonerskie, charyzmatyczne oraz dokonujące przekształceń. Bennis zasugerował wręcz, że przywódcy transakcyjni nie są de facto przywódcami, lecz co najwyżej dobrymi kierującymi. Pierwsze pięć skal KBZP ocenia stopień, w jakim osoba badana stosuje pięć rodzajów wizjonerskich zachowań przywódczych opisanych przez Bennisa.

Trzecim źródłem koncepcji leżących u podstaw KBZP jest praca dr Davida McClellanda (Harvard) zajmująca się potrzebą władzy. W ważnym opracowaniu, przygotowanym wspólnie z dr Davidem Burnhamem, opublikowanym w Harvard Business Review, wspomniani autorzy wysuwają tezę, że skuteczni przywódcy nie kierują się potrzebą osiągnięć (jak się spodziewano) lecz potrzebą władzy. Bliższe badania wykazały, że choć wysoki poziom





potrzeby władzy występował u kierujących średniego i wyższego szczebla, potrzeba ta niekoniecznie powiązana była ze skutecznym zarządzaniem.

Jednostki piastujące stanowiska na tych szczeblach struktury organizacyjnej, a charakteryzujące się silną potrzebą posiadania władzy, były skuteczne jedynie wtedy, gdy potrzeba ta realizowana była w pozytywny sposób z korzyścią dla organizacji i jej pracowników, w odróżnieniu od sytuacji, gdzie jedynym beneficjentem był sam przywódca zaspokajający swoje dążenia. Oczywiście, władza nie na wiele przyda się przywódcy, który nie wierzy w możliwość dokonania przy jej pomocy pozytywnych zmian. Te dwa czynniki, tj. wiara w możliwość wywarcia wpływu na otaczającą rzeczywistość i ukierunkowanie na władzę, badane są przy pomocy szóstej i siódmej skali KBZP.

Kolejną podstawą KBZP jest praca dr Elliotta Jauesa, brytyjskiego psychologa organizacji, który przez ponad czterdzieści lat badał rolę wizji w przewodzeniu organizacji. W oparciu o wyniki swoich obserwacji Jaues stworzył nową teorię rozwoju poznawczego opartą o „horyzont czasowy” jednostki, tzn. jej zdolności do wybiegania myślami w przyszłość w kontekście czterech konkretnych działań poznawczych. Skuteczni przywódcy-wizjonerzy, będący dyrektorami generalnymi dużych organizacji, na ogół dysponują horyzontem czasowym dłuższym niż dziesięć lat, podczas gdy okres ten dla np. kierownika niższego szczebla nie przekracza kilku miesięcy. Ósma skala KBZP ogólnie szacuje horyzont czasowy osoby badanej. Jaues odkrył, że horyzont czasowy jednostki może zmieniać się z wiekiem i faktycznie, wraz z upływem lat, ulega wydłużeniu. Swojego obecnego horyzontu czasowego nie należy traktować jako ograniczenia, lecz jedynie jako źródło informacji pomocne w ustaleniu, czy funkcjonuje się na odpowiednim szczeblu organizacji, oraz w określeniu obszarów rozwoju osobistego, na których należy się skoncentrować.

Należy pamiętać, że podczas gdy pierwsze pięć skal KBZP w sposób rzetelny mierzy faktyczne zachowania badanego, to skale sześć, siedem i osiem nie dostarczają precyzyjnych danych psychologicznych. Ich zadaniem jest raczej określenie punktu wyjścia dla osoby badanej w jej procesie samopoznania i samo zrozumienia oraz pomoc w zaplanowaniu własnego rozwoju.

Dwie ostatnie skale KBZP oparte są na pracy amerykańskiego socjologa dr Talcotta Parsonsa oraz na późniejszych badaniach dr Edgara H. Scheina związanych z kulturą organizacji. Skala dziewiąta służy ocenie pozytywnego wpływu przywódcy na cztery podstawowe funkcje





organizacji – zmianę, osiągnięcie celów, pracę zespołową oraz utrzymywanie organizacji. Zgodnie z teorią Parsonsa funkcje te muszą być skutecznie wykonywane przez te organizacje, które pragną przetrwać: istnieją dowody empiryczne na to, że twierdzenie to, przynajmniej częściowo, jest prawdziwe.

Schein twierdzi, że skuteczni przywódcy tworzą i rozwijają produktywny kultury organizacyjne. Twierdzi on wręcz, że jest to być może jedyne istotne zadanie przywódców. Na kulturę organizacji składają się trwałe wzorce wartości i przekonań, które są udziałem wszystkich jej członków. Nie oznacza to bynajmniej, że wszyscy pracownicy są stale w posiadaniu listy wartości i przekonań, tak aby, gdy tylko zajdzie potrzeba, mogli odświeżyć sobie pamięć. Większość z tych dzielonych wartości i przekonań przyjmowana jest za oczywiste, a artykułowane są one w bezpośredni sposób bardzo rzadko, jeżeli w ogóle. Często też zdarza się, że pracownicy są faktycznie nieświadomi istotnych wartości i przekonań, które wpływają na ich zachowania. Owe wartości i przekonania są także pomocne w ustaleniu czterech podstawowych funkcji opisanych przez Parsonsa i w kierowaniu nimi. Dziesiąta skala KBZP częściowo opiera się na tych wartościach i mierzy ich natężenie. Twierdzenia te oceniają zdolność przywódcy do wprowadzenia tychże wartości do organizacji. Dlatego też skale dziewiąta i dziesiąta mierzą istotny aspekt kultury organizacji. Wspólnie mierzą one stopień, w jakim przywódcy w pozytywny sposób wpływają na kulturę swojej organizacji.

Rodzaje przywództwa:

1. Skupione przywództwo

Bennis odkrył, że skuteczni przywódcy-wizjonerzy zwracali szczególnie baczność uwagę na osoby, z którymi się komunikują. Koncentrowali się oni na kluczowych kwestiach będących przedmiotem dyskusji i pomagali innym w lepszym ich zrozumieniu. W jasny sposób zdawali sobie sprawę z wagi poszczególnych omawianych kwestii, koncentrując się jedynie na tych najbardziej istotnych. Ogólnie mówiąc, badany tu czynnik decyduje o zdolności do kierowania swoją uwagą i ukierunkowywania uwagi innych ludzi. Nazwany jest „Skupionym przywództwem”.





2. *Przywództwo w komunikowaniu się*

Są to ściśle powiązane twierdzenia, które koncentrują się na interpersonalnych zdolnościach przywódcy z zakresu komunikowania się. Chodzi tu o umiejętność przekazywania treści, nawet jeżeli wymaga to zastosowania innowacyjnych technik mających na celu zapewnienie zrozumienia pomysłu przywódcy. Badany czynnik obejmuje także wyczulenie na uczucia zarówno własne jak i innych osób oraz docenienie ich istotnej roli, gdyż uczucia są ważnym elementem przesłania przywódcy.

3. *Przywództwo oparte na zaufaniu*

Kluczowym czynnikiem jest tutaj postrzegana wiarygodność przywódcy przejawiająca się chęcią zajmowania jednego stanowiska, unikaniem radykalnych jego zmian oraz dotrzymaniem zobowiązań. Badane jest także wrażenie stabilności i rzetelności, jakie sprawia przywódca, w oparciu o które można przyjąć, że wykona to, do czego się zobowiązał.

4. *Przywództwo oparte na poszanowaniu*

Skala bada sposób, w jaki przywódca traktuje innych (oraz siebie samego) w codziennych kontaktach. Przywódca-wizjoner ciągle wyraża swoją troskę o innych ludzi i ich uczucia oraz szanuje samego siebie (poprzez pozytywny stosunek do własnych uczuć). Carl Rogers istotę badanego tutaj czynnika określa jako „bezwarunkowe poważanie” zarówno siebie jak i innych. U podstaw takiej postawy leży też świadomość przywódcy dotycząca jego dopasowania do organizacji, zarówno w chwili obecnej jak i w przyszłości.

5. *Przywództwo oparte na ryzyku*

Skuteczni przywódcy-wizjonerzy są głęboko zaangażowani w to, co robią. Nie poświęcają oni zbyt dużej ilości czasu czy energii planom mającym na celu zabezpieczenie ich przed porażką. Przywódcy ci gotowi są ponieść ryzyko, lecz dopiero po uprzednim dokładnym oszacowaniu prawdopodobieństwa sukcesu lub porażki. Wszystkie ich wysiłki są następnie ukierunkowane na działania mające zapewnić powodzenie. Dlatego też ryzyko, które ponoszą, w ocenie przywódców-wizjonerów nie jest wcale ryzykiem, gdyż osoby te są przekonane, że są w stanie zrobić to, co konieczne dla osiągnięcia realistycznych celów.





Innymi słowy, przywódcy-wizjonerzy planują ryzyko – tzn. de facto możliwości stanowiące wyzwanie – na poziomie do zaakceptowania przez innych: w ten sposób inne osoby mogą uczestniczyć w urzeczywistnieniu wizji przywódcy.

6. *Przywództwo oparte na podstawach*

Skuteczni przywódcy-wizjonerzy posiadają wewnętrzną pewność siebie i przekonanie, że są osobiście w stanie coś zmienić i wywrzeć wpływ na ludzi, wydarzenia oraz osiągnięcia organizacji. Innymi słowy wierzą oni, że mogą wpłynąć na ostateczne, podstawowe niejako wyniki działania organizacji. Wiedzą także, że ludzie mogą coś zmienić i uważają, że oni osobiście potrafią do tego doprowadzić.

7. *Przywództwo oparte na upodmiotowieniu*

Przywódcy mają silną potrzebę posiadania władzy i wpływów. Jednak skuteczni przywódcy-wizjonerzy pragną władzy i wpływów dlatego, iż wiedzą, że tylko dzięki nim można w organizacji coś zrealizować. Wiedzą też, że władzą i wpływami trzeba się dzielić, nie powinna ona być wykorzystywana jedynie na najwyższych stanowiskach. W skutecznych organizacjach wszyscy powinni mieć uczucie, że mają duży wpływ zwłaszcza na prace, za które są bezpośrednio odpowiedzialni. Skuteczni przywódcy-wizjonerzy wykorzystują władzę, by *upodmiotowić* innych, którzy mogą wtedy wykorzystać własną władzę i własne wpływy dla realizacji elementów wizji przywódcy.

8. *Przywództwo dalekowzroczne*

Skuteczni przywódcy-wizjonerzy są w stanie analizować procesy w przejrzysty sposób z kilkuletnim co najmniej wyprzedzeniem. Ich wizje oraz bardziej konkretne cele na drodze rozwoju, nie są zestawem „sprawunków” do załatwienia, lecz raczej zestawem warunków, które muszą być stworzone w dłuższym horyzoncie czasowym. Wiedzą oni, jakie działania trzeba przedsięwziąć, aby utrzymać się na dobrej drodze, są w stanie w jasny sposób przedstawić innym swoje dalekowzroczne wizje (przynajmniej ich ogólny zarys), dostrzegają, w jaki sposób ich plany mogą zostać poszerzone tak, aby uwzględniały dodatkowe aspekty organizacji oraz są w stanie wyobrazić sobie sposoby poszerzenia swoich wizji poza bieżące poglądy i plany.





9. Przywództwo organizacyjne

Wszystkie organizacje muszą radzić sobie ze zmianą, osiągać cele, koordynować działanie swych członków i utrzymywać funkcjonowanie systemu. Skala ta bada, do jakiego stopnia przywódca wywiera pozytywny wpływ na wspomniane kwestie poprzez: wspieranie organizacji lepszym przystosowaniem się do zmian, w osiąganiu celów, rozwijanie skutecznej pracy zespołów członków organizacji oraz współpracy pomiędzy takimi zespołami, a także utrzymywanie wyrazistego zestawu wspólnych wartości i przekonań. Im lepiej przywódcy-wizjonerzy wypełniają te funkcje, w tym większym stopniu usprawniają funkcjonowanie organizacji, tworząc jednocześnie podstawy realizacji swych wizji.

10. Przywództwo kulturowe

Kultura organizacji definiowana jest jako stały zbiór wartości i przekonań wspólnych jej członkom. Niektóre wartości i przekonania z większym prawdopodobieństwem przyczyniają się do skutecznego funkcjonowania firmy i rozwoju wizji przywódcy. Skala ta mierzy stopień, w jakim przywódca jest w stanie rozwinąć lub wypiełgnować te wartości, które wzmocnią funkcję organizacji – takie jak: dostosowanie, realizacja celów, praca zespołowa czy utrzymanie kultury – oraz jednocześnie przyczyniają się do realizacji jego wizji.

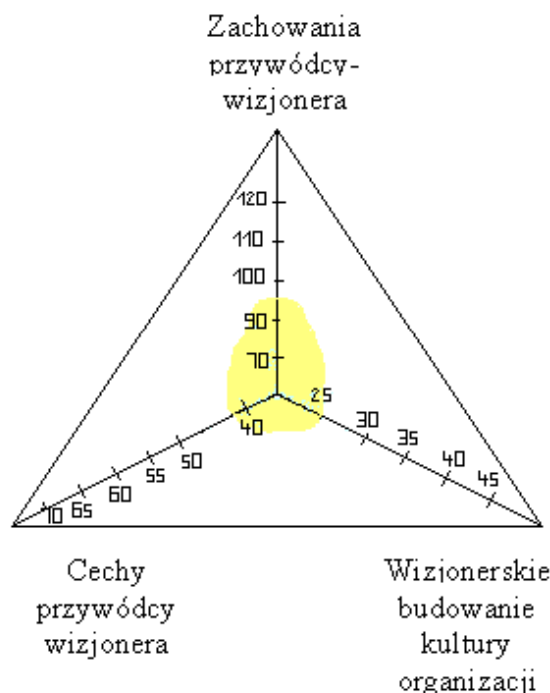
Profile pracowników - charakterystyka:

Jednostka charyzmatyczna.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

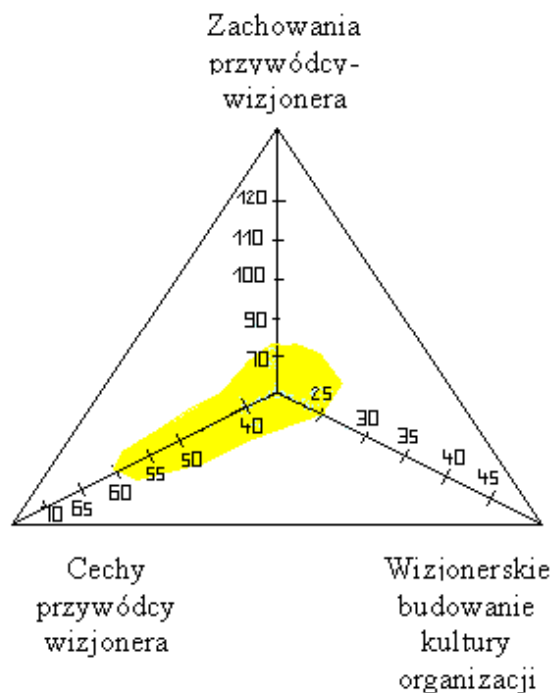




Ten profil wyników wskazuje na osobę, która jest w stanie stosować konkretne zachowania wykorzystywane przez przywódców-wizjonerów dla przekazywania swojej wizji swoim podwładnym. Osoba taka nie dysponuje jednak jasno przemyślaną wizją, nie ma też dowodów na to, by wiedziała, w jaki sposób budować kulturę organizacji lub też była zdolna do budowy tej kultury, a przecież jest to kluczowy element przywództwa opartego o wizję. Dlatego też osoba o takim profilu na poziomie interpersonalnym pozostawia silne – i prawdopodobnie pozytywne – wrażenia, ale nie postępuje jednak w pełni tak jak przywódca-wizjoner.

Myśliciel wizjoner





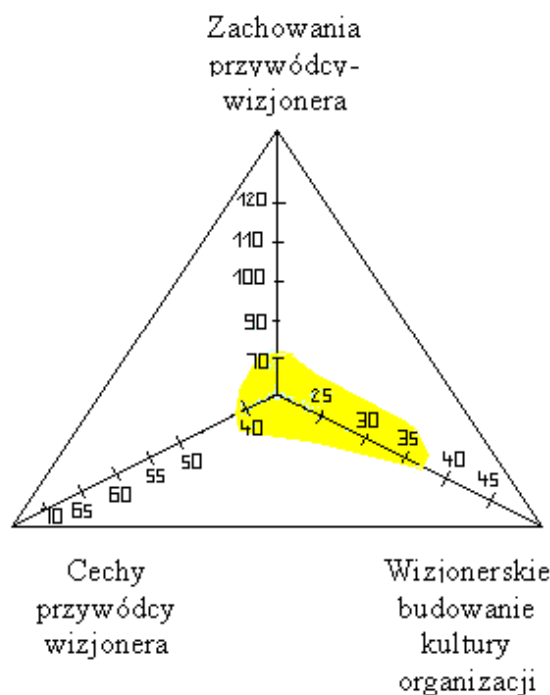
Osoba o takim profilu wyników ma doskonałe pomysły i dokładnie widzi, w jaki sposób mogłyby one zostać zrealizowane w organizacji, lecz nie posiada umiejętności interpersonalnych i organizacyjnych, które umożliwiłyby zaangażowanie innych pracowników i całej organizacji w tworzeniu odpowiedniej wizji. Osoba ta może być wręcz przekonana, że jej wizję można faktycznie wdrożyć w życie i może zdawać sobie sprawę z konieczności włączenia innych tak, aby zaczęli się z nią identyfikować, ale nie jest jednak w stanie wcielić tego przekonania lub swojej wizji w życie.

Złota rączka organizacji.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





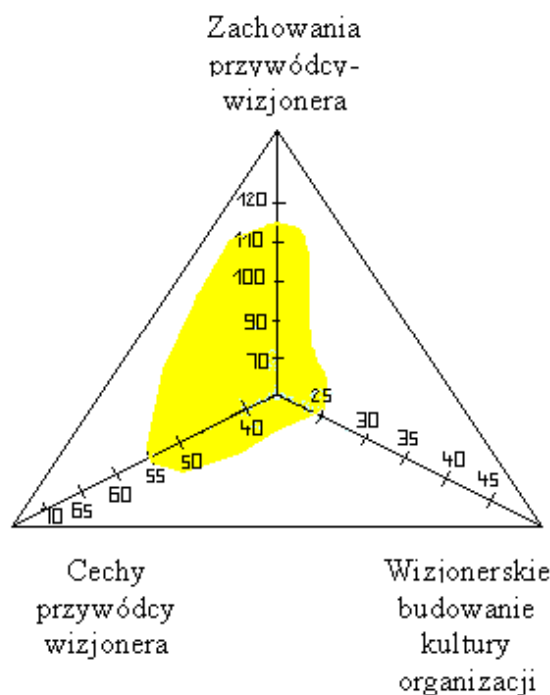
Profil ten opisuje osobę, która w niektórych sytuacjach postrzegana bywa jako „załatwiacz”, osoba znająca układy i powiązania w organizacji. Osoba ta wie, jak posługiwać się różnymi elementami organizacji, aby uzyskać to, czego chce: w innych sytuacjach może być postrzegana jako „pracownik modelowy”, ktoś, kto uosabia wartości i przekonania funkcjonujące w organizacji i stosuje się do wielu norm zachowań organizacyjnych. W innych jeszcze sytuacjach osoba ta może być postrzegana jako „złota rączka”, ktoś kto wie, jak naprawić drobne usterki utrudniające wszystkim życie, wie, jak wprowadzić zmiany, by wszystko toczyło się właściwym torem – przynajmniej przez jakiś czas. Osoba ta jednak nie posiada ani wizji organizacji ani umiejętności interpersonalnych koniecznych do wdrożenia takiej wizji.

Charyzmatyczny wizjoner.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





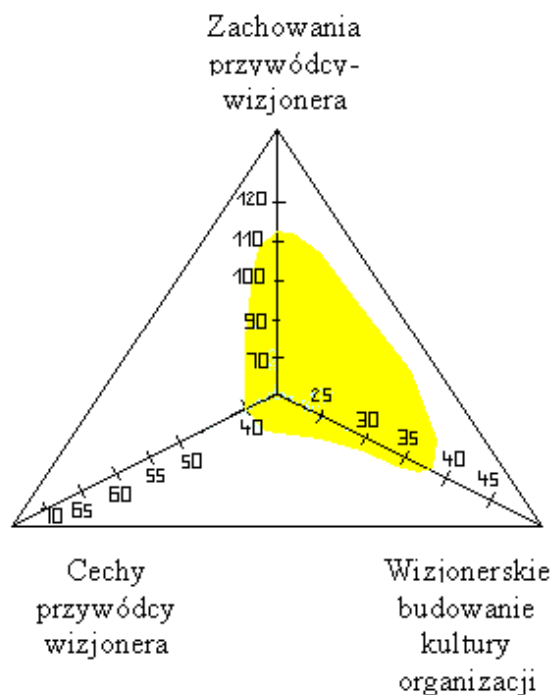
O osobie z takim profilem wyników można w pełni powiedzieć, że posiada wizję i umiejętności interpersonalne umożliwiające przekazywanie tej wizji innym i zdobycie grona zwolenników: może ona nawet stworzyć grupę „wiernych apostołów”. Jednakże charyzmatycznemu wizjonerowi brakuje zrozumienia organizacji i umiejętności koniecznych dla wbudowania wizji w kulturę organizacji, tak aby stała się ona ważnym celem, który można zrealizować. Podwładni takiej osoby będą osobiście popierać swojego przywódcę, lecz nie staną się częścią organizacji, która jest w stanie zrealizować wizję przywódcy.

Architekt organizacji.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





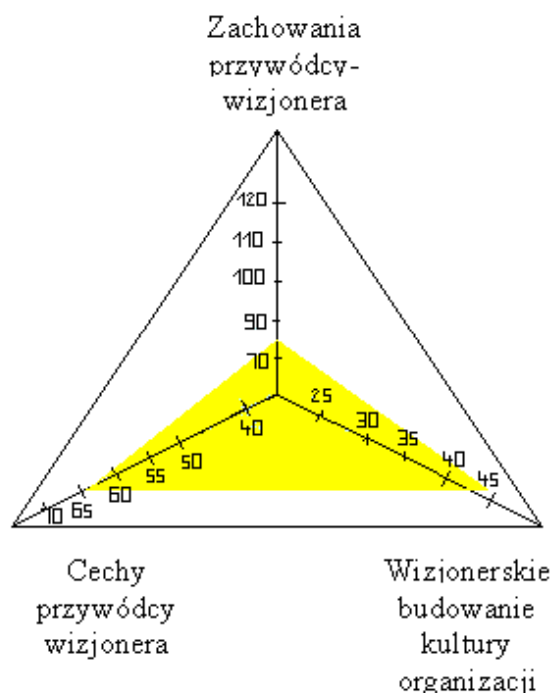
Profil ten wskazuje osobę, która potrafi stosować odpowiedni rodzaj zachowań, zarówno na szczeblu interpersonalnym jak i na poziomie organizacji, lecz nie posiada zdolności (lub nie zwraca zbyt dużej uwagi na konieczność) wypracowania wizji. Osoba ta może nie być zainteresowana władzą, wpływami, gdyż nie rozumie, że tylko poprzez wpływanie na innych można sprawić, aby ludzie pracowali wspólnie dla realizacji celów organizacji. Może ona chcieć władzy dla siebie, aby dominować nad innymi, a nie po to, by wpływać na ich identyfikowanie się z wizją. Jest nawet możliwe, że pomimo dysponowania wyjątkowymi uzdolnieniami, osoba ta tak naprawdę nie wierzy, że może wywrzeć wpływ na firmę. Może ona dosyć skutecznie funkcjonować w organizacji, lecz nie robi tego przy wykorzystaniu wizji lub przywództwa.

Planista organizacyjny.



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

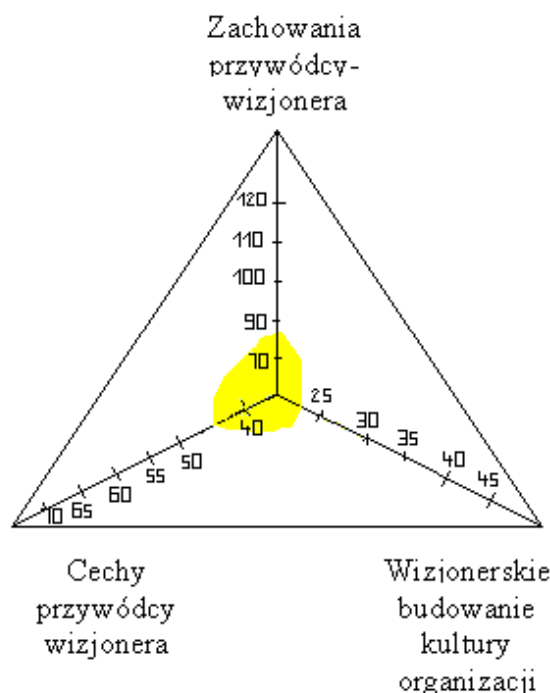




Osoba o powyższym profilu wyników może tworzyć doskonałe plany, posiadać realną wizję i rozumieć, w jaki sposób plany można skoordynować z polityką, programami oraz wspólnymi wartościami i przekonaniem organizacji. Osoba ta jednak nie posiada odpowiednich umiejętności interpersonalnych koniecznych dla przekazania wizji innym, wywołania u nich zainteresowania, pasji, a w końcu doprowadzenia do sytuacji, w których przyjmują tę wizję za swoją w pełni się z nią identyfikując. Dlatego też osoba taka może wywierać wpływ na funkcjonowanie organizacji, poprzez skuteczne wdrażanie polityki i rozwój konkretnych programów. Czynniki te mogą wręcz wspierać elementy wizji omawianej tu jednostki. Jednak wizja jako taka nie może zostać zrealizowana gdy członkowie organizacji nie są bezpośrednio zaangażowani, także emocjonalnie i nie mają możliwości pełnienia istotnej i aktywnej roli w jej urzeczywistnianiu, a do takiej sytuacji doprowadzić można jedynie na drodze bezpośrednich kontaktów z przywódcą-wizjonera.

Kierownik nie w pełni rozwinięty.



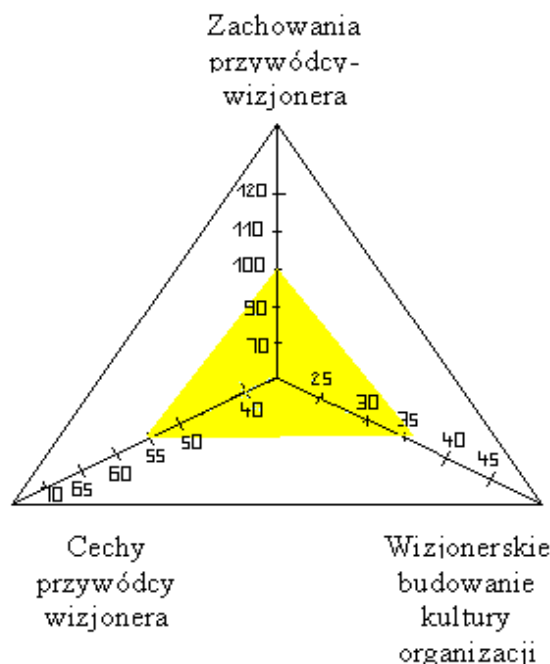


W przypadku tego zrównoważonego profilu wyników, niezależnie od wybranego kierunku, widzimy możliwości rozwoju jednostki. Przy takim profilu wyników należy przede wszystkim ustalić, czy dana praca wymaga kierowania czy przywództwa. Jeżeli odpowiedź brzmi: kierowania, kolejnym krokiem powinna być ocena skuteczności kierowniczej jednostki i opracowanie planów rozwoju tego typu umiejętności. Jeżeli praca na danym stanowisku wymaga umiejętności przywódczych i jeżeli dana osoba jest już dobrym kierownikiem, pierwszym krokiem byłoby zapoznanie się w większym stopniu z istotą przywództwa w odróżnieniu od dobrego kierowania. Kolejnym etapem byłoby zastanowienie się nad zaplanowaniem rozwoju zdolności przywódczych, zaczynając od trzech cech osobistych koniecznych dla skutecznego przywództwa opartego o wizję.





Przywódca aspirujący.

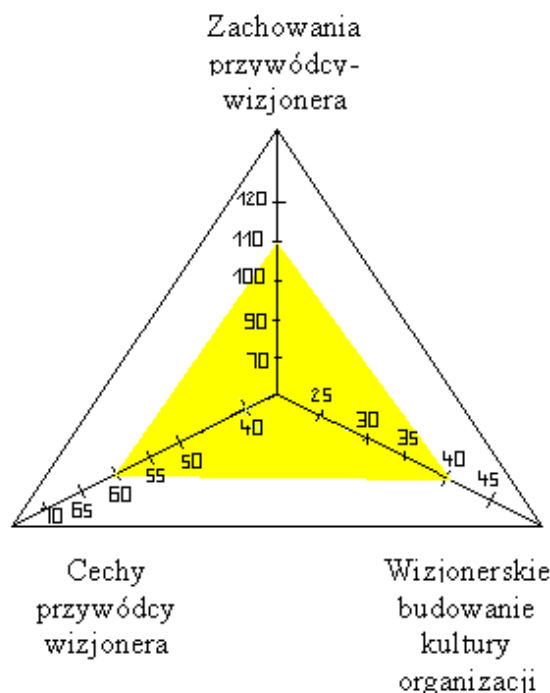


Osoba, która uzyskała średnie wyniki w każdej ze skal badających trzy obszary przywództwa opartego o wizję, znajduje się w doskonałej pozycji do dalszego rozwoju. Podobnie jak kierownik nie w pełni rozwinięty, osoba ta nie jest w jasny sposób ukierunkowana. Prawdopodobne jest, że przywódca aspirujący może dysponować szerokimi zdolnościami kierowniczymi oraz zastanawia się już nad wyzwaniem, jakie stawia przywództwo. Osoba ta może odczuwać pewną frustrację, mając do pewnego stopnia świadomość celu, do którego zmierza, lecz nie widząc jasnej ścieżki jego realizacji. Stosowaną strategią jest często jeszcze bardziej wytrwała praca menedżera, co staje się źródłem jeszcze większej frustracji. To, co sprawdza się w roli kierowniczej, nie jest przydatne dla powodzenia przywódcy. Pierwszym krokiem takiej osoby powinno być uświadomienie sobie istoty przywództwa.





Samo realizujący się przywódca.



Ten idealny profil wyników jest spotykany dość rzadko, gdyż niewiele osób na wszystkich skalach osiąga bardzo wysokie wyniki. Jednakże wyniki takie stanowią silny dowód na to, że jednostka już teraz jest skutecznym przywódcą. Badania wykazują, że osoby na odpowiedzialnych stanowiskach, które uzyskują względnie wysokie wyniki na wszystkich skalach częściowych KBZP kierują pracownikami w taki sposób, że są oni zadowoleni z pracy, mają wysoką wydajność i uzyskują spodziewane wyniki. Przywódcy w tej grupie realizują samych siebie. Lecz samorealizacja nie oznacza doskonałości. Nawet osoby, które we wszystkich trzech obszarach uzyskały wysoki wynik, prawdopodobnie przekonują się, że można podwyższyć wynik na jednej czy innej skali częściowej, których suma daje wynik dla jednego z trzech obszarów.

