

Janusz T. Hryniewicz

Zależność typu przywództwa od cech zadania i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego

Wprowadzenie

Przedmiotem opracowania jest analiza procesów zbiorowego podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem ról przywódczych. Efektywność procesów decyzyjnych jest ograniczana przez poznawcze i psychiczne ograniczenia osobowościowe. Ogół tych ograniczeń składa się na nieprzystosowanie do uczestnictwa we współdziałaniu zbiorowym. Efektywne przywództwo polega na osiągnięciu celów decyzyjnych, wykorzystaniu potencjału intelektualnego grupy i minimalizacji kosztów psychicznych działalności zespołowej. Efektywność ta zależy od umiejętnego doboru stylu przywództwa.

Prawidłowy dobór stylu przywództwa zależy od dostosowania do siebie dwu kategorii, tj. **cech działalności zespołowej i poziomu przystosowania** uczestników do decydowania zbiorowego. Cechy zadania są określane przez większą lub mniejszą konieczność syntezy wkładów indywidualnych (pomysłów, poglądów, preferencji, interesów itp.) w trakcie decydowania o celach, które mają być realizowane. Na podstawie tych założeń wyróżnione zostaną cztery rodzaje ról przywódczych: wodza, sekretarza, integratora i biurokratycznego koordynatora.

Z badań wynika, że **nieprzystosowanie** do efektywnego uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym relatywnie najsilniej określa niechęć do kompromisu, przekonanie, że ludzie nie wiedzą, co naprawdę leży w ich interesie, że ich udział w rządzeniu nie jest konieczny i że nie ma sensu zwiększanie kontroli władz przez obywateli. Wywiad pogłębiony z osobami nieprzystosowanymi wydobywa na światło dzienne: ● rozbudowane konstrukty intelektualne nastawione na wykrycie złowrogich i skoordynowanych działań w Banku Światowym, instytucjach międzynarodowych, rynku finansowym i mediach, nakierowanych na szkolenie Polakom, ● przekonanie o zмовach i matactwach polityków, a także wszystkich innych ludzi nie należących do grupy własnej, ● metodologię tworzenia wyjaśnień rzeczywistości społecznej i gospodarczej opartej na związkach skojarzeniowych, a nie na implikacjach logicznych, ● bardzo niską odporność na dysonans poznawczy, ● intelektualną niemożność zaakceptowania wielości przyczyn zjawisk politycznych i gospodarczych, ● ponadprzeciętną intensywność przeżywania własnych postaw¹⁾.

Z nieprzystosowaniem dość silnie wiąże się relatywnie niska umiejętność wypracowania własnych pozytywnych preferencji wobec celów zbiorowych oraz irracjonalizm poznawczy.

Osoby **przystosowane** cechuje silne odrzucenie tych poglądów oraz zaufanie wobec przywództwa, racjonalizm i umiejętność wyraźnego określenia własnych oczekiwań wobec celów zbiorowych. I tak np. wśród osób aktywnych zawodowo ze średnim i wyższym wykształceniem w trzech miastach: Ciechanowie, Lesznie i Gdańsku udział osób o najwyższym poziomie nieprzystosowania wyniósł od 21% do 33%, a liczba osobników wyraźnie przystosowanych do współdziałania zbiorowego wahała się od 20% do 25%.

Przyjrzyjmy się, jaki jest związek poziomu przystosowania/nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego z doбором stylu przywództwa. Do dalszych rozważań przyjmijmy założenie, że styl przywództwa oznacza sposób, w jaki przywódca dobiera i hierarchizuje bodźce, za pomocą których oddziałuje na zespół w celu realizacji zadań zbiorowych. Dotyczy to zarówno zespołów pracowniczych, jak i działalności politycznej i w ogóle wszelkiej innej. Rozpatrzmy zatem, jakie są możliwości dopasowania typu przywództwa do cech zadań i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego. Udane dostosowanie tych kategorii poprawia efektywność kierowania zespołami. **Miernikami efektywności kierowania jest optymalizacja: realizacji celów zespołowych, wykorzystania potencjału intelektualnego członków zespołu i poziomu kosztów psychicznych²⁾ towarzyszących procesowi zbiorowego współdziałania.**

Na czym polega duży i mały stopień konieczności syntetyzowania wkładów indywidualnych

Wtedy, gdy zadania indywidualne i ich rezultaty są bardzo silnie powiązane z celem zespołowym, istnieje **wymuszona sytuacyjnie konieczność syntezy**, czyli przetworzenia wkładów albo preferencji indywidualnych w cel zbiorowy. Może, ale nie musi temu towarzyszyć sekwencyjna zależność między realizowanymi zadaniami. Przykładem takich działań może być opracowywanie nierutynowych planów, np. strategicznych, układanie hasła reklamowego, projektowanie badań rynku, opracowywanie przez komisję rady gminy planu przydziału mieszkań komunalnych, opracowywanie programu wyborczego, układanie przez brygadę planu pracy nierutynowej naprawy samochodu, produkcja gniazdowa, sposób powiązania zapasów i produkcji ze zbytem, praca zespołu ds. *reengineeringu* itp. *Differentia specifica* opisanej tu sytuacji polega na tym, że zadania są mało

powtarzalne i raczej nieprzewidywalne, dlatego **bardzo słabo poddają się formalizacji**. Próby układania przepisów, planów, instrukcji czy regulaminów często prowadzą do przeformalizowania i związanego z tym bałaganu.

Odmienne oczekiwania wobec przywództwa stwarza sytuacja polegająca na niskim poziomie współzależności między zadaniami i preferencjami uczestników zbiorowego współdziałania. Efekty działalności i preferencje poszczególnych uczestników współdziałania w zasadzie nie są ze sobą bezpośrednio powiązane i wzajemnie na siebie nie wpływają. Przykładem może być praca nauczyciela języka polskiego i matematyki, geodety i radcy prawnego w urzędzie miejskim czy biologa i biochemika w laboratorium zakładowym, kierowników komisji rady miejskiej, ekspertów ministerialnych itp. Zadania przywódcze w tego typu zespołach sprowadzają się do uzgadniania współdziałania autonomicznych specjalistów odnośnie do czasu i problemu, jaki ma być rozwiązany. Sposób rozwiązania problemu w zasadzie nie podlega merytorycznemu nadzorowi ze strony przywódcy. Pełnienie roli przywódczej może polegać na inicjowaniu problemów i określaniu ich względnej ważności.

Charakter zadań sprawia, że ich współzależność w ramach zespołu ma na ogół sekwencyjny charakter, np. dopasowanie terminów, co sprawia, że **możliwe staje się sformalizowanie współdziałania**, kryteriów wyboru priorytetów itp. Można tu także ustalić i sformalizować ogólne zasady, którymi powinni kierować się poszczególni specjaliści w trakcie rozwiązywania problemów. Zasady te mogą mieć różnorodny charakter. Mogą to być wytyczne polityki albo kryteria wynikające z planów długofalowych, np. komisja rady miejskiej przydziela mieszkania komunalne osobom ubogim ale nie tym uznanym za „margines społeczny”, działalność urzędu gminy koncentruje się wokół restrukturyzacji proturystycznej. Mogą to być także zasady kultury organizacyjnej, np. w przetargach faworyzujemy inwestorów z terenu naszej gminy, stawiamy na młodzież, w nauczaniu kierujemy się wartościami demokratycznymi, nasze rozumienie sprawiedliwości polega na tym, że w podejściu do petentów zawsze szukamy zasady ogólnej tak, aby jednakowo traktować wszystkie osoby znajdujące się w podobnej sytuacji itd.

Czynnikami integrującym wkład członków zespołu w ogólny efekt organizacyjny nie są tu bezpośrednio interwencje kierownicze, ale **zasady organizacyjne** mające charakter ogólnych formuł o charakterze formalnym lub nieformalnym **albo terminy**.

Dobór stylu przywództwa w sytuacji niskiego poziomu przystosowania i dużej konieczności syntezy wkładów indywidualnych

Niski poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego idzie w parze z niskim poziomem umiejętności wypracowania własnych pozytywnych preferencji. Oczekiwać można bardzo

dużej niechęci pracowników do przedkładania własnych **przemysłanych** propozycji. Można przyjąć, że w takiej sytuacji od przywódcy oczekuje się przygotowania gotowych propozycji postępowania i ewentualnej ich obrony w dyskusji z resztą grupy. Jest wysoce prawdopodobne, że im niższy poziom przystosowania, tym większe prawdopodobieństwo początkowego oporu całości grupy, któremu jednak nie będą towarzyszyły pozytywne propozycje. Z tego względu pozycja przywódcza powinna być silnie wyeksponowana i obejmować swym zasięgiem szeroki zakres procesu decyzyjnego. Duża konieczność syntezy zwykle idzie w parze ze zmiennością zadań, co powoduje, że nie można opracować reguł formalnych (instrukcji, przepisów) nadających się do rozwiązywania wielu stojących przed zespołem zadań. Z tego względu przywódca **nie może odwołać się do bezosobowych przepisów** i opierać się musi albo na przymusie, albo na własnej sile przekonywania.

Powyżej opisana interakcja poziomu przystosowania i cech sytuacyjnych stwarza zapotrzebowanie na **przywództwo typu wodzowskiego**. Pełnienie roli **wodza** w takim zespole może się opierać na dwu czynnikach. Pierwszy z nich to przymus. Drugi to uznanie przez resztę grupy, że przywódca posiada wyższe kwalifikacje albo szczególne cechy osobowości (charyzmę). W niektórych przypadkach może oddziaływać za pomocą demagogii. W zespołach politycznych i niektórych zawodowych pełnienie roli wodza ułatwia także powiązanie osobiste przywódcy z władzami wyższych poziomów zarządzania.

Opisywana tu kategoria przywództwa wodzowskiego nie jest prostą analogią przywództwa typu autokratycznego w znaczeniu opisanym przez np. Likerta czy Blake'a i Mouton. Jakkolwiek ten typ przywództwa posiada pewne cechy autokratyczne, to jednak bliższy jest instruktazowemu stylowi kierowania opisanemu przez S. Kwiatkowskiego. Wodzowski styl kierowania wcale nie musi budzić repulsywnych uczuć wśród pracowników i towarzyszących im negatywnych zachowań, takich jak np. fluktuacja, zwolnienia chorobowe, strajki itp. Ze wstępnych badań pilotażowych w środowisku studentów Politechniki Warszawskiej wynika, że około 1/3 oczekuje od kierownika raczej wyraźnego określenia, co kto ma zrobić, z jednoczesnym odrzuceniem przywódcy skłaniającego do przedkładania własnych propozycji.

Z dotychczasowych badań nad przywództwem wynika, że kierowanie autorytarne jest adekwatne m.in. wtedy, gdy kwalifikacje podwładnych są niskie albo gdy trzeba podjąć szybką decyzję. Z przeprowadzonych tu analiz wynika, że podobny styl kierowania, zwany tu wodzowskim, jest w niektórych sytuacjach odpowiedzią na oczekiwania zespołów pracowniczych czy grup politycznych i może być kojarzony z zadowoleniem i motywacjami, podobnie jak kierowanie uczestniczące (demokratyczne) w odmiennych środowiskach. Wodzowski styl kierowania relatywnie najlepiej określają następujące słowa klucze: **oznajmianie, nakazywanie, decydowanie, przydzielanie zadań, narzucanie, sprawdzanie, nadzorowanie**.

Dobór stylu przywództwa w sytuacji wysokiego poziomu przystosowania i dużej konieczności syntezy wkładów indywidualnych

Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego wymaga radykalnie odmiennego sposobu pełnienia roli przywódczej. W tym przypadku mamy do czynienia z **zapotrzebowaniem na rolę sekretarza**, tj. przywódcy dyskretnego, którego rola sprowadza się raczej do administrowania przedsięwzięciem zbiorowym (uzgodnienie terminów, zewnętrzna reprezentacja, ewentualnie przygotowanie informacji decyzyjnych). Interwencja takiego przywódcy w działalność grupową powinna polegać na organizowaniu intelektualnego współdziałania i motywowaniu do aktywnego w nim uczestnictwa (np. kierowanie dyskusją, zachęcanie do wyrażania opinii, podsumowywanie dotychczas uzgodnionych stanowisk, ewentualna synteza i sformułowanie projektu decyzji). Najważniejszą umiejętnością wymaganą od przywódcy-sekretarza jest doprowadzenie do podjęcia decyzji grupowej, najczęściej drogą kompromisu obejmującego większość członków grupy, a najlepiej całość. Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego sprawia, że brak jedności nie jest czynnikiem rozbijającym wolę współpracy zespołowej. Wyraźne określenie momentów zbieżnych i rozbieżnych preferencji z jednoczesnym uznaniem racjonalności odmiennych argumentów za nimi stojących jest czynnikiem wystarczającym do uznania, że proces decyzyjny był prawidłowo i sprawiedliwie przeprowadzony.

Dobór stylu przywództwa w sytuacji niskiego poziomu przystosowania i małej konieczności syntezy wkładów indywidualnych

Niski poziom przystosowania uczestników do współpracy zespołowej nie ma tak destrukcyjnego wpływu na wynik zespołowy jak w przypadku, gdy istnieje konieczność syntezy i kompromisu preferencji uczestników procesu decyzyjnego. Niemniej jednak także i w tym przypadku konieczności uzgodnień nie da się uniknąć. W takiej sytuacji pozycja przywódcy będzie musiała być relatywnie słabiej wyeksponowana niż w przypadku przywództwa „wodzowskiego”. Co więcej, z racji opisanych wcześniej cech osobowościowych jednym z zadań przywódcy może się stać „wymuszanie inicjatywy”, np. w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstw, albo w trakcie kampanii wyborczej. Błędem byłoby jednak, gdyby przywódca przyjął wodzowski sposób koordynowania. Musiałoby to nieuchronnie prowadzić do interwencji w pracę autonomicznych specjalistów poprzez sugerowanie rozwiązań czy dobór metod albo narzucanie sposobów rozumowania lub konkretnych decyzji. Ponieważ możliwość ogarnięcia detali pracy innych specjalistów jest niemożliwa, taki przywódca naraża się na zarzut niekompetencji i traci autorytet, który w środowisku osób nisko przystosowanych ma dość duże znaczenie w pełnieniu roli przywódczej. Efektem takiego postępowania przywódcy jest pogłębienie negatywnych symptomów psychicznych i wzrost po-

czucia niepewności w trakcie realizacji zadań indywidualnych. W efekcie mamy do czynienia najpierw z chaosem, niepewnością i unikaniem jakichkolwiek niejednoznacznych działań, a następnie z „delegowaniem w górę”. Prowadzi to nieuchronnie do nieuzasadnionego względami merytorycznymi absorbowania przywództwa, natomiast konieczność przetwarzania wszystkich problemów przez przywódcę wydłuża czas decyzji i zmniejsza wydajność pracy. W przedsiębiorstwach oznacza to, że wysoko opłacane kwalifikacje specjalistów nie są wykorzystane, a do wykonawstwa można by zatrudnić ludzi o niższych kwalifikacjach.

Jak w takich warunkach można efektywnie kierować osobami o niskim poziomie przystosowania do zespołowego decydowania? Czynnikiem sprzyjającym jest to, że cechy pracy nie wymuszają konieczności wytworzenia się trwałego współdziałania grupowego między zatrudnionymi specjalistami.

Niski poziom przystosowania łączy się z brakiem zaufania do innych ludzi i stałym poczuciem zagrożenia. Z tego względu kierowanie poprzez informowanie o celach i planach strategicznych nie wytworzy motywacji do racjonalnej analizy ról własnych, a raczej spotęguje poczucie lęku i niechęci wobec dodatkowego wysiłku intelektualnego. Efektywny sposób pełnienia roli przywódczej powinien tu polegać na unikaniu sytuacji zmuszających do dyskusji grupowych. Rola przywódcy może polegać na nawiązaniu oddzielnych indywidualnych relacji kierownik-specjalista i ewentualnym ogólnym scaleniu wyników. W tym przypadku przywódca pośredniczy w kontaktach między członkami zespołu i zastępuje grupowe współdziałanie własnym pośrednictwem.

Niski poziom syntezy wkładów zwykle jest związany z sekwencyjną zależnością między zadaniami, co sprawia, że dość łatwo jest opisać te zależności w postaci np. formalnych reguł obejmujących terminy cząstkowe, końcowe oraz zaprogramować dla poszczególnych uczestników współdziałania zespołu wspólne standardy postępowania.

Efektywność tego typu przywództwa wiąże się z kreowaniem i eksponowaniem zasad ogólnych formalnych i nieformalnych oraz wytycznych polityki, preliminarzy, strategii itp. Przepisy i im podobne reguły nieformalne służą tu jako narzędzia koordynowania wkładów indywidualnych w efekt końcowy. Odwołanie się do przepisów i ustaleń podjętych na wyższych poziomach jest tu niezbędnym narzędziem do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, akceptacji konieczności wniesienia własnego wkładu i zmniejszenia niebezpieczeństwa destrukcji współdziałania. Opisanie relacji między zadaniami i celem zespołowym oraz niski poziom przystosowania do grupowego współdziałania sprawiają, że **optymalnym sposobem zachowania przywódcy będzie rola biurokratycznego koordynatora**.

Zespoły takie mogą dość dobrze funkcjonować w sytuacjach „normalnych”, rutynowych. I wtedy wyniki ich pracy mogą być dość dobre, a nawet bardzo dobre. Na ogół są jednak mało elastyczne, błędy są dość trudne do wykrycia i zlikwidowania. W sytuacjach wymagających głębokich zmian istnieje konieczność ich ogólnego wprowadzania z silnie wyeksponowaną rolą „agenta zmiany”.

Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego w warunkach niskiego poziomu współzależności między wkładami indywidualnymi

W środowisku o względnie wysokim poziomie przystosowania do zbiorowego współdziałania sposób pełnienia ról przywódczych rysuje się diametralnie inaczej. W tym przypadku istnieje zapotrzebowanie na **przywództwo integrujące**. Ten typ przywództwa powinien być nastawiony na informowanie, dyskusowanie i tworzenie zespołowego współdziałania, które w tym przypadku jest instrumentem doskonalenia zarówno specjalistów, jak i przywódcy. W codziennych działaniach specjaliści są autonomiczni, a do przywódcy należą inicjowanie celów i kierunków współpracy, sugerowanie szans i zagrożeń. Mamy do czynienia z potencjalnie najbardziej twórczymi i innowacyjnymi zespołami decyzyjnymi. W przypadku konieczności głębokich zmian bardzo łatwo zespół taki przekształcić w grupę umiejętnie syntetyzującą indywidualne preferencje i projekty i dość łatwo osiągającą kompromis. Wtedy, wobec konieczności długotrwałych dyskusji i szukania kompromisów, przywództwo integrujące może się przekształcać w przywództwo typu sekretarskiego.

Należy pamiętać, że przywództwo integrujące nie powinno być przywództwem ingerującym w szczegóły i metody pracy uczestników zespołu. Ingerencje takie powinny być bardzo mocno uzasadnione i mieć charakter incydentalny. W przeciwnym przypadku motywacje do przejawiania inicjatywy będą się zmniejszać i pojawi się tendencja do „delegowania w górę”.

Wnioski

Zaprezentowana tabela zawiera podsumowanie dotychczasowych analiz i pokazuje, w jaki sposób wymogi procesu decyzyjnego skojarzone z poziomem przystosowania do zbiorowego decydowania wpływają na dobór stylu przywództwa i jego efektywność.

Tab. 1. Wpływ wymogów procesu decyzyjnego i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego na optymalny dobór stylu pełnienia ról przywódczych

		Konieczność syntezy wyników indywidualnych	
		mała	duża
poziom przystosowania	niski	biurokratyczny koordynator	wódz
	wysoki	integrator	sekretarz

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli wyróżniono cztery style przywództwa: **wodzowski, biurokratycznej koordynacji, integrujący i sekretarski**. Zaznaczyć należy, że wyróżnione style przywództwa mają charakter modelowy i w rzeczywistości istnieje olbrzymia liczba możliwości pośrednich, których adekwatne zastosowanie zaowocuje optymalnym poziomem efektywności zespołowej. Nie ulega jednak wątpliwości, że opisany tu

sposób dopasowania typu przywództwa do cech osobowości podwładnych wyraźnie zmniejsza koszty psychiczne działalności zespołowej, zwiększa zadowolenie z uczestnictwa i optymalizuje poziom motywacji.

Zaprezentowane wcześniej analizy dają także asumpt do określenia typu struktur organizacyjnych, które najlepiej współbrzmia z wyróżnionymi tu typami przywództwa. I tak przywództwo typu wodzowskiego wymaga niskiego poziomu formalizacji, ponieważ przepisy i regulaminy krępują przywódcę i nie może on wystarczająco elastycznie reagować na oczekiwania zespołu. Z tej racji przywództwo typu wodzowskiego najlepiej sprawdza się w niektórych grupach politycznych. Przywódca określony mianem biurokratycznego koordynatora dość dobrze dopasowany jest do sformalizowanych i bezosobowych struktur. Ten typ przywództwa najlepiej dopasowany jest do wymogów kierowania osobami o relatywnie niskim poziomie przystosowania, w każdym razie koszty psychiczne i skłonność do negatywnych zachowań powinny być tu relatywnie najmniejsze. Z tego względu gospodarka zasobami ludzkimi powinna polegać na przesuwaniu osób nieprzystosowanych do zadań autonomicznych, koordynowanych za pomocą hierarchii i przepisów. W przypadku przywództwa integrującego poziom formalizacji ma mniejsze znaczenie, ale nie powinien być zbyt duży. Przywództwo typu sekretarskiego wymaga niskiego poziomu formalizacji, ponieważ realizowane zadania mają heurystyczny charakter z natury rzeczy nieprzewidywalny i niepowtarzalny.

Nie można jednak oczekiwać, że dzięki umiejętności doborowi stylu przywództwa grupy słabo przystosowane do współdziałania zbiorowego zaczynają osiągać znaczące sukcesy organizacyjne. Nigdy nie będą one ani twórcze, ani innowacyjne. Umiejętny dobór stylu kierowania oznacza, że z zespołów takich wydobędzie się po prostu to, na co je stać i nic więcej.

Na zakończenie tych uwag warto odnotować szczególnie typ przywództwa spotykany dość często w organizacjach pozarządowych *id est* społecznych (kulturalnych, politycznych, sportowych, turystycznych itp.). Jest to przywództwo połączone z wykonawstwem podstawowych zadań podtrzymujących organizację i jej cele. Taki typ roli przywódczej określimy mianem **omnibusa**. W tym przypadku poziom przystosowania i sposób powiązania zadań jest bez znaczenia. Członkostwo ma tu charakter sprawozdawczo-argumentacyjny i jest elementem perswazji i przetargów przywódcy z władzami – „jak wielu ludzi można uszczęśliwić załatwiając nasze postulaty”. Taki typ roli przywódczej jest dość trudny dlatego, że oprócz funkcji organizacyjno-księgowych, należy także dość dużo czasu poświęcić na motywowanie pozostałych członków do podtrzymania organizacyjnej przynależności

Janusz Hryniewicz

PRZYPISY

- 1) Na podstawie: J. HRYNIEWICZ, B. JAŁOWIECKI, *System polityczny a rozwój gospodarczy*, Wyd. M. Swianiewicz-EUROREG, Warszawa 1997, s. 76–93. Badaniem objęto 3 próby badawcze po 300 osób każda, wylosowane spośród ludności aktywnej zawodowo, posiadającej wykształcenie średnie i wyższe.
- 2) Koszt psychiczny jest tu równoznaczny z zakresem frustracji doświadczanej w miejscu pracy.