



SPOŁECZEŃSTWO
EDUKACJA
JĘZYK

Tom 14/2021, ss. 93-105

ISSN 2353-1266

e-ISSN 2449-7983

DOI: 10.19251/sej/2021.14.1(6)

www.sej.mazowiecka.edu.pl

Julita Majczyk

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Warszawski

Orcid: 0000-0003-4166-4981

CHCĄC UKSZTAŁTOWAĆ LIDERA, A NIE SKUTECZNEGO MENEDŻERA

NURTURING LEADER, NOT AN EFFECTIVE MANAGER

Abstrakt

Celem artykułu jest analiza oczekiwań stawianych wobec liderów kształtowanych poprzez uczestnictwo w programach rozwoju przywództwa (PRP) z perspektywy osób zarządzających PRP w dużych przedsiębiorstwach. Problematykę badawczą ujęto w postaci pytania badawczego: czego uczestnik otoczenia społeczno-gospodarczego oczekuje od współczesnego lidera? Zasadniczą część badania polegała na przeprowadzeniu 26 indywidualnych wywiadów pogłębionych. Analizę przeprowadzono, wykorzystując procedury teorii ugruntowanej. Dane wskazują, że dla większości zarządzających PRP – osób odpowie-

Abstract

This study aims to analyze the expectations placed on leaders nurtured during leadership development programs (LDPs) participation from the perspective of LDP managers in large companies. The research question is as follows: what does a participant in the socio-economic environment expect from a contemporary leader? The core part of the study was to conduct 26 individual in-depth interviews. The analysis of the data was based on grounded theory procedures. The data indicate that for most LDPs managers, those responsible for planning, curriculum development and/or approval, but also LDPs control,

działnych za planowanie, opracowanie i/ lub akceptację curriculum, ale i kontrolę PRP – role lidera i menedżera często są tożsame i stosowane zamiennie. Świadomość różnic pomiędzy zarządzaniem i przewodzeniem jest ograniczona, bez względu na płeć i wiek rozmówców czy branżę, w której operuje podmiot. Wyniki niniejszego badania poszerzają wiedzę na temat sposobów postrzegania liderów i zakresu kształcenia adeptów przewodzenia. Oczekiwania stawiane wobec nich dotyczą obszarów kompetencyjnych, roli, funkcji, ale i odwołują się do rezultatów obserwowalnych w otoczeniu społecznym, kulturowym i ekonomicznym. Konieczne wydaje się jednak uświadomienie różnic pomiędzy liderem a menedżerem, by kształtować autentycznych liderów, nie jedynie skutecznych menedżerów.

SŁOWA KLUCZOWE

kształtowanie liderów, edukacja liderów, lider vs. menedżer, program rozwoju przywództwa, badania jakościowe

the roles of leader and manager are often used interchangeably. Awareness of the differences between managing and leading is limited, regardless of the sex, age of the interviewees, and industry in which the entity operates. The results of this study broaden the knowledge about the perception of leaders and the scope of education of leadership adepts. The expectations placed upon them relate to areas of competence, role, and function, but also refer to the results observable in the social, cultural, and economic environment. However, it seems necessary to understand the differences between a leader and a manager to nurture authentic leaders, not only effective managers.

KEYWORDS

leadership development, leadership education, leader vs. manager, leadership development program, qualitative research.

1. Wprowadzenie

Liderem można się stać (Avolio 2005, 2), przykładowo w drodze zbieranych doświadczeń, napotykanych wyzwań. Jednak mechanizm rozwoju przywództwa zależy od przekonania jednostki o tym, że przywództwo jest czymś, co można rozwijać (Shannon et al. 2020, 325). Narzędziem rozwoju jednostki w organizacjach promujących kształtowanie liderów jest program rozwoju przywództwa (PRP, ang. *leadership development program*), termin parasolowy dla kursów, szkoleń i treningów wspomagających budowanie tożsamości i kompetencji przywódczych. Z uwagi na niewiele dowodów empirycznych odwołujących się do badań nad rozwojem przywództwa (Fusco, O'Riordan i Palmer 2015, 133), ale i konieczność elastycznego zarządzania ludźmi (Pawłowska 2017, 223) na nowoczesnym i elastycznym rynku pracy (Dubel 2017, 238), PRP stanowi przedmiot tego badania.

Identyfikacja i opis oczekiwań wynikających z roli liderów kształtowanych poprzez uczestnictwo w PRP, z perspektywy osób zarządzających PRP w dużych przedsiębiorstwach, stanowiło cel niniejszej pracy. Dla zrealizowania głównego zamierzenia

pracy zdefiniowano następujące pytanie badawcze: czego uczestnik otoczenia społeczno-gospodarczego oczekuje się od współczesnego lidera?

2. Oczekiwania otoczenia społeczno-gospodarczego wobec lidera

Liderzy spełniający wymogi definicyjne odpowiadające założeniom teorii organizacji i zarządzania różnie są charakteryzowani. Zinstytucjonalizowane oczekiwania wobec nich obejmują kompetencje zawodowe, dominację i wiarygodność (Little 2014, 871). Jako reprezentantowi podmiotu gospodarczego (O'Connell i Bligh 2009, 214) przypisuje się im odpowiedzialność za budowanie i utrzymywanie relacji z różnymi grupami interesariuszy (Maak i Pless 2006, 104), a w czasach kryzysu oczekuje się od nich wprowadzenia fundamentalnych zmian w organizacji, które wpłynęłyby pozytywnie na zdobywanie wiedzy i zaangażowanie pracowników w wypracowywanie rozwiązań istniejących problemów (Mohrman i Worley 2009, 432).

Liderzy wpływają na zasoby psychologiczne i instytucjonalne zwolenników w sposób motywujących ich do działania na rzecz osiągnięcia wyższych celów (Burns 1978, 18). Pozytywnie wpływają na zaangażowanie organizacyjne pracowników (Gatling, Kang i Kim 2016, 18), jak i motywację i zaangażowanie członków rad nadzorczych do pracy na rzecz organizacji (Guerrero, Lapalme i Séguin 2015, 97). Wpływają na tworzenie środowisk pracy, które promują relacje interpersonalne, uznanie i szacunek, wspólne wartości, zaangażowanie decyzyjne i dostęp do zasobów (Bamford, Wong i Lashinger 2013, 537). Mają oni możliwość kształtowania procesu tworzenia tożsamości pracowników poprzez modelowanie ról, jednak to od ich decyzji zależy czy są aktywne, czy proaktywnie zaangażowani w transformację naśladowców w liderów (Avolio i Gardner 2005, 329).

Te pojedyncze działania przywódcze, ale i oczekiwania wobec liderów, są pochodną funkcji przywódczych. Dwie główne funkcje przywództwa instytucjonalnego, które wyjaśniają, w jaki sposób liderzy rozwijają struktury instytucjonalne, to zobowiązania instytucjonalne (uwzględniające misję i relacje z interesariuszami) oraz instytucjonalne uosobienie celu polegające na budowaniu organizacji i rozwijaniu jej tożsamości (Hansen et al. 2021, 17). W przypadku przywództwa zespołowego wyróżnia się funkcje w fazie transformacji, jak budowanie zespołu, definiowanie misji, określenie oczekiwań i celów, strukturyzowanie i planowanie pracy, szkolenie i rozwój zespołu, nadawanie sensu wydarzeniom, co może mieć wpływ na postępy zespołu w osiąganiu celów, przekazywanie informacji zwrotnej, oraz w fazie działania zespołu, jak monitorowanie procesów i wydajności zespołu, zarządzanie granicami zespołu, rzucanie wyzwań zespołowi, interweniowanie i wykonywanie zadań zespołu, rozwiązywanie problemów, dostarczanie zasobów informacyjnych, finansowych, materialnych i kadrowych, zachęcanie zespołu do samodzielnego zarządzania, jak i wspieranie klimatu społecznego (Morgeson, DeRue i Karam 2010, 6). Dla zespołów działających w ekstremalnych warunkach, często operujących w odizolowanych, zamkniętych środowiskach, podsta-

wowe funkcje przywódcze to wspieranie klimatu społecznego w fazie działania zespołów oraz nadawanie sensu, rozeznanie w sytuacji, i strukturyzowanie pracy członków zespołu w fazie przejściowej (Burke, Shuffler i Wiese 2018, 724). Choć w literaturze przedmiotu nie sposób wskazać jednego obowiązującego zestawu funkcji przywódczych, przegląd podejść funkcjonalnych wykonany przez Ford, Ford i Polin (2021, 89) wskazuje na cztery powszechne funkcje. Są to wizjonerstwo, odwołujące się do tworzeniem wizji, celu, zadania lub kierunku, możliwego planu lub strategii jego osiągnięcia; strukturyzacja pracy wraz z planowaniem osiągnięcia celu; integracja społeczna budowana poprzez promowanie współpracy i pozytywnego klimatu; oraz monitorowanie sytuacji i zdarzeń skoncentrowane na skutecznej realizacji wizji.

Liderem może zostać każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Jednak, jeśli chodzi o profil lidera, to w przeważającej mierze tworzą go profesjonalści na stanowiskach kierowniczych (Seidel et al. 2017, 2166), tj. menedżerowie (Bartkowiak i Niewiadomski 2011, 30). Zdaniem Hannah, Sumanth, Lester i Cavarretta (2014, 603) przywództwo częściowo odzwierciedla sposób, w jaki realizowane jest zarządzanie, stąd powinno być postrzegane jako mnożnik funkcji menedżerskich i skuteczności. I choć efektywność zarządzania biznesem stała się synonimem ról przywódczych (Bufalino 2018, 55), to przywództwo i zarządzanie, lider i menedżer, nie powinny być stosowane zamiennie, gdyż odnoszą się do innych funkcji (Kotter 2013). Kluczowe funkcje zarządzania, działania kierownicze, obejmują prognozowanie i planowanie, organizowanie, rozkazodawstwo, koordynowanie oraz kontrolowanie (Fayol 1949, 3). By je skutecznie wykonywać Peterson i Van Fleet (2004, 1303) na podstawie przeglądu literatury opracowali zestaw 9 podstawowych umiejętności. Są to elastyczność, umiejętności techniczne, analityczne, dotyczące ludzi (tj. współpracy, komunikacji, motywacji, szkoleń, rozwiązywania konfliktów), komunikacyjne, interpersonalne, konceptualne, diagnostyczne oraz administracyjne.

Podsumowując, zarządzanie to zbiór dobrze znanych procesów, które pomagają organizacji w przewidywalny sposób robić to, co odpowiada ich celom, podczas gdy przywództwo odwołuje się do identyfikowania i wykorzystywania możliwości, wywoływania użytecznej zmiany, wizji, zaangażowania ludzi i wzmacniania ich pozycji (Kotter 2013). Skuteczni liderzy inspirują ludzi do osiągania celów, wypracowują nowe podejście i możliwości do zastanych problemów, kiedy to menedżerowie mają za cel rozwiązanie problemów, i właściwą ich kontrolę. Kiedy menedżerowie wykonują zadania właściwie, w myśl przyjętych procedur i norm, licząc wartość, liderzy podejmują się właściwych zadań, nierzadko przełamując standardy, budując wartość. Różnica odwołuje się także do wykorzystywanych zasobów. Menedżer kieruje ludźmi i materiałami, tj. zasobami fizycznymi, natomiast lider odwołuje się i używa zasobów emocjonalnych, w działaniu opierając się na zaufaniu, szacunku i entuzjazmie.

3. Metodyka badawcza

Niniejsze rozważania stanowią efekt badania zrealizowanego w 2020 roku na temat kształtowania autentycznych liderów w dużych przedsiębiorstwach. Wówczas zidentyfikowano i wybrano 22 podmioty (tj. zatrudniające nie mniej niż 250 pracowników, których roczny obrót wynosi co najmniej 50 mln EUR i/lub których roczna suma bilansowa wynosi co najmniej 43 mln EUR) (Komisja Europejska 2014, 19) na terenie Polski, w których funkcjonują programy kształcenia liderów (kryterium doboru celowego dla podmiotu). Częścią zasadniczą badania jakościowego po uprzednim uzyskaniu zgód od uczestników badania było przeprowadzenie 25 indywidualnych wywiadów pogłębionych o długości od 72 do 135 minut oraz jeden wywiad 25-minutowy (kod 19) pogłębiający jedynie problematykę rozwoju wybranych kompetencji, stanowiący uzupełniającą wypowiedź rozmówcy oznaczonego kodem 18. Do zbierania danych zastosowano wywiad częściowo standaryzowany niestrukturalizowany (Cachia i Millward 2011, 268-269; Kostera 2003, 122). Wywiady miały służyć lepszemu zrozumieniu specyfiki procesu kształcenia liderów w organizacji. Przyjmując założenie, że liderem może być każdy niezależnie od wieku i pozycji zajmowanej w organizacji (Kouzes i Posner 2011, 23), bez znaczenia były też branża i profil działalności podmiotu gospodarczego.

Interlokutorów wybrano na zasadzie doboru celowego, gdzie do kryteriów należały: zatrudnienie na pełen etat w dużym przedsiębiorstwie i aktywny udział w zarządzaniu PRP. Charakterystykę rozmówców przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Lista interlokutorów

kod	płeć	wiek	obecne stanowisko	branża
1	m	20-29	HR business partner	artykułów dziecięcych
2	k	30-39	HR manager	chemiczna
3	m	30-39	prezes zarządu	ciepłownicza
4	k	40-49	koordynator zarządzania zasobami ludzkimi	farmaceutyczna
5	k	50-59	dyrektor działu zarządzania zasobami ludzkimi	farmaceutyczna
6	k	30-39	HR manager	finansowa
7	k	30-39	HR manager	finansowa
8	k	30-39	team leader of learning i development	finansowa
9	k	30-39	training i development manager	FMCG
10	m	40-49	HR business partner	FMCG
11	k	30-39	manager center	HR
12	k	30-39	right management lead	HR
13	m	30-39	HR manager	IT
14	k	30-39	junior learning i development manager	IT
15	k	30-39	kierownik ds. szkoleń i rozwoju	IT

16	k	30-39	learning i development partner	IT
17	k	30-39	menedżer	konsultingowa
18	m	60-69	prezes zarządu	motoryzacyjna
19	k	na	dyrektor ds. personalnych	motoryzacyjna
20	k	30-39	talent, recruitment i employer branding manager	FMCG
21	k	50-59	HR manager	meblowa
22	k	40-49	kierownik ds. personalnych	cementowa
23	k	30-39	HR manager	FMCG
24	k	30-39	integrated communication senior	reklama
25	k	30-39	learning i development manager	telekomunikacja
26	m	30-39	training i development partner	telekomunikacja

Zródło: opracowanie własne.

Zbieranie danych realizowano od czerwca do lipca 2020 roku. Tematyka badania była znana a scenariusz z pytaniami głównymi wysłany rozmówcom przed rozpoczęciem badania. Z uwagi na pandemię koronawirusa wywiady przeprowadzono zdalnie, wykorzystując do tego telefon (16 wywiadów), aplikację Microsoft Teams (9 wywiadów) oraz aplikację FaceTime (1 wywiad). Nagrane wywiady poddano znaturalizowanej transkrypcji (Mero-Jaffe, 2011, 232) a następnie zakodowano przy zastosowaniu programu komputerowego Atlas.ti 7.5.18.

Zaprojektowane badanie eksploracyjne, będące klasycznym badaniem indukcyjnym, miało na celu odkrycie najważniejszych kategorii oczekiwań stawianych liderom. Kodowanie danych zgodnie z teorią ugruntowaną pozwoliło na zbudowanie kodów pierwszego rzędu (przykładowo a. zarządzanie konfliktem, b. propagator wartości), które połączono w kategorie analityczne, tj. A. „wyzwania menedżerskie” i B. „oczekiwania wobec lidera”. Na ich podstawie zorganizowano kategorię centralną „integrowanie tożsamości”, która opisuje zależności występujące pomiędzy kategoriami, co w dalszym procesie interpretacji pozwoliło uporządkować materiał empiryczny.

4. Aspekty zarządzania w curriculum przywódczym

Niejednokrotnie w wypowiedziach interlokutorów, osób odpowiedzialnych za rozwój przywódczy pracowników, znalazły się w curriculum PRP odwołania do funkcji zarządzania, w tym: a) planowania [11, 19, 21], b) organizowania [21, 24] pracy podwładnych [3, 11] i procesów [11, 18], ustawiania priorytetów zadań [3, 21, 24], c) delegowania [6] zadań [2, 11, 14, 21, 24, 25] i odpowiedzialności [2, 19], oraz d) kontrolowania [20].

„O liderze się mówi, że on zarządza i dla mnie ta umiejętność zarządzania różnego rodzaju sytuacjami w zależności od tego, co to za sytuacje, czyli umiejętność takiego

trochę rozpoznania tej sytuacji, dostosowania do tej sytuacji sposobu działania i zasobów, którymi dysponuje, i osiągnięcia rezultatu... optymalnego dla tej sytuacji rezultatu.” [25]

Liczne są przykłady, kiedy zgadzając się na udział w badaniu nad przywództwem, rozmówca nawiązywał do kompetencji menedżerskich umożliwiających zarządzanie ludźmi (jak rozliczanie, dyscyplinowanie, upominanie, przekazywanie negatywnej informacji zwrotnej, rekrutowanie, ocenianie i zwalnianie pracowników) [6, 13, 16, 19, 25], związanych z tym kwestiami zarządzania stresem [20] i relacjami [17] (w tym konfliktem [19, 25]), oraz zarządzanie zespołem [6, 14, 16, 17, 22, 26], w tym rotacją członków zespołu [19].

„Firma oczekuje, że po takim programie ta osoba będzie wiedziała, w jaki sposób np. prawidłowo i skutecznie kogoś zrekrutować, w jaki sposób zarządzić tzw. trudnym pracownikiem, jak przeprowadzić ocenę półroczną.” [6]

„Te osoby muszą mieć te umiejętności kierownicze czy umiejętności zarządzania zespołem, żeby odpowiednio swoimi ludźmi pokierować. Bo tak jakby sam, jakby lider, taki przywódca, który jest na samej górze tej struktury na pewno musi umieć zarządzać stresem. Na pewno musi umieć zarządzać czasem. Natomiast on już jest otoczony asystentami. (...) Ta osoba już właściwie dawno wyoutsourcowała zarządzanie czasem swoim i innych.” [17]

Wśród aspektów zarządzania skoncentrowanych na egzekwowaniu celów w granicach przyjętych standardów odwoływano się do zarządzania w czasie [3, 14, 17, 26], projektami [6, 15, 16, 24] lub procesami [6, 15, 24], zarządzania zmianą [10, 16, 21, 25], ale i zarządzania strategicznego [25].

„Zarządzanie czasem to tak w kontekście tego też jakby planowania, harmonogramowania. Bycie liderem oczywiście wymaga dużej umiejętności uporządkowania sobie planu dnia, bo to zazwyczaj jest bardzo dużo różnych spotkań i zarządzania tą pracą merytoryczną. Niekoniecznie samemu wykonywanie tak dużej ilości pracy merytorycznej tylko zarządzania zespołem, żeby to dowozić.” [26]

Kompetencje, które interpretowano odmiennie w zależności od przyjętej roli, nawiązujące także do efektywności zarządzania biznesem w kontekście przewodzenia, zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Integrowanie tożsamości

Kompetencja	Jako przymiot lidera i związane z tym oczekiwania	Jako przymiot menedżera – postrzegana w kategoriach wyzwania menedżerskiego
pewność siebie	autoprezentacja, pokonywanie lęków, budowanie autorytetu, rozwój siebie i poprawa efektywności innych np. poprzez konstruktywną informację zwrotną, umacnianie pozycji „musi coś powiedzieć, pewnie zaprezentować, przedstawić” [3]	podejmowanie decyzji, egzekwowanie władzy „nie czuję się psychicznie źle z tym, że muszę komuś delegować jakieś duże zadanie” [24]
myślenie koncepcyjne	realizowanie właściwych zadań „czy ja w ogóle muszę to robić?” [10]	skuteczne realizowanie zadań „może mógłbym to robić lepiej” [10]
wywieranie wpływu	inspirowanie, przyjęcie perspektywy długoterminowej „rozumienie jakiegoś swojego wpływu na to, jakie miejsce pracy tworzę. I czy to jest miejsce, w którym ludzie chcą pracować?” [19]	sprzedaż pomysłu, produktu, przyjęcie perspektywy krótkoterminowa „fajnie by było, gdyby liderzy mieli rzeczywiście wpływ na wynik i żeby ich działania miały przełożenie na wynik, na zgodność z obietnicą. Jeżeli coś tutaj dajemy, mówimy klientowi, no to żeby te obietnice dane klientowi były dotrzymane” [9]
zarządzanie zmianą	promotor zmian „to musi być lider, który wychodzi w przyszłość, ma wizję tego, jak będzie zmieniał się świat i rynek. W związku z tym umiał przewidywać zmiany rzeczywistości i adresować je z zespołem.” [20]	podążanie za zmianą, adaptacja „w obliczu pandemii wymaga też od liderów dostosowania się do rzeczywistości i takiej umiejętności adaptacji” [16]

Zródło: opracowanie własne.

Umiejętność delegowania również można rozważać jako kompetencję kluczową dla dwóch ról. O ile dla menedżera jest to równoważne z przeniesieniem obowiązków bez rozważenia choćby poziomu rozwoju kompetencji pracownika: „kwestie demoty-wujące, czyli wrzuty w ostatniej chwili (...) wobec tego ludzie już nie wiedzą, czym się zająć” [21], to lider mógłby umocnić pozycję i wiarę w osobistą skuteczność pracownika, rozwijać ich kompetencje oraz motywować, delegując im ambitne i wymagające zadania, które spełnią ich potrzebę samorealizacji. By jednak mówić o przywództwie lider powinien uzgodnić zakres oczekiwań wobec zadania. Jednocześnie służyć wsparciem i doświadczeniem, gdy zostanie o to poproszony, co można określić jako delegujący styl przywódczy (Hersey i Blanchard, 1969).

Podsumowując, granica poznania pomiędzy kierowaniem a przewodzeniem przeważnie nie jest znana i po ukończeniu PRP nie została uświadomiona. Co prawda badania jakościowe nie pozwalają na generalizację w procesie wnioskowania a zajmują się poznaniem wybranych przypadków, jednak z danych empirycznych wynika, że je-

dynie 5 rozmówców [1, 5, 12, 15, 23] nie traktowało pojęć związanych z funkcjami, rolą i kompetencjami menedżera i lidera jako synonimów. Znajomość tematu przez pozostałych najlepiej oddaje poniższy fragment:

„Każdy moduł rozpoczynał się od słowa leading, tak? Leading self, leading others i leading business, więc ten taki szeroko rozumiany aspekt przywództwa po prostu, tak? (...) Kształtowaliśmy leadership rozumiany jako umiejętność zarządzania sobą, zarządzania zespołem, docelowo zarządzania też organizacją.” [16]

5. Dyskusja wyników

Kluczowe funkcje zarządzania (Fayol 1949, 3), choć o ugruntowanej pozycji, nieustannie podlegają badaniom w kontekście menedżerskim (przykładowo prace Bouty i Drucker-Godard 2019; Cardinal, Kreutzer i Miller 2017). Równie popularne i często osadzone w tym kontekście są badania nad przywództwem. Jednak wyniki niniejszego badania pokazują, że istnieje dalsze zamieszanie dotyczące terminów zarządzania i przywództwa, sugerujące, że są one synonimami, co jest zgodne z innymi wnioskami, które wskazują na brak zrozumienia tych pojęć (Kotter 2013; Stonehouse 2013, 392; Toor i Ofori 2008, 62-63). Tym samym należy wskazać wprost, że każdy pracownik może stać się liderem (nieformalnym, tj. tym który nie wymaga w nazwie stanowiska etykiety lidera) bez względu na objętą funkcję czy stanowisko (Kouzes i Posner 2011, 23), co uwarunkowane jest kontekstowo. Jednak nie każdy tym liderem zostanie, co wynika z wewnętrznych ograniczeń jednostki, choćby z braku ambicji, nieumiejętnego budowania i sprzedawania wizji, umiejętności utrzymywania relacji czy realizowania celów, dla których zbudowano zespół.

Korzyści z inwestowania w przywódczy rozwój pracownika są niezaprzeczalne (Milner, McCarthy i Milner 2018, 189) – od zmian w poziomie zaangażowania, motywacji, efektywności czy zaufania do innych, po zmiany w sposobie komunikacji. Ponadto, nawiązując do licznych koncepcji, analizując funkcje i kompetencje przywódcze, lidera cechuje wykraczanie poza granice przyjętych standardów organizacyjnych celem realizowania wizji, rozwój jednostki, ale i innych, budowanie nowej jakości i wartości, jak i aktywna – a nie reaktywna – postawa wobec zmiany. Jednak osoby bezpośrednio odpowiadające za PRP w organizacji, które same nie rozumieją różnic pomiędzy kierowaniem a przewodzeniem, nie ukształtują jednostki jako liderów, a pręcej skutecznych menedżerów. Analiza materiału empirycznego wykazała, że świadomość różnic w tym zakresie jest ograniczona bez względu na branżę, w której operuje podmiot, płeć czy wiek rozmówców. Zastanawia przy tym fakt do jakiego stopnia ograniczenia jakości efektów kształcenia adeptów sztuki przewodzenia może doprowadzić nadużywanie etykiety lidera i menedżera. Odpowiedzi na te pytania wymagają dalszych pogłębionych badań.

Podsumowanie

Oczekiwania stawiane wobec liderów kształtowanych poprzez uczestnictwo w PRP z perspektywy osób zarządzających PRP w dużych przedsiębiorstwach dotyczą obszarów kompetencyjnych, funkcji, ale i odwołują się do rezultatów obserwowalnych w otoczeniu społecznym, kulturowym i ekonomicznym. W odpowiedzi na pytanie czego uczestnik otoczenia społeczno-gospodarczego oczekuje od współczesnego lidera wywnioskowano, że dla zarządzających PRP ów lider powinien być i menedżerem, i przywódcą – podejmować decyzje, będąc przy tym stanowczym i pewnym swoich racji, realizować właściwe zadanie właściwie, być orędownikiem zmian i ich uczestnikiem. Jednak stosując etykiety tych ról zamiennie, bez wyraźnego rozgraniczenia przymiotów przywódczych od kompetencji menedżerskich i wskazania w następstwie tego specyficznych oczekiwań wobec tych ról, ogranicza się potencjalne korzyści z procesu kształcenia liderów.

Choć niejednokrotnie przedsiębiorstwa starają się dostosować programy kształcenia do kontekstu organizacji, to brak właściwie i rzetelnie opracowanego curriculum PRP dodatkowo może umacniać ograniczenia poznawcze uczestników szkoleń. Niniejsza praca stanowi przegląd problematyki w tym zakresie i wskazuje obszary wywołujące dysonans poznawczy. W końcu postawa zarządzających PRP oddziałuje na kulturę organizacyjną podmiotu i postawę klientów wewnętrznych organizacji.

Finansowanie

Badanie sfinansowane przez Narodowe Centrum Nauki, Miniatura 3 2019/03/X/HS4/00497.

Literatura

- Avolio, Bruce J. 2005. *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410611819>.
- Avolio, Bruce J. i William L. Gardner. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Bamford, Megan, Carol A. Wong i Heather Laschinger. 2013. The Influence of Authentic Leadership and Areas of Worklife on Work Engagement of Registered Nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–40. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>.
- Bartkowiak, Piotr i Przemysław Niewiadomski. 2011. Menedżer a kierownik w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 48, 25-36.

- Bouty, Isabelle i Carole Drucker-Godard. 2019. Managerial Work and Coordination: A Practice-Based Approach Onboard a Racing Sailboat. *Human Relations*, 72(3), 565–87. <https://doi.org/10.1177/0018726718773854>.
- Bufalino, Giambattista. 2018. Followership under the Spotlight: Implications for Followership Development. *Industrial and Commercial Training*, 50(2), 55–60. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2017-0028>.
- Burke, C. Shawn, Marissa L. Shuffler i Christopher W. Wiese. 2018. Examining the Behavioral and Structural Characteristics of Team Leadership in Extreme Environments. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 716–30. <https://doi.org/10.1002/job.2290>.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cachia, Moira i Lynne Millward. 2011. The Telephone Medium and Semi-structured Interviews: A Complementary Fit. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 265–77. <https://doi.org/10.1108/17465641111188420>.
- Cardinal, Laura B., Markus Kreutzer i C. Chet Miller. 2017. An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-Invigorating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21 St Century Organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559–92. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>.
- Dubel, Przemysław. 2017. Rynek pracy po akcesji Polski do UE. *Studia Europejskie-Studies in European Affairs*, 4, 235–251.
- Komisja Europejska. 2014. *Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu*. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 187.
- Fayol, Henri. 1949. *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Ford, Jeffrey, Laurie Ford i Beth Polin. 2021. Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>.
- Fusco, Tony, Siobhain O’Riordan i Stephen Palmer. 2015. Authentic Leaders Are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131–48.
- Gatling, Anthony Robert, Hee Jung Annette Kang i Jungsun Sunny Kim. 2016. The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 1–32. <https://doi.org/10.1108/01437739199500003>.
- Guerrero, Sylvie, Marie-Ève Lapalme i Michel Séguin. 2015. Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives’ Motivation and Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88–101. <https://doi.org/10.1177/1548051814531825>.

- Hannah, Sean T. et al. 2014. Debunking the False Dichotomy of Leadership Idealism and Pragmatism: Critical Evaluation and Support of Newer Genre Leadership Theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598–621. <https://doi.org/10.1002/job.1931>.
- Hansen, Per Øystein et al. 2021. Leading and Organising National Teams: Functions of Institutional Leadership. *Sports Coaching Review*, March, 1–22. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1896213>.
- Hersey, Paul i Kenneth H. Blanchard. 1969. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kostera, Monika. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Kotter, John P. 2013. Management Is(Still) Not Leadership. *Harvard Business Review*. Dostęp: 4.11.2020. <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>.
- Kouzes, James M i Barry Z. Posner. 2011. Leadership Begins with an Inner Journey. *Leader to Leader*, 60(March), 22–27. <https://doi.org/10.1002/ltl.464>.
- Little, Anthony C. 2014. Facial Appearance and Leader Choice in Different Contexts: Evidence for Task Contingent Selection Based on Implicit and Learned Face-Behaviour/Face-Ability Associations. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 865–74. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.002>.
- Maak, Thomas i Nicola M. Pless. 2006. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.
- Mero-Jaffe, Irit. 2011. “Is That What I Said?” Interview Transcript Approval by Participants: An Aspect of Ethics in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3), 231–47. <https://doi.org/10.1177/160940691101000304>.
- Milner, Julia, Grace McCarthy i Trenton Milner. 2018. Training for the Coaching Leader: How Organizations Can Support Managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188–200. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>.
- Mohrman, Susan Albers i Christopher G. Worley. 2009. Dealing with Rough Times: A Capabilities Development Approach to Surviving and Thriving. *Human Resource Management*, 48(3), 431–43. <https://doi.org/10.1002/hrm.20292>
- Morgeson, Frederick P., D. Scott DeRue i Elizabeth P. Karam. 2010. Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>.
- O’Connell, Wendy i Michelle Bligh. 2009. Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending? *Leadership*, 5(2), 213–35. <https://doi.org/10.1177/1742715009102935>.
- Pawłowska, Anna. 2017. *Zatrudnialność Pracobiorcy w Elastycznym Zarządzaniu Ludźmi*. Warszawa: PWE.
- Peterson, Tim O. i David D. Van Fleet. 2004. The Ongoing Legacy of R.L. Katz. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>.

-
- Seidel, André et al. 2017. Lean Leadership Competencies: A Multi-Method Study. *Management Decision*, 55(10), 2163–80. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045>.
- Shannon, Mark R. et al. 2020. Trigger Events and Crucibles in Authentic Leaders' Development. *Journal of Management Development*, 39(3), 324–33. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0039>.
- Stonehouse, David. 2013. You Are a Manager: Should You Be a Leader? *British Journal of Healthcare Management*, 19(8), 391–93. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2013.19.8.391>.
- Toor, Shamas-ur-Rehman i George Ofori. 2008. Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61)).

Informacje o autorze:

Julita Majczyk, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Absolwentka Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku ekonomia oraz University of the West of Scotland Business School na kierunku ekonomia przedsiębiorstw i przedsiębiorczość (Business Economics and Enterprise). Zajmuje się problematyką rozwoju przywództwa, procesów biznesowych, a także zachowań przedsiębiorczych.

Kontakt:

e-mail: jmajczyk@wz.uw.edu.pl

Adres korespondencyjny:

Wydział Zarządzania UW, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa