

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

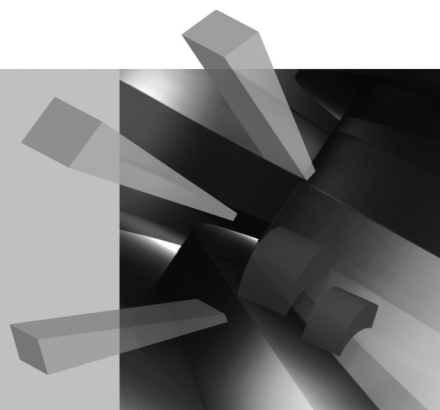
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w 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 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Wioletta Gieniec-Urbańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZAGADNIENIE PRZYWÓDZTWA WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest próba identyfikacji kwestii przywództwa w zarządzaniu nowoczesną organizacją. Autorka przedstawia różne koncepcje rozumienia przywództwa w teorii i praktyce zarządzania jako dowód, że nie ma jednolitości poglądów w kwestii istoty i roli kierownictwa. Kolejna część artykułu omawia różne typy przywódców, koncentrując się na charyzmatycznym przywództwie i koordynacji demokratycznej.

Słowa kluczowe: przywództwo, charyzmatyczne przywództwo, demokratyczna koordynacja, nowoczesna organizacja.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu oraz praktyce zarządzania obserwujemy zainteresowanie tematyką przywództwa. Wydaje się to zrozumiałe w czasach nieustannego kwestionowania sprawdzonych metod postępowania i poszukiwania elastycznych rozwiązań obecnych i przyszłych problemów zarządzania kapitałem ludzkim.

Celem niniejszego opracowania jest próba identyfikacji zjawiska przywództwa i problematyki z nim związanej we współczesnej organizacji. Przez pojęcie współczesnej organizacji autorka rozumie organizację funkcjonującą we współczesnej gospodarce, którą K. Kelly scharakteryzował następująco: „Jest globalna. Faworyzuje byty niematerialne – idee, informacje i powiązania. I jest silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci elektronicznej”¹.

Artykuł został podzielony na dwie części: w pierwszej przedstawiono pojęcie przywództwa i jego znaczenie w zarządzaniu współczesną organizacją, w drugiej części poruszono problemy i zagrożenia związane ze zjawiskiem przywództwa

¹ B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania pracy menedżerów*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin SA, Warszawa 2009, s. 71.

w organizacji. W podsumowaniu zaprezentowano ogólne wnioski i refleksje z przeprowadzonych rozważań.

Ze względu na objętość przedstawione koncepcje teoretyczne i praktyczne nie stanowią kompleksowego ujęcia stanu wiedzy z zakresu przywództwa w organizacji, a poruszona problematyka opiera się na wybranych zagadnieniach.

2. Pojęcie przywództwa i jego znaczenie w zarządzaniu współczesną organizacją

Nowa rzeczywistość funkcjonowania organizacji wywołała istotne zmiany w teorii i praktyce zarządzania. T. Listwan i Z. Antczak ujęli to następująco: „tradycyjna koncepcja zarządzania o rodowodzie taylorowsko-weberowskim w nowych warunkach przekształciła się we własne zaprzeczenie”, ponieważ nowe rynkowe reguły wymogły konieczność tworzenia warunków umożliwiających samomotywację pracowniczą². Przegląd najnowszej literatury przedmiotu dowodzi rosnącego znaczenia zagadnienia przywództwa w naukach o organizacji i zarządzaniu. Wielu autorów w przywództwie upatruje wręcz determinantę realizowania założonych celów przez przedsiębiorstwo w realiach nowej gospodarki.

Ze względu na interdyscyplinarny charakter zjawiska przywództwa oraz różnego jego rozumienia przez autorów i badaczy, nawet w ramach jednej dyscypliny naukowej, funkcjonuje wiele definicji i prób określenia tego pojęcia. Wywodzące się z nauk politycznych i społecznych przywództwo obecnie w naukach o organizacji i zarządzaniu nie jest już utożsamiane z pojęciami zarządzania, liderowania czy kierowania, a nawet wyraźnie się od nich różni³. W nowoczesnym rozumieniu przywództwa wydaje się dominować definicja zaproponowana przez R.W. Griffina, ujmująca przywództwo jako proces, który „polega na uzyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji”⁴. Griffin definiował przywództwo nie tylko jako proces, ale również jako właściwość rozumianą jako cechy osobowościowe i sytuacyjne, czyniące z przywódcy człowieka niepowtarzalnego, jednakże wielu autorów pomija ten aspekt w swoich definicjach⁵. Całkowicie odmiennie definiuje przywództwo M. De Pree: postrzega je jako sztukę polegającą na „daniu ludziom szansy wykonania tego, czego się od nich wymaga, w najbardziej ludzki

² Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 35.

³ J. Puchalski, *Nowe przywództwo determinantą sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin SA, Warszawa 2009, s. 154.

⁴ Tamże, s. 155.

⁵ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 379.

i skuteczny sposób”, czyli rolę lidera sprowadza do służenia jego zwolennikom, aby mogli wykorzystać wszystkie swoje możliwości⁶. Koncepcje przywództwa nazywanego służebnym wydają się współcześnie mieć wielu zwolenników, zalicza się do nich również autorka niniejszego artykułu. Jeszcze inaczej ujmuje przywództwo A.K. Koźmiński: „mówiąc o przywództwie, będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych, po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja”⁷. Zdaniem Cz. Sikorskiego przywództwo rozumiane jako potencjał organizacyjny oznacza zbyt radykalną zmianę znaczenia, jakie tradycyjnie przypisuje się temu pojęciu, które pomimo różnic interpretacyjnych zawsze wiązało się z osobą przywódcy. Autor dowodzi, że w relacji przywództwa kierunek wpływu jest wyraźnie określony, ponieważ przywódca to ktoś, kto zaspokaja istotne potrzeby egzystencjalne swoich podwładnych, którzy tylko dlatego i tylko tak długo uznają go za przywódcę, jak długo potrzebują go do zaspokojenia swoich potrzeb⁸.

Fenomen przywództwa próbowali wyjaśnić R.B. McAfee i P.J. Champagne za pomocą podejścia tradycyjnego, teorii cech i teorii uwarunkowań środowiskowych. Dwie pierwsze teorie opierają się na właściwościach przywódcy, które powodują podporządkowanie jego podwładnych, w podejściu tradycyjnym są to dziedziczne zdolności przywódcze, w teorii cech – cechy osobowości przywódcy. Teoria uwarunkowań środowiskowych natomiast traktuje pojawienie się przywództwa w danej grupie jako wynik zapotrzebowania członków tej grupy na konkretne cechy przywódcy w związku z sytuacją, w jakiej się znaleźli⁹.

W literaturze przedmiotu funkcjonują nawet koncepcje negujące konieczność istnienia przywództwa w organizacji. Koncepcja substytutów przywództwa autorstwa S. Kerr, J.M. Jermier wskazuje na czynniki mogące neutralizować lub zastąpić przywództwo w organizacji, są to: cechy organizacji, podwładnego i zadania¹⁰. Alternatywę przywództwa jeszcze wcześniej przedstawił M. Webber, rozwijając teorię biurokracji, zgodnie z którą sama organizacja, jako system ściśle sformalizowany i przewidywalny, może zapewnić pracownikom poczucie bezpieczeństwa i wzory do naśladowania¹¹. Założenia koncepcji negujących potrzebę istnienia formalnego przywództwa podważa między innymi T. Lambert, według którego brak lub osłabienie roli przywódcy w organizacji zawsze prowadzi do wyłonienia się nieformalnego

⁶ Tamże, s. 377.

⁷ Cz. Sikorski, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 10.

⁸ Tamże.

⁹ Tamże, s. 11-12.

¹⁰ R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 22.

¹¹ Cz. Sikorski, wyd. cyt., s. VII.

lidera, często nieodpowiedniego, co prowadzi do konfliktu, a organizacja powraca do stanu wyjściowego¹².

Teoria cech osobowościowych, której autorami są R.B. McAfee i P.J. Champagne, zdaniem Cz. Sikorskiego wciąż jest przyjmowana do wyjaśniania źródeł przywództwa, pomimo iż została poważnie skrytykowana, a większość autorów podziela pogląd, iż nie ma określonego, jednolitego typu osobowości przywódcy¹³. Oczekiwane efekty nie przyniosły również badania zmierzające do poznania zachowań cechujących skutecznych przywódców¹⁴. P.F. Drucker w przedmowie do *Lidera przyszłości* w taki sposób podsumował swoje ponad pięćdziesięcioletnie doświadczenia z pracy z liderami: „Po pierwsze, z pewnością istnieją »urodzeni liderzy«, ale jest to zbyt nieliczna grupa, aby można było na niej polegać. Przywództwa można i trzeba się nauczyć – i temu celowi służy ta właśnie książka. Druga ważna lekcja polega na uświadomieniu sobie, że »osobowość kierownicza«, »styl kierowania« i »cechy charakterystyczne przywódcy« w zasadzie nie istnieją (...). Jedyną cechą charakteru, którą dostrzegłem u wszystkich najlepszych liderów bez wyjątku, to to, że brakowało im lub mieli bardzo niewiele »charyzmy«. Był to termin, który niczemu im nie służył, a jeszcze mniej znaczył”¹⁵.

Przedstawione definicje i koncepcje wyjaśniające zjawisko przywództwa nie stanowią wprawdzie pełnego przekroju literatury przedmiotu, mogą jednak dowodzić braku zgodności w rozumieniu istoty i znaczenia przywództwa zarówno w teorii, jak i praktyce kierowania ludźmi we współczesnej organizacji.

3. Problematyka związana ze zjawiskiem przywództwa we współczesnej organizacji

Różnice w rozumieniu istoty i celu przywództwa w organizacji wydają się dowodzić złożonej i niejednoznacznej natury tego zjawiska i powodować liczne dylematy w obszarze kierowania ludźmi. W dalszych rozważaniach autorka przyjęła następujące rozróżnienie: kierownik sprawuje władzę w organizacji na mocy formalnych uprawnień, przywódca z kolei to „kierownik, który zaspokaja podwładnym ich potrzeby pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji”¹⁶.

Przyglądając się ewolucji koncepcji przywództwa, dostrzegamy tendencję do odchodzenia od autorytarnych, hierarchicznych zależności na rzecz tych o charakterze demokratycznym i dystrybuującym ośrodki władzy różnokierunkowo dzięki procesowi usamodzielniania pracowników. Wielu badaczy przedmiotu podkreśla, że

¹² T. Lambert, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o., Warszawa 1999, s. 131-132.

¹³ Cz. Sikorski, wyd. cyt., s. 12.

¹⁴ J. Puchalski, wyd. cyt., s. 160.

¹⁵ P.F. Drucker, *Przedmowa*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 13-14.

¹⁶ Cz. Sikorski, wyd. cyt., s. 21.

jest to konieczna odpowiedź na warunki, w jakich musi funkcjonować współczesna organizacja, chociażby takie, jak: rewolucja edukacyjna i pojawienie się „pracownika wiedzy” oraz tworzenie się struktur sieciowych i organizacji wirtualnych opartych na tymczasowych zespołach zadaniowych. Cz. Sikorski proponuje pójść jeszcze dalej i w swojej książce *Organizacje bez wodzów* wskazuje na potrzebę zmiany formalnej władzy organizacyjnej z przywództwa na koordynację demokratyczną, w której miejsce przywódcy zajmuje koordynator demokratyczny. Autor dowodzi, że koordynacja demokratyczna jest najlepiej dostosowana do realiów współczesności, zmusza bowiem pracowników do samodzielnego zaspokajania swoich potrzeb: pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji, przez co uniezależnia ich od przełożonego i w największym stopniu sprzyja ich intelektualnemu i moralnemu rozwojowi¹⁷. Przedstawiona koncepcja koordynacji demokratycznej wydaje się zbliżona do teorii samoprzywództwa H.P. Simsa i Ch.C. Manza. Autorzy nie proponują wprawdzie rezygnacji z formalnego stanowiska kierownika w organizacji, jednakże wyznaczają kierownikowi, nazwanemu superliderem, szczególną rolę stopniowego usamodzielnienia swoich podwładnych, aby docelowo mogli oni wymiennie, w zależności od zapotrzebowania na konkretne umiejętności, kierować zespołami zadaniowymi i być przywódcami operacyjnymi¹⁸. Opisany efekt jest zdaniem Cz. Sikorskiego właśnie koordynacją demokratyczną, a superlidera autor nazywa przywódcą racjonalnym. Z kolei według A. Koźmińskiego przywództwo jest koniecznym elementem każdej ludzkiej organizacji, a zwłaszcza działającej w warunkach niepewności instytucji biznesowej. W celu nadania organizacji określonego kursu niezbędny jest dominujący sposób odgrywania ról dotyczących oddziaływania jednych uczestników organizacji na innych¹⁹.

Trzeba przyznać, że w praktyce zarządzania organizacją koordynację demokratyczną, jako alternatywną formę władzy organizacyjnej, rzadko można zaobserwować. Mało znana praktyce pozostaje jeszcze koncepcja organizacji fraktalnej, która wydaje się oddawać istotę koordynacji demokratycznej.

Natomiast w organizacjach wirtualnych, rozwijających struktury sieciowe koordynacja demokratyczna stanowi podstawową formę władzy, a rola koordynatora demokratycznego polega przede wszystkim na wykorzystaniu potencjału podległych mu specjalistów i stworzeniu im warunków do realizacji zadania, ponieważ źródłem zaspokojenia potrzeb pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji pozostaje dla siebie sam pracownik²⁰.

Pomimo wyraźnego kierunku ewolucji koncepcji przywództwa w organizacji: od charyzmatycznego wodza do racjonalnego przywództwa partycypacyjnego i koncepcji koordynatora demokratycznego, okazuje się jednak, że zjawisko przy-

¹⁷ Tamże, s. VIII-IX.

¹⁸ Tamże, s. 41.

¹⁹ A.K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 95.

²⁰ Cz. Sikorski, wyd. cyt., s. VIII.

wództwa charyzmatycznego wciąż jest bardzo aktualne w teorii i praktyce zarządzania organizacją. Powrót do starej koncepcji charyzmatycznego lidera widoczny jest na przykład w jednej ze współczesnych teorii przywództwa, w promowanym, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, zarządzaniu transformacyjnym²¹. P. Drucker w cytowanej już w niniejszej pracy wypowiedzi zdecydowanie wykluczył związek pomiędzy charyzmą a skutecznością w przywództwie. A jednak we współczesnych organizacjach wciąż można zaobserwować zapotrzebowanie na charyzmatycznych kierowników.

Pojęcie charyzmy po raz pierwszy wprowadził M. Webber do określenia szczególnych cech osobowości, które przypisywane są danej osobie przez innych ludzi, dzięki czemu cieszy się ona autorytetem i może sprawować władzę, a także wywierać niezwykle wpływ na współpracowników do wychodzenia poza własny interes dla dobra organizacji²².

Webber analizował trzy idealne rodzaje władzy: tradycyjną, charyzmatyczną i legalną – biurokratyczną, tę ostatnią określał „najracjonalniejszym ze znanych sposobów władzy”, a jednocześnie najbardziej niebezpiecznym, ze względu na zdolność do dehumanizacji człowieka, i tylko w przywództwie charyzmatycznym upatrywał siłę do przezwyciężenia władzy biurokratycznej²³.

W wykładzie kończącym cykl *Ośmiu wykładów na Nowe Tysiąclecie* L. Kołakowski stawia pytanie: „Czy w naszych czasach, w naszej cywilizacji potrzebujemy takich przywódców. Albo przeciwnie: czy należy się ich wystrzegać?”²⁴.

Trzeba przyznać, że w społeczeństwach z przeszłością totalitarną, takich jak nasze, już samo pojęcie przywództwa kojarzy się z polityczną dyktaturą i ubezwłasnowolnieniem społeczności, podczas gdy w społeczeństwach z tradycjami demokratycznymi jest niesłuchanie popularne²⁵. Możliwe, że dzięki doświadczeniom komunistycznej przeszłości jesteśmy bardziej świadomi zagrożenia, jakim jest dla wolności, w wymiarze fizycznym i duchowym, całkowite podporządkowanie się autorytetowi osobowości charyzmatycznej i uzależnienie się od niego.

Z kolei S. Chelpa dowodzi racji bytu przywództwa charyzmatycznego w realiach dzisiejszej organizacji. Autor wskazuje na istnienie trzech uzupełniających się form władzy organizacyjnej: kierowania charyzmatycznego, kierowania koordynacyjnego i kierowania anarchicznego, których wybór warunkują: atrybuty kierownika, podwładnych, organizacji oraz otoczenia²⁶. Konieczność przeprowadzenia

²¹ Tamże, s. 34.

²² J. Puchalski, wyd. cyt., s. 167-168.

²³ R. Goffee, G. Jones, *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę*, [w:] *Atrybuty przywódcy*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 194-195.

²⁴ L. Kołakowski, *Czy Pan Bóg jest szczęśliwy i inne pytania*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009, s. 181.

²⁵ A. Koźmiński, wyd. cyt., s. 95.

²⁶ S. Chelpa, *Kierowanie ludźmi w zrelatywizowanym i dynamicznym świecie organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 306.

zdecydowanych rozwiązań naprawczych, zdaniem autora, wymaga przywództwa charyzmatycznego²⁷, z którym związane są kluczowe umiejętności: generowanie wizji rozwoju organizacji oraz pozyskiwanie zwolenników dla głoszonego programu działań naprawczych²⁸.

Przywołując rozważania Kołakowskiego, stwierdza się, że w sytuacjach kryzysowych nic nie jest tak skuteczne i tak nie pobudza siły moralnej, jak właśnie wezwanie charyzmatycznego przywódcy, „ale figura obdarzona charyzmatem, chociaż może w pewnych sytuacjach nieść ludziom dary pożądane, jest przecież zawsze zjawiskiem potencjalnie niebezpiecznym, bo zawsze ma siłę, by stać się nasieniem fanatyzmu. Bezpieczniej jest tedy bez takich figur dawać sobie radę”²⁹. Według W. Bennis’a uznanie charyzmy za część składową przywództwa okazało się fałszywym tropem, a charyzma jest jednym z tych terminów, których należy używać rzadko, a najlepiej w ogóle³⁰.

Wielu autorów prezentuje podobny pogląd na kwestię charyzmatycznego przywództwa, a kierunek, w jakim zmienia się współczesna organizacja i jej pracownik, uznają oni za wystarczające uzasadnienie dla potrzeby przywództwa partycypacyjnego i racjonalnego jako jedynej drogi do całkowitego usamodzielnienia podwładnych. Wydaje się jednak, że te same przyczyny, które wskazują konieczność pojawienia się koordynatora demokratycznego, mogą również stanowić uzasadnienie powrotu idei charyzmatycznego wodza.

Charakter współczesnego otoczenia i jego wpływ na zmiany wewnątrz organizacji oraz stan niepewności towarzyszący wszystkim przejawom naszego indywidualnego i zbiorowego życia mogą, zdaniem badaczy przedmiotu, wyzwać w nas akceptację dla „zmiany” jako jedynej pewnej składowej egzystencji, a przez to wzmacniać naszą przedsiębiorczość i samosterowność, ale mogą także powodować zjawisko przeciwne: pogłębić w ludziach lęk i ujawnić zapotrzebowanie na charyzmatycznego wodza, który uwolni ich od odpowiedzialności za własne życie.

Rewolucja edukacyjna i pojawienie się „pracownika wiedzy” mogą skutkować coraz większymi kompetencjami i samodzielnością w zaspokajaniu własnych potrzeb prowadzącą do uniezależnienia się od przełożonego czy organizacji, ale mogą również, jak dowodzą psychologowie, rodzić takie zjawiska, jak poczucie osamotnienia i zagubienia w coraz mniej zrozumiałym świecie wąskich specjalizacji, a przez to zwiększać zapotrzebowanie na wszelkich przywódców duchowych czy wręcz na magię. Pojawienie się, jako efektu omawianych procesów, zjawiska rosnącego bezrobocia, niewątpliwie obniżającego społeczne poczucie bezpieczeństwa, może stanowić kolejne potencjalne zagrożenie. Jak twierdzi bowiem L. Kołakowski,

²⁷ Tamże, s. 293.

²⁸ S. Chelpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 996, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 142.

²⁹ L. Kołakowski, wyd. cyt., s. 184.

³⁰ S. Daloz Parks, *Przywództwa można się nauczyć*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 14.

nasze marzenia o bezpieczeństwie doskonałym wyjaśnić mogą pokusę totalitarną, pokusę do zupełnego wyzbycia się wolności i odpowiedzialności i powrotu do stanu dzieciństwa³¹.

Koncepcja zmiany formy władzy organizacyjnej z przywództwa na koordynację demokratyczną, oprócz wymienionych zalet, nie pozostaje jednak wolna od zagrożeń. Wielu autorów sygnalizuje problem „zaniku lojalności” związany z przeobrażeniami, jakie nastąpiły we współczesnej organizacji i wywołały tym samym zmiany w profilu pracownika. Jako jedno ze zjawisk towarzyszących zmianom strukturalnym w organizacji T. Listwan wymienia trend do wirtualizacji w zakresie funkcji personalnej, charakteryzujący się ograniczeniem lub całkowitym wyeliminowaniem bezpośrednich interakcji pracowniczych, który z jednej strony najlepiej dostosowany jest do gospodarki opartej na wiedzy, z drugiej jednak strony wywołuje problemy natury psychospołecznej³². Zdaniem Cz. Sikorskiego cechy pracowników, takie jak autonomiczność i przedsiębiorczość, które warunkują istnienie koordynacji demokratycznej, mogą również rodzić niebezpieczne z moralnego punktu widzenia zjawiska, takie jak: powierzchowność relacji międzyludzkich prowadząca do kwestionowania potrzeby empatii, silna motywacja osiągnięć i związany z nią pęd do kariery kosztem dobra własnego i innych oraz relatywizm moralny objawiający się tworzeniem wygodnych norm moralnych³³. Według A. Tofflera problem organizacji przyszłości będzie polegał na tym, czy człowiek potrafi znieść nadmiar wolności³⁴.

Stopień zróżnicowania koncepcji i poglądów badaczy przedmiotu oraz wieloaspektowość omawianych kwestii może dowodzić, jak złożonym i problematycznym zjawiskiem we współczesnej organizacji pozostaje wciąż zagadnienie przywództwa. Zdaniem autorki niniejszego artykułu ze względu na fakt, iż każda ze znanych form władzy organizacyjnej niesie zagrożenia i nie może być stosowana bez ograniczeń, tylko elastyczne podejście przełożonych do kierowania ludźmi, respektujące wartości humanistyczne, warunkuje skuteczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

4. Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była próba identyfikacji zjawiska przywództwa i związanej z nim problematyki we współczesnej organizacji. Zaprezentowane opinie badaczy tematu odzwierciedlają ekstremalnie odmienne rozumienie istoty i roli przywództwa w funkcjonującej w dzisiejszych realiach organizacji. Ewolucja koncepcji przywództwa wyraźnie wskazuje kierunek odchodzenia od przywództwa emocjo-

³¹ L. Kołakowski, wyd. cyt. s. 145-146.

³² T. Listwan, *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 31.

³³ Cz. Sikorski, wyd. cyt., s. 70-75.

³⁴ Tamże, s. 75.

nalnego, które w skrajnej postaci reprezentuje przywództwo charyzmatyczne, i poprzez przywództwo partycypacyjne i racjonalne zbliżanie się do koncepcji koordynatora demokratycznego, którą zaadaptowały już organizacje wirtualne i struktury sieciowe.

Obserwowany powrót zainteresowania przywództwem charyzmatycznym może stanowić przykład, jak wielowymiarowe i współzależne są procesy zachodzące w dzisiejszym świecie organizacji, gdzie na próżno szukać gotowych rozwiązań oraz takich, które nie miałyby równocześnie negatywnych konsekwencji.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce zarządzania dominujący wydaje się pogląd, iż w warunkach nieprzewidywalności dzisiejszego otoczenia elastyczność jest warunkiem koniecznym przetrwania organizacji na rynku. W przywództwie z kolei wielu autorów upatruje determinantę osiągnięcia sukcesów przez współczesne przedsiębiorstwo. Brak rezultatów w badaniach nad znalezieniem jednego określonego zestawu cech, zachowań czy stylów kierowania warunkujących skuteczność w przywództwie oraz świadomość zagrożeń, jakie niesie zarówno koncepcja koordynacji demokratycznej, jak i przywództwo charyzmatyczne, skłaniają do refleksji, że elastyczne i etyczne rozwiązania, prowadzące do samodzielności i samosterowności podwładnych, wydają się warunkiem koniecznym efektywnego kierowania ludźmi. Wielu badaczy tematu podkreśla, iż celem organizacji jest nie tylko osiągnięcie wyników ekonomicznych, ale również rozwój człowieka we wszystkich wymiarach jego holistycznej natury, który determinuje rozwój współczesnej organizacji i społeczeństwa.

Literatura

- Atrybuty przywódcy*, Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Chelpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 996, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Daloz Parks S., *Przywództwa można się nauczyć*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Drucker P.F., *Classic Drucker*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Kołąkowski L., *Czy Pan Bóg jest szczęśliwy i inne pytania*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.
- Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin SA, Warszawa 2009.
- Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o., Warszawa 1999.

- Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Santorski J., Turniak G., *Alchemia kariery. Bierz życie w swoje ręce!*, JS & Co Dom Wydawniczy, 2011.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

THE ISSUE OF LEADERSHIP IN MODERN ORGANIZATION

Summary: The aim of the article is an attempt to identify the issue of leadership in the management of modern organization. The author presents different conceptions of understanding of leadership in theory and practice of management, as a proof that there is no uniformity of views on the matter of the essence and the role of leadership. The next part of the paper discusses different types of leadership, focussing on charismatic leadership and democratic coordination.

Keywords: leadership, charismatic leadership, democratic coordination, modern organization.