

**UNIwersytet SZCZECIŃSKI**  
**WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA**

**UWARUNKOWANIA KSZTAŁTOWANIA  
KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI**

**Seria „Gospodarowanie Kapitałem Ludzkim”**

**Zeszyt nr 12**

**Szczecin 2017**

## **SPIS TREŚCI**

Wprowadzenie .....	5
--------------------	---

### **CZĘŚĆ I**

#### **ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA PRACY** 7

<b>Rozdział 1.</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym ( <i>Wioletta Ocieczek</i> ) .....	9
---	---

<b>Rozdział 2.</b> Determinanty równości szans w sferze personalnej w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu ( <i>Marek Kunasz</i> ).....	25
---	----

<b>Rozdział 3.</b> Autentyczne przywództwo a nastawienia kierownicze przyszłych menedżerów ( <i>Anna Pluta, Ewa Putek-Szeląg</i> ) .....	41
--	----

<b>Rozdział 4.</b> Rola kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji pracowników ( <i>Józef Ober, Janusz Karwot</i> ) .....	59
---	----

### **CZĘŚĆ II**

#### **INDYWIDUALNE UWARUNKOWANIA PRACY** 75

<b>Rozdział 5.</b> Zależność między poziomem wykształcenia a możliwością określania rodzaju wykonywanych w pracy zadań ( <i>Anna Turczak</i> ) .....	77
--	----

<b>Rozdział 6.</b> Wiek pracującego a jego wpływ na organizację czasu pracy ( <i>Anna Turczak</i> ) .....	97
---	----

<b>Rozdział 7.</b> Autorytet przywódcy w służbach mundurowych ( <i>Lilla Młodzik</i> ) .....	117
--	-----

Spis rysunków	133
---------------	-----

Spis tabel	135
------------	-----

**Anna Pluta**  
**Uniwersytet Szczeciński**

**Ewa Putek-Szeląg**  
**Uniwersytet Szczeciński**

## **ROZDZIAŁ 3**

### **AUTENTYCZNE PRZYWÓDZTWO A NASTAWIENIA KIEROWNICZE PRZYSZŁYCH MENEDŻERÓW**

*„Uczono nas widzieć świat jako maszynę. Jednak świat nie jest maszyną. Jest żywy i wypełnia go życie. Jeśli możemy być w świecie w pełni naszego człowieczeństwa, czego jesteśmy w stanie dokonać?”*  
M. J. Wheatley i M. Kellner-Rogers „A Simpler Way”

#### **Streszczenie**

Każda organizacja potrzebuje menedżera, dzięki któremu będzie mogła przetrwać i rozwijać się w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że ważne jest, aby był to przywódca autentyczny. Czy przyszli menedżerowie mają szansę stać się takimi przywódcami? Próba odpowiedzi na to pytanie, w oparciu o prezentację badań własnych, stanowi cel niniejszego rozdziału.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, autentyczne przywództwo, nastawienia kierownicze, siatka kierownicza, menedżer

### 3.1. Wprowadzenie

P. F. Drucker stwierdził kiedyś, że „pierwowzorem nowoczesnej organizacji jest orkiestra symfoniczna” (Drucker, 1999, s. 50). Porównanie takie oznacza, że przywódca organizacji pełni rolę dyrygenta, który posiada klarowną wizję wykonania utworu według dokładnie określonej partytury. Natomiast muzycy orkiestry, stanowiący odpowiednik pracowników organizacji, mają przestrzegać wskazówek udzielanych przez dyrygenta, w ramach jasno wyznaczonych zadań. Ich zgranie i współpraca zapewniają perfekcyjne wykonanie utworu muzycznego (Czarnecki, 2017, s. 96-103). Problem w tym, że współczesna organizacja funkcjonuje w rzeczywistości, która ma niewiele wspólnego z sytuacją podczas koncertu symfonicznego. Zmienność i nieprzewidywalność warunków panujących w świecie biznesu wprowadza zakłócenia w zaplanowany przebieg działań i wymusza szybką reakcję uwzględniającą interakcje z odbiorcami i dostawcami, jak również z pracownikami. Dobrze, jeżeli odpowiedź na pojawiające się zagrożenia czy oczekiwania jest udzielana szybko i w sposób dopasowywany do aktualnie rysujących się impulsów. Nie ma czasu na oczekiwanie na decyzję szefa, problemy muszą na bieżąco rozstrzygać osoby otrzymujące sygnały z rynku. Orkiestra, choć jest zbiorem idealnie zharmonizowanych muzyków, gra pod dyktando dyrygenta, który nie oczekuje niespodzianek w interpretacji utworu wynikających z nagłego podejmowania indywidualnej inicjatywy każdego z muzyków. A przecież właśnie takie działania leżą u podstaw sukcesu we współczesnym świecie biznesu.

Należy jednak podkreślić, że pomimo dostrzeżonych różnic pomiędzy funkcjonowaniem orkiestry i współczesnej organizacji, nie sposób nie doceniać roli jaką odgrywają dyrygent i przywódca oraz wpływu jaki mają na skuteczność działania swoich podwładnych. W obu przypadkach muszą stworzyć sprawnie działający i odpowiedzialny zespół, którego członkowie harmonijnie ze sobą współpracują, ponieważ tylko to zapewnia osiągnięcie stawianych celów, które są nagradzane aplauzem publiczności, czy sukcesem rynkowym. Biorąc to pod uwagę celem rozdziału jest przedstawienie przywództwa dopasowanego do wymogów stawianych przez współczesne otoczenie organizacji i sprawdzenie, czy przyszli menedżerowie są w stanie sprostać tym postulatami.

### **3.2. Przywództwo we współczesnej organizacji**

Zagadnienie przywództwa jest jednym z ważniejszych tematów poruszanych w ostatnich latach w literaturze z zakresu nauki o zarządzaniu. Skutkiem tego jest powstanie wielu nowych teorii przywództwa, które wzbogaciły dotychczasowe rozważania. Wydaje się jednak, że w sytuacji narastającej dynamiki otoczenia oraz jego złożoności i nieprzewidywalności, które wymuszają na organizacjach ciągłe przyspieszanie działania (Goffe, Jones, 2006, s. 263-275), na szczególną uwagę zasługuje koncepcja przywództwa autentycznego, „które podkreśla budowanie legitymizacji lidera przez uczciwe relacje ze zwolennikami, w których doceniany jest ich wkład i które są zbudowane na etycznym fundamencie” (Zbierowski, 2017, s. 155-156). Wymaga to od przywódcy zachowania spójności deklaracji i działań (Drucker, 2002, s. 401-402), którą może osiągnąć poprzez ukazywanie prawdziwego obrazu siebie samego oraz otwartości i transparentności swoich poczynań. Jest to istotne w sytuacji, gdy organizacje są zmuszane do nieustannej, elastycznej reakcji na dy-

namicznie zmieniające się otoczenie, ponieważ ułatwia kształtowanie wspólnoty między pracownikami i stwarza szansę na sprawne ich działanie w zespołach, które same określają swoje cele i sposoby ich realizacji oraz z oddaniem i pasją je wdrażają. Autentyczność przywództwa staje się zatem atrybutem, który wyróżnia wielkich liderów (Goffe, Jones, 2006, s. 95-104). To właśnie ta cecha sprzyja zdobywaniu zaufania, które opiera się przekonaniu, że lider jest osobą prawą, słuchającą innych, tworzącą przestrzeń bezpieczeństwa i współpracy. Zdaniem F. Walumbwa i współpracowników, podstawą takiego przywództwa jest (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008, s. 95-96):

- samoświadomość, która odnosi się do postrzegania siebie i zrozumienia swoich atutów i słabości oraz poczucia zmienności i wieloaspektowości własnej jaźni i jej wpływu na innych ludzi, a także refleksja nad sensem świata i jego wpływem na ocenę siebie;
- relacyjna transparentność przejawiająca się autentycznością w kontaktach z innymi, która wyraża się jawnością w dzieleniu się informacjami, ukazywaniem prawdziwych myśli i uczuć, minimalizowaniem pokazu niewłaściwych emocji;
- zbalansowane przetwarzanie, które wymaga obiektywnej analizy danych, często odmiennych od głęboko zakorzenionych stanowisk, ale istotnych dla podjęcia decyzji;
- zinternalizowana perspektywa moralna, będąca wewnętrzną formą samoregulacji i odporności na wpływy zewnętrzne, która pozwala decydować i zachowywać się zgodnie z wewnętrznymi normami moralnymi i wyznawanymi wartościami.

Autentyczne przywództwo zakłada zatem, że autentyczni liderzy pokazują innym, że skuteczne wypełnianie stawianej przed nimi roli wymaga od nich prawdziwego zrozumienia swojego stylu działania (George, 2003, s. 96) oraz postępowania zgodnego z wyznawanymi warto-

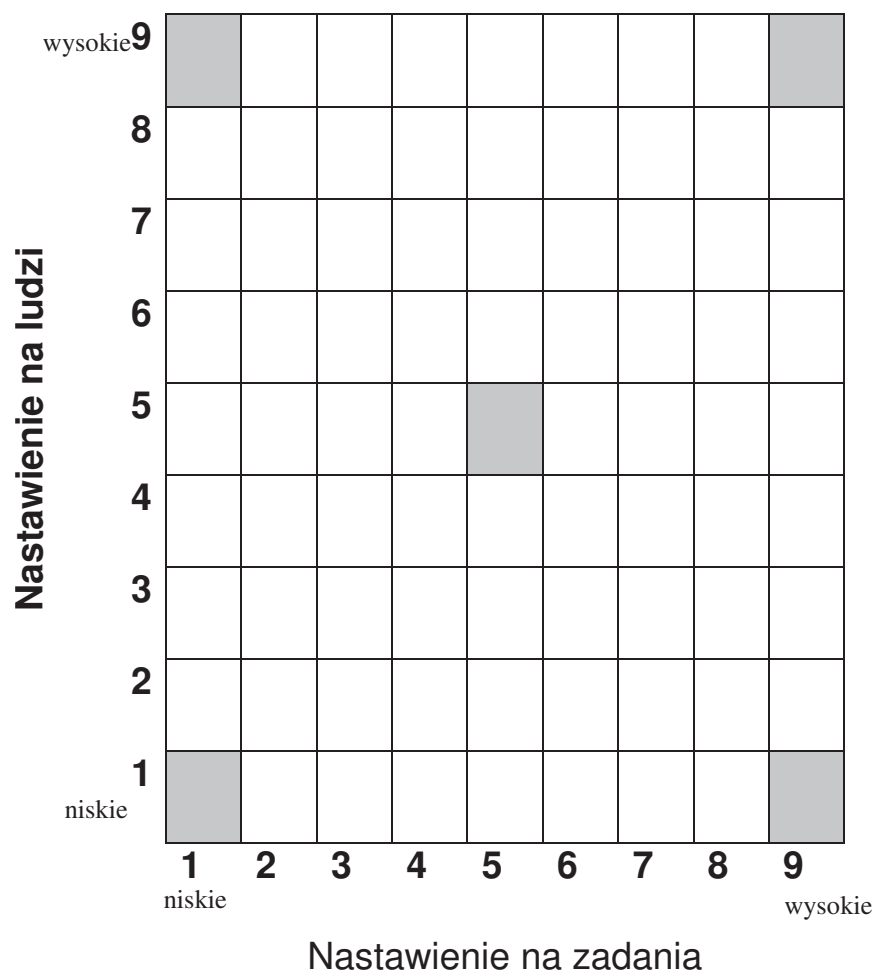
ściami. Pozwala to przywódcom patrzeć w przyszłość i jednocześnie pamiętać o przeszłości (Goffe, Jones, 2006, s. 97). W efekcie tego możliwe jest rzeczywiste, nieudawane zachowanie się, które buduje wiarygodność lidera i pozwala mu na zdobycie prawdziwego szacunku i zaufania zwolenników.

Pierwszym krokiem na drodze do budowania tak rozumianej autentyczności wśród obecnej i przyszłej kadry kierowniczej jest refleksja nad własnym stylem przywództwa i wynikającym z tego sposobem oddziaływania na podwładnych. Wydaje się, że rzetelna analiza informacji zgromadzonych na ten temat pozwala na dokonanie oceny atutów i słabości zaobserwowanego postępowania oraz wydania osądu nad wpływem stwierdzonego sposobu działania na podwładnych. Dzięki temu kierownicy, ale i osoby przygotowujące się do wypełniania tej roli w organizacjach, mogą określić kierunki zmian, które przybliżą ich do autentyczności i pozwolą wdrożyć kolejne warunki autentycznego przywództwa.

### **3.3. Siatka kierownicza jako narzędzie oceny stylu przywództwa**

Literatura przedmiotu zawiera wiele przykładów narzędzi, które można wykorzystać do oceny stylu przywództwa. Wśród nich na uwagę zasługuje siatka kierownicza opracowana przez R. R. Blacka i J. S. Mouton (Black, Mouton, 1964). Narzędzie to pozwala zobrazować na układzie współrzędnych zachowania przywódcze na podstawie połączenia stylów: zorientowanego na zadania i zorientowanego na ludzi (Rysunek 3.1.).

Rysunek 3.1. Siatka kierownicza



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Blake, Mouton, 1964).

Oś pionowa wyraża w dziewięciostopniowej skali nastawienie kierownika na ludzi i ukazuje jego troskę o zaspokojenie ich potrzeb, natomiast oś pozioma przedstawia (w tej samej skali) zainteresowanie zadaniami realizowanymi przez podwładnych i osiąganymi przez nich wynikami. W efekcie podejście takie umożliwia określenie aż 81 stylów przywódczych. Taki sposób przedstawiania stylów przywództwa ma kilka in-



teresujących zalet oraz kilka wad, których zestawienie ukazano w Tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Zalety i wady przedstawiania stylów przywództwa na siatce kierowniczej

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukazuje znaczne zróżnicowanie stylów przywództwa;</li> <li>• każdy styl jest opisany dwoma cyframi. Jedna z nich określa „głębokość” zorientowania na zadania, a druga „głębokość” nastawienia na ludzi;</li> <li>• wskazuje na bogatą gamę zachowań kierowniczych, które mogą być zastosowane w wielu zróżnicowanych sytuacjach;</li> <li>• zawiera klasyczne style przywództwa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ demokratyczny – jego skrajny przypadek znajduje się na polu 1.9;</li> <li>○ autokratyczny – skrajny przypadek znajduje się w polu 9.1;</li> <li>○ nieingerujący – skrajny przypadek – pole 1.1</li> <li>○ uwzględnia styl nie spotykany w teoriach klasycznych zwany stylem zintegrowanym – skrajny przypadek – pole 9.9. Jest to idealny styl, do którego powinni dążyć kierownicy zlokalizowani w innym miejscu siatki;</li> </ul> </li> <li>• usytuowanie na „siatce kierowniczej” służy uświadomieniu kierownikom jacy są i co powinni zrobić, żeby zmienić się na lepsze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• style przywódcze mające jedną z orientacji na poziomie 5 właściwie nie mogą być jednoznacznie określone;</li> <li>• bywa, że jako zrównoważone są traktowane wszystkie style usytuowane na przekątnej 1.1 do 9.9, choć każdy jest zrównoważony w inny sposób;</li> <li>• wyraźnie określony kierunek nastawienia mają jedynie style przywódcze zlokalizowane w lewej górnej i prawej dolnej części „siatki”</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fołtyn, 2006, s. 85-88).

Należy podkreślić, że R. R. Black i J. S. Mouton skupili swoją uwagę na pięciu modelowych odmianach stylów ulokowanych w czterech rogach siatki (pola: 1.1; 9.1; 1.9; 9.9). i w jej środku (pole 5.5). Ich charak-

terystykę, zaadoptowaną za zgodą autorów, do polskich realiów przedstawia M. Holstein-Beck (Tabela 3.2.).

Tabela 3.2. Charakterystyka modelowych stylów z siatki kierowniczej

<b>Pole na siatce</b>	<b>Nazwa stylu przywództwa</b>	<b>Interpretacja</b>
9.1	Wynaturzony (skrajny) autokrata	Kierownicy, którzy tutaj trafiają interesują się tylko zadaniami i troszczą się o wykonanie zadań i osiągnięcie wyznaczonych wyników. Ludzie zupełnie ich nie obchodzą, nie dbają o ich rozwój i zadowolenie z pracy.
1.9	Wynaturzony (skrajny) demokrata	Kierownicy znajdujący się w tym miejscu przesadnie troszczący się o ludzi oraz ich potrzeby i oczekiwania, natomiast zupełnie nie interesuje ich realizacja zadań.
1.1	Kierownik atropa	Kierownicy, którzy tutaj trafiają de facto nie są zainteresowani ani ludźmi, ani realizowanymi przez nich zadaniami. Martwią się tylko o swoje stanowisko, na którym chcą przetrwać do emerytury.
5.5	Balansujący biurokrata	Dewizą kierowników plasujących się w tym miejscu siatki jest zachowanie względnej równowagi w swoich zachowaniach przywódczych. Dobrze funkcjonują w organizacjach o ustalonych regułach postępowania (zbiurokratyzowanych).
9.9	Kierownik integrotor	Kierownicy trafiający na to pole potrafią łączyć maksymalną troskę o zadania z maksymalną troską o ludzi. Współpracują z ludźmi, przewodzą im, podejmują decyzje i ponoszą odpowiedzialność wobec organizacji i swojego zespołu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Holstein-Beck, 2001, s. 94-96).

Doświadczenia badawcze R. R. Blacka i J. S. Mouton, skłoniły ich do wysunięcia wniosku, że najwyższą efektywność osiągają kierownicy umiejscowieni w polu 9.9. Nie zostało to wprawdzie jednoznacznie udowodnione, jednak nie zmienia to faktu, że siatka kierownicza i wnioski z niej wypływające stanowią podstawę do budowania wielu współczesnych programów doskonalenia pracowników i ich zachowań przywódczych (Stoner, Wankel, 2002, s. 321-322). Pozwalają rozpoznać atuty i słabo-

ści danej osoby jako kierownika, a to umożliwia odpowiednie ukierunkowanie rozwoju pracowników poprzez podejmowanie konkretnych działań wzmacniających i naprawczych.

### **3.4. Prezentacja wyników badań nastawień kierowniczych przyszłych menedżerów**

Badania pierwotne, które wykorzystano do rozważań podjętych w artykule stanowią badania własne przeprowadzone wśród słuchaczy studiów stacjonarnych uczestniczących w zajęciach z Podstaw zarządzania prowadzonych przez pracowników Katedry Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania (Por.: Rutka, Czerska, 2016, s. 337-358). Początkowo badania były prowadzone z przerwami (lata 1998, 2000-2001), a od roku 2005 stanowią systematycznie podnoszony problem badawczy. Łącznie badaniom poddano 1554 osoby.

Wybór grupy badawczej ma charakter celowy. Przedmiot – Podstawy zarządzania przygotowuje studentów pod względem wiedzy i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowej realizacji funkcji menedżerskich we współczesnych organizacjach. Wprawdzie przekazywane są na nim tylko najistotniejsze zagadnienia i dopiero na innych przedmiotach z zakresu zarządzania są one rozwijane i pogłębiane. Jednak dzięki poruszaniu tematyki zarządzania i ćwiczeniu umiejętności, które są wymagane od osób zajmujących się zarządzaniem, studenci mogą po raz pierwszy doświadczyć, na czym polega bycie menedżerem w organizacji i jak sobie z tym radzą. Poznają siebie, swoje zachowania, a to stanowi bazę do podejmowania działań mających na celu doskonalenie i rozwój w toku dalszych studiów.

Badania dokonano metodą testową przy wykorzystaniu arkusza

opracowanego przez M. Holstein-Beck (Holstein-Beck, 2001, s.99). Test ma charakter anonimowy i składa się z 18 stwierdzeń opisujących różne zachowania przywódcze wskazujące na zorientowanie na zadania i zorientowanie na ludzi. Ankietowani samodzielnie oceniają częstotliwość wykorzystania w praktyce wskazanych zachowań oraz dokonują stosownych obliczeń, które umożliwiają określenie miejsca ich ulokowania na „Siatce kierowniczej”. Należy podkreślić, że dzięki posługiwaniu się niezmiennie tym samym wzorem arkusza testu, możliwe staje się określenie tendencji zmian w nastawieniach kierowniczych uczestników badań, a to może stanowić istotną wskazówkę do doskonalenia programów nauczania przedmiotów związanych z zarządzaniem.

Analizę zgromadzonego materiału badawczego rozpoczęto od próby identyfikacji zakresu i kierunku zmian w strukturze nastawień kierowniczych (zgodnie z zaprezentowanymi wcześniej modelowymi charakterystykami stylów przywództwa) wśród uczestników badań wypełniających test w różnych latach (Tabela 3.3.).

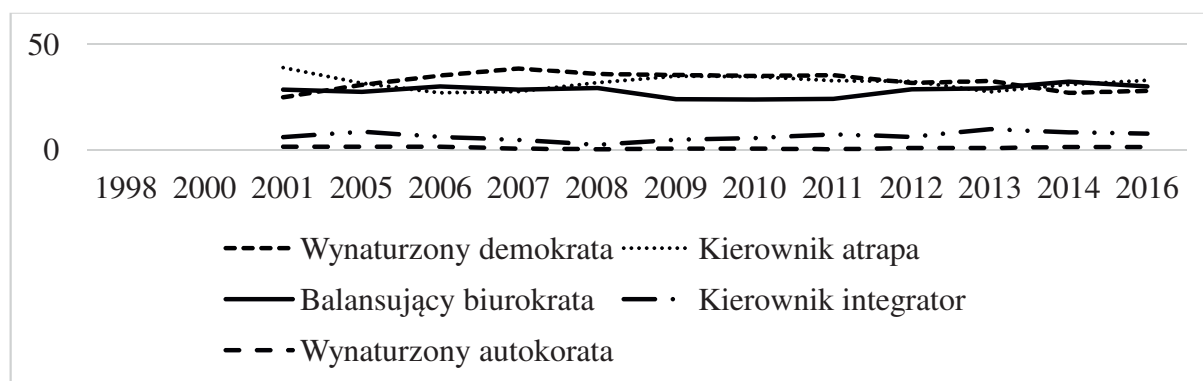
Tabela 3.3. Struktura nastawień kierowniczych uczestników badań w latach 1998-2016 (w %)

Lata	Wynaturzony autokrata	Wynaturzony demokrata	Kierownik atrapa	Balansujący biurokrata	Kierownik integrator	Razem
1998	1,67	26,78	43,10	25,52	2,93	100
2000	0,00	24,44	34,44	31,11	10,00	100
2001	2,63	23,68	39,47	28,95	5,26	100
2005	1,89	44,34	20,75	22,64	10,38	100
2006	0,00	37,74	20,75	38,68	2,83	100
2007	0,00	33,33	41,67	24,17	0,83	100
2008	1,07	36,90	33,16	25,13	3,74	100
2009	0,88	36,28	30,09	23,01	9,73	100
2010	0,00	32,22	41,11	23,33	3,33	100
2011	0,00	37,50	27,27	26,14	9,09	100
2012	2,53	25,32	29,11	36,71	6,33	100
2013	0,00	35,09	26,32	24,56	14,04	100
2014	1,74	20,87	37,39	35,65	4,35	100
2016	2,41	27,71	34,94	30,12	4,82	100
Ogół	1,06	31,83	33,75	27,80	5,56	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

W celu rozpoznania tendencji zmiany w strukturze nastawień kierowniczych zobrazowano uzyskane wyniki, co ukazuje Rysunek 3.2. Budując wykres posłużono się trzyletnimi średnimi ruchomymi wrażającymi w procentach udział poszczególnych stylów przywództwa w strukturze uczestników badania.

Rysunek 3.2. Zmiany w nastawieniach kierowniczych uczestników badań w latach (w %)

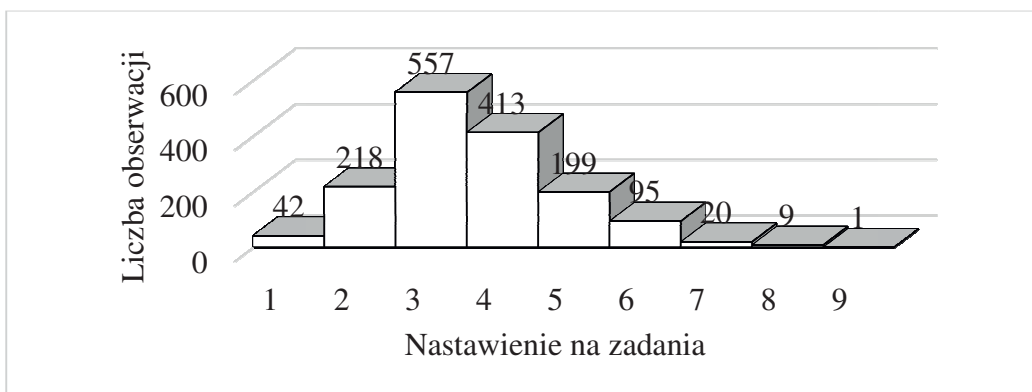


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Zaobserwowano niewielkie odchylenia w nastawieniach kierowniczych w ramach poszczególnych rodzajów stylów przywództwa. Zauważono jednak, że trzy style przywódcze niezmiennie dominują i są wskazywane we wszystkich okresach przez ok. 80% badanych. Należy jednak zaznaczyć, że udział kierownika atrapy, wynaturzonego demokrata oraz balansującego biurokraty (bo to są trzy style dominujące), w ogólnej sumie stylów przeważających nie jest taki sam w poszczególnych latach. W początkowym okresie badań wyróżnia się kierownik atrapa, natomiast od 2006 roku do 2013 roku dominujący staje się styl wynaturzonego demokrata, który w kolejnych latach ustępuje miejsca balansującemu biurokracie i jednocześnie kierownikowi atrapie. Jedynie wąskie grono osób podlegających badaniom deklaruje zachowania przywódcze przypisywane kierownikowi integratorowi i tylko nieliczni wskazują na zachowania charakteryzujące wynaturzonego autokratę.

Rozpatrywanie zachowań kierowniczych z punktu widzenia nastawienia na zadania ujawnia, że uczestnicy badania w niewielkim stopniu wykazują, że jako menedżerowie będą zainteresowani procesem pracy i zadaniami realizowanymi w organizacji (Rysunek 3.3.). Odnotowano relatywnie niski poziom skupienia na pracy (wyniki 2, 3 i 4) przez osoby przygotowujące się do sprawowania funkcji kierowniczych, a to może w przyszłości okazać się problemem dla zatrudniających ich organizacji i stanowić realne zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania tych organizacji i ich dalszego rozwoju.

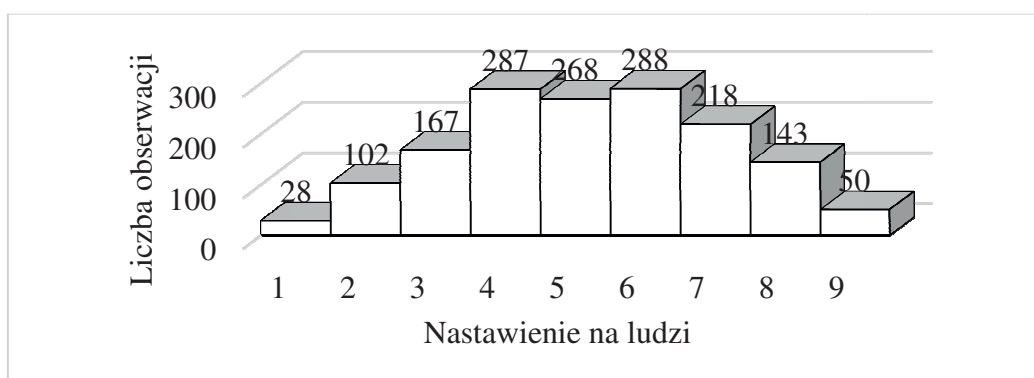
Rysunek 3.3. Łączne nastawienie na zadania uczestników badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Z kolei analiza łączna nastawienia na ludzi ukazuje, że ankietowani, przyszli menedżerowie, wykazują zachowania wskazujące na przejawianie troski o podwładnych. Dominują deklaracje umiejscowienia na poziomie 4, 5, 6, a także 7, co sugeruje, że badane osoby raczej będą podejmować działania prowadzące do budowania pozytywnych relacji z pracownikami i mają zamiar efektywnie przyczyniać się do kształtowania przyjaznej atmosfery pracy.

Rysunek 3.4. Łączne nastawienie na ludzi uczestników badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

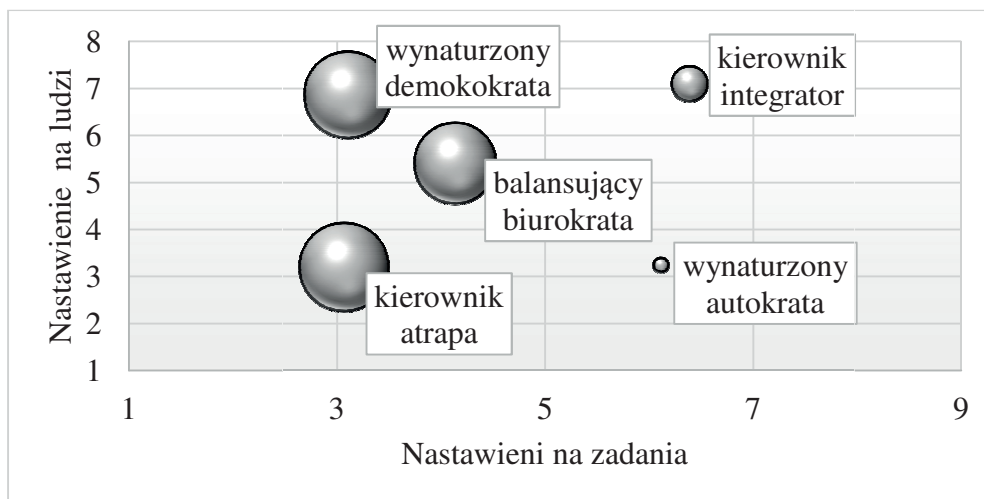
### 3.5. Podsumowanie – wnioski z badań własnych w kontekście kształtowania autentycznego przywództwa

Biorąc pod uwagę prowadzone rozważania, nie budzi zdziwienia zaobserwowany fakt, że obecni studenci, a przyszli menedżerowie to w niewielkiej ilości osoby posiadające już wykształcone zachowania, dzięki którym mogą z powodzeniem integrować interesy organizacji z interesami podwładnych (kierownik integrator) – patrz Rysunek 3.5.

U przyszłych menedżerów dominują raczej zachowania charakteryzujące się względnym nastawieniem na ludzi i niedostatecznym nastawieniem na zadania (kierownik atrapa, balansujący biurokrata i wynaturzony demokrata). Wydaje się, że zidentyfikowane, wyróżniające się potencjalne nastawienia kierownicze i wynikające z nich style kierowania, które mają zamiar stosować przyszli menedżerowie nie ułatwiają budowania autentycznego przywództwa tworzącego w organizacjach przestrzeń do współpracy i bezpiecznego funkcjonowania w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Wątpliwości budzi zwłaszcza ujawnione dość niskie zainteresowanie zadaniami, co skłania do przypuszczeń, że przyszli menedżerowie są skłonni do trzymania się z boku i tylko przyglądają się rozwojowi sytuacji, a ich zaangażowanie w działanie to jedynie wynik przymusu okoliczności. Jednocześnie niskie nastawienie na zadania może sugerować niechęć do zmian i trzymanie się *status quo*, które daje złudne poczucie spokoju w dynamicznie przeobrażającym się otoczeniu. Utrzymywanie się takiej sytuacji w przyszłości oddala ankietowanych od budowania prawdziwego obrazu siebie jako menedżera i może skłaniać do wyboru niewłaściwych zachowań, czy nakładania maski w relacjach z innymi, a to w konsekwencji utrudnia, w zatrudniających ich w przyszłości organizacjach, tworzenie przestrzeni do współpracy i bezpieczeństwa.



Rysunek 3.5. Zbiorcze zestawienie nastawień kierowniczych uczestników badań



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Na podkreślenie zasługuje jednak fakt, że zanim obecni studenci obejmą stanowiska kierownicze i będą realizować wynikające z tego zadania mają jeszcze kilka lat nauki przed sobą. Szybkie poznanie siebie i refleksja nad zidentyfikowanymi zachowaniami to wprawdzie tylko pierwszy krok na drodze do autentycznego przywództwa, ale krok konieczny do pracy nad sobą, która może wpłynąć na zmianę ich zachowań. Świadomość tego faktu i gotowość do doskonalenia siebie pozwala określić kierunki dalszych działań służących kształtowaniu kolejnych warunków autentycznego przywództwa takich jak transparentne relacje w kontaktach z innymi, czy oparcie postępowania na wartościach i normach moralnych. Konieczne jest pogłębienie obecnego zainteresowania ludźmi i ich oczekiwaniami oraz problemami pojawiającymi się podczas realizacji obowiązków zawodowych, a także wypracowanie trwałych zachowań umożliwiających większe skupienie się na pracy i czynnościach z niej wynikających.

Reasumując należy zaznaczyć, że jak zauważa P. Czarnecki – „przywództwo może być dla każdej organizacji siłą i wsparciem, ale potrafi też być przekleństwem i obciążeniem” (Czarnecki, 2017, s. 100). Autentyczny przywódca, który potrafi łączyć interesy organizacji i zatrudnionych w niej ludzi, jest otwarty i elastyczny może sobie całkiem dobrze radzić w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu i sprawić, by zarządzana przez niego organizacja była promieniującą radością i żywo reagującą na nowe impulsy zespołem jazzowym (Jeznach, 2017, s. 34-35).

## Literatura

- Blake R. R., Mouton J. S., (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Czarnecki P., (2017), *Organizacja dobrze nastrojona*, Harvard Business Review Polska, nr 173-174 (lipiec-sierpień).
- Drucker P. F., (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Drucker P. F., (1999), *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Fołtyn H., (2006), „Siatka kierownicza” w praktyce menedżerskiej, *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, nr 2.
- George, B., (2003), *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, Jossey-Bass, San Francisco 2003, za: Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., Peterson S. J., *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*, *Journal of Management* 2008, No. 34 (1).
- Goffe R., Jones G., (2006), *Autentyczne przywództwo*, Harvard Business Review Polska, nr 44 (październik).
- Holstein-Beck M., (2001), *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa.
- Jeznach A., (2017), *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, OnePress, Gliwice.
- Rutka R., Czerska M. (2016), *Zmiany nastawień kierowniczych w latach 1992-2015*, *Zarządzanie I Finanse Journal of Management and Finance*, Vol. 14, No. 2/1.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., Peterson S. J., (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, No. 34 (1).

Zbierowski P., (2017), Przywództwo w kontekście pozytywnym – autentyczność lidera i kapitał psychologiczny, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2 (176).