

ROLA PRZYWÓDCY A SKUTECZNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W ZMIENNYM OTOCZENIU

Marcin Geryk

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku

Wyższa Szkoła Inżynierii i Zdrowia w Warszawie

Słowa kluczowe: przywództwo, zmiany, organizacja, otoczenie

Streszczenie: Celem publikacji jest wskazanie, jak dobór właściwego przywódcy o określonych cechach może wpłynąć na szanse przetrwania organizacji w trudnych czasach. W artykule omówiono koncepcje przywództwa – od transakcyjnego poprzez transformacyjne, aż po ideę neoewolucyjną. Tematykę tę odniesiono do zagadnienia edukacji i rekomendacji Rady Unii Europejskiej co do określonych cech przywódczych w tym obszarze. W debacie nad sylwetką przywódcy warto zwrócić uwagę na proponowaną przysięgę na wzór lekarskiej i korelację tego stanowiska z określonymi normami. W pracy poruszono kwestię miejsca przywódcy w organizacji oraz wpływu, jaki jego indywidualność może wywierać na zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu. Proces doboru osób do pełnienia funkcji przywódczych jest kluczowy, gdyż elastyczność przywództwa wydaje się odpowiedzią na trudne czasy.

Wprowadzenie

Zarówno bieżące funkcjonowanie, jak i rozwój każdej organizacji uzależnione są od cech jej przywódcy. Kierowanie zespołem wymaga nie tylko sprawnej artykulacji celów strategicznych, wynikających z analizy wyzwań i zagrożeń, lecz także umiejętności motywowania i korzystania z różnorodnych kanałów komunikacji. Potrzeba przywództwa wydaje się aż nadto oczywista.

Dynamiczne zmiany otoczenia, także wywołujące zjawiska kryzysowe, prowadzą do zmiany sposobu postrzegania pozycji przywódcy. Okazuje się, że jego postępowanie staje się nierzadko warunkiem przetrwania organizacji. Celem opracowania jest próba analizy wpływu otoczenia na zmiany postaw przywódczych i wskazanie, jak dobór właściwego przywódcy o określonych cechach może wpłynąć na szanse przetrwania organizacji w trudnych czasach. Ponadto podjęto próbę określenia cech przywódcy i źródeł ich pochodzenia. Dążono do określenia relacji zmian otoczenia i zdolności przywódczych, szczególnie w kontekście dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Przy opracowaniu niniejszego tekstu oparto

się na studiach literaturowych autorów krajowych i zagranicznych. Podczas rozważań operowano na gruncie teorii cech przywódczych, koncentrując swoją uwagę na poziomie jednostek. Z rozmysłem pominięto złożoność koncepcji społecznych, stylów kierowania czy uwarunkowań kulturowych.

Cechy przywódcy

Przewodzenie ludźmi to podstawowa cecha przywódcy. To pozornie tautologiczne stwierdzenie obejmuje swoim zasięgiem całą złożoność roli lidera jako osoby sprawującej władzę nad innymi. Mnogość definicji, których dostarcza literatura przedmiotu, obejmuje wpływ na „zadaniowy i społeczny wymiar funkcjonowania” [Fujishin, 1997, s. 112], dbałość o relacje rozumiane jako „interpersonalny wpływ (...) realizowany poprzez proces komunikacji” [Tannenbaum i in., 1961, s. 24] oraz wyróżnienie z szerszego zbioru zarządzających innymi ludźmi, wskazując, że przywódca rządzi otoczeniem, a nie jest jemu podporządkowany [Bennis, 1989, s. 44].

Powszechnie przyjmowana w XIX i XX wieku teoria „wielkich ludzi” zakładała, że niektóre osoby są szczególnie predystynowane do pełnienia kierowniczych funkcji. Dotyczyło to mężczyzn i to szlachetnie urodzonych. Jak stwierdził jeszcze w 1869 roku F. Galton – cechy liderów są nie tylko nabyte po przodkach, ale i niezmiennalne [Galton, 1892, s. 37].

W wieku XX teoria ta uległa modyfikacji w kierunku teorii cech przywódczych. W swoich założeniach nie wskazywała ona, czy cechy przywódcze są dziedziczone czy nabyte, poszerzając tym samym wydatnie krąg osób mogących stać się liderami. Pozwalała jednak na wskazanie, że liderzy posiadają pewne cechy, których „nie-liderzy” mogą nie posiadać. Na przykład cechy fizyczne to cechy dziedziczone, zaś wiedza czy doświadczenie to już cechy nabyte [Malos, 2011, s. 215-220].

Pierwsze krytyczne głosy pojawiły się w połowie XX wieku, gdy R. M. Stogdill zauważył, że „osoba nie staje się przywódcą z racji posiadania kombinacji pewnych cech” [Stogdill, 1948, s. 64]. Zbiór tych cech stanowi jedynie warunek wstępny, nieprzesadzający, czy wpłyną one na faktyczne bycie liderem [Kirkpatrick, Locke, 1991, s. 48].

Jak wykazał Bass, istnieje sześć cech charakterystycznych dla liderów, które odróżniają ich od osób niebędących przywódcami. Zaliczył do nich: zapał (ang. *drive*), dążenie do przewodzenia (ang. *desire to lead*), uczciwość i prawość (ang. *honesty and integrity*), pewność siebie (ang. *self-confidence*), zdolności poznawcze (ang. *cognitive ability*) oraz wiedzę o przedmiocie zarządzania (ang. *knowledge of the business*) [Bass, Bass, 2008].

Pogłębione studia literaturowe, obejmujące analizę wielu publikacji z zakresu cech przywódczych, wskazują, iż badacze koncentrują swoje wysiłki głównie na momencie

pojawienia się lidera oraz na ocenie skuteczności jego przywództwa. Ewolucja teorii cech przywódczych wskazuje, że kluczowy jest stały rozwój lidera, a efektywność jego działania zależy od umiejętności wykorzystania i wyboru cechy właściwej dla danej sytuacji. A zatem ewolucja cech lidera i sposobu ich wyrażania wskazuje na ich współzależność i dopiero ocena obu pozwala na efektywną ocenę skuteczności przywództwa i samego lidera [Xu, 2014, s. 1095-1119].

Przywództwo definiowane jest przez R. W. Griffina [2004, s. 581] jako proces lub właściwość. „Proces to wykorzystywanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy albo organizacji, motywowania zachowań sprzyjających osiągnięciu tych celów i łatwiejszego definiowania kultury grupy lub organizacji. Przywództwo rozumiane jako właściwość jest zestawem cech przypisywanych osobom spostrzeganym jako przywódcy”. A zatem, idąc tropem myślowym tego autora, przywództwo to przede wszystkim ustalanie kierunku zmian, tworzenie strategii i wpływanie, dzięki technikom motywacyjnym, na ich wypełnienie. Zaliczyć do nich należy metody budowania zespołów i aktywne wpajanie zrozumienia wizji i strategii. Niezwykle istotne jest również dostrzeganie barier i trudności wynikających z relacji międzyludzkich w organizacji, a także dostrzeganie niezaspokojonych potrzeb [Griffin, 2008, s. 555].

Jak pisze Ł. Sułkowski, „przywództwo należy do symbolicznego dziedzictwa ludzkości” [Sułkowski, 2010, s. 104], stąd jego źródła możemy doszukiwać się już u zarania gatunku homo sapiens. Pomimo pewnego podobieństwa do świata zwierząt, różni się występującą dychotomią – przywództwa transakcyjnego w relacji do przywództwa transformacyjnego. Pierwsze z nich opiera się na systemie wymiany dóbr w zamian za realizację pewnych zadań. W relacjach międzyludzkich doskonalszą jednak formą jest przywództwo transformacyjne, prowadzące do wspólnego zaangażowania wokół określonego celu. Powstają przy tym silne relacje społeczne, przyczyniające się do upowszechnienia systemu wartości.

Na uwagę zasługuje także neoewolucyjna koncepcja przywództwa, zgodnie z którą [Sułkowski, 2010, s. 109] przywództwo ma swoje źródło w biologicznej naturze człowieka. Atrakcyjne jest zarówno dla grupy przewodzonych dzięki porządkowaniu działań, jak i dla przywódcy dzięki dostarczaniu jemu wielowymiarowych korzyści. Przywództwo można rozpatrywać jako arenę społecznej rywalizacji przywódcy zdążającego do zwiększenia władzy i interesu grupy, co jest istotnym mechanizmem społecznym umożliwiającym tworzenie, funkcjonowanie i rozwój struktur społecznych. Ważna jest identyfikacyjna rola przywódcy, jako twórcy wizji, wokół której jednoczą się członkowie organizacji, stanowiąc o jej odrębności i tożsamości.

Początkowo zakładano, że istnieją szczególne cechy determinujące umiejętności przywódcze, cechy fizjologiczne bądź psychologiczne, wystarczy więc odnaleźć „naturalnego

wodza”. Z krytyki tego stanowiska powstały dwie nowe koncepcje wyboru przywódcy. W podejściu sytuacyjnym otoczenie przyjmowano jako stałą i dobierano menedżera posiadającego odpowiedni zestaw cech. W drugim przypadku o wyborze przywódcy decydowały potrzeby i wymogi podwładnych oraz zdolność ich zaspokajania [Kuc, 2009, s. 9-26].

Zagadnienie przywództwa w obszarze edukacji podejmowała Rada Unii Europejskiej, podkreślając, iż wymaga ono nie tylko „wysokich kompetencji opartych na wartościach podstawowych”, co związane jest z ponoszoną przez przywódców odpowiedzialnością m.in. za jakość kształcenia, lecz także kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i finansowymi. Można to osiągnąć tylko poprzez uważne wybieranie i przygotowywanie osób na kluczowe stanowiska [Konkluzje Rady..., 2014, s. 2-4].

Zatem to proces rekrutacji okazuje się kluczowy. W jego trakcie powinny być wykorzystywane wszelkie dostępne narzędzia naukowe, jak metody ilościowe i jakościowe, aby oprócz kompetencji zawodowych czy orientacji na cele organizacji wziąć pod uwagę kompetencje społeczne, motywatory osobiste i zawodowe [Bartkowiak, 2011, s. 113].

Zasoby organizacji wyrażone są sumą jej potencjału materialnego, ludzkiego, finansowego czy organizacyjnego, a także zdobytej wiedzy i doświadczenia. Przewodzenie to umiejętność sprawnego wykorzystania posiadanego potencjału na potrzeby rozwoju organizacji.

G. Bartkowiak [2011, s. 104-105], opisując aktualny model przywództwa, wskazuje na obecność wielu paradygmatów, wśród których wiodące jest przywództwo transformacyjne. Nie można lekceważyć również koncepcji autentycznego przywództwa, która uwzględnia aspekt etyczny. Przyjmowanie dłuższej perspektywy życia organizacji skutkuje stawianiem odpowiednich wymagań przywódcom z naciskiem na wspieranie rozwoju zrównoważonego. Stabilny psychologicznie przywódca odgrywa wielką rolę przy odpieraniu negatywnego wpływu z zewnątrz.

W debacie nad sylwetką przywódcy i jego pożądanymi cechami warto odnieść się do propozycji składania przez menedżerów przysięgi na wzór przysięgi Hipokratesa. Bezpośrednim powodem jej ogłoszenia był kryzys przywództwa w końcu pierwszej dekady XXI wieku w Stanach Zjednoczonych, także potęgowany nasilającymi się niekorzystnymi zjawiskami ekonomicznymi. Sugerowany przez autorów projektu MBA Oath, opracowanego przez studentów i absolwentów Harvard Business School, tekst preambuły brzmi: „Jako menedżera, moim celem jest służenie wspólnemu dobru poprzez organizowanie ludzi i zasobów, tak aby budować wartość, której nikt nie może zbudować samodzielnie. W związku z tym będę działał tak, aby moje przedsiębiorstwo budowało wartość dla społeczeństwa w długim terminie. Zdaję sobie sprawę, że moje decyzje mogą mieć daleko idące konsekwencje i oddziaływać na dobrostan jednostek wewnątrz i na zewnątrz mojej firmy, teraz i w przeszłości. Jako że staram się godzić

interesy różnych stron, będą stawał w obliczu trudnych wyborów” [Khurana, Nohira, 2009, s. 84-93].

Poważne wyzwania stawiane przed współczesnymi liderami są na tyle wygórowane, że określenie zestawu tych walorów nie jest zadaniem łatwym. Doświadczenia nabyte w ubiegłych dekadach nie w pełni przekładają się na wyzwania początku XXI wieku. Próbę sprostania temu zadaniu podjął O. F. Kirkeby [2008, s. 171-176], proponując „Dwanaście cnót przywództwa” („The Twelve Virtues of Leadership”), wskazując jednocześnie, że najlepszym sposobem dotarcia do źródła „nowego przywództwa” będzie powiązanie relacji przywódcy i norm w ramach koncepcji „cnót” przedstawionych w tabeli 1.

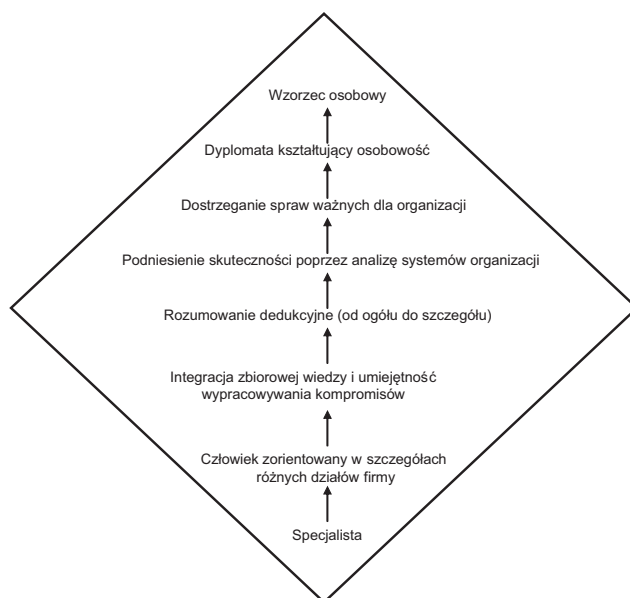
Tabela 1. Koncepcja cnót prowadzących do nowego przywództwa

| | Cnoty | Opis |
|----|---|---|
| 1 | Służenie społeczności | Dbłość o jakość życia jednostki, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. |
| 2 | Autonomiczność | Niezależność osobistej spójności, pochodzącej z motywów, jakimi kieruje się lider. Nie wyklucza ona dialogu, lecz zakłada podejmowanie decyzji na podstawie własnych przekonań lidera. |
| 3 | Sprawiedliwość | Lider kieruje się duchem, a nie literą prawa. Musi mieć odwagę interpretacji przepisów prawnych i zwyczajowych panujących w organizacji z szacunkiem dla pracownika. |
| 4 | Praktyczna mądrość | Zdolność lidera do znalezienia równowagi psychologicznej, realistycznej oceny sytuacji i zasadniczego działania. |
| 5 | Zdolność oceny sytuacji | Bycie dobrze poinformowanym. Zakłada także wykorzystywanie wiedzy o błędach i sukcesach, które miały miejsce w przeszłości. |
| 6 | Sztuka położnictwa (The Art of Midwifery) | Sztuka empatii, zdolność przyjmowania punktu widzenia innych osób i dokonywania w ten sposób oceny sytuacji. |
| 7 | Zdolność wycucia czasu i wykorzystywania chwili | Wymaga odwagi, zdecydowania i cierpliwości. |
| 8 | Umiejętność doznania nagłego olśnienia | Intuicja. |
| 9 | Euforia | Czerpanie radości z czegoś, co nieuniknione. Posiadanie tej cechy umożliwia jej rozprzestrzenianie i szerzenie entuzjazmu. |
| 10 | Talent oratorski | Umożliwia upowszechnianie idei lidera w całej organizacji. Dzięki niej lider posiada zdolność wyjaśniania, przekonywania i zachowuje się w zasadzie jak nauczyciel. |
| 11 | Rozumienie procesów zachodzących w organizacji | Procesy zachodzące w organizacji powinny być znane liderowi. Przywódca jest strażnikiem nowego porządku, powinien także przewidywać możliwe skutki swoich uprzedzeń. Zwiększanie kontroli może skutkować ograniczeniem przestrzeni wolności pracowników, co w efekcie może prowadzić do spadku efektywności |
| 12 | Duch organizacji musi być wyczuwalny | Lider dzięki swoim działaniom powinien być tym, który prowadzi organizację naprzód, ale jednocześnie poszukiwać możliwych kierunków rozwoju. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kirkeby, 2008, s. 171-176]

Problemem pozostaje dokonanie właściwego wyboru odpowiedniego przywódcy. Wraz z potrzebą zmiany pojawia się problem sukcesji i związane z tym awansu osoby na stanowisko lidera. Zakres odpowiedzialności wzrasta w postępie geometrycznym i może skutecznie przytłaczać dotychczasowego, sprawnego menedżera. M. D. Watkins opracował siedem zmian wymaganych podczas obejmowania stanowiska przywódczego [Watkins, 2012, s. 38-47].

Rycina 1. Siedem zmian prowadzących do przywództwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Watkins, 2012, s. 38-47]

Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju organizacji w kontekście przywództwa

Sprawowanie władzy w organizacji jest ze swojej natury ograniczane przez szereg uwarunkowań wpływających na jej funkcjonowanie. Zestaw ograniczeń, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych, powoduje, że nierzadko władza przywódcy bywa poważnie reglamentowana. Miejsce w strukturze organizacji wpływa na posiadany potencjał władzy i determinuje sposób jej wykorzystywania. Wyjaśnia to ograniczenia w sprawowaniu władzy nawet przez osoby zajmujące najwyższe stanowiska [Kuc, 2009, s. 9-26].

Analizując zmienność otoczenia i złożone uwarunkowania przywództwa, warto zwrócić uwagę na zdolność do pokonywania potencjalnych przeszkód i trudności. Okazuje się, że czynnikiem warunkującym powodzenie jest odpowiednia siła przywództwa

wyrażona pasją i odpowiednio motywowanym działaniem, ukierunkowanym na osiągnięcie wyznaczonych celów [Smilor, 1997, s. 341-346].

Jednym z niezwykle istotnych czynników wpływających na jakość przywództwa jest sposób komunikowania się z podwładnymi. Stosowane w ubiegłych dekadach wydawanie poleceń z wykorzystaniem przewagi pozycji służbowej wydaje się odchodzić obecnie w niepamięć jako narzędzie nieprzynoszące pożądanych efektów.

Wśród technik wiodących do usprawnienia komunikacji wskazuje się budowanie zażyłości poprzez poczucie bliskości, zdobywanie zaufania rozmówcy, uważne słuchanie przy pełnym skupieniu na wypowiedziach rozmówcy oraz próbę poruszania kwestii osobistych jako klucza do zbudowania bliższego kontaktu.

Działania takie prowadzą do przemiany funkcjonowania całej organizacji. Kluczowym zagadnieniem okazuje się promowanie dialogu poprzez stworzenie klimatu dla interaktywnego przekazu. Role pracowników ulegają rozszerzeniu dzięki stworzeniu równych szans podczas rozmowy. Gdy produkty czy usługi wzbudzają autentyczny entuzjazm u pracowników, wówczas stają się oni prawdziwymi ambasadorami marki, a odpowiednio zmotywowani pracownicy staną się także inicjatorami procesów innowacyjnych. Przekonani do zalet bezpośredniej komunikacji pracownicy staną się swoistymi narratorami, których szczerść nie będzie kwestionowana przez słuchaczy [Groysberg, 2012, s. 48-57].

Sprawny przywódca to taki, który wykorzystuje dialog odbywający się w każdej organizacji do sterowania przepływem informacji. Kluczem okazuje się wielokierunkowy przekaz, interaktywny kontakt między podwładnymi i przełożonymi. Problemem bowiem jest nie tyle sam przekaz, ile chęć jego odbioru przez adresatów, co stanowi o jego skuteczności.

Cechy przywódcy a zmienne otoczenie organizacji

Zmienność otoczenia, a także dynamika tego zjawiska, powodują, iż żaden paradygmat nie jest doskonałą receptą na przywództwo w każdych warunkach [Kociszewska-Panaszek, Panaszek, 2010, s. 45-65]. Złożoność czynników wewnętrznych dodatkowo wprowadza wiele zmiennych do niestałego otoczenia gospodarczo-społecznego organizacji.

Przed podjęciem dyskusji nad zmiennością otoczenia organizacji należy podjąć próbę zdefiniowania otoczenia organizacji. Każda organizacja funkcjonuje w określonym środowisku. Stanowi ono o możliwości pozyskiwania niezbędnych zasobów, jak też jest bazą odbiorców produktów i usług oferowanych przez organizację. Stanowią zatem swoisty układ współzależny, przy czym to organizacja jest, z reguły, silniej zależna od otoczenia. Nie może bowiem istnieć i rozwijać swojej działalności bez otoczenia, podczas gdy otoczenie może funkcjonować bez danej organizacji.

Zewnętrzne otoczenie organizacji tworzy ogólny kontekst jej funkcjonowania. Organizacja ma ograniczony bądź nikły wpływ na ogólne otoczenie zewnętrzne. Z kolei otoczenie zadaniowe to przestrzeń, w której umiejętności przywódcze lidera są niezbędne. Ten obszar w połączeniu z otoczeniem wewnętrznym stanowi bowiem właściwe miejsce sprawowania władzy przywódczej w organizacji.

W relacjach z otoczeniem pojawia się czynnik niepewności, rozumianej jako siła wynikająca ze zmienności. A zatem rolą przywódcy będzie takie kierowanie organizacją, aby wykorzystywać potencjał zawarty w jej wewnętrznej sferze dla osiągnięcia zamierzonych efektów w działaniu w przestrzeni zewnętrznej organizacji. Niestabilność otoczenia, stopień jego złożoności oraz niepewność wynikająca z niemożności przewidywania przyszłych zdarzeń potęgują stopień trudności stawianych przywódcy [Griffin, 2008, s. 96-100].

Wśród działań podejmowanych przez organizacje celem przystosowania się do otoczenia znajdziemy aktywności takie jak: reakcja strategiczna, łączenie z konkurentami, podnoszenie elastyczności działania czy podejmowanie próby wywierania skutecznego wpływu na otoczenie. Jakość interakcji organizacji z otoczeniem warunkuje jej sprawność w wymiarze rynkowym. Złożoność tych relacji narzuca wysokie oczekiwania w stosunku do lidera organizacji. Sprawne kierowanie osobami i zasobami tworzącymi organizację stanowi zatem główne wyzwanie dla zarządzających.

Każda organizacja kształtuje swoje plany rozwojowe w odmienny sposób. Zawsze jednak proces ten odbywa się w określonym otoczeniu [Geryk, 2010, s. 36]. Stopień i zakres oddziaływania otoczenia na organizację bywa trudny do oszacowania i wydaje się wręcz niemożliwe zbadać, czy organizacja funkcjonuje dzięki, czy na przekór otoczeniu.

Oczywistość zmienności otoczenia każdej organizacji nie oznacza, że ma ona biernie akceptować ten stan rzeczy. Wymusza wręcz działania będące w istocie odpowiedzią na oczekiwania rynku w warunkach zmieniającego się otoczenia. Oprócz naturalnych przeobrażeń rynku związanych z jego rozwojem czy globalizacją, istnieją zjawiska o charakterze kryzysowym.

Z przykładem takich zmian mieliśmy do czynienia w roku 2008, wraz z rozprzestrzenieniem się kryzysu w sferze finansów, początkowo głównie w Stanach Zjednoczonych. Jednocześnie poszukiwanie źródeł kryzysu wydaje się zadaniem niełatwym. Znane są opracowania upatrujące jego źródeł w ideologii neoliberalnej czy – bezpieczniej – wskazywano różnorodne przyczyny i uwarunkowania. Kluczowe jest jednak odniesienie przyczyn kryzysu, którego skutki odczuwamy do dzisiaj, do pomijania wartości moralnych w procesie podejmowania decyzji o wielkim ciężarze gatunkowym. W szczególności dotyczy to sfery finansów, obciążając osoby odpowiedzialne za te działania, a zatem menedżerów [Osiński, 2010, s. 35-42].

Organizacje reagują odpowiednio na sygnały płynące z otoczenia. Ich siła i zasięg uzależnione są, co oczywiste, od posiadanych zasobów, ale także od przyjętej strategii. Może mieć ona charakter aktywny, co jednak wymaga doskonalszego przygotowania badawczego i podjęcia wysiłku oceny możliwego rozwoju sytuacji. Antycypacja zagrożeń umożliwia podejmowanie działań ograniczających ewentualne negatywne skutki [Skalik, 2010, s. 131-139].

Zmienność otoczenia jest zjawiskiem, które było powszechne od początku cywilizacji. Środowisko organizacji zostało zatem wręcz ukształtowane w rezultacie przemian. W różnych okresach historycznych tempo zachodzących zmian było jednak różne. Na obecnym etapie zmiany zachodzą niezwykle dynamicznie, w tempie wcześniej nieznanym. Odpowiedź na powyższe wyzwania przynosi P. Grajewski, przekonując, że organizacja elastyczna, dzięki swojej zdolności do inicjowania i wdrażania zmian dostosowawczych do nowej, zmienionej sytuacji, może sprawnie funkcjonować i osiągać zamierzony przez organizację poziom skuteczności [Grajewski, 2010, s. 9-20].

Można w całej rozciągłości zgodzić się zatem ze stwierdzeniem, że dzięki swojej złożoności rola przywódcy to swoiste połączenie wiedzy, sztuki zarządzania, ak i charyzmy. Jedynie spójne połączenie tych trzech walorów z silnym ukierunkowaniem na umiejętne zarządzanie relacjami międzyludzkimi może prowadzić do sukcesu organizacji. Dostrzeganie znaczenia umiejętności racjonalnego obiektywizmu i rozeznania intuicyjnego nabiera szczególnej wartości w niestabilnym otoczeniu. Przyjąć można, że jest to otoczenie właściwe każdej organizacji, teraz i w przyszłości. Zmienność bowiem to immanentna cecha każdej organizacji.

Podsumowanie

Jak stwierdził B. Kuc, „współczesna organizacja stała się sceną narastających paradoksów i dylematów w sferze sprawowania władzy” [Kuc, 2010, s. 9-26]. Nic w tym niespotykanego, bowiem istnieje dostrzegalne podobieństwo do zachowań zwierząt. Przywództwo ma bowiem swe źródło w naturze człowieka. Z tego wynika ważność cech przywódczych – fizjologicznych czy psychologicznych.

Proces doboru osób do pełnienia funkcji przywódczych jest kluczowy. W tym celu wykorzystywane są najnowsze osiągnięcia badawcze. Służenie społeczności, a jednocześnie autonomiczność w podejmowaniu decyzji, wsparte autentycznymi umiejętnościami budowania relacji, motywowania czy oceny sytuacji to cechy dojrzałego przywódcy.

Zmienność organizacji jest ściśle skorelowana z jej otoczeniem. Wymusza ona określone reakcje organizacji. Reakcje na te zmiany to przejaw elastyczności przywództwa i w efekcie – samej organizacji. Okazuje się bowiem, że właściwe przywództwo

niezbędne jest do przetrwania organizacji i jej rozwoju. Należy przyjąć, że zmienne czasy trwają od zawsze, a przywódca w organizacji musi naturalnie to środowisko wyczuwać.

Bibliografia

1. Bartkowiak G. (2011), *Analiza koncepcji i kierunków rozwoju przywództwa w organizacji*, [W:] Falencikowski T. (red.), *Działanie współczesnych przedsiębiorstw. Determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa.
2. Bass B. M., Bass R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership*, ed. 4th, Free Press, New York.
3. Bennis W. (1989), *On Becoming a Leader*, Addison Wesley, New York.
4. Fujishin R. (1997), *Discovering the Leader Within*, Acada, San Francisco.
5. Galton F. (1892), *Hereditary genius*, Macmillan and co., New York 1892.
6. Geryk Ż. (2010), *Motywacja w uczelniach niepublicznych*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
7. Grajewski P. (2010), *Zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania współczesnej organizacji*, [W:] Geryk M. (red.), *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Gdańsk.
8. Griffin R. W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
9. Groysberg B. (2012), *Przywództwo jest dialogiem*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11.
10. Khurana R., Nohira N. (2009), *Czas podnieść zarządzanie do rangi profesji*, „Harvard Business Review Polska”, nr 2.
11. Kirkeby O. F. (2008), *The Virtue of Leadership*, Copenhagen Business School Press, Gylling.
12. Kirkpatrick S. A., Locke E. A. (1991), *Leadership: do traits matter?*, “Academy of Management Executive”, Vol. 15, Iss 2.
13. *Konkluzje Rady w sprawie skutecznego przywództwa w edukacji*, Dz. Urz. EU Nr C 30 z 1 lutego 2014.
14. Kociszewska-Panaszek M., Panaszek A. (2010), *Przywództwo w organizacji*, [W:] Walczak M. (red.), *Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą*, Wyd. SWSPiZ, Łódź.
15. Kuc B. R. (2009), *Dylematy władzy we współczesnej organizacji*, “Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
16. Maloś R. (2011), *Leadership's Trait Theories*, “Annals of Eftimie Murgu University Resita, Facile II, Economic Studies”, January.
17. Osiński J. (2010), *Źródła kryzysu finansowego i jego otoczenie moralne*, „Prakseologia”, nr 150.
18. Skalik J. (2010), *Rola czynnika ludzkiego we współczesnych organizacjach*, [W:] Geryk M. (red.), *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk.
19. Smilor R. W. (1997), *Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 12, No 5.
20. Stogdill R. M (1948)., *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the*

21. *Literature*, "Journal of Psychology", Vol. 25, Iss 1.
22. Sułkowski Ł. (2010), *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa 2010
23. Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F. (1961), *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, McGraw-Hill, New York.
24. Watkins M. D. (2012), *Jak menedżer staje się przywódcą*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11.
25. Xu L., et al. (2014), *Adding dynamics to a static theory: How leader traits evolve and how they are expressed*, "The Leadership Quarterly", s. 25.