

**PRACE NAUKOWE**

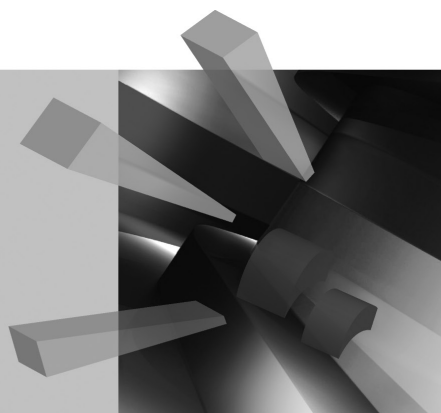
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**273**

# **Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu**



Redaktorzy naukowi

**Adela Barabasz**

**Ewa Głuszek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-312-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabas:</b> Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....	9
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....	19
<b>Marta Juchnowicz:</b> Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....	28
<b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....	38
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....	47
<b>Kamila Malewska:</b> Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....	58
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....	68
<b>Arkadiusz Potocki:</b> Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....	75
<b>Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze.....	85
<b>Alicja Smolbik-Jęzmiień:</b> Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....	95
<b>Anna Starosta:</b> Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....	104

## Summaries

<b>Adela Barabas:</b> Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....	18
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....	27
<b>Marta Juchnowicz:</b> Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....	37
<b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> Management of competence in the municipal office.....	46
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities.....	57

---

<b>Kamila Malewska:</b> Cognitive Continuum Theory in decision making process.....	67
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies .....	74
<b>Arkadiusz Potocki:</b> Forces as a tool of leadership support.....	84
<b>Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills .....	94
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y .....	103
<b>Anna Starosta:</b> Managerial cultural intelligence.....	111

**Adela Barabasz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **DYLEMATY WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA – DOBRY MENEDŻER, CZYLI KTO?**

---

**Streszczenie:** Poniższy artykuł ma charakter teoretyczny. W artykule podjęty został temat kompetencji przywódczych w perspektywie wyzwań, jakie stawia kadry zarządzającej współczesny świat. Prezentowane rozważania dotyczą znaczenia, jakie nadajemy pojęciom „dobry menedżer”, „dobry szef”, „dobry kierownik”. Zamierzeniem autorki jest włączenie się do dyskusji na temat kształtowania i rozwoju kadry kierowniczej oraz próba przybliżenia dylematów, z jakimi zmagają się, lub w nieodległej przyszłości będą się zmagać, menedżerowie firm stanowiących awangardę rynków światowych oraz wszyscy, którzy zarządzając lokalnymi firmami, chcą być „dobrymi” szefami.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, przywództwo, wyzwania przyszłości, osobowość, kompetencje.

### **1. Wstęp**

Rozwój gospodarczy z towarzyszącymi mu kryzysami stawia nowe wyzwania przed zarówno politykami, jak i kadry zarządzającą przedsiębiorstwami poszczególnych gospodarek krajowych oraz międzynarodowych i transnarodowych korporacji. W świetle uznanych koncepcji przywództwa współczesny menedżer powinien posiadać umiejętność współpracy, zdolność do podejmowania decyzji, powinien myśleć długofalowo, być zaangażowany i elastyczny – dostosowywać się do zmieniających się warunków; jednocześnie powinien kształtować takie same postawy u pozostałych członków organizacji, pozostając wzorem do naśladowania, który nie popełnia błędów, obce są mu ludzkie słabości i nie doświadcza niepowodzeń w prowadzonej działalności. Bezpośrednie kontakty z praktyką pokazują jednak, że nawet bezsprzecznie sprawni, kompetentni, a nawet wybitnie utalentowani menedżerowie popełniają błędy, co jest oczywiste i zrozumiałe; racjonalny ogląd sytuacji podpowiada, że „nikt nie jest doskonały”, „wszyscy popełniamy błędy”, „uczmy się na błędach” itd., itp. Nie zmniejsza to jednak obaw, jakie budzą pewne niepokojące zjawiska obserwowane w wielu organizacjach, niezależnie od ich wielkości czy charakteru prowadzonej działalności. Zaliczyć do nich można takie, jak niespójność deklaracji z wykonaniem („co innego mówią, co innego robią”), słabe umiejętności

w zakresie budowania efektywnych zespołów, niski poziom umiejętności komunikowania się, szczególnie umiejętności słuchania (często wbrew formalnemu uznaniu znaczenia sprawnej komunikacji w firmie), brak zdolności inspirowania podwładnych i współpracowników, nie wspominając o takich „grzechach”, jak nadużywanie władzy, przedkładanie własnych, partykularnych interesów nad interes firmy oraz jej szerszego otoczenia.

Mankamenty i słabości kadry zarządzającej można byłoby dłużej wymieniać. Nie jest to jednak moim zamierzeniem, zwłaszcza że treść artykułu opiera się na przekonaniu, iż wypełnianie roli kierowniczej (przywódczej, menedżerskiej) w obecnych warunkach stawia przedstawicielom managementu wyjątkowo wysokie wymagania. Menedżerowie od lat konfrontowani są z koniecznością radzenia sobie z dużymi oczekiwaniami, np. realizacji zadań, które powinny być wykonane „na wczoraj”, zachęcenia podwładnych do realizacji dodatkowych zadań, podczas gdy nie dostali oni wynagrodzenia za zadania już wykonane, spełniania się w roli inicjatora zmian, które to zmiany często oznaczają dla kierownika i jego podwładnych groźbę utraty dotychczasowych stanowisk pracy, itp. Jednocześnie podwładni również wprost lub pośrednio formułują własne oczekiwania wobec przełożonych, często wykluczające się, czasem o charakterze „koncertu życzeń”. Oczekują, by przełożony był konkretny i ograniczał się w swoich wypowiedziach do spraw zawodowych, ale żeby też umiał wspierać podwładnych w trudnych sytuacjach życiowych; żeby stawiał wymagania, ale nie rozliczał; żeby był tolerancyjny (wobec nas), ale wymagający (wobec innych) itd. Niespójność tych wymagań sprawia, że stają się one źródłem frustracji i niepewności. Na menedżerach ogniskują się sprzeczne oczekiwania, formułowane przez przedstawicieli różnych grup interesariuszy, których cele ekonomiczne i polityczne niejednokrotnie również pozostają ze sobą w konflikcie. W takich warunkach presja, jakiej podlegają menedżerowie, jest szczególnie uciążliwa i staje się źródłem nie tylko rozterek przeżywanych na poziomie świadomym i racjonalnym, lecz także na poziomie konfliktów wewnętrznych, których skutki odczuwane są dopiero po jakimś czasie. Ich rozwiązanie wymaga zdolności do refleksji i psychicznej dojrzałości, jeśli ma przynieść korzyść organizacji, jej członkom, właścicielom i kadry zarządzającej. Oznacza nie tylko świadomość własnych atutów, ale także „ciemnych stron”, które skrzętnie skrywamy przed światem zewnętrznym. Tymczasem rola lidera (kierownika/przywódcy/menedżera) nie tylko nie eliminuje owych „ciemnych stron”, nawet ich nie tuszuje, lecz często naraża na liczne pokusy, zawsze zaś na społeczną ekspozycję. Czyni to wszelkie słabości jeszcze bardziej wyrazistymi i jawnymi.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny. Opiera się na doświadczeniach zdobytych w bezpośrednich kontaktach z firmami i ich kadry zarządzającą, wspartych wynikami prac badawczych. Jego celem jest włączenie się w dyskusję na temat kierunków kształtowania i rozwoju kadr kierowniczych. Przede wszystkim jednak jest próbą nakreślenia dylematów, jakie pojawiają się w kontekście kryzysowych procesów zachodzących w świecie gospodarczym, które niejednokrotnie kończą się upad-

kiem firm, z wszystkimi tego konsekwencjami. Jest także głosem w dyskusji na temat modelu przywództwa, jaka toczy się od lat na wielu forach z udziałem zarówno teoretyków, jak i praktyków.

Jeden z odwiecznych dylematów zawarty jest w pytaniu: „jaki powinien być kierownik (przełożony)?”. Czy powinien on być liderem wyznaczającym kierunki działania dla całej organizacji, nie przywiązującym wagi do potrzeb poszczególnych jednostek, czy raczej liderem, który głównie wspiera podwładnych, ale nie zrezygnuje ze sprawowania silnej kontroli nad nimi? Może jednak powinien być tzw. liderem cichym – skromnym, w pewnym sensie „niewidzialnym”, usuwającym się w cień, stawiającym podwładnych na pierwszym planie, a więc przywódcą realizującym swoją rolę „bez przewodzenia”?

Zagadnienia szczególnie istotne, związane z potencjalnymi zmianami w podejściu do funkcji kierowniczych, oscylują głównie wokół takich pytań, jak:

- Czy i jakie zmiany dokonują się w zakresie stylów kierowania w obliczu zmian, jakie zachodzą w otoczeniu bliższym i dalszym współczesnych organizacji?
- Czy nowe formy organizacji przedsiębiorstw, np. sieci, wymagają od menedżerów (przełożonych) nowych, odmiennych od „klasycznych” umiejętności i kompetencji?
- Która spośród trzech podstawowych (archetypowych) ról kierowniczych (przedsiębiorca/menedżer/przywódcą) jest najczęściej lub najchętniej podejmowana przez przedstawicieli kadr kierowniczych polskich przedsiębiorstw?
- Czy istnieje korelacja pomiędzy efektywną realizacją celów organizacji a dominacją którejś z archetypowych ról? Czy można mówić o takiej korelacji w zależności od etapu rozwoju firmy?
- W jaki sposób przełożeni budują swój autorytet w warunkach, które wymagają przekazywania władzy członkom zespołu; na czym budują swój autorytet przełożeni stosujący się do zasady *empowerment*?
- Jak kierownicy radzą sobie z utrzymywaniem rozsądnej równowagi pomiędzy dyscypliną i wymogiem podporządkowania się podwładnych a prawem do wolności członków zespołów, szczególnie w warunkach pracy wykonywanej w domu pracownika, a nie tradycyjnie na terenie przedsiębiorstwa (firmy)?
- Jak zachować równowagę między dystansem a bliskością we wzajemnych relacjach przełożony – podwładny?
- Jak traktować potrzeby indywidualne pracowników w warunkach nacisku na dominację celów grupowych?

Tego typu pytań można byłoby sformułować znacznie więcej. W niniejszym artykule ograniczam się do rozważania jedynie tych aspektów, które są szczególnie istotne z perspektywy procesów intrapsychicznych, interpersonalnych oraz dynamiki procesów grupowych w kontekście sposobu realizacji podstawowych funkcji kierowniczych.

## 2. Zadania i role zarządzających – przegląd wybranych koncepcji

W naukach o organizacji i zarządzaniu w ciągu lat pojawiały się i będą nadal powstawać nowe koncepcje, które proponują mniej lub bardziej oryginalne i nowatorskie spojrzenie na istotę funkcji kierowniczych. W literaturze z zakresu zarządzania istnieje wiele definicji przywództwa, poczynając od koncepcji, które koncentrują się na identyfikacji form aktywności typowych dla procesu przewodzenia, po koncepcje skupione głównie na identyfikacji zachowań, jakie pojawiają się w relacji przełożony – podwładny. J. Burns [1978] wskazuje na zaskakujący paradoks w naukach o zarządzaniu, wykazując, iż przywództwo, będąc jednym z najczęściej badanych zjawisk, jest mimo to stosunkowo słabo rozumianym zjawiskiem (zob. też: [Mintzberg 1978]).

W. Bennis i B. Nanus [2003], dokonując przeglądu literatury poświęconej przywództwu, stwierdzili, że istnieje ponad osiemset pięćdziesiąt definicji przywództwa. W większości z nich wskazuje się, że na przywództwo składają się cechy, zachowania oraz umiejętności jednostek wyrażające się w stosowanym stylu kierowaniu ludźmi [Bass 1990]. Zgodnie z klasycznym ujęciem zadań i funkcji kierowniczych przyjęło się uważać, że przełożony (kierownik, menedżer) zajmuje się przede wszystkim planowaniem i podejmowaniem decyzji, organizowaniem pracy, przewodzeniem i motywowaniem, a także kontrolowaniem podwładnych.

H. Mintzberg [1978, s. 59] pisze, że wykonywanie pracy menedżerskiej polega na pełnieniu kilku typów funkcji, wymieniając następujące:

- role interpersonalne – reprezentowanie organizacji na zewnątrz, motywowanie podwładnych, utrzymywanie sieci wewnętrznych i zewnętrznych relacji organizacyjnych;
- role informacyjne – zbieranie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji w różnorodnych układach organizacyjnych;
- role decyzyjne – rozwiązywanie problemów, dysponowanie zasobami, prowadzenie negocjacji.

E. Schein [1997, s. 82-89], pisząc na temat menedżerów przyszłości, wskazuje, że powinni oni charakteryzować się następującymi cechami:

- wysokim poziomem zrozumienia otaczającej ich rzeczywistości i samego siebie,
- wysokim poziomem wewnętrznej motywacji do odgrywania roli kierowniczej,
- siłą (dojrzałością) emocjonalną, szczególnie ważną w procesie zmian,
- umiejętnością analizowania danych kulturowych,
- umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału,
- umiejętnością dzielenia się władzą.

We współczesnych teoriach zarządzania szczególnie mocno podkreśla się rolę przedsiębiorczości, inicjatywy i kreatywności. G. Hamel i B. Breen [2008, s. 61] wskazują, że najważniejsze zadania dla współczesnych firm to:

- radykalne przyspieszenie tempa przemian strategicznych, niezależnie od wielkości firmy,



- uczynienie innowacji zjawiskiem powszechnym i naturalnym,
- stworzenie wyraźnie satysfakcjonującego środowiska pracy, będącego zachętą dla pracowników do zwiększonych starań.

Przed kierownikiem stoi zadanie nie tylko sprawnej realizacji zadań, postawionych jemu i kierowanej przez niego grupie ludzi, ale także kierowania podporządkowanym mu formalnie zespołem. Wymaga to umiejętności rozwijania współpracy w zespole i z zespołem, a często przede wszystkim umiejętności budowania zespołu, co szczególnie wyraźnie widać w tych firmach, w których zadania, a przynajmniej dużą ich część, realizuje się w formie projektów.

Znaczenie, jakie nadaje się pracy zespołowej, sprawia, że właśnie na ten aspekt zwraca się szczególną uwagę w kontekście wymagań, jakie są stawiane osobom na kierowniczych stanowiskach. Menedżer w obecnych warunkach powinien bardziej niż kiedykolwiek wcześniej wykorzystywać umiejętność pracy zespołowej i pracy z zespołem. W tym kontekście P. Bain i współpracownicy [2005] opisują cztery znaczące role podejmowane przez lidera grupy. Są to następujące funkcje:

- budowniczego wiedzy,
- budowniczego zespołu,
- podtrzymującego łączność,
- utrzymującego wyznaczone standardy.

Dla wielu przełożonych praca z zespołem nie jest jednak ani „oczywistą koniecznością”, ani łatwym i prostym zadaniem. Menedżerowie często nie zdają sobie sprawy z istoty procesów grupowych i wpływu, jaki grupa wywiera na swoich poszczególnych członków. W efekcie niejednokrotnie podejmują błędne decyzje, gdyż kierują się głównie wiedzą o pojedynczym pracowniku, nie uwzględniając wpływu grupowej przynależności i kontekstu, w jakim pracownik wykonuje powierzone mu zadanie. Oczywiście trudności te dotyczą głównie zadań wykraczających poza standardowe czynności i procedury. Nie zmniejsza to jednak wagi problemu, zwłaszcza gdy uwzględnimy fakt, iż coraz więcej zadań wykonuje się w zespołach, często tworzonych doraźnie, jedynie ze względu na realizację jednego zadania (projektu), a członkowie doraźnie stworzonego zespołu mogą już nigdy więcej nie pracować w tym samym składzie. Doświadczenie nabyte dzięki wspólnej pracy w jednym, określonym składzie nie daje gwarancji, że będzie mogło być efektywnie i w pełni wykorzystane podczas zadania wykonywanego przez zespół złożony z zupełnie innych osób, choć bez wątplenia jest doświadczeniem cennym i ułatwiającym proces adaptacji do pracy z innymi zespołami.

Liderzy, którzy mają skłonność do mechanicznego traktowania pracy z każdym kolejnym zespołem, mogą napotkać niezrozumiałe dla siebie trudności, zmagać się z różnorodnymi przejawami oporu ze strony zespołu. Sytuacja taka jest trudna i niezrozumiała dla nich, gdyż zazwyczaj mają poczucie, iż zrobili wszystko, co do nich należało, zgodnie ze swoją wiedzą, doświadczeniem i dobrą wolą.

### 3. Funkcje kierownicze jako potencjalne źródło problemów

Realizacja każdej z podstawowych funkcji kierowniczych (planowania, organizowania, motywowania, kontroli) wymaga uruchomienia i wykorzystania przez przełożonego określonych kompetencji osobowościowych, czyli cech, umiejętności lub zachowań. Sposób realizacji każdej z funkcji kierowniczych może być jednak źródłem potencjalnych problemów. Dzieje się tak, jeśli realizujący je menedżerowie motywowani są potrzebą zaspokojenia nieświadomych potrzeb i rozwiązania nieświadomych konfliktów, a jedynie w stosunkowo niewielkim zakresie, zwykle wynikającym z racjonalizacji, ich postępowanie wynika z poczucia odpowiedzialności wobec organizacji i podwładnych.

Realizacja każdej z klasycznych funkcji ma swoją wagę i niepodważalne znaczenie z perspektywy realizacji celów organizacji. By cele te były sprawnie realizowane, konieczna jest jednak równowaga w zakresie realizacji poszczególnych funkcji i wynikających z tego zadań. Jeśli przełożony w sposób nadmiarowy skupia się na realizacji jedynie którejs z nich, a na dodatek aktualnie realizowane cele strategiczne nie uzasadniają jego wyboru, można przypuszczać, że takie postępowanie ma charakter kompensacyjny wobec jego wewnętrznych konfliktów. Potencjalnie pozytywne skutki takiej sytuacji są w najlepszym wypadku wątpliwe, gdyż podejmowane działania jedynie powierzchownie służą realizacji celów organizacji. Ich celem głównym jest bowiem zmniejszenie napięć wynikających z wewnętrznych konfliktów, a ściślej mówiąc zmniejszenie dyskomfortu (zazwyczaj wynikającego z lęku), jakiego doświadcza kierownik. Warto więc przyrzeć się realizacji poszczególnych funkcji kierowniczych z perspektywy nieświadomych, wewnętrznych potrzeb i konfliktów, których może doświadczać kierownik (menedżer).

Biorąc pod uwagę funkcje planowania i organizowania pracy, należy stwierdzić, że skupianie przez kierownika nadmiernej uwagi na nich właśnie może być w istocie sposobem radzenia sobie z lękiem, doświadczanym na poziomie nieświadomym. Działania przełożonego związane z planowaniem działań oraz organizowaniem pracy dają bowiem przede wszystkim poczucie wpływu na sytuację i potwierdzają jego poczucie sprawstwa. Dzieje się tak tym częściej, w im większym zakresie i na wyższym poziomie podwładni są w stanie plany kierownika realizować. Poczucie siły i sprawstwa, jakich doświadcza wówczas przełożony, są silnie gratyfikującymi konsekwencjami angażowania się w działania polegające na planowaniu i organizowaniu pracy innych ludzi, będą więc chętnie podejmowane przez kierowników motywowanych tymi potrzebami. Dzieje się to z pożytkiem dla całej organizacji pod warunkiem, że kierownik nie zaniedbuje pozostałych funkcji i ma na uwadze cele i dobro całej organizacji.

Funkcją znacznie trudniejszą w realizacji przez przełożonego jest jednak motywowanie podwładnych do efektywnej pracy. Bez wątpienia rozbudowywanie systemowych rozwiązań w tym zakresie jest odpowiedzią na wyzwanie, jakim jest realizacja funkcji motywowania pracowników. W tym obszarze szczególnie duże

znaczenie ma charakter bezpośrednich relacji między przełożonym a podwładnymi, gdyż m.in. powinny one uruchamiać mechanizm naśladownictwa oraz identyfikacji. Mechanizmy te mogą jednak być niewystarczające w dłuższej perspektywie, szczególnie gdy przełożony nie dostarcza odpowiednich wzorców lub kontakt z nim jest zbyt rzadki, wręcz incydentalny. Wymagają więc one wzmocnienia, zazwyczaj realizowanego przez wykorzystywanie materialnych i niematerialnych środków, jakie każda organizacja stara się wypracować, tworząc system motywacyjny, odpowiedni dla specyfiki prowadzonej działalności i kondycji firmy. Bez motywacji pracowników do wykonywania pracy zgodnie z obowiązującymi standardami i ich zaangażowania organizacja nie ma szans na sukces i przetrwanie. Nie bez powodu to właśnie liderom, czasem nazywanym charyzmatycznymi, przypisuje się tak duże znaczenie. To oni właśnie mają posiadać talent w zakresie wzbudzania motywacji pracowników do wyťažonej pracy. Menedżerom zaś przypisuje się rolę sprawnych administratorów, czyli tych, którzy głównie organizują, kontrolują, ewentualnie koordynują pracę podwładnych (zob.: [Bełz 2011]).

Kolejna istotna funkcja kierownicza to kontrolowanie procesu lub wyników wykonywanej pracy podwładnych. Przeświadczenie, że menedżer nie tylko powinien, ale że jest w stanie wszystko i wszystkich kontrolować, należałoby jednak odłożyć do lamusa, a przynajmniej uznać i zaakceptować ograniczenia w tym zakresie. Niemniej jednak przeświadczenie to ma swoje istotne psychologiczne uwarunkowania, przede wszystkim w sytuacji, gdy kontrola jest sposobem na zbudowanie poczucia bezpieczeństwa i mechanizmem redukcji lęku. Forma i zakres sprawowania kontroli mogą jednak paradoksalnie zakłócać pracę podwładnych. Dzieje się tak wówczas, gdy potrzeba kontroli jest elementem nieprawidłowej struktury osobowości menedżera. W zależności od głębokości i trwałości zaburzenia, nadmierna kontrola może prowadzić do utrwalania się w organizacji nieskutecznych wzorców zachowań, z czasem powodując jej patologizację [Kets de Vries, Miller 1984; Barabasz 2008; Barabasz 2010].

Z potrzebą kontroli, tak oczywistą funkcją realizowaną przez menedżerów, wiążą się istotne zagrożenia także wtedy, gdy jest realizowana nieadekwatnie do warunków otoczenia, charakteru wykonywanego zadania, a także cech i kompetencji pracowników odpowiedzialnych za wykonywanie zleconych im prac (postawionych zadań). W najlepszym przypadku, im większe nadzieje przełożony pokłada w technikach kontrolowania innych (zazwyczaj oznacza to także silną potrzebę przełożonego kontrolowania własnych myśli, a przede wszystkim emocji), tym mniej gotowości do współpracy, a więcej manipulacji pojawia się w relacjach społecznych i w otoczeniu organizacyjnym takiego przełożonego [Hirschhorn 2002, s. 4].

Postulat ograniczenia kontroli stoi w zdecydowanej opozycji do patriarchalnej wizji organizacji. Oscyluje w stronę takiej wizji organizacji, której sukces opiera się na poczuciu wspólnej pracy i potrzebie osobistego zaangażowania, na poczuciu kreowania przestrzeni dla współpracy, wzajemnym mobilizowaniu się dla osiągnięcia założonych celów, a nawet ich przekraczania. Taka organizacja, w której dominujące

postawy i wartości to współpraca, zaangażowanie, zaufanie i autonomia, wzmacnia w pracownikach otwartość na zmiany, gotowość do wspierania się w sytuacjach, gdy konieczne jest dokonywanie zmian; przygotowuje do efektywnego działania w warunkach ryzyka i niepewności, budując fundament otwartości na zmiany. W tym kontekście, uwzględniając potencjalne korzyści, należy stwierdzić, że rezygnacja z nadmiernej kontroli jest rozsądną propozycją, gdyż stwarza warunki sprzyjające kreatywności i innowacyjności podwładnych. Postulat ten jest jednak trudny do realizacji, głównie ze względu na osobiste potrzeby i wewnętrzne konflikty, jakich doświadczają przełożeni. Pomocny, a nawet niezbędny, może być wzrost poziomu refleksyjności i samoświadomości, dzięki czemu obniży się poziom lęku. To zaś zwiększa możliwości w zakresie twórczych, oryginalnych rozwiązań, jakich wymaga zarządzanie we współczesnym, złożonym świecie.

#### 4. Uwagi końcowe

Teorie przywództwa oraz praktyka zarządzania pokazują, jak istotnym i jednocześnie trudnym do spełnienia warunkiem w organizacji jest jednoznaczna odpowiedź na pytanie, jaki powinien być dobry szef w dzisiejszych czasach. Szef, który ma spełniać stawiane mu wymagania i pozostawać w zgodzie ze swoimi potrzebami, wartościami i przekonaniem.

Jeśli dobry kierownik to taki, który potrafi wydobywać tkwiący w podwładnych potencjał, sprawiać, by ludzie, z którymi pracuje, byli twórczy, a jednocześnie zdyscyplinowani, czuli się bezpiecznie, a jednocześnie doświadczali nieustannego niepokoju i chęci poprawiania swoich osiągnięć, by umieli współpracować, ale i rywalizować, pracować indywidualnie i być kreatywnymi członkami grupy czy zespołu, to trzeba przyznać, że trudno o większe wyzwanie.

Bez wątpienia przełożony (kierownik/menedżer/przywódca) powinien być wystarczająco elastyczny, by w swoich dotychczasowych systemach przekonań i wiedzy pomieścić nowe, często zupełnie odrębne od dotychczasowej wiedzy, elementy i treści. To zaś oznacza konieczność rozeznania w swoich emocjach i mechanizmach obronnych, czyli powinno się posiadać wystarczająco zintegrowaną, dojrzałą osobowość. Tylko wtedy nowe sytuacje i nowe wyzwania nie będą budziły lęku.

Wymagania, jakie stawia się kadrze zarządzającej, są nie tylko wysokie, ale przede wszystkim niejednokrotnie niezwykle trudne do zrealizowania. Z perspektywy podwładnych byłoby najbardziej pożądane, by wszyscy menedżerowie byli dobrzy, a więc mądrzy i dojrzały. Skoro jednak uznajemy, że nikt nie ma patentu na mądrość, dojrzałość i „dobroć”, cokolwiek one oznaczałyby, to podwładni mają prawo oczekiwać, że ich przełożeni będą przynajmniej starali się postępować racjonalnie. Chociaż wydaje się, że takie oczekiwania mieszczą się w granicach zdrowego rozsądku, to sytuacja menedżerów nie staje się przez to ani łatwiejsza, ani bardziej komfortowa. Przecież nie tylko podwładni mają swoje wyobrażenia, potrzeby i oczekiwania wobec przełożonych. Mają je również właściciele firm, wymagania

stawia im dalsze i bliższe otoczenie. Wymagania stawiają sobie wreszcie sami menedżerowie – zazwyczaj są ambitni, szkolą się i chcą rozwijać swój warsztat, wiedzę oraz umiejętności, zwłaszcza gdy wewnętrzny niepokój popycha ich ku nowym wyzwaniom. Patrząc z perspektywy psychoterapeutycznej, trudno nie zauważyć, że wymagania, jakie stawia się liderom, kierownikom czy menedżerom, choć w jakimś zakresie zróżnicowane, to w dużym stopniu przypominają kwalifikacje, jakich wymaga się od terapeuty grupowego. Według H. Foulkesa [1984, s. 64], jednego z czołowych analityków grupowych, lider musi sensownie i racjonalnie ochraniać członków grupy, stwarzać poczucie bezpieczeństwa, być solidny, budzić zaufanie, być ukierunkowany na realne zadania. Powinien także być dojrzały i odporny na pokusy odgrywania roli omnipotentnego władcy, wystrzegać się używania grupy dla swojej własnej satysfakcji; w zamian być przyjazny dla wszystkich członków grupy i szanować ich odrębność, wzmacniać indywidualną odpowiedzialność, budować poczucie grupowej więzi i współodpowiedzialności wszystkich członków grupy. Ze względu na wspólnie realizowane zadania powinien dążyć do zastąpienia uległości współpracą. Tylko taki przełożony, który posiada emocjonalną wrażliwość, zaufanie do siebie i innych, który jest pozbawiony złudzeń co do własnej omnipotencji, jest w stanie kierować zespołem (grupą) z satysfakcją dla siebie, podwładnych i całej organizacji. Pozostawiam otwarte pytanie – jak to osiągnąć?

## Literatura

- Bain P.G., Mann L., Atkins L., Dunning J., *R&D Project Leaders: Roles and Responsibilities*, [w:] L. Mann (ed.), *Leadership, Management, and Innovation in R&D Project teams*, Praeger, Westport 2005.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Barabasz A., *Organizational Dysfunctions on Psychoanalytic Perspective*, [w:] D. Lewicka (ed.), “Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital”, AGH University of Science and Technology Press, Kraków 2010.
- Bass B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership" Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York 1990.
- Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Collins, New York 2003.
- Burns J.M., *Leadership*, Harper&Row, New York 1978.
- Foulkes S.H., *Therapeutic Group Analysis*, Karnac, London 1984.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, Warszawa 2008.
- Hirschhorn L., *Managing in the New Team Environment. Skills, Tools, and Methods*, Addison-Wesley Publishing Company, San Jose 2002.
- Kets de Vries M.F., Miller D., *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 1984.
- Mintzberg H., *The Nature of Management Work*, Harper Collins Publisher, New York 1978.
- Schein E., *Przywództwo a kultura organizacyjna*, [w:] *Lider przyszłości*, G. Hesselbein, H. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1997.

## **DILEMMAS OF CONTEMPORARY MANAGEMENT. GOOD MANAGER – WHO IS HE?**

**Summary:** This is a theoretical kind of an article with the main question – what does it mean to be “a good manager”, “good boss” or “good superior”? Managers, maybe specially executives, know that they have to find ways to engage followers and to rouse their commitment to company goals. Any of the qualities of managers (leaders, executives) cannot be used separately and mechanically, they must become or must be the part of an executive’s personality. Managers ought to be themselves, but better than others; they ought to be aware of their advantages and their weakness, too. The article is about the competence of leadership in a view of the challenges posed to managers. The intention of an author is to contribute to the discussion about education and development of managerial staff and an attempt to approximate the dilemmas faced now or in the near future by both managers of companies representing the global markets as well as managers of local companies who still want to be “good bosses”.

**Keywords:** management, leadership, future challenges, personality, competences.