

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Łukasz Haromszeki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE DRUGIEJ DEKADY XXI WIEKU – SZANSA NA BUDOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

Streszczenie: W literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz w licznych raportach jest wiele informacji na temat kluczowej roli przywództwa w organizacjach zorientowanych na zysk we współczesnym świecie. Wobec tak dużego zainteresowania przywództwem istotna jest odpowiedź na pytanie – jaki rodzaj przywództwa mamy na myśli: przywódcę na długi czas, mającego silne emocjonalne związki ze swoimi zwolennikami oraz wizję rozwoju, polegającą na stałym podnoszeniu kwalifikacji pracowników, czy też raczej przywódcę swobodniej wybieranego przez członków zespołów projektowych na podstawie spodziewanych korzyści? Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na powyższe pytania, uzyskanej dzięki krytycznej analizie literatury i obserwacjom autora dotyczącym oczekiwań menedżerów w przyszłości wobec przywództwa organizacyjnego.

Słowa kluczowe: przywództwo organizacyjne, przywództwo charyzmatyczne, przywództwo anarchistyczne, pokolenie Y, pragmatyczne podejście.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.14

1. Wstęp

Odwołując się do oczekiwań ludzi ukształtowanych przez Internet, dla których ważna jest wolność, kreatywność, którzy nudzą się i potrzebują nowych doznań [Haromszeki, Jarco 2013; Noone 2014; Haromszeki 2014; HRStandard.pl 2013], najbardziej charakterystyczne wydaje się podejście nazywane przywództwem anarchicznym, „które powstaje w strukturze sieciowej, w przypadku pojawienia się idei konkretnego przedsięwzięcia”. Jak zauważa S. Chęłpa: „Konieczność rozwiązania pojawiającego się problemu mobilizuje pracowników do rywalizacji o wejście i uczestnictwo w zespole zadaniowym. Skład tego zespołu zależy od kwalifikacji i zaangażowania jego członków. W tym zespole przewodzenie przejmuje najlepszy merytorycznie członek, potrafiący przekonać do siebie innych i skupić ich wokół celu zadaniowego” [Listwan 2010].

Jeśli natomiast odwołać się do badań porównawczych – relacje tradycyjne versus relacje w świecie wirtualnym – oraz badań przywództwa organizacyjnego prowadzonych w różnych częściach świata, to można mieć wrażenie, że szansę na budowanie długotrwałych relacji przywódczych w organizacji dają jedynie „przywództwo charyzmatyczne”. Ten typ przywództwa dotyczy roli silnej jednostki z „wysoką i lekko zawyżoną samooceną, nasiloną motywacją dominowania nad innymi oraz wysoką motywacją wywierania wpływu interpersonalnego” [House 1977], „silnym przekonaniem o moralnej słuszności uznawanych i głoszonych wartości i odpowiadających im podejmowanych działań” [Listwan 2010]. Trzeba mieć jednak świadomość, że w XXI wieku charyzma nie jest nadana raz na zawsze i musi być nabywana w procesie socjalizacji i uczenia się oraz każdorazowo zdobywana i utrzymywana w relacjach ze współpracownikami [Listwan 2010; DiTomaso 1993; Hollander 1992].

Prezentowana w artykule analiza warunków niezbędnych do zaistnienia przywództwa charyzmatycznego, bardziej charakterystycznego dla budowania kapitału ludzkiego w organizacji, oraz przywództwa anarchicznego, rozumianego jako bieżące koordynowanie pracy specjalistów w zespołach zadaniowych, została podzielona na dwie części: teoretyczną – opisującą różne koncepcje i wyniki badań obcych i empiryczną – prezentującą wyniki badań własnych, czyli obserwacji i krytycznej analizy przypadków opisujących oczekiwania przyszłych menedżerów (studentów kierunku zarządzanie) wobec skutecznych przywódców organizacyjnych.

2. Uwarunkowania niezbędne do zaistnienia relacji przywództwa charyzmatycznego i anarchicznego – przegląd koncepcji teoretycznych i wyników badań

Analizowane w tym artykule przywództwo jest rozumiane jako: „relacja przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami w zależności od określonego rodzaju przywództwa organizacyjnego) ukierunkowana na osiągnięcie zamierzonych celów – a także wizji, marzeń, planów, wartości – oparta o szacunek i zaufanie do kwalifikacji przywódcy, a często również zafascynowanie nim, racjonalne lub nieracjonalne zaangażowanie w realizację współtworzonej wizji rozwoju” [Haromszeki 2010].

W takim znaczeniu przywództwo jest relacją, która wymaga uzyskania zwolenników nadających miano „przywódcy” najczęściej konkretnemu menedżerowi funkcjonującemu na różnych szczeblach i obszarach zarządzania.

Ciekawym pytaniem, które warto zadać sobie w nawiązaniu do prowadzonych badań i obserwacji rzeczywistości zorganizowanej (głównie w Polsce), jest: dlaczego przywództwo charyzmatyczne jest nadal tak popularne i oczekiwane oraz dlaczego nie zmierzamy w kierunku bardziej charakterystycznej dla świadomych jednostek koordynacji demokratycznej [Sikorski 2006], inaczej nazywanej przywództwem koordynacyjnym, w którym według S. Chełpy: „kierownik jest rzeczywistym autorytetem, wysokiej klasy specjalistą, potrafiącym kształtować relacje interpersonalne w podległym mu zespole ludzi” [Listwan 2010]?

Warto rozważyć kwestię, dlaczego charyzmatyk tak silnie oddziałuje na otoczenie, że jest nadal najbardziej oczekiwanym przełożonym w zmieniających się warunkach życia i pracy kolejnych pokoleń. Może „w rodzącym się świecie organizacyjnym, stopniowo coraz bardziej niezrozumiałym i tracącym sterowność, jest miejsce dla przywódcy charyzmatycznego – dla kogoś, kto dostrzeże szansę nowej synergii organizacyjnej, odważy się wyprostować ścieżki i podejmie ryzyko zapanowania nad rosnącą siłą bezwładności i śmiertelnego dla organizacji chaosu, dla kogoś, kto tchnie w nią nowego ducha” [Listwan 2010]. Może, jak wskazuje B.R. Kuc [2004], „przywództwo emocjonalne jest odpowiedzią na wzrastający chaos charakterystyczny dla świata XXI wieku, w którym nie ma już jasnych źródeł władzy, zarządzania racjonalnego i teorii odpowiadających nowym warunkom”.

W jakim stopniu wybór lidera jest wynikiem pragmatycznego podejścia do celu uzyskania sukcesu – racjonalność nad emocjonalnością, myślenie o własnej przyszłości itp. – charakterystycznego dla przywództwa transakcyjnego?

Racjonalny wybór lidera (kierownika zadania) zgodnie z przywództwem anarchicznym [Listwan 2010] oraz związaną z nim tymczasowością i przechodnością władzy powinien być wolny od stosunku emocjonalnego i oparty na przekonaniu, że jest wynikiem doraźnego podziału ról organizacyjnych w zależności od rodzaju zadania i warunków jego realizacji [Sikorski 2006]. W jakim stopniu jednak dla człowieka drugiej dekady XXI wieku charakterystyczne są głównie działania racjonalne, a w jakim emocjonalne i tradycyjne [Weber 2002]? Może podejście racjonalne w XXI wieku przejawia się w znanym już i od dawna opisywanym w literaturze przywództwie transakcyjnym, polegającym na wymianie dokonywanej między osobami, które mają sobie coś interesującego do zaproponowania [Hollander 1958; Hollander, Julian 1970; Hollander 1985]? W tym ujęciu pomoc w realizacji wybranych celów indywidualnych (majątku, rozwoju, prestiżu itp.) udzielona przez przywódcę może skutkować odwzajemnieniem się podwładnych/współpracowników w zakresie podporządkowania, wzrostu zaangażowania, ponoszenia odpowiedzialności. Transakcja w ramach zespołu zadaniowego (krótkotrwałej relacji często występującej między osobami zajmującymi podobne miejsce w organizacji) może wynikać z kalkulacji korzyści płynących z uznania jednej osoby za lidera i podporządkowania się jej w celu szybkiego zakończenia zadania i uzyskania nagrody (finansowej, uznania) przy mniejszym wysiłku, z możliwością nauczenia się czegoś nowego i przystąpienia do realizacji kolejnego projektu. Może bieżąca rzeczywistość to miejsce najbardziej sprzyjające osobom z dominującą potrzebą osiągnięć [McClelland i in. 1958], indywidualistom skupionym na własnej karierze, niepotrzebującym bliskich, bezpośrednich kontaktów z innymi ludźmi [Fukuyama 2000], przypisującym miano przywódcy organizacyjnego osobom wspomagającym ich rozwój zawodowy. Pokolenie Y, o którym mowa, to ludzie oczekujący współpracy międzynarodowej w ramach nieograniczonej sieci kontaktów, braku hierarchicznego dystansu władzy, współtworzenia rozwiązań w organizacji i rozwiązywania problemów, posiadania kontroli nad swoją pracą na podstawie własnych doświadczeń [Noone 2014]. Najlepszym

miejszem do tak zdefiniowanej rzeczywistości jest Internet. W wirtualnej przestrzeni, zbudowanej na podstawie wartości hedonistycznych, oczekuje się od lidera kreatywności, ciągłego zaskakiwania (szokowania) nowymi zadaniami, aby zaspokoić nienasyconie, znudzenie, oczekiwanie utylitarnych korzyści itp. Pytanie, czy takie relacje, zgodne z wymogami przywództwa anarchicznego – istniejące w ramach anonimowych kontaktów internetowych, mają szansę przenieść się do świata relacji tradycyjnych lub quasi-wirtualnych relacji niedalekiej przyszłości.

Czy obecna w Internecie heterarchia, będąca według C. Sikorskiego [2006] czynnikiem niezbędnym do zmian – ucieczką od struktur i relacji zagrażających wolności i rozwojowi pracowników – ma szansę przenieść się do świata relacji tradycyjnych? Raczej nie wierzy w to J. Adair [2008], który uważa, że bez hierarchii „w znaczeniu stopniowej struktury organizacyjnej nie byłoby możliwe sprawowanie przywództwa w żadnej formie”. Zarzut idealizacji potrzeby autonomii natomiast formułuje np. G. Strauss, który uważa, „że założenie potrzeby autonomii, przyjęte w nowoczesnym zarządzaniu, oparte na rozważaniach A.H. Maslowa, D. McGregora, F. Herzberga lub Ch. Argyrisa, obciążone jest wewnątrzsterownym nachyleniem akademickim, charakteryzującym się tym, że cnotliwi profesorowie imputują swoje własne wartości członkom różnych wycinków populacji, mających niejednokrotnie całkiem inną koncepcję swojego rozwoju” [Sikorski 2006]. Czy w takim układzie opisywane przez C. Sikorskiego i oczekiwane przez pokolenie Y zmiany – zastąpienie stosunków władzy stosunkami kooperacji – mogą nastąpić w najbliższym czasie poprzez przewyciężenie utrwalonych stereotypów kulturowych [Sikorski 2006]? Wydaje się to mało prawdopodobne, ponieważ jak pokazują badania, stereotypy kulturowe nadal funkcjonują i stanowią podstawę podejmowania decyzji w relacjach przełożony-podwładny, zwłaszcza w organizacjach międzynarodowych [Stor 2011; Haromszki 2014].

Jaka jest więc optymalna droga do uzyskania zwolenników? Wymogiem sukcesu kierowania ludźmi w XXI wieku według badań HayGroup jest inspirujące i wspierające przywództwo, wpisujące się w koncepcję budowania kapitału ludzkiego w organizacji (więcej na temat czynników kształtujących kapitał ludzki w organizacji zob. [Kawka 2012; Suchodolski 2012]). Według tych badań dwie trzecie europejskich liderów wyższego szczebla poświęca czas na wspieranie i rozwijanie talentów, stara się wykształcić w liderach różnych szczebli odporność niezbędną do podnoszenia się z porażek i umiejętność szybkiego adaptowania się do zmieniających się warunków. Takie podejście powoduje, że liderzy różnych szczebli, według badań HayGroup, są lepiej przygotowani do podejmowania ryzyka i ponoszą mniejsze koszty osobiste w trakcie trudnych sytuacji, ponieważ każdą porażkę traktują jako okazję do uczenia się. To podejście nie jest zbyt częstym zjawiskiem w polskich organizacjach, ponieważ jak pokazują badania, nadal preferowany przez menedżerów i ich podwładnych jest styl autokratyczny, zdecydowanie ograniczający możliwości rozwoju zawodowego pracowników [Mączyński, Wyspiański 2011]. Badacze skupieni w HayGroup odwołują się natomiast do stworzonego wcześniej przez nich

zestawu stylów skutecznego lidera [Miller 2010], tj.: nakazowego, wizjonerskiego, afiliacyjnego, partycypacyjnego, przodowniczego, opiekuńczego. Według badaczy HayGroup sukces przywódczy zależy od zamiennego stosowania przez lidera różnych stylów, w zależności od wymogów sytuacji. Zapewne można by uznać taką propozycję za optymalną, ale wydaje się ona również propozycją modelową (idealną), trudną do zastosowania w rzeczywistym świecie. Mało prawdopodobne, choć oczywiście możliwe, wydaje się elastyczne dostosowywanie stylu do sytuacji wbrew posiadanym cechom, zinternalizowanym wartościom i wypracowanym przez lata nawykom. Wyniki HayGroup są potwierdzeniem poglądów prezentowanych w literaturze przedmiotu m.in. przez: C. Sikorskiego [2006], A.K. Koźmińskiego [2004] i B. Kożuszniak [2002], według których odpowiadający nowym warunkom przywódcą racjonalny motywuje swoich podwładnych do rozwoju zawodowego, kształtuje w nich myślenie i zachowanie przedsiębiorcze, proinnowacyjne oraz zwiększa stopień ich kulturowego otwarcia, a w stosunku do pracowników mniej samodzielnych, odczuwających silną potrzebę bezpieczeństwa, kierownik nadal pełni funkcję przewodnika, stwarza sytuacje wzmacniające wiarę we własne siły, w możliwości podejmowania decyzji i radzenia sobie z konfliktami.

Dużo bardziej tożsame z bieżącą koordynacją pracy zespołów zadaniowych są aktywności podejmowane w przestrzeni wirtualnej. Na podstawie prowadzonych badań można uznać, że wzrastająca rola pragmatyzmu, anonimowości i tempa życia oraz wolności wyrażania poglądów i swobody zachowań w Internecie powoduje, iż poczucie odrębności i fascynacja przywódcą dotyczą jednej, konkretnej aktywności, idei [Haromszeki, Jarco 2013]. Poza tym lider wywierający wpływ musi być atrakcyjny dla zwolenników przez cały czas trwania zadania, a jego wizerunek powinien być spójny nie tylko w ramach tej aktywności, ale i w całości informacji możliwych do znalezienia na jego temat w przestrzeni internetowej [Haromszeki, Jarco 2013].

I w tym miejscu warto postawić pytanie, będące łącznikiem z kolejną częścią artykułu: jakich przywódców oczekują przyszli menedżerowie, studenci kierunku zarządzanie?

3. Oczekiwania wobec przywódcy organizacyjnego – opinie przyszłych menedżerów

Cel badania

Określenie typu przywództwa najbardziej oczekiwanego przez przyszłych menedżerów.

Pytania

1. Jakie cechy powinien mieć skuteczny przywódca organizacyjny?
2. Jakie sytuacje są charakterystyczne dla przywództwa charyzmatycznego, koordynacyjnego i anarchicznego?
3. W jaki sposób skuteczny przywódca oddziałuje na podwładnych/współpracowników/otoczenie?

4. Jakie własności będą charakteryzować skutecznego przywódcę przyszłości?

Metoda badania

Obserwacja i jakościowa analiza przypadków – indywidualnych i grupowych zadań (symulacji, odgrywania ról) realizowanych przez studentów zarządzania w latach 2009-2013.

Dobór próby

Studenci zarządzania studiów stacjonarnych. Dobór celowy z powodu jednorodności ze względu na wiek (21 lat) i brak doświadczeń zawodowych.

Wyniki badań

Wśród osób objętych badaniem nie zaobserwowano wyraźnych różnic w ocenie skutecznego przywódcy ze względu na płeć badanych.

Wyniki prezentowane są w układzie odpowiadającym sformułowanym pytaniom badawczym.

1. Jakie cechy powinien mieć skuteczny przywódca organizacyjny?

Studenci zarządzania w trakcie realizowanych zadań indywidualnych i grupowych, w tym: opracowywania listy kwalifikacji (cech psychologicznych, wiedzy, umiejętności) skutecznego przywódcy, przygotowywania scenariuszy dnia pracy przywódcy organizacyjnego oraz odgrywania ról, wskazywania na odpowiednie sposoby oddziaływania na pracowników, motywowania ich i radzenia sobie w różnych warunkach organizacyjnych itp., podkreślali, że od skutecznego przywódcy oczekują:

- charyzmy,
- łatwości oddziaływania na innych dzięki posiadanym cechom psychologicznym,
- ponoszenia odpowiedzialności za działania swoje i zespołu/organizacji,
- łatwości komunikowania się z ludźmi dzięki zdolnościom oratorskim,
- umiejętności odnalezienia się w sytuacji.

2. Jakie sytuacje są charakterystyczne dla przywództwa charyzmatycznego, koordynacyjnego i anarchicznego?

Przed prezentacją wyników warto wspomnieć, że dokładne opracowanie sytuacji pokazujących dzień pracy przywódcy organizacyjnego, zawierających relacje ze współpracownikami/podwładnymi, nie było zadaniem prostym.

Najlepiej wykonano zadanie w zakresie przywództwa charyzmatycznego – opisując silną relację emocjonalną pracowników z przełożonym (czasami również w ramach konfliktu zwolennicy-przeciwnicy).

Zdecydowanie trudniejszym zadaniem było wyobrażenie sobie relacji przywódcy koordynacyjnego-wysokiej klasy specjalności. Niezrozumiała dla uczestników symulacji była funkcja łącznika, mediatora, reprezentanta, którą ma pełnić koordynator. Problemy, jak się wydaje, wynikały szczególnie z trudności zdefiniowania sytuacji, która nie opierała się na wyraźnej strukturze hierarchicznej władzy.

Zdecydowanie najwięcej problemów wywołało przygotowanie opisów relacji w ramach przywództwa anarchicznego, w którym zamiast zadaniowego podejścia do pracy i wybierania lidera na podstawie jego przygotowania merytorycznego i do-

świadczenia w danym wycinku pracy, starano się poszukiwać czynników bardziej zależnych od siły oddziaływania i podporządkowywania sobie ludzi dzięki umiejętnościom oratorskim i charyzmie.

3. W jaki sposób skuteczny przywódca oddziałuje na podwładnych/współpracowników/otoczenie?

Skuteczny przywódca organizacyjny, jak już wskazano w odpowiedzi na pytanie pierwsze, dzięki charyzmie i umiejętnościom oratorskim sprawnie przekonuje ludzi do swoich pomysłów, wykorzystując różnorodne taktyki wywierania wpływu oraz narzędzia motywowania. Skuteczny przywódca to osoba, która oddziałując na pracowników, zostaje zapamiętana w sposób zapewniający jej wizerunek przywoływany w przyszłości w kontekście kolejnych zadań. Skuteczny przywódca wiąże ze sobą ludzi na długi czas dzięki kreowanej i współrealizowanej wizji, uwzględniającej rolę każdego zaangażowanego w nią pracownika. Skuteczny przywódca, choć oceniany przez potencjalnych zwolenników głównie w racjonalny sposób, wywołuje stan długotrwałego zaangażowania emocjonalnego związanych z nim współpracowników/podwładnych.

4. Jakie własności będą charakteryzować skutecznego przywódcę przyszłości?

Wyobrażenie przyszłego przywódcy organizacyjnego jest zbieżne z zestawem kwalifikacji i ze sposobami zachowań oczekiwanych obecnie. Studenci zarządzania w swoich prognozach nie uwzględniają wzrastającej roli Internetu i charakterystyki relacji wirtualnych, różniących się już obecnie od przywództwa organizacyjnego występującego w świecie relacji tradycyjnych.

Podsumowując wyniki badań, zauważono, że przyszli menedżerowie za najbardziej charakterystyczne dla przywództwa wymieniają: wyjątkowość jednostki, umiejętności oratorskie w tworzeniu komunikatów i porywaniu tłumów, tworzenie wizji, spójność słów i czynów, przekonanie o słuszności swoich działań itp., które już w pewnym zakresie zauważył J.R. House [1977]. Niezbyt przejrzysta dla studentów wydaje się idea racjonalnego wybierania przywódcy w zależności od potrzeb wynikających z konkretnego zadania. Dopiero wyjaśnienia dotyczące budowania takiej relacji, jej specyfiki, celu i mechanizmów podejmowania decyzji w zakresie określania mianem przywódcy osoby najlepiej przygotowanej, doświadczonej i znającej się na danym wycinku rzeczywistości, powodowały, że dany typ przywództwa w myśl podejścia pragmatycznego (szybciej, lepiej, większy sukces, nagroda, możliwość realizacji kolejnego zadania) stawał się trochę bardziej zrozumiały. Niepojęta dla studentów zarządzania wydawała się natomiast sytuacja, w której obserwuje się brak przywiązania do władzy i możliwość jednokrotnego wpływania na innych bez konsekwencji dłuższego emocjonalnego (pozytywnego, negatywnego) podporządkowania i chęci utrzymania władzy przez lidera.

Podobne poglądy na ten temat mają również studenci przyjeżdżający do Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach programu ERASMUS (z Hiszpanii, Portugalii, Włoch, Czech, Francji, Rosji). Na podstawie zadań (podobnych do tych realizowanych przez studentów polskich) zauważono, że pomimo wskazywania na

istotne cechy relacji przywódczej, tj. szacunek i zaufanie (charakterystyczne dla stylu demokratycznego), podkreślali oni, że skuteczny przywódca to osoba wyraźnie wyróżniająca się z grupy w sposób niepozostawiający wątpliwości, kto najlepiej nadaje się na lidera. Poza tym w opisach cech charakterystycznych dla skutecznego przywódcy organizacyjnego studenci zagraniczni wyraźnie wskazywali cechy charakteryzujące charyzmatyka. Nawet w trakcie symulacji zawierającej uwarunkowania do zaistnienia przywództwa anarchicznego podawali oni czynniki bardziej charakterystyczne dla relacji przywództwa charyzmatycznego, nie uwzględniając pragmatycznego podejścia do wyboru osoby, która zapewni sukces projektu dzięki przygotowaniu merytorycznemu i doświadczeniu w danym wycinku aktywności zawodowej.

4. Zakończenie

Na podstawie krytycznej analizy literatury oraz wyników badań wskazujących oczekiwania wobec przywództwa organizacyjnego można przyjąć, że najbardziej oczekiwane i możliwe do wdrożenia w świecie 2. poł. XXI wieku jest przywództwo charyzmatyczne. Nawet jeśli uznać, że wzrost świadomości pracowników wpływa w pewnym stopniu na poprawę warunków do stosowania stylu demokratycznego w różnego typu organizacjach, nie obserwuje się oczekiwań w zakresie wdrażania rozwiązań charakterystycznych dla przywództwa koordynacyjnego. W różnego typu badaniach, także prezentowanych w artykule obserwacjach HayGroup, pracownicy oczekują inspiracji do działania i wyraźnie określonych wizji rozwoju. Wzrasta ich motywacja do pracy nie ze względu na warunki panujące w organizacji, ale przede wszystkim ze względu na relację przywódczą, której są uczestnikami. Oczywiście przywództwo charyzmatyczne zmienia się zgodnie z oczekiwaniami sytuacji. Charyzma w rozumieniu XXI-wiecznym jest nadawana przez zwolenników i zawiera elementy emocjonalne i racjonalne, wymagające od przywódcy ciągłego zabiegania o zwolenników poprzez świadomość własnej wartości, przekonanie o słuszności głoszonych idei i realizowanych zadań, silne ukierunkowanie na wykorzystywanie zdolności oratorskich do zaangażowania ludzi we współtworzenie wizji rozwoju oraz dawanie przykładu identyfikacji z głoszonymi poglądami w trakcie każdej realizowanej czynności.

Jeśli natomiast zmieniająca się rzeczywistość, którą możemy określić jako quasi-wirtualną, zacznie czerpać głównie ze wzorców obserwowanych obecnie w Internecie, to może stać się jej odwzorowaniem. Sytuacja ta jednak, jak można przypuszczać, nie nastąpi zbyt szybko, ponieważ nie wyobrażają jej sobie nawet przedstawiciele pokolenia Y.

Literatura

- Adair J., 2008, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- DiTomaso N., 1993, *Weber's social history and Etzioni's structural theory of charisma in organizations: Implications for thinking about charismatic leadership*, *Leadership Quarterly*, no. 4.
- Fukuyama F., 2000, *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, tłum. H. Komorowska, K. Dorosz, Warszawa.
- Haromszeki Ł., 2010, *Przywództwo w czasie kryzysu*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Haromszeki Ł., 2014, *Global Organizational Leader*, IHRM, Kraków (w druku).
- Haromszeki Ł., Jarco P., 2013, *Psychological and social competences characteristic of virtual space leader*, *Proceedings of the Second International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies*, Wrocław.
- Hollander E., 1958, *Conformity, status and idiosyncrasy credit*, *Psychological Review*, vol. 65.
- Hollander E., 1985, *Leadership and power*, [w:] Lindzey G., Aronson E. (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Random House, New York.
- Hollander E., Julian J.W., 1970, *Studies in leader legitimacy, influence and innovation*, [w:] Berkovitz L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.
- Hollander E.P., 1992, *Leadership, followership, self and others*, *Leadership Quarterly*.
- House J.R., 1977, *A 1976 theory of charismatic leadership*, [w:] Hunt J.G., Larson L.L. (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale.
- HRstandard.pl, 2013, *Skuteczne przywództwo*, <http://hrstandard.pl/2013/10/11/skuteczne-przywodztwo/>.
- Kawka T., 2012, *Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji. Sukces w zarządzaniu kadrami*, t. 1, *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Listwan T., Stor M. (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa.
- Kożusznik B., 2002, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa.
- Kuc B.R., 2004, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Listwan T., 2010, *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Mączyński J., Wypiański D., 2011, *Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Studies in 2010/2011 and 1996/1997*, Sułkowski Ł. (red.), *Journal of Intercultural Management*, vol. 3.
- McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., Lowell E.L., 1958, *A scoring manual for the achievement motive*; R.W. Heyns, J. Veroff, J.W. Atkinson, *A scoring manual for the affiliation motive*; J. Veroff, *A scoring manual for the power motive*. *Respectively*, Chapters 12, 13 and 14, [w:] Atkinson J.W. (ed.), *Motives in Fantasy, Action and Society*, Van Nostrand, New York.
- Miller D., 2010, *Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół*, PWE, Warszawa.
- Noone J., 2014, *Generation Y: Are We Preparing Leaders to Deal with New Employee Expectations?*, *One World*, Joseph Noone's blog, <http://josephnoone.wordpress.com/global-teams-making-them-work/generation-y-are-we-preparing-leaders-to-deal-with-new-employee-expectations/> (20.02.2014).
- Sikorski C., 2006, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

- Stor M., 2011, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Suchodolski A., 2012, *Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji. Sukces w zarządzaniu kadrami*, t. 1, *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Listwan T., Stor M. (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa.

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP OF THE SECOND DECADE OF THE 21ST CENTURY – A CHANCE TO BUILD A HUMAN CAPITAL IN AN ORGANIZATION

Summary: There is a lot of information about the crucial role of leadership in the modern world of profit oriented organizations in HRM literature, various reports and guides. An important issue in the relation to so ubiquitous demand for leadership is to answer the questions: Which type of leadership do we have in mind: A binding leader with followers for a long period of time on the basis of strong emotional relationship and a vision of development which takes into account the permanent improvement of employees, or rather – flexible choosing of leaders by members of the project teams based on the expected benefits? The article is an attempt to answer the above questions based on critical analysis of literature and my own observations of expectations of future managers towards organizational leadership.

Keywords: organizational leadership, charismatic leadership, anarchic leadership, Generation Y, pragmatic approach.