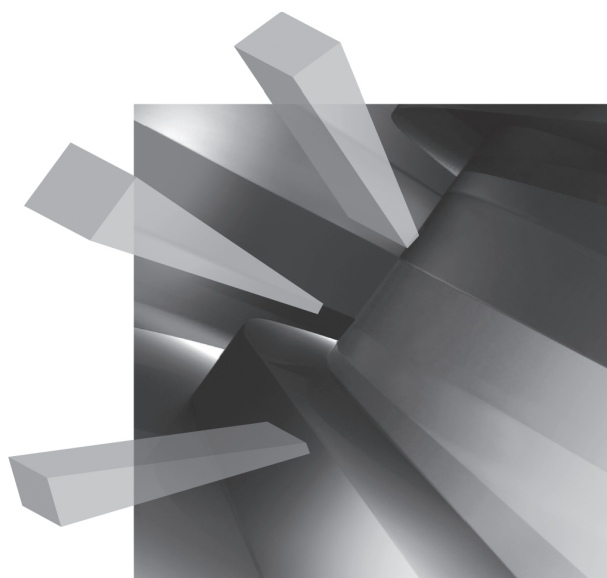


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers)..... | 9 |
| Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor) | 22 |
| Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors)..... | 33 |
| Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company) | 46 |
| Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces).... | 60 |
| Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?) | 72 |
| Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers))..... | 81 |
| Marek Krasiński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study) | 91 |
| Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)... | 102 |
| Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management)..... | 116 |
| Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal) | 130 |

| | |
|---|-----|
| Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes) | 139 |
| Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)... | 151 |
| Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections)..... | 164 |
| Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research)..... | 186 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation)..... | 196 |

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Robert Karaszewski, Andrzej Lis

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
e-mails: robkara@umk.pl; andrzejlis@econ.umk.pl

CZY KONCEPCJA POZYTYWNEGO PRZYWÓDZTWA MOŻE STAĆ SIĘ PARADYGMATEM W NAUKACH O ZARZĄDZANIU?

CAN THE CONCEPT OF POSITIVE LEADERSHIP BECOME A PARADIGM IN MANAGEMENT STUDIES?

DOI: 10.15611/noz.2016.2.06

Streszczenie: Paradigmat definiowany jest przez Kuhna jako pogląd naukowy powszechnie uznawany w danym okresie przez społeczności uczonych działających w obrębie określonej dyscypliny naukowej i dostarczający im modelowych problemów i rozwiązań. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu trwają spory, czy dyscyplina ta wciąż znajduje się w okresie przedparadygmatycznym, będącym pierwszą fazą rozwoju dyscypliny naukowej, czy nauki o zarządzaniu można uznać za dyscyplinę wieloparadygmatyczną. Przyjmując jednak, że w naukach o zarządzaniu występują twierdzenia mające charakter paradygmatu, do podstawowych kanonów należy zaliczyć założenie, że przywództwo jest czynnikiem kluczowym dla sukcesu lub porażki organizacji. Ostatnio, wraz z rozwojem pozytywnego podejścia do zarządzania (Positive Organisational Scholarship), wyłoniła się koncepcja pozytywnego przywództwa. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: pozytywne przywództwo, pozytywna teoria organizacji, paradygmat.

Summary: Paradigm is defined by Kuhn as a scientific achievement which is universally recognised in a given period of time by researchers belonging to a scientific discipline and which provides them with model problems and solutions. As regards management studies there is a debate whether this discipline is still in the pre-paradigm period of its development or it can be perceived as a multi-paradigm field. Making an assumption that there are paradigms in management studies, the statement that leadership is a key factor of the success of an organisation can be recognised as a canon. Recently, along with the development of Positive Organisational Scholarship, the concept of positive leadership has been emerging. The aim of the paper is to consider whether the concept of positive leadership can become a paradigm in management studies.

Keywords: positive leadership, positive organisational scholarship, paradigm.

1. Wstęp

Zgodnie z koncepcją Kuhna [1970] rozwój nauki ma charakter cykliczny, swego rodzaju kamieniami milowymi w tym procesie są zaś paradygmaty. Kuhn [1970, s. vii] definiuje paradygmat jako pogląd naukowy powszechnie uznawany w danym okresie przez społeczności uczonych działających w obrębie określonej dyscypliny naukowej i dostarczający im modelowych problemów i rozwiązań. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu trwają spory, czy dyscyplina ta wciąż znajduje się w okresie przedparadygmatycznym, będącym pierwszą fazą rozwoju dyscypliny naukowej, czy nauki o zarządzaniu można traktować jako dyscyplinę wieloparadygmatyczną. Niezależnie od przyjętej perspektywy, rozwój dyscypliny naukowej i wyłanianie się nowych paradygmatów należy postrzegać w ujęciu dynamicznym.

W ostatnich kilkunastu latach w naukach o zarządzaniu można obserwować coraz szersze zainteresowanie pozytywnym podejściem do teorii i praktyki zarządzania, co znalazło swój wyraz w ukonstytuowaniu się nurtu *Positive Organisational Scholarship*. Jednym z kluczowych elementów tego podejścia jest koncepcja pozytywnego przywództwa. Wydaje się, że założenie o kluczowej roli przywództwa dla sukcesu organizacji można traktować jako swego rodzaju kanon, a nawet paradygmat w naukach o zarządzaniu [Sudoł 2012, s. 90]. Mając na uwadze powyższe, można postawić pytanie: czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu?

Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na sformułowane powyżej pytanie badawcze. Próba odpowiedzi poprzedzona zostanie omówieniem podstawowych założeń koncepcji pozytywnego przywództwa, identyfikacją istoty i charakterystyk paradygmatu oraz dyskusją o paradygmatach w naukach o zarządzaniu.

2. Podstawowe założenia koncepcji pozytywnego przywództwa

Przywództwo jest jednym z kluczowych aspektów pozytywnego podejścia do zarządzania [Lopes i in. 2009, s. 282; Glińska-Neweś, Stankiewicz 2013, s. 21-22]. W pracy zbiorowej zatytułowanej *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* [Cameron, Dutton, Quinn (red.) 2003], uznawanej za kamień węgielny w rozwoju pozytywnej teorii zarządzania, Luthans i Avolio [2003] koncentrują uwagę na koncepcji autentycznego przywództwa. Koncepcja ta zakłada wytworzenie się zarówno po stronie liderów, jak i pozostałych członków organizacji pozytywnych zachowań, które w efekcie przyczyniają się do ich dalszego samorozwoju. Fundamentem autentycznego przywództwa są pozytywne cechy psychologiczne członków organizacji oraz dobrze rozwinięty kontekst organizacyjny. Koncepcja autentycznego przywództwa jest eksplorowana w licznych pracach w nurcie pozytywnej teorii organizacji (por. m.in. [Gardner i in. 2005; Ilies i in. 2005; Walumbwa i in. 2008; Avolio i in. 2009]).

Rozwinięciem studiów nad przywództwem w kontekście pozytywnej teorii organizacji jest koncepcja pozytywnego przywództwa. Koncentruje ona uwagę na rozwoju organizacji i ich członków, na pozytywnych aspektach funkcjonowania organizacji, na elementach, które są ponadprzeciętne i inspirujące. Pozytywne przywództwo zakłada osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników poprzez wykorzystanie silnych stron i zdolności pracowników oraz reprezentowanych przez nich wartości moralnych [Cameron 2012, s. 2-4]. Youssef i Luthans [2012, s. 541], analizując koncepcję pozytywnego przywództwa w kontekście globalnego biznesu, definiują je jako „systematyczne i zintegrowane przejawy przywódczych cech, procesów, zachowań oraz wyników działalności, które są wzniosłe i ponadprzeciętne oraz potwierdzają silne strony, zdolności i potencjał rozwojowy przywódców, ich naśladowców i organizacji w długim okresie i ponad podziałami kulturowymi”.

Cameron [2012] identyfikuje strategie pozytywnego przywództwa, zaliczając do nich: budowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego (*positive climate*), wspieranie pozytywnych relacji pomiędzy członkami organizacji (*positive relationships*), pozytywną komunikację (*positive communication*) oraz akcentowanie znaczenia i sensu pracy wykonywanej przez członków organizacji (*positive meaning*). W celu wsparcia procesu wdrażania wskazanych powyżej strategii Cameron [2013] proponuje szereg praktyk pozytywnego przywództwa, takich jak: rozwijanie sieci charakteryzujących się pozytywną energią (*developing positive energy networks*), przekazywanie negatywnych ocen w pozytywny, motywujący sposób (*delivering negative feedback positively*), stawianie bardzo ambitnych celów (*establishing Everest goals*) oraz tworzenie kultury obfitości (*creating a culture of abundance*).

Pozytywne przywództwo wymieniane jest jako jeden z kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji [Karaszewski 2010; Glińska-Neweś, Stankiewicz 2013, s. 27; Karaszewski, Lis 2013, s. 59-87]. Jednocześnie, jak wskazują wyniki analiz Haffera [2013], przywództwo jest czynnikiem silnie determinującym, pośrednio lub bezpośrednio, inne elementy pozytywnego potencjału organizacji, takie jak: relacje interpersonalne, zaufanie, komunikację wewnętrzną, organizacyjne zachowania obywatelskie czy społeczną odpowiedzialność biznesu. Zbliżone podejście prezentują Zbierowski i Góra [2014], twierdząc, że pozytywne przywództwo jest punktem wyjścia w budowaniu pozytywności organizacji.

3. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

Pojęcie paradygmatu zostało wprowadzone do nauki przez Kuhna [1970]. Bazując na dorobku Kuhna, Lisiński [2011, s. 6-7] opisuje paradygmaty jako „istotne dla badań naukowych obszary analiz, które na pewnym etapie ewolucji nauk dostarczają społeczności uczonych [...] akceptowalnych wzorców-modeli, a więc praw, teorii, zastosowań czy nawet wyposażenia, których wykorzystanie składa się na tradycję badań naukowych i które prowadzą do konkretnego osiągnięcia naukowego”.

Według Kuhna [1970, s. 10] paradygmat powinien charakteryzować się dwoma następującymi cechami: po pierwsze powinien być na tyle wyjątkowy, aby przyciągać uwagę badaczy działających w innych obszarach, a z drugiej strony powinien być na tyle otwarty, aby umożliwiać rozwiązywanie problemów naukowych przez rozszerzającą się rzeszę zwolenników.

Odwołując się do prac Kuhna [1970], Lakatosa [1995] i Lisińskiego [2009], Pietruszka-Ortyl [2012, s. 71] wskazuje następujące charakterystyki paradygmatu:

- „paradygmat jest źródłem skutecznej pracy twórczej uczonych i prowadzi do rozwiązania problemu, stanowiąc postęp;
- paradygmat jest tym, co łączy członków społeczności uczonych oraz, odwrotnie, społeczność uczonych składa się z ludzi, którzy podzielają pewien paradygmat;
- wszyscy, którzy nie chcą lub nie mogą dostosować się do obowiązującego paradygmatu, muszą działać w izolacji lub związać się z inną gałęzią wiedzy;
- społeczności uczonych można i powinno się wyodrębnić bez uprzedniego odwoływania się do paradygmatów; te można potem odkryć, badając zachowania członków danej społeczności;
- nowy paradygmat narzuca nowe, bardziej radykalne określenie przedmiotu badań w danej dziedzinie oraz niesie za sobą całkowicie nową racjonalność;
- zmiana paradygmatu sprowadza się do zdobywania zwolenników”.

Kluczowe dla dalszych rozważań jest pytanie postawione przez Sudoła [2012, s. 87] w tytule jednego z rozdziałów studium traktującego o naukach o zarządzaniu: „Czy nauki o zarządzaniu dysponują paradygmatami?”. Jeżeli, jak chcą niektórzy badacze (por. [Płoszajski 1985, s. 33; Sułkowski 2005, s. 54]), przyjmą *a priori* założenie, że nauki o zarządzaniu w dalszym ciągu znajdują się w okresie przedparadygmatycznym swojego rozwoju, dalsze rozważania mające na celu uzyskanie odpowiedzi na wskazane we wstępie pytania badawcze wydają się niecelowe. Jednakże w literaturze przedmiotu można znaleźć liczne publikacje podejmujące próby zidentyfikowania paradygmatów w zarządzaniu (por. m.in. [Lisiński 2011; Sudoł 2012, s. 90; Pietruszka-Ortyl 2012]) oraz analizujące zmiany paradygmatów we współczesnym świecie (por. m.in. [Moczydłowska 2010; Grudzewski, Hejduk 2011; Mazurkiewicz 2011]). Co więcej, obserwowana jest w nich różnorodność klasyfikacji i podejść. Może więc, jak zauważa Sułkowski [2013, s. 17], większość badaczy postrzega zarządzanie jako dyscyplinę wieloparadygmatyczną. Zasadność przyjęcia podejścia wieloparadygmatycznego uzasadniają Grudzewski i Hejduk [2011, s. 97], którzy stwierdzają: „W zarządzaniu jest dużo więcej paradygmatów niż w naukach przyrodniczych, gdyż systemy społeczne i technologiczne ulegają szybszym zmianom niż świat przyrody. Czasami spotykamy się wręcz z konkurencyjnymi paradygmatami. Różne paradygmaty odzwierciedlają różne aspekty i interpretacje współczesnego zarządzania, które coraz szybciej się zmieniają”.

4. W poszukiwaniu paradygmatu pozytywnego przywództwa

Podając rozważania dotyczące paradygmatów w naukach o zarządzaniu, warto się zastanowić, czy dla prekursorów nauk o zarządzaniu przywództwo mogło być jednym z paradygmatów. Odpowiedź wydaje się oczywista – że nie. Przywództwo było bowiem swoistą antytezą wizji zarządzania głoszonej przez jego twórców. Wynikało to z kilku powodów. Pierwszym z nich było nierozzerwalne połączenie analizowanego pojęcia z osobą ludzką, której rola była marginalizowana przez F.W. Taylora, H. Forda, K. Adamieckiego, H. Gantta i wielu im współczesnych. Niestety w żaden sposób pozostająca przedmiotem uwielbienia „maszyna” nie mogła posiadać cech przywódczych. Co więcej, pojęcia nierozzerwalnie związane z przywództwem były wręcz „odpychające” dla prekursorów nauk o zarządzaniu. Intuicja, samoświadomość, samokontrola, instynkt, emocje ... te wszystkie elementy były niekwantyfikowalne, a tym samym trudne do zrozumienia i zaakceptowania przez osoby, których wykształcenie i doświadczenie było przeważnie związane z przemysłem metalurgicznym, mechanicznym lub budownictwem. W tym miejscu dochodzimy do kolejnego zasadniczego problemu, którym było właśnie wykształcenie twórców nauk o zarządzaniu. W większości były to osoby posiadające wykształcenie i doświadczenie techniczne, a jednocześnie deficyt wiedzy na temat złożoności natury ludzkiej. Nawet obecnie osobie o silnej orientacji inżynierskiej nierzadko trudno jest wytłumaczyć rolę chociażby inteligencji społecznej w budowaniu skutecznych instrumentów inspirowania podwładnych. W klasycznych definicjach zarządzania obserwować można było akcentowanie podejmowania decyzji na podstawie mierzalnych i zweryfikowanych danych. To jednoznacznie eliminowało możliwość posługiwania się instrumentarium przywództwa.

Wydaje się, że obserwowane w ostatnich latach zainteresowanie przywództwem, w tym także koncepcją pozytywnego przywództwa, zmieniło sytuację w tym zakresie. Odwołując się do klasyków zarządzania, takich jak H. Fayol, P.F. Drucker, T.J. Peters czy R.H. Waterman, Sudoł [2012, s. 90], identyfikuje szereg sformułowań, które – jak sam zauważa – „mogłyby stanowić *kanony*, podstawowe zasady zarządzania, a nawet pretendować do roli paradygmatów”. Wśród stwierdzeń zaliczonych do owego kanonu znalazło miejsce również założenie, że „[p]rzywódcze uzdolnienia i umiejętności, jakimi dysponują menedżerowie, a zwłaszcza ściśle kierownictwo, w poważnym stopniu wpływają na powodzenie lub niepowodzenie organizacji” [Sudoł 2012, s. 90]. W rozważaniach na temat trwałości paradygmatów zarządzania w warunkach kryzysu ekonomicznego wśród paradygmatów, które zostały zweryfikowane pozytywnie, Moczydłowska [2010] wymienia, odwołując się do koncepcji przywództwa, paradygmat nowego modelu menedżera łączącego twarde umiejętności zarządcze z miękkimi kompetencjami społecznymi. Czy zatem koncepcja pozytywnego przywództwa ma szansę stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu?

Poszukując odpowiedzi na postawione powyżej pytanie, należy pamiętać, że zarządzanie jest dyscypliną naukową niezwykle silnie ukierunkowaną na praktykę. Teoria zarządzania i praktyka biznesowa są, a przynajmniej powinny być, nierozdzielnie ze sobą związane. Zatem w prowadzonych rozważaniach należy uwzględnić zarówno aspekt teoretyczny, jak i aspekt praktyczny.

Z perspektywy teoretycznej postrzeganie pozytywnego przywództwa jako paradygmatu wzbudza wątpliwości. Po pierwsze, jak zostało już wcześniej wspomniane, nie ma zgody środowiska naukowego, czy nauki o zarządzaniu znajdują się w swoim rozwoju jeszcze w okresie przedparadygmatycznym, czy są dyscypliną wieloparadygmatyczną. Po drugie, trudno jednoznacznie potwierdzić, że pozytywne przywództwo w pełni wykazuje cechy paradygmatu.

Koncepcja pozytywnego przywództwa jest przedmiotem licznych studiów teoretycznych i badań empirycznych, tworząc ramy i punkt odniesienia niezbędny do objaśnienia opisywanych problemów. Wydaje się jednak, iż nie jest to warunek wystarczający do stwierdzenia, że można mówić o paradygmacie pozytywnego przywództwa. Paradygmat bowiem pomaga uczonym w zrozumieniu badanych zjawisk o wysokim stopniu złożoności. Paradygmat to coś więcej niż tylko teorie, twierdzenia i metody badawcze związane z konkretną koncepcją. Paradygmat tworzy bowiem teoretyczną perspektywę badawczą, dostarcza swego rodzaju „szkiełka”, przez które praktykujący daną dyscyplinę naukową postrzegają otaczającą rzeczywistość i które pomagają w zrozumieniu i właściwej interpretacji zachodzących w niej zjawisk. Mając na uwadze powyższe, na obecnym poziomie konceptualizacji wydaje się, że pozytywne przywództwo powinno być traktowane jako teoria lub koncepcja, a nie jako paradygmat. Można tu wskazać pewną analogię do pozytywnej teorii organizacji (Positive Organisational Scholarship) czy koncepcji pozytywnych zachowań organizacyjnych (Positive Organisational Behaviour), które nie są postrzegane jako paradygmaty, ale raczej jako koncepcje tworzące ramy teoretyczne dla działań związanych z budowaniem pozytywnych organizacji¹.

Z perspektywy praktyki zarządzania kluczowym aspektem w analizie pozycji przywództwa wśród paradygmatów zarządzania jest jego natura, a właściwie fundamenty, na których opiera się specyfika oddziaływania na współpracowników. Jeżeli oczekujemy szybkich efektów, to najlepszym motywatorem do działania jest przekaz negatywny i kreowanie klimatu zagrożenia. Wówczas postępowanie „naśladowców” (*followers*) kształtują atawistyczne mechanizmy samoobrony. Instynkt obronny pozwala radykalnie przedefiniować etyczne ramy postępowania i tym samym ludzie są w stanie podejmować działania nieakceptowalne w innych okolicznościach. Model ten jednak ma swoje racjonalne uzasadnienie na gruncie politycznym, ale nie biznesowym. Istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa jest rozwój. Jeżeli rozwój bazuje na działaniach patologicznych, to powstają wtedy twory niezdolne do

¹ Uwagę autorów na przedstawione kwestie zwrócili: prof. Llewellyn Van Zyl i prof. Marius Stander z North West University z Republiki Południowej Afryki.

działania w trudnym, wysoce konkurencyjnym środowisku, w którym bezwzględnie eliminowane są organizacje słabe i niezdolne do adaptacji. W przestrzeni biznesowej rządzą bowiem czyste zasady ewolucji. I tu zbliżamy się do sedna problemu. Rozwój musi bazować na zdrowych, długotrwałych fundamentach, które są w stanie budować wyłącznie transformacyjni (pozytywni) przywódcy; przywódcy skupiający wokół siebie współpracowników, którzy utożsamiają się z głoszonymi przez nich wartościami i ideami. Tym samym wydaje się, że – z perspektywy praktyki biznesowej – koncepcję pozytywnego przywództwa można uznać jeśli nie za paradygmat, to przynajmniej za kanon zarządzania.

5. Zakończenie

Podjęte rozważania ukierunkowane były na poszukiwanie odpowiedzi na postawiony problem badawczy: czy pozytywne przywództwo ma szansę stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu. Dążąc do osiągnięcia celu głównego, scharakteryzowano podstawowe założenia oraz strategie i praktyki pozytywnego zarządzania. Następnie zdefiniowano pojęcie paradygmatu i określono jego cechy oraz wskazano na toczącą się dyskusję naukową dotyczącą paradygmatów w naukach o zarządzaniu.

Podsumowując, należy zauważyć, że trudno udzielić jednoznacznej i nie wzbudzającej kontrowersji odpowiedzi na postawiony problem badawczy: czy pozytywne przywództwo ma szansę stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu. Z perspektywy rozważań teoretycznych wydaje się, że pozytywne przywództwo nie wyczerpuje cech paradygmatu i powinno być postrzegane raczej jako koncepcja czy teoria. Jednakże – z punktu widzenia praktyki zarządzania – pozytywne przywództwo jest warunkiem koniecznym do zapewnienia przedsiębiorstwu rozwoju w perspektywie długookresowej. Tym samym koncepcja pozytywnego przywództwa stanowi swego rodzaju kanon wśród podstawowych zasad zarządzania.

Literatura

- Avolio B.J., Walumbwa F., Weber T.J., 2009, *Leadership: Current theories, research, and future directions*, Annual Reviews of Psychology, vol. 60, s. 421-449.
- Cameron K.S., 2012, *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Cameron K.S., 2013, *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques that Create Extraordinary Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), 2003, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Gardner W.L., Avolio B.J., Luthans F., May D.R., Walumbwa F.O., 2005, "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leadership and follower development*, Leadership Quarterly, vol. 16, s. 343-372.

- Glińska-Neweś A., Stankiewicz M.J., 2013, *Key areas of Positive Organisational Potential as accelerators of pro-developmental employee behaviours*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Positive Management: Managing the key areas of Positive Organisational Potential for company success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 17-34.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2011, *Przedsiębiorstwo przyszłości: Zmiana paradygmatów zarządzania*, Master of Business Administration, nr 1, s. 95-111.
- Haffer R., 2013, *Mechanisms of the key Positive Organisational Potential areas impact on organisational development*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Positive Management: Managing the key areas of Positive Organisational Potential for company success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 287-316.
- Ilies R., Morgeson F.P., Nahrgang J.D., 2005, *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*, *Leadership Quarterly*, vol. 16, s. 373-394.
- Karaszewski R., 2010, *Rola przywództwa w kreowaniu Pozytywnego Potencjału Organizacji*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 253-277.
- Karaszewski R., Lis A., 2013, *The role of leadership to stimulate pro-developmental Positive Organisational Potential*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Positive Management: Managing the key areas of Positive Organisational Potential for company success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 59-87.
- Kuhn T.S., 1970, *The Structure of Scientific Revolution*, The University of Chicago, Chicago.
- Lakatos I., 1995, *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, PWN, Warszawa.
- Lisiński M., 2009, *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego – Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Lisiński M., 2011, *Przegląd paradygmatów zarządzania strategicznego*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 856, s. 5-21.
- Lopes M.P., Cunha M.P., Kaiser S., Muller-Seitz G., 2009, *Positive Organizational Scholarship: Embodying a humanistic perspective on business*, [w:] Spitzack H., Pirson M., Amann W., Khan S., Kimakowitz E. (red.), *Humanism in Business: State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 278-298.
- Luthans F., Avolio B., 2003, *Authentic leadership development*, [w:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, Berett-Koehler Publishers, San Francisco, s. 241-258.
- Mazurkiewicz A., 2011, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: Wybrane aspekty*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, *Zeszyt 19: Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, s. 408-418.
- Moczydłowska J.M., 2010, *Paradygmaty zarządzania – weryfikacja w dobie kryzysu*, [w:] Cisek M., Domańska-Szaruga B. (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 103-111.
- Pietruszka-Ortyl A., 2012, *Szkice o paradygmatach wyłaniających się w naukach o zarządzaniu*, [w:] Mięka B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 69-80.
- Płoszajski P., 1985, *Między refleksją a działaniem: Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk.
- Stankiewicz M.J. (red.), 2013, *Positive Management: Managing the key areas of Positive Organisational Potential for company success*, TNOiK, Toruń.

- Stankiewicz M.J. (red.), 2010, *Pozytywny Potencjał Organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK, Toruń.
- Sudoł S., 2012, *Nauki o zarządzaniu: Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2013, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie, nr 2, s. 17-26.
- Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T., Peterson S., 2008, *Authentic leadership: Development and validation of a theory based measure*, Journal of Management, vol. 34, issue 1, s. 89-126.
- Youssef C.M., Luthans F., 2012, *Positive global leadership*, Journal of World Business, vol. 47, issue 4, s. 539-547.
- Zbierowski P., Góra K., 2014, *Positive leadership: Its nature, antecedents and consequences*, Journal of Positive Management, vol. 5, no. 1, s. 85-99.