

PRZYWÓDZTWO W WIRTUALNYM ŚWIECIE

Rafał KOZŁOWSKI

Streszczenie: Przywództwo to zdolność realizowania potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kierowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Można tego dokonać kierując uwagę grupy ku środkom pozwalającym zaspokajać jej potrzeby, które są tożsame lub spójne z innymi celami. Przywództwo to zdolność wpływania na innych. Niniejszy artykuł ma stanowić przyczynek do szerszej refleksji nad stylem kierowania ludźmi w wirtualnym zespole. Scharakteryzowano w nim style kierowania, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu wirtualnym zespołem, oraz przedstawiono koncepcje typu zespołu z punktu widzenia posiadanych przez lidera kompetencji.

Słowa kluczowe: przywództwo, style kierowania, wirtualna organizacja.

1. Wstęp

Przywództwo pojawia się nie tylko w środowisku biznesowym (choć jest to prawdopodobnie największy obszar działalności liderów), ale w zasadzie w każdej dziedzinie życia. Reguły przywództwa znajdują przystosowanie w każdej sferze, w tym w służbie publicznej, pracy charytatywnej, w armii, edukacji, nauce i innych obszarach. Dziś przywództwo oznacza wydobywanie z ludzi najlepszych cech i zarządzanie nimi w sposób umożliwiający im wspólną pracę we wskazanym przez lidera kierunku. Coraz częściej uznaje się przywództwo za umiejętność, którą można przekazywać czyli można się go nauczyć [1]. Najskuteczniejszym rodzajem przywództwa jest dawanie przykładu, a to może robić każdy. Warren Bennis powiedział: „Przywództwo można wyczuć w całej organizacji. Wyzwała energię i zapał do pracy i dodaje pracownikom skrzydeł”. Natomiast Harry Truman: „Przywódca to człowiek, który umie przekonać ludzi do zrobienia czegoś, czego nie chcą zrobić i do polubienia tego”.

2. Przywództwo – krótka charakterystyka

W ostatniej dekadzie, pojawiły się alternatywne koncepcje przywództwa, np. przywództwo rozproszone [2], które może prowadzić do procesowego ujęcia przywództwa w badaniach. Przywództwo to charakteryzuje się tym, że kładzie nacisk na to w jaki sposób przywództwo pojawia się w konkretnym społecznym lub organizacyjnym środowisku opartym na interakcjach pomiędzy wieloma grupami a zdolnościami liderów. Przywództwo w tej koncepcji nie jest atrybutem jednostki ale zbiorowości, w której jednostki negocjują swoją pozycję w odniesieniu do innych w sposób mniej przewidywalny niż sugerowałoby to racjonalne podejście w organizacji. Dlatego też naukowcy stoją przed zidentyfikowaniem kilku kluczowych wyzwań, jakie e-lider, a w szczególności związany z wirtualnym środowiskiem, będzie musiał rozwiązać np. utrzymywanie wysokiej efektywności zespołów, budowanie zaufania, czy planowania i rozwoju kariery członków tych e-zespołów. Mimo tych wyzwań nie można również zapominać jak duży wpływ na

organizację w tym na e-organizację ma kultura narodowa grup ludzi a orientacja przywódcy i jego stylów w wirtualnych stanie się również przedmiotem przyszłych badań, które zbliżą nas do odpowiedzi czy e-lider musi być wrażliwy na normy kulturowe, zwłaszcza tam, gdzie zespoły wirtualne obejmujących wiele regionów świata.

John C. Maxwell uważa, że „przywództwo jest zdolnością, która polega na wywieraniu wpływu” [3]. Ricki W. Griffin spogląda na tą kwestę z dwóch perspektyw. Zdaniem Griffina 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, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji” [4]. Przywództwo można również postrzegać, jako pewien atrybut, zestaw cech przypisywanych jednostkom, które są uznawane za przywódców. Przywódca jest zatem osobą, która wywiera wpływ na zachowania ludzi bez konieczności użycia siły. Osoby te są akceptowane w tej roli przez innych. Nieco odmiennie omawianą problematykę traktuje Michael Armstrong, który przywództwo definiuje, jako „osiąganie rezultatów za pośrednictwem ludzi (...), zespołu, który musi mieć inspirację lub który należy nakłonić do jej posiadania (...). Ogólnym celem liderów jest realizowanie zadań przy pomocy swojej grupy. Aby realizować cel ogólny, przywódcom muszą przyświecać trzy cele podstawowe:

- Zyskanie zaangażowania i współpracy swojego zespołu.
- Nakłonienie grupy do działania zmierzającego do osiągnięcia uzgodnionych celów.
- Jak najlepsze wykorzystanie możliwości, energii i talentów swojego zespołu” [5].

Przewodzenie polega na „wyznaczeniu dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacji podwładnych do podążania w tym kierunku” [6]. Kolejną definicję przywództwa przedstawia J. P. Kotter, który stwierdza, iż przywództwo polega na opracowaniu wizji przyszłości oraz strategii pozwalających ją urzeczywistnić, jednoczeniu oraz motywowaniu i inspirowaniu ludzi. Jako najistotniejszy element przywództwa autor uznaje „umiejętność radzenia sobie w zmiennych warunkach” [7]. W przekonaniu R.A. Webbera przywództwo wiąże się z trzema pojęciami: wpływem, władzą i autorytetem. Wpływ polega na „modyfikacji postępowania lub postawy podwładnego jako reakcji na postępowanie przywódcy. Władza obejmuje cechy osobiste lub związane z pozycją przywódcy. Autorytet natomiast, jest nadawany przywódcy przez funkcjonariuszy organizacji” [8].

Przywództwo można określić mianem efektywnego i skutecznego, gdy prowadzi do realizacji celów organizacji oraz osiągnięcia przez nią wysokiego poziomu efektywności. Style przewodzenia różnią się od siebie nawzajem między innymi relacjami, jakie zachodzą pomiędzy liderem, a podwładnymi oraz rolami, jakie w organizacji odgrywiają przywódca i pozostali jej członkowie.

3. Przywództwo w wirtualnym zespole – style kierowania

W połowie lat trzydziestych XX wieku w Stanach Zjednoczonych R. Lippit i R. K. White, z inicjatywy niemieckiego psychologa Kurta Lewina, przeprowadzili, jako jedni z pierwszych, badania wpływu stylu kierowania stosowanego przez lidera na pracę jego podwładnych [9]. Badacze zbudowali trzy modele stylów kierowania (autokratyczny, demokratyczny i liberalny), które posłużyły w badaniach eksperymentalnych. Badaną grupę stanowili chłopcy należący do kół zainteresowania realizujący wspólnie pewne działania praktyczne. Kierownikami grup były osoby dorosłe, którym powierzono zadanie kierowania zespołami zgodnie z zasadami ujętymi w danym modelu kierowania. Wyniki badań przeprowadzonych przez Lippit’a i White’a miały niebagatelne znaczenie dla wielu

późniejszych prac z dziedziny nauki o zarządzaniu, a opracowane przez badaczy modele stały się podwaliną dla koncepcji stylów przywództwa w XX i XXI wieku.

Stworzony przez Lippit'a i White'a model stylu autokratycznego charakteryzuje lidera, który samodzielnie określa cele podwładnym, dokonuje podziału pracy, wydaje rozkazy i dyrektywy oraz kontroluje rezultaty pracy wszystkich członków grupy. W przypadku omawianego stylu warto zaznaczyć, iż podwładni nie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji i nie mają wpływu na ich kształt, są natomiast jedynie wykonawcami zadań przydzielonych przez zwierzchnika. Ocena pracy podwładnych stanowi subiektywną opinię przywódcy, co do osiągniętych przez członków organizacji rezultatów. Badania Lippit'a i White'a wykazały, że grupy, których lider stosował styl autokratyczny, osiągały wysoką wydajność pracy. Jednakże jakość tej pracy, mierzona stopniem oryginalności rozwiązań oraz sposobem wytwarzania, plasowała się na poziomie przeciętnym. W rezultacie przeprowadzonego przez Lippit'a i White'a eksperymentu ustalono, że motywacja członków grupy kierowanej w oparciu o styl autokratyczny znajdowała się na niskim poziomie. Badani nie byli zadowoleni ze stylu kierowania. Niejednokrotnie członkowie grupy ulegali frustracji lub przejawiali agresywne zachowania. Agresja badanych ujawniała się w ich stosunku do pozostałych członków grupy oraz wytworów wspólnej pracy. Objawem agresji było zrzucanie odpowiedzialności za przewinienia na współtowarzyszy oraz wrogość we wzajemnych kontaktach. Wśród pewnej liczby badanych zaobserwowano również objawy apatii i uzależnienia od decyzji podejmowanych przez lidera.

Odmiernym od stylu autokratycznego jest model stylu demokratycznego opracowany przez Lippit'a i White'a. Zgodnie z charakterystyką tego modelu lider zachęca współpracowników do podejmowania decyzji oraz wspólnego wyznaczania celów i sposobów ich osiągnięcia. W trudnych sytuacjach przywódca proponuje i prezentuje podwładnym warianty rozwiązania i nakłania grupę do dokonania wyboru. Lider dokonuje również podziału pracy, przy uwzględnieniu sugestii podwładnych oraz sam angażuje się w realizację wspólnych celów. Przywódca dokonując oceny rezultatów pracy podwładnych opiera się na możliwie obiektywnych kryteriach. Pozytywna ocena jest podstawą do udzielania pochwał członkom organizacji. Natomiast negatywny wynik oceny poparty jest argumentami wynikającymi z obserwacji pracy członków grupy. W wyniku badań określono, iż wydajność pracy w grupach kierowanych w oparciu o styl demokratyczny jest niższa, niż w przypadku grup kierowanych autokratycznie. Zaobserwowano, jednakże, iż jakość pracy obu zespołów znacznie się różniła, na korzyść grupy kierowanej demokratycznie. Omawiany styl wpływał pozytywnie na stosowanie przez członków zespołów innowacyjnych rozwiązań w odniesieniu do wytworów pracy oraz metod wytwarzania. Demokratyczny styl kierowania oddziaływał w sposób dodatni na motywację podwładnych, którzy wykazywali duże chęci do podejmowania działań. Stosunki w grupie oparte były na wzajemnym szacunku, koleżeństwie oraz wzajemnej wymianie informacji i doświadczeń. Członkowie grupy w wyższym stopniu, niż miało to miejsce w przypadku stylu autokratycznego, utożsamiali się z grupą.

Ostatnim z badanych modeli jest koncepcja liberalnego stylu kierowania. Charakterystycznym elementem stylu liberalnego jest pełna swoboda członków grupy w kwestiach dotyczących celu i sposobów jego osiągnięcia. Lider pozostaje na uboczu grupy, nie angażując się w jej pracę. Podwładni sami dokonują wyborów, podejmują decyzje i muszą radzić sobie z trudnościami. Przywódca niekiedy udziela swoim podwładnym informacji, jednak tylko wtedy, gdy sami poproszą go o radę. Lider ogranicza swoje zadanie do dostarczania niezbędnych materiałów i narzędzi grupie, starając się nie

uczestniczyć w procesie wytwarzania. Ocena efektów pracy grupy odbywa się jedynie w przypadku, gdy zespół wyrazi takie życzenie. Eksperyment Lippit'a i White'a wykazał, iż styl liberalny nie oddziałuje pozytywnie zarówno na wydajność pracy, jak i jej jakość. Zaobserwowano ponadto, że w grupach kierowanych liberalnie istnieje tendencja do wyłaniania się tak zwanego nieformalnego lidera spośród członków zespołu, który przejmuje obowiązki formalnego przywódcy. Członkowie badanych grup nie wyrazili entuzjazmu w stosunku do liberalnego stylu przewodzenia i ocenili go negatywnie.

Badania nad wpływem stylu przywództwa wykorzystywanego przez liderów na efektywność prowadził również Daniel Goleman wraz z zespołem. Badacz wyróżnił sześć stylów przywództwa: nakazowy, autorytatywny, jednoczący, demokratyczny, normatywny oraz wychowawczy. Zdaniem badacza na efektywność organizacji wpływają w znacznym stopniu klimat organizacyjny i związana z nim atmosfera pracy, ekonomiczne warunki funkcjonowania firmy oraz dynamika sił konkurencyjnych. Goleman wskazał jednak na ogromne znaczenie atmosfery pracy dla efektywności organizacji. Z przeprowadzonych badań wynikało bowiem, że „wyniki finansowe są w 30% pochodną atmosfery pracy. Jej znaczenie dla efektywności jest więc zbyt duże, by można było je ignorować” [10]. W rezultacie przeprowadzonych badań udało się określić wpływ poszczególnych stylów na następujące czynniki determinujące środowisko pracy w danej organizacji (klimat organizacyjny):

- swobodę tworzenia innowacji,
- odpowiedzialność pracowników przed organizacją,
- poziom wyznaczanych przez członków organizacji standardów efektywności pracy,
- poczucie współmierności nagród,
- zrozumienie przez pracowników misji firmy,
- zaangażowanie członków organizacji w realizację wspólnych celów.

Liderzy stosujący styl nakazowy, zdaniem Golemana, preferują odgórną sposób podejmowania decyzji, tłumiąc w ten sposób kreatywność podwładnych. Nakazowy styl przywództwa w rezultacie badań okazał się być najmniej efektywnym w większości sytuacji. Wpływa on bowiem niekorzystnie na atmosferę pracy, poczucie odpowiedzialności podwładnych za wyniki pracy oraz poczucie identyfikacji pracowników z firmą i jej celami. Badacz wskazuje jednakże, iż styl nakazowy może okazać się skuteczny w sytuacjach nadzwyczajnych, stanowiących zagrożenie dla organizacji oraz w przypadku postępowania z trudnymi pracownikami. Przywódcy posługujący się stylem autorytatywnym są zdaniem badacza wizjonerami, którzy wskazują swoim pracownikom cel, do którego należy zmierzać, pozostawiając jednocześnie swobodę doboru środków potrzebnych do jego osiągnięcia. Autorytatywny lider pobudza kreatywność swoich podwładnych pozwalając im na eksperymenty i podejmowanie wyważonego ryzyka. Kolejnym badanym stylem był styl demokratyczny, w którym lider preferuje podejmowanie decyzji wspólnie z podwładnymi. Stosowanie tego stylu pogłębia w pracownikach poczucie odpowiedzialności za organizację oraz tworzy w firmie klimat wzajemnego szacunku i zaufania. Podejście demokratyczne jest skuteczne szczególnie w sytuacjach, w których lider odczuwa niepewność co do własnego osądu i szuka wsparcia ze strony pracowników. Demokratyczny styl przywództwa nie jest wskazany w przypadkach, gdy lider ma do czynienia z niedojrzałymi i niedostatecznie kompetentnymi podwładnymi. Omawiany styl jest nieefektywny także w sytuacjach kryzysowych, wymagających szybkiego reagowania i podejmowania decyzji. Styl normatywny charakteryzuje się tym, iż lider przejawia wobec swoich podwładnych bardzo wysokie oczekiwania i ustanawia

niezmiernie wysokie standardy efektywności pracy osobiście dając przykład, iż możliwe jest ich osiągnięcie. Pracownicy nie spełniający wymagań przywódcy są usuwani z organizacji. Normatywny lider niejednokrotnie nie potrafi dostatecznie klarownie wyjaśnić podwładnym swoich oczekiwań względem nich. Wówczas członkowie organizacji w trakcie wykonywania swoich zadań potrzebują wskazówek od lidera. Powoduje to, iż po pewnym czasie pracownicy nie potrafią wykonywać swoich zadań bez pomocy przywódcy, a po jego odejściu z organizacji czują się bezradni. Styl ten przynosi dobre efekty, gdy pracownicy posiadają silną wewnętrzną motywację do pracy, są wysoko wykwalifikowanymi specjalistami chętnie przejawiającymi własną inicjatywę. Styl jednoczący jest często stosowany przez liderów skupiających dużą uwagę na stosunkach międzyludzkich panujących w organizacji. Jednoczący styl przywództwa ma zdecydowanie pozytywny wpływ na atmosferę pracy, klimat organizacyjny oraz relacje zachodzące pomiędzy pracownikami. Negatywnym aspektem stosowania tego stylu może być przesadne skupienie lidera na chwaleniu podwładnych i niejednokrotnie przeoczeniu popełnionych przez nich błędów. Chwalenie pracowników w momencie, gdy popełnili oni pomyłkę może utwierdzić ich w przekonaniu, iż ich postępowanie było właściwe, a rezultaty pracy są zgodne z oczekiwaniami przywódcy. Ostatnim spośród badanych przez Golemana stylów przywództwa jest styl wychowawczy. Lider wychowawca skupia się przede wszystkim na rozwoju swoich podwładnych. Przywódca pomaga pracownikom rozwijać drzemiący w nich potencjał, poznawać własne słabości oraz zalety. Pozornie stosowanie tego stylu w stosunku do pracowników wydaje się być niezmiernie czasochłonne, jednakże w dłuższej perspektywie jest bardzo skuteczny. Bezsposornie styl ten ma pozytywny wpływ na atmosferę pracy, gdyż daje członkom organizacji poczucie troski ze strony lidera. Przywódca preferujący styl wychowawczy omawia z pracownikami ich rolę w organizacji oraz na bieżąco analizuje podejmowane przez nich działania, popełniane błędy i osiągnięte sukcesy, co przyczynia się do poprawy osiąganych przez podwładnych oraz całą firmę rezultatów. Kwestię efektywności stylów przywództwa poruszają Andrea Giampetro – Meyer, Timothy Brown i inni w artykule pod tytułem: *Do We Really Want More Leaders In Business?*. Autorzy wyróżniają trzy style przywództwa: transakcyjny (transactional leadership), transformacyjny (transformational leadership) oraz służebny (servant leadership). Zdaniem autorów „efektywny lider transformacyjny to taki, który w sposób jasny określa, że ci, którzy wnoszą coś do organizacji otrzymują coś w zamian” [11]. Wskazują oni również w omawianym artykule, iż przywództwo transformacyjne przynosi znakomite efekty w organizacjach nastawionych na osiągnięcie wysokich krótkookresowych rezultatów. Przywództwo transformacyjne w mniemaniu autorów wpływa pozytywnie na wyniki osiągnięte przez organizację pod warunkiem, iż lider nie przejawia przesadnych skłonności narcystycznych i nie usiłuje zbytnio narzucać swojej woli podwładnym. Przywództwo służebne, w którym lider przede wszystkim koncentruje się na służeniu organizacji oraz jej członkom bez względu na konsekwencje, zdaniem autorów ma bardzo pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną. Podkreślają ponadto, iż ten styl przywództwa może być skuteczny w organizacjach typu non – profit, bowiem liderzy służebni raczej nie skupiają uwagi na kwestiach związanych z efektywnością działania organizacji. „Bez etycznego przywództwa, organizacje tracą swoją długookresową efektywność i stają się bezdusznymi tworamami” [12].

Zestawiając ze sobą wszystkie wyżej wymienione style, można wyciągnąć wniosek, że zachowania liderów są różne i wynikają z różnych pobudek. Posługując się tabelą nr 1 można doszukać pewnego podobieństw do wyżej omawianych stylów, jednakże wg autorów wpływ na kształtowanie efektywnego przywództwa w wirtualnym świecie mają

określone poniżej kompetencje. Patrząc na to z punktu widzenia, charakterystyki zespołu wirtualnego autorzy ci wskazują na niski, średni lub wysoki poziom występowania danej kompetencji u przywódcy.

Tab. 1. Poziom przywódczych kompetencje w zależności od typu wirtualnego zespołu [13]

Typ zespołu	Coaching i zarządzanie efektywnością Performance Management and Coaching	Umiejętności techniczne Appropriate Use of Technology	Zarządzanie międzykulturowe Cross-Cultural Management	Rozwój kariery Career Development and Transition of Team Members	Kształtowanie zaufania Building Trust	Sieciowanie Networking	Rozwój współpracy zespołowej Developing and Adapting Team Processes
Sieciowy (Network)	S	W	N-Ś-W	N	W	W	W
Równoległy (Parallel)	Ś	W	N-Ś-W	Ś	W	Ś	W
Projektowy (Project or Product)	W	W	N-Ś-W	Ś-W	W	Ś	W
Produkcyjny (Work or Production)	W	Ś-W	N-Ś-W	Ś-W	Ś-W	Ś-W	Ś-W
Wykonawczy (Action)	Ś-W	Ś-W	N-Ś-W	N-W	Ś-W	Ś-W	Ś-W
Serwisowy (Service)	W	Ś-W	N-Ś-W	Ś-W	N-W	N-W	Ś-W
Zarządzania (Management)	Ś	Ś	N-Ś-W	Ś	W	W	Ś

Legenda: (N) niski poziom, (Ś) – średni poziom, (W) – wysoki poziom

4. Zakończenie

Rozważając kwestie związane z efektywnością działania organizacji czy e-zespołu z punktu widzenia przywództwa należy pamiętać o etycznych wartościach, jakie powinno nieść ono ze sobą. Nie należy bowiem w pogoni za wynikami zapominać o pewnych fundamentalnych wartościach takich jak: poszanowanie drugiego człowieka, jego życia, wolności i praw. Przedstawione w zarysie wybrane zagadnienia dotyczące przywództwa przede wszystkim uświadamiają z jak złożonym, wielowymiarowym, a co za tym idzie trudnym do zdefiniowania zjawiskiem mamy do czynienia. Poszczególne modele przywództwa eksponując wybrane jego aspekty, wciąż wzbogacają wiedzę o istocie przywództwa, choć nie odpowiadają na wszystkie pytania. Analiza wielu koncepcji przywództwa wskazuje także na istotne różnice pomiędzy przywództwem na poziomie organizacji jako całości, a przywództwem np.; w e-zespole, stanowiącej część tej wirtualnej organizacji.

Literatura

1. Biznes 2 tom, Zarządzanie firmą. PWN, Warszawa, 2007.
2. Pettigrew A. M.: On Studying Managerial Elites. Strategic Management Journal, 1992/1, s. 163-82.
3. Maxwell: Być liderem. Medium, Warszawa, 1994.
4. Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa, 1998.
5. Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1997.

6. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie Teoria i praktyka. PWN, Warszawa, 2000.
7. Kotter J. P.: Co tak naprawdę robią przywódcy?. Przywództwo. Harvard Business Review. Wydawnictwo Helion, 2005.
8. Webber R. A.: Zasady zarządzania organizacjami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1996.
9. Lewin J. C. K., Lippitt R., White R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 1939, 10, s. 271–301.
10. Goleman D.: Przywództwo, które przynosi efekty. Harvard Business Review. Wydawnictwo Helion, 2006.
11. Giampetro – Meyer A., Brown T., Neil Browne S. J. M., Kubasek N.: Do We Really Want More Leaders in Business?. Journal of Business Ethics, November 1998, nr 17.
12. Kanungo R. N.: Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. Canadian Journal of Administrative Sciences, December 2001, nr 18 (4).
13. Kaboli A., Tabari M., Kaboli E.: Leadership in virtual team. The Sixth International Symposium on Operations Research and Its Applications (ISORA'06) Xinjiang, China, 2006, s. 347.

Dr Rafał KOZŁOWSKI
Katedra Przedsiębiorczości
Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach
40-287 Katowice, 1 Maja 50
tel./fax. (0-32) 2577365
e-mail: rafal.kozlowski@ae.katowice.pl