

Cechy lidera/przywódcy inkluzywnego w oparciu o badania własne

Agnieszka Rzepka

Politechnika Lubelska

e-mail: a.rzepka@pollub.pl

ORCID: 0000-0003-4495-6066

Paweł Bańkowski

Politechnika Lubelska

e-mail: p.bankowski@pollub.pl

ORCID: 0000-0003-4907-8039

© 2024 Agnieszka Rzepka, Paweł Bańkowski

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Rzepka, A. i Bańkowski, P. (2024). Cechy lidera/przywódcy inkluzywnego w oparciu o badania własne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 68(1), 110-120.

DOI: 10.15611/pn.2024.1.10

JEL Classification: O320, M210, M54

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie cech lidera inkluzywnego w procesie skutecznego wprowadzania zmian w organizacji. Założono tu, że każda organizacja musi wdrażać innowacje w zasobach pracowniczych poprzez zastosowanie cech inkluzywnego lidera.

W trakcie badań przeprowadzono następujące prace: *desk research*, indywidualny wywiad pogłębiony oraz ankietę. Badaniem objęto respondentów z przedsiębiorstw mikro i małych. Artykuł powstał na podstawie trzeciego etapu badań empirycznych przeprowadzonych w 2022 r.

Wyniki badań identyfikują cechy i kompetencje lidera inkluzywnego. Zespoły zarządzane przez liderów inkluzywnych mają większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników poprzez podejmowanie bardziej trafnych decyzji i pracę opartą na współpracy. Biorąc pod uwagę szybkie tempo zmian społecznych i gospodarczych, celowe wydaje się stałe i systematyczne monitorowanie działań lidera inkluzywnego w organizacji. Przedstawione wyniki badań pokazują, jakie umiejętności miękkie będą miały wpływ na rozwój organizacji.

Słowa kluczowe: innowacje, lider inkluzywny, badania własne, przywództwo

1. Wstęp

Coraz większa konkurencja, trudne warunki rynkowe, przyspieszone życie biznesowe z udziałem technologii, pandemie i kryzysy gospodarcze wymagają bardziej skutecznego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami (Koźmiński i in., 2014). Czynniki, które mają bezpośredni wpływ na organizacje,

takie jak praca zdalna, wraz z uniezależnieniem się życia biznesowego od przestrzeni fizycznej i ze wzrostem możliwości technologicznych, sprawiają, że koncepcja przywództwa jest otwarta na rozwój (Jankiewicz i Kromer, 2015). Uważa się, że przedsiębiorstwa mogą być zarządzane sprawniej i skuteczniej dzięki efektywnym zachowaniom przywódczym. Wirtualizacja funkcji przywódczej, która dostosowuje się do współczesnych czasów (Bilginoglu i Yozgat, 2018), powoduje, że staje się ona bardziej inspirująca. Oczekuje się, że lider będzie wykazywał więcej nadzoru, interakcji oraz więcej przykładowych i inspirujących umiejętności pokonywania trudności.

Skuteczne przywództwo to proces efektywnego przekazywania władzy swoim następcom. Przywództwo (Sypniewska i Gigol, 2017) nie ogranicza się do zachowania lidera, ale jest również odzwierciedleniem jego zachowania wobec podwładnych. Przywództwo jest procesem dynamicznym. Relacja lider–naśladowca jest relacją dwustronną, skuteczne przywództwo powinno być realizowane w tej relacji poprzez uwzględnienie zarówno naśladowców, jak i wyników organizacyjnych (Mullins, 1996). Przywództwo, w uproszczonej definicji, można wyrazić jako zdolność do wywierania wpływu na grupę ludzi w celu osiągnięcia korzyści. Źródło tego wpływu może być formalne lub nieformalne (McCleskey, 2014).

2. Lider w przestrzeni społeczno-ekonomicznej

Z biegiem lat pojęcie lidera w literaturze definiowane było na wiele sposobów. Najogólniej, lider w literaturze określany jest jako pewna osobowość składająca się z cech, predyspozycji, które wyróżniają jednostkę na tle konkretnego środowiska (Pasieczny, 1981). To właśnie zespół pewnych cech, określany często mianem kompetencji, definiuje lidera jako jednostkę. Efektywność pracy lidera zależna jest od posiadanych kompetencji przewidywania i analizy umiejętności pracowników (Chmiel, 2003).

Osobowość lidera jest definiowana jako zespół cech, atrybutów lub innych dyspozycji psychologicznych, wyróżniających jednostkę na tle innych (Pasieczny, 1981). Osobowość tę kształtują dwie grupy czynników: wrodzone i ukształtowane społecznie. Do tych pierwszych należą inteligencja, spostrzegawczość i temperament. Z kolei cechami ukształtowanymi przez społeczeństwo są normy społeczne i postrzeganie prawa (Gableta, 2009). Wyznacznikiem osobowości lidera jest jego zdolność, czyli pewien zestaw atrybutów określających możliwości osiągania celów przy jak najmniejszym nakładzie sił i czasu pracy (Rzepka i Bojar, 2020).

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść autorów, wskazujących na pożądane cechy charakteru oraz zachowania, które wyróżniają przywódcę spośród innych. Zdaniem Kirkpatricka i Locke'a należą do nich: determinacja, motywacja, odpowiedzialność, pewność siebie, zdolności poznawcze (Kopertyńska, 2015). „Z kolei Zaccaro, Kemp i Bader wymieniają następujące cechy: ekstrawertyzm, inteligencja emocjonalna i społeczna, motywacja, otwartość, samokontrola, stabilność emocjonalna, świadomość, umiejętność, rozwiązywania problemów, zgodność, zdolności poznawcze” (Northouse, 2013).

W bardzo burzliwym otoczeniu, w jakim funkcjonują obecnie i niewątpliwie w przyszłości będą funkcjonować organizacje, jedyną trwałą wartością pozostaje przedsiębiorczość jako przejaw kreatywnego sposobu myślenia i działania, wyczuwania przyszłości, odkrywania nowych szans, twórczego rozwiązywania problemów, zdolności formułowania szybkich odpowiedzi na wyzwania rynku. „Wynika to z faktu, że w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia organizacji coraz bardziej zawodzą gotowe recepty. Natomiast konieczne stają się: wysiłek umysłowy, innowacyjne, twórcze rozwiązywanie problemów oraz zaangażowanie w realizowane zadania czy pełnione funkcje” (Nogalski, 2017, s. 6). Temu musi sprostać skuteczny lider XXI wieku.

Liderzy są kluczem do sukcesu każdej inicjatywy zmiany ze względu na relacje, jakie łączą ich z pracownikami w organizacji. Są w stanie wpłynąć na pracowników i zapewnić ich pozytywną reakcję na zmianę. Pracownicy oczekują od swoich liderów jasności, więzi i odpowiedzialności, szczególnie podczas zmian. Potrzeba wzajemnego wsparcia między liderami/menedżerami a pracownikami przyciągnęła ostatnio uwagę uczonych zajmujących się zarządzaniem (Kurtessis i in., 2017; Van Buren i in., 2011), a jednym z powodów jest przesunięcie organizacji z koncentracji na pracownikach na koncentrację strategiczną

(Van Buren i in., 2011). Relacja między pracodawcami a ich pracownikami jest relacją wzajemnego zobowiązania (Boxall i Macky, 2009; Johns, 2006; Travaglione i in., 2017). Budowanie relacji opartej na wzajemnym szacunku, w której pracownicy dostrzegają, że ich potrzeby są brane pod uwagę i odpowiednio realizowane, leży u podstaw wsparcia menedżerskiego (Travaglione i in., 2017). Takie wsparcie może również ułatwiać komunikację i wdrażanie decyzji strategicznych (Dasgupta, 2015).

3. Przywództwo a przywództwo inkluzywne

Prawdziwy lider powinien radzić sobie z występującymi w otoczeniu lub wewnątrz organizacji problemami. Teorie dotyczące przywództwa z biegiem lat uległy ewolucji. Wielu autorów podjęło się próby zdefiniowania tego zjawiska. Dzięki temu definicje dotyczące przywództwa rozwinęły się tak bardzo. Wybrane teorie autorów na dany temat znajdują się w tab. 1.

Tabela 1. Zestawienie definicji „przywództwa”

Autor	Definicja
V. Bogdanor	Pewna zdolność, dzięki której osoba lub grupa oddziałują na innych i wdrażają własną politykę oraz zasady.
R. Mrówka	Umiejętność wprowadzania zmian, poprzez wpływanie na bieg zdarzeń i ich transformację.
R. Morris i M. Seeman	Wszystkie działania, które potrafią zmienić postawę danego zespołu.
J. Burns	Występuje, gdy pewien lider oraz jego podwładni dążą do osiągnięcia wspólnego celu, zgodnego z wartościami obydwu stron.
P. Smith	Oddziaływanie na myśli i czynności członków przedsiębiorstwa lub widoczne dla pracowników działania prowadzące do osiągnięcia celu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bogdanor, 1993; Burns, 1994; Morris i Seeman, 1950; Mrówka, 2009; Smith, 1996).

Przywództwo określane jest jako pewne działanie, możliwe do wykonania jedynie dzięki odpowiednim zdolnościom, które bezpośrednio oddziałują na pracowników danej organizacji. Efektem tego wpływu powinno być ciągłe dążenie we wspólnym kierunku, do osiągnięcia postawionego celu. Przywódcy inspirować pracowników, dostarczając im wizji i motywacji, wyznaczają kierunek rozwoju ludzi i organizacji jako całości.

Przywództwo pełni również bardzo ważną funkcję w organizacjach w dobie kryzysu. Lider w takim czasie odgrywa rolę wspierającą, pracownicy upatrują w nim odpowiedzi i rozwiązań. Sam kryzys to okazja do pokazania swoich możliwości zarządczych. Odpowiednia analiza może skutkować zmianą zagrożenia w szansę (Kolasińska, 2011). Odpowiednie przywództwo, kompetentny lider zażegna kryzys i wykorzysta go do osiągnięcia sukcesu, czym może pomóc nie tylko swojej organizacji, lecz także całemu otoczeniu. W czasie kryzysu przywódca poszukuje rozwiązań, które w sposób skuteczny uodpornią organizację na czynniki zewnętrzne. W przypadku kryzysów ogólnokrajowych odpowiedzią na występujący problem mógłby być przywódca inkluzywny. Przymiotnik ten oznacza „łączący lub obejmujący jakąś całość, przeznaczony dla wszystkich” (Inkluzywny, b.d.).

Przez inkluzyję należy rozumieć takie podejście, które pozwala pracownikom uczestniczyć w różnych obszarach działalności firmy i wносить w nią swój pełny wkład. Rozwijając w organizacji przywództwo inkluzywne, bardzo często opiera się ono na zarządzaniu partycypacyjnym. Zgodnie z założeniami wspomnianego modelu partycypacyjnego pracownicy zapraszani są do wspólnego ustalania celów organizacji, decydowania o planach działania, dzielenia się własnymi sugestiami na temat jej funkcjonowania. Przewiduje on także zwiększenie odpowiedzialności pracowników, budowanie samorządzących się grup projektowych oraz zakładanie stowarzyszenia, które zajmuje się standardem życia i równowagą między pracą a życiem prywatnym (Vohra i Chari, 2015). Jednak w zarządzaniu partycypacyjnym ważne

jest realne poszanowanie przez menedżerów pomysłów i sugestii pracowników. Tacy liderzy dbają o ogół otoczenia i jego zrównoważony rozwój, a nie jedynie o odporność własnej organizacji (Maxwell, 2014). Definicja rozwoju inkluzywnego opiera się na trzech podstawowych zasadach: angażowania w zmianę grup, które znalazły się w sytuacji najgorszej, redukcji istniejących barier uniemożliwiających poprawę oraz stwarzaniu środowiska do takiej poprawy (Ignasiak-Szulc i Kola-Bezka, 2017). Jak dowiodły międzynarodowe porównania, większą odpornością w dobie kryzysu wykazują się kraje o wysokiej inkluzywności gospodarki. Obojętność na czynniki zewnętrzne wynika z odpowiedniego wykorzystania kapitału ludzkiego i ich kompetencji. Uproszczony jest także wtedy proces tworzenia innowacji (Mączyńska, 2016).

Koncepcja inkluzywności polega na tworzeniu środowiska do współpracy z innymi jednostkami. Ich zadania mogą być bardzo różne, od roli dostawców do roli klientów (Bilińska-Reformat, 2011). Uznaje się ten proceder za istotny w procesie identyfikacji źródeł innowacji. Przywództwo inkluzywne to łączenie różnych grup społecznych w procesie wytwórczym (Garita i Martinez, 2016). Działania zespołu w ramach takich procesów muszą się odbywać na zasadzie zaufania i podejmowania wspólnych decyzji.

Chociaż istnieje wiele definicji przywództwa, większość ma jedną wspólną cechę: kładzenie nacisku na złożony i wieloaspektowy proces wpływu społecznego (Wilmanowicz, 2012), dzięki któremu liderzy dążą do osiągnięcia celów (McClanahan, 2020; Oreg i Berson, 2019). „Proces ten [przywództwo] jest zasadniczo wspólnym doświadczeniem, podróżą przez czas, z korzyściami do zdobycia i zagrożeniami do pokonania przez zaangażowane strony” (Hollander, 1995, s. 55).

Określenie „lider/przywódca inkluzywny” pojawiało się wraz z przywództwem inkluzywnym. Badania przeprowadzone przez Deloitte dotyczące m.in. cech lidera inkluzywnego (Deloitte, 2014, 2017) wskazało następujące cechy:

- czujność w rozpoznawaniu własnych i cudzych uprzedzeń i używanych stereotypów,
- gotowość do uczenia się,
- zaciekawienie drugim człowiekiem, otwartość na jego perspektywę,
- dbałość o współpracę w zespole,
- umiejętność poruszania się wśród osób różnych narodowości/kultur,
- zaangażowanie na rzecz różnorodności ze względu na uznawane wartości i/lub korzyści biznesowe,
- odwagę, reagowanie na zaobserwowane w firmie zachowania.

Badania pokazały, iż inkluzywny lider to codzienne działania, decyzje i odpowiednie komentarze (Konkel, 2021). Ważne jest także to, iż włączanie wymaga w pierwszej kolejności akceptacji i szacunku dla samego siebie, a kolejno różnorodności innych. Wymaga przede wszystkim kompetencji miękkich: empatii, zdolności słuchania, otwartości na nowe idee, elastyczności (Vohra i Chari, 2015) czy szczerości oraz przejrzystej komunikacji i stylu przywództwa, który angażuje wszystkich członków zespołu (Warwas, 2019). Wydaje się, iż kluczowa w inkluzji jest znajomość i akceptacja własnych preferencji oraz uprzedzeń. Niemożliwe jest włączać innych bez włączenia siebie, zaakceptowania siebie takim, jakim się jest (Scherer, 2009). Pozwoli to liderowi nie tylko być świadomym tego, co wpływa na jego proces decyzyjny, lecz także odważnie reagować w sytuacjach tego wymagających i zabierać głos na forum organizacji w kwestii stwarzania równych szans dla wszystkich.

4. Zmiana w organizacji

Zmiany występują w rzeczywistości nieustannie. Gdy ewoluje otoczenie, zmieniać się powinno także przedsiębiorstwo, aby dostosować się do nowych realiów. Zmiana w organizacji to zjawisko stale zachodzące i nierozłączne związane z funkcjonowaniem firmy w otoczeniu (Krukowski i in., 2023). Każde podjęte działanie w celu zmodyfikowania pewnego obszaru organizacji nazywamy zmianą organizacyjną (Griffin, 2000), a dotyczyć może ona wielu z aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa (Bauchanan i Badham, 2020).

Wprowadzanie zmian w organizacji ma wiele korzyści i zalet. Przeobrażenia muszą jednak następować w odpowiednim czasie, z odpowiednią częstotliwością i w konkretnym celu. Zmiana organizacyjna wprowadzona poprzez odpowiednio podjęte decyzje strategiczne to sposób na rozwój i doskonalenie działalności przedsiębiorstwa (Szcześniak, 2018). Zmiany organizacyjne wpływają pozytywnie również na efektywność wykorzystania zasobów oraz na wzrost zadowolenia klientów przedsiębiorstwa (Paździor i Maj, 2017). Organizacja musi dokonywać zmian w procesie swojego funkcjonowania w celu kreowania przewagi konkurencyjnej i ogólnego rozwoju w otoczeniu (Hussain, 2016; Warner Burke 2017).

W organizacji, w celu skutecznego wprowadzania zmian organizacyjnych, należy stworzyć odpowiednie warunki, a także mieć odpowiedniego lidera. Jest to możliwe, gdy osoba, którą się tym zajmuje, jest uczciwa i ma odpowiedni stosunek do swoich pracowników (Sharma i Jain, 2013). Od lat autorzy starają się stworzyć uniwersalny zestaw cech lidera. Ze względu na różnorodność rynku i otoczenia nie jest to jednak możliwe. W ciągu ostatnich dekad powstało wiele zestawień cech, jakie powinien posiadać lider. Kilka z nich przedstawione zostało w tab. 2.

Tabela 2. Cechy lidera wyodrębnione przez autorów

Autor	Cechy
J. Adair	<ul style="list-style-type: none"> • entuzjazm • integralność • twardość • uczciwość • ciepło • pokora • wiara w siebie
G. S. Gujral	<ul style="list-style-type: none"> • godny zaufania • samoświadomy i wnikliwy • samodoskonalący • wysoka samoocena i poczucie własnej wartości • podekscytowany życiem
R. Akins, B. Bright, T. Brunson W. Wortham	<ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie • uczciwość • pokora

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Adair, 1998; Akins i in., 2013; Gujral, 2012).

W tabeli 2 zauważa się kilka czynników, które zostały wyróżnione kilkakrotnie. Lider według analizowanej literatury powinien być przez wszystkim uczciwy. Jego działania powinna determinować wysoka pewność siebie, która dzięki posiadanej przekorce nie przeobraża się w arogancję.

5. Metodyka badań

Celem badania w artykule jest zidentyfikowanie cech lidera inkluzywnego. Proces badawczy rozpoczął się od analizy literaturowej, a osiągnięcie celu badań było możliwe dzięki wykorzystaniu części wyników badań z międzynarodowego projektu „Teal Organizations in Economy 4.0”.

Badania przeprowadzone zostały w Polsce, w Anglii, na Węgrzech, w Indiach, w Hiszpanii, w Gruzji oraz w USA. Badania obejmowały etap pilotażu oraz etap 3 badań pierwotnych i powtórzonych. Wyniki zaprezentowane w tej części zostały przeprowadzone w 2022 r. i stanowiły ostatni etap rozpoczętych w 2020 r. badań dotyczących identyfikacji przejawiania się teorii integralnej w wybranych zbiorach organizacji. W analizowanym etapie próba badawcza wynosiła $N = 622$. Wykorzystaną techniką była technika CAWI, natomiast narzędziem – kwestionariusz ankiety, składający się z bloków tematycznych odnoszących się do lidera/przywódcy w organizacji, wykorzystywanych w firmie innowacji i technologii,

panujących relacji, zwinności i kreatywności, kapitału społecznego, wiedzy i informacji, zaufania oraz struktury, kultury organizacyjnej. Badania były i nadal będą prowadzone z poszanowaniem zaleceń opracowanych przez OECD-DAL. Dobór próby był losowy, natomiast badanie objęło swoim zasięgiem osoby pracujące w polskich przedsiębiorstwach. Kwestionariusz ankiety rozdystrybuowano za pośrednictwem jednego z ogólnopolskich paneli badawczych. Celem podjętych analiz była identyfikacja czynników różnicujących poziom kolejnych wskaźników w badanych przedsiębiorstwach. Test alfa Cronbacha został wykorzystany do sprawdzenia rzetelności pytań w badaniu. Jako metodę walidacji sformułowanych założeń zastosowano jednokierunkową ANOVA, natomiast do weryfikacji hipotezy zerowej o równych wartościach średnich dla całej populacji wykorzystano test F (Fishera-Snedecora). Zastosowanie go było możliwe, ponieważ uznano, że wskaźniki obliczone testem Kołmogorowa-Smirnowa są zmiennymi ciągłymi o rozkładach zbliżonych do normalnych (na poziomie istotności $\alpha = 0,05$). Analizy statystyczne zgromadzonych w badaniu danych dokonane zostały przy użyciu programu SPSS Statistica, a wybraną metodą był test χ^2 Pearsona dla niezależności. Hipoteza badawcza sformułowana na potrzeby niniejszego artykułu zakłada, że lider inkluzywny jest osobą pokorną i z wizją, która w skuteczny sposób łączy i inspiruje pracowników do działania. Wszelkie cechy lidera inkluzywnego powinny w efekcie prowadzić do jednoczenia grupy pracowników. Odpowiednia pokora pozwala na uwiarygodnienie jego działań. Wizja natomiast jest niezbędnym czynnikiem w procesie długoterminowego funkcjonowania organizacji oraz osiągnięcia postawionych celów.

W badaniu udział wzięli pracownicy najwyższego szczebla z przedsiębiorstw zatrudniających 50-249 pracowników (28,3%) o zasięgu międzynarodowym (42,5%), a w III etapie największą liczbę respondentów reprezentowały przedsiębiorstwa usługowe (55,4%), zlokalizowane w międzynarodowych firmach (41,3%) i zatrudniające średnio 10-49 osób (55,1%). W badanym okresie aż 11,4% stanowili reprezentanci firm z branży IT.

6. Wyniki badań

Jak wskazano, do artykułu zostały wykorzystane badania ostatniego etapu. Jak doprecyzowano, przywództwo lidera wiąże się z procesem wywierania wpływu na ludzi w celu osiągnięcia założonych rezultatów. Ze stwierdzeniem, że „Dobry lider w relacjach z podwładnymi powinien dążyć do kształtowania w nich samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za własne działania” 44,2% ankietowanych raczej się zgodziło, a 34,7% zdecydowanie się zgodziło. Tylko 2,1% nie zgodziło się z takim twierdzeniem, a 18% było niezdecydowanych. Warto podkreślić fakt zgodności respondentów z twierdzeniem: „W relacjach z jednostkami lider powinien przyjmować rolę mentora, służyć pomocą i radą (w niczym jednak współpracowników nie wyręczając)” – aż 78,1%. Ponad 70% respondentów (odpowiednio 39,2% i 38,1%) zgadza się ze stwierdzeniem, iż „Lider powinien mieć wiedzę, która pozwoli mu w umiejętny sposób zarządzać zespołem, projektami i procesami”.

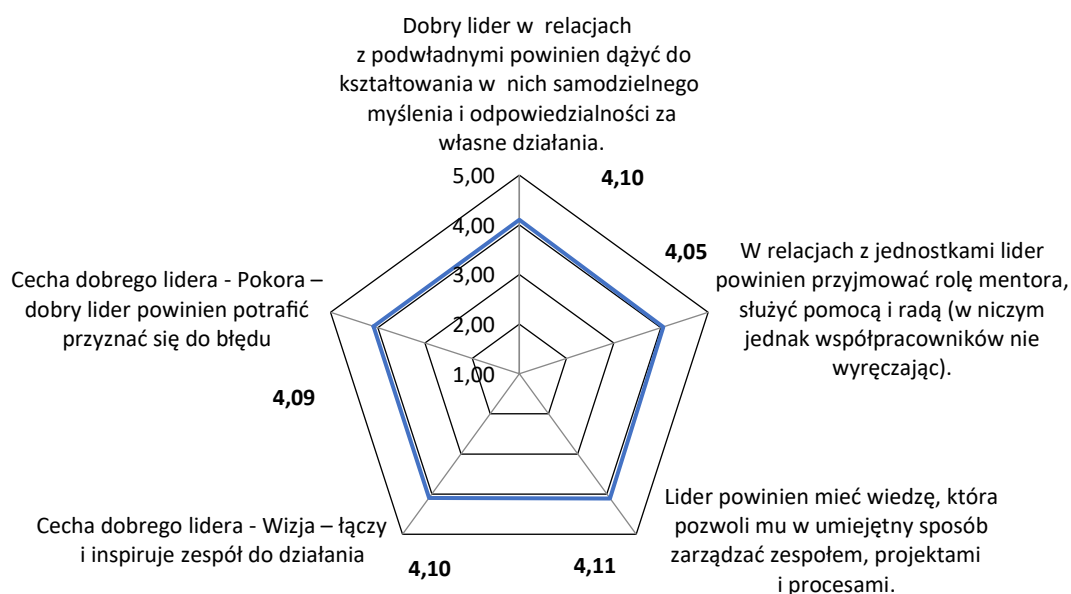
Jak pokazano w tab. 3, z twierdzeniem, że cecha dobrego lidera „Wizja” – łączy i inspiruje zespół do działania, zgadza się ponad 70% ankietowanych (odpowiednio 38,9% oraz 37,9%). Podobnie jest z cechą – „Pokora” – dobry lider powinien przyznać się do błędu: zgadza się z tym ponad 76%. Dobry lider to taki, który zna, docenia i szanuje współpracowników. Motywuje ich do owocnej pracy i okazuje wsparcie w momentach kryzysowych. Ma wszelkie predyspozycje do efektywnego zarządzania zespołem. Lider (inkluzywny) posiada umiejętności specjalistyczne, takie jak: wiedza i zdobyte kwalifikacje, zdolności innowacyjne, kreatywność, analityczne myślenie (Rzepka i in., 2023). Jednak największe znaczenie mają umiejętności interpersonalne, które wiążą się z kształtowaniem zespołu. Lider, który posiada wszelkie kwalifikacje do zarządzania, ale nie potrafi komunikować się z grupą, nie osiągnie sukcesu. Zespół to specyficzna grupa ludzi potrzebująca przewodnika w postaci kierownika, który ukierunkuje ich na osiągnięcie założonych celów.

Uśrednienie wyników z tab. 3 pozwala zauważyć, iż odchylenia standardowe odpowiedzi są minimalne – od 4,05 przez 4,09 do 4,11 (rys. 1).

Tabela 3. Twierdzenia dotyczące lidera/przywódcy w organizacji

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Dobry lider w relacjach z podwładnymi powinien dążyć do kształtowania w nich samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za własne działania.	1,0	2,1	18,0	44,2	34,7
W relacjach z jednostkami lider powinien przyjmować rolę mentora, służyć pomocą i radą (w niczym jednak współpracowników nie wyręczając).	0,3	3,5	18,0	47,4	30,7
Lider powinien mieć wiedzę, która pozwoli mu w umiejętny sposób zarządzać zespołem, projektami i procesami.	0,6	2,9	19,1	39,2	38,1
Cecha dobrego lidera – Wizja – łączy i inspiruje zespół do działania.	0,6	3,4	19,1	38,9	37,9
Cecha dobrego lidera – Pokora – dobry lider powinien potrafić przyznać się do błędów.	0,3	3,2	18,6	42,9	34,9

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Twierdzenia dotyczące lidera/przywódcy w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, efektywność lidera zależy również od umiejętności, których można się uczyć i które można ciągle doskonalić bez względu na posiadane predyspozycje. Lider powinien opanować kompetencje społeczne w zakresie efektywnego budowania i przewodzenia zespołem, tj. umiejętności: skutecznego porozumiewania się, aktywnego słuchania, udzielania informacji zwrotnych, motywowania do realizacji celów, pozytywnej autoprezentacji, rozwiązywania problemów, asertywnego zachowania się. Efektywny, a zarazem inkluzywny lider powinien być również wizjonerem, przedsiębiorcą, inicjatorem i osobą otwartą na spontaniczne zmiany.

7. Dyskusja

Wynikiem przeprowadzonych analiz jest potwierdzenie sformułowanej hipotezy badawczej. Lider inkluzywny charakteryzuje się pokorą oraz długoterminową wizją. Dzięki posiadanym cechom jest w stanie łączyć pracowników w zespołach i kreować między nimi partnerstwo. Jest to szczególnie ważny aspekt w kontekście zarządzania różnorodnością w grupach pracowniczych dzisiejszych czasów.

Zrealizowany został również cel badań, czyli zidentyfikowano najważniejsze cechy lidera inkluzywnego. Jak udowodniono, lider inkluzywny powinien posiadać pokorę oraz wizję. Przywódca inkluzywny nie charakteryzuje się jednak jedynie określonymi cechami osobowości, ale także cechami sytuacji zadaniowej i sposobem zachowania się, którego można się nauczyć, mając odpowiednią wiedzę na ten temat i określone wzorce (Jawad i Ozbilgin, 2015). Niemniej jednak, nie każdy może zostać przywódcą. Osoby posiadające takie cechy, jak: inteligencja, odwaga, stanowczość, elokwencja, kultura osobista, są predysponowane do pełnienia funkcji lidera w organizacji. To, w jaki sposób będą zarządzać przywódcy, zależy od ich: cech osobowościowych, posiadanego i realizowanego stylu przywództwa, doświadczenia i wiedzy na temat organizacji.

Współcześnie mówi się o rozwijaniu pewnych predyspozycji, które lider musi posiadać (Marzec, 2020). Można jednak wyróżnić niezbędne umiejętności przywódcy umożliwiające realizację wizji. Strategiczne przywództwo polega na jednoczesnym analizowaniu sytuacji i wyborze jak najlepszego rozwiązania problemu oraz ponoszeniu odpowiedzialności za podjęte decyzje.

Organizacje i ich liderzy zmuszeni są do szukania takich sposobów współpracy z otoczeniem (von Wallpach i in., 2017), które przyczyniają się do powodzenia organizacji, a w konsekwencji zapewniają środki na jej funkcjonowanie. Gavetti (2016) wskazywał, że dla sukcesu organizacji kluczowe staje się, aby lider miał zdolność do przekonywania interesariuszy do swoich wizji.

W dobie zmian i rozwoju technologicznego jednym z wyzwań, jakie stoją przed liderami, jest rozwój technologii sztucznej inteligencji i jej implikacje. Na podstawie badań firmy McKinsey przewiduje się, że ok. 50% obecnych czynności zawodowych jest technicznie możliwych do zautomatyzowania za pomocą technologii. Co ciekawe, aż 60% obecnych zawodów ma więcej niż 30% czynności, które są technicznie możliwe do zautomatyzowania (Manyika i in., 2017). Analitycy McKinseya stwierdzają, że wpływ szeroko rozumianej sztucznej inteligencji na organizację będzie bardzo głęboki. Wydaje się, iż dalsze badania dotyczące wpływu nowych technologii mogą być implikacją obecnych wyników badań.

Warto też zwrócić uwagę na zmianę modelu pracy na pracę zdalną, co będzie wyzwaniem dla lidera. W rezultacie przejście na model hybrydowy wydaje się optymalnym rozwiązaniem, a kilka badań wskazuje, że hybrydowe modele pracy stworzą nowe środowisko pracy (Adecco Group, 2020; Cisco, 2020; Hays 2021; Lund i in., 2021). Niemniej jednak implikuje to istotną zmianę organizacyjną, w zakresie zarówno organizacji pracy w ramach zespołów hybrydowych, jak i podejścia do zarządzania i roli lidera.

8. Zakończenie

Jak wykazano, rola lidera jest wielokierunkowa. Z jednej strony, wytycza kierunek rozwoju, ale z drugiej motywuje do podejmowania wysiłku. Zmiana jest częścią naszego życia, jej akceptacja staje się momentem zwrotnym dla każdej organizacji. Przywództwo nie może być realizowane samodzielnie, członkowie organizacji muszą akceptować przywódcę.

Można stwierdzić, że istota samego przywództwa się nie zmienia. Zmieniają się narzędzia wpływu lidera i akcenty, na których powinien się skupić, aby skutecznie przewodzić organizacją. Istotnym elementem funkcjonowania na rynku staje się społeczność zgromadzona wokół przedsiębiorstwa, a ta powinna być przewodzona przez jej lidera będącego jednocześnie liderem organizacji. Społeczności nieprzewodzone przez liderów organizacji mogą ulec niepożądanemu wpływowi np. konkurentów.

Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia. Wiarygodność uzyskanych wniosków podważyć może fakt niepewności co do sklasyfikowania badanych respondentów jako liderów inkluzywnych. Dobór próby badawczej był losowy, niezależny od zidentyfikowania w badanych organizacjach działań inkluzywnych.

W dobie zarządzania zmianą „inkluzywność” powinna być postrzegana jako jedna z kompetencji współczesnych liderów. Kluczowe cechy liderów inkluzywnych, takie jak: świadomość, ciekawość, zaangażowanie, współpraca, odwaga i inteligencja kulturowa, to główne przyczyny sukcesu rozwoju organizacji. Z tego względu kontynuowanie badań z danego obszaru powinno zostać ukierunkowane na określeniu wpływu lidera inkluzywnego na rozwój pracowników. Bycie inkluzywnym wspomaga również formowanie zespołów pracowniczych, dlatego sprecyzowanie roli lidera w inicjowaniu relacji pomiędzy pracownikami może być kolejnym z kierunków dalszych badań.

Literatura

- Adair, J. (1998) *Być liderem* (G. Waluga, Tłum.). Petit.
- Adecco Group. (2020). *Resetting Normal: Defining the New Era of Work*. <https://www.adecco.com/future-of-work/latest-research/reset-normal/>
- Akins, R., Bright, B., Brunson, T. i Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development. *Journal of Organizational Learning & Leadership*, 11(1), 29-36.
- Bauchanan, D. i Badham, R. (2020). *Power, Politics and Organizational Change*. Sage Publications.
- Bilginoglu, E. i Yozgat, U. (2018). Sparking Leadership for Engaged Employees and Passionate Organizations – Sparking Leadership Scale (SLC) Development and Validation. *Journal of Management, Marketing, and Logistics*, 5(3), 226-235. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.966>
- Bilińska-Reformat, K. (2011). Marketing zakupu jako źródło przewagi konkurencyjnej sieciowych organizacji handlu detalicznego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (177), 237-246.
- Bogdanor, V. (1993). *The Blackwell Encyclopedia of Political Science*. Blackwell Publishers.
- Boxall, P. i Macky, K. (2009). Research and Theory on High-performance Work Systems: Progressing the High-involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Burns, J. (1994). *Władza przywódcza* (s. 261-274). W: J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Chmiel, N. (2003). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cisco. (2020). *The Rise of the Hybrid Workplace*. <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/collaboration-end-points/global-workforce-survey.pdf>
- Dasgupta, M. (2015). Middle Level Managers and Strategy: Exploring the Influence of Different Roles on Organisational Performance. *Journal of General Management*, 41(1), 25-43. <https://doi.org/10.1177/030630701504100103>
- Deloitte. (2014). *Big Demands and High Expectations. The Deloitte Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. (2017). *The Deloitte Millennial Survey. Apprehensive Millennials: Seeking Stability and Opportunities in an Uncertain World*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- Gableta, M. (2009). Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji (s. 20-33). W: T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*. Difin.
- Garita, M. i Martinez, S. (2016). A Sociological Approach Concerning Leadership: How CEO and the Masses Behave. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(3), 15-24.
- Gavetti, G. (2016). Nowa psychologia przywództwa strategicznego. *Harvard Business Review Polska*, 157, 94-103.
- Griffin, R. W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gujral, G. S. (2013). *Leadership Qualities for Effective Leaders*. Vij Books.
- Hays. (2021). A Hybrid Future? The Evolution of the Workplace Through Covid-19 and Beyond. <https://www.hays.co.uk/documents/34684/5870862/Hays-a-Hybrid-Future-Management-Today-Report-2020-UK.pdf>
- Hollander, E. P. (1995). Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55-65. <https://doi.org/10.2307/3857272>
- Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H. and Ali, M. (2018). Kurt Lewin's Process Model for Organizational Change: The Role of Leadership and Employee Involvement: A Critical Review. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3, 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Ignasiak-Szulc, A. i Kola-Bezka M. (2017). Realizacja koncepcji inkluzywnego rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim na przykładzie gminy Żnin. *Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk*, (268), 132-149.

- Inkluzywny. (b.d.). *Słownik Języka Polskiego PWN*. Pobrano 17.07.2023 z <https://sjp.pwn.pl/sjp/inkluzywny;3281554>
- Jackiewicz, M. i Kromer, B. (2015). Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu. *Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego Politechniki Koszalińskiej*, (19), 89-102.
- Jawad, S. i Ozbilgin, M. (Eds.). (2015). *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*. Sage.
- Johns, P. (2006). E-thics: The New Moral Methodology for Business. *Journal of Investment Compliance*, 7(1), 83-90. <https://doi.org/10.1108/15285810610690260>
- Kolasińska, E. (2011). Rola przywództwa w warunkach kryzysu. *Prakseologia*, (151), 155-165.
- Konkel, M. (2021). Lepiej włączać, niż straszyć. *Personel Plus*, (1), 64.
- Kopertyńska, M. W. (2015). Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu. *Przegląd Prawa i Administracji*, (103), 253-261.
- Koźmiński, A. K., Latusek-Jurczak D. i Jemielniak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Wolters Kluwer.
- Krukowski, K., Zastempowski, M., Kożuch, A. i Wakuła, M. (2023). Wielowymiarowe postawy wobec zmian organizacyjnych pracowników organizacji publicznych. *Zarządzanie i Marketing*, 41(2), 411-431. <https://doi.org/10.35765/pk.2023.410202.24>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. i Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206315575554>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K. i Robinson, O. (2021). *The Future of Work after Covid-19*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Manyika, J., Lund, S. Chui, M., Bughin, J., Woetzel, L., Batra, P., Ko, R. i Sanghvi, S. (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills and Wages*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- Marzec, I. (2020). Rola przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w kształtowaniu efektywności Urzędów Gminy. *Przegląd Organizacji*, (11), 11-17. <https://doi.org/10.33141/po.2020.11.02>
- Maxwell, J. C. (2014). *Pięć poziomów przywództwa. Sprawdzone etapy maksymalizacji osobistego potencjału* (M. Czeakański, Tłum.). Logos Oficyna Wydawnicza.
- Mączyńska, E. (2016). *Gospodarka inkluzywna – wymiar samorządowy*. Referat na XII Ogólnopolską Konferencję dla Jednostek Samorządu Terytorialnego pn. „Bezpieczne finansowanie rozwoju” zorganizowaną przez Bank Gospodarstwa Krajowego. https://www.bgk.pl/files/public/Pliki/news/Konferencje_BGK/XII_Konferencja_BGK_dla_JST/Materialy_konferencyjne/Elzbieta_Maczyńska_Gospodarka_inkluzywna_-_wymiar_samorządowy.pdf
- McClanahan, K. J. (2020). Viva la Evolution: Using Dual-strategies Theory to Explain Leadership in Modern Organizations. *The Leadership Quarterly*, 31(1), artykuł 101315. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101315>
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Morris, R. i Seeman, M. (1950). The Problem of Leadership: An Inter-disciplinary Approach. *American Journal of Sociology*, 56(2), 149-155.
- Mrówka, R. (2009). *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*. Wolters Kluwer Polska.
- Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behavior* (wyd. 6). Prentice-Hall.
- Nogalski, B. (2017). Wyzwania i wnioski na przyszłość dla rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 10(933), 4-13.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and Practice* (wyd. 6). Sage Publications.
- Oreg, S. i Berson, Y. (2019). Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Pasieczny, L. (1981). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Paździor, A. i Maj, G. (2017). Wpływ zmian organizacyjnych na efektywność finansową podmiotów leczniczych na przykładzie szpitala X. *Journal of Management and Finance*, 15(2), 309-321.
- Rzepka, A. i Bojar, E. (2020). Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 9(3), 383-391.
- Rzepka, A., Olesiński Z. i Borowiecki, R. (2023). Boundaries of the Social and the Planetary. New Approaches to Management in the 21st Century. W: A. Rzepka (Ed.), *Innovation in the Digital Economy. New Approaches to Management for Industry 5.0* (J. Prachowski, Tłum.) (s. 1-11). Routledge.
- Scherer, J. J. (2009). *Five Questions That Change Everything. Life Lessons at Work*. Word Keepers/Bibliocast.
- Sharma, M. K. i Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Smith, P. (1996). Przywództwo. W: A. S. R. Manstead, M. Hewstone, J. Czapieński (red.), *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*. J. Santorski & Co Wydawnictwo.
- Sypniewska, B. A. i Gigol, T. (2017). Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę – porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym. *E-Mentor*, 5. <https://doi.org/10.15219/em72.1322>
- Szcześniak, M. (2018). Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie warunkiem jego rozwoju. *Studia Zarządzania i Finansów WSB w Poznaniu*, 14, 25-43.
- Travaglione, A., Scott-Ladd, B., Hancock, J. i Chang, J. (2017). Managerial Support: Renewing the Role of Managers amidst Declining Union Support for Employees. *Journal of General Management*, 43(1), 24-32. <https://doi.org/10.1177/0306307017723313>

- Van Buren, H. J., Greenwood, M. i Sheehan, C. (2011). Strategic Human Resource Management and the Decline of Employee Focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.02.004>
- Vohra, N. i Chari, V. (2015). Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice. *The Journal for Decision Makers*, 40(3), 324-362. <https://doi.org/10.1177/0256090915601515>
- Wallpach, S. von, Hemetsberger, A. i Espersen, P. (2017). Performing Identities: Processes of Brand and Stakeholder Identity Co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443-452. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>
- Warner Burke, W. (2017). *Organizational Change: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Warwas, I. (2019). *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Wilmanowicz, E. (2012). Przywództwo jako kluczowa rola Top Managementu we współczesnych organizacjach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, (30), 117-128.

Characteristics of an Inclusive Leader in Own Research

Abstract: The purpose of this article is to identify the characteristics of an inclusive leader in the process of successfully implementing change in an organization. It is assumed here that every organization must implement innovations in the field of employee resources, applying the characteristics of an inclusive leader.

In the course of the research, the following work was carried out: analysis of the foundational data, an individual in-depth interview and a questionnaire survey. The survey included respondents from micro and small enterprises. The article is based on the third stage of the empirical research conducted in 2022.

The findings identify the characteristics and competencies of an inclusive leader. Teams led by inclusive leaders are more likely to achieve better results through more accurate decision-making and collaboration. Given the rapid pace of change, it seems advisable to constantly and systematically monitor the activities of an inclusive leader in the organization. The presented research results show which soft skills will have an impact on the development of the organization.

Keywords: innovation, inclusive leader, proprietary research, leadership
