

Recenzje

Peter G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, Sixth Edition, Sage Publications, Inc, London 2013

W ubiegłym roku, 15 lat od pierwszego wydania, ukazała się szósta edycja książki Petera G. Northouse'a *Leadership. Theory and Practice*. Uaktualniona o wyniki najnowszych badań, jest skrupulatnym opisem historii myśli nad przywództwem oraz powstałych w tym zakresie teorii i modeli. Zawiera również wskazówki i narzędzia do wykorzystania w praktyce przywódczej, w różnych dziedzinach ludzkiej aktywności.

Publikacja liczy 485 stron wraz ze wstępem, indeksem autorów, indeksem tematycznym oraz informacją o autorze i współautorach. Została podzielona na 16 rozdziałów, z czego trzy zostały napisane przez: Susan E. Kogler Hill (rozdział dwunasty „Team Leadership”), Ernesta L. Stecha (trzynasty „Psychodynamic Approach”) i Crystal L. Hoyt (czternasty „Women and Leadership”).

Autor książki, dr Peter G. Northouse, jest emerytowanym profesorem w Szkole Komunikacji w Western Michigan University. Przez ponad 25 lat uczył przywództwa i komunikacji interpersonalnej i wewnątrzorganizacyjnej. Opublikował jako autor lub współautor wiele artykułów i książek o tematyce przywódczej, a także wykorzystywał swoją wiedzę w praktyce jako konsultant, m.in. w zakresie rozwoju umiejętności przywódczych, zarządzania sytuacjami konfliktowymi i komunikacji.

Książka ma bardzo przejrzystą strukturę, ułatwiającą czytelnikowi poruszanie się po skomplikowanej tematyce. Każdy rozdział poświęcono jednej teorii, a każda z nich omawiana jest w kolejności powstania, co daje jasny obraz rozwoju myśli nad przywództwem.

Wszystkie zagadnienia prezentowane są według takiego samego schematu, a mianowicie: przedstawienie teorii i modeli oraz ich autorów,

opis kluczowych badań nad omawianym podejściem do przywództwa, a następnie analiza ich mocnych i słabych stron.

W drugiej części każdego rozdziału autor przedstawia praktyczne aspekty poszczególnych teorii, wskazując na możliwość ich zastosowania w rzeczywistym świecie organizacji. Następnie zamieszcza opis trzech konkretnych przypadków (*case study*), które ilustrują wykorzystanie omawianej teorii w praktyce. Interpretację każdego z nich ułatwiają zamieszczone na końcu pytania. Rozdział kończy kwestionariusz umożliwiający czytelnikowi rozpoznanie własnych predyspozycji przywódczych, krótkie podsumowanie treści zawartych w poszczególnych rozdziałach oraz bibliografia.

Książka powstała z myślą o szerokim kręgu odbiorców, począwszy od studentów aż po praktyków w różnego rodzaju organizacjach. Przydatne są więc zamieszczone w niej odniesienia i linki do zasobów internetowych zawierających dodatkowe prezentacje i materiały ćwiczeniowe, filmy, testy itp., które mogą posłużyć jako pomoce naukowe ułatwiające studia i zajęcia z tej tematyki.

Przydatność tej publikacji wynika z wysokiej rzetelności naukowej i wyjątkowo przystępnego języka, jakim posługuje się autor, który sam zaznacza, że książka ta wypełnia lukę pomiędzy zalewającymi rynek popularnymi, często uproszczającymi rzeczywistość wydawnictwami a tytułami podejmującymi temat przywództwa wyłącznie w wymiarze teoretycznym.

Historia myśli nad przywództwem liczy nieco ponad 100 lat. I choć niemal każdy intuicyjnie rozumie, co znaczy to pojęcie, próby jego zdefiniowania ciągle są przedmiotem naukowych dyskusji.

W rozdziale pierwszym, który wprowadza czytelnika do rozważań nad wspomnianym zagadnieniem, autor wyczerpująco przedstawia ewolucję definicji przywództwa. Mając na względzie wielowymiarowość tego zjawiska, charakteryzuje jego podstawowe komponenty i na tej podstawie przyjmuje, że „przywództwo jest procesem, w ramach którego jednostka wpływa na zespół z zamiarem osiągnięcia wspólnych celów”. Przyjęcie takiej definicji prowadzi do jednakowego zainteresowania przywódcą i jego podwładnymi na drodze poszukiwania prawideł relacji zachodzących między nimi w procesie realizacji zbieżnych zadań.

Wiele wcześniejszych analiz w omawianym zakresie prowadzono z punktu widzenia indywidualnych cech liderów. Zmierzały one do wniosku, że przywództwo zastrzeżone jest dla osób obdarzonych specyficznym zestawem takich właśnie cech. Autor przyjmując, że jest ono procesem, stara się wykazać, iż można się go nauczyć i że nie stanowi ono domeny tylko wybranych jednostek.

Nie czyni rozróżnienia pomiędzy przywództwem „nabytym” (*assigned*) w wyniku mianowania na formalne stanowisko w organizacji, a „wyłonionym” (*emergent*) na skutek zdobycia autorytetu i uzyskania wsparcia podwładnych.

Władzę autor traktuje jako część przywództwa. Jest ona bowiem elementem wpływania na innych, a więc dotyczącym relacji przywódcy i podwładnych. Natomiast przymus, jako specyficzny rodzaj władzy i osiąganie celów siłą, wbrew woli podwładnych, nie jest, według Northouse’a, procesem przywódczym, lecz osiąganiem celów przywódcy, nie zaś celów wspólnych.

Ciekawe rozróżnienie czyni autor, w ślad za J.P. Kotterem (1990), pomiędzy przywództwem a zarządzaniem. Przyjmuje, że to drugie ma wiele z tym pierwszym wspólnego (wpływanie na ludzi, praca zespołowa, skuteczne osiąganie celów), jednakże różni się od niego tym, że zarządzanie „poszukuje” w organizacji porządku i stabilności, podczas gdy przywództwo „poszukuje” dostosowania i konstruktywnej zmiany. Jako praktykowi z długim stażem w zarządzaniu i przewodzeniu w korporacjach trudno nie zgodzić mi się z tezą autora, że organizacja potrzebuje zarówno dobrego zarządzania, jak i dobrego przywództwa.

W rozdziale drugim opisano podejście indywidualistyczne, zorientowane tylko na przywódcę (*trait approach*). Jest to pierwsza systematyczna próba ujęcia studiów nad przywództwem, która koncentruje się na wskazaniu indywidualnych cech wielkich przywódców, w wyraźny sposób odróżniających tychże od ich wyznawców. Autor wspomina, że teorię tę podważył w połowie XX w. R.M. Stogdill (1948), sugerując, iż jednostka z określonym zestawem cech indywidualnych może być dobrym przywódcą w jednej sytuacji, lecz w innej już nie.

W nowym podejściu przywództwo uznano za relację pomiędzy ludźmi w określonej sytuacji społecznej. Indywidualne cechy osobowościowe pozostały istotne, jednakże w odniesieniu do konkretnej sytuacji. Podejście indywidualistyczne odżyło w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych za sprawą licznych badań nad przywództwem charyzmatycznym.

W rozdziałach od trzeciego do ósmego autor opisuje kolejno ujęcia: umiejętnościowe (*skills approach*), zorientowane na zachowanie przywódcy w różnych sytuacjach (*style approach*), sytuacyjne (*situational approach*) oraz teorie: efektywnego dopasowania stylu przywódcy do sytuacji (*contingency theory*), zorientowaną na motywowanie podwładnych (*path-goal theory*) i na interakcje między przywódcą a podwładnymi (*leader-member exchange theory*).

W rozwoju myśli o przywództwie wyraźnie widać ewolucję podejścia od indywidualistycznego, poprzez behawioralne do interakcji pomiędzy przywódcą a podwładnymi. Rozwój tych teorii dowodzi wielowymiarowości procesu. A zważywszy na wskazywane przez autora słabe strony każdej z prezentowanych teorii i podejść, możemy zaobserwować wyraźną potrzebę dalszych badań i konsolidacji tychże teorii w jedną, spójnie opisującą omawiany fenomen.

Rozdział dziewiąty poświęcony jest popularnemu od wczesnych lat osiemdziesiątych podejściu zwracającemu uwagę na emocjonalne elementy przywództwa. Nazywa się ono transformacyjnym (*transformational leadership*), często też pojawia się termin „nowe przywództwo”. Ten paradygmat zakłada, że przywództwo związane jest z emocjami, wartościami, etyką, standardami i celami długookresowymi i prowadzi do zmiany oraz transformacji ludzi. Mieści się w nim rów-

niez pojęcie „przywództwa charyzmatycznego”. Ewolucja tego terminu od czasu Maxa Weбера (1947), który zdefiniował je z punktu widzenia cech osobowości przywódcy charyzmatycznego, prowadzi w kierunku uwzględnienia udziału i roli podwładnych w przypisaniu charyzmy liderowi.

To nowe spojrzenie jest bardziej wielowymiarowe niż poprzednie i choć wymaga dalszych badań, wydaje się pierwszym krokiem w kierunku powstania modelu najbardziej całościowo opisującego ten skomplikowany proces.

Następnym zagadnieniem, które prezentuje autor w rozdziale dziesiątym, jest przywództwo służebne (*servant leadership*) oparte na filozofii, że lider winien być humanistą i altruistą. Nacisk położony jest na takie cechy i zachowanie, które dobro i rozwój podwładnych stawiają ponad dobro osobiste i własny interes przywódcy. I choć to interesujący punkt widzenia, wydaje się niestety opisywać świat idealistyczny.

W kolejnych rozdziałach autor porusza tematy dotyczące wybranych aspektów przywództwa,

w większym lub mniejszym stopniu obecnych we wszystkich prezentowanych wcześniej teoriach i modelach, a są to: osobowość przywódcy (*psychodynamic approach*), praca zespołowa (*team leadership*), kultura, etyka czy wreszcie temat „kobiety a przywództwo”. Podjęcie tych wątków w ślad za toczącą się zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków dyskusją czyni tę publikację bardzo aktualną.

Reasumując, można z przekonaniem stwierdzić, że szóste wydanie książki Petera G. Northouse'a jest udaną próbą całościowego przedstawienia rozwoju myśli o przywództwie. Jednak, jak wskazuje doświadczenie, warto podchodzić ostrożnie do zastosowania przedstawionych przez autora narzędzi oceny i rozwoju potencjału przywódczego w rzeczywistych organizacjach. Mimo tego zastrzeżenia, jest to tytuł zdecydowanie wart przeczytania.

Maria Wiśniewska