

*Maria Czajkowska**

TRANSPARENTNE PRZYWÓDZTWO

*Nie jest najważniejsze, byś był lepszy od innych.
Najważniejsze jest, byś był lepszy od samego siebie z dnia wczorajszego.*

Mahatma Gandhi¹

1. WPROWADZENIE

„Przez »kierowanie ludźmi« [...] rozumiemy [...] (w organizacji formalnej) działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje. W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywa się przewodzeniem”². Od czasu powstania tej definicji wiedza z zakresu przywództwa ulegała permanentnym zmianom i przeobrażeniom dostosowując się do zmieniającego się otoczenia organizacyjnego, do zmieniających się samych organizacji oraz do zmieniających się pracowników. Różne koncepcje przywództwa (takie jak np. przywództwo sytuacyjne czy przywództwo charyzmatyczne) pojawiały się i wciąż się pojawiają na gruncie nauk o zarządzaniu. W efekcie tych rozważań powstawało wiele definicji, które często były ze sobą sprzeczne. Spoiwem łączącym współczesne koncepcje przywództwa jest koncentracja na sprawczych cechach przywódcy³. Ryzykowne wydaje się być zastosowanie słowa „cechach” w powyższym kontekście, gdyż kojarzone jest ono z teorią cech przywódczych⁴, od której zaczęto odchodzić już w latach czterdziestych. Trzeba jednak podkreślić, że wciąż spotkać można w literaturze pogląd, że istnieje pewien zbiór wrodzonych cech wyróżniających przywódcę⁵. Konsekwencją takiego stanowiska jest przekonanie, że przywódcą trzeba się urodzić, że tylko nieliczni mogą pełnić rolę przywódców w organizacjach, gdyż są oni do tego w pewien sposób predestynowani.

* Mgr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ <http://www.cytaty.info>.

² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 451.

³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 560.

⁴ S. P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 471.

⁵ *Ibidem*, s. 472.

Przeciwstawiany jest mu współczesny pogląd, że przywódcą może być każdy, choć nie każdemu osiągnięcie pewnego poziomu przywództwa zajmie taką samą ilość czasu. Wyniki przeprowadzonych badań „kwestionują zasadność powszechnie obowiązującego przekonania, że przywództwo to domena nielicznych osób obdarzonych niezwykle charyzmą. Przywództwo nie jest zapisane w genach i nie można go nikomu przekazać – to zbiór określonych cech i umiejętności dostępnych dla wszystkich. Teorie, według których charyzma jest nieodzownym elementem przywództwa, są błędne”⁶.

Według *Ilustrowanego słownika języka polskiego*⁷ słowo „przewodzić” oznacza kierować kimś, czyjaś działalnością, stać na czele, dowodzić, dyrygować, rządzić kimś, okazywać swoją wyższość, rozkazywać, narzucać komuś swoją wolę. Wydaje się, że nigdy jeszcze istota przywództwa nie miała tak mało wspólnego z samym jego pojęciem. Tradycyjne ujęcie przywództwa określa je jako rodzaj społecznego wpływu polegającego na oddziaływaniu jednej osoby na inne poprzez powodowanie pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega jej z powodu więzi jaka ich łączy lub z powodu autorytetu, jakim obdarzył przywódcę⁸. Pojęcie przywództwa tradycyjnie związane jest z nierównością pozycji⁹ (zawsze w stronę wyższości przywódcy czy to dotyczącej miejsca w strukturze organizacyjnej czy ilości „posiadanych” informacji) i wpływem (dwustronnym co prawda, ale zwykle skuteczniejszym w kierunku od przywódcy¹⁰ do podwładnych).

2. EWOLUCJA ISTOTY PRZYWÓDZTWA¹¹

Pierwotnie podstawą przywództwa był emocjonalny stosunek między osobą przywódcy a jego „zwolennikami”. Jeszcze w 1996 r. P. Drucker pisał, że: „Jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadają-

⁶ J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010, s. 20.

⁷ E. Sobol (red.), *Ilustrowany słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1999.

⁸ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 392.

⁹ C. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 25.

¹⁰ Pojęcia: przywódca i lider są pojęciami tożsamymi (słowo polskie i jego odpowiednik angielski) i jako takie w niniejszym opracowaniu są stosowane zamiennie. (C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów*, C. H. Beck, Warszawa, 2006, s. 7).

¹¹ Opis ewolucji istoty przywództwa nie uwzględnia wszystkich koncepcji przywództwa a jedynie ogranicza się do dwóch biegunów przywództwa ze względu na źródło sprawowania władzy. W przypadku koncepcji przywództwa charyzmatycznego podstawą łączącą przywódcę z pracownikami jest emocjonalność natomiast w przypadku koncepcji *empowermentu* – racjonalność. Opracowanie nie zawiera przeglądu wszystkich koncepcji przywództwa a jedynie skupia się na wybranych.

ca zwolenników. Jedni przywódcy są myślicielami, inni prorokami. Obie funkcje są bardzo ważne i niezwykle potrzebne. Jednakże bez zwolenników nie ma mowy o liderach”¹². Koncepcja przywództwa charyzmatycznego wiązała się z nieomylnością przywódcy, z jego wyjątkowymi i wrodzonymi (co należy wyraźnie podkreślić) cechami, ze ślepyim zaufaniem, którym był obdarzany przez podwładnych. Podejście to najczęściej też wiązało się z wysokim miejscem w strukturze organizacyjnej. Przywódca traktowany był jako ktoś ponad przeciętny, kto ma monopol na prawdę. Przywódca aby utrzymać monopol racji musi więc wyraźnie wyróżniać się na tle otoczenia. Wraz ze zmniejszeniem dystansu między podwładnymi a przywódcą maleje jego siła oddziaływania i w efekcie następuje koniec przywództwa¹³. Koncepcja ta jednak poza problemem etycznym czy wszystkim, co skuteczne jest również dobre, czy świadome wpływanie na nieświadomych pracowników jest działaniem, które można rozgrzeszyć z punktu widzenia etyki, zaczęła budzić wątpliwości natury prakseologicznej. Czy tradycyjnie rozumiana koncepcja przywództwa charyzmatycznego w stosunku do coraz bardziej świadomych pracowników, coraz szerzej wykwalifikowanych a w związku z tym coraz chętniej przyjmujących odpowiedzialność będzie miała uzasadnienie? Na to pytanie zaczęto masowo odpowiadać w publikacjach na temat modelu współczesnego przywództwa, dostosowanego do nowych warunków w jakich organizacje funkcjonują. Z punktu widzenia niniejszych rozważań najważniejsza wydaje się być zmiana jaka zaszła w pracownikach. Trudno wszak o przywódców tam gdzie zabrakło zwolenników. Współczesne Pokolenie Y czy Pokolenie Z, które dopiero zaczyna być badane, to inni pracownicy niż ich dziadkowie czy nawet rodzice (Pokolenie X). Przedstawiciele Pokolenia Y charakteryzują się samodzielnością i pracą zespołową, przywiązują dużą wagę do poczucia wolności i wygodnego życia¹⁴, charakterystyczne są dla nich elastyczność stylów zachowań, które nie definiują tożsamości i postaw, pragmatyzm, związany z brakiem posiadania zewnętrznych autorytetów, akceptacja rzeczywistości i maksymalne wykorzystywanie pojawiających się możliwości, otwartość (są dobrze przygotowani do poruszania się w obszarach różnorodności kulturowej czy globalizacji), konsumpcjonizm, sieciowość i cyfryzacja, chętnie podejmowana praca zespołowa, brak cierpliwości, częsta komunikacja¹⁵. Zaś o Pokoleniu Z tak pisze M. Richtel: „Ich mózgi są nagradzane nie za skupienie się na jakimś zadaniu, tylko za przerzucenie się

¹² P. Drucker, *Przedmowa. Zbyt wielu generałów uszło z życiem*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 14.

¹³ C. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*

¹⁴ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 44–46.

¹⁵ R. Zydel, *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 92/2010, s. 57–65 oraz J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor” 3/2008, s. 13–16.

z jednego na drugie – twierdzi profesor wydziału medycznego Uniwersytetu Harvarda Michael Rich, który kieruje Center on Media and Child Health w bostońskim szpitalu dziecięcym. Skutki mogą być trwałe. – Istnieje groźba, że wychowujemy młode pokolenie z inaczej rozwiniętymi mózgiami”¹⁶. Jaki więc będzie pracownik jutra? Czy będzie miał problem ze znalezieniem pracy¹⁷? Jakie przywództwo będzie odpowiednie dla niego? Jakie wartości będą przez niego wyznawane? Te i podobne pytania zadają sobie naukowcy również z dziedziny zarządzania. To co już wiadomo to to, że cechy charakterystyczne Pokolenia Y wykluczają istnienie przywództwa w tradycyjnym ujęciu. Pracownicy wchodzący na rynek pracy poszukują samorealizacji, samodoskonalenia się, samokontroli. Wśród ważnych dla nich wartości nie dominuje już poczucie bezpieczeństwa wynikające z patriarchalnego stylu sprawowania władzy, która ma źródło w emocjach, i z której wynika potrzeba ślepego zaufania autorytetowi. Współcześni pracownicy nie posiadają autorytetów (a jeśli już się pojawiają to są one przechodnie). Zaufanie do autorytetu jeszcze do niedawna mogło być związane z jego trzema typami: administracyjnym, profesjonalnym i charyzmatycznym¹⁸. Można zauważyć wyraźną tendencję w kierunku eliminacji podstaw autorytetu wynikających z miejsca zajmowanego w strukturze grupy czy z wybitnymi cechami intelektualnymi, moralnymi i osobowymi jednostki. Tylko autorytet profesjonalny, budowany na wiedzy i doświadczeniu ma szansę przetrwać w przyszłości. Osobowe podejście do przywódcy przestaje więc mieć znaczenie. A. K. Koźmiński nie wiąże już przywództwa wyłącznie z osobą przywódcy, ale traktuje je szerzej, jako pewien ważny dla organizacji zasób jej społecznego potencjału rozumiany jako „suma zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja”¹⁹. Powstaje więc pytanie czy przywództwo może istnieć bez osoby przywódcy? Można wnioskować, że takie rozumienie koncepcji przywództwa, wyniknęło z nurtu przeciwnego do tego, którego „najbardziej charakterystycznym” przedstawicielem był przywódca charyzmatyczny i jeśli tak, to nowe spojrzenie spełniło swoje zadanie – ukazało przepaść między tym co było (przywództwo oparte o emocje) a tym co jest i będzie

¹⁶ M. Richtel, *Pokolenie z inaczej rozwiniętymi mózgiami*, „Gazeta Wyborcza” http://wyborcza.pl/1,75402,8864748,Pokolenie_z_inaczej_rozwiniętymi_mozgami.html?as=2#ixzz1f8LnBgeR (odczyt 29.11.2011).

¹⁷ A. Strojek, *Koniec bajki? „Pokolenie Z” szuka pracy*, <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.397/szukaj.1> (odczyt 29.11.2011).

¹⁸ J. F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999, s. 108.

¹⁹ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 151.

(przywództwo parte na racjonalizmie). C. Sikorski²⁰ zauważa, że zmiana ta jest zbyt radykalna, gdyż przywództwo (jakkolwiek nie byłoby definiowane i interpretowane) związane było i jest z osobą przywódcy i nawet jeśli padają stwierdzenia, że „przywództwo jest relacją”²¹ to jest to relacja pomiędzy osobami oparta na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Powstaje więc pytanie czy istnieje taki czynnik, narzędzie, siła w organizacji, która mogłaby zastąpić osobę przywódcy? Niektóre aspekty mogłaby przejąć kultura organizacyjna, ale winna być wtedy celowo kształtowana i powraca pytanie kto miałby to robić? Kto może wg koncepcji *empowermentu* kształtować nowych przywódców? Zawsze gdzieś musi być ten pierwszy element. Trudno wyobrazić sobie istnienie organizacji bez przywódców, ale bez wodzów, natchnionych liderów stojących na postumencie i pokazujących się chętnie światu by być podziwianym – jak najbardziej. Osoba przywódcy nie znika, zmieniają się natomiast motywy jej działania, sposób sprawowania władzy oraz ogólny wizerunek. Należy jednak zaznaczyć, że sama kosmetyczna zmiana wizerunku bez zastosowania radykalnego *reengineeringu* w stosunku do osoby przywódcy nie sprawdzi się we współczesnych realiach organizacyjnych (choć R. J. Leider²² twierdzi, że nie można dokonać *reengineeringu* innych ludzi to w stosunku do własnej osoby to określenie wydaje się być właściwe). Pojęcie przywództwa składa się więc z dwóch aspektów: działania i osoby. Oba te czynniki wydają się uzupełniać i do obu można odnieść (choć w różny sposób) zyskujące popularność określenie „transparentność”.

3. PRZEJRZYSTOŚĆ I PRZEZROCZYSTOŚĆ JAKO UZUPEŁNIAJĄCE SIĘ ELEMENTY TRANSPARENTNEGO PRZYWÓDZTWA

Pojęcie transparentności, które pojawiło się w języku zarządzania, opisuje tak różnorodne obszary jak np. transparentność usług bankowych („Stawiamy na transparentność i konkrety”²³), komunikacji („Transparentna komunikacja pomiędzy partnerami – sytuacje kryzysowe w branży farmaceutycznej”²⁴) czy transparentność usług handlowych („Transparentność wyznacznikiem działań sklepów internetowych”²⁵). Słowo transparentność pochodzi od angielskiego

²⁰ C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 10.

²¹ J. M. Kouzes, B.Z Posner., *Przywództwo i jego...*, s. 21.

²² R. J. Leider, *Ostateczne zdanie przywódcy: Przewodzenie samemu sobie*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, s. 192.

²³ <http://gadinowski.pl/stawiamy-na-transparentnosc-i-konkrety-rozmowa-z-jaroslawem-mastalerzem-bre-bank/> (odczyt 29.11.2011).

²⁴ <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=15279> (odczyt 29.11.2011).

²⁵ http://www.sklepy-internetowe.pl/sklepy_internetowe/transparentnosc.php (odczyt 29.11.2011).

słowa *transparent*²⁶, które ma dwojakie znaczenie: jeśli przedmiot czy substancja jest transparentna to można przez nie widzieć. O sytuacji, systemie lub działaniu powie się, że są transparentne, gdy są proste do zrozumienia lub rozpoznania. W pierwszym przypadku chodzi o przezroczystość, w drugim o przejrzystość. Przezroczystość odnosi się więc do określenia cech obiektów, przejrzystość natomiast do określenia działania, systemu czy sytuacji. Z punktu widzenia rozważań nad pojęciem przywództwa te dwa aspekty w jakimś stopniu łączą się ze sobą i uzupełniają.

Jeśli mowa jest o przywództwie jako koncepcji działania to ma ono spełniać wymóg przejrzystości. Transparentność jest jedną z wielu cech współczesnego przywództwa. Jednak dopiero wraz z rozwojem takich koncepcji przywództwa jak przywództwo transformacyjne czy *empowerment*, przejrzystość nabrała istotnego znaczenia z punktu widzenia sprawowania władzy w organizacji. Przejrzyste przywództwo oznacza pewien sposób zachowania, który określa się jako jasny, klarowny, łatwy do odczytania i interpretacji. Żadnych tajemnic, żadnego udawania czy fałszowania nie tylko skutków podejmowanych decyzji, ale też ich intencji. Przejrzystość to sposób zachowania. Bycie przejrzystym oznacza dla otoczenia łatwość zauważenia intencji osoby posiadającej tę cechę, zrozumiałość sposobu myślenia i postępowania, spójność w postępowaniu i myśleniu. Przejrzystość gwarantuje osiąganie lepszych wyników i relacji interpersonalnych ponieważ otoczenie rozumie intencje i sposób rozumowania danej osoby. Ludzie zawsze próbują zrozumieć postępowanie innych ludzi, zwłaszcza gdy chodzi o przywódcę. Gdy brak jest przejrzystości to tworzone są teorie dotyczące zamiarów, motywów podejmowanych działań – teorie, które często nie mają pokrycia w rzeczywistości²⁷. Przejrzystość pozwala eliminować domysły – dając w zamian prawdę. Przejrzystość jest więc pożądaną cechą przywódcy. Przejawia się ona w działaniu, które charakteryzuje się jasnością i jednoznacznością. Przejrzystość zakłada, że wszystko widać i każdy może dostrzec to samo. Eliminuje tajemnicę i budowanie relacji władzy oparte na posiadaniu większej ilości informacji niż inni. Jest więc zgodne ze współczesnym rozumieniem przywództwa. By osiągnąć przejrzystość potrzebna jest codzienna praca nad sobą, ale też kierowanie się w życiu prywatnym i służbowym takimi wartościami jak uczciwość, konsekwencja, sprawiedliwość, spójność w myśleniu i działaniu, odwaga, wiarygodność, odpowiedzialność, pokora, prawdziwość.

R. E. Palmer²⁸, opisując przywódcę podkreśla, że w każdej sytuacji, niezależnie od kontekstu musi on kierować się konsekwencją i uczciwością. Stanowią one podstawę przywództwa. Przywódca ma być krystalicznie i bezwzględnie

²⁶ *English Dictionary*, Collins-Cobuild, Harper Collins Publishers, London 1997.

²⁷ R. Schwarz, *Transparent leadership*,

<http://www.govexec.com/dailyfed/0410/040710mm.htm> (odczyt 29.11.2011).

²⁸ R. E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 204–205.

uczciwy i sprawiedliwy. Ten warunek dotyczy zarówno pracy, jak i jego życia prywatnego. Kolejnym problemem jest spójność przekonań i działań przywódcy²⁹. Jeśli wartości deklarowane nie są odzwierciedlane w działaniu, nie osiągnie się przejrzystości, gdyż otoczenie odczuwa dysonans i brak spójności w postępowaniu przywódcy. Ważna z punktu widzenia przejrzystości jest też umiejętność przyznania się do porażek czy błędów. Konfucjusz tak ujmuje ten problem: „Kwintesencją wiedzy jest to, żeby stosować ją, jeśli ją posiadamy; a jeśli jej nie posiadamy – żeby przyznać się do ignorancji”³⁰. Krytyka może nadejść z każdej strony, strach przed nią może powstrzymać przywódców przed słusznymi działaniami³¹. W związku z powyższym, współczesny przywódca aby osiągnąć przejrzystość musi cechować się odwagą, bo prawdziwie odważny nie jest ten kto stoi na piedestale, gdyż jego krytyka nie dosięga, ale ten kto przewodząc innym jednocześnie im służy i w związku z tym krytyka jego działania jest naturalną konsekwencją takiego braku nierówności. Wiarygodność to kolejny element zbliżający przywódcę do przejrzystości. Wyniki badań nad wiarygodnością przywódcy określają zbiór zachowań, które o niej świadczą: „wiarygodny przywódca działa zgodnie z własnymi przekonaniami [...], popiera swoje słowa czynami [...], dotrzymuje obietnic”³². P. Drucker³³, opisując sylwetkę skutecznego przywódcy twierdzi, że współczesny przywódca nie jest osobą podziwianą i kochaną, gdyż przywództwo nie oznacza popularności. Przywództwo to wyniki działania. Przywództwo nie oznacza też ani pozycji, ani przywilejów, ani tytułów, gdyż przywództwo to odpowiedzialność. Właściwie rozumiana przejrzystość nie rodzi się z fałszywie pojmowanej pokory. „Ludzie pokorni nie umniejszają siebie... Oni po prostu mniej o sobie myślą”³⁴. Tylko ktoś, kto zdaje sobie sprawę z własnych wartości, kto ma nastawienie na wyzwalanie potencjału u innych, nie przysyłając innym sobą, może stać się transparentny bez obawy, że nie zostanie zauważony. Chodzi o taką postawę przywódcy, aby jego osoba nie przesłaniała pracowników, by mogli oni „swobodnie oddychać”, rozwijać się bez lęku, poczucia zależności, poczucia podporządkowania emocjonalnego, poczucia życia w cieniu przywódcy. Przejrzystość wymaga prawdziwości, nie ma w niej miejsca na fałsz. Postawa przejrzystości wymaga też umiejętności poznania „kiedy wstać i wyjść”³⁵ jak pisał W. Młynarski. Na przykład, jeżeli gdzieś w otoczeniu pojawi się dobrze rokujący przyszły lider, to taki przywódca

²⁹ A. Deering, R. Dilts, J. Russell, *Przywództwo Alfa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 107.

³⁰ J. Hoover., A. Valenti, *Uwolnić potencjał liderów*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 81.

³¹ *Ibidem*, s. 256.

³² J. M. Kouzes, B.Z Posner., *Przywództwo i jego...*, s. 35.

³³ P. Drucker, *Przedmowa. Zbyt wielu generalów...*, s. 14.

³⁴ K. Blanchard, N. V. Peale, *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 53.

³⁵ W. Młynarski, *Moje ulubione drzewo czyli Młynarski obowiązkowo*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 188.

„potraktuje go jak partnera, a nawet, jeśli zajdzie taka potrzeba, usunie się w cień, zajmując inną rolę³⁶”.

Z kolei z punktu widzenia osoby przywódcy, można pokusić się o potraktowanie go jako bardzo wyjątkowego „obiektu” i dopasować do niego określenie – przezroczysty. Przywódca przezroczysty to taki, którego działania nie są przesłonięte cechami osobowymi jednostki. W tym przypadku nie może być mowy o przeroście „formy” nad „treścią”. Forma to *ego* przywódcy a treść to to, co daje innym. Chodzi tu o takich przywódców, których D. Taylor³⁷ nazywa „ważniakami z wielkim *ego*”, a którzy wychodzą z założenia, że ich władza wynika między innymi ze sprawowanego stanowiska. Chodzi więc o to, żeby swoje działania poprzez pracę nad sobą skierować ku innym. Takie myślenie zgodne jest z koncepcją przywództwa służebnego³⁸. Tak jak powietrze, którego nie widać, a jest konieczne do życia człowieka, tak przywództwo jest konieczne w organizacji. Rzadko kiedy ludzie podejmują refleksje nad procesem oddychania, może dopiero wtedy, gdy powietrza zaczyna im brakować, ale wtedy często jest to spóźniona refleksja, a konsekwencje dramatyczne. Takie podejście opisują M. Krokowski i P. Rydzewski, gdy stwierdzają że najlepsi przywódcy są niewidoczni. Ich istnienia inni nie dostrzegają. A gdy „najlepszy z przywódców skończy swą pracę, ludzie mówią – »Zrobiliśmy to sami«”³⁹. Prawdziwy przywódca nie powinien być zauważalny, można go dostrzec tylko poprzez jego działanie⁴⁰.

4. PODSUMOWANIE

Współczesny przywódca powinien być przejrzysty w takim rozumieniu, że jest widziany przez pryzmat działań, które są jawne, łatwo dostrzegalne, klarowne. Takie mają być też zachowania przywódcy. Nie może być między nimi dysonansu czy braku konsekwencji. O ile całkowita przejrzystość w biznesie jest nieosiągalna a nawet jak twierdzą niektórzy autorzy, byłaby zjawiskiem niepożądanym⁴¹, o tyle przejrzystość działań przywódców jest wartością cenną dla zarządzania współczesnymi organizacjami. Wymaga ona wiele pracy samych zainteresowanych, a że w koncepcji *empowermentu* pracownik jest „uprawomocniany”, a władza jest przechodnia, więc każdego

³⁶ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 219.

³⁷ D. Taylor, *Lider bez maski*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 142.

³⁸ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego...*, s. 209.

³⁹ M. Krokowski, P. Rydzewski, *Zarządzanie emocjami*, Imperia, Łódź 2002, s. 96.

⁴⁰ C. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*, s. 45.

⁴¹ W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole, *Przejrzystość w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 20.

pracownika dotyczy dążenie do przejrzystości. Transparentność jest świadomym wyborem⁴². Nawiązując do motta zawartego w artykule, nie da się osiągnąć poprawy bez nieustającej pracy. Praca ta jednak, zanim przyniesie efekty na zewnątrz, najpierw musi ogniskować się we wnętrzu współczesnego przywódcy, a wtedy każdy dzień zbliża go do osiągnięcia przejrzystości i przezroczystości jako wartości pożądaných we współczesnym świecie. Kształtowanie transparentnego przywódcy wymaga od niego zmiany jego nastawienia i zachowań. Jeśli przywódca chce pracować nad zmianą swojego sposobu myślenia, to może on poprowadzić organizację ku lepszym wynikom i stosunkom międzyludzkim⁴³. Podsumowaniem powyższych rozważań mogą być słowa: „Jeżeli w sposób świadomy nie przyjąłeś pozytywnego systemu wartości i nie oparłeś na nim kultury [...], jeśli nie wzmacniasz tego systemu wartości poprzez nieustające uczenie się i poprzez oczekiwanie postaw przywódczych, to kultura, jaką w rezultacie otrzymasz, prawdopodobnie nie będzie otwarta na myślenie postępowe. [...] Wybór należy do ciebie”⁴⁴ ponieważ „przejrzyste przywództwo jest „pomysłem na życie” – nie zaś tymczasowym problemem do rozwiązania”⁴⁵.

BIBLIOGRAFIA

- Bennis W., Goleman D., O'Toole J., *Przejrzystość w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Blanchard K., Peale N.V., *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
- Deering A., Dilts R., Russell J., *Przywództwo Alfa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Drucker P., *Przedmowa. Zbyt wielu generalów uszło z życiem*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- English Dictionary*, Collins-Cobuild, Harper Collins Publishers, London 1997
- Fazłagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor” 3/2008.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Hoover J., Valenti A., *Uwolnić potencjał liderów*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010.
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁴² *Ibidem*, s. 21.

⁴³ R. Schwarz, *Transparent leadership*,
<http://www.govexec.com/dailyfed/0410/040710mm.htm> (odczyt 29.11.2011).

⁴⁴ J. Hoover., A. Valenti, *Uwolnić potencjał...*, s. 329.

⁴⁵ J. Relth, *Transparent Leadership is a Way Life - Not a Temporary Fix*,
http://tbd-consulting.typepad.com/jonena_1_relth/2011/10/transparent-leaderhip-is-a-way-life-not-a-temporary-fix.html (odczyt 29.11.2011).

- Krokowski M., Rydzewski P., *Zarządzanie emocjami*, Imperia, Łódź 2002
- Leider R.J., *Ostateczne zdanie przywódcy: Przewodzenie samemu sobie*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Młynarski W., *Moje ulubione drzewo czyli Młynarski obowiązkowo*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Palmer R. E., *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Robbins S. P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski C., *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Sobol E. (red.), *Ilustrowany słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1999.
- Taylor D., *Lider bez maski*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.
- Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska”, 92/2010.

Źródła internetowe

<http://www.cytaty.info>

Relth J., *Transparent Leadership is a Way Life – Not a Temporary Fix*,

http://tbd-consulting.typepad.com/jonena_1_relth/2011/10/transparent-leadership-is-a-way-life-not-a-temporary-fix.html

Richtel M., *Pokolenie z inaczej rozwiniętymi mózgami*,

http://wyborcza.pl/1,75402,8864748,Pokolenie_z_inaczej_rozwiniętymi_mozgami.html?as=2#ixz z1f8LnBgeR

Schwarz R., *Transparent leadership*, <http://www.govexec.com/dailyfed/0410/040710mm.htm>

Stawiamy na transparentność i konkrety – rozmowa z Jarosławem Mastalerzem, BRE Bank

<http://gadinowski.pl/stawiamy-na-transparentnosc-i-konkrety-rozmowa-z-jaroslawem-mastalerzem-bre-bank/>

Strojek A., *Koniec bajki? „Pokolenie Z” szuka pracy*,

<http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.397/szukaj.1> (odczyt 29.11.2011)

Transparentna komunikacja pomiędzy partnerami – sytuacje kryzysowe w branży farmaceutycznej

<http://www.marketing-news.pl/message.php?art=15279>

Transparentność wyznacznikiem działań sklepów internetowych

http://www.sklepy-internetowe.pl/sklepy_internetowe/transparentnosc.php

Maria Czajkowska

ON TRANSPARENT LEADERSHIP

Evolution of the concept of leadership has resulted in present-day leadership being diametrically opposed to the traditional approach. One of the qualities of leadership in present-day organizations is the transparency of actions undertaken by leaders. This article may constitute a starting point for considerations on the transparency of leadership in its two aspects: transparency of leadership acts and transparency of leaders' personalities.