

Dorota MROCZKOWSKA  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
Wydział Nauk Ekonomicznych

## **ROLA PRZYWÓDZTWA W KSZTAŁTOWANIU MOTYWACJI**

**Streszczenie.** Artykuł ukazuje rozważania dotyczące motywacji oraz motywacyjnej roli menedżera podejmowane w dominujących teoriach motywowania. W tym kontekście podjęto próbę przełamania standardowego podejścia do motywowania, przy którym na pewnym etapie kończą się możliwości stymulowania pracowników do bardziej efektywnej pracy. Nie ma bowiem możliwości ciągłego dodawania zmiennych motywujących pracowników i osiągnięcia nieskończonej wydajności człowieka. Wskazano, że jedną z możliwości oddziaływania na wzrost poziomu wykonywanych przez pracownika zadań jest realizowanie przez menedżera filozofii przywództwa służebnego, która ukazuje motywy do działania zarówno pracownikom, jak i samym menedżerom.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, menedżer, przywództwo, przywództwo służebne

## **LEADERSHIP'S ROLE IN SHAPING EMPLOYEE MOTIVATION**

**Summary.** The article presents the concept of motivation and motivation manager's role showed in dominant motivation theories. In this context, it has been made an attempt to break the standard approach to motivate, where it's not possible to stimulate employees to work more efficiently. There is no possibility to add new variables, still motivating employees and achieve infinite human capacity. It was pointed out that the way to a better job is to implement the philosophy of servant leadership, which shows motives for action, both for the employees and for the managers.

**Keywords:** motivating, manager, leadership, servant leadership

## 1. Wstęp

Efektywne zarządzanie motywacją i kompetencjami pracowników należy do głównych zadań menedżera. Coraz częściej podkreśla się, iż skuteczność działań menedżera zależy od jego zdolności przywódczych oraz od umiejętności pobudzania podwładnych do efektywnego wykorzystania ich siły i potencjału.

Obecne trendy w zarządzaniu ukazują potrzebę rozpoznania i zaspokojenia oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa, nakazują przedsiębiorcze działanie zorientowane na innowacyjność i kreatywność w realizacji wytyczonych celów. Nie ulega wątpliwości, że zmiany, które dokonują się we współczesnych przedsiębiorstwach, dyktują menedżerom sposób funkcjonowania w nowych warunkach. Standardy, które do tej pory wydawały się być sprawdzone, w sytuacji zmian tracą na znaczeniu. Zachodzi potrzeba nowego spojrzenia na zarządzanie, w szczególności zarządzanie ludźmi. Realizacja celów organizacji angażuje wysiłki wszystkich jej członków, ale to menedżer odpowiedzialny jest za koordynację pracy zespołu, któremu przewodzi. Ważne jest, by, wskazując kierunek działań, potrafił skłonić innych, aby szli za nim. Jednym ze sposobów nakłaniania ludzi do postępowania w określony sposób jest motywowanie, które może odbywać się poprzez awanse, nagrody, pochwały, kary czy systemy płacowe, bądź ludzie mogą motywować się sami, wykonując pracę, która zaspokaja ich potrzeby. Jakkolwiek wiele już powiedziano w kwestii sposobów motywowania, wydaje się niezbędne wskazać, iż często zapomina się o tym, że nie ma systemu motywacyjnego, który byłby uniwersalny dla wszystkich ludzi. Kolejnym błędem zdaje się być założenie, że im pracownik jest mocniej zmotywowany, tym bardziej efektywna jest jego praca.

## 2. Motywowanie jako problem badań

Człowiek, działając celowo i świadomie, podejmuje starania zmierzające do osiągnięcia stanu równowagi.<sup>1</sup> Obserwowane w tym kontekście zjawisko dążenia do homeostazy pełni funkcje sterowania zachowaniami, tak by skutkowały one uzyskaniem zamierzonego efektu. Proces ten, nazywany procesem motywacyjnym, przygotowuje do podjęcia aktywności oraz określa siłę działalności i konsekwencję w realizacji zadań. Motywowanie jest „rozbudzeniem i utrwaleniem motywacji” i stanowi „układ sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób, zgodny z celami organizacji”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Penc J.: *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 258-259.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

Zrozumienie znaczenia zagadnienia motywacji w miejscu pracy ułatwia analiza zachowania człowieka z punktu widzenia treści, procesu i wzmocnienia. W psychologii termin „motywacja” stosowany jest do opisu mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania. Pojęcia „motywacja” używa się zarówno w sytuacji, gdy jednostka stawia sobie za cel odzyskanie zaburzonej równowagi<sup>3</sup>, jak i w takiej, gdy niczego do życia jej nie brakuje. W pierwszej sytuacji brak równowagi prowadzi do realizacji innych, bardziej specyficznych celów, w drugiej osoba stawia sobie za cel nowe zadania, które mają doprowadzić do osiągnięcia stanu subiektywnie lepszego od obecnego. Wśród czynników determinujących indywidualną sferę zachowań człowieka w zakresie motywacji wymienia się: wrodzony zespół bodźców (podejście ewolucyjne), potrzeby i emocje (podejście psychodynamiczne), czynniki zewnętrzne (behawioryzm), niezaspokojone potrzeby (ujęcie humanistyczne), sieć poznawczą (podejście poznawcze).

Należy pamiętać, że każdy człowiek posiada indywidualną strukturę motywacji. Ludzie różnią się motywacją osiągnięć, postrzeganiem własnych kompetencji, przekonaniem na temat posiadania wpływu na swoje życie, są w różnym stopniu dojrzały do wykonywania powierzonych zadań. Taki stan rzeczy może wynikać z istniejących pomiędzy ludźmi różnic indywidualnych, odmiennego podejścia do pragnienia posiadania lub przeżywania określonych stanów emocjonalnych, systemu przekonań i wartości, a także z doświadczeń, na bazie których ludzie wytyczają sobie cele i dokonują wyborów.

Motywacja osiągnięć kształtuje się w procesie wychowania – jej rozwój jest niezakłócony, gdy opiekunowie kładą nacisk na niezależność młodego człowieka, stawiają przed nim adekwatne wyzwania, skutecznie pobudzają do doskonalenia. Czas na kształtowanie motywacji osiągnięć kończy się wraz z zakończeniem okresu dojrzewania, po tym czasie nie ma już możliwości budowania potrzeby osiągnięć<sup>4</sup>. To, w jaki sposób człowiek postrzega posiadane przez siebie kompetencje, determinuje możliwości wpływu na jego myślenie i zachowanie. Jeśli jest on przekonany, że jego umiejętności są stałe, dane raz na zawsze, trudno będzie zmienić jego poglądy. Tym samym trudno będzie przekonać go do podejmowania ambitniejszych celów czy zmobilizować do rozwoju.

Umiejscowienie kontroli decyduje o percepcji osoby na jej wpływ na własne życie. Osoba o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli, która wątpi, czy może kierować swoim życiem, wierzy, że efekt jej działań zależy od innych ludzi. Nie jest skłonna wobec tego do zdecydowanych zachowań, obawia się podejmować decyzje, jest podporządkowana, bierna, konformistyczna.

---

<sup>3</sup> Strelau J.: Psychologia. Tom 2. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

<sup>4</sup> Erikson E.: Tożsamość a cykl życia. Zysk i S-ka, Poznań 2004.

Wiedza dotycząca różnic indywidualnych w zakresie funkcjonowania ludzi zdaje się być niezbędna menedżerom. Chcąc, by działania pracowników były efektywne, menedżerowie powinni znaleźć sposób oddziaływania na każdego z nich z osobna. Fakt, że ludzie różnią się między sobą, może stanowić o tym, iż pomimo ciągłego udoskonalania narzędzi i technik motywowania, wciąż jednak brakuje systemu motywacyjnego, który byłby uniwersalny dla wszystkich ludzi i organizacji.<sup>5</sup>

Motywowanie pracowników jest ważnym elementem zarządzania,<sup>6</sup> pomaga zrealizować cele organizacji poprzez stymulowanie pracowników do efektywnego podejmowania działań. Pomimo istnienia wielu podejść do zagadnienia motywowania podkreśla się, że każda z teorii powinna być w stanie wyjaśnić następujące kwestie:<sup>7</sup>

- Jakie czynniki decydują o wyborze danej formy aktywności?
- Jakie mechanizmy podtrzymują aktywność podmiotu i decydują o zaangażowaniu w działanie, pomimo konieczności podejmowania wysiłku (wytrwałość, silna wola)?
- Co sprawia, że dane zachowanie zostaje zaniechane przed osiągnięciem zamierzonego celu (wyczerpanie, zniechęcenie, utrata zainteresowania aktywnością)?
- Jakie są mechanizmy rozpoznawania wyniku czynności?

Tradycyjne teorie motywowania człowieka ukazują tylko część problematyki, wyjaśniając w niewielkim stopniu istotę samego procesu. Stanowisko Taylora<sup>8</sup> traktuje korzyść materialną jako główną siłę motywacyjną. Podejście od strony relacji interpersonalnych ukazuje rolę procesów społecznych w miejscu pracy, które pełnią ważniejszą funkcję niż wynagrodzenie za pracę. Podejście od strony zasobów ludzkich zakłada potrzebę uczestnictwa członków organizacji w tworzeniu środowiska pracy. Filozofia ta zdaje się być wskazówką dla przeważającej części współczesnego myślenia na temat motywowania pracowników.

Według Griffina<sup>9</sup> o tym, jakie wyniki osiąga pracownik, decyduje nie tylko pragnienie wykonywania pracy, ale również posiadane możliwości. Pragnienie świadczenia pracy rozpoczyna się od subiektywnego odczucia niedostatku czegoś ważnego dla jednostki. Poszukiwanie sposobów zaspokojenia potrzeby skutkuje wzmożonym wysiłkiem i zaangażowaniem. Pracownik może zaakceptować osiągnięty cel bądź, jeśli wynik nie jest satysfakcjonujący, będzie poszukiwał nowych form zachowań, które przybliżą go do pożądanego stanu. Zdarza się, że pracownik posiada niewłaściwą lub niedostateczną

---

<sup>5</sup> Karney J.E.: Motywowanie pracowników. Teoria a praktyka. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 2001, s. 41-48.

<sup>6</sup> Kopertyńska M.W.: Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka. Placet, Warszawa 2008.

<sup>7</sup> Maruszewski T., Doliński D., Łukaszewski W., Marszał-Wiśniewska M.: Emocje i motywacja, [w:] Strelau J., Doliński D. (red.): Psychologia. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

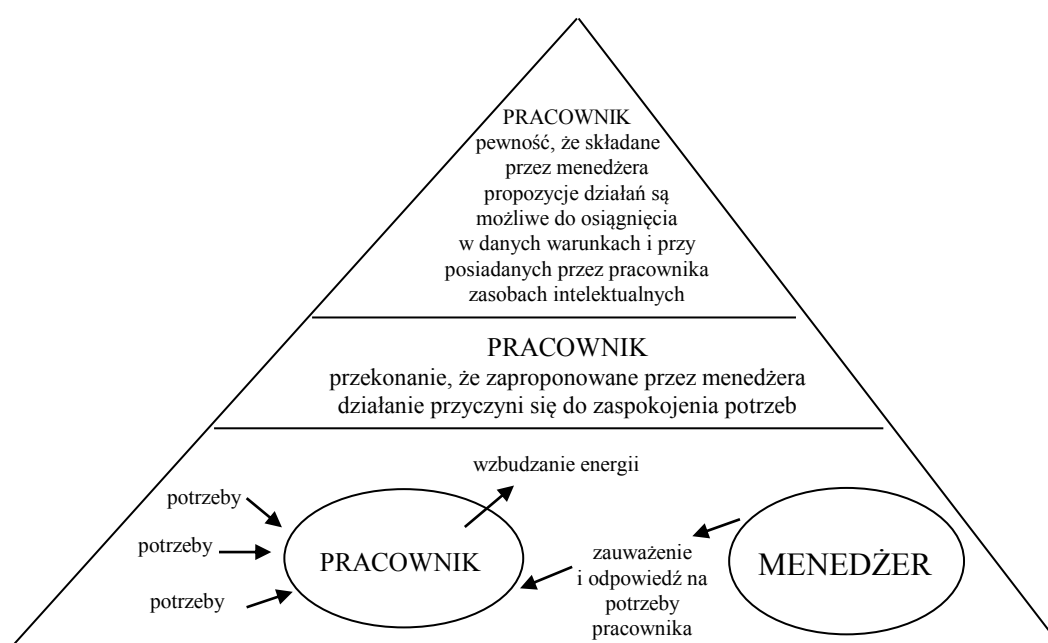
<sup>8</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2010.

<sup>9</sup> Griffin R.W.: op.cit.

motywację do pracy. W takim przypadku to od osobistych zasobów menedżera i jego motywacji wewnętrznej zależy rozpoznanie źródła problemu i jego optymalne rozwiązanie.<sup>10</sup> Menedżer jest tym, od którego żąda się kreatywności i umiejętności ciągłego motywowania do działania.<sup>11</sup>

Wyróżnia się następujące etapy procesu motywacyjnego:<sup>12</sup>

- zauważenie i odpowiedź na potrzeby,
- przekonanie, że planowane do podjęcia działanie jest w stanie przyczynić się do zaspokojenia potrzeby,
- pewność, że pożądaný cel jest możliwy do osiągnięcia w danych warunkach i przy posiadanych zasobach (rys. 1).



Rys. 1. Etapy procesu motywacyjnego

Fig. 1. Stages of the process of motivation

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownik odczuwając napięcie motywacyjne, odbiera je jako potrzebę podjęcia działania. Jego efekt musi być oceniony jako użyteczny oraz jednostka musi mieć subiektywne przekonanie o prawdopodobieństwie osiągnięcia wyniku większego od zera. Menedżer odpowiada na potrzeby pracownika. Warunkami koniecznymi w tym procesie są:

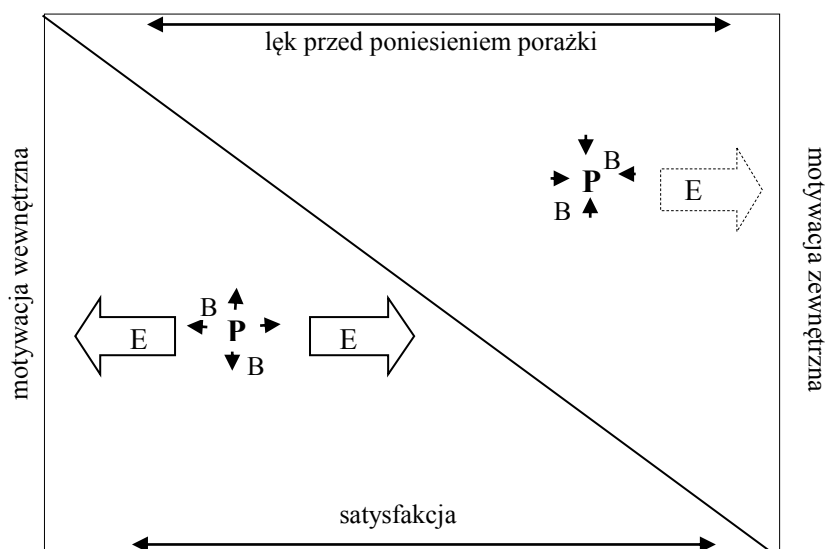
<sup>10</sup> McGinnis A.L.: Sztuka motywacji. Vocatio, Warszawa 2000.

<sup>11</sup> Karney J.E.: op.cit.

<sup>12</sup> Reykowski J.: Emocje i motywacja, [w:] Tomaszewski T. (red.): Psychologia. PWN, Warszawa 1977.

przeświadczenie pracownika o możliwości zaspokojenia przedmiotowej potrzeby w proponowany sposób oraz pozytywnie potwierdzona informacja o posiadanych zasobach.

W literaturze przedmiotu stosuje się rozróżnienie procesu motywowania na wewnętrzny i zewnętrzny, a raczej mówi się o kontinuum o dwóch biegunach: motywy wewnętrzne – motywy zewnętrzne (rys. 2).



Rys. 2. Wpływ motywacji wewnętrznej i zewnętrznej na pracowników (P – pracownik, B – bodziec, E – efekt)

Fig. 2. The impact of internal and external motivation for employees (P – employee, B – stimulus, E – effect)

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym podziałem najsilniejszym bodźcem powodującym wysokie zaangażowanie jednostki i dbałość o jakość wykonywania zadań jest motywacja wewnętrzna. O istnieniu motywacji wewnętrznej świadczy sytuacja, gdy osoba podejmuje aktywność z powodu wartości nagradzającej samą aktywność. Motywacja wewnętrzna jest wynikiem potrzeby „samookreślenia się jednostki, poczucia sprawstwa i kompetencji, a także zainteresowania zadaniami, realizacją potrzeb: osiągnięć, aktywności i poznawczych”.<sup>13</sup> Armstrong<sup>14</sup> określa motywację wewnętrzną jako mimowolne pojawianie się bodźca, który sprawia, że człowiek dąży do określonego celu. Do motywacji wewnętrznej należy: zadowolenie, możliwość podejmowania decyzji, zaufanie; zaś do motywacji zewnętrznej: zastraszanie, obniżanie wynagrodzenia, degradacja, utrata możliwości rozwoju. Jak zauważa Karney,<sup>15</sup> wielu pracowników wykonuje wyłącznie czynności, do których jest słabo bądź

<sup>13</sup> Karney J.E.: op.cit., s. 43.

<sup>14</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.

<sup>15</sup> Karney J.E.: op.cit.

tylko zewnętrznie motywowana. Kojarzenie przez pracowników motywacji z otrzymywaniem wzmocnień pozytywnych dotyczy motywacji zewnętrznej, która nie sprzyja rozwojowi. Przy stosowaniu tego typu pobudzania, zainteresowanie działaniem jest krótkotrwałe – wzmacnia atrakcyjność osiągnięcia sukcesu, ale i potęguje lęk przed poniesieniem porażki. W celu skutecznego egzekwowania od pracowników woli angażowania się w funkcjonowanie organizacji, niezbędna jest stymulacja motywacji wewnętrznej. Jej pobudzenie warunkują: postrzeganie siebie jako kompletnego i kompetentnego oraz posiadanie poczucia kontroli.<sup>16</sup>

Nie bez znaczenia jest generowanie u pracowników poczucia odpowiedzialności za realizację celów, które buduje przeświadczenie, że efekty pracy zależą od nich. Skutkiem jest lepsze przystosowanie, wzrost aktywności i szybsze podejmowanie działań w sytuacjach nietypowych. Pracownicy czują, że mają prawo współuczestniczenia w rozwiązywaniu ważnych dla systemu pracy problemów.<sup>17</sup> Zaangażowaniem pracowników można zarządzać,<sup>18</sup> rozbudzać je, intensyfikować oraz wykorzystywać do celów organizacji, na przykład poprzez udzielanie informacji zwrotnych o ich postępach.<sup>19</sup> W sytuacji gdy przekazywane informacje potwierdzają efekty działania pracownika, następuje wzmocnienie i podtrzymanie działania, a często nawet wzrost realizacji planowanych zadań. Ważny jest regularny dopływ informacji zwrotnych, dotyczących osiąganych wyników i ich oceny przez menedżera.<sup>20</sup> Oczywiście działania pracowników należy monitorować.<sup>21</sup> Jeżeli nie zmierzają we właściwym kierunku, powinny być na bieżąco korygowane. Zachowania zgodne z oczekiwaniami, jako skazane na sukces, powinny powodować akceptację i uznanie. Wzbudzenie odpowiedniego poziomu motywacji pracowników wymaga spełnienia następujących warunków: praca powinna być interesująca, pracownicy muszą mieć poczucie kontroli nad osiągnięciem celu oraz „muszą się nawzajem zagrzewać do walki”.<sup>22</sup>

Generalnie, im motywacja jest silniejsza, tym bardziej energiczną aktywność przejawia pracownik. Jednak wzrost pobudzenia tylko do pewnego poziomu polepsza poziom wykonania zadań. Zbyt wysokie natężenie motywacji zakłóca wykonywanie działań i powoduje ich dezorganizację. Wobec tego, by działać efektywnie, szczególnie w warunkach

---

<sup>16</sup> Deci E.L., Ryan R.M.: *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York 1985.

<sup>17</sup> Chomątowska B.: Wpływ zasobów ludzkich na kształtowanie zdolności adaptacyjnych systemów pracy. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2007, s. 43-54.

<sup>18</sup> Kozińska A., Wieczorek D.: Styl kierowania nastawiony na motywowanie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, 2005, s. 39-56.

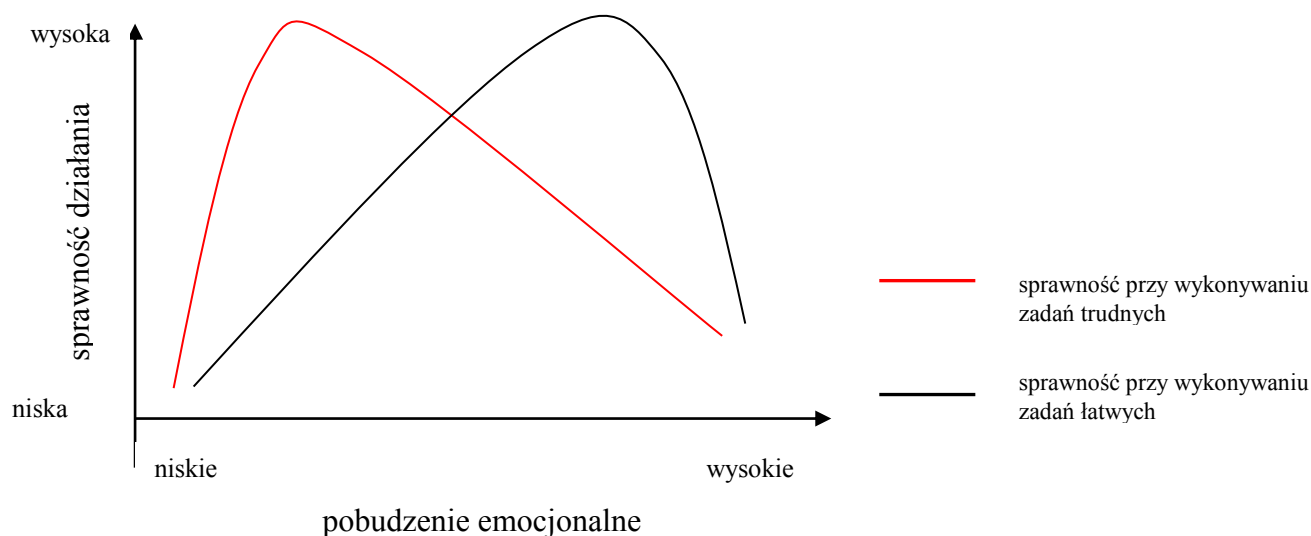
<sup>19</sup> Łukaszewski W.: *Oceny działania a wykonywanie nowych zadań*. Ossolineum, Wrocław 1973; Strelau J.: *op.cit.*

<sup>20</sup> Kozińska A.M.: Determinanty skuteczności pakietów motywacyjnych. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 2001.

<sup>21</sup> Blanchard K.: *Przywództwo wyższego stopnia*. PWN, Warszawa 2007.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 53-54.

wymagających rozwiązywania złożonych zadań, najkorzystniejsze jest osiągnięcie przeciętnego poziomu motywacji (rys. 3).



Rys. 3. Poziom pobudzenia a sprawność wykonywania zadań w zależności od stopnia trudności  
Fig. 3. Level of arousal and performance tasks depending on the degree of difficulty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Maruszewski T., Doliński D., Łukaszewski W., Marszał-Wiśniewska M.: Emocje i motywacja, [w:] Strelau J., Doliński D. (red.): Psychologia. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 599.

Zależność między pobudzeniem związanym z motywowaniem pracownika a poziomem wykonywania działań ukazuje, że do pewnego poziomu wzrost pobudzenia polepsza poziom wykonania, jednak po osiągnięciu optimum poziomu aktywacji, poziom wykonania obniża się. Dla wykonania każdego zadania istnieje optymalny poziom pobudzenia, przy którym zadanie jest wykonywane najlepiej. Zarówno niższy, jak i wyższy poziom pobudzenia upośledza sprawność wykonania. Prawo malejących korzyści z dodatkowego motywowania pracownika polega na tym, iż w miarę dodawania następnych porcji czynnika motywującego, przy utrzymywaniu innych zmiennych na stałym poziomie, będziemy uzyskiwać coraz mniej dodatkowego produktu, wyrażonego poziomem wykonywania zadań. Nie jest możliwe ciągle dodawanie czynników motywujących pracowników i osiąganie nieustannie coraz większej wydajności człowieka.

Istnieją dwie możliwości zapobieżenia spadku poziomu wykonywania zadań w punkcie osiągnięcia optimum poziomu aktywacji. Pierwszą z nich jest poszukiwanie nowych narzędzi motywowania pracowników, drugą i proponowaną w niniejszym artykule jest wybór przez menedżerów filozofii przywództwa służebnego.



### 3. Zagadnienie przywództwa w zarządzaniu zasobem ludzkim

Z punktu widzenia menedżera, próba motywowania pracownika jest tożsama z próbą wpływania na jego zachowanie<sup>23</sup>. Podobnie przywództwo pod wieloma aspektami dotyczy podejmowania wysiłku modyfikacji czyjegoś zachowania. Ze zjawiskiem przywództwa mamy do czynienia w każdej grupie społecznej, w której ludzie wchodzą ze sobą w interakcje. Badacze od lat poszukują odpowiedzi na pytanie o istotę przywództwa: ideałem byłaby identyfikacja specyficznych cech osobowościowych, które gwarantowałyby sukces w wyborze na menedżerów wyłącznie tych ludzi, którzy posiadają umiejętności przywódcze.

Wśród różnorodności definicji przywództwa w literaturze naukowej, można wskazać na rozumienie kwestii przywództwa w następujących aspektach jako:

- wywieranie wpływu,<sup>24</sup>
- wpływanie na zespół, by osiągnąć zamierzone cele,<sup>25</sup>
- skłanianie ludzi, by chętnie realizowali cele grupowe.<sup>26</sup>

E.P. Hollander i J.W. Julian rozumieją przywództwo jako relację pomiędzy co najmniej dwiema osobami wzajemnie od siebie zależnymi, których łączy dążenie do osiągania wspólnie założonych celów.<sup>27</sup> R. Rutka<sup>28</sup> zauważa, że przywództwo dotyczy oddziaływania na ludzi poprzez budowanie odpowiedniej atmosfery emocjonalnej, dzięki której zwiększy się skłonność do współdziałania z przywódcą. Według R.W. Griffina<sup>29</sup> przywództwo jest procesem polegającym na stosowaniu wpływu, bez używania środków przymusu, zaś przywódcą jest osobą, którą inni akceptują w tej roli. Zamiarem przywódcy jest „kształtowanie celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomaganie w ustalaniu kultury grupy lub organizacji”.<sup>30</sup> Człowiek nie rodzi się przywódcą, lecz staje się nim poprzez<sup>31</sup>: ciekawość poznawczą; kreatywność, innowacyjność; komunikatywność z nastawieniem na prawdę; odpowiednie cechy charakteru; odwagę i przekonanie o słuszności własnych czynów; charyzmę rozumianą jako zdolność do inspirowania innych, aby za nim podążali; kompetencje w zakresie rozwiązywania problemów; zdrowy rozsądek. Jakkolwiek różne podejście do zagadnienia przywództwa spowodowane może być odmiennymi celami prowadzonych badań, wskazać

<sup>23</sup> Griffin R.W.: op.cit., s. 553.

<sup>24</sup> Maxwell J.C.: Być liderem. Medium, Warszawa 1995.

<sup>25</sup> Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.

<sup>26</sup> Terry G.R.: Principles of management. Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois 1960.

<sup>27</sup> Hollander E.P., Julian J.W.: Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa, [w:] Scott Jr W.E., Cummings L.L. (red.): Zachowanie człowieka w organizacji. PWN, Warszawa 1983.

<sup>28</sup> Rutka R.: Zarządzanie jako forma kierowania. Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.

<sup>29</sup> Griffin R.W.: op.cit.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 554.

<sup>31</sup> Iacocca L.: Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

należy, że cechą wspólną definicji przywództwa są: umiejętność wywierania określonego wpływu na ludzi, motywowanie ich do podejmowania wysiłku, a także inspirowanie do wyczerpanej pracy.

Przywództwo dotyczy przyszłości organizacji. Nie ogranicza się wyłącznie do tworzenia programu działania, ale polega na wypracowaniu wizji i sposobów jej wykonania.<sup>32</sup> Rolą przywódcy jest poszukiwanie ludzi, którzy są niezbędni do realizacji celu, a następnie przekazywanie im informacji o kierunku działania. Kluczowym zadaniem jest stworzenie efektywnego zespołu, którego członkowie będą rozumieli i akceptowali wizję i strategię organizacji. Wykonywanie planów i przełamywanie napotykanymi barier odbywa się poprzez motywowanie, które wymaga umiejętności inspirowania i wyzwala energii u współpracowników.

Współcześnie często definiuje się przywództwo jako „umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwalać ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra”.<sup>33</sup> Tak rozumiane przywództwo jest apelem do działania na rzecz innych. K. Blanchard zauważa potrzebę kreowania przywództwa na wysokim poziomie, które nie pozostawia miejsca na działanie dla osiągnięcia korzyści własnych. Jest ono zatem procesem efektywnej pracy przy uczciwym, sprawiedliwym i pełnym szacunku traktowaniu zaangażowanych osób. Najskuteczniejszym rodzajem przywództwa jest dawanie przykładu.<sup>34</sup> Liderzy, którzy swoim działaniem wskazują innym, jak należy postępować, postrzegani są jako bardziej wiarygodni. Samo przebywanie w ich otoczeniu aktywuje odpowiedzialność za realizację celów przedsiębiorstwa.

#### **4. Motywacyjna rola przywództwa służebnego**

Przywódca musi posiadać dar wpływania na każdego pracownika tak, by wyzwalać jego siłę i zasoby<sup>35</sup>. Przywódcy nie wystarczy koncentracja na celu. Skuteczność jego działań determinuje „większe dobro”, które pomija zysk, jako cel podstawowy pracy. Dobrem tym są: lojalność, zaangażowanie, zapał do pracy, zadowolenie i satysfakcja. Zamiast koncentrować się wyłącznie na krótkoterminowych celach, należy przyjąć, że nadrzędnym celem organizacji jest zadowolenie człowieka i wyniki w długim okresie. Zadanie, jakie stawia się przywódcom, to „sprawiedliwe, pełne troski i szacunku podejście do wszystkich osób

---

<sup>32</sup> Griffin R.W.: op.cit.

<sup>33</sup> Blanchard K.: op.cit., s. XIV.

<sup>34</sup> de la Billiere S.P.: Przywództwo. Biznes – Zarządzanie firmą, cz. 2. PWN, Warszawa 2007.

<sup>35</sup> Blanchard K.: op.cit.

zaangażowanych”.<sup>36</sup> Postulaty te realizują menedżerowie z powołaniem, którzy, w odróżnieniu od menedżerów z motywacją, widzą swą pozycję w organizacji jako niepewną i nietrwałą, co skłania ich do większego zaangażowania w realizację zadań. Menedżerowie z powołaniem traktują własne zasoby jako formę pożyczki, a rolę w organizacji jako misję przewodzenia. Potrzeba opieki nad podwładnymi prowadzi do chęci służenia im, co przejawia się m.in. w udzielaniu ludziom pomocy w ich rozwoju osobistym i zawodowym. Przywódcy z powołaniem znają swoją wartość, nie czują się zatem zagrożeni przez inne osoby w swym otoczeniu. Dbając o doskonalenie umiejętności pracowników, stymulują własny rozwój. Oczekują od innych informacji zwrotnej i traktują ją jako pomoc w realizacji nadrzędnych wartości i celów.

Wśród zadań, jakie stawia się przywódcom z powołaniem, należy wskazać:<sup>37</sup>

- stworzenie wizji, wyznaczenie celów i strategii działania,
- zaangażowanie i wspieranie rozwoju pracowników,
- ciągłe udoskonalanie: własnych kompetencji i umiejętności, systemów i procesów, struktury organizacyjnej,
- stawianie wysokich wymagań w zakresie oczekiwanych wyników,
- dbałość o relacje międzyludzkie,
- budowanie atmosfery zaufania.

Takie podejście do przywództwa podkreśla potrzebę koncentracji na „wnętrzu” lidera. Kluczowa jest tu kwestia jego osobowości i intencji, które nim kierują. Przywódca służebny<sup>38</sup> nie tylko chce kierować ludźmi, ale przede wszystkim czuje potrzebę „ofiarowania” samego siebie. Jego rolą jest: słuchanie swoich pracowników, stawianie im wysokich wymagań oraz dążenie do ich rozwoju. Przywódca służebny ceni sobie relacje międzyludzkie, a także dba o stworzenie pracownikom odpowiednich motywacyjnych warunków pracy. Jednym z powodów, dla których organizacje potrzebują efektywnych przywódców są, obok dynamiki i złożoności funkcjonowania organizacji, indywidualne własności ludzi pełniących w niej określone funkcje<sup>39</sup>. Ludzie przychodzą do organizacji i z niej odchodzą. Zmieniają się role, które pełnią, zmienia się ich zachowanie, relacje interpersonalne. Taki stan rzeczy wymusza konieczność wprowadzania zmian adaptacyjnych, którym służą m.in. systemy motywacyjne.

---

<sup>36</sup> Ibidem, s. XV.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 222-225.

<sup>38</sup> Blanchard K.: op.cit.

<sup>39</sup> Katz D., Kahn R.L.: Społeczna psychologia organizacji. PWN, Warszawa 1979.

Jakość przywództwa i jego skuteczność są kwestią postawy.<sup>40</sup> Jak wskazuje M. Mroziowski,<sup>41</sup> każdy menedżer powinien dążyć do stanu przedsiębiorcy – przywódcy, który poprzez własną kreatywność, intuicję i etykę postaw będzie odpowiedzialnie kierował podwładnymi, powodując długoterminowy sukces organizacji. Największą przeszkodą, która blokuje stawanie się przywódcą służebnym, jest nastawienie na własny zysk. Egoistyczni przywódcy stawiają na pierwszym miejscu własne bezpieczeństwo, status majątkowy, a zapominają o ludziach i ich potrzebach.

Skutecznego przywódcę można opisać za pomocą następujących charakterystyk.<sup>42</sup>

1. Dostrzega potrzebę, na którą może odpowiedzieć.
2. Posiada dar w postaci kompetencji, wrodzonego talentu, nabytych umiejętności. Darem tym dzieli się z drugim człowiekiem, ponieważ zakłada, że każdy z nas ma coś, czego potrzebują inni. Kiedy odkrywa posiadany przez siebie dar, w naturalny sposób zaczyna oddziaływać na innych.
3. Promieniuje z niego pasja – gdy wewnętrzny dar odpowiada rzeczywistej potrzebie, w przywódcy rodzi się pasja, której trudno się oprzeć. Przywódca ma potrzebę dzielenia się swoją pasją z ludźmi, którzy pragną zaangażować się. Pasja ma swój początek w zainteresowaniu. Pojawia się, gdy w życiu przywódcy kompensują się obciążenia (radości i zmartwienia), przekonania (wartości i zasady), dary (kompetencje i umiejętności), potrzeby (trudne okoliczności) i możliwości (szanse na zaangażowanie). Pasja równoważy ewentualne braki w posiadanych zasobach: jedne osoby są zbyt porywcze, inne zbyt zdeterminowane, jeszcze inne nie potrafią rozmawiać z ludźmi. Bez wątplenia dobrze mieć do dyspozycji zasoby, jednak ich niedobór nie jest przeszkodą, która jest w stanie zatrzymać człowieka z pasją.
4. Posiada umiejętność przekonywania – prawdziwy przywódca zaraża innych swoją pasją, przyciąga osoby, które chcą dzielić jego zainteresowania. Pozytywny kontakt z innymi ludźmi pozwala odróżnić osobę przedsiębiorczą od przywódcy. Przywódca nie działa samotnie, ma wielu naśladowców. Potrzebuje innych, by coś osiągnąć, ponieważ sprawa, o którą walczy, jest większa od niego samego.
5. Realizację zadania postrzega jako życiowy cel, który powinien być:
  - osobisty, tj. zgodny z darem i pasją,
  - mierzalny, tzn. by działania do niego prowadzące były możliwe do oceny,

---

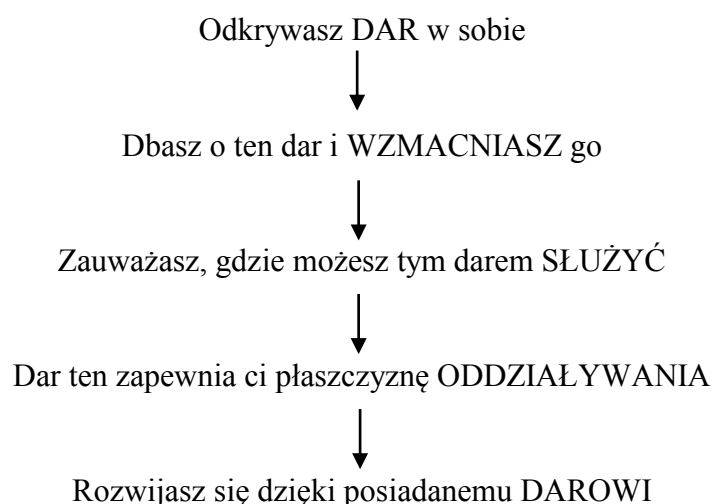
<sup>40</sup> Senge P.M.: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. „Sloan Management Review”, Fall 1990.

<sup>41</sup> Mroziowski M.: Autentyczność i inteligencja emocjonalna jako determinanty przywództwa menedżerów. „Humanizacja Pracy”, nr 4-5, 2010.

<sup>42</sup> Organizational Leadership, Characteristics of Leadership, [http://iteenchallengetraining.org/uploads/V1\\_B1\\_C1\\_Teacher\\_ANSWR\\_KEY\\_-\\_Polish\\_opt.pdf](http://iteenchallengetraining.org/uploads/V1_B1_C1_Teacher_ANSWR_KEY_-_Polish_opt.pdf), 08.12.2012.

- zapadający w pamięć, tj. by był na tyle wyjątkowy, żeby o nim stale pamiętać,
- znaczący, tj. aby wiązał się z zagadnieniami, które są istotne,
- mobilny, tzn. by mógł być realizowany w miejscu działania przywódcy,
- moralny, czyli słuszny – nie tylko może, ale powinien być zrealizowany.

Jeśli przywództwo występuje w najczystszej postaci, to zawsze rozpoczyna się od potrzeby, która wzbudza pasję. W celu zaspokojenia potrzeby przywódca podejmuje czynności, które skłaniają innych do współdziałania.



W sposób naturalny lider przewodzi w dziedzinie, z której pochodzi jego dar. Jest w niej najbardziej intuicyjny, spontaniczny i swobodny. Zgodność ta daje satysfakcję i zapewnia największą produktywność oraz możliwość oddziaływania na innych ludzi.

## 5. Podsumowanie

Różne typy kierowania wiążą się z określonym rodzajem wpływu menedżera na pracowników. Przywódca może wykorzystywać potrzeby innych ludzi dla utrwalania własnej pozycji w organizacji, korzystając z gotowości podwładnych do podporządkowania się. Przywódca może też oddziaływać na podwładnych, aby stawali się coraz bardziej autonomiczni w swoich działaniach. Postępując w drugi z wymienionych sposobów, świadomie ogranicza własne przywództwo, co zdaje się wynikać z jego dojrzałości. Idea przywództwa z powołaniem ukazuje możliwości wpływania na pracowników poprzez udzielanie im pomocy i zachęcanie do doskonałości, przy jednoczesnej rezygnacji ze stylu opartego na bezpośrednim kierowaniu i kontrolowaniu.

Działania przywódców z powołaniem w zakresie doskonalenia pracowników pomagają ludziom wydobyć tkwiące wewnątrz nich bogactwo zasobów. Pracownik, który ma możliwość wykorzystania posiadanych kwalifikacji i umiejętności oraz bierze udział w tworzeniu własnej ścieżki rozwoju, generuje wzrost jakości czynnika ludzkiego w organizacji. Ponieważ każdy człowiek ma odmienną naturę psychiczną, środowisko pracy powinno uznać jej odrębność. Każda próba podejścia do człowieka bez uznania jego odrębności musi zakończyć się częściowym niepowodzeniem.

Organizacja kierowana przez menedżerów z powołaniem odnosi korzyści w postaci wzrostu efektywności. Poprawia się jakość obsługi klientów oraz zwiększa się znaczenie przedsiębiorstwa na rynku. Jak wynika z badań,<sup>43</sup> funkcjonowanie w takiej organizacji pomaga ludziom lepiej angażować się w realizację działań, ponieważ znają oni cel swojej pracy oraz czują się odpowiedzialni za jej prawidłowe wykonanie. Stawianie wysokich wymagań, które idzie w parze z zapewnieniem odpowiednich motywacyjnych warunków pracy, daje pracownikom satysfakcję z wykonywanej pracy oraz pobudza ich do dalszego rozwoju. Menedżer, który zna zalety realizacji filozofii przywództwa służebnego w swej pracy, generuje korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla ludzi w niej zatrudnionych, a więc pośrednio dla samego siebie. Stwarza tym samym przedsiębiorstwu możliwość przetrwania w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach gospodarczych. Istota tego rodzaju przywództwa wynika z roli, jaką człowiek podejmuje się grać w organizacji. Jeśli nie ma w tej roli dojrzałej chęci służenia, a jest chęć rządzenia, to ani wiedza, ani umiejętności lidera nie spowodują realizacji idei przywództwa w postulowanym wymiarze.

## **Bibliografia**

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
2. Blanchard K.: Przywództwo wyższego stopnia. PWN, Warszawa 2007.
3. Chomątowska B.: Wpływ zasobów ludzkich na kształtowanie zdolności adaptacyjnych systemów pracy. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2007.
4. Deci E.L., Ryan R.M.: Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press, New York 1985.
5. de la Billiere S.P.: Przywództwo. Biznes – Zarządzanie firmą, cz. 2. PWN, Warszawa 2007.
6. Erikson E.: Tożsamość a cykl życia. Zysk i S-ka, Poznań 2004.

---

<sup>43</sup> Mroczkowska D.: Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4/2012.

7. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2010.
8. Hollander E.P., Julian J.W.: Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa, [w:] Scott Jr W.E., Cummings L.L. (red.): Zachowanie człowieka w organizacji. PWN, Warszawa 1983.
9. Iacocca L.: Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy? Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
10. Karney J.E.: Motywowanie pracowników. Teoria a praktyka. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 2001.
11. Katz D., Kahn R.L.: Społeczna psychologia organizacji. PWN, Warszawa 1979.
12. Kopertyńska M.W.: Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka. Placet, Warszawa 2008.
13. Kozińska A.M.: Determinanty skuteczności pakietów motywacyjnych. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 2001.
14. Kozińska A., Wieczorek D.: Styl kierowania nastawiony na motywowanie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, 2005
15. Łukaszewski W.: Oceny działania a wykonywanie nowych zadań. Ossolineum, Wrocław 1973.
16. Maruszewski T., Doliński D., Łukaszewski W., Marszał-Wiśniewska M.: Emocje i motywacja, [w:] Strelau J., Doliński D. (red.): Psychologia. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
17. Maxwell J.C.: Być liderem. Medium, Warszawa 1995.
18. McGinnis A.L.: Sztuka motywacji. Vocatio, Warszawa 2000.
19. Mroczkowska D.: Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2012.
20. Mroziewski M.: Autentyczność i inteligencja emocjonalna jako determinanty przywództwa menedżerów. „Humanizacja Pracy”, nr 4-5, 2010.
21. Obuchowski K.: Psychologia dążeń ludzkich. PWN, Warszawa 1983.
22. Penc J.: Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
23. Reykowski J.: Emocje i motywacja, [w:] Tomaszewski T. (red.): Psychologia. PWN, Warszawa 1977.
24. Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.
25. Rutka R.: Zarządzanie jako forma kierowania. Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
26. Senge P.M.: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. „Sloan Management Review”, Fall 1990.

27. Strelau J.: Psychologia. Tom 2. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
28. Terry G.R.: Principles of management. Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois 1960.
29. Organizational Leadership, Characteristics of Leadership, [http://iteenchallengetraining.org/uploads/V1\\_B1\\_C1\\_Teacher\\_ANSWR\\_KEY\\_-\\_Polish\\_opt.pdf](http://iteenchallengetraining.org/uploads/V1_B1_C1_Teacher_ANSWR_KEY_-_Polish_opt.pdf), 08.12.2012.