

Magdalena SZYDEŁKO  
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

## WPLYW NACZELNEGO KIEROWNICTWA NA PROCES IMPLEMENTACJI ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ

W publikacji podjęto rozważania mające na celu określenie stopnia wpływu kadry menedżerskiej na pomyślne wdrażanie koncepcji zarządzania przez jakość we współczesnych organizacjach. Przeprowadzono analizę, która pozwoliła nakreślić obowiązki naczelnego kierownictwa w zakresie wprowadzania i koordynowania działań w ramach koncepcji Total Quality Management oraz sformułować cechy skutecznego przywództwa. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w przebieg działań stanowi jeden z najważniejszych determinantów powodzenia procesu wdrażania zarządzania jakością.

### 1. WPROWADZENIE

W obecnych czasach najbardziej zauważalną cechą otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa, jest jego zmienność, determinowana takimi zjawiskami jak globalizm, wysoka dynamika rozwoju naukowo-technicznego czy ciągły rozwój metod zdobywania przewag konkurencyjnych.

Europejska wizja jakości, na miarę XXI wieku, traktuje o konieczności solidarnego i świadomego działania uczestników życia gospodarczego i społecznego w realizowaniu nowej filozofii zarządzania przedsiębiorstwem<sup>1</sup>. Filozofia ta polega na podejmowaniu takich działań na rzecz doskonalenia organizacji, które podnoszą jej wartość i przyczyniają się do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla R. Wolniak, to właśnie „zarządzanie jakością jest działalnością niezbędną, bez której nie może obyć się żadna współczesna organizacja”<sup>2</sup>.

Na pytanie, dlaczego na całym świecie rozwój zarządzania jakością jest zadaniem priorytetowym, można odpowiedzieć słowami E. Deminga: „W przyszłości będą tylko dwa typy przedsiębiorstw – te, które wprowadziły jakość totalną i te, które wypadły z biznesu. Nie musicie tego robić – przetrwanie nie jest obowiązkiem”<sup>3</sup>.

Mówiąc o wdrażaniu koncepcji zarządzania przez jakość, należy podkreślić, że organizacje nie są w stanie zdobyć przewagi konkurencyjnej w zakresie jakości, jeśli nie posiadają silnych liderów.

W niniejszej publikacji podjęto rozważania mające na celu określenie stopnia wpływu kadry menedżerskiej na pomyślne wdrażanie koncepcji zarządzania przez jakość

<sup>1</sup> E. Chomać, *Model Doskonałości EFQM w koncepcji zarządzania*, Problemy Jakości, 8/2003, s. 22.

<sup>2</sup> R. Wolniak, *Unikanie niepewności a wdrażanie koncepcji zarządzania jakością*, Problemy Jakości, 5/2007, s. 22.

<sup>3</sup> J. Pike, R. Barnes, *TQM in Action*, London 1996, s. 39-40.

w organizacji. Ze względu na ogromne zainteresowanie tematyką skutecznego przywództwa przeprowadzono analizę, która pozwoliła nakreślić obowiązki naczelnego kierownictwa w zakresie wprowadzania i koordynowania działań w ramach koncepcji Total Quality Management oraz sformułować cechy skutecznego przywództwa.

## 2. WSPÓŁCZESNE ROZUMIENIE ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ

Total Quality Management jest współcześnie najdoskonalszą formą zarządzania przez jakość. Podobnie jak w przypadku definiowania pojęcia jakości, nie ma zgody co do tego, co dokładnie obejmuje termin TQM.

Jak twierdzi Hamrol A., przetłumaczenie nazwy TQM na język polski sprawia pewne trudności. Dosłownie oznacza zarządzanie jakością totalną lub totalne zarządzanie jakością. Tłumaczenia te nie przyjęły się w literaturze polskiej, gdyż używa się raczej formy „zarządzanie przez jakość”<sup>4</sup>.

Jak podkreśla R. Karaszewski „koncepcja zarządzania przez jakość oferuje nowy sposób myślenia i podejścia do problemów zarządzania”<sup>5</sup>.

Literatura przedmiotu zawiera wiele definicji TQM. Warto w tym miejscu przytoczyć te definicje, które szczególnie podkreślają znaczenie i rolę kadry kierowniczej.

Syntetyczny obraz Total Quality Management najpełniej ujął w swej wypowiedzi L. Wasilewski, stwierdzając, że jest to „filozofia zarządzania, stosowana przy prowadzeniu wszystkich przedsięwzięć i procesów firmy na zasadach przywódczej roli kierownictwa w organizacji, w której każdy pracownik współpracuje z zespołem ze swego środowiska pracy, stosując narzędzia ciągłej poprawy spełniania lub przekroczenia oczekiwań klienta”<sup>6</sup>. Zatem pomyślnie wdrożenie koncepcji zarządzania przez jakość wymaga nie tylko poparcia pracowników wszystkich szczebli organizacji, ale przede wszystkim zaangażowania kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Mówiąc inaczej zaangażowanie w TQM rozpoczyna się od kierownictwa wyższego szczebla i jest przenoszone na pozostałe stanowiska pracy, wszystkie wydziały i procesy.

Według A. Mitry, koncepcja Total Quality Management łączy się z trzema zagadnieniami: klientem, procesem i ludźmi, a jej rdzeniem jest wizja, misja oraz zaangażowanie kierownictwa<sup>7</sup>.

E. Skrzypek zwraca uwagę na to, że realizowanie strategii TQM wiąże się z koniecznością codziennego przełamywania przyzwyczajeń, z systematycznym podnoszeniem kwalifikacji, identyfikowaniem się z przedsiębiorstwem oraz reorientacją na „5K”, czyli na klienta, koszty, kreatywność, komunikację i kulturę<sup>8</sup>. Odpowiedzialność za zmianę dotychczasowych postaw i zachowań pracowników spoczywa na kierownikach – przywódcach.

Analizując założenia opracowane przez prekursorów Total Quality Management, takich jak W. E. Deming, J. M. Juran, P. B. Crosby, K. Ishikawa czy G. Taguchi, dostrzec można powtarzalność pewnych elementów składowych. Są to przede wszystkim:

- koncentracja na kliencie,
- przywództwo,

<sup>4</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 67.

<sup>5</sup> R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń 2006, s. 144.

<sup>6</sup> L. Wasilewski, *Do czego służy TQM*, Problemy Jakości 3/1998, s. 2.

<sup>7</sup> A. Mitra, *Fundamentals of quality control and improvement*, New Jersey 1998, s. 89.

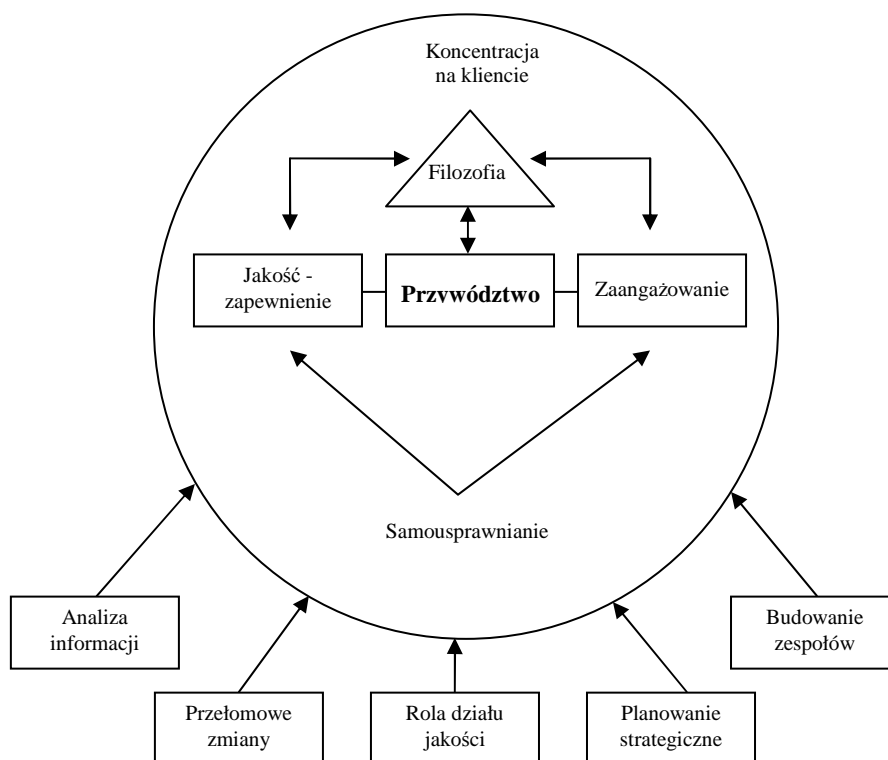
<sup>8</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 106.

- samodoskonalenie pracowników,
- praca zespołowa,
- zapewnienie jakości,
- konieczność ciągłego poszukiwania usprawnień.

R. Karaszewski opierając się na założeniach koncepcji wyżej wymienionych prekursorów TQM, stworzył zarys teoretycznych ram zarządzania jakością. Teoretyczny schemat zarządzania jakością przedstawia rysunek 1.

Jak wynika z rysunku 1 punktem wyjścia wdrażania tej koncepcji powinno być przywództwo. To naczelne kierownictwo dysponując zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi i informacyjnymi ma możliwość kierowania procesem zapewnienia jakości oraz takiego motywowania pracowników, aby w pełni byli zaangażowani w działania samodoskonalące. Postrzegając ciągłą implementację filozofii zarządzania przez jakość oraz przywództwo jako swego rodzaju kompas tej koncepcji należy pamiętać, iż „biegunem północnym jest tu koncentracja na kliencie, będącym bezpośrednim celem wszelkich podejmowanych w organizacji działań”<sup>9</sup>.

Rys. 1. Teoretyczny schemat zarządzania jakością



Źródło: R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń 2006, s. 132.

<sup>9</sup> R. Karaszewski, op. cit., s. 133.

### 3. ROLA NACZELNEGO KIEROWNICTWA W PROCESIE IMPLEMENTACJI ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ

Rolę i znaczenie instytucjonalnego przywództwa podkreślał już W. E. Deming – najważniejsza postać „rewolucji TQM” – w słynnych „czternastu punktach”. W jednym z punktów stwierdza, iż naczelne kierownictwo powinno pełnić rolę przywódczą, a nie rolę nadzorczą, jak to często zdarza się w praktyce kierowniczej. Każdy przywódca wprowadzając usprawnienia w organizacji powinien zawsze stawiać na pierwszym miejscu wysoką jakość wyrobów i usług<sup>10</sup>.

Należy pamiętać, że filozofia zarządzania przez jakość ma na celu poprawę konkurencyjności firmy poprzez planowanie, organizowanie i zrozumienie każdego działania oraz zaangażowanie personelu na każdym poziomie funkcjonalnym organizacji<sup>11</sup>.

Przegląd stosownej literatury oraz obserwacje własne pozwalają wyodrębnić następujące zadania stojące przed naczelnym kierownictwem na etapie implementacji zarządzania przez jakość:

1. **Wypracowanie wizji i misji organizacji oraz strategii zmian, jakie są potrzebne, aby je urzeczywistnić.** Wizja ma opisywać, jakie aspiracje ma organizacja i jak będzie wyglądać w przyszłości. Jest obrazem pożądanego stanu przyszłego. Misja organizacji jest szczególnym powodem jej istnienia, wyróżniającym ją na tle innych. Głównym celem misji jest wskazanie kierunków działania poprzez składanie deklaracji społeczeństwu. Misja tworzy ramę dla ustalenia celów organizacji.
2. **Powołanie i uczestniczenie w pracach rady jakości.** Tworzy ją zespół osób, który kierują działaniami związanymi z wdrażaniem zasad TQM. Działanie rady powinno być powiązane z funkcjonowaniem jednostek odpowiedzialnych za tworzenie strategii i planów biznesowych organizacji.
3. **Zdefiniowanie i udokumentowanie polityki jakości.** Polityka określa cel nadrzędny i sposób jego osiągnięcia. Powinna odpowiadać celom organizacji i zawierać zobowiązanie spełnienia wymagań oraz ciągłego doskonalenia.
4. **Określanie celów jakościowych na poziomie całej organizacji oraz w odniesieniu do poszczególnych sfer jej działalności.** Według koncepcji formułowania celów S.M.A.R.T., cel powinien być szczegółowy, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie. Cele wytyczają szerokie zamierzenia organizacji i określone zadania. Cele związane z jakością powinny być spójne z polityką jakości.
5. **Podział ustalonych celów jakościowych i wytycznych do realizacji pomiędzy poszczególne jednostki czy osoby w organizacji.**
6. **Dostarczanie pracownikom niezbędnych zasobów do realizacji polityki jakości i celów jakościowych.** Związane jest to także z zapewnieniem odpowiednich środków (sposobów) niezbędnych do podjęcia praktycznych działań.
7. **Dawanie przykładu pracownikom własną postawą i zachowaniem.** Jak podkreśla K. Lisiecka, to „kierownicy-przywódcy kreują zmiany powodujące

<sup>10</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge 1989, s. 54.

<sup>11</sup> J. Łańcucki, *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s.24.

głębokie, długotrwałe przemiany kulturowe, czyli zmiany w wartościach, normach i zasadach oraz regułach postępowania ludzi w przedsiębiorstwie”<sup>12</sup>.

8. **Motywowanie i inspirowanie pracowników poprzez skłanianie ich do aktywnego udziału w przezwyciężaniu barier.** Szczególnie ważne jest pokonywanie tych barier przez pracowników (społecznych, technicznych, biurokratycznych), które utrudniają wprowadzanie zmian.
9. **Propagowanie zespołowego rozwiązywania problemów.** Tworzenie kół jakości jest dobrym przykładem funkcjonowania grup zadaniowych. Powoływanie w organizacjach małych grup pracowniczych, z których zostaną utworzone koła jakości, musi znaleźć odbicie w działaniach kadry zarządzającej. Muszą być wspierane przez kierownictwo, aby idea kół jakości przetrwała okres oporu pracowników wobec zmian.
10. **Uczestniczenie w pracach zespołów usprawniania jakości.**
11. **Ciągła kontrola i ocena stopnia realizacji poszczególnych celów jakościowych.** Cel jakościowy można potraktować jako punkt kontrolny w przyszłości, który służy jako punkt odniesienia podczas oceny wyniku podejmowanych działań. Z tego powodu bardzo ważne jest, aby cel jakościowy zawierał: wskazanie pożądanego kierunku (np. zwiększenie), miarę osiągnięć (np. poziom braków), wartość docelową (o ile?) oraz granicę czasu (do kiedy?).
12. **Motywowanie pracowników do działań pro jakościowych poprzez finansowe i pozafinansowe formy uznania.** Naczelné kierownictwo powinno pamiętać, iż równie istotne dla pracowników jak nagrody finansowe są wyróżnienia i pochwały (szczególnie zasługują na nie propagatorzy jakości).
13. **Zapewnianie pracownikom możliwości zdobywania wiedzy.** Podnoszenie kwalifikacji pracowników powinno podlegać dokładnemu planowaniu. Przygotowany plan i budżet szkoleń powinny godzić aspiracje i potrzeby pracowników z planami strategicznymi oraz możliwościami finansowymi organizacji.
14. **Opracowanie wielokierunkowego systemu komunikacji w organizacji.**

Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, iż zespołowi powinien przewodzić lider, którego zadaniem, jak twierdzi R. Karaszewski, jest „wypracowanie pozycji pozwalającej mu stać się główną siłą promującą usprawnianie jakości oraz godnym naśladowania wzorem dla wszystkich podwładnych”<sup>13</sup>. Lider musi posiadać gruntowną wiedzę w zakresie zarządzania jakością, a oddziaływać powinien na zespół nie poprzez wydawanie poleceń, przykładu.

Warto w tym miejscu podkreślić różnicę między przywództwem a zarządzaniem, zwłaszcza, że pojęcia te mogą wydawać się tożsame. Są cztery możliwości:

- ktoś może być zarówno menedżerem, jak i przywódcą,
- ktoś może być tylko menedżerem,
- ktoś może być tylko przywódcą,
- ktoś może nie być ani menedżerem, ani przywódcą.

<sup>12</sup> K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 178

<sup>13</sup> R. Karaszewski, op. cit., s. 129.

Rola menedżera koncentruje się przede wszystkim na realizowaniu planów zgodnie z założeniami, planowaniu i tworzeniu budżetu, obserwowaniu wyników ekonomicznych czy korygowaniu odchyleń.

#### 4. CECHY SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA

Jak słusznie zauważa R. Karaszewski, na początku trzeciego tysiąclecia niemal każdą osobę należącą do tzw. top managementu określa się mianem przywódcy. Zainteresowanie czynnikami skutecznego przywództwa jest na tyle ogromne, że corocznie organizowane są tysiące szkoleń i seminariów na ten temat<sup>14</sup>.

W literaturze przedmiotu zdania są podzielone na temat, czym jest przywództwo i jakimi cechami powinien charakteryzować się przywódca.

Według J. Łucewicz przywódca to „opiekun, nauczyciel i kreator, który rozwiązuje problemy zarówno techniczne, jak i administracyjne, a nie tylko wydawca rozkazów, szczególnie takich, których nie da się wykonać”<sup>15</sup>.

Zdaniem R. W. Griffina, przywódca to „osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły”, zaś przywództwo to proces polegający na „kształtowaniu celów grupy lub organizacji, motywowaniu zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomaganiu w ustaleniu kultury grupy lub organizacji”<sup>16</sup>.

Odpowiednich umiejętności kierownictwa wymaga kształtowanie postaw pracowników oraz ich zaangażowania w kreowanie jakości. Według J. Łunarskiego, oczekiwane umiejętności są następujące: „uwzględnianie psychologicznych aspektów pracy, umiejętności przekonywania, partnerskiego traktowania pracowników, stymulowania zespołowego planowania i wykonywania pracy, odpowiedniego motywowania pracowników i nagradzania lub uaktywniania elementów satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy”<sup>17</sup>.

Proponowana lista cech przywódczych zawiera następujące umiejętności, techniki i doświadczenia kierowników:

1. Umiejętności interpersonalne – umiejętność pracy z ludźmi, budowania stosunków partnerskich opartych na obustronnym zaufaniu, tworzenia silnych relacji międzyludzkich poprzez budowanie kontaktów towarzyskich, słuchania innych oraz swobodnego wyrażania myśli..
2. Zdolność do jednoczenia pracowników wokół wspólnych idei i wartości.
3. Umiejętność korzystania z technik grupowego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.
4. Stosowanie odpowiedniego języka komunikacji.
5. Umiejętność negocjowania i przekonywania.
6. Umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za zadania (patrz rozdz. 3).
7. Potrzeba ciągłego rozwoju i samodoskonalenia.
8. Chęć podejmowania ryzyka.

<sup>14</sup> R. Karaszewski, op. cit., s. 161.

<sup>15</sup> J. Łucewicz, *Tworzenie kultury jakości w organizacji*, [w:] *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, studia przypadków*, pod. red. E. Konarzewskiej-Gubały, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 113.

<sup>16</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 554.

<sup>17</sup> J. Łunarski, *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, s. 110.

9. Umiejętność dopasowywania właściwego stylu zarządzania do panującej sytuacji w organizacji.
10. Umiejętność szybkiego reagowania na pojawiające się w organizacji problemy i zakłócenia.
11. Twórcze rozwiązywanie problemów, na które składają się: twórcze podejście, zmiana nawyków myślowych, łączenie myślenia racjonalnego z kreatywnym oraz kreowanie innowacji.
12. Umiejętność kierowania stresem oraz odporność na niepowodzenia i porażki, co można nazwać wielką siłą emocjonalną.
13. Posługiwanie się w swojej pracy nabytym doświadczeniem będącym zasobem strategicznym.
14. Silna motywacja do efektywnej pracy z wykorzystaniem określonego instrumentarium.
15. Umiejętność zwiększania motywacji podwładnych, w tym umiejętność nagradzania skutecznych działań.
16. Umiejętność skutecznego delegowania zadań.
17. Zdolność do dokładnej oceny potrzeb organizacji i jej pracowników.
18. Zdolność wykorzystywania specjalistycznej wiedzy, metod czy technik pracy.
19. Umiejętność zdobywania władzy i wpływu – budowania własnego autorytetu.
20. Umiejętność prowadzenia zebrań i prezentacji.

M. Armstrong zwraca uwagę na to, że przywództwo w dużej mierze stanowi umiejętność nabytą, rozwijaną dzięki różnym doświadczeniom i sytuacjom, w których potencjalni lub faktyczni liderzy znaleźli się<sup>18</sup>.

## 5. PODSUMOWANIE

Podsumowując rozważania dotyczące istoty zarządzania przez jakość, należy podkreślić, iż sukces podejmowanych w tym kierunku działań w organizacji zależy od sposobu wprowadzania zasad tej koncepcji. Jedyną słuszną metodą wprowadzania TQM jest metoda *top-down*, czyli od góry do dołu.

Założenia koncepcji zarządzania przez jakość w praktyce są bardzo trudne do realizacji i wymagają pełnego zaangażowania kierownictwa wszystkich szczebli w organizacji.

Rozpoczęcie stosowania w praktyce koncepcji TQM w organizacji powinno być poprzedzone rzeczywistym jej zrozumieniem i decyzją najwyższego kierownictwa o tym, jak wiele zasobów zostanie przeznaczonych na działania projakościowe. Faktem jest, że bez zmiany sposobu myślenia i właściwego zrozumienia zasad zarządzania przez jakość, a także przy zaniedbaniach kierownictwa w realizacji postulatów tej koncepcji, uzyskiwane rezultaty nie będą zadowalające.

W obecnych czasach większość osób zajmujących stanowiska kierownicze zna termin TQM i posiada pewną wiedzę na temat tego, co wchodzi w zakres tego systemu. Niewielu jednak potrafi skutecznie wdrażać koncepcję zarządzania przez jakość i osiągać dobre wyniki w dziedzinie zarządzania. Powodem tego jest niewystarczające zrozumienie podstaw koncepcji kompleksowego zarządzania jakością, a także nieprawidłowe stosowanie narzędzi TQM. Dlatego wszyscy członkowie organizacji, od najwyższego do

<sup>18</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 227.

najniższego szczebla, muszą zostać w pełni przeszkoleni, zanim swoją codzienną postawą zaczną wyrażać idee TQM.

Opór wobec zmian, szczególnie ze strony kierowników, jest jednym z największych problemów stojących przed organizacjami wprowadzającymi zarządzanie przez jakość. Należałoby się zastanowić, czy aby wymóg głębokiej, radykalnej transformacji organizacji przy implementacji TQM, nie determinuje wymiany kierownictwa. Efektem takiego działania byłoby zaangażowanie ludzi będących źródłem nowych i konstruktywnych pomysłów, przyspieszających proces wprowadzania zmian oraz ciągłego doskonalenia jakości.

## LITERATURA

- [1] Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- [2] Chomać E., *Model Doskonałości EFQM w koncepcji zarządzania*, Problemy Jakości, 8/2003.
- [3] Deming W. E., *Out of the Crisis*, Cambridge 1989.
- [4] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- [5] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- [6] Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń 2006.
- [7] Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 178
- [8] Łańcucki J., *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- [9] Łucewicz J., *Tworzenie kultury jakości w organizacji*, [w:] *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody, studia przypadków*, pod. red. E. Konarzewskiej-Gubały, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [10] Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
- [11] Mitra A., *Fundamentals of quality control and improvement*, New Jersey 1998.
- [12] Pike J., Barnes R., *TQM in Action*, London 1996.
- [13] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- [14] Wasilewski L., *Do czego służy TQM*, Problemy Jakości 3/1998.
- [15] Wolniak R., *Unikanie niepewności a wdrażanie koncepcji zarządzania jakością*, Problemy Jakości, 5/2007.

## THE IMPACT OF TOP MANAGEMENT ON SUCCESS OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION

Leadership is a key strategic variable for quality management. A leader organizes, plans, controls, communicates, teaches, advises, and delegates. The existence of a leader implies the existence of a follower.

The job of management is not supervision, but leadership. Leadership is the process by which a leader influences a group to move toward the attainment of superordinate goals. Four important skills for leaders are knowledge, communication, planning, and vision.