

Jarosław Szandurski

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO I PERSONALIZM JAKO ŹRÓDŁA SUKCESU W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU KADRAMI

Streszczenie: Przywództwo, jako szczególna forma zarządzania, zapewnia powiązanie funkcji personalnej ze strategicznym sukcesem organizacji. Personalizm, jako szczególne podejście do człowieka, gwarantuje optymalne wykorzystanie potencjału kadry w organizacji oraz spójność jej celów z celami pracowników. Koherencja przywództwa i personalizmu to synergiczny sukces strategicznego zarządzania kadrami oraz gwarancja rozwoju firmy i rozwoju pracowników. Przykłady historyczne i współczesne potwierdzają powyższe twierdzenia.

Słowa kluczowe: osoba, personalizm, przywództwo, koherencja, sukces przywództwa, wartość synergiczna.

1. Wstęp

Przywództwo, jako specyficzna forma zarządzania, zapewnia powiązanie funkcji personalnej ze strategicznym sukcesem organizacji. Personalizm to szczególne podejście do człowieka, które gwarantuje optymalne wykorzystanie potencjału kadry w organizacji oraz spójność jej celów z celami pracowników. Koherencja przywództwa i personalizmu to synergiczny sukces strategicznego zarządzania kadrami i gwarancja rozwoju firmy, a jednocześnie rozwoju pracowników. Przykłady historyczne i współczesne potwierdzają powyższe twierdzenia.

2. Sukces jako cel zarządzania kadrami

Zarządzanie kadrami to zbiór działań związanych z ludźmi ukierunkowanych na: 1) osiągnięcie celów organizacji, czyli przyczynienie się do uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej, umożliwienie jej powodzenia (sukcesu) dzięki zatrudnionym w niej pracownikom, 2) zaspokajanie potrzeb (rozwój) pracowników dzięki wsparciu ze strony organizacji [Listwan (red.) 2002, s. 1-2]. Można zatem stwierdzić, że sukces w organizacji zapewniają jej najistotniejsze ogniwa (ludzie), a równocześnie organizacja jako całość przyczynia się do indywidualnych sukcesów lu-

dzi, którzy ją tworzą. Występuje bezpośrednie, teleologiczne (celowe) sprzężenie sukcesu i funkcji personalnej.

W literaturze występuje różnorodność definiowania i kategoryzowania sukcesu. Sukces według słownika języka polskiego [*Współczesny...* 2007, s. 1747] to spełnione zamierzenie, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, życiowy sukces. To działanie na najwyższym poziomie możliwości jednostki w kierunku spełnienia jej marzeń i pragnień przy jednoczesnym zachowaniu równowagi pomiędzy wszystkimi płaszczyznami życia.

Według R. Krupskiego [Krupski 1997, s. 21] sukces jest kategorią względną. Dla jednych firm oznacza uzyskanie przewagi konkurencyjnej, osiągnięcie odpowiedniego wizerunku lub konkretnych celów rynkowych, technologicznych, finansowych. Dla innych jest przetrwaniem w trudnych, turbulentnych warunkach otoczenia.

Według J. Czapińskiego [*Tworzenie...* 2008, s. 17] zajmującego się badaniem jakości życia Polaków sukces ma dwie twarze. Pierwsza, zewnętrzna, najbardziej znana kojarzy się z szelestem banknotów, bogactwem, ze sławą i z docenianiem przez innych. Druga, wewnętrzna, to taka, w której wysokość poprzeczki ustawiamy sobie sami; taki sukces nie ma pułapu, jest nieograniczony, codziennie możemy odnosić go na nowo. Sukces zewnętrzny to walka o ograniczone dobra, dlatego jest on zawsze okupiony kosztami innych. Sukces wewnętrzny stanowi wartość dodaną, niezależną od ograniczonych zasobów.

W zakresie funkcji personalnej można wyodrębnić cztery obszary sukcesu (powodzenia): zewnętrzny i wewnętrzny, dotyczący organizacji jako całości, oraz zewnętrzny i wewnętrzny, obejmujący indywidualnie pracowników. Prezes IBM T. Watson podkreśla, że prawdziwym powodem sukcesu jest sposób, w jaki przedsiębiorstwo wykorzystuje energię i zdolności swoich pracowników, i co robi, aby pomóc w stworzeniu wspólnoty. Sukces w dużo większym stopniu zależy od podstawowych wartości i ducha ożywiającego przedsiębiorstwo niż od jego zasobów technicznych, finansowych, struktury czy innowacji [Krupski 1997, s. 25-26]. Jako praktyk podkreśla szczególne znaczenie nieograniczonych zasobów indywidualnych i społecznych.

Podstawowym atrybutem sukcesu jest jego trwałość. Według badań prowadzonych Harvard Business School w Bostonie trwałość sukcesu składa się z czterech segmentów tworzących nierozzerwalną całość; są nimi: 1) szczęście (jako odczuwanie przyjemności i zadowolenia z życia), 2) osiągnięcia (dokonanie czegoś większego od innych), 3) ważność (przekonanie, że przyniosły komuś korzyść), 3) spuścizna (system wartości lub zasób doświadczeń, które w przyszłości pomogą innym osiągnąć sukces) [Nash, Stevenson 2006, s. 112-113]. W aspekcie trwałości sukcesu szczególnie ważne jest ujęcie go w wymiarze strategicznym, który jest umiejętnością analizowania doświadczeń z przeszłości, by sprawnie wdrażać wizję przyszłości.

Sukces jest zatem celem strategicznego zarządzania kadrami w obszarze podmiotowym i przedmiotowym. Obejmuje te same podmioty – interesariuszy proce-

sów personalnych – oraz ten sam obszar – funkcję personalną. Zarządzanie kadrami jest zdeterminowane dążeniem do sukcesu w wymiarach podmiotowym, systemowym i teleologicznym.

3. Przywództwo jako środek strategicznego zarządzania kadrami

„Armia owiec dowodzona przez lwa pokona armię lwów dowodzonych przez owcę” – to arabskie przysłowie podkreśla rolę przywódcy w osiąganiu sukcesów przez organizację. Fenomen skuteczności przywódcy tkwi w sile różnych wewnętrznych cech, m.in. pozytywnej postawy wobec ryzyka, niezwyklej zdolności dostrzeżenia możliwości, pędu do wprowadzania zmian, a także mistrzowskiej umiejętności perswazji, motywowania i scalania zespołu [Szczepanik 2004, s. 25].

W literaturze występują różne sposoby definiowania przywództwa. Wielu autorów, m.in.: J.C. Maxwell, E. Schein, P. Cook, A. Huczynski, D. Buchanan, L.R. Bittel, J. Adair, J.P. Kotler, definiuje przywództwo jako wywieranie wpływu, by osiągnąć zamierzony cel [Wójcik, Czarnecka-Wójcik 2009, s. 13-15]. Już z samej definicji wynika ukierunkowanie na sukces. Lider motywuje pracowników do efektywnego wdrażania wizji organizacji.

R.W. Griffin [Griffin 2004, s. 554] rozgranicza procesowy i atrybutowy charakter przywództwa. W ujęciu procesowym podkreśla użycie wpływu do osiągania celów, w ujęciu atrybutowym akcentuje zestaw cech jednostkowych akceptowanych przez innych.

Badania Lieberzona i O’Connora potwierdziły wpływ indywidualny przywódców na wyniki organizacji [Avery 2009, s. 15]. W związku z tym przedmiotem badań i analiz w literaturze pojawiła się identyfikacja determinantów zapewniających powodzenie, skuteczność i efektywność działań przywódczych, czyli sukces.

M. Armstrong na podstawie przeprowadzonych badań przedstawia listę czynników wpływających na sukces przywództwa [Wójcik, Czarnecka-Wójcik 2009, s. 15]:

- umiejętność pracy z zespołem,
- umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadania,
- potrzeba osiągnięcia rezultatów .

P. Drucker podkreśla dwa główne aspekty zapewniające skuteczność lidera w osiąganiu celów: umiętny wybór priorytetów, koncentracja na najważniejszych celach oraz odpowiedzialność [Świątkowski 2004, s. 69].

Według Ch. Handy [Handy 1997, s. 34] sukces przywództwa wymaga następujących cech: wiary we własne siły, oddania się pracy z pasją i kochania ludzi.

Badacze z Uniwersytetu w Michigan i Uniwersytetu w Ohio uważali, że przywódca zorientowany na pracowników jest efektywniejszy. Skuteczne były wówczas wspieranie pracowników, współdecydowanie, ograniczenie hierarchii, pełna komunikacja [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 459-461].

J. Storey, rozróżniając funkcję personalną na twardą i miękką, w wersji miękkiej kładzie nacisk m.in. na przywództwo, które przyczyni się do zaangażowania pra-

owników w samokierujące się zespoły oraz zapewni równowagę między ich potrzebami a potrzebami firmy [Armstrong 1996, s. 33].

Analiza determinantów skuteczności działań lidera wiąże się bezpośrednio z zarządzaniem kadrami. Skuteczność przywództwa jest uwarunkowana sprawnością funkcji personalnej i odwrotnie. Występuje tu sprzężenie zwrotne, gdyż zarówno przywództwo, jak i zarządzanie kadrami są środkami do osiągnięcia wyznaczonych celów w danej organizacji. Takie podejście wdraża koncern BMW, który postawił na przywództwo bezpośrednio związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Według Milberga, dyrektora generalnego, za którego kadencji koncern odnosił największe sukcesy: „najważniejsze, aby przywódca był osobą mającą wizję i zdolność realizowania tej wizji wspólnie z zespołem”. W koncernie postrzega się ludzi nie jako koszty, ale jako inwestycję. Relacje między pracodawcą a pracownikami są symbiotyczne: organizacja stawia wymagania swoim pracownikom, a ci stawiają wymagania organizacji [Avery 2009, s. 195-197]. Realizacja takiej wizji jest możliwa tylko wtedy, gdy przywódca potrafi skupić uwagę i zainteresowanie pracowników na niej. Wizja równocześnie prowadzi do zjednoczenia przywódcy z ich podwładnymi poprzez wdrażanie systemu zarządzania kadrami, które jest nastawione na strategiczne inwestowanie w pracowników. Podkreślają to m.in. T. Listwan i A. Pocztowski [Listwan 1997, s. 60; Pocztowski 2003, s. 68].

4. Osoba jako cel i środek strategicznego zarządzania kadrami

Od renesansu tematem filozofii, sztuki i nauki staje się coraz wyraźniej sam człowiek, i to nie jako myśl, rozum, świadomość czy wola, ale jako cały fenomen człowieka, czyli jako osoba. Pojawia się nurt filozoficzny zwany personalizmem, w którym osoba jest podmiotem wszelkich innych kategorii [Bartnik 2006, s. 19].

Ontologiczną definicję osoby przedstawił w VI w. Boecjusz. Według niej: „osoba jest samodzielną w istnieniu substancją natury rozumnej” [Majka 1982, s. 121]. Jest bytem, którego istotną cechą jest samodzielność w istnieniu – współcześnie określana jest jako mikrokosmos.

W antropologicznej definicji K. Wojtyła podkreśla, że każdy człowiek jako osoba jest podmiotem istnienia i działania, co nadaje mu szczególną godność [Wojtyła 1985, s. 25-26]. W tym ujęciu szczególnie istotna jest dynamika osoby oparta na wolności.

Personalizm, który jest przedmiotem analizy, to nie tyle koncepcja filozoficzna, ale kultura organizacyjna stymulująca postawy i zachowania oparte na uznaniu pełnej podmiotowości osoby ludzkiej. Personalizm przez kulturę organizacyjną powiązaną z systemem zarządzania kadrami przenosi się do całej organizacji i obejmuje wszystkie jej funkcje. Zatem zarządzanie kadrami jest centrum transferu kultury organizacyjnej rozwijającej postawy i zachowania uznające wartość osoby ludzkiej.

Zbliżone ujęcie prezentuje marketing personalny, w którym ludzie stanowią wartość samą w sobie, decydującą o wartości całej organizacji; są podmiotem, a nie

przedmiotem odniesienia [Baruk 2006, s. 23]. P. Drucker wypowiedział zdanie: „przyjmując człowieka do firmy, przyjmujesz nie tylko ręce do pracy, przyjmujesz całego człowieka” [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 21].

Bazując na antropologicznej koncepcji personalizmu, można wyodrębnić podstawowe atrybuty osoby i wskazać ich znaczenie dla funkcji personalnej:

1. Podmiot życia społecznego – w danej organizacji człowiek jest podmiotem jako cel zarządzania kadrami oraz jako czynnik sprawczy kształtujący poszczególne działania z obszaru funkcji personalnej.

2. Podmiot działający (dynamiczny) – aktywność osoby, która wykorzystuje swój potencjał, przyczynia się do sprawnej implementacji systemu zarządzania kadrami.

3. Wolność działania – jest najskuteczniejszym samomotywatorem do efektywnej pracy i integracji z organizacją, a także do kształtowania motywacji jako subfunkcji zarządzania kadrami.

4. Świadomość z tendencją do kształtowania własnego „ja” – jest podstawą efektywności wdrażania procesów samodoskonalenia i doskonalenia w organizacji.

5. Natura rozumna – możliwości wykorzystania potencjału (kapitału) intelektualnego każdej osoby do kreatywnego zaangażowania w wykonywaną pracę, natomiast w powiązaniu z zarządzaniem wiedzą w organizacji kreatywność natury rozumnej może być wykorzystana do tworzenia strategii personalnych.

6. Poznanie oparte na prawdzie – jest podstawową kategorią umożliwiającą rzetelną realizację procesów oceny pracowników jako subfunkcji systemu zarządzania kadrami oraz kontroli funkcji personalnej.

7. Dążenie do dobra – kształtuje postawy i zachowania, które będą skłaniały do podejmowania decyzji umożliwiających generowanie maksimum wartości dodanej.

8. Partnerstwo relacji – sprzyja adaptacji i integracji społecznej w ramach funkcjonującej kultury organizacyjnej.

9. Podmiot jako cel sam w sobie – ukierunkowuje system zarządzania kadrami na:
a) wspieranie wszechstronnych procesów rozwoju pracowników (np. filozoficznych, humanistycznych, religijnych, kulturowych, sportowych, naukowych), b) wspieranie różnorodnych procesów integracji społecznej, także poza organizacją (np. rodzinne, sąsiedzkie, lokalne, narodowe).

10. Autonomiczna jedność osoby – kultura organizacyjna może rozwijać się w oparciu na dojrzałości realistycznego podejścia do samoakceptacji i akceptacji innych osób.

11. Minimalizacja sytuacji konfliktowych oraz wdrażanie problemowego ich rozwiązywania.

Sukces ma finalnie zawsze wymiar osobowy, gdyż dotyczy interesariuszy celów organizacji. Jedność osoby i czynu, podkreślana przez K. Wojtyłę, dynamizuje osobę ludzką do pełnego wykorzystania zarówno swojego potencjału, jak i sytuacji do osiągnięcia wyznaczonych celów danej organizacji. Prawdopodobieństwo sukcesu w zakresie strategicznego zarządzania kadrami wzrasta wraz z implementacją postaw i zachowań personalistycznych do kultury organizacyjnej.

5. Koherencja przywództwa i personalizmu jako wartość synergiczna

Przywódcze kierowanie organizacją oraz wdrażanie praktyczne filozofii personalistycznej stanowią dwa niezależne źródła zapewniające sprawne osiąganie wyznaczonych celów strategicznych organizacji i zarządzania kadrami. Mogą istnieć niezależnie od siebie. Nie każdy przywódca jest personalistą, nie każdy personalista jest przywódcą.

Dokonując połączenia tych źródeł, nie tracimy żadnej korzyści, którą one dają oddzielnie. Równocześnie ich połączenie generuje dodatkową wartość dla organizacji, zwiększając prawdopodobieństwo sukcesu.

Przywództwo, które jest nastawione na sprawne zarządzanie i skuteczne wdrażanie wizji, a równocześnie akceptuje filozofię personalistyczną, może wygenerować dodatkową wartość dodaną w zakresie:

1. Preparacji funkcji personalnej:

- Przywódca wykorzystuje kreatywny potencjał świadomych i zaangażowanych pracowników do opracowania strategii personalnej.
- Dobro osoby, a nie własny interes to podstawowa wartość przy tworzeniu planów i projektów dotyczących zarządzania kadrami.

2. Doboru kadr:

- Proces rekrutacji i selekcji zakłada partnerskie traktowanie wszystkich kandydatów i uczciwość w przekazywaniu informacji.
- Nowy pracownik, który w procesie adaptacji doświadczył podmiotowego traktowania, z większą otwartością zaakceptuje wizję organizacji przedstawioną przez przywódcę.

3. Rozwoju kadr:

- Przywódca może wykorzystać zaangażowanie w procesie samodoskonalenia do usprawnienia kluczowych procesów w organizacji.
- Integracja wynikająca z wolnego wyboru i partnerstwa jest podstawą do synergicznej pracy zespołowej.
- Rzetelna i prawdziwa ocena pracowników stanowi punkt wyjścia do ich dalszego rozwoju.

4. Motywowania:

- Wolność i ukierunkowanie na dobro to bardzo silne motywatory wewnętrzne, które uzupełniają system motywacji zewnętrznej, a w sytuacjach krytycznych mogą stanowić podstawę tej subfunkcji.
- Czyn, aktywność są wpisane w istotę osoby ludzkiej, dlatego można je w pełni wykorzystać, przygotowując odpowiednie warunki do działania inspirowanego przez przywódcę.

5. Odejścia pracowników:

- Odejście pracownika z organizacji jest naturalnym procesem, który pozwala mu realizować się na innych płaszczyznach życia. Takie podejście wpływa pozytywnie

nie na procesy integracji pracowników z organizacją, a także minimalizuje potencjalne konflikty związane z tym procesem.

6. Kontroli funkcji:

- Kontrola, w której prawda jest podstawowym kryterium, stanowi element rozwojowy zarówno poszczególnych pracowników odpowiedzialnych za kontrolowane procesy, jak i całej funkcji personalnej.

Symbiotyczne ujęcie przywództwa i personalizmu zapewnia eliminację zagrożeń patologicznych.

Plaszczyzną koherencji przywództwa i personalizmu jest system strategicznego zarządzania kadrami, w którym efekt synergiczny jest źródłem jego sukcesu, a pośrednio sukcesu całej organizacji.

6. Przykłady koherencji przywództwa i personalizmu

Franciszek z Asyżu, Gandhi i Jan Paweł II to przywódcy, którzy praktykę swojego systemu zarządzania oparli na podejściu do człowieka jako do osoby ludzkiej. W ten sposób potwierdzają praktyczną możliwość koherencji przywództwa i personalizmu.

Franciszek Bernardone, urodzony w 1181 r., syn kupca z Asyżu, w wieku 25 lat odkrywa wezwanie do zmiany życia. Zostaje pokutnikiem, który z wielkim zaangażowaniem odbudowuje małe kościoły w okolicach Asyżu. W 1208 r. dołączają do niego pierwsi towarzysze. W roku 1210 otrzymuje od Stolicy Apostolskiej zatwierdzenie zakonu. W roku 1217 zakon liczy około 5 tysięcy braci. Od chwili zatwierdzenia braterska wspólnota staje się organizacją religijną.

Franciszek odkrywa rzeczywistość drugiego człowieka, jego autonomię oraz wartość osobistej inicjatywy. Stąd jego szczególna wrażliwość na indywidualno-osobowe sytuacje oraz przekonanie, że każdy człowiek potrzebuje braterskiego wsparcia innych, by realizować własne zadania życiowe. Ta wizja człowieka jest pozytywna i optymistyczna, a wspólnota braterska jest pierwszorzędnym elementem składowym jego humanizmu [Iriarte 1998, s. 266].

Życie i działalność pierwszej wspólnoty franciszkańskiej potwierdza wdrażanie polityki personalnej, zakładanej w nauczaniu teoretycznym. Wspólnota braterska, jako organizacja religijna, zaspokaja indywidualne potrzeby swoich członków (braci mniejszych), rozwija ich i doskonalą oraz stymuluje ich aktywność.

Rozwój wspólnoty braterskiej (w wymiarze organizacyjnym) jest wynikiem pozytywnej filozofii personalnej, która odnosi się do aktualnych i potencjalnych członków (braci). Obejmuje ona m.in.: identyfikację, lojalność, zaangażowanie i kreowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu. Ta filozofia jest zawarta w pismach i pouczeniach Franciszka z Asyżu.

Wczesne źródła franciszkańskie przedstawiają obraz życia wspólnoty braterskiej, w której wdrażane są systemy: komunikacji wewnętrznej, motywowania, szkolenia, kreowania i utrwalania wizerunku organizacji, a także system rekrutacji, selekcji oraz przemieszczania. Wspólnota franciszkańska, jako organizacja religijna,

prowadzi działalność na rzecz swoich członków w wewnętrznym obszarze funkcji personalnej. Nauka Franciszka z Asyżu skierowana do braci stanowi wsparcie teoretyczne wdrażania poszczególnych subfunkcji personalnych.

Czynnikiem oddziaływania Franciszka na ludzi był jego psychologiczny autentyzm. Jego postawę jako lidera w stosunku do wspólnoty braterskiej charakteryzowała jedność myśli, słowa i czynu, które są kolejnymi ogniwami wewnętrznej tożsamości prawdy. Słowo i czyn są uzewnętrznieniem i realizacją myśli i powinny oddawać jej prawdę zgodnie z rozumną naturą [Żynel 1989, s. 11]. Ten sposób kształtowania osobowości człowieka jest podstawą kultury personalistycznej wdrażanej w tej wspólnocie. Kluczem jego sukcesu było otwieranie ludziom oczu na godność człowieka. Sukcesem było odkrywanie iskierej dobra w każdej osobie. Franciszek sprawiał, że ta iskierej wybuchała płomieniem odnalezionego człowieczeństwa jak skarbu wewnętrznego, który stawał się twórczą siłą działania zewnętrznego.

Gandhi urodził się w 1869 r. w Indiach, był wykształconym w Anglii prawnikiem. Przez 25 lat pracował w Afryce Południowej, z której wrócił do Indii w 1915 r. Rozpoczął bezkrwawą walkę o zjednoczenie i wyzwolenie kraju. Okazał się genialnym przywódcą, który jasno i dobitnie przekazywał swoje idee i wyznaczał cele. Wyrzeczenie się przemocy wiąże z symbolami, które wzmacniają tożsamość kulturową: prosta przepaska, drewniany kołwrotek, garść soli. Te proste symbole każdy Hindus może sobie przyswoić. Indie i Pakistan uzyskały niepodległość w 1947 r.

Gandhi oparł swoje dążenia politycznej wolności i niepodległości na wizji wolności osobistej, w której każdy człowiek staje się wolny we własnym wnętrzu, zrywając ze starymi sposobami rozwiązywania sporów. Dążył do tego, aby każdy poznał zupełnie nowy wymiar sukcesu – wolność wewnętrzną. Został nazwany Mahatmą – Wielki Duchem, a jego wyjątkowa sztuka inspirowania i motywowania ludzi była oparta na jego wewnętrznym przekonaniu o godności ludzkiej.

Według H.Ch. Altmana [Altman 1997, s. 177], wzorując się na wizji Gandhiego, można przedstawić sześć warunków sukcesu dla współczesnego przywódcy:

1. Idea jest zrozumiała dla każdego pracownika.
2. Można ją realizować w określonych działaniach.
3. Zawiera moralną ideę, której urzeczywistnienie oznajmi fakt, a nie konkretna data.
4. Codziennie jest potwierdzana przykładem dawanym przez menedżerów.
5. Przy wprowadzaniu w życie wiąże się z osobistą ofiarą, a przy pełnym zrealizowaniu – z osobistym szczęściem.
6. Służy samorealizacji, czyli rozwojowi osobowości każdego pracownika.

Sukces przywództwa Mahatmy Gandhiego, który był związany z dotarciem do milionów ludzi, miał źródło w jego postawie uznania indywidualnej godności człowieka i osobistym rozwoju wewnętrznym. Zgodność jego myśli, słów i czynów była głównym źródłem oddziaływania na innych.

Karol Wojtyła urodził się w 1920 r. w Wadowicach. W 1963 r. został arcybiskupem metropolitą krakowskim – przywódcą diecezji jako wyodrębnionej części Ko-

ścioła katolickiego. W roku 1978 został wybrany na papieża – przywódcę całego Kościoła katolickiego. Jako papież przyjął imię Jan Paweł II. Jego przywództwo miało zarówno wymiar duchowy, jak i administracyjno-organizacyjny w diecezji krakowskiej, a następnie w strukturze całego Kościoła katolickiego oraz państwa watykańskiego.

Karol Wojtyła jako biskup, uczestnik Soboru Watykańskiego II był zwolennikiem reformy, w której Kościół mocno i wyraźnie zmanifestował swe zaangażowanie w problemy ludzi. Nowością, którą wniósł w soborowe obrady, było podkreślenie centralnego miejsca osoby ludzkiej oraz otwarcie na obronę praw człowieka. W czasach komunistycznych jako biskup krakowski stawał wielokrotnie w obronie człowieka, w obronie praw osoby ludzkiej i prawa do wolności. Bronił Żydów, którzy byli prześladowani przez władze komunistyczne, szczególnie po roku 1968. Wspierał finansowo ludzi kultury i nauki, którzy stracili pracę w wyniku represji. Żył bardzo skromnie, latami nosił ten sam płaszcz. Nie pobierał pensji kurialnej, a ofiary od proboszczów i honoraria autorskie przeznaczał na cele duszpasterskie i charytatywne [Dziwisz 2007, s. 30].

Jako Jan Paweł II zrezygnował z lektyki oraz koronacji, przyjął postawę wolności wobec wrogich systemów, skupiając się wyłącznie na człowieku. Żył przy tym bardzo skromnie, nawet skrajnie ubogo, szczególnie w kwestii jedzenia i ubioru [Dziwisz 2007, s. 74].

Jan Paweł II rządził Kościołem i kurią w sposób, który najbardziej odpowiadał jego osobowości, wrażliwości i wizji. Wyznaczał kierunki działania, które były realizowane z pełnym przekonaniem przez poszczególne dykasterie. Bardzo cenił pracę kurii rzymskiej, a współpracę z nią uważał za niezbędną. Pozostawiał jej dużą swobodę, darzył szacunkiem osoby w niej pracujące. Ostateczne decyzje podejmował sam. Nie obrał żadnej strategii. Dla niego każdy człowiek był tak samo ważny [Dziwisz 2007, s. 88-89].

Jan Paweł II przypomniał mieszkańcom wiecznego miasta, że nazwa „Roma” czytana na wspak oznacza „amor” – miłość. W swojej książce *Miłość i odpowiedzialność* zawarł koncepcję normy personalistycznej. Określił, że osoba jest takim bytem, dla którego właściwym odniesieniem jest miłość domagająca się afirmacji osoby dla niej samej. Człowiek najlepiej afirmuje siebie, dając siebie [Wojtyła 1986, s. 109].

Przedstawione przykłady potwierdzają, że koherencja przywództwa i personalizmu stanowi źródło sukcesu w wymiarze wewnętrznym każdej z przedstawionych organizacji: braterskiej wspólnoty, narodu hinduskiego, Kościoła katolickiego. Strategiczne zarządzanie kadrami jest w każdej z nich systemem z jednej strony sformalizowanym, a z drugiej – bardzo spontanicznym. Spoiwem łączącym strukturę organizacyjną ze spontanicznym duchem jest osoba przywódcy, który jest autentyczny w akceptowaniu człowieczeństwa własnego i innych.

Przedstawiona analiza może być punktem wyjścia do dalszych badań mogących oscylować wokół identyfikacji i implementacji personalistycznej kultury organizacyjnej opartej na przywództwie.

Literatura

- Altman H.Ch., *Strategie sukcesu*, Business Press, Warszawa 1997.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Bartnik Cz.S., *Szkice do systemu personalizmu*, KUL, Lublin 2006.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Dziwisz S., *Świadectwo*, TBA, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Handy Ch., *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów*, w: *Lider przyszłości*, Business Pres Warszawa 1997.
- Iriarte L., *Powołanie franciszkańskie. Synteza ideałów św. Franciszka i św. Klary*, OFMCap, Kraków 1998.
- Krupski R., *Strategia sukcesu*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu*, AE, Wrocław 1997.
- Listwan T., *Zespoły menedżerskie – klucz do sukcesu*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu*, AE, Wrocław 1997.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Majka J., *Filozofia społeczna*, WKA, Wrocław 1982.
- Nash L., Stevenson H., *Czym naprawdę jest sukces*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 4.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Szczepanik E., *Przywództwo jako forma sprawnego zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] W. Bańka (red.), *Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, NOVUM, Płock 2004.
- Świątkowski M., *Skuteczność przywództwa w ujęciu P.F.Druckera*, [w:] W. Bańka (red.), *Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, NOVUM, Płock 2004.
- Twarze sukcesu*, wywiad z prof. dr hab. Januszem Czapińskim, „Charaktery” 2008, nr 7.
- Wojtyła K., *Miłość i odpowiedzialność*, KUL, Lublin 1986.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn*, PTT, Kraków 1985.
- Wójcik M., Czarnecka-Wójcik E., *Przywództwo i władza menedżerska*, AE, Katowice 2009.
- Współczesny słownik języka polskiego*, Langenscheidt, Warszawa 2007.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa 1996.
- Żynel A., *Słońce człowieczego rodu*, ATK, Warszawa 1989.

LEADERSHIP AND PERSONALISM AS A SOURCE OF SUCCESS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary: Leadership as a special form of governance provides a link between a personal function and the strategic success of the organization. Personalism as a specific approach to an individual ensures an optimum use of the staff capacity in the organization and the consistency of the company's objectives with the objectives of its employees. The coherence of leadership and personalism is a synergistic success of human resource management strategy and it guarantees both business and employee development. Historical and contemporary examples confirm the above theorems.