

Marek KRANNICH
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

PODEJŚCIE PERSONALNE I PRZYWÓDCZE ODNIESIENIA W TEORII POZYTYWNEJ ORIENTACJI W ZARZĄDZANIU¹

Streszczenie. W artykule zaprezentowano podejście do zagadnień budowania relacji personalnych w organizacjach na tle budowanych postaw przywódczych. Przywództwo ma coraz większy wpływ na procesy kształtowania zmian w organizacjach oraz na budowanie partycypacyjnych relacji przełożony–podwładny, przy jednoczesnym budowaniu spójności i ugruntowanej tożsamości organizacyjnej w ramach istniejącej orientacji kulturowej.

Słowa kluczowe: przywództwo, zarządzanie personelem, zaufanie interpersonalne, kultura organizacyjna.

PERSONAL APPROACH AND LEADERSHIP REFERENCE IN THEORY POSITIVE ORIENTATION IN MANAGEMENT

Summary. The article presents the approach to building personal relationships in the organizations built attitudes of leadership. Leadership has an increasing influence on the shaping processes of changes in organizations and to build participatory relationships boss - subordinate, while building cohesion and well-established organizational identity, within the existing cultural orientation.

Keywords: leadership, personnel management, interpersonal trust, organizational culture.

1. Wprowadzenie

Zagadnienie przywództwa stanowi obecnie jeden z głównych elementów rozważań na temat relacji państwo – przedsiębiorcy oraz relacji wewnątrz organizacji gospodarczych.

¹ Niniejszą pracę wykonano w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki NCN w Krakowie (grant nr UMO-2012/07/B/HS4/03128). Gratefully acknowledge the research support from the Polish National Science Center in Cracow (grant No. UMO-2012/07/B/HS4/03128).

Koincydencje między działaniami lidera a efektywnością aktywności korporacyjnych w tym holistycznie rozumianym i synergicznie wzmacnianym tworzeniem wartości przedsiębiorstwa, a także zdolnością do budowania pozycji konkurencyjnej w warunkach wysoce turbulentnego otoczenia z jednoczesną umiejętnością kumulowania kapitału społecznego są już dosyć powszechnie postrzegane. Etiologia zjawiska pozostaje jednak ciągle nie w pełni poznana badawczo, a geneza procesów związanych z największym od lat 30. ubiegłego stulecia kryzysem ekonomicznym jedynie rozszerza listę potencjalnych pytań badawczych. Współcześnie zróżnicowane podejścia w zarządzaniu zwracają coraz większą uwagę na społeczne aspekty działania organizacji, zwłaszcza na układ relacji między ludźmi. Gospodarka w ujęciu makroekonomicznym jest dzisiaj pełna napięć, turbulencji i zawirowań ekonomicznych wraz z równoległe istniejącymi przekształceniami systemu społecznego. Nowy paradygmat gospodarczy, gospodarka oparta na wiedzy, w której podstawowym nośnikiem rozwoju organizacji są informacje i wiedza, oznacza wzrost znaczenia tzw. miękkich elementów w zarządzaniu, takich jak kultura organizacyjna, kształtowanie kompetencji czy charakter i kompleksowość podejścia do spraw pracowniczych. Zaufanie osadzone w kulturze organizacyjnej predestynuje obecnie nie tylko do bycia ważnym mechanizmem wewnętrznej koordynacji, zwornikiem spójności organizacyjnej, ale coraz częściej traktowane jest jako element konieczny do skutecznego zapewnienia trwałej przewagi strategicznej. Przyjmowane strategie rozwoju muszą zakładać, że jednym z czynników kształtowania pozycji rynkowej staje się umiejętnie przygotowana, adekwatna do wyzwań rynkowych, kompetencyjnie dopracowana i inwestycyjnie przemyślana strategia personalna. Pozytywna orientacja w zarządzaniu jest odpowiedzią na specyficznie artykułowany cynizm poznawczy niektórych środowisk analitycznych i biznesowych oraz przedstawicieli nauki, polegający na sprowadzeniu niezwykle złożonego systemu działania przedsiębiorstw do grupy sztywno zdefiniowanych, wyselekcjonowanych, częstokroć bezrefleksyjnie dookreślonych, parametrycznych wskaźników. Generalnie podstawową przesłanką dla podjęcia analizy konstruktów poznawczego pozytywnej orientacji organizacji na tle procesu budowania zasobów ludzkich jest próba wzbogacenia go w elementy motywacyjne współczesnego przywództwa w warunkach osłabienia mechanizmów formalnych oraz zwiększenia oddziaływania kapitału społecznego w strukturze aktywów organizacji. Jak słusznie zauważa J. Brzóska [4], innowacyjność stanowi obecnie jeden z kluczowych elementów strategicznej orientacji przedsiębiorstw. Żeby jednak innowacyjność zaistniała jako ważny element rozwojowy, musi znaleźć odzwierciedlenie w dopasowaniu do zasobów przedsiębiorstwa, w tym także do zasobów kadrowych. W przeciwnym wypadku tempo zmian innowacyjnych niesie ze sobą liczne zagrożenia i może wywoływać niedające się wręcz przezwyciężyć perturbacje. Jak pisał już w 1934 roku prof. F. Znaniecki [14]: „Otóż gdyby innowacje następowały zbyt szybko po sobie, wtedy nie zdoła się dokonać przebudowa, już trzeba na nowo wszystko zmieniać. Bywa, że kryzysy stają się zjawiskiem chronicznym, aż w końcu prędzej czy później przychodzi rozpad systemu”. Celem artykułu

jest ukazanie relacji między podejściem personalnym, zaufaniem w kulturze organizacyjnej, przywództwem oraz pozytywną orientacją w zarządzaniu wraz z nakreśleniem kierunków przysłych badań tych powiązań.

2. Podejście personalne w organizacjach, promocyjne przywództwo a pozytywna orientacja przedsiębiorstw

Tłem dla badań związanych z problematyką przywództwa są widoczne, przy silnym natężeniu procesów globalizacyjnych, kryzysy gospodarcze, których przyczyną jest nastawienie na maksymalizację krótkookresowych zysków, a nie strategiczne doskonalenie, brak rozwiązań systemowych na poziomie przedsiębiorstw, co skutkuje narastającym niedostatkim zaufania w relacjach międzyludzkich, atrofią więzi organizacyjnych i postępującym spadkiem poziomu wewnątrz organizacyjnego kapitału społecznego. Jednym z podstawowych warunków skutecznego kierowania jest bowiem stwarzanie pracownikom możliwości samospelnienia w trakcie realizowania celów organizacji. W teorii kierowania od dawna podkreśla się, że cele efektywnościowe i potrzeby ludzkie są ważne w porównywalnym stopniu, lecz mimo to problematykę zasobów ludzkich ciągle eksponuje się na dalszym planie, a nawet lekceważy w pragmatykach wykonawczych na poziomie korporacyjnym. Menedżerowie pragną, rzecz jasna, zdobyć jak najwięcej informacji o ludziach i ich zachowaniach oraz pozyskać możliwie proste narzędzia, np. syntetyczne sprofilowanie (modele, koncepcje, wzorce zachowań) człowieka, pozwalające na trafne zidentyfikowanie pracowników i skuteczne kierowanie nimi [9]. Często mają oni oczekiwania w stosunku do nauki, głównie chcieliby sformułowania propozycji kilku wzorców osobowych, do których mogliby zaszukować swoich podwładnych, i uzyskać przez to wzmocnienie efektywności kierowania w ramach sposobności oraz istniejących ograniczeń. Takie formatowania klasyfikacyjne są jednak obciążone ryzykiem błędu interpretacji, a zarazem niebezpieczne, albowiem jednostka ludzka jest indywidualnością zbyt skomplikowaną (systemem biologicznym, psychicznym i społecznym), funkcjonującą w pewnym dualizmie istnienia – jako podmiotowa indywidualność oraz jako istota społeczna, przy czym indywidualny sposób działania nie musi być nie w pełni powiązany ze społecznym [1].

Liderzy kształtują środowisko pracy, które może pozytywnie oddziaływać na podwładnych, ale również może powodować destrukcję ich dobrostanu psychicznego, prowadzić do poczucia alienacji, wypalenia zawodowego i braku satysfakcji z pracy. W badaniach zjawiska wyszczególnia się różne podejścia, postawy oraz uświadamiane style przywództwa, wywierające wpływ na opis twórczości organizacyjnej i wzrost innowacyjności – od przywództwa klasycznego, konwencjonalnego w swym podejściu, przez zasoby personalne aż do przywództwa twórczo zorientowanego, lateralnego [13]. Typowy

przywódca, lider najczęściej skupia się na aktywności, rezultatach, parametrach efektywnościowych i permanentnym doskonaleniu, natomiast lider twórczy koncentruje się na zachęcaniu grup w organizacji do znajdowania nowych, doskonalszych metod funkcjonowania [15]. Twórczy przywódcy – kreatorzy procesów modernizacyjnych – są w większym zakresie zogniskowani na inspirowaniu twórczości oraz innowacyjności zasobów ludzkich. Pewną rolę w osiągnięciu przez zespoły, pracujące nad nowatorskimi rozwiązaniami, lepszych wyników odgrywa poziom przenikliwości przywódców, umożliwiając skuteczne przetwarzanie informacji i kreatywne rozwiązywanie problemów.

Patrząc na elementy poziomów indywidualnego oraz organizacyjnego, nie sposób nie podjąć próby odniesienia rozwoju przedsiębiorczości do pozytywnego potencjału organizacji, zwłaszcza w odniesieniu do przywództwa, struktury oraz relacji z otoczeniem. Koncentracja na organizacji nie jako na kłębowisku problemów do rozwiązania, ale na organizacji jako „sekrete”, który możemy zgłębiać, stwarza sposobność lepszego zinterpretowania tych zjawisk organizacyjnych, dotychczas umykających tradycyjnym podejściom i technikom. Pozytywny potencjał organizacji tworzy pewnego rodzaju nową filozofię myślenia o organizacji. Nie odrzucając występowania blokad rozwojowych w postaci nepotyzmu, korupcji, egoizmu, manipulacji, braku zaufania, mobbingu oraz dyskryminacji, pozytywny potencjał organizacji przekłada się na wykorzystywanie takich elementów, jak uznanie, współpraca, kooperacja, zaufanie, wiarygodność, witalność, nadawanie sensu, lojalność, szacunek i uczciwość. Dla zrozumienia znaczenia przywództwa w pozytywnej orientacji należy zaprezentować kompleksową definicję autorstwa A. Jago [7]: „Przywództwo jest zarówno procesem, jak i własnością. Proces przywództwa to nierepresyjny wpływ na członków zorganizowanej grupy, służący koordynacji i nakierowaniu ich działań na osiągnięcie wytyczonych celów. Jako własność przywództwo jest zespołem cech i właściwości, przypisywanych osobie, która jest w stanie taki wpływ wywierać”.

W tym kontekście dla pozytywnej orientacji przedsiębiorstw w działaniach przywódcy - lidera należy zwrócić baczniejszą uwagę na problematykę zaufania. Biorąc pod uwagę, że zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne, eliminując z przestrzeni zarządczej konieczność kodyfikowania wszystkich najdrobniejszych nawet elementów międzyorganizacyjnej wymiany, można przyjąć następującą definicję przywództwa, zaproponowaną przez W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowską i M. Wańtuchowicz [6]: „Przywództwo jest to kierowanie organizacji ku osiągnięciu jej celów przez wpływ na zachowania, oparty na zaufaniu zwolenników”. Na konstrukcie poznawczym zaufania opiera się także w sporej części koncepcja przywództwa, przedstawiona przez E. Gobillot, definiująca przywództwo przez integrację zespołową lub wprost – przywództwo oparte na zaufaniu. Opisując przywódcę – integratora, Gobillot zaprezentował trzy najważniejsze podstawy takiego rozumienia procesu liderowania: troskę o własną wiarygodność i zaufanie do innych; wzmacnianie znaczenia relacji, przez integrację interesariuszy wokół wzajemnie nakreślonych

celów; nakłanianie do dialogu i konstruktywnej komunikacji, a dzięki temu budowanie zaangażowania [5].

Takie odniesienia przywódcze wpisują się w budowanie potencjału wartości osadzonego w kulturze organizacyjnej. Jednocześnie są one nośnikiem wzmocnień motywacyjnych, które programowo dają szansę na stworzenie odpowiedniej strategii personalnej. Pozytywna orientacja wdrażana praktycznie wymaga częstokroć elastycznego zaangażowania w tworzenie motywujących zachowań uczestników organizacji. Można zaryzykować twierdzenie mówiące, że im większy potencjał zaufania, tym operacyjne dostosowywania przywództwa będą zwiększały i partycypacyjne zaangażowanie pracowników, i efektywność jednostkową ich działań. Według Thorslunda [12], dokonując atrybucji zaufania, jednostka kieruje się dostępnymi informacjami, których źródła mogą być wielorakie, jak np. wzorce zachowań innych osób, składane deklaracje, uprzednie zachowania, powielane z większą lub mniejszą częstotliwością. Jeśli zaufanie zostanie umocnione w pozytywnym podejściu do organizacji, to tego rodzaju funkcyjne podejście umożliwia odpowiedź na pytanie, jakie cechy w organizacji byłyby niezbędne do tworzenia wynikowego zaufania organizacyjnego, mogącego zostać określonym również jako „klimat zaufania”. Klimat zaufania może zostać zbudowany zarówno w organizacjach, instytucjach, jak i szerokich grupach społecznych. Klimat zaufania wzmocnić może znacząco takie elementy pozytywnej orientacji, jak lojalność, poczucie otwartości i wspólnotowości, dzielenie się wiedzą, opiekuńczość, co niewątpliwie ograniczy możliwość niekontrolowanej ekspozycji dysfunkcjonalności, deficytów poznawczych, błędów, niedopatrzeń, systemowych blokad, patologii oraz destrukcyjnych konfliktów. Dla Kramera i Tylera [8] zaufanie jest stanem odznaczającym się pozytywnie ukierunkowanymi oczekiwaniami wobec zamiarów innych w sytuacji podejmowania ryzyka. Jeśli ugruntowane w przywództwie i umocowane w pozytywnym podejściu do organizacji zaufanie ma eliminować nadmiar kosztów transakcyjnych, to musi ono wywoływać efekt szacowania kosztów przyszłej kooperacji. Umocowanie zaufania, w koncepcji pozytywnej teorii organizacji, może prowadzić do stymulowania nieodzownej jednoznaczności zachowań organizacyjnych, niezbędnych do zmniejszenia niepewności podważającej spójność organizacyjną oraz ograniczania wewnętrznej konkurencji w granicach przedsiębiorstwa. Pozytywna orientacja zasadza się na kontekstowym podejściu do procesów zarządczych, a co za tym idzie, wymaga rozprzestrzeniania wysokich stanów zaufania między członkami określonej grupy zawodowej, pracownikami różnych działów przedsiębiorstwa czy też w układach hierarchicznych: przełożony – podwładny. Eliminacja słabych stron niekoniecznie pociąga za sobą wspieranie potencjału rozwojowego. Wzmacnianie przewag, nastawienie na rozwój mocnych stron dają szansę na lepsze podstawy podejmowania decyzji w zespołach zadaniowych. Badania pokazują, że kiedy pracownicy obserwują przejawy zachowań pozytywnych (prospołecznych) u innych pracowników (np. dzielenie się wiedzą, lojalność, opiekuńczość), a następnie przekształcą te postawy w zachowania, to jednocześnie wzmacniane jest zaufanie i wzrasta organizacyjnie

kształtowany kapitał społeczny. Całość tego rodzaju procesu wspiera bardziej innowacyjną kulturę organizacyjną. Prospołeczne zachowanie występuje wtedy, gdy ludzie działają w sposób, w jaki korzystają na tym inne osoby. Motywacja oparta na wzajemności lub na stosunku emocjonalnej wymiany powoduje, że jesteśmy skłonni funkcjonować bardziej intensywnie, bardziej użytecznie i jednocześnie postrzegać te działania jako korzyść.

Charakterystyka zasobów organizacji ewoluowała przy coraz intensywniejszym zgłębianiu specyfiki oraz złożoności procesów zarządczych. Tradycyjne, mechanistyczne ujmowanie pracy i kapitałów materialnych nie oddaje złożoności sytuacji przedsiębiorstw w zglobalizowanej gospodarce. Współcześnie układ zasobowy postrzegany jest jako zbiór wieloelementowych, materialnych, a także niematerialnych aktywów, dysponowanie którymi zależy od wielu zmiennych okoliczności i jest wykorzystywane do najbardziej efektywnego realizowania założonych celów. Uzupełnienie konfiguracji zmieniających się zasobów prowadzi do analizy kształtowania się kapitału społecznego jako czynnika rozwoju, nie tylko w kategoriach uzupełniających w odniesieniu do kapitałów materialnych, ale wiodącego w dopasowywaniu się do złożoności i dynamiki turbulentnego, zglobalizowanego otoczenia. Kapitał społeczny, rozumiany z punktu widzenia organizacji, tworzony jest przez kapitał ludzki, bazujący na kompetencjach, oraz kapitał organizacyjny. Aby kapitał społeczny stał się istotną wartością w ramach pozytywnego potencjału organizacji, muszą zostać spełnione warunki odpowiedniego kształtowania się relacji międzyludzkich. To z kolei wymaga odpowiedniego poziomu zaufania interpersonalnego oraz wpływu zaufania na budowanie norm wewnątrzorganizacyjnych, zakotwiczonych w kulturze organizacyjnej. Ponieważ kapitał społeczny (relacyjny) może być wytworzony również w działaniach patologicznych, a nawet sprzecznych z prawem, więc dla oddania jego specyfiki i znaczenia, w ramach pozytywnej koncepcji organizacji, wprowadzono przymiotnik „pozytywny”. Pozytywny kapitał społeczny to ten, który zwiększa kreatywny potencjał jednostek oraz społeczności organizacyjnych. Jego składnikiem nie są tylko i wyłącznie zaufanie oraz układ wygenerowanych relacji międzyludzkich, ale także zachowania oparte na dobroci, altruizmie i hojności, stymulujące poczucie zadowolenia, wdzięczności, otwartość na zmiany, a także zdolność do absorpcji nowych idei. Przywódcy nie mogą przebywać w stanie ciągłego zamrożenia, wyczekiwania, swoiście rozumianego „standby’u”. Pozytywna weryfikacja przywódczych praktyk sygnalizuje, że ścieżka sukcesu wytycza się pod wpływem uwalniania wrodzonej oraz nabytej motywacji, odchodzenia od rutyny z pogranicza wyuczonej bezradności oraz przez uważne wsłuchiwanie się w sygnały docierające z otoczenia, i z wnętrza organizacji. Przywódcy powinni wprowadzając efektywne przekształcenia, ponosząc odpowiedzialność za sposób ich wdrażania oraz krótkookresowe i długookresowe ich następstwa. Co istotne, dla kształtowania się przedsiębiorczości technologicznej, w działaniach liderów musi występować akceptowany poziom ryzyka, będącego szacowaniem „zamiaru podług sił”, czyli różnica między wartością oczekiwanych rezultatów a realiami prowadzonych działań. Najbardziej preferowane wartości służące osiągnięciu

wysokiej jakości pracy, to m.in.: zaufanie, jedność działania, duma z wykonywanych zadań, niezbędność całkowitego oddania się misji, szacunek dla poświęcenia pozostałych pracowników.

Wszystkie te wartości powinny być respektowane przez klimat otwartości, sprawiedliwej i jasnej oceny, gdzie wszyscy traktowani są z należytą godnością. Jest to swoiste *credo* w podejściu do budowania strategii personalnej. Tego rodzaju proces może zostać uruchomiony jedynie wtedy, kiedy utworzone zostaną poprawne kanały komunikacji między pracownikami, a do tego z kolei niezbędny jest partycypacyjny styl przywództwa, tworzący atmosferę swobody wygłaszania własnych opinii i przyjaznej sukcesji nabytych doświadczeń. Przywódca nakreśla kierunki rozwoju, implementując proces zmian. Jednocześnie należy zauważyć, że tego rodzaju ciąg zdarzeń w określonym czasie nie jest równoznaczny z procesem planowania zarówno strategicznego, jak i operacyjnego. Traktując planowanie w kategoriach cyklu działania zorganizowanego, jako pierwotną funkcję zarządzania, wykorzystujemy do niego analitykę dedukcyjną, natomiast wytyczanie ścieżki rozwojowej ma charakter indukcyjny, odgórnie warunkujący wprowadzenie przygotowywanej zmiany. Taka formuła ukierunkowania nie tworzy zrębów planu działania, ale implikuje wizję, stanowiącą intelektualny ferment i nowatorską, oryginalną perspektywę biznesowego rdzenia („core businessu”) kultury organizacyjnej, innowacyjności oraz wybranej technologii. Egzemplifikacją wybranej wizji jest przywódcze inspirowanie. Integralnie składa się ono z dwóch kontekstów funkcjonalnych: planowania przyszłości i zjednywania pracowników do działań służących wdrożeniu przygotowywanej wizji, przez odwoływanie się do wspólnotowych wartości, jedności interesów, zbieżności przekonań oraz zbiorowo kodyfikowanych nadziei. Co więcej, bez wizji nie da się nakreślić właściwej strategii kadrowej – będzie ona wtedy jedynie zestawem niewiele znaczących ogólników, poprawnościowych schematów myślowych oraz wykonawczych ukierunkowań, bez możliwości ich praktycznego wdrożenia.

Atrakcyjność komunikacyjna wizji w strategii personalnej skoncentrowana jest w jej atrybutach inspiracyjnych, zgromadzonych w wartościach pragmatycznych, opartych na czytelnych artefaktach, osadzonych w powszechnie podzielanym wzorcu kultury organizacyjnej. Trzeba jednoznacznie zaznaczyć, że pracownicy zidentyfikują pozorantstwo oraz fałsz w przypadku, kiedy lider nie stworzył własnej wizji i nie wierzy w jej sensowność. Dla rozwoju zaangażowania pracowniczego w układzie korporacyjnym nieodzowna jest również eliminacja współzawodnictwa jednostkowego jako elementu ograniczającego efektywność grupowej współpracy. Wzajemne wsparcie, podtrzymywanie pozytywnych interakcji, budowanie świadomości, że w dłuższej perspektywie korzyści ze zróżnicowanych form współpracy są większe aniżeli doraźne zyski, wpływające z bezpośredniej konkurencji, stanowią o sukcesie pracy zespołowej. Koncentrując się na perfekcji wykonawczej, możemy odnosić się do działań grupowych, natomiast konkurowanie nie preferuje ustawicznego, organizacyjnego doskonalenia się. Skoncentrowanie się na najlepszym znanym

wykonawstwie, a dążenie do dominacyjnego, ciągłego pokonywania innych to dwa różne punkty odniesienia. W dojrzałych organizacjach silna kultura wielokrotnie samodzielnie określa rolę przywódcy [12]. Lider może bezrefleksyjnie podążać za tymi powszechnie podzielanymi normatywami lub też może wygenerować nową definicję przywództwa. To, jaka ewentualność zostanie przyjęta, zależy głównie od tego, czy kultura adaptuje zachowania organizacyjne do zmieniającego się środowiska. Jeśli nie, to aby organizacja przetrwała, kultura musi być przekształcona, a do tego niezbędne będzie takie liderowanie, które wyeliminuje „dyktat starej kultury”. Taki lider może pochodzić z wnętrza organizacji (ma wtedy doskonałą wiedzę o jej kulturze) lub spoza niej. Potrzebna jest jednak skryształizowana wizja modernizacyjna. Jeśli przywódca pochodzi z zewnątrz, powinien również zdiagnozować stan organizacji i podjąć decyzję, które elementy należy przeobrazić, a które pozostawić. Powinien poddać analizie dynamikę organizacyjnych zmian i zrozumieć motywacje oraz kompetencje organizacji, w tym umieć poprawnie profilować pracowników w całokształcie ich potencjalnego zaangażowania i możliwości działania w zespołach. Niezbędne wydaje się zachowanie dynamicznej oraz elastycznej równowagi między kontynuacją i zmianą. Przedsiębiorstwo, aby trwać, musi się rozwijać, tj. tak organizować następujące po sobie rozłożone w czasie, aby wystąpił przyrost tego rodzaju zasobów, które gwarantują wzrost wartości firmy. Każdy rozwój wiąże się ze wzrostem złożoności systemu. To z kolei oznacza, że proste zwiększanie materialnego potencjału przedsiębiorstwa nie powoduje progresji jego perspektywicznych, strategicznych możliwości działania oraz posiadanego potencjału konkurencyjności. Proces zmian nie wystarcza dziś w turbulentnym, zglobalizowanym i wysoce niedefiniowalnym otoczeniu. Pozytywny potencjał organizacji pozwala oprzeć procesy dostosowawcze na tych motywatorach, które wspierają przedsiębiorczość, stymulują nieinwazyjne, inkrementalne zmiany strukturalne i kulturowe oraz pozwalają zbudować proces zarządzania zasobami ludzkimi na bazie wzmocnień pozytywnych, lepiej adaptowalnych, a co za tym idzie wprowadzić lepszą koordynację pracy zespołowej, gwarantującej ponadstandardową efektywność zarządzania. Beneficjentami takiego podejścia są nie tylko pracownicy, ale również inni interesariusze, zainteresowani, w sposób ciągły, istotnym wzmocnieniem właścicielskiego nadzoru i ładu korporacyjnego. W przywództwie kładzie się akcenty raczej na proces wpływu, postrzegany przez podwładnych jako uzasadniony, uprawomocniony, cechujący się wypełnianiem obowiązujących zasad współpracy. W takim przypadku nieodzowna wydaje się być strategia podejścia do zasobów ludzkich, bazująca na wzmocnieniach zaufania jako osi procesów rozwiązywania konfliktów oraz grupowych autoinicjatywach pracowników jako czynnikach stymulujących motywacyjne zaangażowanie, dające w długiej perspektywie takie efekty, jak brak wypalenia zawodowego, zmniejszone fluktuacje pracownicze czy sprzyjającą kreatywności i innowacyjności atmosferę w miejscu pracy. Co więcej – wydaje się być uzasadnioną tezą, mówiącą, iż odejście od quasizmiennego systemu, niemal obligatoryjnego, skostniałego premiowania na rzecz wspierającego inicjatywność modelu zwiększania

zmiennej części wynagrodzeń nie może mieć miejsca w kulturze organizacyjnego przymusu, w spetryfikowanych układach personalnych z przerostem formalizmów i wykładniczo narastającego nadzoru [8]. Badania nad przywództwem wskazują na to, że najsilniejszy związek z satysfakcjonującymi wynikami pracy, tj. utrzymywanego zadowolenia pracowników oraz efektywności działań połączonej z dodatkowym wysiłkiem, mają dwa czynniki transformacyjnego przywództwa: inspirujące motywowanie i idealistyczny przykład. W dalszej kolejności istotne jest indywidualne traktowanie pracownika oraz intelektualna stymulacja do aktywności. Z poczuciem satysfakcji i zwiększoną aktywnością podwładnych, połączonej ze skutecznością przywódcy, związany jest system nagród, przy czym krytyka oraz negatywne wzmocnienia przynoszą znacznie mniejszą efektywność od wzmocnień pozytywnych [3]. W przyszłych badaniach autor pragnie skoncentrować się na zbudowaniu narzędzia diagnostycznego, które badałoby rodzaj i charakter wzmocnień przywódczych w zależności od prezentowanego podejścia do pozytywnej orientacji w zarządzaniu i potencjalnego wpływu tych cech na tworzenie strategii personalnej w układzie istniejącej orientacji kulturowej, w podziale Harrisona-Handy'ego-Stokesa.

3. Zakończenie

Podsumowując, można uznać, że wpływ pozytywnej orientacji na procesy zarządcze kumuluje się zarówno przez kształtowanie formatu odpowiedzialnego przywództwa, jak i przez wybór ścieżek wzmocnień motywacyjnych, kształtujących poziom zadowolenia z pracy oraz warunkujących inne procesy decyzyjne w organizacjach. Znaczące oddziaływanie na procesy twórcze i innowacyjne mają umiejętności przywódców w tworzeniu zewnętrznych oraz wewnętrznych relacji [2]. Istotne wydaje się zaangażowanie we współpracę, oparte na ugruntowanym kulturowo, wyznaczającym paradygmaty myślenia o wartościach, zaufaniu. We współczesnych korporacjach, wyposażonych coraz częściej w spłaszczone i sieciowe struktury organizacyjne o ograniczonej liczbie formalnie wyznaczonych oraz hierarchicznie usytuowanych decydentów, znaczenie przywództwa będzie ustawicznie rosło. Liderzy, którzy wykorzystują nieschematyczne i heurystyczne sposoby myślenia oraz adekwatne do nich środki i narzędzia działania, umocowane w strategiach personalnych, tworzą siłę motoryczną kreatywnego rozwoju tych organizacji.

Bibliografia

1. Aronson E.: Człowiek – istota społeczna. PWN, Warszawa 2009.
2. Baker W., Dutton J.E.: Enabling Positive Social Capital in Organizations, NY 2004.

3. Berger B.: *Kultura przedsiębiorczości*. Oficyna Literatów Rój, 1994, s. 22.
4. Brzóska J.: Innovations as a factor of business models dynamics in metallurgical companies. METAL 2013. 22nd International Conference on Metallurgy and Materials, Brno, Czech Republic, May 15th-17th 2013. Conference proceedings. Ostrava, Tanger, p. 1842-1848.
5. Gobillot E.: *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 21.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*. POLTEXT, Warszawa 2010, s. 98.
7. Jago A.: *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. "Management Science", Vol. 28, No. 3, 1982, p. 315.
8. Kramer R.M., Tyler T.M.: *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications Ltd., London 1996.
9. Michalczyk T.: *Patologia społeczna zakładu pracy*, PWE, Warszawa 1989.
10. Rostkowski T.: *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim organizacji wiedzy*, [w:] Juchnowicz M. (red.): *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Difin, Warszawa 2007.
11. Shackleton V., Wale P.: *Przywództwo i zarządzanie*, [w:] N. Chmiel (red.): *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003, s. 33.
12. Thorslund C.: *Interpersonal Trust: A Review and examination of the Concept*, Goteborg Psychological Reports, 1976.
13. Tidd J., Bessant J.: *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 158.
14. Znaniecki F.: *Ludzie terazniejsi, a cywilizacja przyszłości*. PWN, Warszawa 1974, s. 73.
15. *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Harvard Business Essentials. Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005.

Abstract

Leadership and its impact on the organization has an increasing influence on the shaping processes of changes in organizations and to build relationships boss - subordinate, while building cohesion and well-established identity the employee groups. Organizations with growing turbulent environment requires leaders inspire their members to be active at the same time creating a friendly environment occupational functioning. Entrepreneurship now requires determined leaders, who feel their missionary activities, based on the values established in the organizational culture. This kind of leader will have the ability to acquire more and more employee engagement, the more highly variable form of operational tasks, evolving organizational structures and the growing pressure on increasing flexibility of competence.