

**Wojciech F. Szymczak**

Certyfikowany trener zarządzania

---

## **MODELE PRZYWÓDZTWA ORGANIZACYJNEGO A PROCES GRUPOWY I ETAPY PRACY ZESPOŁU**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przyjrzenie się koncepcjom wybranych teorii przywództwa i ich analiza w kontekście procesu grupowego i etapów rozwoju zespołu w sytuacjach kryzysowych. Dynamika zmian zespołu zadaniowego wymusza na kierującym nim dostosowanie odpowiednich działań, podejmowanie decyzji oraz dostosowanie do specyfiki funkcjonowania samego zespołu.

Omawiając wybrane koncepcje, skupiono się na przydatności określonej koncepcji do charakteryzowania modelu zachowań przywódców w sytuacji oddziaływania na zespół w aspekcie procesu grupowego. W artykule wymieniono etapy budowania zespołu według B. Tuckmana oraz wskazano znaczenie roli dowódcy zespołu zadaniowego na każdym z etapów.

Konkluzją artykułu jest znaczenie wspólnego poszukiwania koncepcji przywództwa w zespołach kryzysowych, w aspekcie procesów zachodzących w grupie.

**Słowa kluczowe:** modele przywództwa, cechy przywódcy, sytuacje kryzysowe.

### **1. Wstęp**

Celem artykułu jest przyjrzenie się koncepcjom wybranych teorii przywództwa i ich analiza w kontekście procesu grupowego i etapów rozwoju zespołu w sytuacjach kryzysowych. Dynamika zmian zespołu zadaniowego wymusza na kierującym zespołem dostosowanie odpowiednich działań, podejmowanie decyzji oraz dostosowanie do specyfiki funkcjonowania samego zespołu. By zanalizować tę kwestię, a szczególnie specyfikę faz rozwoju zespołu, zestawione zostaną różne koncepcje przywództwa. W literaturze politologicznej, socjologicznej, psychologii społecznej opisane są różne koncepcje przywództwa. Do publikacji wybrano trzy teorie, by je scharakteryzować poniżej:

- teorię uniwersalnych cech przywódczych,
- teorię zachowań,
- teorie sytuacyjne przywództwa.

Omawiając wybrane koncepcje, skupimy się na przydatności określonej koncepcji do charakteryzowania modelu zachowań przywódców w sytuacji oddziaływania na zespół w aspekcie procesu grupowego<sup>1</sup>.

## 2. Teoria uniwersalnych cech przywódczych

Pierwsze próby charakterystyki przywództwa jako zjawiska organizacyjnego zakładały istnienie szczególnych cech charakteru przywódców. Stąd też podjęto próby wypracowania uniwersalnego zestawu cech osobowości ludzi będących przywódcami. Badacze zakładali, iż predyspozycje do bycia przywódcą są wynikiem wrodzonych cech charakteru, natomiast w minimalnym stopniu zależą od wychowania i uczenia się przywództwa<sup>2</sup>.

Na przywództwo spoglądano przez pryzmat osoby przywódcy. Do charakterystyki przywództwa wykorzystywano analizy biograficzne wybitnych jednostek przy wsparciu badań statystycznych i empirycznych. Przy formułowaniu listy cech przywódcy brano pod uwagę, obok właściwości psychofizycznych, również cechy fizyczne (np. wzrost i płeć, atrakcyjność), biomedyczne i osobowościowe. Te ostatnie (cechy osobowościowe) były najbardziej wnikliwie charakteryzowane i opisywane<sup>3</sup>. Zaliczano do nich m.in.: pragnienie przewodzenia innym, stanowczość, męstwo, zdolność przekonywania, erudycję, wiarę w siebie, uczciwość, prawość, poczucie własnej misji, wyobraźnię, stanowczość, lojalność wobec zwolenników oraz względnie obszerną wiedzę specjalistyczną obejmującą swym zakresem działanie przywódcy. Zebrane cechy określały charakterystyczne właściwości bycia przywódcą w rozumieniu zespołu cech charakteru umożliwiających wywieranie wpływu na zachowanie grupy [Olster 2002, s. 239].

Wyjaśnienie przywództwa szczególnymi konfiguracjami motywacji przywódców wynika z zastosowania schematu specyficznych cech przywódczych oraz analizy działań poszczególnych jednostek. Silna potrzeba władzy i wpływania na otoczenie powinna być mocniejsza od osiągnięcia czegoś samodzielnie. Ta potrzeba władzy bardziej zdecydowanie oddziałuje na zachowania przywódcze w aspekcie dowodzenia niż działania zmierzające do przypodobania się innym i pozyskania ich zaufania. Równie istotną cechą warunkującą przywództwo jest potrzeba oddziaływania na otoczenie, a także potrzeby osiągnięć, uznania, ambicje prestiżowe i statusowe związane z zajmowanym stanowiskiem.

---

<sup>1</sup> Dynamikę grupową, elementy procesu grupowego, strukturalne aspekty grup, wpływ społeczny w grupach oraz aspekty konfliktów i współpracy międzygrupowej opracował R. Brown w publikacji [Brown 2006].

<sup>2</sup> Wybrane teorie przywództwa w odniesieniu do cech scharakteryzował Z. Czajkowski – zob. [Czajkowski].

<sup>3</sup> Szeroko omówił w swoich badaniach cechy kulturowe antropolog D.E. Brown (zob. [Brown]), charakteryzując cechy w różnorodnych obszarach aktywności człowieka.

Jeśli byśmy się zastanawiali nad cechami, które powinien mieć przywódca – dowódca w sytuacjach kryzysowych kierujący sztabem, to można wymienić m.in. takie cechy, jak: umiejętność podejmowania decyzji<sup>4</sup>, umiejętności kierowania [Chudy, Kałużny 2009, s. 150], umiejętność syntetycznej oceny, umiejętność pracy zespołowej, wysokie poczucie odpowiedzialności, zimna krew i odwaga, poczucie odpowiedzialności<sup>5</sup>.

Jednak same cechy przywódcze w małym stopniu odnoszą się do sposobu kierowania i wpływania na proces grupowy w zespole zadaniowym. Na funkcjonowanie zespołów, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, składa się też wiele innych składowych, nie tylko same cechy przywódcy. Są to relacje w zespole, praca z ludźmi, zmienne sytuacje i reakcje na nie. Istnieje potrzeba głębszej analizy występujących procesów w zespole oraz samego przywództwa. Próby szerszego ujęcia zagadnienia przywództwa można znaleźć w teorii zachowań.

### 3. Teorie zachowań

Koncepcje zachowań powstały z przekonania o ograniczonych możliwościach wyjaśnienia zjawiska przywództwa przy zastosowaniu opisu cech przywódczych. Zgodnie z założeniami koncepcji zachowań, przywództwo formułowane jest jako wynik określonych działań. Oznacza to rezygnację z koncepcji wrodzonych cech determinujących przywódcę i wskazanie przywództwa jako czynnika odpowiednich treningów i nabytych umiejętności. Założeniem koncepcji zachowań jest zbadanie, jak przywódcy realizują rolę oraz określenie zbioru typowych sposobów sprawowania władzy w procesie przywództwa.

Model Uniwersytetu stanu Ohio opisuje zachowania przywódców w dwóch wymiarach: definiowania przez przywódcę własnej roli oraz roli podwładnych w osiągnięciu celu. Stosując zachowanie „inicjowania struktury”, przywódca, z jednej strony, określa swoją rolę jako lidera oraz rolę podwładnego w kontekście oczekiwań, sposobów komunikowania się i wykonywania zadań. Z drugiej strony, przywódca stosujący zachowania wspierające dba o podwładnych i stara się stworzyć korzystny i przyjazny klimat. Naukowcy z Uniwersytetu w Ohio w początkowych stadiach badań sformułowali tezę, iż przywódcy posiadający wysoki wskaźnik obu zachowań będą bardziej skuteczni od innych. Jednak w dalszych obserwacjach badacze doszli do wniosku, że w zachowaniach istnieje bardziej złożony wzorzec. Pracownicy przełożonych, którzy wskazywali wysoki zakres „inicjowania struktury”, wykazywali dobre wyniki przy niskim wskaźniku zadowolenia i wysokim współczynniku absencji. Podobne prawidłowości (w odwrotnej zależności) stwierdzono również

---

<sup>4</sup> Najważniejsza cecha w badaniach przydatności wybranych rodzajów umiejętności i zdolności w pełnieniu funkcji dowódcy (przywódcy) pododdziału [Chudy, Kałużny 2009, s. 150].

<sup>5</sup> Część wymienionych cech dotyczy cech dobrego dowódcy wojskowego, jednak w sytuacji zarządzania sztabem są one użyteczne w innych służbach, zob. [Cechy dobrego...].

u liderów z zachowaniami „uważającymi”. Można się zastanawiać, na ile model Uniwersytetu Ohio może mieć zastosowanie do dowodzenia zespołem w sytuacji kryzysowej. Czy samo nakierowanie na własną rolę jako przywódcy jest wystarczające? Czy wystarczy zdefiniować rolę podwładnych (członków zespołu zadaniowego) w realizacji i osiągnięciu zamierzonego celu? Wydaje się, że nie, gdyż istnieje jeszcze więcej różnych czynników wpływających na kierowanie zespołem działającym w sytuacji kryzysowej.

W Uniwersytecie Michigan R. Likert opisał zbliżony do prezentowanego wyżej model przywództwa. Model Uniwersytetu Michigan analizował sferę przywództwa w dwóch płaszczyznach: orientacji na ludzi (dbają o zadowolenie pracowników oraz tworzą zgrane i spójne zespoły robocze) i orientacji na zadania (szczególna uwaga na pracę oraz przestrzeganie procedur związane ze stanowiskami z uwzględnieniem osiągnięć pracowników). W modelu założono, że wymienione zachowania umieszczone są na przeciwległych krańcach osi. W związku z tym przywódcy mogą być albo bardzo zorientowani na zadania, albo bardzo zorientowani na ludzi, lub też mogą zostać sklasyfikowani jako model pośredni. Ograniczeniem modelu jest traktowanie orientacji na zadanie, które w warunkach zarządzania sytuacją kryzysową jest bardzo pożądane, ze szczególną uwagą na samą pracę oraz przestrzeganie procedur związane ze stanowiskami. Jeśli byłoby w szerszym kontekście poruszone zastosowanie procedur wynikających z samej sytuacji i szybkie reagowanie na zmianę, wówczas można się zastanowić nad wykorzystaniem modelu Uniwersytetu Michigan. Również orientacja na ludzi w obszarze dbania o pracowników i tworzenie tylko zgranego zespołu może być jednym z wielu czynników, ale nie jednym z dwóch głównych.

Model siatki kierowniczej jest graficznym schematem dwuwymiarowego poglądu na style przewodzenia, uwzględniające style „troski o produkcję” oraz „troski o ludzi”, co odpowiadało modelowi Uniwersytetu Ohio (wymiar wspierania i inicjowania) i Uniwersytetu Michigan (orientacja ludzie – zadania). Siatka kierownicza została opracowana przez R. Blake’a i J. Mouton. Została ona podzielona na dziewięć pól, co w sumie dawało 81 możliwości scharakteryzowania stylu przywódcy.

Siatka w założeniu przedstawiała dominujące czynniki w sposobie myślenia przywódcy w odniesieniu do pożądanych wyników. Siatka kierownicza jest dobrym narzędziem do określania stylu przywództwa, natomiast w mniejszym stopniu służy do wyjaśniania dylematu przywództwa (zob. [Robbins 1998, s. 244]).

Oznacza to możliwość wykorzystania tego narzędzia do określania stylu przewodzenia i osiągania wyników, czyli celów w podejmowaniu różnych decyzji w sytuacji kryzysowej. Jest to dobre narzędzie diagnostyczne. Jednak w mniejszym stopniu – wykorzystując model siatki – można analizować przywództwo w aspekcie kierowania procesem grupowym, który jest jednym z głównych czynników funkcjonowania zespołów zadaniowych działających w sytuacji kryzysowej.

## 4. Sytuacyjne teorie przywództwa

Modele sytuacyjne zakładają, że pożądane zachowania przywódcze różnią się w zależności od sytuacji. Badacze doszli do wniosku, że nie istnieją uniwersalne zachowania przywódcze, za to istotnymi czynnikami są występujące konkretne sytuacje społeczne, w których zachodzą procesy przywództwa. Założeniem teorii jest rozpoznanie zasadniczych czynników sytuacyjnych i wskazanie sposobu wzajemnego oddziaływania w celu określenia właściwego zachowania przywódczego. Największą popularność wśród socjologii organizacji i nauk o zarządzaniu zdobyły: model przywództwa F. Fiedlera, koncepcje ewolucyjne m.in. P.H. Herseya i K.H. Blancharda, model przywództwa uczestnictwa V. Vrooma, P. Yettona i A.G. Jago.

Model Fiedlera to pierwszy wszechstronny model przywództwa sytuacyjnego, zakładający wysoką efektywność grupy uzależnioną od wzajemnego dostosowania stylu współdziałania przywódcy i jego podwładnych. Skuteczność zależy również od stopnia, w jakim sytuacja umożliwia przywódcy sprawowanie kontroli i wywieranie wpływu. Opracowany przez F. Fiedlera kwestionariusz najmniej lubianego współpracownika (NLW, z ang. LPC – *least preferred co-worker*) określa – za pomocą formy testu psychologicznego – nastawienie osoby na wykonanie zadania lub na wzajemne stosunki [Robbins 1998, s. 247-251]. W swoich badaniach Fiedler wykazywał, że styl przywództwa jest wrodzony. Oznacza to niemożność zmiany stylu, by go dostosować do sytuacji. Wymienił przy tym trzy czynniki sytuacyjne:

1) *stosunki między liderem a członkiem grupy* (poziom zaufania grupy do przywódcy, wiary w lidera, okazywanie szacunku) – i tu jest główne przełożenie zachowań przywódcy na proces grupowy,

2) *struktura zadania* (poziom strukturalizacji zadań przekazanych pracownikom),

3) *pozycja władcza* (nasilenie wywierania wpływu przez przywódcę na zmienne cechujące władzę, tj. nakładanie kar, zatrudnianie i zwalnianie, przyznawanie podwyżek i awansów – co też w mniejszym stopniu wpływa na proces grupowy).

Zbliżona koncepcyjnie do modelu Fiedlera w wymiarze stylu przywództwa jest koncepcja P.H. Herseya i K.H. Blancharda, zwana również koncepcją ewolucyjną. Próbuje ona uzasadnić elastyczność stylu przewodzenia w wyniku zmian otoczenia sytuacyjnego. Główny akcent położony jest na ewolucję przywództwa w zależności od stopnia rozwoju podwładnych w rozumieniu dojrzałości funkcjonalnej (wiedza, doświadczenie, zdolności podwładnych) i psychologicznej (motywacja, ponoszenie odpowiedzialności, szacunek dla siebie) [Stoner, Wankel 1997; Kaczmarek 2001].

Autorzy modelu wskazali na ewolucyjne przechodzenie przez cztery fazy przywództwa:

- pierwsza faza to zorientowanie na zadania – podwładni nabywają doświadczenia i uczą się organizacji (styl dyrektywny),
- druga faza ewoluuje – w miarę poznawania podwładnych i poznania przez nich organizacji – orientując się na ludzi (styl strukturyzujący),

- w trzeciej fazie – w miarę zwiększającej się zdolności podwładnych do radzenia sobie z odpowiedzialnością – rosną potrzeby osiągnięć, wzrastają umiejętności (styl partycypacyjny),
- czwarta faza zakłada zdolność pracowników do kierowania sobą, nie potrzebują nakazów i zachęt do działania (styl delegujący).

Proces dopasowania sytuacji i stylu kierowania w modelu Herseya i Blancharda jest rezultatem cyklicznego procesu, w którym lider modyfikuje swój styl przewodzenia oraz jednocześnie może kształtować sytuację i stymulować dojrzałość członków organizacji. Scharakteryzowany model ma zastosowanie w wielu koncepcjach funkcjonowania organizacji. W związku z cyklem rozwoju organizacji zmieniają się również oczekiwania co do typu przywództwa. Bierze ona pod uwagę proces grupowy (etapy rozwoju zespołu i funkcjonowania w nich pracowników o różnych kompetencjach).

Model Herseya i Blancharda może być użyteczny przy analizowaniu procesów zachodzących w zespołach zadaniowych. Jego przewagą jest elastyczność i rozpatrywanie przywództwa w różnych sytuacjach. Ograniczeniem jest podejście do kierowania ludźmi uzależnione od etapów ich rozwoju (zespołu i poszczególnych kompetencji). W dynamicznych zmianach należy oczekiwać od przywódcy oraz od zespołu zadaniowego szybkich zmian zachowań, umiejętności analizowania i podejmowania decyzji w różnych sytuacjach, co nie jest brane pod uwagę w scharakteryzowanym modelu.

Model Vrooma–Yettona–Jago<sup>6</sup> analizuje głównie sposób procesu decyzyjnego. Zakłada największą skuteczność decyzji opartą na jakości samej decyzji, a także jej akceptacji przez pracowników. Autorzy ustalili w modelu normy włączenia podwładnych do procesu decyzyjnego, co może być bardzo użyteczne i oczekiwane przy funkcjonowaniu sztabów kryzysowych, gdzie jednoosobowa decyzja zatwierdzająca przez dowódcę podparta jest analizami i wnioskami poszczególnych szefów zespołów wchodzących w skład sztabu. Według autorów kluczowymi zmiennymi sytuacyjnymi przy podejmowaniu decyzji są m.in.: znaczenie samej decyzji, angażowanie się pracowników w decyzje, stopień dostępu do informacji, zakres czasu w rozumieniu potrzeby rozwiązania samego problemu, czas na podjęcie decyzji czy też ilość zebranych informacji do podjęcia decyzji.

Model Vrooma–Yettona–Jago zasługuje na szczególną uwagę, gdyż dotyka sfery podejmowania decyzji. Jest to zasadnicze zadanie dla dowódcy i pracujących zespołów zadaniowych w sytuacji decyzyjnej. Trafna analiza sytuacji, wybór opcji oraz decyzja z jej skutkami są głównym elementem mającym wpływ na sukces realizacji zadania czy operacji.

---

<sup>6</sup> Pierwotny model został opracowany w 1973 r. przez V. Vrooma i Ph. Yettona. Modyfikacji dokonał Vroom przy współpracy z A.G. Jago w 1988 r. Model nosi również nazwę modelu przywództwa – uczestnictwa. Por. [Robbins 1998, s. 255-256; Griffin 1996 s. 510-513].

## 5. Koncepcje przywództwa w zarządzaniu

M. Armstrong scharakteryzował przywódców korporacyjnych na podstawie określonych właściwości, cech osobowości oraz wyznaczników sukcesu [Armstrong 1997, s. 225-237].

Na pytanie „kto jest liderem” autor w odpowiedzi zwraca uwagę na łączenie tych czynników, co w efekcie ma dać różne typy przywódców. Sklasyfikowanie typów przywódczych może być dokonane według następujących kategorii:

1) charyzmatyczni (ufają swojej osobowości i umiejętnościom inspiracyjnym) lub niecharyzmatyczni (główne czynniki to ich wiedza i umiejętności oraz analityczność w podejściu do rozwiązywania problemów),

2) autokratyczni (narzucają decyzje, otaczają się osobami uległymi, zmuszają innych do realizacji swoich celów) lub demokratyczni (inspirują ludzi do włączania się w procesy decyzyjne, przy sprawowaniu władzy polegają w dużej mierze na *know-how* i umiejętnościach perswazyjnych),

3) transakcyjni (dają pieniądze, stanowiska i bezpieczeństwo w zamian za posłuszeństwo) lub transformacyjni (motywią innych do osiągania celów wyższego rzędu),

4) wizjonerzy stwarzający możliwości (inspirują ludzi swą wizją przyszłości) lub kontrolerzy manipulujący (nastawieni na kierowanie wewnętrznymi systemami).

Armstrong wyróżnia dwie podstawowe role przywódcy jako lidera:

- realizacja zadań – cel istnienia grupy (zapewnienie przez lidera realizacji celów oraz samych celów grupy, którymi w sytuacji kryzysu są podjęcie decyzji i rozwiązanie sytuacji kryzysowej),
- dbanie o dobre relacje międzyludzkie – między liderem a grupą oraz wewnątrz samej grupy (założenie, że stosunki będą właściwe, gdy będą sprzyjać realizacji zadania, co przy napięciach i przeciążeniach wynikających z funkcjonowania zespołu w zarządzaniu kryzysem jest dużym wyzwaniem).

Natomiast J. Adair wyróżnia trzy sfery aktywności przywódcy [Adair 2000, s. 45-48]. Są to:

1) orientacja na zadanie i wynikające z tego potrzeby, takie jak definiowanie zadania, wyznaczanie celów, tworzenie planów itp., czyli wszystko to, co jest głównym zadaniem zespołu kryzysowego (wyznaczanie priorytetów, podejmowanie szybkich i właściwych decyzji),

2) orientacja na zespół i określone przez to potrzeby zespołu: ustalenie standardów, tworzenie ducha zespołu, motywowanie, koordynacja działań zespołów zadaniowych itp.,

3) orientacja na jednostkę, czyli funkcje związane z jednostką, w tym m.in.: motywowanie jednostki do pracy, rozpoznawanie i wykorzystywanie kompetencji jednostki do właściwych działań.

Przydatność koncepcji M. Armstronga oraz J. Adaira wyróżnia się pragmatyzmem zarządzania. Adair daje wskazówkę co do zwrócenia uwagi przez dowodzą-

cego na aspekt zadania (jego realizacji), całego zespołu (jego spójności, współpracy) oraz jednostki w nim funkcjonującej (znajomość poszczególnych osób, ich kompetencji, doboru do realizowanych zadań). Armstrong określa typy przywódców, którzy występują w różnych sytuacjach – również w zespołach zadaniowych. Przyczynkiem do analizy koncepcji Armstronga jest odpowiedzenie sobie na pytanie, czy któraś z prezentowanych kategorii jest bardziej odpowiednia do realizacji zadań w sytuacji kryzysowej? Również i w tym miejscu odpowiedź można uzależnić od typu sytuacji, w której znajduje się zespół. Znaczenie mają też rodzaje zadań czy dynamika zmieniających się okoliczności.

## **6. Proces grupowy – etapy rozwoju zespołu i rola w nim przywódcy**

Przy rozpatrywaniu przywództwa w przedstawionych wyżej koncepcjach wskazane jest scharakteryzowanie płaszczyzn procesu grupowego. Występuje on bardzo silnie w pracy całego sztabu, czyli zespołu zajmującego się kryzysem. Powinien być analizowany na bieżąco przez dowódcę sztabu. Pominięcie procesu grupowego przy rozpatrywaniu samych koncepcji przywódczych byłoby niepełną analizą przywódcy i funkcjonowania zespołu zadaniowego.

Proces grupowy ma dwa ujęcia: ujęcie strukturalne oraz ujęcie dynamiczne.

Ujęcie strukturalne [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 98-121] obejmuje takie elementy procesu, jak:

- poziom zadań i sposobów postępowania (komunikacja, przynależność, normy grupy, struktura grupy i wzajemne zależności, status poszczególnych osób, role grupowe, realizowane cele),
- analiza wzajemnych relacji w grupie (wzorce reakcji, komunikacja blokująca rozwój, nieświadome mechanizmy, projekcje itp., trudne relacje w grupie, koalicje),
- kontekst społeczno-organizacyjny (np. kultura organizacyjna).

Ujęcie dynamiczne [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 121-130] obejmuje różne zjawiska zachodzące w samej grupie i obejmujące fazy rozwoju grupy, poziom energii w grupie, atmosferę w grupie, napięcie występujące w grupie, opór (opory) w grupie.

Proces grupowy można obserwować też na dwóch równoległych płaszczyznach: procesu, czyli odpowiadając na pytanie JAK? oraz w płaszczyźnie zadania treści, czyli CO? Drugie pytanie dotyczące treści w większości odzwierciedlają przedstawione wyżej koncepcje przywództwa. Jednak przy specyfice działań sztabu–zespołu kryzysowego warto przyjrzeć się jednemu wymiarowi procesu, czyli etapom rozwoju zespołu i roli w nim dowódcy.

Wgląd w zespół przez pryzmat jego funkcjonowania został opisany w czterech etapach przez B. Tuckmana w 1965 r. Charakteryzuje on etapy funkcjonowania



zespołu, które, biorąc pod uwagę sztab kryzysowy, są bardzo istotne (zob. [Model Tuckmana...]).

**Etap 1:** formowanie zespołu (*forming*), w którym następuje koncentracja na podziale bądź przydziale ról czy funkcji określanych przez kierującego zespołem w sytuacji kryzysowej zadania (wysokie zorientowanie na zadania) oraz następuje sprawdzanie relacji wewnątrz grupy (reguły podstawowe w początkowej fazie funkcjonowania zespołów). Zadaniem dowódcy w etapie formowania jest: doprowadzić do poznania się wzajemnego członków sztabu, określić główne zadania zespołu, dokonać podziału kompetencji i przydziału do zespołów zadaniowych. Zadania te są istotne, gdyż osoby powinny wiedzieć, kto za co odpowiada, jaką kto pełni funkcję i jakie ma swoje umocowania np. do podejmowania konkretnych działań czy podejmowania decyzji.

**Etap 2:** burza – czas eksperymentowania (*storming*), gdzie naturalnie następuje reakcja emocjonalna na wymogi zadania i oczekiwania co do realizacji; może wystąpić brak jedności oraz odczuwanie wrogości wobec przywódcy. Następuje tu zjawisko oczekiwania zbyt dużej lojalności wobec formalnego stanowiska dowódcy, a nie wobec samej osoby. Na początku funkcjonowania zespołu przywódca powinien zadeklarować, jak będzie pracował, czego oczekuje od współpracowników. Ważnym elementem jest budowanie autorytetu opartego na związkach i relacjach międzyludzkich, a nie na samej formalnej nominacji czy uprawnieniach<sup>7</sup>. Dowódca w zespole zadaniowym powinien być przygotowany na nieuchronność występowania różnych napięć i konfliktów. Wówczas będzie mógł znacznie skuteczniej podejść do ich rozwiązania czy zażegnania. Szybki sposób reagowania i umiejętność radzenia sobie z konfliktami w zespole zadaniowym wpłynię na jego skuteczność w wielu wymiarach.

**Etap 3:** ustalanie norm (*norming*), czyli bezpośrednie przygotowanie zespołu do współdziałania. Na tym etapie mogą jeszcze wystąpić konflikty interpersonalne i szukanie kwestii spornych. Jednak kluczowym elementem jest skryształizowanie norm grupowych, dzięki którym zespół będzie pracował i realizował swoje zadania. Następuje ostateczne ustalenie ról w grupie, zakresu odpowiedzialności i kompetencji dla poszczególnych członków sztabu – zespołu.

Przywódca powinien zwrócić uwagę na ostateczne zrozumienie i zaakceptowanie norm grupowych, a także podsumowanie rozdziału zadań i ustalenie zakresu kompetencji dla poszczególnych członków zespołu. Można to zrobić m.in. poprzez krótkie podsumowanie na spotkaniu i przedstawienie wspomnianych zagadnień. Istotne jest ostateczne ustalenie na tym etapie, kto za co odpowiada, jaki jest przepływ informacji (sposoby raportowania) oraz kto i na jakich zasadach podejmuje decyzje i dysponuje środkami będącymi w dyspozycji sztabu.

---

<sup>7</sup> O założeniu, że ludzie najpierw akceptują przywódcę, a w drugiej kolejności jego władzę, pisze J.C. Maxwell, zob. [Maxwell 2007, s. 146-147].

**Etap 4:** wykonanie (*performing*) jest najdłuższym etapem funkcjonowania zespołu. Głównym wyznacznikiem etapu jest koncentrowanie się na osiągnięciu celu zespołu przy jednoznaczności funkcji i ról w zespole. Przywódca zespołu zna swoich współpracowników, z których każdy ma jasno określone zadania, kompetencje i zakres obowiązków. Struktura grupy jest stabilna, a komunikacja – w tym raportowanie i przekazywanie wiadomości – dokładnie określona. Zadaniem dowódcy zespołu jest ściśle pilnowanie realizacji zadań, motywowanie pracowników, dekretywanie, podejmowanie decyzji, a jednocześnie pilnowanie występujących różnych procesów w grupie i reagowanie na nie (napięcia, przeciążenia psychiczne, zmęczenie, inne). Czyli można to przyrównać do modelu J. Adaira – dowódca monitoruje i dowodzi realizacją zadań, ma wgląd w sam zespół, jak funkcjonuje i jakie procesy w nim zachodzą, oraz ma również baczenie na poszczególnych członków zespołu (ich motywację, zaangażowanie, różne występujące przeciążenia, zmęczenie psychiczne i fizyczne).

W roku 1975 B. Tuckman dodał do czteroetapowego modelu rozwoju zespołu piąty element. W literaturze polskojęzycznej jest on w dużej większości pomijany, podaje się cztery pierwsze etapy. Tuckman uznał, że przy zespołach czasowych – a takim zespołem jest np. sztab kryzysowy – jest jeszcze jeden etap, którym jest rozwiązywanie zespołu.

**Etap 5:** rozwiązanie zespołu (*adjourning*) następuje po osiągnięciu celu, który został postawiony przed zespołem (zakończenie projektu, zakończenie operacji, zakończenie sytuacji kryzysowej). Często następuje tu, jak wskazuje Tuckman, uczucie smutku z powodu rozwiązania zespołu. Zadaniem przywódcy w tym etapie jest podsumowanie przeprowadzonego zadania przy osiągnięciu lub nieosiągnięciu celu, rozliczenie poszczególnych działań, wskazanie dobrych praktyk. Za jedno z najważniejszych zadań można uznać podziękowania za współpracę, za zaangażowanie dla wszystkich członków zespołu. Ten ostatni akt jest często umniejszany, a nawet pomijany. Jednak dla członków zespołu jest on ze względów emocjonalnych niezmiernie ważny, szczególnie gdy zespół pracował nad bardzo trudnymi wyzwaniami, osoby pracujące w nim bardzo się angażowały w osiągnięcie sukcesu. Stąd rekomendacja, by po zakończeniu działań zespołu zadaniowego obowiązkowo podsumować i podziękować wszystkim osobom zaangażowanym w realizację założonych celów.

## 7. Wnioski

Analizując koncepcje przywództwa w aspekcie dowodzenia zespołem – sztabem ds. kryzysu, należy rozpatrywać je łącznie z procesem grupowym. Jest to ważne, gdyż w zespołach – sztabach zajmującymi się kryzysami, od początku ich formowania, przez cały okres ich działania aż do rozwiązania zespołów, zachodzą różnorodne procesy grupowe. Są one bardziej wyraziste i ważne dla zespołów działających przy dużych przeciążeniach psychicznych, w szybkim tempie pracy. Zmieniająca się dynamicznie sytuacja zespołu, sposoby reagowania, kontaktowania się, przekazywania

informacji, podejmowania decyzji, współdziałania z innymi podmiotami wymagają od dowódcy podstawowej znajomości elementów procesu grupowego. Zalecane jest orientowanie się dowódcy dotyczące faz funkcjonowania zespołu oraz roli, jaką sam odgrywa jako dowódca sztabu. Punktem krytycznym w funkcjonowaniu zespołu będzie – prócz dynamicznie zmieniającej się sytuacji – każda zmiana w składzie i statusie osób w zespole. Wskazane byłoby wówczas krótkie (lecz konieczne) przeprowadzenie wszystkich członków zespołu przez wszystkie etapy pracy zespołowej (formowanie, etap burzy, normowanie, współpraca i na koniec rozpad zespołu). Należy zwracać uwagę na aspekty wynikające z funkcjonowania na poszczególnych etapach, a zwłaszcza:

- ustalenie norm i dokładne określenie kompetencji w zespole,
- szybkie reagowanie na konflikty mogące wystąpić w zespole,
- dbanie o bardzo dobry przepływ informacji w całym zespole,
- końcowe podsumowanie i podziękowanie.

Zadania realizowane przez przywódcę oraz sama jego rola zmieniają się zależnie od faz rozwoju zespołu. W różnych sytuacjach kryzysowych powoływane są zespoły zadaniowe. Przechodzą one procesy zmian i wewnętrznych przeobrażeń, a ich dynamika jest znacznie większa niż w zespołach zadaniowych funkcjonujących w stabilnych warunkach. Jednym z czynników sukcesu w kierowaniu zespołem, i w efekcie w osiąganiu założonych celów, jest uwzględnianie przez dowódcę wyzwań napotykaných w procesie wewnętrznego rozwoju zespołu.

## Literatura

- Adair J., *Anatomia biznesu – przywództwo*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Brown D.E., *Human universals, human nature, human culture*, <http://www.humiliationstudies.org/documents/BrownUniversalsDaedalus.pdf> (13.10.2010).
- Cechy dobrego dowódcy*, [www.gizycko.ordynariat.pl/dca.html](http://www.gizycko.ordynariat.pl/dca.html).
- Chudy W., Kałużny R., *Cechy, umiejętności i zdolności charakterystyczne dla przywódcy wojskowego w ocenie podchorążych*, Zeszyty Naukowe WSOWL 2009 nr 1 (151).
- Czajkowski Z., *Zastosowanie różnych teorii przywództwa w sporcie*, <http://www.mat-fencing.com/Akademia6.html> (13.10.2010).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka, władza, struktura*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
- Kossowska M., Sołtyńska I., *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Maxwell J.C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Wydawnictwo Meritum, Warszawa 2007.
- Model Tuckmana, <http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>.
- Olster C.K., *Grupy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

## **MODELS OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN THE ASPECT OF THE GROUP PROCESS AND STAGES OF TEAM WORK**

**Summary:** The aim of this article is to take a closer look at the concepts of the theory of leadership as well as their effectiveness in characterizing organizational leaders and their usefulness when analyzing the group process in the crisis situations. The article defines the universal characteristics of leadership, theory of behaviours and situational theories of leadership.

The discussion of the concepts focus on the usefulness of the defined concept in characterizing a leadership behavioural model in the situations of leading a crisis team. The stages of team building, according to B. Tuckman, are mentioned, and the importance of a leader, at each of the stages, is indicated. The article concludes with the importance of exploring leadership concepts within the crisis teams, in the aspect of a group process occurring therein.