

# Marta Urban

---

## "Lider czy menedżer? Oto jest pytanie!"

---

Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce nr 4,  
101-108

---

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Mgr Marta Urban**  
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce  
Katedra Zarządzania i Marketingu

„ Liderem (...) jest ten, który wspina się na najwyższe drzewo,  
analizuje sytuację i krzyczy: „To nie ta dżungla!”  
S.R. Covey, Siedem nawyków skutecznego działania

## **„LIDER CZY MENEDŻER? OTO JEST PYTANIE!”**

Zgłębianie literatury z zakresu zarządzania to nieustanne zmaganie się z chaosem. „Gdy próbuje się ogarnąć wielorakość rozważań poświęconych kierowaniu (zarządzaniu), uderza niejednorodność metodologicznych i poznawczych względów, pomieszanych piętter ogólności, zaplątań definicyjnych, niespójności formułowania tez”<sup>1</sup>. Takie wrażenie pozostawia również analiza wielu publikacji zawierających rozważania na temat przywódców, czy też menedżerów. Spotyka się próby wyodrębnienia elementów różnicujących menedżerów i liderów. Jednocześnie wielu autorów używa tych terminów zamiennie.

Celem tego opracowania jest przedstawienie – w oparciu o bogatą literaturę z zakresu zarządzania - sylwetki lidera (przywódcy). Artykuł ukazuje najbardziej elementarny dla tej dziedziny problem, jakim jest określenie pozycji przywództwa w stosunku do zarządzania.

Gwałtowny wzrost zainteresowania problematyką przywództwa zapoczątkowany został m. in. nagrodzonym przez McKinsey Foundation artykułem Abrahama Zaleznika<sup>2</sup> - „Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?” (opublikowanym po raz pierwszy w 1977 r.) – w którym dokonano analizy porównawczej menedżerów i liderów. Autor podkreśla, że menedżerowie i liderzy to dwie odmienne grupy ludzi. Różnią ich motywacje postępowania, życiorysy oraz sposób myślenia i działania”<sup>3</sup>.

- 
- 1 B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, str. 10
  - 2 W. Piotrowski, *Przywództwo między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości [w:] red. W. Kieżun, Krytyczna teoria organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, str. 188
  - 3 A. Zaleznik, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, Harvard Business Review Polska, R0401G, czerwiec 2004, str. 108

W literaturze z zakresu zarządzania spotkać można różne zdania na ten temat. Na przykład T. Peters twierdzi, że przewodzenie to kreowanie wizji, rozwijanie i rozszerzanie, natomiast zarządzanie to aranżowanie i mówienie. W. Bennis i B. Nanus uważają, że przywódcy robią rzeczy właściwe, natomiast menedżerowie robią rzeczy we właściwy sposób. Z kolei J. Gardner twierdzi, że funkcje zarządzania i przewodzenia w dość dużym stopniu się nakładają i np. niektóre aspekty zarządzania można opisać jako przewodzenie (planowanie, ustalanie priorytetów, organizowanie i tworzenie instytucji, podejmowanie decyzji itp.). Podobnie W.H. Agor uważa, że w wieku gwałtownych zmian struktur organizacyjnych doszukiwanie się celowości w dokonywaniu wyraźnych podziałów między pojęciami „zarządzanie” i „przewodzenie” jest coraz trudniejsze<sup>4</sup>. W. Piotrowski przyjmuje natomiast, że liderem się nie jest i nie staje, ale liderem się bywa, a to bywanie może być mniej lub bardziej trwałe<sup>5</sup>. Cz. Sikorski przez przywództwo rozumie szczególną formę zarządzania i nie przyjmuje wyższości przywództwa nad zarządzaniem<sup>6</sup>. Stephen R. Covey wyjaśnia różnicę między zarządzaniem (menedżer) i kierowaniem (lider) w następujący sposób: „Maksyma architektoniczna mówi: forma jest następstwem funkcji. Podobnie zarządzanie jest następstwem kierownictwa”<sup>7</sup>. S.R. Covey twierdzi, że „sprawny zarząd bez skutecznego kierownictwa jest, (...) „jak utrzymujące pion krzesło na Titanicu”. Sukcesy zarządu nie pokryją niepowodzeń kierownictwa. Kierowanie jest jednak trudne (...) dlatego, że często dajemy się zamknąć w paradygmacie zarządzania”<sup>8</sup>.

B.R. Kuc twierdzi, że „współczesna teoria i praktyka organizacyjna poświęca zjawisku przywództwa coraz więcej miejsca, jednak zróżnicowanie dyscyplin zajmujących się przywództwem oraz różnorodność stosowanej terminologii utrudniają, jeśli wręcz nie czynią niemożliwymi, systematyzację pojęć i opracowanie ogólnie akceptowanej koncepcji przywództwa”<sup>9</sup>. Wyrazem czego są przytoczone wyżej definicje. Obliczono, że istnieje około 130 definicji terminu przywództwo<sup>10</sup>.

A. Zaleznik we wspomnianym artykule wyodrębnia cechy charakteryzujące menedżerów i liderów. Zasadnicze różnice zauważa w zakresie: postaw wobec celów, koncepcji działania, relacji z innymi ludźmi, osobowości i rozwoju. Na rysunku

---

4 Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać, (red.) W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, str. 24

5 W. Piotrowski, Przywództwo..., op. cit., str. 188

6 Cz. Sikorski, Błogosławiony zmierzch przywództwa, [za:] (red.) W. Kieżun, Krytyczna teoria organizacji, op. cit., str. 201

7 S.R. Covey, Siedem nawyków skutecznego działania, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1996, str. 163

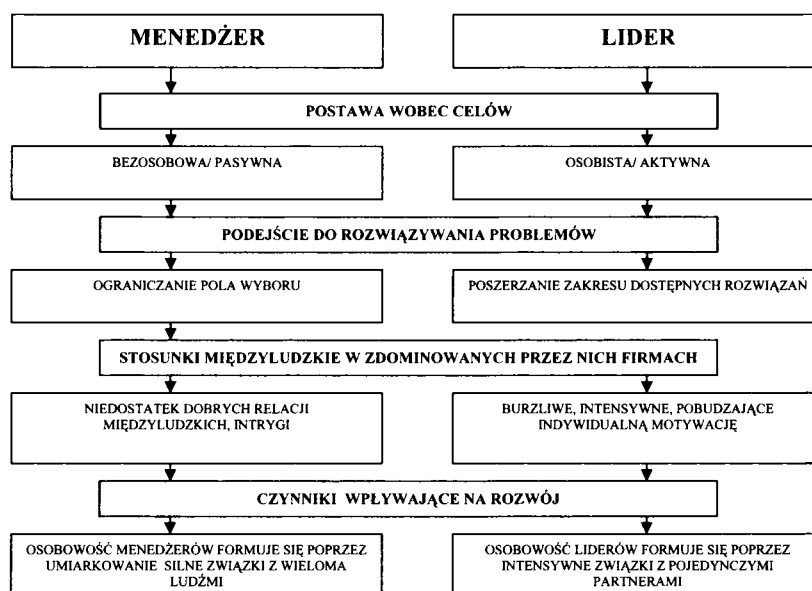
8 S.R. Covey, Siedem..., op. cit., str. 102

9 B.R. Kuc, Od zarządzania..., op. cit., str. 375

10 J. Micklethwait, A. Wooldridge, Szamani zarządzania, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000, str. 186-187

1 przedstawiono wybrane elementy różnicujące menedżerów i liderów w opinii A. Zaleznika.

Rysunek 1. Różnice między menedżerem a liderem



Źródło: opracowano na podstawie A. Zaleznik, Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?, Harvard Business Review Polska, R0401G, czerwiec 2004

Liderzy kreują wokół siebie chaos, który sprzyja twórczej pracy. Gdy pojawia się problem lider stara się konfrontować różne stanowiska, co sprzyja gromadzeniu się emocji. W związku z tym w firmach zdominowanych przez liderów panuje atmosfera sprzyjająca kreatywności. Liderzy odpowiadają na jeszcze nieuświadomione potrzeby, kreują je. A. Zaleznik wyjaśnia tę cechę liderów na przykładzie Edwina Landa (Polaroid)<sup>11</sup>. John Micklethwait i Adrian Wooldridge w „Szamanach zarządzania” wskazują, że rozmowa z Billem Gatesem lub Richardem Bransonem wzbudza ich nieustanną ciekawość<sup>12</sup>. Żeby kreować, tworzyć, trzeba być otwartym i wrażliwym na bodźce zewnętrzne. Ciekawość to bardzo ważna cecha odkrywcy. Lider to odkrywca: potrzeb, pragnień i ludzkich charakterów. Lider nie powinien poddawać się standardom.

11 A. Zaleznik, Menedżerowie..., op. cit., str. 106-108

12 J. Micklethwait, A. Wooldridge, Szamani..., op. cit., str. 191

B. Kożusznik określa przywódcę jako osobę, która tworzy wizję, inspirując tym samym podwładnych. Wizja jednoczy przywódcę i podwładnych. Lider wzbudza zaufanie, które kształtuje jego determinacja, wiara i cierpliwość. Słowa lidera są bardzo ważne dla ludzi<sup>13</sup>. Tak więc przywódca to inspirator. Wizja jest kwestią zasadniczą, ponieważ, aby zmienić firmę, trzeba się identyfikować z określonym systemem wartości i idei. Koncepcja nie musi być głęboka i właściwa, ale powinna stanowić punkt, w którym spotkają się różne grupy ludzi<sup>14</sup>. „Można posunąć się do stwierdzenia, że szczególną funkcją przywództwa (...) jest tworzenie kultury i zarządzanie nią”<sup>15</sup>.

Liderzy nieustannie dążą do zmiany. Poczucie wartości lidera nie jest uzależnione od pozycji, ani od przynależności do jakiejś grupy. Liderzy to indywidualiści świadomi własnej odmienności („osobowość narodzonych dwa razy” Williama Jamesa)<sup>16</sup>. Zdaniem J. Welcha idealny lider musi posiadać wiele istotnych cech. Zalicza do nich: uczciwość, spostrzegawczość, nastawienie globalne, zamiłowanie do zmiany, pewność siebie, umiejętność integrowania zespołu, łatwość porozumiewania się a także zaraźliwy zapał do pracy<sup>17</sup>. Wszystko to umożliwia liderom pielęgnowanie umiejętności społecznych. Dziewięćdziesięciu z najwybitniejszych przywódców świata posiada charakterystyczne umiejętności społeczne: akceptują ludzi takimi, jacy są, bazują na tym, co dzieje się w danym momencie, nie rozpamiętują przeszłości (w tym dawnych błędów), traktują najbliższych współpracowników tak samo uważnie jak obcych ludzi i uczą się od nich, ufają innym (nawet gdy ryzykują) oraz obywają się bez poklasku i potakiwania podwładnych i otoczenia<sup>18</sup>. Jeżeli są to umiejętności, to znaczy, że można się ich nauczyć.

Liderzy to osoby obdarzone empatią<sup>19</sup>, która jest niezwykle przydatna w kontaktach z innymi ludźmi. „Empatia wyrasta ze świadomości, im bardziej jesteśmy otwarci na nasze własne emocje, tym wprawniej odczytujemy uczucia innych osób. (...) Kluczem do wycucia emocji innej osoby jest zdolność odczytywania sygnałów niewerbalnych: tonu głosu, gestu, wyrazu twarzy i tym podobnych (...). W badaniach nad komunikowaniem się stwierdzono, że 90 albo więcej procent przekazywanych emocji nadaje się kanałami niewerbalnymi. A przekazy takie jak – niepokój wyczuwany w czyimś głosie, irytacja, na którą wskazuje szybkość gestu – są prawie zawsze odbierane nieświadomie, bez zwracania szczególnej uwagi na charakter

---

13 B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, str. 153

14 J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani...*, op. cit., str. 190

15 B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, str. 60

16 A. Zaleznik, *Menedżerowie...*, op. cit., str. 112

17 J.A. Krames, Jacka Welcha *Leksykon przywództwa*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2003, str. 51

18 W. Bennis (1997) [za:] B. Kożusznik, *Zachowania...*, op. cit., str. 153

19 A. Zaleznik, *Menedżerowie...*, op. cit., str. 110-111

przekazu (...). Również umiejętności, które pozwalają nam na dobre lub złe odbieranie takich przekazów, uczymy się nieświadomie<sup>20</sup>. Poza tym liderzy w kontaktach z innymi ludźmi wykorzystują intuicję, która jest „racjonalnym procesem, poprzez który mózg ożywia zapisy pamięciowe i doświadczenia z przeszłości, by odnieść je do bieżącego problemu”<sup>21</sup>.

Od dawna przywództwo kojarzone jest z charyzmą. Jedni uważają, że jest ona tajemniczą siłą, która sprawia, że obdarowany nią człowiek „magnetyzuje” swe otoczenie. B.R. Kuc zwraca jednak uwagę, że oprócz charakterystycznych dla osób obdarzonych charyzmą elementów, które są wrodzone (m.in. siła układu nerwowego, inteligencja bądź dążenie do mistrzostwa), należy zwrócić uwagę na inne, równie istotne jej uwarunkowania (takie jak: działania przywódcy czy skuteczność podejmowanych przez niego decyzji)<sup>22</sup>. Cz. Sikorski z kolei uważa, że charyzma w większym stopniu jest wynikiem potrzeb emocjonalnych podwładnych niż cech wynikających z osobowości przywódcy i zwiastuje, że przywództwo charyzmatyczne będzie coraz rzadziej spotykane. Jako główne tego przyczyny podaje: zacieranie się różnic w poziomie wiedzy/umiejętności pomiędzy podwładnymi i kierownictwem oraz to, że kierownicy coraz więcej czasu muszą poświęcać sprawom związanym z otoczeniem zespołu, którym kierują, a nie relacjom z podwładnymi<sup>23</sup>. Inni badacze, np. B.R. Kuc uważają, że przywództwo charyzmatyczne przetrwa w jakiejś nowoczesnej formie<sup>24</sup>.

Lider może się „uaktywnić” na skutek kontaktu z jakąś osobą (A. Zaleznik podkreśla znaczenie „mistrza”<sup>25</sup> dla rozwoju lidera), miejscem (B.R. Kuc pyta: „Czy Lee Iacocca mógłby odnieść sukces gdzie indziej i w innym czasie?”<sup>26</sup>), czy też sytuacją. Menedżer może się skuteczności nauczyć. Samo słowo lider natomiast wydaje się wyrazem skuteczności. „Przywództwa słabego nie ma z definicji. Jeśli jest „słabe” – nie jest przywództwem (...). Można natomiast wyobrazić sobie słabe zarządzanie”<sup>27</sup>.

A. Zaleznik twierdzi, że w przeciwieństwie do liderów, menedżerowie to najczęściej „osoby, u których instynkt przetrwania dominuje nad skłonnością do ryzyka”<sup>28</sup>. Cechy charakterystyczne menedżerów to racjonalność, wytrwałość, inteligencja, tolerancja, realizm, obowiązkowość i odpowiedzialność. Menedżerowie poczucie

---

20 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997, str. 159-162

21 H.A. Simon [za]: W.H. Agor, *Intuicja...*, op. cit., str. 21

22 B.R. Kuc, *Fenomen przywództwa*, [w:] (red.) W. Kieżun, *Krytyczna...*, op. cit., str. 166

23 Cz. Sikorski, *Błogosławiony zmierzch przywództwa*, [za:] (red.) W. Kieżun, *Krytyczna...*, op. cit., str. 202

24 B.R. Kuc, *Fenomen...*, op. cit., str. 168

25 A. Zaleznik, *Menedżerowie...*, op. cit., str. 113

26 B.R. Kuc, *„Od zarządzania...*, op. cit., str. 380

27 B.R. Kuc, *Fenomen...*, op. cit., str. 176

28 A. Zaleznik, *Menedżerowie*, op. cit., str. 110

własnej wartości budują w oparciu o harmonię, uczucie naturalnego przychodzenia i odchodzenia we właściwe miejsce, zgodnie z przeznaczeniem („osobowość raz narodzona” Williama Jamesa)<sup>29</sup>. Menedżerowie mają bardzo praktyczne podejście do wykonywanej pracy. Ich celem jest rozwiązywanie problemów w jak najefektywniejszy sposób. Menedżerowie najczęściej dążą do kompromisu. Do sytuacji typu „wygrana-wygrana” doprowadzają wykorzystując między innymi następujące taktyki<sup>30</sup>: odwrócenie uwagi od istoty sprawy i koncentracja na mechanizmie procesu decyzyjnego; niebezpośrednie komunikowanie się z podwładnymi (za pomocą „sygnałów” zawierających wiele ukrytych znaczeń) oraz gra na czas – sprzyjająca powstawaniu kompromisów.

P.F. Drucker to guru zarządzania, na przykładzie którego najwyraźniej widać ewolucję definicji menedżera i lidera. Na początku uważał on, że liderem trzeba się urodzić. Następnie jego zdanie na ten temat ewoluowało do następującej formy: „z pewnością istnieją „urodzeni liderzy”, ale jest ich zbyt nieliczna grupa, aby można było na niej polegać. Przywództwa można i trzeba się nauczyć”<sup>31</sup>. Jednakże analiza artykułu „Od czego zależy skuteczność menedżera?” opublikowanego w *Harvard Business Review Polska* we wrześniu 2004 r., pozwala zauważyć, że Drucker podobnie pisze o skuteczności menedżerów. Drucker twierdzi, że „Skuteczni menedżerowie mają różne osobowości, silne i słabe strony, systemy wartości i przekonania. Łączy ich jedynie to, że doprowadzają sprawy do końca. Niektórzy dar skutecznego działania mają od urodzenia. Jednakże zapotrzebowanie na skutecznych menedżerów jest zbyt wielkie, żeby mogły je zaspokoić tylko niezwykle talenty. Skuteczność jest sprawnością. Można się jej więc nauczyć i trzeba na nią zasłużyć”<sup>32</sup>. Zatem Drucker wraz ze zmianą podejścia do tego problemu, zaczął używać tych pojęć zamiennie. Autorzy „Szamanów zarządzania” pisanie o przywództwie porównują do najazdu na Rosję, twierdząc, że w tym temacie nawet wybitni znawcy teorii zarządzania pokroju P.F. Druckera mają tendencje do zakopywania się w głębokim śniegu<sup>33</sup>. B.R. Kuc zastanawia się czy ukryte, być może w większości z nas, pragnienie bycia przywódcą jest przyczyną trudności w zdefiniowaniu tego terminu<sup>34</sup>.

---

29 Ibidem, op. cit., str. 107-112

30 Ibidem, op. cit., str. 111

31 P.F. Drucker [w:] *Lider przyszłości*, (red.) F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997, str. 13

32 P.F. Drucker, *Od czego zależy skuteczność menedżera*, *Harvard Business Review Polska*, R0406C, wrzesień 2004, str. 53

33 J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani...*, op. cit., str. 187

34 B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa 1999, str. 314

Podsumowując słowami R.B. Kuca: „Nasza poznawcza bezradność wobec fenomenu przywództwa jest wyjątkowo frustrująca<sup>35</sup>. Cytując dalej innych badaczy tego zjawiska: „Nigdy tak wielu nie pracowało tak ciężko, by tak niewiele powiedzieć”<sup>36</sup>. J. Micklethwait i A. Wooldridge zwracają jednakże uwagę na to, że teoria zarządzania jest młodą dyscypliną, której wzrost hamowany jest przez ogromny sukces finansowy. Zarządzanie jest w podobnym stadium rozwoju, co ekonomia sto lat temu i wiele z jej fundamentalnych zasad trzeba będzie dopiero zdefiniować. Teoria zarządzania stale czeka na swego Johna Maynarda Keynesa czy Milтона Friedmana”<sup>37</sup>. A. Zaleznik w swoim klasycznym artykule zadaje pytania: Jaki jest najlepszy sposób na zapewnienie rozwoju przywództwa?; Kto jest bardziej potrzebny firmie – kompetentni menedżerowie czy liderzy z prawdziwego zdarzenia?<sup>38</sup>. Nie udziela jednak na nie konkretnej odpowiedzi. Dzięki temu inspiruje czytelnika do wyciągania własnych wniosków i jednocześnie uświadamia, że od 1977 r., nie potrafimy konkretnie i jednoznacznie na te pytania odpowiedzieć. Przywództwo to temat, wokół którego nagromadziło się przez lata wiele niejasności.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
2. Covey S.R., *Siedem nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1996
3. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997
4. *Harvard Business Review Polska*, R0401G, czerwiec 2004,
5. *Harvard Business Review Polska*, R0406C, wrzesień 2004
6. *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, (red.) W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
7. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
8. Krames J.A., *Jacka Welcha Leksykon przywództwa*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2003
9. *Krytyczna teoria organizacji*, (red.) W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004
10. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004

---

35 B.R. Kuc, *Od zarządzania...*, op. cit., str. 339

36 W. Bennis, B. Nanus, *Liderzy: strategię przejmowania dowództwa* (1985) [za:] J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, op. cit., str. 187

37 J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani...*, op. cit., str. 26

38 A. Zaleznik, *Menedżerowie...*, op. cit., str. 106-108



11. Kuc B.R., Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes”, Warszawa 1999
12. Lider przyszłości, (red.) F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997
13. Micklethwait J., Wooldridge A., Szamani zarządzania, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000