

Joanna Kołakowska

Biblioteka Główna Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie

Przywództwo i autorytet w organizacji — „Siła przywództwa zależy wyłącznie od podwładnych”¹

Streszczenie: W artykule zostały omówione kwestie związane z autorytetem przełożonych oraz przywództwem, osobą lidera, jak i jego cechami wpływającymi na relacje panujące w zespole pracowników oraz budowanie relacji w zespole. **Słowa kluczowe:** autorytet, przywództwo, lider, organizacja, zespół, pracownik, relacje w zespole, kierowanie zespołem.

Współczesne wyzwania biznesowe stawiają przed organizacjami obowiązek osiągania coraz lepszych rezultatów poprzez umiejętne wydobywanie potencjału pracowników, co wymaga większych umiejętności interpersonalnych u przełożonych. Wypracowanie i utrzymanie pozytywnych relacji szefa z pracownikami mających na celu efektywne działanie zespołu jest zadaniem, któremu sprzyja posiadanie autorytetu przez lidera. Ogół działań szefów oddziałuje na zachowanie, jakość pracy, motywację i odpowiedzialność podwładnych w bezpośredni sposób.

Jednym z kluczowych przymiotów przywódcy jest umiejętność współdziałania z pracownikami. Zadaniem lidera jest odkrycie i wykorzystanie potencjału pracowników, ich pomysłów i zdolności oraz odpowiednie motywowanie w celu uzyskania ich pełnego zaangażowania. Efektywny szef kładzie nacisk na motywację wewnętrzną pracowników poprzez poznanie potrzeb i zainteresowań podwładnych. Przywódca potrafi rozmawiać z pracownikami, szanuje ich, liczy się z opiniami, daje poczucie wpływu na to, co się dzieje i nadaje znaczenie ich działaniom oraz samej pracy. Ludzie są dla niego podmiotem, a nie jedynie wymiennym narzędziem do wykonywania obowiązków.

¹ J. Adair, *Przywództwo*, Warszawa, 2000, s. 83.

Do dwóch najważniejszych potrzeb pracowników można zaliczyć potrzebę samorealizacji oraz szacunku. Skuteczny przełożony potrafi wzbudzić u podwładnego chęć samodzielnego wykonania powierzonego mu zadania. W tym przypadku motywacja wewnętrzna pracownika będzie go pobudzała do wykonywania dalszych, trudniejszych wyzwań. W odniesieniu do drugiej istotnej potrzeby, lider będzie starał się rozbudzać zapał poprzez szczere wyrażanie uznania, a chwaleni i docenieni pracownicy będą usilnie pracować na dalsze uznanie. Skuteczny szef traktuje podwładnych z szacunkiem oraz z poszanowaniem ich godności bez ustawicznej krytyki i pretensji, bądź odwoływania się do błędów popełnionych w przeszłości.

Wyodrębniono działania lidera wyzwalające zaangażowanie pracowników:

- praca dostosowana do posiadanych zdolności i kwalifikacji;
- „dobry” kierownik;
- budowanie relacji pomiędzy pracownikami;
- wzajemne oddziaływanie wzmacniające zaangażowanie lider-pracownik;
- przekazywanie informacji zwrotnych o postępach i wynikach pracy;
- podążanie w kierunku wizji lidera, zainspirowanie pracowników.

Zadaniem liderów jest rozwijanie umiejętności pracowników, zwiększanie ich zaangażowania oraz samodzielności i sumienności. Efektywni liderzy powinni wykazywać się zrozumieniem otaczającego świata oraz samych siebie, wysokim poziomem motywacji oraz emocjonalną siłą.

Michael Armstrong definiuje przywództwo „jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić swoje zachowanie”². Istotą działania liderów jest zrealizowanie powierzonych im zadań przy pomocy i udziale zespołu.

Można wyróżnić kilka stylów przywództwa:

- przywódcy charyzmatyczni posiadający „magnetyczną osobowość”;
- przywódcy nieposiadający charyzmy, opierający swoje decyzje oraz działania na pewności siebie, na szczegółowym podejściu do zadań i własnej wiedzy;
- przywódcy autokratyczni narzucający decyzje pracownikom, wykorzystujący zajmowane stanowisko;
- przywódcy demokratyczni podejmujący decyzje wspólnie z pracownikami oraz zachęcający do współdziałania;
- przywódcy nadzorujący stosujący manipulację, zmuszający do uległości i podporządkowania się;
- przywódcy inspirujący potrafiący przekazać i przenosić własną wizję przyszłości;
- przywódcy transakcyjni zamieniający wartości na podporządkowanie się jego rządów;
- przywódcy transformujący motywujący pracowników do kolejnych wyzwań.

² M. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, 2007, s. 245.

Ważną postacią dla teorii przywództwa zespołowego stał się John Adair, który wskazał trzy predyspozycje ułatwiające zdobycie władzy tj.: posiadanie autorytetu, silna osobowość oraz wyższe kompetencje. Jednak istotne jest również dawanie przykładu własnym postępowaniem, inspirowanie, a także mobilizowanie pracowników.

Według J. Adaira najistotniejszą sferą przywództwa jest zaspakajanie potrzeb powiązanych z trzema obszarami obejmującymi funkcjonowanie zespołu tj. potrzeby zespołu, potrzeby jednostki oraz potrzeby wykonania zadania. Potrzeby wykonania zadania są ważne, biorąc pod uwagę organizację, jednak dopiero w momencie, gdy odgrywają dużą rolę dla personelu, aktywują realizację zadań oraz integrację zespołu. Potrzeby zespołu wiążą się ze zwiększeniem perspektyw jednostki w grupie, utrzymaniem jedności, szacunkiem, uznaniem wkładu jednostki w wykonane działanie oraz społecznej akceptacji jednostki. Potrzeby jednostki w odniesieniu do zespołu skupiają się na wynagrodzeniu, bezpieczeństwie zatrudnienia oraz możliwościach rozwoju i awansu.

Przywództwo w pracy zespołowej może się uformować jedynie wtedy, gdy jest oparte na szacunku i zaufaniu, które aktywują zaangażowanie oraz wyzwalają potencjał, a nie na poczuciu strachu oraz uступliwości wymuszających posłuszeństwo. Pomiędzy liderami a ich grupami istnieje współzależność, a działania lidera wpływają na każdy obszar funkcjonowania zespołu.

Na skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wpływa postępowanie osób dzierżących władzę, wynikającą nie tylko z pełnionego stanowiska, ale również nieformalnego autorytetu, który wpływa z posiadanej wiedzy, cech charakteru, stylu zachowań oraz wartości.

Autorytet opiera się na społecznym uznaniu i prestiżu oraz wartościach uznanych za cenne, czyli zaufaniu, prawdomówności i bezstronności. Do najważniejszych czynników budujących autorytet zalicza się wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Budując swój autorytet, szef musi być pewny tego, co robi, przekonany do podejmowanych działań i osobiście zaangażowany. Na autorytet składają się również: siła — w odniesieniu do relacji z drugą osobą tj. prowadzenie do celu, pewność, zaufanie, spokój, a także umiejętność współodczuwania oraz humor — radość wynikająca z tego, co robimy.

Przy budowaniu autorytetu ważna jest samoświadomość i adekwatna samoocena oraz spójność tego, co się robi i mówi, a także relacje stworzone z zespołem. W ostatnim obszarze znacząca staje się otwartość w komunikacji, szczerość, jak również niezawieranie sojuszy z wytypowanymi jednostkami. Liczą się także konsekwencja i autentyczność tj. reakcje niewyreżyszerowane oraz odpowiedzialność. Ważna jest również spójność zachowania: po pierwsze zachowanie szefa nie zmienia się wraz z przyjściem do pracy i po drugie, jeśli szef mówi, że coś potrafi to powinien to umieć zrobić w rzeczywistości.

Istnieją czynniki, które pozbawiają szefów autorytetu m.in. manipulowanie i prowadzenie gier, które uniemożliwiają budowanie wartościowych rela-

cji. Także posiadanie kompleksów i niskiej samooceny nie sprzyja budowaniu autorytetu, ponieważ może to prowadzić do braku stałości emocjonalnej i opowania np. krzyk, awantury lub łzy czy bezsilność. Kolejną przyczyną może być młody wiek lub staż ze względu na to, że autorytet kojarzy się często z doświadczeniem oraz dojrzałością.

Pojawiają się także autorytety pozorne stwarzające wrażenie prawdziwych, budowane na drodze manipulacji, zastraszenia jednak niebędące nimi ze względu na to, iż osoba będąca autorytetem formalnym nie posiada potrzebnych cech osobowych. Wówczas akceptacja przez podwładnych autorytetu formalnego wypływa z racji pozycji osoby, posiadania przez nią silnej władzy. Autorytet formalny wynika z pełnionego stanowiska i jego urzędowego znaczenia w organizacji, dlatego osoba powołana na dane stanowisko posiada go w założeniu. Jeżeli szef nie zdobędzie autorytetu nieformalnego, którego podłoże stanowią będą kompetencje merytoryczne, jak i menedżerskie, może stracić również autorytet formalny podwładnych. Ma to swoje podłoże w oczekiwaniach pracowników związanych z zachowaniem lidera, gdyż działania przełożonych mają bezpośredni wpływ na zachowanie, jakość i tempo pracy, motywację oraz odpowiedzialność podwładnych.

Autorytet nieformalny to umiejętność nakazywania posłuchu wynikająca z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, wartości moralnych. Osoba, która posiada tego typu zdolności, integruje zespół i tworzy korzystną atmosferę w pracy. Zwiększa również skuteczność oddziaływań mających za zadanie kształtowanie zachowań pracowników oraz pobudzanie podwładnych do większej efektywności.

Można wyróżnić cechy szefa, który posiada autorytet wśród pracowników:

- odpowiedzialność, wiarygodność, kompetencje;
- wymagania stawiane sobie i innym;
- twórcza postawa;
- rozwój i nauka;
- dążenie do wyznaczonych celów;
- myślenie realistyczne;
- zadaniowość przy podchodzeniu do trudności;
- umiejętność planowania i organizacji pracy;
- otwartość oraz dobre relacje;
- umiejętność motywowania;
- gotowość na kompromisy;
- umiejętność zmiany zdania;
- szacunek okazywany innym;
- umiejętność słuchania.

Obecnie w skład zespołów wchodzi osoby charakteryzujące się wysokimi kompetencjami zawodowymi i niewymagające konwencyjnego nadzoru. Kierownik/lider przy zachowaniu równowagi w zakresie kierowania ma uczestniczyć

w funkcjonowaniu zespołu jako jedna z wielu osób. Natomiast jego postępowanie powinno opierać się na wzajemnym szacunku i zaufaniu oraz motywowaniu pracowników i koordynowaniu działań przy zachowaniu odpowiedzialności za zrealizowane zadania oraz zespół. Największą wartość lidera stanowi współodczuwanie, prostolinijność i wiarygodność wraz z umiejętnościami kierowniczymi oraz fachowością.

Przymioty charakteryzujące lidera zespołu to osobowość, na którą składają się zachowania oraz ich transformacja pod wpływem wzajemnych oddziaływań ze środowiskiem. Kolejny składnik to inteligencja umożliwiająca rozwiązywanie problemów, myślenie abstrakcyjne oraz wyciąganie wniosków. Następny komponent stanowią postawy związane ze sposobem myślenia i postępowania, a także postrzegania otoczenia.

W celu osiągnięcia pozycji lidera pomocne są entuzjazm, doświadczenie, cechy mające bezpośredni wpływ na nawiązywanie więzi z zespołem tj. współodczuwanie, wiarygodność oraz szczerość. Kolejne z nich to poczucie własnej wartości, wola ciągłego uczenia się, zaniechanie rywalizacji i skłanianie się w stronę kreatywności oraz aktywności twórczej.

Ważną predyspozycją lidera są także jego kompetencje emocjonalne, do których należą:

- samoświadomość (rozpoznawanie i odczuwanie uczuć oraz umiejętność radzenia sobie z nimi);
- odporność emocjonalna (skuteczność działania na co dzień oraz pod presją);
- motywacja (osiąganie celów i radzenie sobie z wyzwaniami);
- wrażliwość interpersonalna (rozumienie uczuć i potrzeb innych ludzi);
- perswazja (przekonywanie do własnych racji);
- zdecydowanie;
- sumienność (pozytywne podejście do dalszego realizowania rozpoczętych działań oraz konsekwencja w ich dalszym prowadzeniu).

Na podkreślenie zasługują również umiejętności poznawcze i społeczne lidera. Do pierwszych można zaliczyć: prowadzenie dialogu wewnętrznego, odczytywanie sygnałów od zespołu oraz otoczenia, skuteczne rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, odpowiednie według norm interpretowanie zachowań oraz pozytywne nastawienie do życia. Natomiast na umiejętności społeczne składają się umiejętności komunikacyjne werbalne i niewerbalne z zespołem oraz otoczeniem.

Charakterystykę lidera pełniącego funkcje kierownika uzupełnia się o umiejętności planistyczne i organizatorskie, rzeczywistej oceny własnej, jak i zespołu, kreatywnego podejścia do nowatorskich idei, właściwego rozwiązywania i analizy napotkanych trudności i dylematów. Następnymi działaniami jest

skupienie się pracy zespołu na zadaniach pierwszoplanowych, motywowanie poszczególnych pracowników oraz całego zespołu, ochrona interesów zespołu, wytrzymałość na presję zewnętrzną i wewnętrzną.

Gdy głównym celem jest uzyskanie jak najlepszych efektów, wtedy przy jak najmniejszej ilości zasobów nadrzędną kompetencją lidera jest umiejętność współpracy. Środkiem zapewniającym optymalną współpracę jest wzajemne zaufanie opierające się na przeświadczeniu, że druga strona nie wprowadza nas w błąd. Działania lidera, których podłoże stanowi zaufanie, mają wpływ na występowanie u pracowników czynników stresogennych. Mogą one występować w obszarach obejmujących przeciążenie lub niedociążenie pracą, zmiany w miejscu zatrudnienia, nieprecyzyjnie sformułowane role oraz konflikt roli.

Przeciążenie pracą odnosi się do wykonania zbyt dużej ilości pracy w danym czasie, na określonym stanowisku, co może prowadzić do utraty kontroli nad szybkością wykonywania zadań oraz poczucia strachu przed skutkami braku ich realizacji. Z drugiej strony stres może wywołać sytuacja, gdy pracownik wykonuje zadania poniżej własnych kwalifikacji lub zadania konieczne do wykonania są nierównomiernie podzielone na prestiżowe i błahe. Realizację działań mało ważnych lider przeznacza dla podwładnych, sobie powierzając wypełnianie zaszczytnych przedsięwzięć. Zaufanie pracowników do lidera ma także znaczenie kiedy następują zmiany w organizacji, często postrzegane jako czynnik stresogenny. Taki przypadek może zachodzić, gdy np. jeden pracownik zostaje wyniesiony niepostrzeżenie do pełnienia ważnej roli bez wiedzy ogółu.

Podobna sytuacja może mieć miejsce, gdy osoba pełniąca funkcję np. lidera zespołu lub koordynatora zarządza jedynie poprzez nakazy, nie biorąc pod uwagę ważnych w przypadku pracy zespołu zasad komunikacji oraz współpracy. Zbliżona okoliczność następuje kiedy jeden z pracowników zespołu stara się ze wszech miar być zauważanym, a pozostałe osoby są spychane poza nawias poprzez obniżanie znaczenia czynności i zadań, które wykonują. Pracownik posiadający subiektywne odczucie własnej wyjątkowości nie daje możliwości na właściwe wykształcenie zespołu i jego prawidłowe funkcjonowanie, co stanowi czynnik stresogenny dla pozostałych członków zespołu. Odnośnie niejednoznaczności oraz konfliktu roli pracownik pełniący określoną rolę nie może wypełnić wymogów przełożonego, gdy są one sprzeczne z posiadanym systemem wartości i wizją realizowanego zadania. Konflikt roli wywołuje poczucie braku satysfakcji z wykonywanej pracy, zmniejsza efektywność oraz dezorganizuje kontakty interpersonalne.

Podstawę wzajemnego zaufania u lidera zespołu stanowią takie cechy jak konsekwencja, lojalność, uczciwość, szczerowość, kompetencja. Główną cechą, którą należy wyróżnić jest uczciwość, oznaczająca solidność i prawdomówność. Z kolei kompetencja wyraża się w chęci zdobywania wiedzy i poszerzania umiejętności technicznych, koncepcyjnych oraz społecznych.

Konsekwencja odnosi się do trafności i stałości osądów, natomiast lojalność oznacza obronę reputacji jednostki oraz grupy pracowników. Szczerość to wyrażanie opinii oraz sądów także problematycznych, jak również umiejętność przyznawania się do błędów. Istnieje relacja pomiędzy cechami posiadanymi przez lidera, a rezultatami jego pracy, która ma przełożenie i wpływ na wizerunek i poziom oraz rezultaty zespołu. Według J. Adaira, gdy lider będzie cechował się entuzjazmem to pracownicy będą wykonywać zadania świadomie, znając ich cele. Natomiast jeśli lider przejawia zaufanie do grupy i deleguje pracowników do wykonywania określonych działań oraz ich wspiera, podwładni zaczynają przewodzić, a sam lider przestaje być osobą niezbędną. Liderzy powinni umożliwiać pracownikom wykazanie inicjatywy oraz kreatywności, a także odpowiedzialności.

Umiejętne kierowanie zespołem wiąże się z szybkim rozpoznaniem problemu i wyszczególnieniem jego elementów, a także myśleniem analitycznym. Na uwagę zasługuje również poczucie realizmu w zakresie wykonalności działań oraz wyobraźnia pozwalająca dostrzegać nowe możliwości. Ponadto, jeśli lider cechuje się błyskotliwością, daje to okazję do doskonalenia przydatnych przymiotów i talentów.

Istnieją również cechy utrudniające budowanie zorganizowanych, ukierunkowanych na cel zespołów. Można do nich zaliczyć cechy osobowości o zabarwieniu negatywnym: powściągliwość, sceptycyzm, zuchwałość, nadpobudliwość, złośliwość, koloryzowanie, staranność i posłuszeństwo. Dodatkowo w literaturze przedmiotu wymienia się również teatralność w zachowaniach, zmienność, nieufność i wyniosłość oraz zabieganie o względy.

Budowanie relacji w zespole bazuje na relacjach interpersonalnych sprzyjających zarówno jednostce, jak i zespołowi. Zrozumienie i uznanie uczestnictwa w grupie stanowi istotę odpowiedniego poziomu relacji w zespole. Właściwe relacje są podstawą korzystnych wzajemnych oddziaływań opierających się na otwartości, szacunku, zaufaniu i pasji. Wiele uwagi należy przeznaczyć na rodzaje współpracy zespołowej, rozwiązywanie problemów, techniki pracy oraz zarządzanie czasem i równy podział obowiązków i odpowiedzialności za popełnione błędy. Pozytywne relacje zespołowe kształtowane są także przez umiejętność skutecznej komunikacji pomiędzy jednostkami. Nadrzędnym zadaniem lidera jest taki sposób oddziaływania na innych, aby doprowadzić do wykonania szczególnych osiągnięć poprzez inspirowanie i motywowanie ludzi.

Bibliografia

- [1] Adair J., *Budowanie zespołu*, Warszawa 2001.
- [2] Adair J., *Przywództwo*, Warszawa 2000.
- [3] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007.

- [4] Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji : wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Toruń 2006.
- [5] Malinowski P., *Lider i zespół*, Warszawa 2013.
- [6] Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
- [7] Wojciechowska M. (red.), *Marketing biblioteczny : rozważania, dyskusje, konteksty*, Gdańsk 2007.
- [8] Wojciechowska M (red.), *Koncepcje organizacji bibliotek*, Gdańsk 2012.