

Politechnika Lubelska

**Współczesne dylematy
i wyzwania przywództwa**
Lider XXI wieku

redakcja naukowa
Matylda Bojar
Jakub Bis

Lublin 2017

Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa Lider XXI wieku

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa Lider XXI wieku

redakcja
Matylda Bojar
Jakub Bis



Politechnika Lubelska
Lublin 2017

Recenzent:
prof. dr hab. Ewa Bojar

Redakcja i skład: Matylda Bojar, Jakub Bis

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2017

ISBN: 978-83-7947-285-7

Wydawca: Politechnika Lubelska
ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin
Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej
Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej
ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl
www.biblioteka.pollub.pl
Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak
www.agencjatop.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
1. Liderowanie – wybrane aspekty (<i>Matylda Bojar</i>)	11
2. Wizja menedżera przyszłości (<i>Monika Łobaziewicz</i>)	23
3. Zarządzanie talentami jako proces szukania i kreowania liderów organizacji w konkurencyjnym otoczeniu (<i>Jakub Bis, Andrzej Kruk</i>)	31
4. Lider, jako trener zespołu czy szkolenia zewnętrzne (<i>Janusz Śnihur</i>).....	51
5. Wyzwania liderów organizacji w erze cyfrowej (<i>Jacek Dziwulski</i>)	61
6. Szybciej, mocniej, dalej – o dylematach kierownika projektu jako lidera (<i>Magdalena Jaworowska-Kosior</i>).....	70
7. Leroy Merlin’s leadership in the spanish DIY sector (<i>Enrique Claver Cortés, Bartolomé Marco Lajara, Pedro Seva Larrosa</i>).....	86
8. Leadership: Who is who in the field? A bibliometric analysis of recent literature, 2005–2017 (<i>Enrique Claver-Cortés, Francisco García-Lillo, Bartolomé Marco-Lajara, Mercedes Úbeda-García, Patrocinio del Carmen Zaragoza-Sáez</i>)	105

Wstęp

Współczesne zmiany społeczno-gospodarcze takie jak: globalizacja, sieciowość, cyfryzacja, rozwój technologii internetowych, ale również zmiany w zakresie wyznawanych przez ludzi wartości, stawiają nowe wyzwania wobec liderów w XXI wieku. Liderzy uznawani są za bardzo specyficzny zasób każdej organizacji. Wielu specjalistów nauk o zarządzaniu podkreśla, że najlepszym co może spotkać firmę jest posiadania własnego lidera, a jeśli przedsiębiorstwo jest duże to nawet kilku. Warto jednak zadać sobie pytanie, czy przyszłość należy do liderów? Czy znajdą oni swoje miejsce w nowych realiach społecznych i gospodarczych? Czy odnajdą się w organizacjach którym przyszło funkcjonować w burzliwym i naznaczonym kryzysem (zarówno gospodarczy czym jak i kryzysie wartości moralnych) otoczeniu? Między innymi odpowiedzi na te pytania można znaleźć w niniejszej książce.

W rozdziale zatytułowanym *Liderowanie – wybrane aspekty*, autorka przedstawia przegląd wybranej literatury dotyczącej przywództwa i procesu przewodzenia. W swoich rozważaniach odnosi się zarówno do istoty przywództwa, cech którymi powinien odznaczać się lider jak również oczekiwań stawianych liderowi we współczesnych organizacjach. Autorka podkreśla, że dzisiaj obok wiedzy, umiejętności i talentu podstawą do budowania pozycji lidera jest jego wiarygodność.

W rozdziale *Wizja menedżera przyszłości* Monika Łobaziewicz odnosi się do wyzwań jakie stawia przed przedsiębiorstwami gospodarka oparta na inteligentnym rozwoju. Podkreśla, że gospodarka ta wymaga tworzenia nowej oraz twórczego wykorzystania istniejącej wiedzy, która stwarza fundament dla inteligentnych podmiotów gospodarczych, które w świetle budowy nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu w XXI wieku stanowią najbardziej rozwiniętą formę organizacyjną. Takie uwarunkowania kreują potrzebę kształtowania menedżerów „nowej generacji”, którzy staną się liderami dla takich przedsiębiorstw. Autorka podkreśla, że dotychczasowe osiągnięcia powstałe na gruncie nauki i praktyki stanowią solidne podwaliny dla menedżerów firm inteligentnych, ale nie wystarczające, żeby dobrze nimi zarządzać. Jednak rodzi się również konieczność kształtowania nowych cech, postaw, sposobów działania dla osób, które liderują organizacjom inteligentnym. Autorka podejmuje próbę stworzenia „modelu” menedżera i jednocześnie przywódcy na miarę potrzeb inteligentnej organizacji.

Rozdział *Zarządzanie talentami jako proces szukania i kreowania liderów organizacji w konkurencyjnym otoczeniu* koncentruje się na próbie wykazania, że odpowiednie zarządzanie talentami pracowniczymi oddziałuje skutecznie na proces kreowania liderów w organizacjach. Tego typu podejście można traktować jako odpowiedź na wyzwania wynikające ze zmiennego i niepewnego otoczenia przedsiębiorstw. Autorzy starają się zwrócić czytelnikowi uwagę na fakt, iż podjęcie działań polegających na opracowaniu i wdrożeniu skutecznego

programu zarządzania pracownikami utalentowanymi przyczynić się może do sukcesu organizacji oraz może pomóc wyłonić liderów w obszarach kluczowych dla danej organizacji.

W kolejnym rozdziale, zatytuowanym *Lider, jako trener zespołu czy szkolenia zewnętrzne* Janusz Śnihur podkreśla, że współczesny rynek skłania do ciągłego doskonalenia i kreatywności pracowników, na niemalże każdym szczeblu organizacji, które mogą skutkować podnoszeniem kompetencji i budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej wśród podmiotów gospodarczych. Wskazuje, że niezbędnym rozwiązaniem staje się permanentne doskonalenie kwalifikacji. W związku z faktem, że najważniejszym zasobem organizacji (podmiotu gospodarczego, instytucji) są zawsze ludzie, dlatego też należy w sposób ciągły doskonalić ich umiejętności w radzeniu sobie z nowymi wyzwaniami w dziedzinie komunikacji, kreatywności, innowacyjności i zdolności twórczych, aby sprostać wciąż rosnącym oczekiwaniom rynku. Autor przedstawia istotę przenikania postawy i umiejętności lidera z działaniami i postawą trenera biznesu w celu podnoszenia sprawności organizacji. Sugeruje istotne elementy związane z posiadanymi cechami i wartościami oraz oczekiwania, jakie stawia się liderowi/trenerowi – przywódcy, który chce prowadzić innych dla realizacji wspólnych celów organizacji czy zespołu.

W rozdziale *Wyzwania liderów organizacji w erze cyfrowej*, Jacek Dziwulski wskazuje na fakt, że w nowej erze cyfrowej tradycyjnie rozumiane rynki oddają miejsca sieciom, posiadanie zasobów jest zastępowane dostępem do nich. W nowym typie gospodarki łańcuch wartości przekształca się w sieć wartości, a wykorzystywana technologia pozwala wprowadzać innowacyjne rozwiązania strukturalne. Dlatego też w zarządzaniu organizacjami bardzo ważnym elementem staje się wykorzystanie nowych technologii w procesie zarządzania. Autor stara się określić znaczenia i rolę liderów w procesie zarządzania organizacjami w erze cyfrowej próbując odpowiedzieć na pytanie: jakie cechy powinien posiadać lider przyszłości?

W rozdziale *Szybciej, mocniej, dalej – o dylematach kierownika projektu jako lidera* Magdalena Jaworowska-Kosior prezentuje dylematy z jakimi zmagają się kierownicy projektów z branży IT. Wynikające z różnorodności takich projektów. Zakłada, że skuteczne przywództwo pozwala na efektywną współpracę w zespole projektowym, który składa się z osób o różnej profesji. Szeroki wachlarz metodyk zarządzania projektami (m.in. PRINCE2, PMI, Agile) dostarcza wiedzy w zakresie technik kierowania projektem. Jednakże duża paleta możliwości rodzi pytania, czy dokonany wybór jest optymalny? Decyzje jakie spoczywają na kierowniku to przede wszystkim wybór i zmiany sposobu pracy w zespole, dostosowanie zasobów do projektu, a także trwały nadzór nad jego zakresem.

W rozdziale *Leroy Merlin's leadership in the spanish DIY sector*, autorzy Enrique Claver Cortés, Bartolomé Marco Lajara Pedro Seva Larrosa prezentują

wyniki badań których celem było ustalenie pozycji konkurencyjnej głównych firm należących do sektora DIY w Hiszpanii i ustalenie, który z nich pełni rolę lidera. Porównanie obejmuje zestaw wskaźników, które dostarczają informacji o zdolności konkurencyjnej każdej firmy.

Ostatni rozdział *Leadership: Who is who in the field? – A bibliometric analysis of recent literature, 2005–2017* stanowi swoista klamrę spinającą całość rozważań ujętych w monografii. Autorzy *Enrique Claver-Cortés Francisco García-Lillo, Bartolomé, Marco-Lajara, Mercedes Úbeda-García, Patrocinio del Carmen Zaragoza-Sáez* przeprowadzili analizę prac badawczych dotyczących przywództwa opublikowanych w ramach czasopisma *The Leadership Quarterly* (Elsevier). Zastosowanie metod bibliometrycznych: cytowania dokumentów, współcytowań (DCA), sieci społecznościowych (SNA) pozwoliła na zidentyfikowanie bazy wiedzy z najnowszych badaniach prowadzonych w tym obszarze. Zaprezentowana w rozdziale metoda stanowi narzędzie pozwalające na określanie nowych kierunków badań i dominujących w nich paradygmatów, a także do umieszczania ich prac w określonej dziedzinie badawczej. Jak podkreślają autorzy proponowana metodologia może okazać się bardzo przydatna młodym naukowcom, ponieważ jej wykorzystanie pozwala na identyfikację publikacji mających najwyższy wkład w rozwój dziedziny lub dyscypliny naukowej oraz sposobu, ich strukturyzowania.

Książka, którą oddajemy w Państwa ręce jest trzecią częścią z cyklu wydane-go w 2017 r. na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej pod wspólnym tytułem „*Lider XXI wieku*”.

W ramach dyskusji naukowej poświęconej roli liderów w przyszłości swoje poglądy zaprezentowali profesorowie, młodzi pracownicy nauki przedstawiciele biznesu, liderzy organizacji samorządowych oraz studenci. Wszystkie biorące udział w dyskusji środowiska są zgodne, że XXI wiek potrzebuje liderów potrafiących antycypować pojawiające się zagrożenia, wykorzystywać nadarzające się szanse mądrze i odważnie rozwiązywać problemy oraz posiadających zdolność odróżniania rzeczy i spraw istotnych od mało ważnych. Liderzy to ludzie. Ludzie za którymi dobrowolnie podążają ich zwolennicy.

dr Matylda Bojar
dr inż. Jakub Bis



1. Liderowanie – wybrane aspekty

Matylda Bojar¹

1.1. Wstęp

Słowo lider wywodzi się z angielskiego *leader*, które tłumaczone jest jako „przywódcą” lub „prowadzący”, jednakże jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia „lider” oraz zdefiniowanie istoty przywództwa nie jest zadaniem łatwym. Przywództwo bowiem jest pojęciem wielowymiarowym i może być rozpatrywane jako praktyka zarządzania, problem naukowy lub jako sztuka.² Badania dotyczące przywództwa, roli przywódcy doczekały się bogatej literatury naukowej zarówno zagranicznej jak i krajowej a samo rozumienie pojęcia przywództwa ulegało ewolucji w miarę rozwoju nauki socjologii politologii psychologii społecznej nauk o zarządzaniu.³

1.2. Istota przywództwa

Przywództwo najczęściej określane jest jako zespół naturalnych właściwości człowieka – „naturalne przywództwo”, charyzma – dzięki którym człowiek potrafi wzbudzić zaufanie, przysporzyć sobie zwolenników oraz wywierać wpływ na otoczenie, określoną grupę społeczną oraz na postawy innych, chętnie poddających się jego woli,⁴ jak pisze A. K. Koźmiński to „*suma zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja*”.⁵

R. W. Griffin określa lidera jako osobę która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły, natomiast liderowanie (przywództwo) jako proces jest wykorzystywaniem nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w określeniu kultury grupy lub organizacji; jako właściwość zaś stanowi zestaw cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.⁶ T. Rostkowski

¹ doktor, Politechnika Lubelska, Katedra Zarządzania, e-mail: m.bojar@pollub.pl

² S. Sudoł, *Kilka uwag o powództwie w organizacji* [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, E. Bojar (red), Lublin 2017, s. 177.

³ E. Skrzypek, *Przywódcą dziś i jutro* [w:] *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 157.

⁴ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006, s. 228.

⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 151.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 491–492.

definiuje przywództwo jako proces, w ramach którego wzajemnie oddziałują ze sobą lider oraz jego zwolennicy. Oddziaływanie to wyzwała aktywność i zaangażowanie, które z kolei przekłada się na efektywne realizowanie wspólnych celów. Autor określa także przywództwo jako umiejętność dająca możliwość stałego pozyskiwania pełnego zaangażowania zwolenników oraz wykorzystania ich potencjału, co gwarantuje podejmowanie najskuteczniejszych działań na rzecz realizacji wspólnych celów poprzez: budowanie autorytetu, wizji i wartości, inspirowanie, wywieranie wpływu i motywowanie, budowanie zespołu, a także dbałość o rozwój.⁷ P. F. Drucker, twierdzi wręcz, że „jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba, posiadająca zwolenników” a „skuteczny lider nie jest osobą kochaną i podziwianą, ale taką, której zwolennicy postępują tak jak należy”.⁸ A. Silenko, przywołując definicję J. C. Maxwell’a, dodaje do powyższej charakterystyki: „(...) przywództwo oznacza właśnie wpływ – ani więcej, ani mniej. Prawdziwego przywództwa nie można udzielić w nagrodę, mianować czy przyznać. Przychodzi ono jedynie z wpływem, a tego nie można komuś przydzielić”.⁹

Zdaniem A. J. DuBrina przywództwo wiąże się z ułatwianiem relacji między ludźmi, by za pośrednictwem komunikacji z innymi, doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów. Oznacza to, że istotną częścią przywództwa jest porozumiewanie – lider może poprzez zwrócenie się do określonych osób zachęcić je do intensyfikowania kontaktów z wpływowymi partnerami. Przywództwo stanowi także oddziaływanie na ludzi, by w swojej pracy nie ograniczali się jedynie do poleceń i nakazów – lider może wpływać na pracowników, by chcieli pracować dłużej i wnosili większy wkład w sukces całej organizacji. To także postępowanie, które powoduje że wszyscy działają we wspólnym kierunku oraz jest główną siłą napędową, która motywuje i koordynuje działania. Przywództwo wyraża się również w umiejętności inspirowania, przekonywania i wspierania tych, którzy są kluczowi do realizacji celów organizacji.¹⁰

Mianem przywództwa H. von Weltzien Hoivik określiła „wzajemne oddziaływanie na siebie ludzi na wszystkich poziomach organizacji, jak również w obrębie systemu gospodarczego, dzięki któremu ludzie ci są wzajemnie zespoleni przez różne formy współdziałania”¹¹ G. Schreyogg oraz H. Steinmann traktują przywództwo – obok stawiania zadań, myślenia koncepcyjnego i admin-

⁷ T. Rostkowski, *Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – „przywództwo”* [w:] *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań*, T. Rostkowski (red.), SGH, Warszawa 2006, s. 16.

⁸ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 17–18.

⁹ A. Silenko, *Dobre przywództwo w obliczu zmian* [w:] *Wokół gospodarki i administracji publicznej*, M. Frączek (red.), Fundacja GAP, Kraków 2012, s. 86.

¹⁰ A. J. DuBrin, *Przywództwo*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2000, s. 4.

¹¹ W. Gasparski, *Przywództwo – przypomnienie i propozycje* [w:] *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, I. Kuraszko (red.), Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2014, s. 47.

istrowania – jako jeden z czterech głównych elementów działalności kierowników. J. A. F. Stoner uważa zaś liderowanie za fundamentalną funkcję kierowania – uznając że liderowanie i kierowanie są ze sobą wzajemnie powiązane, a także wykonywane równocześnie.¹²

M. Armstrong opisuje przywództwo jako osiągnięcie wyników przy wykorzystaniu pracy innych ludzi, występuje ono w momencie istnienia konkretnego celu bądź zadania oraz wówczas, gdy do ich realizacji potrzeba minimum dwóch osób.¹³ Zdaniem M. Armstronga liderzy spełniają dwie zasadnicze role: wykonują zadania i utrzymują poprawne stosunki, zarówno własne z uczestnikami grupy, jak i pomiędzy członkami zespołu.¹⁴ Autor sklasyfikował style podejmowane przez liderów przy realizacji ich zadań wskazując na ich przeciwstawiające się cechy wskazał na :przywódcę charyzmatycznego – przywódcę pozbawionego charyzmy; przywódcę autokratycznego – przywódcę demokratycznego; przywódcę inspirującego – przywódcę kontrolującego; przywódcę transakcyjnego – przywódcę transformującego.¹⁵ W opinii M. Armstronga lider charyzmatyczny oddziałuje wykorzystując siłę własnej osobowości. Tacy przywódcy często są wizjonerami, zorientowanymi na zdobywanie określonych celów, świadomymi ryzyka i sprawnie komunikującymi się z otoczeniem zewnętrznym. Przywódcy pozbawieni charyzmy opierają się wyłącznie na pewności siebie, zdobytej wiedzy oraz chłodnym analitycznym podejściu do problemów. Lider autokratyczny wykorzystuje swoje stanowisko do narzucania własnych decyzji, tym samym zmusza ludzi do wykonywania poleceń. Zaś lider demokratyczny współpracuje z ludźmi, podejmując wspólne decyzje. Przywódca inspirujący wzbudza w innych potrzebę realizacji swojej wizji przyszłości oraz dodaje im sił do osiągnięcia celu zespołowego. Lider kontrolujący wymusza posłuszeństwo poprzez manipulację pracownikami natomiast lider transakcyjny w zamian za wynagrodzenie, pracę oraz bezpieczeństwo wymaga bezwzględnego podporządkowania się jego władzy. Używa nagród oraz kar jako instrumentów, które pozwolą mu uzyskać pożądane przez niego zachowania. Przywódca transformujący – motywuje pracowników do tego, by dążyli do stawiania sobie coraz ambitniejszych celów.¹⁶

A. Poczowski opisuje przywódcę transformacyjnego jak tego, który „odznacza się tym, iż ma wizję, którą potrafi przekazać pozostałym pracownikom, posługując się przy tym odpowiednią symboliką, i umie zachęcać do osiągnięcia doskonałości w tym, co wykonują. Przywódca transformacyjny wywiera

¹² L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005, s. 44–46.

¹³ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 225–226.

¹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2007, s. 49.

¹⁵ Ibidem, s. 50.

¹⁶ Ibidem.

wpływ na kulturę organizacyjną, powodując zmiany w systemach wartości pracowników, ich aspiracjach, potrzebach i celach.”¹⁷

1.3. Cechy i role lidera

Warto zauważyć, że nie istnieje idealny uniwersalny styl przywództwa, który byłby skuteczny w każdej sytuacji.¹⁸ Jak dotąd badaczom nie udało się określić cech, których posiadanie predysponowałoby daną osobę do pełnienia funkcji przywódczych.¹⁹ Wśród czynników, które określają przydatność danego stylu możemy wymienić m.in.: typ przedsiębiorstwa, jego kulturę organizacyjną oraz obrane cele, kondycję przedsiębiorstwa, sytuację rynkową. E. H. Schein pisze, że typ przywództwa zależny jest od zadań obranych przez organizację oraz indywidualnych cech podwładnych.²⁰ Zaś R. A. Webber zwraca uwagę, że efektywne przewodzenie nie jest na tyle proste, że należy być albo twardym, albo miękkiem; może wymagać od kierownika obu tych predyspozycji, z zachowaniem odpowiedniego balansu.²¹ Można wprowadzić pojęcie przywództwa sytuacyjnego, uzależnionego od wielu składowych, m.in. wykształcenia czy kultury podwładnych, w którym nie uznawane są tradycyjne postawy, które polegają na traktowaniu wszystkich w jednakowy sposób.²²

J. M. Kouzes i B. Z. Posner opisują przywództwo jako relację, której podstawę stanowi przede wszystkim wiarygodność, jak również wspieranie i wzmacnianie innych. Przywódcy mają tendencje do zmiany rzeczywistości na lepsze i umieją doceniać starania innych oraz dzielą się radością z odniesionych sukcesów.²³ Przywódca jest osobą, która w zespole jest odpowiedzialna za wyznaczenie, a następnie zmierzanie do osiągnięcia postawionych celów. Przywódca, dzięki swojemu autorytetowi, pobudza w innych członkach zespołu entuzjazm do działania, wiarę we własne umiejętności, a także najlepsze cechy charakteru.²⁴

¹⁷ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007 oraz S. Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

¹⁸ R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 169.

¹⁹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992, s. 285.

²⁰ E.H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa 1997, s. 292.

²¹ R. A. Webber, *Zasady...*, op.cit., s. 176.

²² S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 246–258.

²³ M. Kouzes, B. Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

²⁴ L. Kanarski, *Przywództwo...*, op.cit., s. 94.

Jak pisze L. Kanarski przywódcy wyróżniają się innowacyjnością działania oraz skłonnością do zmian obecnie przyjętych reguł czy też zwyczajów.²⁵ „Często robią to, co chcą, a nie to, co należy lub wypada, i działając wbrew przyjętym poglądom osiągają sukces.”²⁶

B. Kozusznik wskazuje, że przywódca to wizjoner, który umie zainspirować oraz zainteresować swoich pracowników. Przywódca wzbudza zaufanie, dzięki temu że wierzy w umiejętności podwładnych, jest zdeterminowana oraz cierpliwa.²⁷ Lider bowiem to osoba, która inspiruje, przekonuje, motywuje i oddziałuje na innych, a także toruje drogę zmianom. Tylko człowiek o określonych cechach osobowości i posiadający właściwe liderowi umiejętności może zrealizować cele i zadania stojące przed grupą współdziałających ze sobą ludzi. Cechy osobowości lidera to zdaniem J. Adaira to entuzjazm integralność, twardość, uczciwość, ciepło, pokora, wiara w siebie stanowią niezwykle istotny czynnik umiejętności przywódczych.²⁸ K. Obłój wskazuje na zestaw cech i właściwych umiejętności, którymi powinien odznaczać się przywódca.²⁹ Cechy osobowości lidera to pewność siebie, ambicje, orientacja na osiągnięcia i sukcesy, asertywność (zdolność dominacji nad innymi), tolerancja na stres, upór i stanowczość, inteligencja, odwaga. Natomiast umiejętności lidera to tworzenie wizji i pożądanego stanu, kreatywność i innowacyjność, sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania, szybkie podejmowanie decyzji, umiejętność stawiania zadań i organizacji pracy.³⁰

Przywódca realizując działania w swoim otoczeniu wypełnia szereg ról, które wynikają z zakresu jego odpowiedzialności. Jak piszą A. Drzewicki oraz E. Kubicka skuteczny lider potrafi łączyć w jedną spójną całość działania strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. „Ze względu na wielość i różnorodność pełnionych ról liderzy stoją przed koniecznością nie tylko ciągłego przekształcania swojego otoczenia, ale przede wszystkim otwartości na zmienianie i rozwijanie samego siebie.”³¹ Autorzy ci wyróżnili piętnaście ról, które powinny być pełnione przez skutecznych liderów.³²

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert podkreślają, że liderowanie będąc procesem kierowania i oddziaływania na pracę zespołu w danej organizacji ma związek z innymi ludźmi (podwładnymi/zwolennikami). To właśnie zespół

²⁵ Ibidem, s. 48.

²⁶ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szymiski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 2000, s. 336.

²⁷ B. Kozusznik, *Psychologia zespołu pracowniczego*, Katowice 2002, s. 176.

²⁸ J. Adair, *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s. 12.

²⁹ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997, s. 118.

³⁰ Ibidem, s. 118.

³¹ A. Drzewicki, E. Kubicka, *Przywództwo wszechstronne. 15 ról liderów i 16 kompetencji skutecznych przywódców*, [w:] „Personel Plus”, nr 11, Warszawa 2011, s. 12.

³² Ibidem, s. 6–15.

określa pozycję lidera w grupie, poprzez podporządkowanie się mu i umożliwienie zaistnienia procesu przewodzenia. Autorzy podkreślają, że związku z przewodzeniem w zespole panuje nierówny podział władzy między przywódcą a pozostałymi członkami zespołu dlatego też lider powinien potrafić sprawnie posługiwać się władzą, by poprzez działania swoich pracowników osiągać zamierzone cele. Ponadto przywódca by mieć autorytet wśród pracowników musi działać w zgodzie z zasadami moralnymi i etycznymi.³³

Jak podkreśla J. Boguski proces przywództwa charakteryzują cztery, nierozzerwalnie ze sobą związane cechy: ludzie, wartości, nierówny podział władzy, umiejętność korzystania z władzy. Przywództwo jest związane z ludźmi, czyli z przywódcą, członkami zespołu i sympatykami danej organizacji. Zręby organizacji zbudowane są w oparciu o czynnik ludzki, to od kwalifikacji ludzi oraz ich zaangażowania zależy późniejsza efektywność działań podejmowanych przez lidera. Wartości które towarzyszą przywództwu ukierunkowują ludzkie postawy. Zależnie od przyjętych wartości może to być humanitaryzm lub wrogość. Samo przywództwo nierozzerwalnie wiąże się z nierównym podziałem władzy. Różnice dotyczące poziomu władzy odnoszą się zarówno lidera i jego zwolenników, ale także pozostałych pracowników zajmujących określone stanowiska w organizacji. Może to powodować pojawienie się konfliktu ról. Jak wskazuje J. Boguski niektóre osoby o wysokich aspiracjach mogą czuć się niedowartościowane i pokrzywdzone w następstwie pominięcia ich przy planowaniu awansów czy premii. Brak odpowiedniej funkcji, jaką chcieliby zajmować, także może doprowadzić do sporów w organizacji. Ponadto przywództwo wiąże się z umiejętnością korzystania z różnych form władzy umożliwiając skuteczne rozwiązywanie problemów w zależności od rozwoju sytuacji a tym samym daje szansę na dostosowanie się do zmiennych warunków.³⁴

Analizując problem przywództwa, w licznych pracach, możemy znaleźć odwołania do konkretnych zachowań przejawianych przez lidera. Dla J. Adaira przywództwo polega na „wypełnianiu funkcji niezbędnych do tego, aby grupa mogła zrealizować swoje zadania i utrzymać spójność jako zespół.”³⁵ Do najważniejszych funkcji przywódczych należą: określanie zadań, planowanie, instruowanie, kontrola, ocena, motywowanie, organizowanie oraz dawanie przykładu innym.

Obecnie rozumienie przywództwa to spojrzenie na nie z perspektywy wspólnoty i wzajemnych zależności lidera oraz członków zespołu. Przywódcy jako członkowie grup są otwarci na informacje płynące od współpracowników. Po-

³³ A. F. Stoner, Ch. Wankel, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, s. 453–454.

³⁴ J. Boguski, *Przywództwo i władza*, Ostrołęka 2003, s. 29–30.

³⁵ J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, WoltersKluwer Business, Kraków 2007, s. 36.

nadto liderzy nakreślają kierunki działania i inspirują innych. Istnienie poczucia wspólnoty w środowisku pracy wymaga spełnienia kilku warunków.³⁶

- lider przedstawia wizję po otrzymaniu wszelkich informacji od swych partnerów;
- członkowie grupy mają prawo sprzeciwu i traktowani są jako współuczestnicy grupowego działania;
- lider i członkowie grupy razem odpowiadają za efekty. Członkowie grupy muszą brać odpowiedzialność za sukcesy i niepowodzenia, jeśli chcą być uznani za partnerów;
- lider i członkowie grupy są uczciwi wobec siebie, a ukrywanie prawdy jest naruszeniem niepisanej umowy;
- liderzy i członkowie zespołu przyznają, że różnice opinii są nieuniknione, jak w większości wspólnot. Wyróżnikiem dobrego partnerstwa jest rozwiązywanie spornych spraw w godziwy sposób, aby nie zostawić zarzewia poważniejszych konfliktów.

A. F. Stoner i Ch. Wankel wyodrębnili sześć czynników, które decydują o skuteczności działań przywódcy:³⁷

- osobowość, doświadczenia i oczekiwania przywódcy – wpływają one na wybór stylu przyjętego przez lidera;
- oczekiwania i zachowania przełożonych – sposób oddziaływania lidera na swoich podwładnych, zależy również od podejścia jego przełożonego do tego stylu;
- cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych – podwładni mają duży wpływ na tworzenie stylu przywództwa ich lidera, ponieważ to na nich on będzie oddziaływał;
- wymagane zadania – rodzaj wykonywanej pracy wpływa na przyjmowany przez liderów styl;
- kultura i zasady postępowania w organizacji – wpływają bezpośrednio na stosowany styl, gdyż jeśli w całej organizacji wymagana jest duża odpowiedzialność za działania, przywódca będzie wnikliwiej kontrolował swoich podwładnych;
- oczekiwania i zachowania kolegów – liderzy są również pod wpływem swoich kolegów, ponieważ kiedy są przez nich krytykowani, mogą dostosowywać swój styl, by tym samym dopasować się i nie wyłamywać z grupy.

D. Goleman, R. Boyatzis oraz A. McKee wyszczególnili natomiast cztery główne obszary umiejętności przywódczych, które wchodzi w skład kompetencji osobistych i społecznych lidera. Ich zdaniem te kompetencje osobiste to

³⁶ A. J. DuBrin, *Przywództwo...*, op.cit., s. 8-9.

³⁷ A.F., Stoner, Ch. Wankel, D.R Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, s. 390.

samoświadomość (emocjonalna, pewność siebie, samoocena) oraz samokontrola (emocjonalna, optymizm, otwartość, inicjatywa, elastyczność, zorientowanie na sukces). Wśród kompetencji społecznych autorzy wymienili świadomość społeczną (organizacyjną, empatię, nastawienie do klienta) oraz zarządzanie relacjami (wywieranie wpływu na innych, praca zespołowa, współpraca, troska o rozwój innych, inspiracja, zarządzanie konfliktami, katalizator zmian).³⁸

Analizując realizację efektywnego przywództwa można wyróżnić pewne kompetencje, które w powiązaniu z cechami charakteru, mogą być bardzo przydatne przywódcom w ich działaniu.³⁹

- przebojowość – towarzyszy osobom asertywnym, energicznym oraz dominującym, które działają zgodnie ze swoim planem oraz są nastawione na sukces;
- towarzyskość – cecha konieczna u skutecznego przywódcy, który nieustannie w swojej pracy spędza czas z ludźmi;
- wrażliwość – ma odniesienie do bycia otwartym na nowe pomysły i doświadczenia;
- ugodowość – oznacza chęć przywódcy do współpracy, bycia elastycznym, a także obdarzania współpracowników zaufaniem;
- niezawodność – efektywny lider musi wywiązywać się z obietnic, być sumienny;
- inteligencja analityczna – niezwykle ważna, gdyż przywódca musi myśleć strategicznie;
- inteligencja emocjonalna – umiejętność zarządzania swoimi emocjami oraz odpowiedniej interpretacji emocji i zachowań innych.

1.4. Współcześni liderzy

Obecnie klasyczne przywództwo, którego podstawą było wywieranie wpływu na podwładnych i współpracowników, realizowane poprzez dominację oraz władzę, traci na znaczeniu.⁴⁰ Wyłania się również nowy model przywództwa, związany zarówno ze sposobem wykonywania prac zespołowych, wzrostem znaczenia technologii, zmianą struktury organizacyjnej jak i również postawami członków zespołów – przywództwo organiczne. Przywództwo to polega przede wszystkim na wspieraniu oraz budowaniu zaangażowania uczestników, skupianiu się wokół wspólnych celów i wymaganych wartości przy jed-

³⁸ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wrocław-Warszawa 2002, s. 57–58.

³⁹ M. Kets de Vries, *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 210–211.

⁴⁰ G. Mazurkiewicz, *Edukacja i przywództwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012 s.13.

noczesnym pozostawieniu wielu decyzji w gestii jednostki.⁴¹ Podkreślając szczególne cechy przywództwa, w kontekście efektywności postępowania liderów, należy wskazać na ich szczególne cechy: kreatywność, nonkonformizm, determinacja, pewność siebie, empatia, umiejętność budowania zaufania w sieciach współpracowników, umiejętne spełnianie roli pośrednika pomiędzy podwładnymi a otoczenie.⁴² Jak podkreślają R. Karaszewski i K. Skrzypczyńska „przywództwo obecnie należy postrzegać jako wspólne działania, zharmonizowane w taki sposób, aby wywołać istotną zmianę, podnosząc kompetencje i motywację wszystkich zainteresowanych, czyli takie podczas którego więcej niż jedna osoba ma wpływ na przebieg całego procesu.”⁴³ Wymóg innowacyjności, budowania przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie, wymusza podjęcie działań mających na celu poszukiwanie i efektywne wykorzystanie utalentowanych pracowników. Zadaniem współczesnego lidera jest już nie tylko kontrolowanie organizacji ale stawianie jej wyzwań, stymulowanie i ochrona wyobraźni i eksperymentatorów.⁴⁴ Takiemu zdaniu może sprostać jedynie „sensualny lider”. Takie sensualne przywództwo to przywództwo „dostatecznie efektywne” aby przyciągać tych na kogo kierownik chce oddziaływać rozwijane dzięki wyobraźni i emocji, nie akceptacja a zaufanie jest podstawa dla budowania przyszłości.⁴⁵ I. Hejduk stwierdza nawet, przywódca nie będzie już „wizjonerem ale architektem systemu społecznego który stwarza warunki do współpracy w sieci relacji” a jego rolą będzie koncentrowanie się na relacjach a nie na strukturach i hierarchicznym podporządkowaniu.⁴⁶ Lider staje się powoli, integratorem, koordynatorem wspomagającym komunikację i współpracę w grupie.⁴⁷

Prawdziwi przywódcy poszukują ludzi którzy mogą stać się liderami, starają się otaczać osobami bardziej utalentowanymi niż oni sami, ludzi zdolnych do samodzielnego uczenia identyfikacji problemów i ich rozwiązywania.⁴⁸ Współczesny lider powinien stosować podejście aksjologiczne oparte na przestrzeganiu cenionych i powszechnie oczekiwanych wartości w relacjach z podwładnymi – uczciwość, życzliwość, obiektywizm w ocenie pracowników oraz solidarność.⁴⁹ Ważna jest również otwartość poznawcza zachowania etyczne, postępo-

⁴¹ B. Rok, *Nowe podejście do odpowiedzialnego przywództwa*, [w:] *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, I. Kuraszko (red.), Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2014, s. 140.

⁴² R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.

⁴³ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo w biznesie*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2016, s.29.

⁴⁴ K. Krzakiewicz, *Dylematy przywództwa XXI wieku* [w:] *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 77.

⁴⁵ K. Krzakiewicz, *Dylematy...* *op.cit.*, s. 78

⁴⁶ I. Hejduk, *Współczesne wyzwania przywództwa* [w:] *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 59.

⁴⁷ Z. Dworzecki, *Przywództwo restrukturyzacyjne* [w:] *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 41.

⁴⁸ K. Krzakiewicz, *Dylematy...* *op.cit.*, s. 78.

⁴⁹ J. Jeżak, *Przywództwo w czasach niepewnych ale fascynujących* [w:] *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 55.

wanie w taki sposób by pracownicy postępowali w przekonaniu, że sami chcą tak postępować, by czuli się niezbędni, ważni i potrzebni w organizacji.⁵⁰ Jak podkreśla K. Krzakiewicz członkowie organizacji oczekują przywódców uczciwych, patrzących w przyszłość, inspirujących i kompetentnych.⁵¹ To lider jest jednocześnie źródłem i wzorcem wiarygodności warunkującej budowę i wzmacnianie więzi zaufania.⁵² Fundamentem tych więzi są wartości moralne i organizacyjne budowane wspólnie ze wszystkimi współpracownikami i pozostające w spójności z wyznawanymi przez lidera wartościami moralnymi i organizacyjnymi. Więzy zaufania, które dają szansę na spełnienie oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstw oraz społeczności lokalnych. Współcześnie bowiem odpowiedzialni, przedsiębiorczy oraz potrafiący organizować sieci liderzy stanowią kluczową siłą sprawczą zarówno rozwoju organizacji jak również regionów.

1.5. Bibliografia

- Adair J., *Być liderem*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
- Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, WoltersKluwer Business, Kraków 2007.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik menedżerów liniowych*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2007.
- Boguski J., *Przywódtwo i władza*, Ostrołęka 2003.
- Ciuk S., *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Kostera M. (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- Drzewicki A., Kubicka E., *Przywódtwo wszechstronne. 15 ról liderów i 16 kompetencji skutecznych przywódców*, [w:] „Personel Plus”, nr 11, Warszawa 2011.
- DuBrin A. J., *Przywódtwo*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2000.
- Dworzecki Z., *Przywódtwo restrukturyzacyjne* [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Bojar E. (red.), Lublin 2017.
- Gasparski W., *Przywódtwo – przypomnienie i propozycje*, [w:] *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, I. Kuraszko (red.), Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2014.

⁵⁰ E. Skrzypek, *Przywódcą dziś i jutro* [w:] *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 159.

⁵¹ K. Krzakiewicz, *Dylematy...* *op.cit.*, s. 79.

⁵² J. Stachowicz, M. Bojar, *Odpowiedzialne przywództwo jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych organizacji i regionów*, „Zarządzanie i finanse”, 2016, nr 2, vol. 14.

- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wrocław-Warszawa 2002.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.
- Hejduk I., *Współczesne wyzwania przywództwa [w:] Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Bojar E. (red.), Lublin 2017.
- Jeżak J., *Przywództwo w czasach niepewnych ale fascynujących [w:] Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Bojar E. (red.), Lublin 2017.
- Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2005.
- Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Przywództwo w biznesie*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2016.
- Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Kostera M., Kownacki S., Szymski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Warszawa 2000.
- Kouzes M., Posner B. Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego*, Katowice 2002.
- Krzakiewicz K., *Dylematy przywództwa XXI wieku [w:] Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Bojar E. (red.), Lublin 2017.
- Mazurkiewicz G., *Edukacja i przywództwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.
- Rok B., *Nowe podejście do odpowiedzialnego przywództwa, [w:] Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Kuraszko I. (red.), Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2014.
- Rostkowski T., *Fenomen przywództwa w organizacji – analiza pojęcia – „przywództwo”*, [w:] *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce – Raport z badań*. Rostkowski T. (red.), SGH, Warszawa 2006.
- Rudka R., *Kierowanie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, Czerwiński A, Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (red.), Dom Organizatora TNO-iK, Toruń 2001.
- Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji [w:] Lider przyszłości*, Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Business Press, Warszawa 1997.

- Silenko A., *Dobre przywództwo w obliczu zmian [w:] Wokół gospodarki i administracji publicznej*, Frączek M. (red.), Fundacja GAP, Kraków 2012.
- Skrzypek E., Przywódca dziś i jutro [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Bojar E. (red.), Lublin 2017.
- Stachowicz J., Bojar M., *Odpowiedzialne przywództwo jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych organizacji i regionów*, „Zarządzanie i finanse”, 2016, nr 2, vol. 14.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
- Stoner A. F., Wankel Ch., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1999.
- Sudoł S., Kilka uwag o powództwie w organizacji gospodarczej Przywódca dziś i jutro [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, Bojar E. (red.), Lublin 2017.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006.
- Webber, R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.

2. Wizja menedżera przyszłości

Monika Łobaziewicz⁵³

2.1. Wprowadzenie

Współczesny menedżer, który będzie jednocześnie liderem dla swojej organizacji, ma trudne wyzwanie, gdyż musi wskazać ludziom prostą drogę do celu w świecie, w którym – jak zauważył Heraklit –,*wszystko się zmienia z wyjątkiem samej zmiany*". Nieustające transformacje zmuszają przedsiębiorstwa do szybkiego przystosowywania się do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Tradycyjne kompetencje pożądane dla liderów ustępują miejsca innym, bardziej nowoczesnym i dopasowanym do potrzeb firm przyszłości, do których niewątpliwie należą przedsiębiorstwa inteligentne, a które w wyniku organizacyjnego myślenia, wyťažonej pracy, poprzez doświadczenie, stawianie na rozwój organizacyjny oraz potencjał ludzki, rozumieją swoje otoczenie lepiej niż inni gracze rynkowi. Posiadają umiejętność tworzenia profesjonalnej wiedzy i sprawnego jej wykorzystania, dzięki potencjałowi własnego „intelektu”. Organizacje te muszą zmierzyć się z przewartościowaniem kapitału z materialnego na niematerialny w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Zdolność do adaptacji, duża elastyczność i umiejętność kreowania oraz wprowadzania innowacji są kartami przetargowymi współczesnego sukcesu firmy. Nie byłoby to możliwe bez twórczego wykorzystania wiedzy i tworzenia jej nowych zasobów oraz zaangażowania szeroko pojętego kapitału ludzkiego, w którym coraz większą rolę odgrywa obecnie zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami oraz kształtowanie liderów.⁵⁴ Z uwagi na zachodzące przeobrażenia w gospodarce opartej na inteligentnym rozwoju warto zastanowić się na tym, w jaki sposób wspomnianie wyżej uwarunkowania kreują potrzebę kształtowania menedżerów „nowej generacji”, którzy staną się liderami dla przedsiębiorstw inteligentnych. Z pewnością dotychczasowe osiągnięcia powstałe na gruncie nauki i praktyki stanowią solidne podwaliny dla kształtowania menedżerów firm inteligentnych, ale nie wystarczające, żeby dobrze nimi zarządzać. Okazuje się, że na znaczeniu zyskują nowe cechy, postawy, sposoby działania menedżerów, które przyswiecają organizacjom inteligentnym.

Celem opracowania jest próba stworzenia „modelu” menedżera i jednocześnie przywódcy na miarę potrzeb inteligentnej organizacji, postrzeganej jako forma działania firm najbliższej przyszłości.

⁵³ doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Strategii i Projektowania Biznesu, e-mail.: m.lobaziewicz@pollub.pl

⁵⁴ J. Bersin, *Enterprise Learning, Recruiting and Talent Management 2009*. Predictions for the Coming Year, Bersin & Associates 2008, s. 15.

2.2. Przedsiębiorstwo inteligentne jako odpowiedź na wyzwania gospodarki opartej na inteligentnym rozwoju

Studia literatury przedmiotu wskazują, że koncepcja inteligentnego przedsiębiorstwa ma swoje początki w XX wieku. Podjęto na jej temat rozważania na bazie koncepcji organizacji uczącej się, koncepcji organizacji opartej na wiedzy oraz koncepcji organizacji samodoskonalącej się. Według G. Hamel i C. K. Prahalad inteligentne organizacje realizują ustawiczny proces uczenia się złożony z obserwacji zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia, rozwoju percepcji otoczenia, nadawaniu znaczeń poprzez interpretacje oraz podejmowaniu działań i korekcie zachowań organizacyjnych.⁵⁵ Natomiast C. M. Christensen definiuje inteligentną organizację jako jednostkę, która posiada zdolność do szybkiego zapomnienia i oduczania się starych nawyków i rutyn organizacyjnych.⁵⁶ Zdaniem I. Nonaka i H. Takeuchi inteligentna organizacja jest oparta o sposób zachowania członków organizacji i kulturę organizacyjną, w ramach której każdy jest pracownikiem wiedzy, przedsiębiorcą.⁵⁷ Organizacja inteligentna daje swobodę pracownikom do działania w ramach ich kompetencji, przy minimalnej kontroli przełożonych. Istotną cechą takiej organizacji jest zaufanie ze strony kierowników do kompetencji zatrudnionych, przy założeniu chęci współpracy, wspólnego kreowania nowych rozwiązań, twórczego podchodzenia do rozwiązywania problemów.⁵⁸ Można się również spotkać z definicją mówiącą, że organizacja inteligentna to taka, która wykorzystuje inteligencję i wiedzę wszystkich swoich pracowników. Tworzy odpowiednie warunki sprzyjające ich zaangażowaniu i rozwojowi, posiada możliwość bardziej efektywnego działania, zarówno na rzecz klientów, jak i partnerów biznesowych.⁵⁹ Można zatem stwierdzić, że organizacja inteligentna jest kolejnym etapem w rozwoju organizacji uczącej się. J. Niemczyk uważa, że nazwy „organizacja ucząca się” i „organizacja inteligentna” wydają się być synonimami, aczkolwiek należy je rozróżnić z uwagi na pojęcie „inteligencji”, która jest czymś więcej niż uczenie się, ponieważ oznacza umiejętność przystosowywania się dzięki wykorzystaniu myślenia. Inteligencja jest wytworem łącznego oddziaływania genotypu, otoczenia, uczenia się i całej żywej aktywności.⁶⁰ W organizacji inteligentnej w spo-

⁵⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994.

⁵⁶ C.M. Christensen, *Making strategy: Learning by doing*, „Harvard Business Review”, 1997, No 4, s. 141–156.

⁵⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995.

⁵⁸ W.M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk (red.), Difin, Warszawa 2000, s. 75–124.

⁵⁹ B. Mikula, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 11.

⁶⁰ *Ibidem*.

sób ciągle wzrasta poziom inteligencji, poprzez poprawę zdolności do aktualizowania oraz tworzenia nowej wiedzy, także przez uzyskiwane sukcesy rynkowe i ekonomiczne.⁶¹ W opinii M. Romanowskiej organizacja inteligentna jest innowatorem tworzącym produkty i usługi charakteryzujące się wcześniej nie spotkaną nowością, ale cecha ta musi odnosić się także do struktury organizacyjnej, realizowanych procesów, wykorzystywanych technologii, posiadanych zasobów. Organizacja inteligentna to podmiot, który posiada zasoby intelektualne trudne do skopiowania i ma zdolność do wyprzedzania zamian. Nie jest istotna jej wielkość, a zdolność do skutecznego dogonienia „uciekającej” wartości dodanej, a nawet zabrania części tej wartości mniej inteligentnym uczestnikom rynku.⁶² M. Romanowska podkreśla istotę wiedzy i umiejętne nią zarządzanie, dzięki czemu taka organizacja jest zdolna do nowatorskich i szybkich przystosowań w obliczu zachodzących zmian.⁶³ Przenosząc powyższe rozważania na grunt przedsiębiorstwa należy podkreślić, że dla wielu podmiotów nie jest to łatwe, ponieważ transformacja przedsiębiorstwa zarządzanego według zasad praktykowanych od lat na przedsiębiorstwo zarządzane w sposób inteligentny, gdzie wartości niematerialne zajmują dominującą rolę, wymaga nie tylko wiedzy, ale umiejętnego jej zastosowania w praktyce. Nadanie zasobom niematerialnym charakteru użytecznego wymaga doświadczenia, przykładania wagi do profesjonalizmu z zarządzaniem na wszystkich jego poziomach, wypracowania pewnej kultury organizacyjnej, co implikuje zmianę sposobu myślenia i zachowania. W przedsiębiorstwie inteligentnym członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, czego potrzebuje rynek, a sama organizacja w sposób ciągły rozwija swoje zdolności kształtowania swojej przyszłości. Realizacja powyższych założeń wymaga nowej generacji liderów, którzy będą w stanie ukierunkować przedsiębiorstwo na szybką reakcję w sytuacjach zarówno stereotypowych jak i wymagających niekonwencjonalnego działania, którzy będą potrafili zrobić użytek z inteligencji wszystkich pracowników.

2.3. Rola i wpływ przywództwa na współczesne organizacje w gospodarce opartej na inteligentnym rozwoju

Każda inteligentna organizacja, która dąży do bycia bardziej konkurencyjną niż inne podmioty gospodarcze, nie może obejść się zarówno bez zarządzania, jak i przywództwa. Warto przytoczyć tu słowa marszałka W. Słima, który stwierdził, że: *„Przywództwo dotyczy ducha, na którego składa się osobowość i wizja. W praktyce jest ono sztuką. Zarządzanie dotyczy umysłu i ma więcej*

⁶¹ B. Mikula, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Antykw, Kraków 2001, s. 28.

⁶² M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001, s.302.

⁶³ *Ibidem*, s. 23.

wspólnego z precyzyjnymi kalkulacjami, statystykami, metodami, harmonogramami i procedurami. W praktyce jest ono nauką ścisłą. Menedżerowie są potrzebni. Przywódcy niezastąpieni”.⁶⁴ Wszeghobecna niepewność rynku, wzrost znaczenia prac badawczo – rozwojowych w tworzeniu innowacji produktowych oraz procesowych (technologicznych), sprawia, że przedsiębiorstwo inteligentne, które nastawione jest na osiąganie sukcesów szybciej niż konkurenci, musi być nie tylko elastyczne i chcieć się zmieniać, ale również dostrzegać siłę korelacji między przywództwem i zarządzaniem. Już w latach 90. XX wieku stwierdzono, że sukces zmian w obrębie przedsiębiorstwa jest zdeterminowany szacunkowo w 70–90% przez przywództwo, a tylko 10–30% przez zarządzanie.⁶⁵ Obydwa pojęcia się uzupełniają, co w praktyce powinno znaleźć przełożenie na pełne wykorzystanie potencjału pracowników przy jednoczesnym zadowoleniu i sukcesie jednostek oraz całej organizacji inteligentnej. Z definicji źródłem przywództwa nie powinna być formalna pozycja w hierarchii czy też układ siły i nacisku. W organizacji inteligentnej, która jest postrzegana jako odpowiedź na współczesne wyzwania gospodarcze, przywództwo powinno być oparte na pozytywnych interakcjach takich jak sympatia, podziw, wzajemny szacunek i zaufanie. Dotyczy to osobowości przywódcy, jego charyzmy, ale także kompetencji i wiedzy fachowej, które sprawiają, że pozostałe jednostki pragną podążać drogą wskazaną przez lidera, a także kształtować w sobie podobne cechy.⁶⁶ Ponieważ przywództwo ma na celu dynamizowanie zmian zachodzących w ramach organizacji, więc powinno uaktywniać w ludziach różne potrzeby, ambicje i motywację. W organizacji inteligentnej przywództwo powinno nie tylko pobudzać do działania, zacieśniać więzi współpracy, ale również doceniać i nagradzać włożony wkład przez pracowników oraz wychodzenie z własną inicjatywą. W inteligentnej organizacji przywództwo nie akceptuje status quo, natomiast stymuluje ludzi do zmian, twórczego wykorzystania wiedzy, dużą wagę przykładają do wizji, wartości i motywacji. Zachowuje jednocześnie dbałość o wartości podstawowe takie jak: współpraca, komunikacja, zapewnienie dobrej atmosfery panującej między uczestnikami organizacji i dążenie do tego, aby wspólnie udało się osiągnąć wyznaczony cel.

Obecnie w przedsiębiorstwach większa część pracy wykonywana jest przez zespoły, które najczęściej wykraczają poza tradycyjnie ustalone granice kompetencji, co sprawia, że rośnie ich rola w procesie zarządzania. Umieszczenie pracowników w centrum procesów i projektów oraz przyznanie im odpowiedzialności za nie pobudza kreatywność i tworzenie ducha pracy zespołowej. Właściwie zbudowane zespoły są podstawą efektywnego funkcjonowania inteligentnego przedsiębiorstwa, których twórczy potencjał opiera się na ich wielodyscypli-

⁶⁴ Adair J., *Od bossa do lidera*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 82.

⁶⁵ Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Harvard 1996, s. 26.

⁶⁶ Karwala S. K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009, s. 51.

narnym składzie osobowym, czyli pracownicy reprezentują różnorodne specjalności i wiedzę, co umożliwia wykorzystywanie ich kompetencji w tworzeniu wartości organizacji.

Konkludując, należy podkreślić, że przywódcy w przedsiębiorstwie XXI wieku to ludzie będący nie tylko osobami z charyzmą, ale również będący łącznikami, stymulatorami kreatywności, rzecznikami innowacji oraz promotorami idei uczenia się na podstawie zrealizowanych projektów. Idealnym stanem jest sytuacja kiedy menedżer posiada w sobie geny przywództwa. Współcześni menedżerowie muszą zaprzestać patrzenia na pracowników z góry, a zacząć realizować działania z ludźmi. W przeszłości w realiach biznesowych można było się spotkać z postrzeganiem takiego podejścia jako utopijny świat moralny, dzisiaj zaś stało się to koniecznością.

2.4. Model lidera jakiego potrzebuje biznes XXI wieku

Badania przeprowadzone przez Deloitte na próbie ponad 700 firm wskazują, że w XXI wieku kompetencje lidera się zmieniły, przy czym to co tworzy podstawę jego profilu pozostało niezmiennie (Tab. 2.1.).

Biorąc pod uwagę powyższe należy zauważyć, że obecnie wymagania wobec lidera XXI wieku wzrosły. W nowym „modelu” dotychczasowe kompetencje lidera zostały wzmocnione o kolejne, które uwzględniają konieczność rozumienia dynamiki zmian zachodzących, zarówno w kwestiach „twardych”, jak i „miękkich”.

Myśląc o liderze na miarę potrzeb firm XXI wieku należy podkreślić, że powinna to być osoba otwarta, odważna, posiadająca wiedzę interdyscyplinarną, umiejąca ją odpowiednio wykorzystać na potrzeby podejmowaniem decyzji w krótkim czasie na podstawie wielu analiz przeprowadzonych przez innych. W dobie generowania ogromnej ilości bardzo różnorodnych informacji tylko szeroki zakres wiedzy umożliwia wyciągnięcie kluczowych danych wejściowych, żeby minimalizować popełnianie błędów decyzyjnych. Brak wiedzy powoduje strach przed podejmowaniem decyzji lub ich opóźnianie, a to ma już niewiele wspólnego z byciem liderem. Współczesny lider, poza stałym uczeniem się i pozyskiwaniem wiedzy z dziedzin „twardych”, niezbędnej do tworzenia innowacji, nie może zapomnieć o nieustającym rozwoju z dziedzin „miękkich”, ponieważ wciąż większość czasu spędza w interakcji z innymi osobami. Chociaż zmiany we współczesnych przedsiębiorstwach zorientowane są na prowadzenie prac badawczo – rozwojowych, których rezultatem ma być innowacja produktowa lub procesowa, to nie oznacza, że można bagatelizować aspekty związane z kierowaniem ludźmi. Otwartość na wiedzę nie tylko techniczną, ale holistyczną, jest bardzo istotna. Należy zauważyć, że lider na miarę XXI wieku nie zajmuje się bezpośrednio sprzedażą produktu lub usługi, a tworzeniem koncepcji rozwoju organizacji oraz podnoszeniem jej wartości rynkowej, która będzie

ważna dla właścicieli, dla klientów. Za koncepty techniczne odpowiedzialni są analitycy, natomiast za filozofię życia organizacji jej liderzy.

Tabela 2.1. Charakterystyka lidera w obliczu zmian XXI wieku

Kluczowe cechy lidera	Cechy lidera XXI wieku
<p>Wiarygodny i zachowujący zasady etyki – lider powinien mówić prawdę i robić to co należy;</p> <p>Wizjoner myślący strategicznie – lider powinien mieć zdefiniowane punkty odniesienia oraz cele i tworzyć plany rozwoju zmierzające do ich osiągnięcia;</p> <p>Zorientowany na wyniki – lider powinien mieć zdefiniowane kierunki działania i podążać wytrwale ścieżką, która doprowadzi go do osiągnięcia przyjętych wartości;</p> <p>Samokontrolujący się – lider powinien umieć odpowiedzieć sobie na pytanie: „Czy już osiągnąłem cel czy jeszcze nie?”;</p> <p>Pasjonat i optymista – lider powinien mieć pozytywne nastawienie i emanować pozytywną energią;</p> <p>Zdolny do budowania zespołów – świetni liderzy są w stanie skupiać wokół siebie ludzi z talentami;</p> <p>Umiejący zaangażować ludzi – ludzie podążają za osobami, które cieszą się uznaniem i talentem;</p> <p>Odpowiedzialność – lider musie akceptować i tworzyć kulturę odpowiedzialności wśród ludzi, którymi współpracuje.</p>	<p>Zorientowany na innowacyjność – lider musi myśleć kreatywnie, podejmować inicjatywę i związane z tym ryzyko; mieć wizję wychodzącą ponad przeciętną sytuację, odkrywać i integrować różne perspektywy, dostrzegać nieprzewidziane możliwości;</p> <p>Elastyczny – wizjoner, chętny do współpracy, kreatywny, stale uczący się na bazie poprzednich doświadczeń, zdolny od osiągnięcia stale sukcesów;</p> <p>Globalnie myślący – lider musi mieć globalne podejście do tego jakie zmiany zachodzą w otoczeniu, mieć świadomość jaki jest postęp w rozwoju wiedzy w danej dziedzinie, jakie są najbliższe perspektywy zmian;</p> <p>Posiadający inteligencję emocjonalną – lider musi rozpoznawać i rozumieć emocje innych ludzi, wykorzystywać je w zarządzaniu jednostkami i jednocześnie grupą ludzi;</p> <p>Zarządzający różnorodnością potencjału ludzkiego – lider musi dostrzegać percepcję innych ludzi i wiedzieć jak ona wpływa na interakcje, komunikację, adaptacyjność i zarządzanie zmianą.</p>

Źródło: S. Garr, L. Loew, *High-Impact Leadership Development: Best Practices for Building 21st Century Leaders*, Bersin & Associates, October 2011.

Poza koniecznością stałego pogłębiania wiedzy pojawia się kolejna kwestia – otwartość na zmianę, a nawet celowe jej poszukiwanie. W tym aspekcie istotne są trzy elementy:

- wprowadzenie dynamiki zmian do strategii, którą lider stara się konsekwentnie do końca zrealizować. Zgodnie z zasadą strategia zazwyczaj jest napisana na 3 lata strategia, ale w obecnych uwarunkowaniach rynkowych po kilku miesiącach może stracić w znaczącej części ważność. Współczesny lider powinien umieć szybko aktualizować strategię, co implikuje koniecznością zmian działania;

- uważne obserwowanie makro i mikrootoczenia. Lider cały czas powinien obserwować otaczający świat i myśleć: „Dobrze, że są jeszcze jakieś nisze, muszę podjąć szybkie decyzje, by je wykorzystać. Wtedy powinno się udać”. Takie podejście ma charakter „akcji z doskoku”, zazwyczaj jest mało kosztowne, a często przynosi pozytywne skutki, nieproporcjonalne do włożonego wysiłku;
- pojawienie się nagłej, nieoczekiwanej okazji. Lider jest świadomy, że we współczesnym biznesie trzeba być wciąż przygotowanym na „niespodzianki”, na które nie ma kiedy się dobrze przygotować. Dlatego zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób inteligentny, profesjonalny nabrało dziś dużego znaczenia.

Warto podkreślić, że lider, którego potrzebuje XXI wiek, to określony typ człowieka, a nie absolwent określonego kierunku wiedzy. To człowiek, który szuka przewagi konkurencyjnej, biznesowej, zawodowej w każdej sytuacji. Lider to stan ducha, który posiada warsztat wyposażony w niezbędne narzędzia, by w pełni wykorzystać wiedzę własną i potencjał ludzi, z którymi współpracuje, aby podejmować prawidłowe decyzje.

Niezbędną cechą współczesnego lidera jest również odwaga. Jest ona potrzebna, ponieważ problem tkwi w tym, że obecne uwarunkowania gospodarcze powodują, że nie można wielu rzeczy dobrze zaplanować, a nawet w pełni przewidzieć. Dochodzi do tego czynnik ludzki. Należy mieć świadomość, że większość osób, które otaczają lidera postara się zabić jego pomysły, inicjatywy, a jeśli nie będzie miała takiej możliwości, to przynajmniej będzie starała się go zniechęcić i osłabić w woli wcielenia ich w życie. Dlaczego? Ludzie nie lubią zmian, mają naturalne dążenie do zachowania dotychczasowego status quo. Lider musi stale pamiętać, że gdy ktoś zapyta: *„Czy jesteś pewien, że to dobry sposób? Bo mnie się wydaje, że gdybyśmy tego nie robili, to byłoby lepiej, nie musielibyśmy ponieść takiego ryzyka”*, wówczas będzie potrzebował podać takie argumenty, które jednoznacznie osłabiają siłę drugiej osoby. Do tego potrzebna jest odwaga, a nie tupet, aby się ze swoim pomysłem przebić. Liderowanie jest bowiem wyzwaniem narażonym na wiele przeszkód, w pokonywaniu których bez odwagi osiągnięcie celów nie jest możliwe.

2.5. Zakończenie

W rozdziale przedstawiono jak zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw i przeobrażania się ich w kierunku organizacji inteligentnych wpływają na nową jakość modelu liderowania i związanego z tym przywództwa na miarę XXI wieku. Wynikają one z następujących czynników, tj. orientacji na zmiany, innowacyjności wymagającej stałego uczenia się oraz prowadzenia prac badawczo – rozwojowych, pracy zespołowej, presji wysokiej efektywności działania i daleko idącej elastyczności uwzględniającej potrzeby i oczekiwania uczestni-

ków organizacji oraz rynku. Kształtowanie liderów dla organizacji inteligentnych, które posiadają ambicję osiągnięcia długotrwałego sukcesu wymaga znacznie większego wysiłku niż dotychczas. Można stwierdzić, że kształtowanie liderów dotyczy zarówno cech, jak i procesów związanych z przywództwem. Skupia się przede wszystkim na rozwijaniu kompetencji osobistych i społecznych, w tym postaw jednostek oraz pogłębianiu wiedzy przydatnej w interakcjach z innymi w wysoce dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

2.6. Bibliografia

- Adair J., *Od bossa do lidera*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Bersin J., *Enterprise Learning, Recruiting and Talent Management 2009. Predictions for the Coming Year*, Bersin & Associates 2008.
- Christensen, C. M., *Making strategy: Learning by doing*, „Harvard Business Review”, 1997, No 4.
- Garr S., Loew L., *High-Impact Leadership Development: Best Practices for Building 21st-Century Leaders*, Bersin & Associates, October 2011.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Grudzewski W. M., Hejduk I. M. (red.), Difin, Warszawa 2000.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. Harvard 1994.
- Karwala S. K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009.
- Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Harvard 1996.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny* [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Borowiecki R., Romanowska M.(red.), Difin, Warszawa 2001.

3. Zarządzanie talentami jako proces szukania i kreowania liderów organizacji w konkurencyjnym otoczeniu

Jakub Bis⁶⁷, Andrzej Kruk⁶⁸

3.1. Wstęp

Dzisiejsza rzeczywistość społeczna, gospodarcza i polityczna powoduje, że budowanie przez wiele przedsiębiorstw długoterminowej strategii konkurencyjnej opartej głównie na inwestycjach w składniki materialne wydaje się z góry skazane na porażkę. Wymagania współczesności oraz postępujący proces intelektualizacji pracy wymuszają aby podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji byli głównie kompetentni i zadowoleni pracownicy. W czasach gospodarki opartej o innowacyjne rozwiązania i nowoczesne technologie wysoki poziom wiedzy i fachowości pracowników oraz ich umiejętności warunkują sprostanie obecnym i przyszłym wyzwaniom rynku. Dodatkowo sprawna identyfikacja oraz selekcja najbardziej utalentowanych pracowników sprawia, że organizacja dokonuje właściwej inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego firmy. Duża konkurencja w walce o zatrudnienie jednostek wybitnie utalentowanych, posiadających unikalne predyspozycje i kompetencje powoduje, że tacy pracownicy stają się głównym podmiotem pożądanym wielu dynamicznie rozwijających się organizacji. To właśnie współcześnie najbardziej perspektywiczne jednostki, wyposażone w duże zasoby talentu, energii, wyobraźni i charyzmy w sposób wymierny mogą kształtować sukces firmy i pozycjonować ją w otoczeniu rynkowym.

W poprawnie skonstruowanym systemie zarządzania zasobami ludzkimi, musi funkcjonować świadomość, że fakt podnoszenia kompetencji i osiągnięcie coraz to lepszych wyników w pracy jest każdorazowo odnotowywane przez kierownictwo, a droga do otrzymania awansu jest zawsze otwarta. Przy tak określonych zasadach potencjalna możliwość awansu do grona liderów danej organizacji będzie działać motywująco dla pozostałych.

Głównym celem niniejszego rozdziału jest próba wykazania, że właściwe zarządzanie talentami pracowniczymi wspiera proces kreowania liderów w organizacjach i stanowi odpowiedź na wyzwania wynikające ze zmiennego i niepewnego otoczenia przedsiębiorstw. Uzupełnieniem głównego celu jest

⁶⁷ doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką, e-mail: j.bis@pollub.pl

⁶⁸ magister, absolwent studiów MBA Politechniki Lubelskiej i University of Minnesota w Minneapolis

również chęć wskazania, że podjęcie działań polegających na opracowaniu i wdrożeniu skutecznego programu zarządzania pracownikami utalentowanymi przyczynić się może do sukcesu organizacji oraz może pomóc wyłonić liderów w obszarach kluczowych dla danej organizacji.

3.2. Pojęcie, funkcje i cechy talentów pracowniczych

Koncepcja zarządzania talentami (*Talent Management*) nie należy do pomysłów szczególnie innowacyjnych, bowiem już niektóre aspekty tej problematyki funkcjonowały w wybranych, wcześniejszych publikacjach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.⁶⁹ Wypieranie ery przemysłowej przez pojawiającą się w wielu krajach postęp informacyjny spowodowało zwiększone zapotrzebowanie na tzw. pracowników wiedzy, a więc ekspertów w danym obszarze problemowym, dysponujących zarówno wiedzą teoretyczną, jak i stricte praktyczną. Znacząca ta problematyki T. H. Davenport charakteryzuje tę grupę zatrudnionych jako: „pracowników reprezentujących znaczny poziom wiedzy eksperckiej, wykształcenia lub doświadczenia, a do zasadniczych celów ich pracy zalicza kreację, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie tej wiedzy”.⁷⁰ To właśnie od tej kategorii osób ówczesny przemysł i technologia wymagała szczególnego zaplecza intelektualnego, ale także umiejętności przedstawienia jego elementów oraz wdrożenia ich w praktycznym zastosowaniu.

W kontekście tej problematyki zasadne wydaje się sformułowanie pytania, czy dostępność utalentowanych jednostek odnosi się tylko i wyłącznie do ich wiedzy? Znaczący ta problematyki M. Buckingham i C. Coffman uważają, że wiedza o znaczeniu teoretycznym oraz praktycznym przejawiająca się w postaci różnych umiejętności to zdecydowanie za mało, by rozstrzygać o szczególnych osiągnięciach jednostki.⁷¹ Dlatego należy sprecyzować czym powinien charakteryzować się utalentowany pracownik i w jaki sposób poprawnie zdefiniować pojęcie talentu.

W dzisiejszej literaturze przedmiotu spotyka się wiele indywidualnych wyjaśnień omawiających złożoność natury utalentowanego pracownika oraz istotę samego talentu. Jednak dotąd nie wypracowano do końca spójnego stanowiska dotyczącego tej kwestii, a na sam kształt formułowanych definicji zasadniczy wpływ wywierają różnorodne czynniki, między innymi: dziedzina naukowa, skala użyteczności dla zasadniczych celów organizacji, typowe właściwości czy

⁶⁹ A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2016, s. 9.

⁷⁰ T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 22.

⁷¹ M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001, s. 104.

też samo postępowanie pracownika, ale również perspektywa uchwycenia samego talentu.⁷²

W celu szczegółowego omówienia tej materii poniżej zaprezentowano główne i zarazem charakterystyczne ujęcia interpretacyjne definicji talentu.

T. Ingram mając na uwadze wielość funkcjonujących określeń oraz pojawiającą się różnorodność interpretacji pojęcia talentu przez poszczególnych autorów, dokonał charakterystyki tego pojęcia uwzględniając trzy zasadnicze jego obszary:⁷³

- cechy typowe i charakterystyczne talentu jako osoby (pracownika),
- zbioru działań charakterystycznych dla talentu,
- przedmiot oddziaływania talentu.

Przeprowadzona przez T. Ingrama analiza dowodzi, że najczęściej wskazuje się na następujące cechy talentu:

- potencjał i zdolności,
- motywację,
- wiedzę,
- umiejętności,
- wartości,
- zdolności intelektualne oraz przedsiębiorcze,
- doświadczenie.

Natomiast wśród zespołu działań typowych dla talentu wskazać można na takie predyspozycje jak: aktywność, a więc ukierunkowanie działań na stwarzanie szans i realizację zadań, przyczynianie się do wykonywania zadań przez innych, kształtowanie rzeczywistości, umiejętna relokacja zasobów, ale także inwestowanie w nie, zaangażowanie i podejmowanie wyzwań. Na kanwie tych cech, można wskazać, że zasadniczym obszarem problemowym zainteresowania talentami jest organizacja, a dopiero w dalszej kolejności, efektywność oraz uzyskiwane wyniki pracy. Cele i rozwój oraz pasja, jak również praca jako cel autoteliczny, stanowią współcześnie mniej istotny obszar zainteresowań. Natomiast samą problematykę talentu współcześnie zorientowano głównie na klienta i na relację z konkurencją otoczenia.⁷⁴

W ujęciu S. Borkowskiej, osoby utalentowane cechują się niezwykle twórczością i przedsiębiorczością. To także osoby, które dysponują niezwykle dużym potencjałem rozwojowym, mającym istotne znaczenie dla podniesienia konku-

⁷² M. Woińska, Cz. Szmidt, *Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)*, [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 71.

⁷³ T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 13–19.

⁷⁴ *Ibidem*, s. 14–19.

rencyjności organizacji.⁷⁵ W sposób bardzo zbliżony znaczenie talentu definiuje K. Głowacka-Stewart i M. Majcherczyk określając talent jako [...] *pracownika, który w sposób szczególny kształtuje wzrost wartości firmy i charakteryzuje się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do realizowania wyższych funkcji menedżerskich.*⁷⁶ Natomiast w rozumieniu W. Kopalińskiego z pojęciem talentu należy wiązać wyróżniające się, specjalne uzdolnienia, które gwarantują konkretnej osobie aktywność twórczą lub odtwórczą.⁷⁷

S. Chelpa z kolei wyodrębnia oprócz zdolności specyficznych, także zdolności ogólne, które wyznaczane są poprzez wysoki potencjał intelektualny jakim cechuje się wybrana jednostka.⁷⁸ W tym znaczeniu wskazywane przez S. Chelpe możliwości intelektualne, rozumiane są wąsko i wyrażane w postaci inteligencji, stanowiącej ważny element składowy struktury talentu, co potwierdziły wyniki badań Lenta i współpracowników udowadniając, że osoby utalentowane wyróżniają ponadprzeciętną inteligencję ogólną.⁷⁹ Należy jednak zaznaczyć, że wskazany potencjał intelektualny to tylko jeden z elementów konstruktywnych talentu. Z kolei A. Poczowski zwraca w tym kontekście uwagę również na istotny współdziałanie zamiłowania do realizowania określonej aktywności, która wzmacniana jest przez indywidualną motywację. Tak ujęte i szczególnie mocno wyeksponowane zamiłowanie, czy też zainteresowanie, definiowane jest jako pasja, stanowiąc ważny komponent tworzący talent. Istnienie takich korelacji podkreślają nie tylko wspomniane badania naukowe, ale także niektóre sylwetki wybitnych ludzi nauki czy też artystów.⁸⁰

Z uwagi na fakt użyteczności tych rozważań dla praktyki organizacyjnej, ważne jest uzupełnienie zestawień definicyjnych o charakterystykę talentu zgodną z modelem Renzulliego i Tennenbauma zaprezentowanym w opracowaniach A. E. Sękowskiego.⁸¹ W ujęciu tych autorów, struktura talentu jest składową, oprócz wspomnianych już ponadprzeciętnych zdolności zarówno ogólnych jak

⁷⁵ S. Borkowska, *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 11.

⁷⁶ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *House of Skills*, The Conference Board 2015, Raport badawczy Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. www.conference-board.org/pdf/free/report_zarządzanieTalentami.pdf [dostęp: 03.06.2017].

⁷⁷ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988, s. 502.

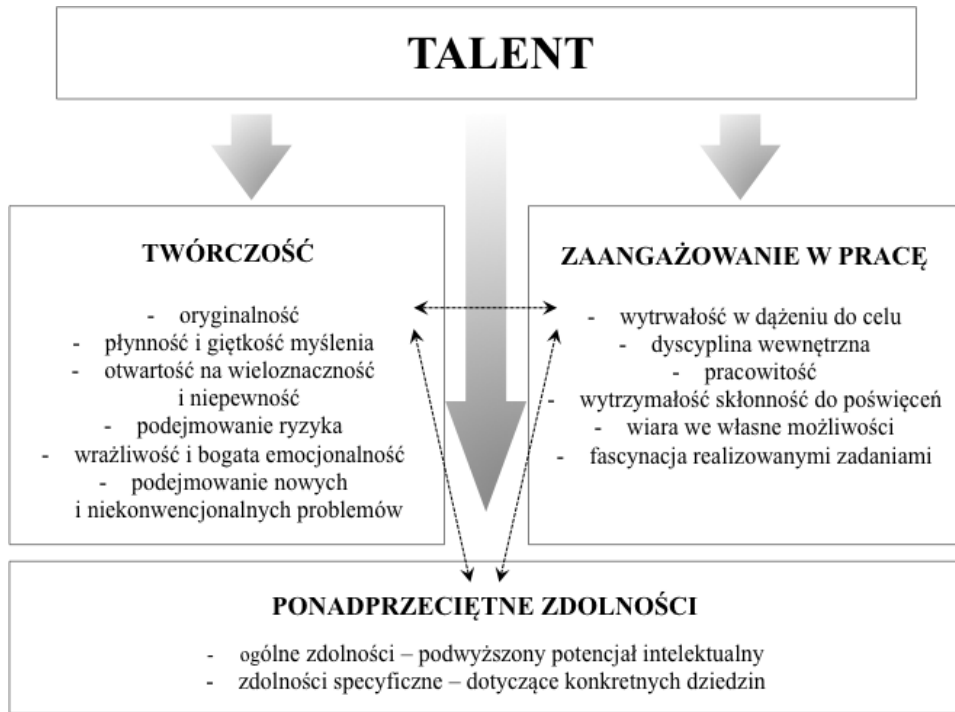
⁷⁸ S. Chelpa *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami...*, op.cit., s. 29–31.

⁷⁹ J. A. Achter, D. Lubinski, *Blending Promise with Passion. Best Practices for Counselling Intellectually Talented Youth*, [w:] *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, S. D. Brown, R. W. Lent (red.), Hoboken NJ 2005, s. 601; cyt. za: A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami...*, op.cit., s. 42.

⁸⁰ A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami...*, op.cit., s. 29.

⁸¹ A. E. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 35.

i specyficznych, również twórczości rozumianej jako niekonwencjonalnym czy oryginalnym myśleniem oraz zaangażowaniem w pracę i wytrwałością w zmierzaniu do celu, wiarą w osobiste możliwości oraz pracowitością. Omówione propozycję definicyjne oraz istniejące związki korelacyjne zaprezentowano na rysunkach 3.1. i 3.2.

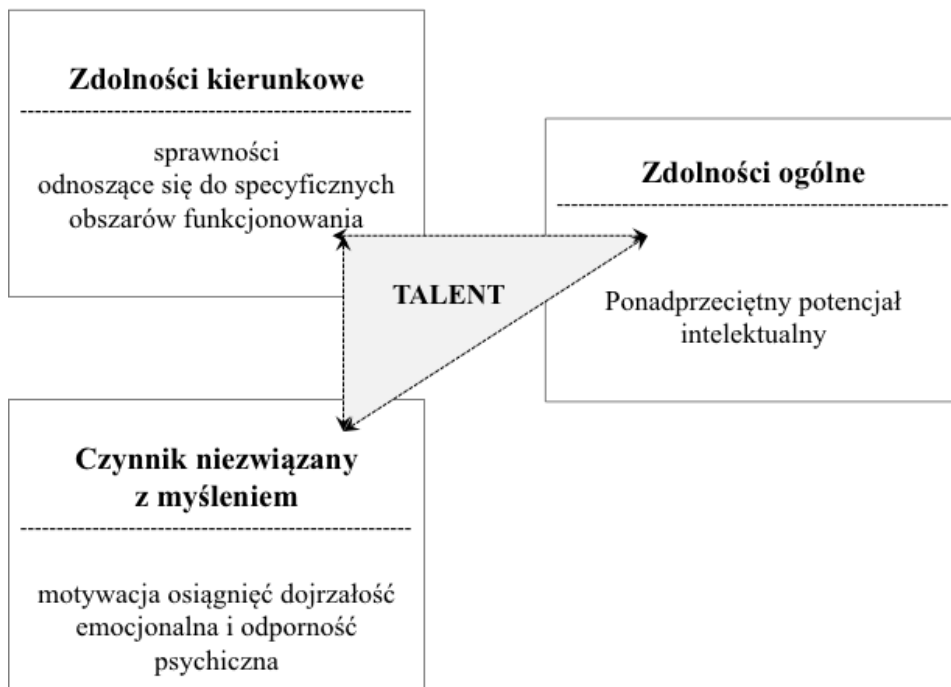


Rysunek 3.1. Czynniki tworzące talent i ich struktura według Renzulli’ego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Chelpa *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

Ważną rolę w definicyjnej próbie ujęcia istoty talentu odgrywają również psychologiczne podejścia zaproponowane przez J. Achtera i D. Lubinskiego. Zgodnie z ich propozycją, talentem określa się taką jednostkę, która posiada zdecydowanie pełniejszy niż inni wgląd w siebie i swoje własne predyspozycje, określane unikalnością swoich zainteresowań. Osoba utalentowana to także podmiot widzący zachodzący związek pomiędzy swoimi predyspozycjami a istniejącymi możliwościami w rozwoju oraz w pracy zawodowej. Osoba utalentowana w zaproponowanym ujęciu to także podmiot mający zdolność do

myślenia refleksyjnego, posiadający wiedzę i umiejętności kształtowania unikatowych predyspozycji w określony sposób.⁸²



Rysunek 3.2. Czynniki tworzące talent i ich struktura wg Tannenbaum'a

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Chelpa *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

Natomiast na przeciwległym położeniu definicyjnym wszystkich omówionych wcześniej ujęć, funkcjonuje założenie, że talent to tylko i wyłącznie wysoki poziom istotnych i kluczowych dla organizacji zestawu kompetencji, co oznacza, że szereg pracowników może nabyć talent w wyniku odbycia i zaliczenia szkoleń, bądź też poprzez przeprowadzony na podstawie ścisłych kryteriów proces selekcji pracowników.

⁸² Ibidem.

Wśród licznie funkcjonujących koncepcji talentu wskazać można także na talenty.⁸³

- krytyczne – talenty ujęte jako krytyczne występują stosunkowo rzadko, choć są oczywiście pożądane, bowiem charakteryzują się społecznymi korzyściami w postaci np. przywództwa jednostki,
- wyróżniające – talenty wyróżniające są częściej spotykane oraz mocno pożądane społecznie, a obejmują głównie pewne wyróżniające się uzdolnienia jak np. wydolność organizmu i nadzwyczajną umiejętność szybkiego biegania w przypadku piłkarzy,
- nadmiarowe – talenty nadmiarowe występują sporadycznie, choć ich rola nie jest już tak istotna w realizacji celów, bowiem mają one znaczenie wspierające, np. w przypadku umiejętności interpersonalnych,
- niepotrzebne – talenty niepotrzebne są generalnie niepożądane w organizacjach czy też społeczeństwie, ponieważ uniemożliwiają sprawne jej funkcjonowanie czego klasycznym przykładem może być nadmierna partycypacja w konfliktach interpersonalnych.

Warto również nadmienić w kontekście prowadzonej analizy, że talenty to także czynniki pozaintelektualne, a więc np. określone cechy charakterologiczne, ale również komponenty osobowości jak ponadprzeciętna wytrzymałość czy też sumienność. W opinii niektórych znawców tej problematyki do składowej talentu zaliczają się także wpływ czynników środowiskowych w postaci intencjonalnego tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi, a także losowe zdarzenia będące niezależne od realizowanych działań, oraz procesy socjalizacji, które mogą stymulować rozwój talentu albo go hamować.⁸⁴

Cechą immanentną talentu jako elementu spersonalizowanego jest jego dynamika i zmienność w czasie. Żadna jednostka nie jest w stanie dysponować talentem na stałym wysokim poziomie przez okres całego życia. Ulega on istotnym przeobrażeniom, podlega rozwojowi, czy też wreszcie zostaje ograniczony. Dlatego w nauce o motywacji znaczną uwagę skoncentrowano na problematyce tzw. facylitatorów, czyli czynnikom wspomagających talent, oraz killerom, a więc przeciwnie czynnikom go hamującym.

Do facylitatorów najczęściej zalicza się: odporność na stres, adekwatną samoocenę, dążenie do samorealizacji, poczucie wewnątrzsterowalności (poczucie wpływu na własne życie), dystans do siebie i otoczenia środowiskowego oraz umiejętność autorefleksji. Killerami są m.in. osoby mające poczucie zewnątrzsterowalności, posiadające błędną samoocenę, charakteryzujące się poczuciem winy, niestabilnością emocjonalną, ale także zapatrzony w siebie, cechujący się brakiem dystansu i krytycyzmu oraz lekceważącym podejściem do innych.

⁸³ A. Poczowski (red.), Zarządzanie talentami..., op.cit., s. 41.

⁸⁴ Ibidem, s. 43.

Abstrahując od przyjętych interpretacji należy stwierdzić, że talent to cecha osoby posiadającej znaczną i znaczącą wiedzę oraz niepospolite umiejętności. To także osoba o ponadprzeciętnych zdolnościach, kreatywna, przedsiębiorcza, mocno zaangażowana w wykonywaną pracę, a także dążąca do samorozwoju, potrafiąca wreszcie zadbać również o wizerunek organizacji. Taki podmiot w sposób istotny potrafi oddziaływać na rozwój organizacji i jej bieżące funkcjonowanie, dążąc do realizacji ustalonych celów i osiągając ponadprzeciętne wyniki przy równoczesnej trosce o własny rozwój.⁸⁵

Tak rozumiane znaczenie talentu w sposób wymierny przyczynia się do realizacji idei wzrostu wartości organizacji, ale co istotniejsze do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej nad otoczeniem rynkowym. Talentem może być zatem osoba znajdująca się na każdym szczeblu hierarchicznym w organizacji, posiadająca także niekoniecznie doświadczenie i wysokie kwalifikacje, ale charakteryzująca się specjalnym i rzadkim uzdolnieniem i osiągająca ponadprzeciętne wyniki w pracy. Strata lub brak obecności talentu w sposób znaczący przyczynia się do spowolnienia rozwoju przedsiębiorstwa ze względu na jego duży wpływ na aktualne i przyszłe wyniki organizacji.

Pomimo, że wiele współczesnych organizacji dostrzega konieczność zapewnienia sobie właściwego dostępu do odpowiednich zasobów ludzkich, to jednak dla niektórych podmiotów gospodarczych największym wyzwaniem jest sposób, w jaki najodpowiedniej wykorzystać zasoby pracownika do własnych potrzeb. Dzisiejsze przedsiębiorstwa stają więc przed nowo zdefiniowanymi trudnościami obejmującymi przede wszystkim selekcję utalentowanych osób, skonstruowaniem właściwego modelu motywacyjnego oraz opracowaniem klimatu i warunków pozwalających wybitnej jednostce rozwijać się przysparzając jednocześnie organizacji wymierne korzyści. Liczące się organizacje, chcąc znacząco partycypować w korzyściach biznesowych oraz zapewnić sobie wzrost konkurencyjności w warunkach gospodarki opierającej się na wiedzy, muszą przyswoić sobie podstawy skutecznego zarządzania wybitnymi pracownikami, określano w literaturze jako zarządzanie talentami.

3.3. Pozyskiwanie utalentowanych liderów determinantą rozwoju i sukcesu organizacji w konkurencyjnym otoczeniu

Dzisiejsza gospodarka opiera się głównie na wiedzy. To właśnie wiedza i jej zasoby stają się jednym z priorytetowych czynników produkcji. Natomiast sama wiedza znajduje ściśle powiązanie z rozwojem technologii informacyjnej i komunikacyjnej stając się również źródłem konkurencyjności organizacji i elemen-

⁸⁵ M. Woińska, Cz. Szmidt, *Metody i techniki ...*, op.cit., s. 71; K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami ...*, op.cit., 163; S. Borkowska, *Kilka refleksji ...*, op.cit., s. 11–12.

tem decydującym o jej zdolności do innowacji.⁸⁶ Wspomniany element wiedzy spowodował zastąpienie dotychczasowych, a zarazem tradycyjnych źródeł wartości w strategiach konkurowania firm.

Współczesne działania zarządzania problematyką wiedzy organizacyjnej zo- stały właściwie skoncentrowane na dwóch zasadniczych płaszczyznach: spo- łecznej i psychologicznej i ogniskują się głównie na zdobytych doświadczeniach ludzi oraz możliwościach przetwarzania posiadanych przez nich danych.⁸⁷ Wy- nika to głównie z faktu, że dysponowanie wiedzą jest zastrzeżone dla człowieka, a wiedza niewyrażona i nie przetworzona może stać się przedmiotem transakcji pomiędzy organizacjami. Stąd też obserwuje się postępujące znacznie wiedzy nie poddanej procesowi kodyfikacji, pozostającej na płaszczyźnie społecznej, a więc tej zgromadzonej w ludzkich umysłach. Zgodnie ze spostrzeżeniem F. P. Druckera,⁸⁸ wiedza zamieszczona w książkach, bankach danych, czy pro- gramach komputerowych pozostaje tylko i wyłącznie informacją. Dopiero dzia- łania człowieka nadają jej znaczenia poprzez przenoszenie jej, tworzenie, do- skonalenie i wykorzystanie jej w praktyce. Wzrost statusu wiedzy powoduje, że istotnie zmienia się ranga pracodawcy, który przekształca wiedzę w konkretne efekty, a tym samym funkcja personalna wiedzy ewoluuje do znaczenia strate- gicznego organizacji.

Aktualne sukcesy wielu organizacji są często determinowane głównie przez zasoby ludzkie. To poprzez ich umiejętności, talenty i właściwe decyzje perso- nalne, przedsiębiorstwa mogą się rozwijać i budować swoją przewagę konku- rencyjną w stosunku do innych uczestników rynku w drodze odpowiedniego wykorzystania do tego celu posiadanych możliwości finansowych i technolo- gicznych.⁸⁹ To właśnie troska o strategiczne zasoby występujące w postaci utalentowanych liderów może determinować przyszły sukces i systematyczny roz- wój wielu organizacji. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu organiza- cyjnym sprawiają, że organizacje potrzebują pracowników, którzy w sposób umiejętny potrafią swoją wiedzę wykorzystać w praktyce, zintegrują się wokół celów organizacji oraz wytyczą nowe kierunki rozwoju i będą budować filary efektywności działania. To otoczenie konkurencyjne określa zapotrzebowanie na kreatywnych pracowników, posiadających zdolności do inicjowania i wdrażania innowacyjnych zmian i projektów, posiadających wreszcie wizję przyszłości. Oznacza to, że firmy dysponujące jasno zdefiniowanymi celami muszą pozy-

⁸⁶ B. Buchelt, *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce* [w:] *Zarządzanie talentami w organiza- cjach*, A. Pocztoński (red.), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2016, s. 96.

⁸⁷ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 113.

⁸⁸ F. P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 89.

⁸⁹ M. Kowalska-Marrodon, *Zarządzanie talentami na najwyższych szczeblach organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), Wydawnictwo IPISS, Warszawa 2005, s. 212.

skiwać pracowników o dużych talentach, z którymi będą mogły podjąć rywalizację z innymi uczestnikami rynku.⁹⁰

Podjęcie decyzji przez organizację o wdrożeniu programu zarządzania talentami jest uwarunkowane takimi czynnikami jak:⁹¹

- chęcią zwiększenia efektywności całej organizacji,
- możliwościami zdobywania utalentowanych pracowników w zewnętrznym otoczeniu rynkowym,
- potrzebą wewnętrznego kształtowania rozwoju grupy sukcesorów,
- potrzebą kształtowania zaangażowania i lojalności pracowników o wysokim potencjale w stosunku do firmy,
- efektywnością i sprawnością przebiegu procesu szkoleniowego,
- poszerzeniem zbioru narzędzi motywacyjnych.

Ważnym aspektem wewnątrzorganizacyjnych i pozaorganizacyjnych przesłanek podniesienia znaczenia zarządzania talentami jest również perspektywa osiągnięcia lepszych wyników przez organizację, ale także nowe możliwości projektowania i kreowania współczesnych obszarów rozwoju. Zarządy wielu firm coraz częściej w prowadzonych analizach zauważają znaczną wartość dodaną wpływu posiadania w organizacji liderów o szczególnych predyspozycjach. Deficyt utalentowanych i zaangażowanych liderów w ich opinii często jest powiązany z trudnościami osiągnięcia ambitnie założonych celów. Stąd pojawienie się obaw przed utratą, migracją i mniejszą podażą talentów ze względu na potencjalne turbulencje na runku pracy. W związku z powyższym coraz bardziej eksponuje się wpływ talentów na kształt i jakość bieżących zasobów ludzkich w organizacji. Firmie pozbawionej utalentowanych liderów w kluczowych obszarach niezwykle trudno wprowadzać i projektować innowacyjne i kreatywne rozwiązania oraz planować dynamiczny rozwój.

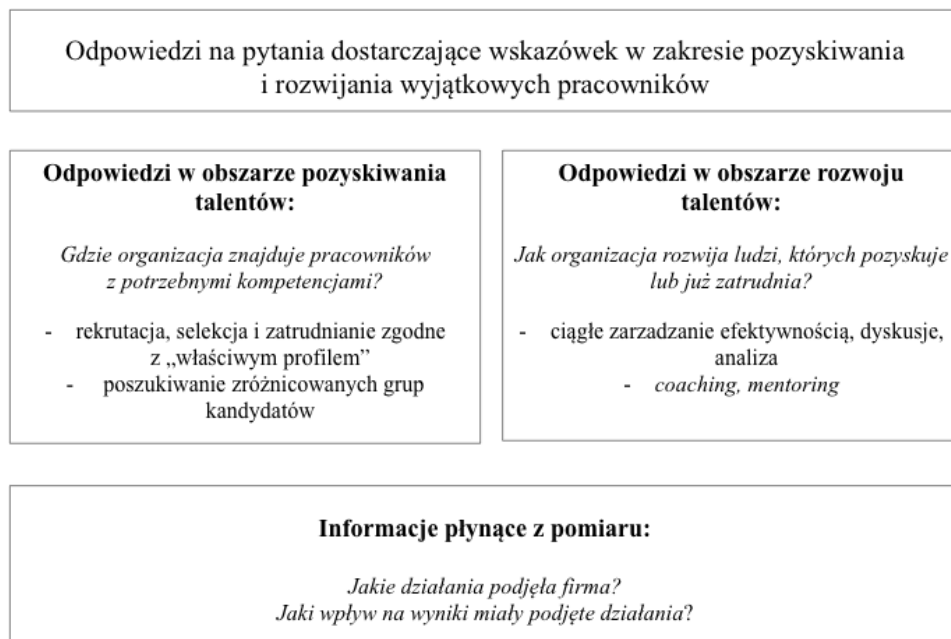
3.4. Zarządzanie talentami jako proces poszukiwania i kreowania liderów organizacji

Coraz częściej w literaturze przedmiotu akcentuje się konieczność ukierunkowywania rozwoju pracowników posiadających najwyższy potencjał w sposób świadomy, celowy oraz kontrolowany. Niejednokrotnie takie działania postrzega się jako jeden z czynników dominacji konkurencyjnej organizacji nad otoczeniem rynkowym. Kwestia zarządzania talentami z jednej strony wymaga zapewnienia właściwego poziomu talentów, natomiast z drugiej strony możliwości ich kontrolowanej migracji w obrębie samej organizacji. Zasadniczym fundamentem tych wpływów są natomiast ustalone odpowiednio wcześniej cele strategiczne

⁹⁰ A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 189.

⁹¹ *Ibidem*.

organizacji i dlatego też koncepcje pozyskiwania talentów oraz zarządzania nimi podlegają znacznemu zróżnicowaniu i uwarunkowaniom wynikającym ze specyficznych założeń, celów, priorytetów i potrzeb organizacji.⁹² Niezależnie od wspomnianych determinantów istnieje jednak kilka uniwersalnych modeli związanych z pozyskiwaniem talentów, ułatwiających sprawne i intencjonalne ukierunkowanie tych procesów. Pierwsza ze wspomnianych koncepcji opiera się na modelu zaproponowanym przez R. T. Muchę. Szczegółowa struktura modelu zarządzania talentami została przedstawiona na rysunku 3.3.



Rysunek 3.3. Model zarządzania talentami R. T. Muchy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011, s. 32.

W przypadku omawianego modelu głównym i zarazem naczelnym celem procesu rekrutacji jest selekcja i nabór pracowników najbardziej zbliżonych do wzorcowego profilu stanowiska oraz skierowanie przedmiotowej oferty do kandydatów o zróżnicowanych przymiotach. W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera sposób selekcji dostosowany do bieżącego położenia organizacji.⁹³

⁹² A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar...*, op.cit., s. 53–54.

⁹³ R. T. Mucha, *The Art and Science of Talent Management*, „Organization Development Journal” 2004, nr 22(4), s. 96-100; T. Ingram, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 56–57.

W powyższej koncepcji widać położenie wyraźnego nacisku na problematykę dopasowania pracowników do wizji organizacji. Warto jednak zaznaczyć, że model ten nie jest w tym znaczeniu nowatorski, bowiem opiera się on na schematach dopasowania funkcjonujących już w zarządzaniu zasobami ludzkimi (np. model Michiganana).

Druga koncepcja metody selekcji talentów została zaprezentowana przez ludzi związanych ze światem biznesu, a więc: K. Catlina oraz J. B. Matthews. Zaproponowany model cechuje się charakterem liniowym i obejmuje kilka kroków postępowania. Pierwszy etap związany jest z zaprojektowaniem właściwego profilu, czyli dokonaniem szczegółowego opisu stanowiska pracy. Ta charakterystyka powinna być wykonana w sposób przemyślany, od szczegółu do ogółu. Drugi etap obejmuje bazowanie na najlepszych źródłach i metodach rekrutacji w celu zidentyfikowania pożądanых kandydatów. W koncepcji tego modelu, najlepszy kandydat to taki, który w początkowej fazie rekrutacji swoim profilem jest najbardziej dostosowany i zbliżony do wymogów konkretnego stanowiska. Następnym etapem jest podjęcie decyzji, z którym z kandydatów zostanie przeprowadzona rozmowa kwalifikacyjna. W celu szczegółowej weryfikacji kandydatów w tym modelu, wyraźnie akcentuje się jakość rozmów kwalifikacyjnych, która powinna być przemyślana, ustrukturyzowana, opracowana z odpowiednim doбором pytań, co równocześnie zwiększa jej skuteczność. Po przeprowadzeniu rozmowy następuje wybór najlepszych kandydatów oraz weryfikacja ich referencji, a w dalszej kolejności złożenie oferty pracy. Skuteczność tego modelu często spotyka się jednak z zarzutem, czy wyselekcjonowany kandydat jest obiektywnie najlepszy i cechujący się szczególnymi uzdolnieniami, czy też jest talentem.

Alternatywnym sposobem w postępowaniu rekrutacyjnym skoncentrowanym na poszukiwaniu ewentualnych talentów jest odwoływanie się do metody ośrodka oceny (Assesment Center). Wspomniana metoda polega na standardowej ocenie zachowań ludzi na podstawie różnorodnych, wysyłanych przez nich znaków. Opinie obejmujące schematy zachowań kandydatów formułowane są na bazie drobiazgowo opracowanych stymulacji, następnie dokonuje się ich łączenia i statystycznego scalenia. W dyskusji mającej charakter podsumowującej działania selekcyjne, gromadzi się wyczerpujące opisy i klasyfikację zachowań uczestników. Efektem finalnym prowadzonej dyskusji jest drobiazgowość ocena postępowania kandydatów, którzy są oceniani pod względem kompetencji i innych zmiennych.⁹⁴

Skuteczne zarządzanie pozyskanymi do organizacji talentami jest w istocie procesem szukania i kreowania liderów organizacji. Rozwojowi podlegają zarówno umiejętności jak i wiedza, niezbędne do pełnego rozwoju przyszłych liderów. Oczywiście cechy personalne są także istotnym składnikiem. Dla swoich

⁹⁴ Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2003, s. 256; A. Lipińska-Grobelny, *Ośrodek oceny (Assesment Center)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4, s. 103.

stych menedżerów jutra (liderów) przywództwo to cecha kluczowa, która może być wrodzonym talentem, a jeśli nie, to i tak może zostać przyswojona.

Każdy rozwój jednostki odbywa się w odpowiednich etapach i ma swoje główne składniki.⁹⁵

1. Doskonalenie – ma na celu podniesienie kwalifikacji i w efekcie sprawności działania danego pracownika. Cały proces rozwoju talentu, w tym doskonalenie winno się dokonywać z czynnym udziałem samego zainteresowanego. Cechą np. dobrego lidera jest posiadanie wizji, w tym także wizji swojego doskonalenia i rozwoju. Jej kształt winien być sprzężany ze wspomaganiem ze strony organizacji i znaleźć wyraz w planie rozwoju kariery.
2. Samodoskonalenie – w powyższym procesie istotne miejsce ma zatem osobista strategia rozwoju. W dobie szerokiego dostępu do informacji, źródeł wiedzy, e-learningu przy odpowiedniej motywacji samemu można zdobyć odpowiednią wiedzę. Znacznie poważniejszym procesem może być podniesienie kwalifikacji personalnych i techniczno-specjalistycznych; temu bowiem służą bowiem wyspecjalizowane gry kierownicze, symulacje etc. Innym sposobem rozwoju tych cech mogą być staże, asystentura, zastępstwa czy ogólnie wykonywanie funkcji zawodowych.
3. Podejmowanie decyzji – podstawowa umiejętność, którą musi nabyć współczesny lider. Proces jej wykształcenia determinowany jest licznymi składnikami, w tym zmiennymi psychologicznymi (np. sprawnością intelektualną). Umiejętność tę nabywa się m.in. drogą treningów, za pomocą gier kierowniczych (decyzyjnych) i metody case study. Niemniej szczególną rolę odgrywa praktyka (*repetitio est mater studiorum*), uwikłanie w realne rozwiązywanie problemów i ponoszenie realnej odpowiedzialności.
4. Podnoszenie kwalifikacji interpersonalnych – współczesne organizacje stawiają przede wszystkim na rozwój cech osobowych potencjalnego lidera. Cechy te determinują bowiem przebieg współdziałania z ludźmi w różnych konstelacjach organizacyjnych. Zdolność do pracy w grupie, przewodzenie jej, umiejętność komunikowania się w sytuacjach zadaniowych czy konfliktowych jest kluczowa. Zyskuje ono nawet na ważności w związku z internacjonalizacją zarządzania i uczestnictwa osób z różnych kultur narodowych.
5. Przemieszczenia i awanse – oba procesy oznaczają przyjęcie nowych ról, w różnych komórkach i przedsięwzięciach organizacji. Pierwsze jednak bez zmiany statusu, udziału we władzy, a drugie zaś wyrażane cechuje zmiana statusu na wyższy, możliwość wywierania większego wpływu na działania firmy. W obu przypadkach chodzi generalnie o zdobycie różnorodnego doświadczenia.

⁹⁵ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 15.

3.5. Zagospodarowanie talentów w przedsiębiorstwie – programy zarządzania talentami

Proces jak i sam jego przebieg zarządzania talentami w wielu organizacjach wygląda podobnie, choć oczywiście poszczególne firmy kładą inny nacisk na konkretne obszary tego procesu. Przystępując do zaangażowania się w pozyskanie talentów należy z różnych względów zachować ostrożność. Zidentyfikowanie oraz późniejsze przechwycenie (często drogą podkupienia) talentu z innej firmy nie zawsze należy do posunięć skutecznych. Sukcesy odnoszone przez pracownika utalentowanego w konkretnej organizacji nie dają gwarancji, że uda je się powtórzyć w innej firmie ponieważ często w procesie aklimatyzacji talentu oddziałują różne czynniki wynikające ze specyfiki organizacji oraz jej otoczenia. Dlatego mając na uwadze powyższe wpływy, coraz bardziej dominującym nurtem w obszarze zagospodarowania talentami jest produkcja talentów wewnątrz firmy, skoncentrowanie się i wykorzystanie potencjałów ukrytych we własnych zasobach pracowniczych, które są odpowiednio zidentyfikowane, poznane i co najistotniejsze w jakiś sposób identyfikują się z organizacją.

Procesy zarządzania talentami stały się w dzisiejszych czasach jednym z najistotniejszych fragmentem funkcjonowania dużych, globalnych koncernów ukierunkowanych na rynki międzynarodowe, na zdobycie i utrwalenie przewagi konkurencyjnej oraz na rozwój zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej. Waga tej problematyki jest na tyle ważna, że obecnie powstaje coraz więcej organizacji i stowarzyszeń zainteresowanych tym obszarem działalności.

Jedną z najważniejszych organizacją funkcjonującą w tej branży w polskim środowisku biznesowym jest powstałe w 2011 r. Stowarzyszenie Zarządzania Talentami (The Talent Management Association) – organizacja non profit, której zasadniczym celem jest podjęcie się reprezentacji profesjonalistów z branży HR ze specjalizacją w dziedzinie zarządzania talentami, popularyzacja idei zarządzania i zagospodarowania talentów w organizacjach oraz przygotowywanie programów i projektów wdrożeń systemów zarządzania talentami.

W polskich warunkach gospodarczych koncepcja zagospodarowania talentów znajduje się obecnie w fazie powolnego wzrostu, aczkolwiek tendencja w tej materii przybiera zdecydowanie na sile czego przykładem jest wiele polskich firm skutecznie wykorzystujących programy zarządzania talentami.

W tabeli 3.1. przedstawiono wybrane polskie organizacje oraz przedsiębiorstwa, które w swojej aktywności biznesowej stosują w sposób mniej lub bardziej zaawansowany systemy zarządzania talentami.

Tabela 3.1. Przykłady polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami bądź ich elementy

Nazwa organizacji	Opis działań i rodzaj aktywności w zakresie zarządzania talentami
Bank Millennium S.A.	Pracownicy o największym potencjale są objęci Programami Rozwojowymi: specjalnie ukierunkowanymi szkoleniami zorientowanymi na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem poszczególnych talentów nadzór sprawuje mentor w osobie Członka Zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe.
BRE Bank	Dla najlepiej rokujących pracowników, wyłonionych podczas rocznej oceny, ustalane są Indywidualne Programy Rozwojowe. Wybitne talenty otrzymują dedykowany własny fundusz szkoleniowy dla realizacji inicjatyw w zakresie rozwoju.
GSK Pharma	Wdrożono program <i>Talent Management</i> ; oparty o rozwój karier, zakładający m.in. obejmowanie stanowisk z pewnym wyprzedzeniem, co umożliwia stworzenie dodatkowej motywacji do szybkiego uzupełnienia luki kompetencyjnej i szybszego uczenia się.
ING Polska	W ramach programu <i>Talent Management</i> , po zidentyfikowaniu własnych talentów na bazie Indywidualnego Planu Rozwoju, realizuje się: coaching, szkolenia, poszerzanie zakresów odpowiedzialności, fluktuację stanowisk oraz powierzanie nowych zadań. Powołano dodatkowo międzynarodową bazę talentów ING Talent Track.
Masterfoods	Talenty identyfikuje się w procesie rocznej oceny, z uwzględnieniem takich czynników jak zdolność uczenia się i skuteczność realizowanych zadań. Organizacja w ramach przyjętych programów zapewnia rozwój przez m.in. zlecenie nowych zadań i uczestnictwo w międzynarodowych projektach.
PKN Orlen S.A.	W ramach programu <i>Young Talents</i> identyfikuje się, a następnie realizuje się szkolenia w zakresie general management pracowników ze szczególnym istotnym potencjałem. Powołano w ramach organizacji także Akademię Biznesu PKN, zwaną mini-MBA, której absolwentom proponuje się indywidualne plany rozwoju.
Polska telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.	Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzone projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne i rokujące na przyszłość udostępniono program <i>XL Talent</i> opierający się na systemie szkoleń, studiów finansowanych przez firmę bądź staży w siedzibie firmy lub jej oddziałach zagranicznych. Uczestnicy realizują indywidualne plany rozwoju dopasowane do szczegółowych potrzeb.
Sygnity (Computer-Land+Emax)	Dokonuje się identyfikacji talentów, a następnie dzieli się je na dwie grupy: młodzi pasjonaci i doświadczeni pracownicy. Firma podjęła się organizacji programu <i>Mistrz-Uczeń</i> , cyklu szkoleń, udziału w innowacyjnych projektach, również zagranicznych, przynależność do Strategicznych Jednostek Biznesowych.

Źródło: J. Tabor, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*.

W krajach o wyższej stopie rozwoju sytuacja w tym zakresie prezentuje się zdecydowanie korzystniej ponieważ *wojna o talenty* rozpoczęła się tam znacznie wcześniej, a i sama metodyka programów zarządzania talentami koncentruje się głównie na ich kierowaniu jako kluczowym czynnikiem konkurencyjności firm.

W tabeli 3.2. zaprezentowano listę najlepszych organizacji międzynarodowych zorientowanych na kształtowanie systemu karier. Poniższe zestawienie powstało w wyniku analizy Sullivana, który na kanwie czterech wybranych kryteriów skonstruował listę najlepszych firm pod względem budowania kariery w ramach zarządzania talentami. Kryteria, których użył to:⁹⁶

- podmioty gospodarcze, które występują w rankingach Fortune oraz Business Week jako najlepsze miejsca pracy;
- podmioty gospodarcze, które zdobyły nagrody bądź też zostały wymienione za wysoki poziom w zarządzaniu talentami;
- podmioty gospodarcze, które wykreowały liderów zarządzania talentami, a którzy obecnie pełnią rolę członków zarządu w międzynarodowych korporacjach;
- podmioty gospodarcze, które kontynuowały tendencję wzrostową i w dalszym ciągu dokonują zatrudniania nowych pracowników bez względu na koniunkturę ekonomiczną – gospodarczą.

Tabela 3.2. Lista czołowych międzynarodowych organizacji dominujących pod względem budowania kariery w dziedzinie zarządzania talentami

Nazwa organizacji	Opis działań i rodzaj aktywności w zakresie zarządzania talentami
Google	Google koncentruje nacisk na odpowiednią, adekwatną rekrutację, dlatego też w firmie pracuje znaczna liczba rekruterów w stosunku do liczby pozostałych osób zatrudnionych. Zastosowano dodatkowo dobrze rozbudowany system oceny kandydatów (candidates assessment). Jeden z inspirujących projektów opierający się na rekrutacji kobiet – inżynierów.
Microsoft	Microsoft przygotował zespół, który permanentnie monitoruje stan zaangażowania czołowych pracowników oraz najistotniejszych procesów, pomagających rozwijać zrozumienie talentu. Microsoft dodatkowo inwestuje znaczne zasoby w różnego rodzaju projekty, które mają na celu skontrolować co faktycznie funkcjonuje i ma znaczenie, a co jest przereklamowane przez środki masowego przekazu w obszarze zarządzania talentami.
Sodexo	Uważana jest w światowym biznesie za jedną z najbardziej innowacyjnych organizacji w obszarze zarządzania talentami. Administruje i zawiaduje także programem monitoringu dla stanowisk wyższego szczebla.

⁹⁶ [http://www.era.net/the best firms to build a career in talent management](http://www.era.net/the_best_firms_to_build_a_career_in_talent_management) [dostęp:10.06.2017].

cd. Tabela 3.2. Lista czołowych międzynarodowych organizacji dominujących pod względem budowania kariery w dziedzinie zarządzania talentami

Facebook	Dzięki marce, którą zbudował sobie Facebook, zarządzanie talentami jest zdecydowanie prostsze (realizacja jednego z założeń zarządzania talentami – bycie pracodawcą z wyboru); Facebook jest jednym z elementów strategii zarządzania talentami innych firm, głównie poprzez możliwość tworzenia sieci znajomości, jakich nie zapewnia w zasadzie żaden inny portal internetowy.
Starbucks	Starbucks to podmiot, która doskonale funkcjonuje w warunkach ekstremalnie szybkiego wzrostu. Proces zarządzania talentami jest tam realizowany w drodze strategicznego planowania zatrudnienia, budowania wizerunku pracodawcy z wyboru, oraz poprzez innowacyjną strategię pozyskiwania kandydatów.
Wegmans Food Market	Swoje działania koncentruje na zaangażowaniu pracowników, utrzymaniu najlepszych oraz kierowanie ich rozwojem.
Infosys	Charakterystyczne dla tej organizacji jest przeprowadzanie rekrutacji wśród amerykańskich studentów, którzy wykazują się zdolnościami oraz rzadkimi umiejętnościami. Dzięki takiej metodyce działania identyfikują i pozyskują młode talenty, które można ukształtować wg potrzeb firmy.
PepsiCo	Posiada szeroką paletę procesów rekrutacyjnych, kanałów pozyskiwania kandydatów i metod selekcji.
Johnson & Johnson	Charakterystyczny dla J&J jest znacznie sformalizowany system rozwoju ścieżki kariery zawodowej: eUniversity, planowanie procesu rozwoju pracownika oraz szkoła personalnego i profesjonalnego rozwoju.
Southwest Airlines	Posiada własne środki masowej komunikacji np. telewizję w celu promowania własnej marki i kreować atrakcyjny przekaz dla potencjalnych kandydatów – tworzenie wizerunku pracodawcy z wyboru.
GE	Prowadzi systematyczną rekrutację i selekcję pracowników, posiada zorganizowany system szkoleń i rozwoju. Dodatkowo kreuje możliwości przesuwania pracowników wewnątrz organizacji, stosując system motywacyjny oraz program opieki dla rodzin pracowników. Prowadzi dedykowaną politykę wobec nierokujących pracowników.
IBM	Główne procesy zarządzania talentami w tej organizacji koncentrują się zasadniczo na odpowiedniej rekrutacji, procesach uczenia się, zarządzania efektami, kompensacją oraz planowaniu sukcesji stanowisk.

Źródło: [http://www.era.net/2010/12/06/the best firms to build a career in talent management](http://www.era.net/2010/12/06/the_best_firms_to_build_a_career_in_talent_management) [dostęp: 10.06.2017].

3.6. Strategia rozwoju talentów

Samo pozyskanie pracowników z wewnątrz lub zewnątrz organizacji legitymujących się wybitnymi uzdolnieniami i talentami często jest już zabiegami niewystarczającym. Organizację wdrażające dedykowane programy zarządzania talentami powinny stworzyć lub uzupełnić wdrożone programy o strategię rozwoju ścieżki zawodowej talentów. Taki wymóg i konieczność jest nieuniknionym postępowaniem biznesowym i dostrzega to coraz więcej organizacji posiadających znaczny potencjał ekonomiczny i organizacyjny i co zresztą potwierdzają bada-

nia przeprowadzone przez PwC (PwC CEO survey) wśród prezesów i dyrektorów generalnych korporacji w 70 krajach świata.⁹⁷ Wspomniane badania dowodzą, że na liście największych zagrożeń dla organizacji międzynarodowych, którymi zarządzają dominuje brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, co świadczy o niedoborach w rozpoznaniu talentów w organizacjach, czy też braku odpowiednich strategii ich ścieżki rozwoju. T. Davis w swoich publikacjach wskazuje na zespół następujących elementów składających się na strategię rozwoju pracowników:⁹⁸

- weryfikacja i ocena kompetencji i potencjału pracowników,
- analiza ich potrzeb szkoleniowych,
- uruchomienie dedykowanych programów treningowych,
- ocena skuteczności programów treningowych.

Tak ujęty system strategiczny rozwoju talentów nie jest procesem skomplikowanym lecz wymaga zainwestowania znacznych zasobów czasowych i nakładów finansowych. Strategia rozwoju talentów powinna pozostać, zresztą podobnie jak strategia HR w sposób ścisły skorelowana ze strategią ogólną i celami organizacji. Stworzenie takiego związku jest możliwe poprzez budowanie zespołu kompetencji pracowników wewnątrz organizacji po dokonaniu sprecyzowania co organizacja zamierza osiągnąć poprzez rozwój talentów. Od strony praktycznej związane jest to z koniecznością stworzenia długofalowego planu pozyskiwania i rozwoju talentów.

3.7. Podsumowanie

Coraz częściej dochodzi do głosu teoria, że talentu nie należy utożsamiać z prawem własności organizacji, albowiem talent ma charakter spersonalizowany i w tym znaczeniu właściwym jego dysponentem jest sam pracownik. Z tego względu wszelkie działania obejmujące kwestie zarządzania talentami powinny być skoncentrowane na uzyskaniu korzyści nie tylko przez organizację, lecz i przez nich samych. Dlatego też programy nawiązujące do problematyki zarządzania talentami powinny mieć charakter holistyczny i obejmować planowanie zatrudnienia, selekcję pracowników, permanentny rozwój potencjału, ocenę efektów świadczonej pracy czy też kwestie związane z planowaniem kariery.⁹⁹ Realizacja takich założeń i dyrektyw wymaga przestrzegania odpowiedniej organizacji i jakości pracy, wdrażania równowagi w relacji praca – życie prywatne oraz odpowiednich inspiracji. Właściwe zagospodarowanie talentu, także

⁹⁷ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania talentami*, [w:] *Ewaluacja talentu*, T. Davis (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 38.

⁹⁸ *Ibidem*, s. 44.

⁹⁹ A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar...*, op.cit., s. 55–56.

w ujęciu długoterminowym, wymaga więc percepcji przyszłościowej, związanej z dynamiką indywidualnego rozwoju pracowników.

3.8. Bibliografia

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
- Borkowska S. *Zarządzanie talentami* (red.), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Brown S. D., Lent R. W., *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, Hoboken NJ 2005.
- Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001.
- Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Koncepcja zarządzania talentami*, [w:] *Ewaluacja talentu*, Davis T. (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Drucker F. P., *Myśli przewodnie Drucker*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., House of Skills, The Conference Board 2015, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*:
www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf
<http://www.era.net/> [dostęp: 10.06.2017].
- Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.
- Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] *Zarządzanie talentami*, Borkowska S. (red.), Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988.
- Kowalska-Marrodon M., *Zarządzanie talentami na najwyższych szczeblach organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2005.
- Lipińska-Grobelny A., *Ośrodek oceny (Assesment Center)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3–4.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa 2005, seria „Studia i Monografie”.

- Mucha R. T., *The Art and Science of Talent Management*, „Organization Development Journal” 2004, nr 22(4), s. 96–100.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2016.
- Sękowski A. E. (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004.
- Woińska M., Szmidt Cz., *Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)*, [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), Wydawnictwo IPiSS Warszawa 2005.
- Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2003.

4. Lider, jako trener zespołu czy szkolenia zewnętrzne

Janusz Śnihur¹⁰⁰

4.1. Wprowadzenie

Często lider wyłania się sam w procesie zarządzania. Zespół oczekuje i pożąda przywódcy – lidera. Natomiast w sytuacji pewnych trudności decyzyjno-kompetencyjnych czy słabości organizacji wynikającej z braku czy też słabego lidera firmy korzystają ze wsparcia certyfikowanych podmiotów zajmujących się doskonaleniem – szkoleniem w zakresie odpowiednich kompetencji personalnych i organizacyjnych oraz innych. Mowa tutaj o trenerach (w tym wypadku trenerach biznesu). Są to instytucje/firmy czy osoby fizyczne, które w ramach swojej działalności, swoją wiedzą, doświadczeniem przy zastosowaniu odpowiednich metod dydaktyczno-szkoleniowych czy technik coachingowych oraz swojej kompetencji i kreatywności wpływają na podniesienie sprawności organizacji danego podmiotu czy też umiejętności osoby fizycznej.

Pojawia się, zatem pytanie: czy lider może przyjmować rolę trenera biznesu i być w tej sytuacji doraźnym rozwiązaniem, czy może tylko konkretne szkolenie z zewnątrz da zauważalne efekty już w krótkim okresie czasu?

4.2. Istota lidera

Obecne poszukiwanie wartości w postaci lidera oznacza poszukiwanie takiej osoby, która zasłużyłaby na zaufanie. Istotną rolę w poszukiwaniu odpowiedzi o przyszłość, kierunek naszego dążenia, odgrywa zaufanie. Każdy człowiek posiada instynktową potrzebę ufności – potrzebę powierzania komuś lub czemuś naszych tajemnic głęboko ukrytych w naszym wnętrzu. Pragniemy ufać tak ludziom, jak i instytucjom sprawującym władzę. Firmy, rządy, armie, szkoły stają się w ten sposób skarbnicami zaufania, a osoby stojące na ich czele skupiają zaufanie wielu osób. Przywództwo nierozzerwalnie łączy się z zaufaniem i nadzieją w głoszoną przez lidera wizję. Lider, jako posłaniec dobrych wieści, jest w stanie wpływać na ludzi. Po za pracą, pieniędzmi, interesami, rodziną itd., szukamy między innymi wartości, takich jak bezpieczeństwo, pokój, szczęście, miłość, wsparcie, szacunek i więzi.¹⁰¹ Wszystkie wymienione elementy życia, znane nam, jako uczucia, są wartościami końcowymi. Przywódcy są świadomi tego, co robią i są prawdziwi. To osoby, które są w pełni świadomi swoich sił, ich ograniczeń i emocji. Pokazują także swoje prawdziwe istoty swoim zwoln-

¹⁰⁰ doktor, Uniwersytet Zielonogórski, Zakład Zarządzania Strategicznego i Marketingu, e-mail: j.snihur@wez.uz.zgora.pl

¹⁰¹ L. Gonzales, J., *Jezus in Dialogue*. Nairobi–Mexico, 1994, Editorial Font S.A.

nikom. Nie działają one w sposób prywatny, a publicznie; nie obawiają się swoich błędów i słabości ze strachu. Zdają sobie również sprawę z tego, że samorealizowanie jest niekończącym się procesem. Ludzie potrzebują zainteresowania, chcą być celem, a nie narzędziem lub jedynie pomocnikiem w realizacji cudzych dążeń. Liczą też na to, że lider będzie mówił zawsze prawdę – nie prawdę kreatywną czy w kontekście, ale prawdę opisującą realną rzeczywistość. Wykluczone są działania jednoczące grupę, które podejmuje się ze strachu przed czymś lub w obawie przed kimś, a które zastępują pozytywną wizję przyszłości. Istotne staje się wzmacnianie asertywnej postawy i działań zgodnych z wartościami zwolenników. Spodziewają się oni, że lider da im nadzieję i skłoni do wyobrażenia pozytywnej przyszłości.

Tabela 1. Przeciwstawne style zarządzania

Styl dyrektywny	Styl coachingowy/trenerski
Lider dyrektywy uważa, że piastuje najwyższe stanowisko w zespole i to od niego oczekuje się rozwiązań i podejmowania decyzji. W skrajnym przypadku czyje się nieomylny. Narzuca swoje zdanie i punkt widzenia.	Lider coach jest przekonany, że relacje z zespołem są oparte na partnerstwie, a sami podwładni są w stanie stworzyć wspaniałe rozwiązania. Stara się tak postępować, aby inicjatywa wychodziła od członków zespołu przez niego kierowanego i wzmacniał ich poczucie wartości. Aktywizuje zespół odkrywając talenty i ukryte wartości jego członków. Jest empatyczny.
Lider dyrektywny narzuca, rozkazuje, wydaje polecenia. W skrajnym przypadku walczy z jakąkolwiek krytyką.	Lider coach słucha, pyta, próbuje zrozumieć, zachęca do poszukiwania rozwiązań. Wychwytuje elementy kreatywne członków zespołu – skłania do przedstawiania nawet nierealnych pomysłów. Nie gani a zachęca do przedstawiania każdych rozwiązań.
Lider dyrektywny używa stwierdzeń – akcentuje własne „ego”: <ul style="list-style-type: none"> • Ja wiem jak • Ja Ci mówię • Ty wykonujesz polecenia Stwierdza „robisz to źle”	Lider coach używa stwierdzeń – skłaniających do aktywności członków zespołu: <ul style="list-style-type: none"> • Ty wiesz jak • Ja Cię pytam • Ty decydujesz Zachęca „zrób to po swojemu”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kaye B., Jordan-Evens S., *Zatrzymać najlepszych*, Oficyna wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 150.

„Klasyczny” system zarządzania odchodzi obecnie do lamusa. Ponieważ liderzy XXI w.: dyrektorzy, menedżerowie, osoby piastujące wysokie stanowiska i urzędy, ale równocześnie prezentujące dyrektywny sposób zarządzania zespołem przestają osiągać satysfakcjonujące wyniki. Okazuje się, bowiem, że potencjalni pracownicy, którzy mają wykonywać określone obowiązki, od

których oczekuje się jedynie realizacji narzuconych działań szybko się wypalają i tracą motywację do pracy. By móc to lepiej zobrazować należy przeanalizować poniższą tabelę, gdzie zaprezentowane są przykładowo dwa różne style zarządzania.

Należy wyciągnąć wnioski wynikające z przyjmowania określonego stylu zarządzania: i tak, jeśli lider przyjmuje styl zarządzania dyrektywny, zespół może przestać być efektywny. Członkowie zespołu, którym nieustannie mówi się, co mają robić, szybko przestają być kreatywni, stają się znudzeni bywa, że apatyczni, a po jakimś czasie tracą zapał do pracy. Ponieważ nie oczekuje się od nich samodzielności i rozwiązywania problemów, wszystkie trudne sprawy zrzucają na barki przełożonego „on to za nas zrobi”, skoro i tak wie najlepiej. Często skutkuje to „milczącym” strajkiem załogi – członkowie zespołu zatracają swoją kreatywność. W konsekwencji sam menedżer ma „ręce pełne roboty” i nie może skupić się na tym, co najważniejsze – budowaniu i motywowaniu własnego zespołu. Z nieco innymi konsekwencjami mamy natomiast do czynienia, kiedy lider przyjmuje coachingowy/trenerski styl zarządzania. Kiedy menedżer pyta, zachęca do samodzielności to automatycznie oddaje inicjatywę podejmowanych decyzji oraz odpowiedzialność za wykonanie określonego zadania potencjalnemu pracownikowi. Takie działanie sprawia, że ów pracownik staje się mocniej zaangażowany w wykonanie zadania, bardziej kreatywny, a pojawiające się przeszkody traktuje, jako wyzwanie, a nie porażkę. Wzrasta u niego poziom samooceny oraz wartości w zespole. Prowadząc, bowiem kogoś w zgodzie z zasadami coachingu wierzymy, że dana osoba potrafi sama rozwiązać dany problem, często potrzebuje jedynie do tego zachęty bądź też odkrycia przez lidera głębiej ukrytych w nim talentów. Lider – trener jest w stanie „wydobyć” z niego te pokłady.

Należy mieć świadomość, iż styl coachingowy nie jest jedyny i najbardziej efektywny. Czasem podejście dyrektywne jest jednak wskazane. Zdarzają się, bowiem takie sytuacje, że np. podwładny nie ma żadnych informacji czy doświadczenia, aby znaleźć rozwiązanie danego problemu. Wówczas podanie właściwej decyzji jest jak najbardziej na miejscu. Kiedy liczy się czas to tradycyjny sposób zarządzania odnosi, większą skuteczność. Jeśli natomiast zależy nam, na jakości i rozwoju zespołu podejście coachingowe daje optymalne możliwości.

Niezależnie jednak od przyjętego stylu kierowania przed każdym dobrym liderem zespołu stoją następujące wyzwania:¹⁰²

- określanie zadań, które zespół winien wykonać;
- ocenianie możliwości wykonania zadania przez zespół, co do meritum i czasu realizacji;
- planowanie kolejności realizacji zadań przez zespół,

¹⁰²*Przedsiębiorczość w praktyce*. <http://www.podrecznik.edugate.pl/7-organizacja-przedsiewziecia-i-ocena-efektow-dzialan/7-1-role-lidera-i-wykonawcy-w-zespole>, [dostęp: 18.09.2017].

- organizowanie pracy zespołu,
- podział pracy pomiędzy członków grupy,
- motywowanie członków zespołu do działania,
- pomaganie zespołowi i sprawdzanie na bieżąco postępów w pracy,
- stawianie czoła problemom i podejmowanie decyzji,
- sprawna modyfikacja zakresu działań, a nawet składu zespołu w trakcie realizacji zadania,
- dążenie do realizacji zadań w wyznaczonym czasie,
- wyciąganie wniosków ze sposobu i efektów realizacji zadań przez zespół.

Czy lider staje się coachem/trenerem zespołu? Można powiedzieć, że tak, jeśli spełnia poniższe warunki. Bowiem za skutecznego lidera uznaje się przywódcę, który:¹⁰³

- uruchamia inicjatywę i wyzwala pozytywną energię w grupie/zespole;
- wspiera proces organizowania się grupy;
- pomaga innym odkryć ich wartość docierając do ukrytych talentów i umiejętności;
- motywuje do działania;
- umiejętnie zarządza konfliktem dążąc do rozwiązania i wniosków na przyszłość, aby to się nie mogło powtórzyć;
- jest przeciwny niezdrowej rywalizacji wśród członków organizacji, jest zwolennikiem współdziałania a nie zwalczania i destrukcji;
- akceptuje formę uczenie się na błędach;
- w sposób otwarty komunikuje się z otaczającym go środowiskiem;
- osiągnięty sukces przypisuje wszystkim uczestnikom procesu, a nie tylko samemu sobie.

Przyczyny przywództwa są związane przede wszystkim z ludzkim zaangażowaniem, u którego podstaw znajdują się zaspokojone wspomniane, chociażby powyżej, potrzeby społeczne. Idea przywództwa jest, więc ściśle skorelowana z sensem codziennego zaangażowania, którego celem powinien być drugi człowiek. Pojawiają się, zatem zasadnicze pytania: Jak przywódca może utrzymać to zaangażowanie swoich zwolenników? Kiedy jest to możliwe? I wreszcie: czego oczekują zwolennicy? Osoba lidera (mistrza) jest istotna w tym, do czego nas inspiruje, jeśli przez przewodzenie chce przykazać, że powinniśmy wspierać innych, działać etycznie oraz wystrzegać się złych nawyków i destrukcyjnych emocji. Mamy zaufanie do liderów/ trenerów, jeśli są zdolni naprawdę nas uczyć i wzbogać. Potrzebujemy takich przewodników, bo naturalnie dążymy do tego, aby uwolnić się od odpowiedzialności, mieć obok

¹⁰³ A. Dębowski, *Manifest Instytutu Liderów Zmian.*, 2013. s. 5, <http://adamdebowski.pl/wp-content/uploads/2013/08/manifest-instytut-lider%C3%B3w-zmian-2013.pdf>, [dostęp:18.09.2017]

siebie kogoś, kto za nas podejmie decyzję, a przynajmniej nauczy, co powinniśmy zrobić. Tęsknimy, zatem za mistrzem, bo gdy go nie ma, czujemy się bezradni ewentualnie osłabieni.

Reasumując – bycie skutecznym liderem to według specjalistów biznesu, posiadanie cech koniecznymi do odpowiedniego pełnienia roli lidera w zespole. Takie cechy to np.:

- umiejętność inspirowania i motywowania swojego zespołu;
- odpowiedzialność za całokształt działania zespołu;
- umiejętność słuchania podwładnych i relacje z nimi;
- posiadanie zdolności analitycznych;
- docenianie osiągnięć zespołu i promowanie tego faktu.

Należy zauważyć, iż wobec rosnącej w gospodarce zmienności i złożoności otoczenia, lider – przywódca, jako osoba zarządzająca organizacją, w tym zachodzącymi w niej procesami zmian, musi odznaczać się gotowością w zakresie nowych sposobów kreowania rzeczywistości, umiejętnością tworzenia wizji przyszłości i skutecznego jej wdrożenia.¹⁰⁴ To właśnie on jest gwarantem osiągnięcia sukcesu w zakresie wdrażanej zmiany i to on kształtuje proces zarządzania nią, tym samym bez wątpienia odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania zmianą na poziomie organizacji. Dysponując określonymi predyspozycjami, umiejętności, a także zasobami i instrumentami może to czynić w sposób skuteczny. Dlatego często wciela się w rolę trenera czy mentora.

4.3. Istota trenera

Słowo „trener”, które najczęściej kojarzy się ze sportem, czyli ciągłą pracą i doskonaleniem pewnych umiejętności, to „specjalista w określonej dziedzinie sportu prowadzący ćwiczenia, opracowujący ich metodykę, przygotowujący zawodników, drużynę do zawodów, nadzorujący występy zawodników, grupę drużyn podczas zawodów; trener koszykarzy, trener skoczków, trener selekcyjner.”¹⁰⁵ Natomiast trening to „systematyczne wykonywanie odpowiednio dobranych, opracowanych ćwiczeń prowadzące do uzyskania maksymalnej sprawności w jakiejś dziedzinie sportu lub działalności”. Trening piłkarski, siłowy, ale też umysłowy, „sprzedażowy”, zdolności negocjacyjnych itp. niezbędny jest podczas doskonalenia umiejętności biznesowych. Na rynku jest to pojawiający się coraz częściej „nowy” podmiot, zawód.

¹⁰⁴ M. Kurtyka, G. Roth, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008, s. 212.

¹⁰⁵ *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Przegląd Reader's Digest, Warszawa 2001, t. 2.s.441.

Idea trenera biznesu ma na celu uzupełnić lukę między wykorzystaniem umiejętności i doświadczenia w wykonywaniu profesji (czynności) zawodowych a doraźnym doskonaleniem pewnych umiejętności w celu uzyskania większej sprawności i sukcesów. Nazewnictwo takie ma niewątpliwie odzwierciedlać nowoczesną formę zarządzania biznesem. Określenia mogą być następujące: trener, trener biznesu, psycholog biznesu, warsztat szkoleniowy, trening biznesowy, coach, itd.¹⁰⁶ Sformułowania te są modne, ponieważ kojarzą się z czymś nowoczesnym, aktywnym, angażującym, praktycznym, ciekawym i dającym prawdopodobnie szybkie rezultaty. Jest to niewątpliwie przeciwstawne do często nudnych i teoretycznych szkoleń starego typu kurs, konferencja, kursokonferencje, pogadanki. Odbiorcy nowoczesnych szkoleń i ich zleceniodawcy często oczekują natychmiastowych efektów na rzecz firmy, stąd też wzrastają potrzeby rynkowe i wymagania na trenerów biznesu.

W tej dość skromnej „definicji” pojawia się obszerny, niezbędny trenerowi zasób postaw, zachowań, umiejętności i źródeł wiedzy. Wśród nich zostały wyróżnione następujące umiejętności:¹⁰⁷

- rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw trenerskich;
- umiejętność uczenia się w oparciu o własne i cudze doświadczenie;
- przygotowanie merytoryczne do szkolenia – dobór odpowiedniej metodyki szkolenia;
- umiejętność poszukiwania i analizy potrzebnych informacji;
- otwartość na informacje zwrotne stanowi bardzo cenne i analityczne źródło informacji dla trenera;
- świadomość swoich mocnych i słabych stron, planowanie osobistego rozwoju – umiejętność wyznaczania celów krótko- i długoterminowych;
- umiejętność życia zgodnie z osobistym systemem wartości oraz wspieranie i doskonalenie innych;
- świadomość i umiejętne wykorzystywanie osobistych źródeł energii twórczej.

Można, zatem zauważyć, że nie jest łatwo uchodzić za dobrego trenera – to nie tylko sukcesy osiągnięte przez „trenowaną” grupę, firmę, ale również, a może przede wszystkim własne poczucie wartości i umiejętność jej wykorzystania, jako komplementarny zasób (wiedzy, doświadczenia, kompetencji, postaw i innych czynników składających się na szeroko rozumiany sukces) do rozwiązywania problemów innych osób i organizacji w sposób relatywnie szybki. Szkolenie ma przynosić efekty w krótkim czasie, dlatego też cele szkolenia są

¹⁰⁶ J. Holweg, *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych. Podręcznik trenera biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 14.

¹⁰⁷ *Profesjonalny Trener Zarządzania MATRIK – narzędzia pracy trenera*, <http://matrik.pl/nowy/blog/projekt-2> [dostęp:10.07.2017].

jasno określone, a efekty winny być realne i możliwe do osiągnięcia w ustalonym terminie.

Od trenera wymaga się również właściwej postawy etycznej, która jest wkomponowana w ten zawód, jako element zaufania i rzetelności do jego roli – roli doradcy i koordynatora. Liderowi jak i trenerowi członkowie zespołu są w stanie powierzyć swoje „sekrety”, dlatego też etyczny trener to osoba, która:

- uczy się przez całe życie,
- stara się pracować nad sobą (permanently podnosi swoje kwalifikacje),
- pomaga innym w pracy nad sobą,
- ma świadomość ryzyka i zagrożeń, jakie pociąga za sobą szkolenie oraz pomaga uczestnikom radzić sobie z takimi zagrożeniami,
- dzieli się z innymi swoją wiedzą i umiejętnościami,
- buduje skuteczne relacje w grupie.

Ogólnie można przyjąć, że etyka biznesu stanowi etyczną refleksję nad działalnością przedsiębiorstwa, a w jej kręgu zainteresowania znajdują się następujące problemy:

- pracowników przy odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jako analiza stosunku do szerokiego kręgu interesariuszy – konsumentów, pracowników, kontrahentów, społeczności lokalnej,
- ochrona środowiska,
- partycypacja w podejmowaniu decyzji.¹⁰⁸

Dlatego też podobnych postaw możemy wymagać od lidera i przeważnie są to postawy etyczne, ponieważ jak wiemy lider to osoba również obdarzona zaufaniem, kompetentna o wysokim wskaźniku samodyscypliny i kultury osobistej.

4.4. Charakterystyka kompetencji lidera i trenera

Rozwój osobisty i zawodowy to naturalny proces, który tworzy udane życie. Ludzie, którzy dbają nieustannie o rozwijanie nowych umiejętności i wyzwają swoje możliwości prowadzą przeważnie życie pełne satysfakcji. Jeśli zatem postrzegamy lidera również, jako doradcę i mentora dla członków zespołu to takie umiejętności jak:¹⁰⁹

- rozwijanie własnej wiedzy, umiejętności i postaw etycznych,
- umiejętność uczenia się w oparciu o własne i cudze doświadczenie,
- przygotowanie merytoryczne do pracy,

¹⁰⁸ I. Mendryk, *Etyczne dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w poszukiwaniu nieetycznych zachowań* [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, E. Skrzypek (red.), UMCS, Lublin 2010, s. 191.

¹⁰⁹ *Podręcznik trenera przygotowany ramach projektu „Dobry Trener NGO*, I. Sroczyńska-Skoratko (red.), Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland i Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008, s. 31.

- umiejętność poszukiwania oraz analizy pozyskanych informacji,
- dbałość i otwartość na informacje zwrotne,
- świadomość swoich możliwości i ograniczeń,
- kreowanie osobistego rozwoju – umiejętność wyznaczania celów krótko- i długoterminowych,
- umiejętność życia zgodnie z danym systemem wartości,
- świadomość i umiejętne wykorzystywanie osobistych źródeł energii jak i energii zespołu.

Powyższe elementy mogą stanowić również cechy i umiejętności lidera czy też można zasugerować stwierdzenie, iż lider powinien również posiadać cechy dobrego trenera.

Szeroko rozumiany zasób lidera, jako przywódcy czy może „idola” to nie tylko postrzeganie osoby, jako kogoś wyjątkowego o szczególnych cechach, ale to przede wszystkim świadomość tej osoby, iż jego pozycja i odbiór w zespole/grupie to często wynik wykorzystania komplementarnych zasobów, na które składa się: wiedza, umiejętności, doświadczenie i kompetencje, postawy oraz inne czynniki składające się na szeroko rozumiany sukces.

Dlatego też lider winien w ramach swoich działań w organizacji, nie tylko biznesowych, przyjmować rolę trenera biznesu, np. w zakresie kształcenia zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi, należałoby doskonalić następujące z umiejętności:¹¹⁰

- zarządzanie czasem z uwzględnieniem fizjologii funkcjonowania człowieka,
- radzenie sobie ze stresem,
- kierowanie emocjami,
- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie jakością,
- skuteczne komunikowanie się w zespole.

Lider jest kimś wyjątkowym, którego zespół stara się naśladować a jego autorytet skutecznie może wpływać na postawy i pozytywne zmiany w zespole.

4.5. Jakie mogą być oczekiwania firmy, co do wyboru trenera do szkoleń?

Firmy, ze względu na wymagania rynkowe, kreowanie swojego wizerunku, interesują się różnymi typami szkoleń, dlatego zawód „trener biznesu” staje się coraz bardziej popularny. Powszechnie, zawód ten kojarzy się z czymś kreatywnym, jednak istnieje druga „strona” – prowadzenie efektywnych szkoleń

¹¹⁰ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki*, B. Urbaniak (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 124–127.

jest ciężką i odpowiedzialną pracą. Aby szkolenie przyniosło pożądany efekt musi uwzględniać następujące warunki:¹¹¹

- szkolenie powinno stwarzać okazję do wymiany doświadczeń między uczestnikami,
- preferowane jest stosowanie szczególnie metod interaktywnych i aktywizujących uczestników, co w konsekwencji pozostawia skutki edukacji na przyszłość,
- konfrontacja doświadczeń zdobytych podczas szkolenia z doświadczeniami, dotychczas wyniesionymi ze zdarzeń życiowych, biznesowych i innych,
- w trakcie szkolenia niezbędny jest klimat akceptacji i życzliwości, który ułatwi otwarcie się na innych, a tym samym przyswojenie nowych treści i doświadczeń,
- pokazywanie praktycznego zastosowania nowej wiedzy w realnym życiu przynosi o wiele większe skutki od studiowania „suchych” treści przez długi okres,
- trener powinien zadbać o motywację uczestników szkolenia.

Dobór dobrego trenera w dużej mierze gwarantuje powodzenie szkolenia, a co za tym idzie efekty przełożą się na korzyści dla firmy – beneficjenta szkolenia. Rozwiązaniem równoległym do kosztownych szkoleń zewnętrznych może być doraźne wykorzystanie wizerunku i postawy z całą paletą umiejętności i kompetencji lidera dla wdrażania nowych rozwiązań poprzez podnoszenie kwalifikacji, kompetencji i umiejętności a w szczególności pobudzania pracowników do kreatywności i współpracy. Lider pewnie jest w stanie wcielić się w rolę skutecznego trenera biznesu.

4.6. Podsumowanie

Dobór dobrego trenera w dużej mierze gwarantuje powodzenie szkolenia, a co za tym idzie efekty przełożą się na korzyści dla firmy, jednakże lider obdarzony zaufaniem a z drugiej strony konsekwentny w działaniu, co wynika z jego cech i postaw menedżerskich jest w stanie wcielić się w rolę skutecznego trenera. Dobry lider nie potrzebuje zewnętrznego wsparcia – jego kompetencje, kwalifikacje i doświadczenie a przy tym wysoka kultura osobista zdolności empatyczne i zaufanie zespołu – stanowią skuteczny „żagiel” do pokonywania przeciwnych wiatrów na drodze do sukcesu organizacji.

¹¹¹ A. Barska A., P. Łychmus, *Znaczenie klimatu pracy w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] *HRM w Polsce. Szanse i zagrożenia*, G. Bartkowiak, B. Balewski (red.), Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Jana Pawła II, Zielona Góra, 2007.

4.7. Bibliografia

- Barska A., Łychmus P., *Znaczenie klimatu pracy w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *HRM w Polsce. Szanse i zagrożenia*, Bartkowiak G., Bałewski B. (red.), Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Jana Pawła II, Zielona Góra, 2007.
- Dębowski A., *Manifest Instytutu Liderów Zmian*, 2013, <http://adamdebowski.pl/wpcontent/uploads/2013/08/manifest-instytut-lider%C3%B3w-zmian-2013.pdf>,
- Gonzales L. J., *Jezus in Dialogue*. Nairobi–Mexico, 1994, Editorial Font S. A.
- Holweg J., *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych. Podręcznik trenera biznesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.
- Kaye B., Jordan-Evens S., *Zatrzymać najlepszych*, Oficyna wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008.
- Mendryk I., *Etyczne dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w poszukiwaniu nieetycznych zachowań [w:] Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Skrzypek E., Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.
- Podręcznik trenera przygotowany w ramach projektu „Dobry Trener NGO”*, Sroczyńska–Skoratko I. (red.), Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland i Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2008.
- Profesjonalny Trener Zarządzania MATRIK – narzędzia pracy trenera*", <http://matrik.pl/nowy/blog/projekt-2>
- Przedsiębiorczość w praktyce*. <http://www.podrecznik.edugate.pl/7-organizacja-przedsiwziecia-i-ocena-efektow-dzialan/7-1-role-lidera-i-wykonawcy-w-zespole>.
- Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Przegląd Reader's Digest, Warszawa 2001.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki*, Urbaniak B. (red.), Difin, Warszawa 2008.

5. Wyzwania liderów organizacji w erze cyfrowej

Jacek Dziwulski¹¹²

5.1. Wstęp

Najważniejszym wyzwaniem organizacji w erze cyfrowej jest odkrywanie i kapitalizowanie kapitału ludzkiego wśród pracowników. Konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków ludziom w organizacji, aby umożliwiły ich dynamiczny rozwój i urzeczywistnianie ich kreatywności. Dlatego, że człowiek posiada nieograniczony potencjał, który może wykorzystywać działając na rzecz budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Organizacja w erze cyfrowej potrafi stworzyć przestrzeń do twórczego działania ludzi, przy jednoczesnym dostarczeniu narzędzi do pełniejszego samorozwoju.

Celem jest zamiana zasobów ludzkich w kapitał ludzki, który stanowi wartość nie tylko dla jednostki i organizacji, ale dla całej gospodarki oraz społeczeństwa.

Wszystkie obszary zarządzania kapitałem ludzkim powinny być spójne ze strategią, kulturą organizacyjną i strukturą firmy. Taką spójność można uzyskać poprzez zarządzanie kompetencjami, przy czym słowo to oznacza nie tylko indywidualną wiedzę, zdolności, umiejętności, motywacje i zachowania pracowników, ale też kompetencje organizacyjne. Te ostatnie wynikają wprost ze strategii biznesowej i personalnej firmy, którą wspierają np. nastawienie na klienta, orientacja na jakość, współpraca, analiza, innowacyjność. Ich źródłem mogą być również wartości wykreowane w obrębie kultury organizacyjnej. Stanowią też swoisty „klej” wszystkich elementów zarządzania ludźmi – począwszy od profili kompetencyjnych użytecznych przy planowaniu personelu, rekrutacji i selekcji pracowników, poprzez ocenianie i wynagradzanie kompetencji aż po ich rozwój.

5.2. Elementy kapitału ludzkiego wspomagające proces zarządzania przez lidera

Wiedza, umiejętności, osobowość są nośnikami kompetencji. Dzięki nim znaczenia nabiera doświadczenie zawodowe każdego pracownika.

Na jego przebieg składa się sekwencja pełnionych funkcji i ról, a także praca na stanowiskach o znacznej odpowiedzialności. Uzupełniają je wszelkie trudności i niepowodzenia w kontaktach z podwładnymi czy współpracownikami,

¹¹² doktor inżynier, Politechnika Lubelska, Katedra Strategii i Projektowania Biznesu, e-mail: j.dziwulski@pollub.pl

porażki ponoszone w życiu zawodowym, i kłopoty występujące w życiu osobistym.

O kompetencjach mówi się coraz częściej używając porównania z górą lodową, której wierzchołek jest widoczny „gołym” okiem, gdyż wystaje nad powierzchnię wody. Są to potwierdzone certyfikatami i dyplomami wiedza i kwalifikacje. Niekiedy te „papierowe”, twarde kompetencje nie przyczyniają się do sukcesu na danym stanowisku pracy i nie idą w parze z faktycznymi umiejętnościami. Natomiast znaczna część góry lodowej ukryta pod wodą, czyli: motywacje, predyspozycje, wizerunek własny, cechy osobowości człowieka coraz częściej przesądzają o wysokich efektach. Ten fragment kompetencji tak zwanych „miękkich” jest trudny do zbadania czy zmierzenia, ale wydatnie wpływa na odbiór danej osoby poprzez ujawniane zachowania.

Pojęcie kompetencji nawiązuje bezpośrednio do teorii drabiny kompetencji. Zakłada ona, że w procesie uczenia się pracownik przechodzi przez trzy etapy. Pierwszy etap to stan nieświadomości, kiedy nie zdaje sobie sprawy z braku określonej wiedzy czy umiejętności. Drugi etap nazywany jest stanem świadomości niekompetencji, a trzeci kończy się na określonej świadomości posiadania kompetencji. Wierzchołek owej drabiny można osiągnąć dopiero w momencie, gdy pracownik posiada już kompetencje oraz aktywnie korzysta z nich w celu sprawnego i skutecznego wykonywania powierzonych mu zadań. Kompetencje z jednej strony umożliwiają rozwój jednostki, z drugiej zaś wymagają od niej ciągłego doskonalenia i pogłębiania swojej wiedzy.

Ze względu na zakres zadań pracowników, kompetencje dzielimy na trzy kategorie: kompetencje społeczne, kompetencje osobiste oraz kompetencje menedżerskie. Podział ten odzwierciedla trzy podstawowe obszary funkcjonowania pracowników w organizacjach.

Kompetencje osobiste – kompetencje związane z indywidualną realizacją zadań przez pracownika. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych działań.

Kompetencje społeczne – kompetencje wpływające na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się, czy też wywierania wpływu na innych.

Kompetencje menedżerskie – kompetencje związane z zarządzaniem pracownikami, dotyczące zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności funkcjonowania podległego obszaru.

H. Mintzberg¹¹³ wyróżnia następujące umiejętności menedżera:

A. Umiejętności personalne

1. Zarządzanie sobą w obrębie organizacji (zdolność do refleksji, myślenie strategiczne).
2. Zarządzanie sobą na zewnątrz organizacji (czas, informacje, stres, kariera).
3. Ustalenie harmonogramu pracy (dzielenie zadań na poszczególne czynności, ustalanie priorytetów i terminów, umiejętność żonglowania terminami, terminowość).

B. Umiejętności interpersonalne

1. Bycie przywódcą współpracowników (rekrutacja i selekcja pracowników, szkolenie/uczenie/inspirowanie/relacje ze specjalistami).
2. Bycie przywódcą grup ludzi (tworzenie zespołów, rozwiązywanie konfliktów/zdolności mediacyjne, ułatwianie realizacji procesów, przewodzenie spotkaniom).
3. Bycie przywódcą organizacji (tworzenie kultury jednostki).
4. Administrowanie (organizowanie, rozdzielanie zasobów, delegowanie uprawnień, zatwierdzanie, systematyzowanie, wyznaczanie celów, ocenianie wyników).
5. Bycie łącznikiem między organizacją a otoczeniem (tworzenie sieci kontaktów, reprezentowanie, współpraca, promocja/lobbing, ochrona/łagodzenie napięć).

C. Umiejętności informacyjne

1. Komunikacja werbalna (słuchanie, przeprowadzanie rozmów, przemawianie/prezentowanie/sprawozdanie/pisanie, zbieranie informacji, rozpowszechnianie informacji).
2. Komunikacja niewerbalna (umiejętność patrzenia, czyli alfabetyzm wizualny, intuicja).
3. Analizowanie (przetwarzanie danych, modelowanie, mierzenie wyników, ocena).

D. Umiejętności wykorzystywane w działaniu

1. Projektowanie (planowanie, organizowanie, tworzenie wizji).
2. Mobilizowanie (walka z sytuacjami kryzysowymi, zarządzanie projektami, negocjowanie, prowadzenie polityki, zarządzanie zmianą).

Menedżer we współczesnej organizacji powinien charakteryzować się następującymi rolami:

- *zorientowanymi na działanie* – do elementów składowych można zaliczyć: niezadowolone ze stanu istniejącego, nastawienie na działania adekwatne do

¹¹³ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

potrzeb organizacji, wyprzedza działania innych, potrafi wyobrazić sobie przyszłość;

- zorientowanymi na osiągnięcia – do elementów składowych zalicza się: traktuje innowacje i zasoby jako pożądane zasoby organizacji, wykorzystuje okazje i kalkuluje ryzyko, nastawiony na skuteczność i jakość działań, działa twórczo, opiera działania na dobrym systemie planowania i kontroli;
- zorientowanymi na ludzi – do elementów składowych można zaliczyć: buduje przyjazny klimat w relacjach pomiędzy partnerami, docenia talenty u innych, potrafi motywować ludzi i wykorzystywać ich cechy, w realizacji postawionych zadań łączy zdyscyplinowanie z wrażliwością na podwładnych, skutecznie negocjuje i komunikuje się.¹¹⁴

Bardzo ważnym czynnikiem stymulującym zachowania przedsiębiorcze jest stworzenie właściwego klimatu w organizacji i wybranie adekwatnego do niego stylu kierowania. A. Sajkiewicz¹¹⁵ pisze, że „w nowoczesnym zorganizowanym przedsiębiorstwie (...) kluczowym celem staje się stworzenie atmosfery sprzyjającej innowacjom i wynalazczości”. Brak odpowiedniego klimatu organizacyjnego w sferze innowacyjności uwstecznia działania organizacji. Staje się ona mniej atrakcyjna i konkurencyjna na rynku dóbr produkcyjnych czy usługowych.

*„Menedżer w nowej pracy musi najpierw stworzyć sieć kontaktów, aby zdobyć odpowiednią bazę informacyjną (komunikacja), co w ostateczności pozwoli mu na właściwe wykonywanie swoich obowiązków (działanie w obrębie jednostki i negocjowanie)”*¹¹⁶

Zasady Clarksona:

1. Menedżerowie powinni doceniać i aktywnie śledzić to, na czym skupiona jest uwaga uznanych interesariuszy oraz powinni uwzględnić z należytą starannością ich interesy przy podejmowaniu decyzji.
2. Menedżerowie powinni słuchać głosu interesariuszy i porozumiewać się z nimi w sprawach, które ich dotyczą.
3. Menedżerowie powinni stosować procesy i sposoby postępowania, które są dostosowane do poszczególnych grup interesariuszy.
4. Menedżerowie powinni brać pod uwagę współzależność wysiłków i korzyści interesariuszy wraz z optymalizowaniem korzyści i obciążeń związanych z funkcjonowaniem organizacji, przy uwzględnieniu ryzyka przewidywanego dla interesariuszy.

¹¹⁴ T. Listwan, *Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości* [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Poltext, Warszawa 2004.

¹¹⁵ A. Sajkiewicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku* [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Poltext, Warszawa 2004.

¹¹⁶ Mintzberg H., *Zarządzanie...*, op.cit.

5. Menedżerowie powinni współpracować z innymi publicznymi i prywatnymi organizacjami, aby zapewnić jak najmniejsze ryzyko wynikające z funkcjonowania organizacji.
6. Menedżerowie powinni unikać postępowania mogącego zagrozić prawom człowieka.
7. Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z potencjalnego konfliktu pomiędzy ich własną rolą oraz ich prawną i moralną odpowiedzialnością wszystkich za interesariuszy. Powinni poruszać sprawę tego konfliktu otwarcie.¹¹⁷

Tabela 5.1. Role zarządzania

Określanie ram koncepcyjnych i ustalanie harmonogramu		
	W obrębie jednostki	Na zewnątrz jednostki
Płaszczyzna informacyjna	Komunikacja	
	obserwowanie centrum informacyjne	rzecznik centrum informacyjne propagator informacji
Płaszczyzna międzyludzka	Kontrolowanie projektowanie delegowanie wskazywanie rozdzielanie zasobów wymaganie Kierowanie/Przywódstwo motywowanie pracowników wspieranie rozwoju pracowników tworzenie zespołów wzmacnianie kultury organizacyjnej	Utrzymywanie kontaktów tworzenie sieci kontaktów reprezentowanie przekonywanie/przekazywanie informacji przekazywanie oddziaływań łagodzenie napięć
Płaszczyzna działania	Działanie w obrębie jednostki zarządzanie projektami pokonywanie trudności	Negocjowanie budowanie koalicji mobilizowanie wsparcia

Źródło: Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 113–114.

Proces wdrażania menedżera w tajniki nowej pracy może trwać 2–2,5 roku. Proces ten można podzielić na pięć etapów:

- przysposabianie się – czyli uczenie się, określanie swojej pozycji, podejmowanie działań korygujących;

¹¹⁷ W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

- zanurzenie – wprowadzenie zmian w mniej gorączkowym tempie, uczenie się spraw coraz bardziej konkretnych i szczegółowych;
- przekształcenie – zmiana kształtu pewnych aspektów organizacji;
- konsolidacja – załatwianie pozostałych spraw i przewlekłych problemów;
- dopracowanie – niewiele zmian, ale za to doskonalenie działań i szukanie nowych możliwości.¹¹⁸

Według H. Mintzberga do najważniejszych cech zarządzania można zaliczyć:

- niezwykle intensywne tempo pracy menedżera;
- krótkotrwałość i różnorodność jego zajęć;
- fragmentaryczność i nieciągłość pracy menedżera;
- nastawienie na działanie;
- preferowanie komunikatów nieformalnych i ustnych;
- poziom charakteru pracy ze współpracownikami i interesariuszami;
- przewaga kontrolowania niewidocznego nad jawnym.¹¹⁹

5.3. Wyzwania stojące przed liderami w organizacji przyszłości

Wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim to przede wszystkim wykorzystanie kompetencji w sieci technologicznych powiązań z partnerami i klientami, po to aby umieć się poruszać w obszarze coraz to większej konkurencji na rynkach. Każda organizacja inteligentna powinna być ukierunkowana na ciągłą edukację:

- poszerzania i gruntowania wiedzy teoretycznej;
- związaną z poszerzaniem profili specjalizacji;
- związaną z przygotowaniem do pracy w nowoczesnych strukturach sieciowych;
- zespołów ludzi w formie aktywnego treningu – każdy trening czyni mistrza,
- związaną z pozyskiwaniem intelektualnych elit organizacji.¹²⁰

W drodze do organizacji inteligentnej trzeba sięgać po następujące niekonwencjonalne metody:

- przekształcenie umysłu – intelektualna mobilizacja, kreowanie koncepcji, konstruowanie systemu przekształceń;
- restrukturyzacja materii, czyli ciała – budowanie systemu ekonomicznego, przebudowanie infrastruktury, zmiana systemu pracy;
- ruch, czyli ożywienie organizmu – osiągnięcie celów rynkowych;

¹¹⁸ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, *op.cit.*

¹¹⁹ Ibidem.

¹²⁰ A. Sajkiewicz, *Zarządzanie kapitałem...*, *op.cit.*

- odnowa ducha – czyli wypracowanie systemu wynagrodzeń zorientowanego na działania rozwijające przedsiębiorczość.¹²¹

Organizacje inteligentne powinny przebudować system edukacji, a decydenci tych podmiotów muszą podejmować trafniejsze decyzje dotyczące doboru kadr na kluczowe stanowiska. Ma to bezpośrednie przełożenie na stopień rozwoju czy wręcz cofania się firmy wstecz.

Organizacje przyszłości powinny być sprzężone na platformie biznesu z nauką. W Polsce od wielu lat obserwuję brak powiązań szeroko rozumianych na tym poziomie. Gospodarka idzie w swoim kierunku, a nauka w innym.

Założenie, że menedżerem na miarę potrzeb przedsiębiorstwa globalnego powinien być lider posiadający zarówno kompetencje zawodowe, jak i menedżerskie, różni się od tradycyjnej definicji lidera.

Według teorii W. Harasima organizacja przyszłości będzie potrzebować wizjonerów. Można by zadać sobie pytanie: Kim zatem jest wizjoner i czym powinien się cechować?

Według wspomnianego autora „Wizjoner – jest to ktoś kto pojęciu „wizji” potrafi nadać (pewien rodzaj wirtualności) koordynaty „czasowo – przestrzenne” stąpający twardo po tej ziemi (*teoria Wiesława Harasima*).”

Menedżer przyszłości to „Obywatel Świata”. *Obywatel świata (teoria Wiesława Harasima)* jest to ktoś, kto jest pozbawiony wszelkich barier przestrzennych, kulturowych, rasowych i lingwistycznych.

Obecnie i w przyszłości najlepiej sobie radzą i radzić będą ludzie posiadający obie paradoksalne cechy: bycie obywatelem świata i bycie wizjonerem – stąpającym twardo po tej ziemi.¹²²

W gospodarce polskiej obserwuje się od kilku lat to, że przeważają w niej inwestycje w infrastrukturę przedsiębiorstwa i formalny jego wizerunek bez sprzężenia tych działań w inwestowanie w kapitał ludzki. Kierownicy w firmach a także właściciele tych organizacji nie doceniają kultury zorientowanej na kapitał ludzki. Ze swojego praktycznego doświadczenia w zarządzaniu mogłem wielokrotnie się przekonać o tym. Takie praktyki uwsteczniają te organizacje. Można podać wiele czynników, które nie przyczyniają się do zmian w organizacji:

- zagrożenie menedżerów utratą stanowisk;
- zmniejszenie zakresu władzy, tam gdzie jest ona szeroka;
- konieczność uzupełnienia kompetencji i ciągłego treningu związanego z ich doskonaleniem;

¹²¹ Ibidem.

¹²² W. Harasim, *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi*. [w:] *Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов, Сборник научных трудов*, Москва 2007.

- konieczność podjęcia nowych wyzwań, stawiania odpowiednio nowych zadań;
- wymagania dotyczące wysokiego poziomu jakości zarządzania;
- pogorszenie warunków pracy, w tym nieodpowiednie systemy motywowania pracowników;
- niski poziom kultury organizacyjnej.

Badacze przywództwa w organizacji zastanawiali się czy cechy liderów, ich zachowania, czy też dopasowanie do sytuacji decyduje o sukcesie w przewodzeniu. Postawiono przed liderem poważne wyzwanie – być jednocześnie wizjonerem, opowiadaczem, agentem zmian i sługą. Daniel Goleman¹²³ i jego współpracownicy opracowali koncepcję, która wykorzystuje odpowiedzi klasyków na temat przywództwa. A jednocześnie kierownikom i menedżerom pokazuje sposoby zwiększania skuteczności zarządzania, tak, aby wcielić w życie cenne wskazówki od guru zarządzania. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Golemana wskazują, że to właśnie inteligencja emocjonalna jest czynnikiem odróżniającym liderów – „gwiazdy” od tych przeciętnych. Lider może wpływać na ludzi dzięki emocjom – to zasadnicze założenie tej koncepcji. Co mówi i robi lider ma swoje emocjonalne konsekwencje. Większą motywację i zaangażowanie wzbudzają w pracownikach przełożeni, którzy potrafią uwzględnić emocjonalny wymiar przywództwa.

Peter Drucker stwierdził, że *„Tym, co odróżnia organizacje od siebie, jest umiejętność sprawiania, by zwykli ludzie robili niezwykle rzeczy, a to zależy przede wszystkim od tego, czy wykonują oni zadania pozwalające na pełne wykorzystanie ich mocnych stron.”*¹²⁴

Na podstawie tego stwierdzenia można zadać sobie pięć pytań i zastanawiać się na odpowiedziach:

1. Jacy ludzie powinni pracować w twojej organizacji?
2. Czy zapewniasz swoim ludziom środki umożliwiające osiągnięcie maksymalnej efektywności i przyczynienie się do sukcesu organizacji?
3. Czy struktura organizacji i obowiązujące w niej procedury gwarantują szacunek dla pracowników i sprzyjają inwestowaniu w kapitał ludzki?
4. Czy wiedza i dostęp do niej jest wbudowana w twój model prowadzenia działalności?
5. Jaka jest twoja strategia inwestowania w ludzi i wiedzę?

Nie można wymagać od pracowników szeregowych czy kierownictwa organizacji efektywnego i skutecznego działania bez wyposażenia ich w odpowiednie oprzyrządowanie związane z realizacją zadań bieżących czy przyszłych. Zdarza

¹²³ D. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2002.

¹²⁴ P. F. Drucker, *The American CEO*, „Wall Street Journal” 30.12.2004.

się w praktyce, że osoby kierujące organizacją nie mają odpowiednich pełnomocnictw decyzyjnych i informacyjnych z centrali organizacji, nie mogą zatem podejmować racjonalnych decyzji strategicznych. Podjęte decyzje czy ich nie podjęcie może prowadzić do porażki organizacji, a w ostateczności do bankructwa.

5.4. Bibliografia

- Drucker P. F., *The American CEO*, „Wall Street Journal” 30 grudnia 2004 roku.
- Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
- Goleman D. D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2002.
- Harasim W., Dziwulski J., *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.
- Harasim W., *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi*. [w:] *Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов, Сборник научных трудов*, Москва 2007.
- Listwan T., *Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*. [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Juchnowicz M. (red.), Poltext, Warszawa 2004.
- Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Sajkiewicz A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*. [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Juchnowicz M. (red.), Poltext, Warszawa 2004.
- Sajkiewicz A., *Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firmy*. (w) *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Sajkiewicz A.(red.), Poltext, Warszawa 2002.
- Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

6. Szybciej, mocniej, dalej – o dylematach kierownika projektu jako lidera

Magdalena Jaworowska-Kosior¹²⁵

6.1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach projekty są naturalnym zjawiskiem w organizacjach. Dzieje się tak z tego powodu, iż projekty są sposobem wprowadzania zmian. Zmiany, z kolei są nieuniknione, a niepowodzenia za brak ich wprowadzania stają się coraz bardziej dotkliwe dla organizacji. Przykładem najczęściej spotykanych niepowodzeń może być utrata klientów i kooperantów, co z kolei skutkuje spadkiem sprzedaży, a w efekcie prowadząc w skrajnych przypadkach do upadku organizacji. Z tego względu temat projektów jest niezwykle kluczowy, a osoba kierownika projektu powinna być starannie dobierana na swoje stanowisko. Oczekiwaniem organizacji wobec obranego kierownika projektu, oprócz realizacji celów projektu, jest wykorzystanie w pełni swojego potencjału oraz potencjału zespołu by rozwijać nową działalność i poszukiwać szans rynkowych. Powyższe oczekiwanie rodzi tylko jedno kluczowe pytanie, spędzające sen z powiek setkom tysięcy osób na świecie, a mianowicie – jak to zrobić?

6.2. Specyfika projektów IT

Największą dynamiką projektów w XXI wieku cechuje się branża IT (wartość rynku IT, jak prognozuje PMR¹²⁶ w 2017 roku w Polsce, wzrośnie do 35,8 mld zł). To właśnie ta branża, ze względu na swoją charakterystykę zapoczątkowała wiele metod pracy wykorzystywanych w innych gałęziach gospodarki – np. standard PMBoK, Agile czy metodyka PRINCE2.

Ze względu na dużą różnorodność definicji projektu,¹²⁷ w niniejszym opracowaniu przyjęto definicję zgodną z metodyką PRINCE2.¹²⁸ Projekt odróżniają od zwykłej działalności następujące elementy: zmiany, tymczasowość (zidentyfikowanie ram czasowych), wielofunkcyjność (angażowanie osób z różnych zespołów), unikalność, niepewność. Ponadto projekt dostarcza konkretnych produktów oraz zapewnia realizację celów (rezultatów) przy ograniczonych zasobach.

¹²⁵ magister inżynier, absolwentka Politechniki Lubelskiej

¹²⁶ <http://ssk.com.pl/wp-content/uploads/2016/08/Rynek-IT-prognozy.pdf> [dostęp:20.03.2017]

¹²⁷ Dla porównania przykładowe definicje <http://zarzadzanieprojektami.it/12.html> [dostęp: 20.03.2017]

¹²⁸ Office of Government Commerce, *PRINCE2*™ – *Skuteczne zarządzanie projektami*, The Stationery Office Ltd., Wyd. 2, pol., Londyn cop. 2010.

Projekty IT w dużym uproszczeniu można podzielić na projekty polegające na wytworzeniu lub dostosowaniu aplikacji (software) oraz na projekty polegające na budowie (rozbudowie) infrastruktury sprzętowej (hardware). Bardzo często występują również projekty kompleksowe – zawierające elementy software i hardware. Osobne projekty mogą stanowić jedynie jeden lub kilka wybranych elementów z faz z cyklu życia oprogramowania. Dla przykładu może to stanowić przygotowanie studium wykonalności (ang. *feasibility study*), wykonanie analizy, implementacja rozwiązania (np. przygotowanie oprogramowania, instalacja sprzętu), testy, przeprowadzenie szkoleń lub wykonanie dokumentacji dla użytkowników końcowych, czy wreszcie utrzymanie i konserwacja. Projekty IT mają najczęściej na celu:¹²⁹

- wsparcie realizacji nowych kompetencji organizacyjnych – np. systemy klasy Business Intelligence umożliwiają analizę danych strategicznych, trendów; analizy sprzedaży i powiązanie z poziomem zapasów i częstotliwością dostaw;
- wzrost przychodów – np. dosprzedaż („cross-selling”), sezonowość sprzedaży, minimalizacja stanów magazynowych, skrócenie cyklu konwersji gotówki;
- zmniejszenie kosztów działalności – zmniejszenie bieżących kosztów operacyjnych i uzyskanie korzystniejszych kredytów kupieckich;
- zmniejszenie ryzyka – m.in. zastosowanie zabezpieczeń pozwalających na bezawaryjną pracę np. kopie bezpieczeństwa, dodatkowe serwery, działanie w chmurze, outsourcing oprogramowania i baz danych.

Mając na uwadze przedstawioną powyżej różnorodność projektów informatycznych, można pokusić się o ich ogólną charakterystykę:¹³⁰

- projekty wprowadzają usprawnienie czy zmianę, często są innowacją (np. wprowadzenie bankowości mobilnej), optymalizując (zmieniając lub tworząc) nowe procesy w organizacji;
- każdy projekt IT jest inny;
- w przypadku projektów obejmujących produkcję oprogramowania szytego na miarę, często występuje brak precyzyjnie zdefiniowanych wymagań z przewagą ogólnych wizji i zarysów;
- projekt realizowany jest w dynamicznym tempie, przy dużej presji czasu, kosztów oraz dostępnych zasobów;
- często stosowane jest podejście zwinne (Agile) zarządzanych projektów;
- architektura rozwiązania musi być dostosowana do wymagań systemowych, przewidująca możliwości i kierunki rozbudowy;

¹²⁹ M. Trocki, E. Sońta-Dączkowska (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009, s.67.

¹³⁰ M. Dyczkowski, *Wirtualizacja zespołów projektowych w przedsiębiorstwach informatycznych* [w:], *Informatyka we współczesnym zarządzaniu*, J. Kisielnicki, J.S. Nowak, J.K. Grabara (red.) Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s.217–218.

- zespół klienta i wykonawcy dynamicznie się zmienia w trakcie trwania projektu – np. realizując różne obszary w przedsiębiorstwie, dotyka odmiennych zagadnień np. sprzedaż, gospodarka magazynowa, logistyka i transport, finanse i rachunkowość.
 - występuje dysonans między przydzielonymi kompetencjami kierownika projektu, a strukturami władzy w organizacji – zespół może mieć odrębnych przełożonych, zaś kierownik projektu może być osobą spoza zespołu.
- Dopełnieniem zaprezentowanej powyżej złożoności projektu jest uzupełnienie jej o prezentację przykładów różnorodnych interesariuszy projektu w przedstawionej poniżej tabeli.

Tabela 6.1. Przykłady interesariuszy projektów i ich interesów

Grupy interesariuszy	Interesariusze	Przykłady interesów
Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni		
Regulatorzy	Administracja państwowa i samorządowa	Respektowanie prawa państwowego i lokalnego, przyczynianie się do rozwoju kraju i regionu, ochrona środowiska naturalnego
	Partie polityczne	Zgodność przebiegu i rezultatów projektu z oczekiwaniami elektoratu
	Instytucje UE	Respektowanie celów, zasad i prawa UE, wyrównywanie poziomów rozwoju
	Inne instytucje międzynarodowe	Realizacja celów, zasad i norm międzynarodowych, pogłębianie współpracy międzynarodowej
	Stowarzyszenia fachowe	Stosowanie fachowych metod, zatrudnianie certyfikowanych specjalistów
	Media lokalne i krajowe	Wyczerpujące i wiarygodne informowanie opinii publicznej o przebiegu i rezultatach projektu
Odbiorcy	Zleceniodawcy	Zgodność z założeniami projektu: jakościowymi, terminowymi i kosztowymi
	Użytkownicy końcowi	Wysoka jakość i efektywność użytkowa rezultatów projektu, terminowość udostępnienia rezultatów
	Instytucje odbioru	Zgodność rezultatów projektu z wymaganiami ogólnymi i firmowymi, korzystne warunki odbioru
	Usługodawcy	Korzystne warunki zleceń na usługi zamknięcia projektu
	Spółeczności lokalne	Zgodność rezultatów projektu z interesami społeczności lokalnej
	Organizacje społeczne	Zgodność z ideami i celami tych organizacji
Dostawcy	Sponsorzy	Zużytkowanie środków finansowych zgodnie z potrzebami i założeniami
	Banki i instytucje finansowe	Pewna i terminowa spłata kredytu, ograniczenie ryzyka bankowego
	Ubezpieczyciele	Ograniczenie ryzyka ubezpieczeniowego

cd. Tabela 6.1. Przykłady interesariuszy projektów i ich interesów

Grupy interesariuszy	Interesariusze	Przykłady interesów
Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni		
Dostawcy	Dostawcy materiałów, wyposażenia i podwykonawcy	Korzystne ceny, warunki, dostaw i płatności
	Biura inżynierskie, doradcy i firmy doradcze, kancelarie prawne	Stabilne wymagania, realistyczne terminy, korzystne ceny i płatności, wpływ na wizerunek
	Potencjalni pracownicy	Satysfakcjonujące stanowisko i wynagrodzenie, możliwości rozwoju i awansu zawodowego
Konkurenci	Konkurenci bezpośredni	Uzyskanie przewagi konkurencyjnej
	Konkurenci pośredni	Zmiana popytu w kierunku produktów substytucyjnych
Interesariusze zewnętrzni wewnątrzorganizacyjni		
	Organ nadzorczy	Realizacja celów strategicznych i wzrost wartości organizacji dzięki realizacji projektu
	Naczelne kierownictwo	Sprawną i efektywną realizacją projektu zgodną z celami organizacji, umocnienie własnej pozycji, prestiż zawodowy, zwiększenie wynagrodzenia
	Kierownicy liniowi	Minimalizacja zakłóceń bieżącej działalności ze strony projektu, dodatkowe wynagrodzenie z tytułu uczestnictwa w projekcie
	Kierownicy funkcjonalni	Sprawną koordynacją bieżącej działalności z działalnością na rzecz projektu, dodatkowe wynagrodzenie z tytułu uczestnictwa w projekcie
	Pracownicy liniowi i funkcjonalni	Jednoznaczny podział zadań i czasu pracy pomiędzy działalnością na rzecz projektu i działalnością bieżącą, dodatkowe wynagrodzenie z tytułu uczestnictwa w projekcie
	Eksperti	Jasne sformułowanie problemów, jednoznaczny podział uprawnień i odpowiedzialności, satysfakcjonujące wynagrodzenie
	Kierownictwo biura projektów	Respektowanie roli biura projektów w organizacji i przestrzeganie zasad współpracy ze strony pozostałych uczestników projektu
	Pracownicy biura projektów	Satysfakcjonujące wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju i awansu zawodowego
	Reprezentacje pracownicze	Akceptacja przebiegu i rezultatów projektu ze strony pracowników

cd. Tabela 6.1. Przykłady interesariuszy projektów i ich interesów

Interesariusze wewnętrzni		
	Komitet sterujący	Realizacja projektu zgodna z celami strategicznymi, minimalizacja zakłóceń i konfliktów
	Kierownik projektu	Skuteczna i efektywna realizacja projektu, minimalizacja zakłóceń i konfliktów
	Zespoły wykonawcze	Realistyczne zadania i terminy ich realizacji, sprawna współpraca z dostawcami i podwykonawcami, godziwe wynagrodzenie i warunki pracy
	Zespoły zarządzania projektami	Przebieg projektu zgodnie z planem, minimalizacja zakłóceń, szybkie reagowanie na zakłócenia, godziwe wynagrodzenie, możliwość rozwoju zawodowego
	Zespoły obsługi administracyjno-technicznej	Jednoznaczne formułowanie zadań i wymagań, wyposażenie w niezbędne środki, godziwe wynagrodzenie i warunki pracy
	Specjaliści	Jasne sformułowanie problemów, jednoznaczny podział uprawnień i odpowiedzialności, satysfakcjonujące wynagrodzenie
	Konsultanci	Stabilne wymagania, realistyczne terminy, korzystne wynagrodzenie

Źródło: M. Trocki, *Organizacja projektowa. Podstawy, Modele, Rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014, s. 51–53.

Przedstawieni powyżej interesariusze lub ich przedstawiciele mogą wchodzić w skład zespołu projektowego. Zespoły projektowe mają charakter tymczasowy. Pracownicy delegowani są tylko na czas trwania wykonywanych przez siebie zadań lub na czas projektu. Skład zespołu jest często interdyscyplinarny. Inne oczekiwania, doświadczenie i umiejętności prezentują pracownicy biznesowi, inne analitycy systemowi, a zupełnie odmienne osoby wykonujące zadania techniczne. Po osiągnięciu celu zespół jest rozwiązywany. W projektach IT zazwyczaj występuje bardzo wysoki poziom samoorganizacji zespołu – często członkowie sami wyznaczają sobie zadania i organizują pracę, co jest zgodne ze sposobem pracy agile opisaną w dalszej części opracowania. Sposób w jaki zespoły się komunikują jest często narzucony przez organizację lub projekt. Zazwyczaj używane formy kontaktu to spotkania twarzą w twarz, poczta elektroniczna, tele- i wideokonferencje, media społecznościowe lub komunikatory.

Członkowie zespołu projektowego mogą pełnić jedną lub kilka ról w projekcie. Najczęściej spotykane role to:¹³¹

- sponsor projektu – zapewnia środki finansowe (fundusze) na prowadzenie projektu, podejmuje decyzję o uruchomieniu projektu;
- kierownik projektu – zarządza projektem, dbając by jego cele zostały osiągnięte przy zachowaniu zgodności z planem, budżetem i zakresem;
- architekt rozwiązania – odpowiada za projekt architektury rozwiązania, jego skalowalność oraz opracowuje projekt wysokiego poziomu;
- analityk biznesowy – pozyskuje, analizuje, dokumentuje i uzgadnia wymagania oraz rekomenduje rozwiązania;
- programista (developer) – tworzy projekt techniczny aplikacji, odpowiada za implementację oraz poprawę błędów. W skład grupy tej wchodzi m.in. programiści aplikacji, baz danych, modeli biznesowych;
- tester – zapewnia jakość i bezpieczeństwo z perspektywy klienta i użytkownika. weryfikuje poprawność dostarczanego rozwiązania. testerzy powinni być zarówno po stronie dostawcy jak i odbiorcy rozwiązania,
- wdrożeniowiec – odpowiada za plan (konfiguracja, instalacja) i przebieg wdrożenia rozwiązania,
- dokumentalista – odpowiada za tworzenie dokumentacji dla użytkownika końcowego.

Oprócz wymienionych powyżej mogą wystąpić również role: szkoleniowca, kierownika produktu, kierownika procesu, osób odpowiedzialnych za ergonomię rozwiązania (User experience – UX), ekspertów dziedzinowych (w tym ekspertów zewnętrznych), pracowników działu jakości.

6.3. Kierownik projektu

Realizacja trudnego i pełnego wyzwania jakim jest zarządzanie projektem spoczywa na jednej osobie – kierowniku projektu (Project Manager – PM). W kwestiach dokumentacji i organizacji co prawda kierownik projektu, może być wspierany przez pracowników biura projektów, jednakże cała odpowiedzialność za projekt spoczywa na jego barkach. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowań opisujących kim jest kierownik projektu, jaka jest jego rola, jakie stoją przed nim wymagania. Rolę PM'em można podsumować słowami K. Jarockiej: „to przede wszystkim reagowanie na zmieniające się dynamicznie projektowe środowisko, komunikowanie działań, a także decydowanie o ich kierunku, a na końcu – wzięcie odpowiedzialności za to

¹³¹ Szerzej: J. Werewka, *Role kierownicze i technologiczne w projektach* [w:] *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Werewka J.(red.), Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A., t. 1, Wydawnictwa AGH, Kraków 2012, s.46–47.

wszystko.”¹³² Jednakże tak prosto zdefiniowany cel pracy w rzeczywistości nie jest łatwy do realizacji.

Tabela 6.2. Porównanie ról organizacyjnych pełnionych przez kierownika projektu i kierownika liniowego

Kierownik projektu	Kierownik liniowy
Musi liczyć się z wieloma przełożonymi	Podlega tylko jednemu przełożonemu
Ma stosunkowo wąski zakres uprawnień	Otrzymuje wraz z powołaniem zazwyczaj znaczny zakres uprawnień
Może mieć trudności z wnoszeniem opinii i uwag na temat wyników pracy pracownika będącego członkiem zespołu	Ma pełne uprawnienia w zakresie oceny wyników pracy podległego mu pracownika
Pod względem wynagrodzenia nie są traktowani równorzędnie z innymi kierownikami	Pod względem wynagrodzenia są traktowani równorzędnie z innymi kierownikami
Zajmowane stanowisko jest, co do zasady, tymczasowe	Zajmowane stanowisko jest, co do zasady, trwałe
Kieruje członkami zespołu mającymi niekiedy wyższą od niego pozycję w hierarchii zarządzania.	Jako członek zespołu projektowego ma zazwyczaj wynagrodzenie wyższe, niż kierownik projektu

Źródło: Miedziński B., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Jański, Warszawa 2012, s. 306.

Sprostanie wymaganiom stawia przed menedżerem projektu szereg wyzwań. By je spełnić kierownik musi być dobrym przywódcą. Umiejętność ustalania i dzielenia zadań przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzeni do rozwoju dla członków zespołu pozwala stosować zarządzanie oparte na zaufaniu, woli współpracy i kontaktach osobistych. Jest to niezbędne, gdyż projekty tworzą ludzie i od ich zadowolenia i sukcesów osobistych zależy powodzenie projektu. Jak pisze D. Taylor¹³³ nastąpiła nowa era przywództwa liderzy są wszędzie i każdy może być liderem. Rola kierownika projektu, precyzuje działania, tak aby będąc osobą odpowiedzialną za zespół umożliwił naturalnym liderom na ujawnienie się i rozwój. On sam, jako lider świadomy swoich kompetencji i kwalifikacji, powinien umiejętnie wykorzystywać mocne strony zespołu, kompensując jego niedoskonałości, „wiedzieć, kiedy komunikować się i kiedy milczeć.”¹³⁴ Najbardziej oczywiste, wśród umiejętności menedżera, są umiejętności formalnego zarządzania projektami,¹³⁵ wiedza techniczna dotycząca tematyki projektu oraz

¹³² <http://kjarocka.pl/zarządzanie-projektami/project-manager-opis-stanowiska-i-zakres-obowiazkow/> [dostęp:26.03.2017]

¹³³ D. Taylor, *Lider bez maski. Prawdziwa droga do sukcesu*, Wydanie II, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa 2013, s.21–22.

¹³⁴ J. R. Meredith, S. J. Mantel Jr., *Project management: a Managerial Approach. International Student Version*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2010, s.128. Tłumaczenie własne.

¹³⁵ R. Newton, *The practice and theory of Project management: creating value through change*, PALGRAVE MACMILLAN, Basingstoke 2009, s.15.

umiejętności negocjacyjnych. Ponadto kierownik projektu musi dbać o balans pomiędzy swoim życiem prywatnym a pracą. Jest to o tyle ważne, iż jego przykładem kierują się pozostali członkowie zespołu. Zbalansowane podejście powoduje stałą satysfakcję z pracy i trwałą chęć do pracy zespołu.

Skuteczny kierownik projektu powinien liczyć się z wieloma ograniczeniami swojego stanowiska, których nie posiada kierownik zespołu. Dla porównania w powyższej tabeli zamieszczono porównanie ról organizacyjnych kierownika projektu oraz kierownika zespołu (liniowego).

Niepewność i zmieniające się warunki pracy charakteryzujące pracę menedżera projektu trafnie określił M. Bennewicz, co można przyjąć jako myśl przewodnią: „Niczego nie zakładaj, wszystkiego się spodziewaj, bądź uważny i gotowy na nowe sytuacje i relacje.”¹³⁶ Każdy kierownik projektu by skutecznie pełnił swoje obowiązki, jak wykazała przeprowadzona przez¹³⁷ 4pm.pl ankieta, powinien dysponować wiedzą dotyczącą metodyk zarządzania projektami. W kolejnym rozdziale zostaną przybliżone 3 najpopularniejsze zagadnienia związane ze standardami i technikami zarządzania projektami.

6.4. Metody zarządzania projektami

Przez metody zarządzania projektami rozumiane są celowo i świadomie opracowane zalecenia, możliwe do wielokrotnego wykorzystania, nie tylko w sferze projektów IT. W tabeli 6.3. przedstawiono systematykę metod zarządzania projektami.

Ze względu na niezwykle dużą liczbę technik i metod oraz ograniczone ramy niniejszego opracowania, aby przybliżyć czytelnikowi zagadnienie zostały wybrane najpopularniejsze elementy w zarządzaniu projektami na świecie. Wśród nich są standard PMBoK, metodologia PRINCE2 oraz metodyki zwinne (agile).

¹³⁶ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011, s.245.

¹³⁷ <http://4pm.pl/artykuly/wyniki-ankiety-kompetencje-kierownika-zespołu-projektowego-cz-3> [dostęp:27.03.2017]

Tabela 6.3. Systematyka metod zarządzania projektami

A: Zakres problemowy	B 1–2: Metody szczegółowe		B3–4: Metody ogólne	
	B1: określające szczegółowo zarówno kroki postępowania jak i ich treść	B2: określające dokładnie kroki postępowania oraz ogólnie ich treść	B3: określające ogólnie zarówno kroki postępowania, jak i ich treść	B4: niezawierające w ogóle kroków postępowania, tylko ogólnie kierunek postępowania
A1: Metody kompleksowe obejmujące cały proces zarządzania projektem	Metodyki: A1–B1 np. metodyka PMBoK, metodyka PRINCE2; A1–B2 np. metodyka ZOPP, metodyka PCM zarządzania cyklem projektu		Podejścia metodyczne: A1–B3 np. podejście pragmatyczne, podejście systemowe, podejście decyzyjne; A2–B3 np. metody analizy, metody diagnozy, modelowania, metody oceny, metody wyboru.	Reguły metodyczne: A1–B4 np. dwanaście reguł zarządzania projektami J.R. Meriditha i S.J. Mantela; A2–B4 np. przykazania menedżera projektu według J. Davidson Frame
A2: Metody cząstkowe (wycinkowe) obejmujące tylko część procesu zarządzania projektem	Techniki: A2–B1 np. analiza ABC, techniki planowania sieciowego: CPM, PERT, MPM, GERT; A2–B2 np. harmonogramy, techniki oceny, burza mózgów, listy pytań kontrolnych, technika łańcucha krytycznego.			

Źródło: M. Trocki (red.) *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012, s.401.

6.5. Project Management Book of Knowledge (PMBOK)

Project Management Institute (PMI) publikuje zbiór standardów, tworzony na podstawie najlepszych praktyk, w formie dokumentu „A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK® Guide). Norma ta zawiera wytyczne dla osób zarządzających projektami. Oprócz tego daje praktyczne wskazówki dostarczając informacji co należy zrobić, nie mówiąc o sposobie wykonania. Jest standardem zarządzania opartym na produktach opisującym pracę jako wynik poszczególnych procesów. Więcej szczegółowych informacji zawiera PMBoK Guide.¹³⁸

¹³⁸ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, (PMBOK® Guide), Management Training & Development Center Sp. z o.o., Warszawa 2013 fragment dostępny <http://www.mtdc.pl/ksiegarnia/piate-wydanie-polskie-a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-> [dostęp: 21.03.2017]

6.6. PRINCE2

PRINCE2 jest metodyką ogólną prowadzenia projektów, która powinna zostać dostosowana do konkretnego przypadku projektowego. Wymogiem jest uzasadnienie biznesowe rozpoczęcia projektu, które powinno być weryfikowane i ważne przez cały okres trwania projektu. Dodatkowo uzasadnienie powinno zostać udokumentowane i zatwierdzone. Zalety niniejszej metodyki to:

- ciągła zasadność biznesowa,
- korzystanie z doświadczeń,
- zdefiniowane role i obowiązki,
- zarządzanie etapowe,
- zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji,
- koncentracja na produktach,
- dostosowanie do warunków projektu.

PRINCE2 nie jest jedynie ograniczona do stosowania w branży IT. Jest jedną, obok PMBoK, z najbardziej rozpoznawalnych metodyk na świecie. Oba standardy nie wykluczają się wzajemnie. PMBoK stanowi kompendium wiedzy dotyczącej zarządzania projektami, natomiast PRINCE2 jest metodologią pozwalającą efektywniej je realizować. Szczegóły metodyki PRINCE2 znajdują się w podręczniku udostępnionym przez Office of Government Commerce.¹³⁹

6.7. Agile

Pod nazwą agile kryją się zwinne (adaptacyjne) metodyki produkcji oprogramowania. Przykładem są: Scrum, Extreme Programming, Feature-Driven Development, czy Clear Crystal. Agile nie jest metodyką, a sposobem pracy w projektach. Niezależnie od wybranej metody, wszystkie działania muszą być zgodne z Manifestem Agile. Zgodnie z jego założeniami jest to przestrzeganie wszystkich poniżej zaprezentowanych 12 zasad:¹⁴⁰

1. Najwyższy priorytet ma dla nas zadowolenie klienta dzięki wczesnemu i ciągłemu wdrażaniu wartościowego oprogramowania.
2. Bądźcie gotowi na zmiany wymagań nawet na późnym etapie jego rozwoju. Procesy zwinne wykorzystują zmiany dla zapewnienia klientowi konkurencyjności.
3. Dostarczajcie funkcjonujące oprogramowanie często, w kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych odstępach. Im częściej, tym lepiej.
4. Zespoły biznesowe i deweloperskie muszą ściśle ze sobą współpracować w codziennej pracy przez cały czas trwania projektu.

¹³⁹ Office of Government Commerce, *PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, The Stationery Office Ltd., Drugie wydanie polskie 2010, Druk w Wielkiej Brytanii

¹⁴⁰ Pełna treść dostępna <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> [dostęp:22.03.2017]

5. Twórzcie projekty wokół zmotywowanych ludzi. Zapewnijcie im potrzebne środowisko oraz wsparcie i zaufajcie, że wykonają powierzone zadanie.
6. Najbardziej efektywnym i wydajnym sposobem przekazywania informacji zespołowi deweloperskiemu i wewnątrz niego jest rozmowa twarzą w twarz.
7. Działające oprogramowanie jest podstawową miarą postępu.
8. Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy oraz użytkownicy powinni utrzymywać równe tempo pracy.
9. Ciągłe skupienie na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność.
10. Prostota – sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy – jest kluczowa.
11. Najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów.
12. W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy – swojej wydajności, a następnie dostraja i dostosowuje swoje działania do wyciągniętych wniosków.

Oparcie projektu o zwinny sposób pracy zapewnia szybkie tworzenie oprogramowania oraz dynamiczne reagowanie na zmiany zachodzące w wymaganiach przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu zadowolenia klienta. Metody agile kładą bardzo silny nacisk na kontakty międzyludzkie oraz samodoskonalenie się pracowników.

6.8. Dylematy kierownika projektu

Powyżej zostały przedstawione przykładowe sposoby zarządzania projektami, których celem jest efektywne zarządzanie projektami. Warto się jednak zastanowić czy wybór danej metody niesie ze sobą więcej niebezpieczeństw niż korzyści. Decyzje podejmowane na początku, przed rozpoczęciem projektu są brzemiennie w skutki, aż do jego zakończenia. Dlaczego wybór jest wyzwaniem dla kierownika projektu? Przede wszystkim wybór to niepewność, ryzyko. Ryzyko wpływać może na projekt negatywnie lub pozytywnie. Wśród ryzyk negatywnych (nikt raczej się nie obawia, że coś może „pójść za dobrze”) najbardziej niepożądanym jest brak uzasadnienia do kontynuowania projektu i jego zakończenie – przy nie osiągnięciu założonych celów i spowodowaniu strat. Pozostałe błędy przy realizacji projektu mogą obejmować m.in.:

- przekroczenie kosztów projektu, czasu;
- niewłaściwy dobór zespołu projektowego – źle oszacowane liczba i profesja osób pracujących przy projekcie;
- nieprawidłowo zainwestowane środki;
- przyjęcie niewłaściwej metody projektowania lub jej brak;
- brak planowania prac;
- przyjęcie niewłaściwej metody pomiaru i estymacji produktywności działań projektowych lub jej brak;

- nieefektywna komunikacja może spowodować błędne założenia do projektu – niezrozumienie celów klienta;
- brak akceptacji kierownika projektu, współpracowników lub pracowników klienta.

W ciekawy sposób przedstawił zagadnienie dylematów kierowników B. R. Kuc (tabela 6.4.) pokazując dylematy kierownika liniowego. Przedstawionych w tabeli zagadnień dotyczących kierowników nie należy bezpośrednio przekładać na pracę Project Managera ze względu na jej odmienny charakter – co zostało przybliżone w rozdziale 6.2. Pierwszy aspekt – skracanie czasu rozwoju produktu można przetransponować jako skrócenie czasu realizacji pojedynczego projektu oraz optymalizacji wielkości realizowanych zadań przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości dostarczanego rozwiązania. Drugi element – obniżanie kosztów produkcji – można rozumieć jako wykorzystywanie już istniejących rozwiązań (fragmentów rozwiązań) mając na uwadze ich czas i możliwości dostosowania do wymogów projektowych. Trzeci element wpisuje się w myśl metodologii agile – wyciągać wnioski z retrospekcji wdrożeń i wdrażać wypracowane rozwiązania w przyszłych etapach projektu lub nowych projektach. Redukcja kosztów oprzyrządowania może zostać odniesiona do umiejętnego planowania potrzebnych narzędzi, np. licencji oprogramowania „na wyrost”. Natomiast element „skracać czas przebrojenia maszyn” można bezpośrednio przełożyć na umiejętność mówienia „nie”, przez kierownika projektu i jego zespół, gdy dodatkowe zadania zagrażają realizacji projektu. Jednocześnie PM musi mieć świadomość stałego zapewnienia pracownikom dopływu nowych, ciekawych zadań, by pobudzać ich kreatywność i utrzymywać motywację na wysokim poziomie. Jak wiadomo, nie wszystkie zadania w projektach są ekscytujące, zatem pojawia się potrzeba umiejętnej motywacji zespołu. Ostatnie, wymienione w tabeli aspekty są ze sobą nierozdzielnie związane i są wspólne zarówno dla kierownika liniowego, jak i dla PM'a. Polegają bowiem na zwiększaniu ilości wykonywanych przez pracowników zadań przy jednoczesnym obniżaniu liczby osób pracujących przy projekcie oraz wzroście obrotów obniżając koszty. Odpowiedni dobór kadry oraz umiejętne zarządzanie pozwalają osiągnąć konsensus zapewniając integralność i wzmacniają rozwój wewnętrzny zespołu, tym samym zwiększając jego produktywność.

Tabela 6.4. Dylematy kierowników

Kierownicy z jednej strony muszą...	Ale z drugiej strony powinni...
skracać czas rozwoju produktu	podnosić jakość produktów
obniżyć koszty produkcji	poprawiać jakość produkcji i dbać o środowisko
zwiększać we wszystkich obszarach produktywność, tzn. rozszerzać zakres działań racjonalizatorskich	obniżyć niezbędne do tego nakłady inwestycyjne
redukować koszty oprzyrządowania	liczyć się z malejącą liczbą produkowanych wyrobów
skracać czas przebrojenia maszyn	liczyć się z malejącą wielkością produkowanej partii wyrobów
zmniejszać zapasy, a więc zmniejszać wielkość produkcji w toku oraz stan magazynu wyrobów gotowych	podnosić bezpieczeństwo dostaw
intensywniej wykorzystywać urządzenia produkcyjne	zwiększać różnorodność i zmienność produktów
zwiększać ilość wykonywanych przez pracowników zadań	obniżyć liczbę zatrudnionych (przynajmniej relatywnie)
zwiększać obroty	obniżyć koszty

Źródło: B.R. Kuc., *Zarządzanie przywódce: pokora koronuje sukces*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, s. 99.

W pracy PM'a pojawiają się charakterystyczne tylko dla projektów dylematy. Są to przede wszystkim: wybór sposobu i metody zarządzania projektem, dobór zespołu, sposób komunikacji z interesariuszami, pomiar produktów projektu (nadzór nad projektem). Możliwe do zastosowania są różne modele realizacji projektu (np. kaskadowy, inkrementalny, iteracyjny, spiralny). Może się tak zdarzyć, że to warunki realizacji projektu (kontrakt) lub kultura organizacyjna firmy lub klienta w momencie uruchomienia projektu narzucają sposób pracy. Jednakże to do kierownika należy podjęcie decyzji jakie elementy zostaną wykorzystane oraz w jaki sposób będzie wykonywana praca. Narzucenie „z góry” metod pracy powoduje, że niedoświadczony kierownik może nadinterpretować otrzymane założenia. Co w efekcie zamiast pozytywnych skutków, może doprowadzić skrajnie do zatrzymania lub przerwania realizacji projektu. Przykładem może być wykorzystanie opisanej wcześniej metodyki PRINCE2. Jednym z głównych jej atutów jest zagwarantowanie w równym stopniu interesów trzech stron biorących udział w projekcie – środowiska biznesowego, dostawcy oraz użytkownika końcowego. Metodyka, wywodząc się z projektów rządowych, zapewnia wysoką standaryzację podejścia projektowego wymuszając jednolite podejście, terminologię i dokumentację. Słabością tego rozwiązania może być fakt, iż w trakcie trwania projektu stawiany jest bardzo duży nacisk na tworzenie, aktualizowanie i zatwierdzanie dokumentacji, prowadząc niekiedy do zbędnej biurokracji przedsięwzięcia, a w efekcie niepowodzen-

ia całego projektu. Kolejnym ryzykiem może być zbyt częste komunikowanie się – organizowanie spotkań, telekonferencji – które może sparaliżować postęp prac. Wobec powyższego, nieodpowiednio dobrane elementy metodyk zamiast wspierać i automatyzować realizację projektu, będą ją dezorganizować i opóźniać.

Odpowiedni dobór sposobu postępowania do charakteru przedsięwzięć i członków zespołu nie gwarantuje już sukcesu przedsięwzięcia. „*W większości firm o rzeczywistym postępie wykonania zadań decydują nieformalne relacje między pracownikami.*”¹⁴¹ Mając na uwadze różnorodność projektów IT oraz ich skomplikowany charakter, przekazywane komunikaty i informacje powinny zostać odpowiednio dostosowane przez kierownika projektu do formy organizacji, wieku odbiorców oraz pochodzenia interesariuszy. Niedostosowanie komunikatu, nieodpowiedni dobór medium przekazu (telefon, e-mail, wideokonferencja, spotkanie osobiste, fax, spotkanie nieformalne, plotki i pogłoski) oraz ich nieodpowiedni czas powodują niejasności i sięją niepokój w projekcie. Dezinformacja potrafi skutecznie zaburzyć lub zniweczyć pracę. Dlatego też tak ważna jest rola kierownika projektu jako osoby odpowiedzialnej za przekazywanie na bieżąco informacji o celach projektu, etapach i postępach prac. „Najważniejsze, co menedżerowie mogą wnieść do strategii podejmowania decyzji, to nie ich wiedza, ale umiejętność wyszukiwania i mądrego wykorzystania informacji zwrotnych.”¹⁴² Posiadając te umiejętności menedżer, bez problemu będzie mógł wydawać polecenia stosując zarządzanie nakazowe podczas ustalenia ram prac, jednocześnie mając zaufanie podwładnych i możliwość delegowania władzy, ingerując gdy trzeba (zarządzanie przez wyjątki).

6.9. Podsumowanie

Kierownik projektu w trakcie trwania projektu nigdy nie może z całą pewnością powiedzieć, że dokonany przez niego wybór jest optymalny. Odpowiedź na pytanie padnie w momencie zakończenia projektu. Jeżeli projekt został zakończony z sukcesem a klient, zespół i sponsor są usatysfakcjonowani – może to świadczyć o dokonywaniu prawidłowych wyborów. Dostępny wachlarz możliwości jest niebywałym problemem, jednakże pomimo drobnych potknięć decyzyjnych, jeżeli kierownik słucha i dba o zespół i interesariuszy, z którymi współpracuje, może odnieść sukces w projekcie.

Podsumowując można rzec, że wybory i trudności z tym związane mogą być bardziej klarowne, jeśli kierownik projektu posiada ku temu zdolności oraz wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Nie bez znaczenia pozostaje warsztat merytoryczny i praktyczny obejmujący temat projektu. Sposobem pozyskania powyższych umiejętności jest stałe kształcenie się menedżera poprzez kształ-

¹⁴¹ R. Cross, L. Prusak, Kto napędza i hamuje działalność twojej firmy, HBR, Sierpień 2004, s.89.

¹⁴² J. M. Mezias, W. H. Starbuck *Co w ogóle wiedzą menedżerowie?*, HBR, luty 2004.

łączenie tradycyjne i certyfikację, zapoznanie się z najnowszą literaturą światową (blogi, publikacje naukowe), nauka poprzez wymianę doświadczeń (spotkania podczas konferencji branżowych i uczestnictwo w stowarzyszeniach zrzeszających kierowników projektów). Słowem codzienne zanurzenie się w wiedzę. Kto nie porusza się naprzód, ten pozostaje w tyle.

6.10. Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, (PMBOK® Guide), Project Management Institute, Management Training & Development Center Sp. z o.o., Warszawa 2013, <http://www.mtdc.pl/ksiegarnia/piate-wydanie-polskie-a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-> [dostęp:21.03.2017]
- Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie: skuteczne zarządzanie firmą*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.
- Bereza B., *Szkodliwe legendy w IT*, REQ Magazyn Nr 3/2015 <http://reqmagazyn.pl/pobierz-numer/numery-archiwalne/>
- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska, Warszawa 2011.
- Cross R., Prusak L., *Kto napędza i hamuje działalność twojej firmy*, Harvard Business Review, Sierpień 2004.
- Dąbrowski W., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, Warszawa 2014.
- Dyczkowski M., *Wirtualizacja zespołów projektowych w przedsięwzięciach informatycznych* [w:] *Informatyka we współczesnym zarządzaniu*, Kisielnicki J., Nowak J. S., Grabara J. K. (red.), Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Grucza B., Ćwik K., *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- <http://4pm.pl/artykuly/wyniki-ankiety-kompetencje-kierownika-zespołu-projektowego-cz-3>
- <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>
- <https://www.monsterpolska.pl/poradnik/artikul/zawod-project-managera>
- http://delibra.bg.polsl.pl/Content/27305/BCPS_31016_-_Kluczowe-kompetencje_0000.pdf
- <http://kjarocka.pl/zarządzanie-projektami/project-manager-opis-stanowiska-i-zakres-obowiazkow/>
- <http://ssk.com.pl/wp-content/uploads/2016/08/Rynek-IT-prognozy.pdf>
- <http://www.agile247.pl/agile/>
- <http://www.management-transitions.com/article-what-managers-do-a-brief-history>
- <http://zarządzanieprojektami.it/12.html>

- Mezias J. M., Starbuck W. H., *Co w ogóle wiedzą menedżerowie?*, Harvard Business Review, luty 2004.
- Janasz K., Wiśniewska J. (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa 2014.
- Jones R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Kapusta M. *Zarządzanie projektami krok po kroku*, Samo Sedno, Warszawa 2013.
- Kuc B. R., *Zarządzanie przywódcze: pokora koronuje sukces*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.
- Meredith J. R., Mantel S. J. Jr., *Project management: a Managerial Approach. International Student Version*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2010.
- Miedziński B., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Jański, Warszawa 2012.
- Newton R., *The practice and theory of Project management: creating value through change*, PALGRAVE MACMILLAN, New York 2009.
- Newton R., *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągnięcia celów*, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa 2010.
- Office of Government Commerce, PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, The Stationery Office Ltd., Drugie wydanie polskie 2010, Druk w Wielkiej Brytanii.
- Olszak C. M., (red.) *Informatyka dla biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Phillips J., *Zarządzanie projektami IT*, Wydanie III, Helion, Gliwice 2011.
- Taylor D., *Lider bez maski. Prawdziwa droga do sukcesu*, Wydanie II, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa 2013.
- Trocki M., Sońta-Dączkowska E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Trocki M. (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- Trocki M., *Organizacja projektowa. Podstawy, Modele, Rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Werewka J., *Role kierownicze i technologiczne w projektach*, [w:] *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Werewka J. (red.), Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A., t. 1, Wydawnictwa AGH, Kraków 2012.
- Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

7. Leroy Merlin's leadership in the spanish DIY sector

*Enrique Claver Cortés*¹⁴³
*Bartolomé Marco Lajara*¹⁴⁴
*Pedro Seva Larrosa*¹⁴⁵

7.1. Introduction

Companies that accumulate and renew their resource base and key capabilities on a continuous basis for the purpose of achieving a competitive advantage of some sort will be the ones that fulfil the requirements needed to become a leader in the market. The present work has as its aim to identify the competitive position currently held by the most important companies in the Spanish DIY sector as well as their differences with respect to the leading firm.

Within a period of economic crisis, where everything that had to do with building and home refurbishment seemed to collapse, the DIY sector has managed to cope with this crisis in better conditions than other sectors in Spain. Hence our decision to study this activity sector with the aim of analyzing both its recent evolution and its future prospects. It is additionally our intention to assess the extent to which the entry of large national companies, and especially of international ones, has influenced the current degree of competition between companies. Seeking to achieve these aims, an analysis was carried out about the top six companies operating in the Spanish DIY sector and their competitive position, thus making it possible for us to shed light on the key success factors to compete in the sector which additionally have an impact on business profitability.

The paper is structured as follows. After this short introduction, Section 2 provides the theoretical framework, which focuses on a competitive analysis not only of the industry as a whole but also of the strategic groups that it comprises. Section 3 subsequently tries to offer an overview of the DIY sector, paying attention, amongst other things, to the degree of competition in this sector, the types of operators, etc. The data supplied for this purpose highlight the current importance of this economic activity as well as its development potential for the future. The following Sections – 4 and 5 – describe the methodology utilized in our research work and its most important findings, respectively, after which the present paper will finish with a summary of the main conclusions drawn from our study.

¹⁴³ professor catedratico, Universidad de Alicante, e-mail: enrique.claver@ua.es

¹⁴⁴ professor, Universidad de Alicante, e-mail: bartolome.marco@ua.es

¹⁴⁵ professor, Universidad de Alicante, e-mail: pedro.seva@ua.es

7.2. Theoretical framework

Competitive strategy is defined as the way in which companies compete within a specific sector or industry (Grant, 2006) and results from the specific combination of several strategic dimensions made by the company. A competitive strategy must try to achieve competitive strategies able to provide the company with a higher profitability than that of its competitors, to which must be added that the company will achieve a real competitive advantage over its competitors when such results become sustainable in time (Grant, 2014).

Companies need to know their competitors –as well as the competitive position occupied by the latter in the market– when defining a competitive strategy. Porter (1982) considers four elements when it comes to the analysis of competitors: identifying their goals; identifying their current strategy; assessing their resources and capabilities; and becoming aware of the perception that the competitor has both about the position that it holds and regarding the general evolution of the industry.

The competitive analysis about the industry serves as the starting point for our attempt to identify and assess the company's competitors, to define the limits and structure of the industry, as well as the key success factors when it comes to competing (Pearce & Robinson, 2015). Under this approach, the competitive environment offers the same opportunities and threats to every company belonging to any given industry, which means that they all should theoretically have equal profitability chances. The aim sought with a competitive analysis is to highlight the opportunities and threats that the competitive environment offers to a company, thus influencing its potential ability to achieve profits, which in turn determines the level of attractiveness achieved by the industry (Guerras & Navas, 2016).

Nevertheless, even though firms belonging to the same industry operate under similar competitive conditions, the reality shows that their respective profitability levels differ to a large extent. This is precisely due to the existence of smaller competitive areas within a single industry, which the specialized literature has referred to as „industry segmentation” The research focused on this concept coming from the field of business management, initiated by Hatten, Schendel and Cooper (1978), amongst others, began to explore the empirical relationships between the strategies implemented by companies, along with the results obtained by the latter.

These works first demonstrated the existence of heterogeneity, both in the strategies followed by companies and in the results obtained within an industry, which allowed their authors to obtain empirical evidence about the existence of strategic groups. According to Porter (2009), a strategic group is defined as the set of firms belonging to a sector which follow the same or a similar strategy across the various strategic dimensions. Analyzing the strategic groups within an industry can contribute to understand the competition relationship existing be-

tween direct rivals, more suitably than for the industry as a whole, where no discrimination of the implemented strategy exists.

The company's internal resources and capabilities constitute another important aspect that needs to be borne in mind when it comes to developing a strong competitive position. As suggested by the resource-based view (Barney, 1991), and more recently by the dynamic capabilities theory (Teece et al., 1997), the success achieved by companies does not exclusively result from the effects caused by the industry's competitive structure (industry effect). Instead, the internal aspects inherent to each company (firm effect) play an essential role in the determination of the competitive level achieved by each company. As for dynamic capabilities, they can be defined as the organization's ability to integrate, build, and reshape internal and external competences within rapidly changing environments (Teece et al., 1997). The development of dynamic capabilities is achieved by means of mechanisms aimed at learning, practice selection and improvement, along with an evolutionary adaptation to the competitive conditions existing in the business environment.

In effect, the skill to compete in markets may rest upon internal aspects of firms, e.g. the achievement of economies of scale, improvements in technological processes, advantages regarding location, capacity for innovation, wide distribution networks or reputation. Nonetheless, these competences or capabilities must have their origin both in internal elements and in others external to the company, and serve as the basis to meet the needs of the competitive environment.

7.3. Structure and evolution of the DIY sector

According to the National Classification of Economic Activities (CNAE for its Spanish initials) elaborated by the Spanish National Statistics Institute (INE for its initials in Spanish) include activities related to do-it-yourself and home refurbishment in code 4752 "Retail trade of hardware, painting, and glass in specialized establishments."

At a time when everything associated with building and home refurbishment seemed to slump, the DIY sector has been able to overcome the crisis in better conditions than other Spanish activity sectors. The data provided by the annual trade survey carried out by INE¹⁴⁶ in Spain reveal that the do-it-yourself sector reached a turnover of 6.627 billion euros in 2014. According to Informa's DBK Sectorial Observatory Report, the turnover of the top 28 Spanish DIY companies¹⁴⁷ in 2015 amounted to 2.88 billion euros, which implies a 7.7% increase with respect to the previous year.

¹⁴⁶ *Instituto Nacional de Estadística* [(Spanish) National Statistics Institute]

¹⁴⁷ The enterprises analyzed are: A.T.B. Norte, Akí Bricolaje, Brico Depot, Bricoking, Bricolaje Bricoman, Bricor, Bricorama, Centro del Mueble y Bricolaje, CEOSA, Chafiras, Doncel, Ferre-

The collapse suffered by the construction sector in Spain during the last few years, mainly due to the burst of the real estate bubble which triggered an economic and financial crisis, did not cause a drop proportionate to the magnitude of the crisis in this sector's turnover. It all despite the close connection of DIY and home refurbishment activity with the building sector.

Just the opposite, the growth rates of the DIY sector as well as its evolution in recent years make it clear that it is a consolidated sector with a great expansion potential. A consequence of this can be found in the fact that, after this period of widespread crisis, DIY firms have significantly increased their number of establishments in Spain. They have thus succeeded in creating an extensive network of establishments located on the outskirts of urban nuclei, mostly associated with large companies. A growing tendency for these firms to favor the opening of proximity establishments is becoming apparent as the sector consolidates, though.

Nevertheless, the lifecycle stage in which the industry finds itself differs to a considerable extent from that of other European countries with a long tradition in DIY-related activities such as Germany, France, Holland or the United Kingdom. As stated by José Alberto Sosa, responsible for DIY and hardware in AECOC¹⁴⁸ „A Spaniard spends some 180 euros a year on DIY, less than one third of the money used for this purpose by Germans or Britons, or by the French.”

This is one of the reasons why many of the large DIY chains in Spain support pedagogic actions in shops, amongst them demonstrations, workshop-courses, pedagogic cards, and tutorial videos, to quote but a few. It all seeking to encourage the consumer to make small repairs at home, or expressed differently, to train future customers who will simultaneously be fidelized with the company.

Specialized distribution in the Spanish do-it-yourself sector is characterized by a highly-concentrated offer, since a substantial part of the sector's turnover corresponds to a few firms, most of them multinationals. In addition to the latter, there is an extensive network of small hardware stores (standalone entrepreneurs) scattered all over the country; even though their participation in the market – judging by turnover or sales – is less significant if compared with the largest DIY companies.

A distinction can be drawn when it comes to DIY sector operators – following Warleta et al. (2016) – between traditional hardware (stores) and modern distribution. The former are small-sized firms dedicated to selling hardware- and

tería Chávez, Ferretería Germán Medina, Ferretería Guanarteme, Ferretería López Fernández, Ferretería Mengual, Ferretería Saavedra, Ferretería Tías, Ferri, Fes Més Bricolatge, Fita Ibicentro, Grupo BricoFermín, Grupo Soriano, José Santiago Vargas, Leroy Merlin, Tú Brico-Marian, Unión Ferretera Astur, and Werkhaus.

¹⁴⁸ A business association which brings together over 25,000 companies from various activity sectors.

DIY-related items, usually located close to urban nuclei, which have the proximity to customers as their main strength. Modern distribution has to do with larger-sized firms and a broad range of products at the disposal of customers. Our paper will focus on this last format, within which three types of companies can be distinguished:

1. Large specialized surfaces are characterized by permanently guaranteeing a very good value for money, as well as an imposing range depth which allows them to achieve greater margins, insofar as they can offer high- and medium-segment products, as opposed to the „first price”. At the same time, the large surface ensures product availability, another high-added-value attribute for the customer.
2. In turn, a medium-sized surface is addressed to smaller populations, with locations near customers and product ranges focused on medium quality- and price segments, ultimately seeking to maximize the availability of the most commonly demanded products.
3. The so-called „hard-discount” establishments or shop-warehouses follow a business model of large stores and low prices, since they offer medium-low segment products. Although this business model has been less present in the academic doctrine, it is increasingly present in practice.

Similarly, the ADEO Business Group¹⁴⁹ carries out a classification into five commercial categories where it accommodates all its trademarks: large specialized surface (Leroy Merlin); medium- and small-sized specialized surface (Bricocenter, Weldom, and AKI); hard-discount (Bricomart and Bricoman); other concepts (Zodio, Dompro, and Kbane); and online trade (homes-up.com, delamaison.fr, lightonline.fr, decoclico.fr, deco-smart, kozi-kaza, and quotatis).

Hardware and DIY distribution in Europe and the United States mainly revolves around large surfaces specialized in do-it-yourself, decoration, gardening, and materials; that is to say, all the products needed to build, repair, and decorate a house can be found in a single establishment (Vallet & Mollá, 2006). The company Leroy Merlin, of French origin, was the first to develop the concept of large surface specialized in home refurbishment in Spain in 1989.

The Spanish specialized DIY market is distributed between large- and medium-sized specialized surfaces and specialized shops (Cetelem, 2005). That is why traditional trade has been suffering a continuous loss of market share during the last few years, a trend exacerbated by the greater preference of well-informed customers for large specialized retail stores to the detriment of more traditional small establishments (Sánchez *et al.*, 2003).

A considerable proportion of the largest DIY companies operating in Spain are of foreign origin and belong to some international business group. Thus, the

¹⁴⁹ A business group belonging to the DIY sector which ranks third in its sector on a global scale and first in Europe.

internal organizational model of establishments largely resembles the European one, where shops are divided into sectors, which in turn are subdivided into specialized sections by products. Some of these companies advocate the self-service system, with assisted sale by categories, mass advertising in the media, and the development of a leisure-DIY culture.

7.4. Research methodology

The present study has undertaken a comparative analysis between the six most important companies of the DIY distribution sector in Spain. More precisely, our focus is placed on firms which offer their products and services – mainly to the end consumer – through extensive networks of establishments located all over the Spanish territory. It is consequently not our intention to analyze traditional hardware (stores), but rather the large companies who have been present in the Spanish market for a few years now, significantly altering (increasing) the level of competition in this sector.

The purpose of our work consists in identifying the main features of large DIY distribution in Spain, as well as the strategies followed by companies, and also in assessing such strategies through a set of indicators proposed in the study. The different strategic groups in the DIY sector were firstly identified to that end, after which an analysis was performed about the competitive strategy usually implemented by the companies belonging to each one of these groups.

The companies considered for the study were Leroy Merlin, Brico Depot, BricoMan, AKI, Bricor, and Bricoking, the criteria used for their selection being turnover and firm size – the latter measured according to the number of establishments. The comparison was carried out using several indicators of a quantitative nature which show the main differences existing between these firms. The indicators utilized can be found below:

(1) The operating revenues as well as (2) the economic and financial profitability, which jointly inform about the economic health of firms and their potential capacity for the future generation of income; (3) the market share, which represents the degree of participation in the market achieved by each company compared to its competitors, and the power to determine the sector's evolution with regard to aspects such as new products launched to the market, processes or capacity for innovation; (4) the number of establishments owned by each firm; (5) the number of employees per firm; and (6) the expenses that each one of them allocates to its workers. The data were obtained from the SABI database¹⁵⁰ and cover a five-year period (2011–2015).

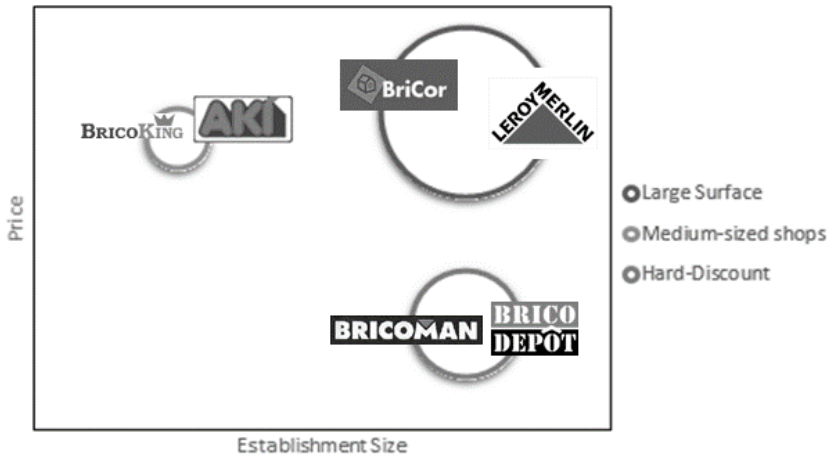
¹⁵⁰ Spanish initials for „Iberian Balances Analysis System” This database contains information about more than 1.3 million companies based in Spain and Portugal.

7.5. Strategic groups and degree of competition

Leroy Merlin is a French multinational specialized in do-it-yourself and in selling house and garden solutions and equipment that operates in 14 countries. Leroy Merlin, AKI, and Bricoman belong to the ADEO Business Group. This international group ranks third in its sector on a global scale, and first in the European market; it boasts 588 shops in 14 countries, a staff exceeding 80,000 workers and an annual turnover of 17.280 billion euros. In turn, Brico Depot forms part of the British business group Kingfisher, whereas the brands Bricor and Bricoking belong to El Corte Inglés group and to the Jaerod group, respectively, both of Spanish origin.

Despite the high concentration which characterizes this sector, a strong competition exists which stems from the aggressive commercial campaigns undertaken especially by large companies; campaigns which are on some occasions marked by dramatic price reductions that ultimately redound to a lower average profitability in the sector and even to the disappearance, in some cases, of firms which cannot stand such competition levels. Furthermore, the degree of rivalry is not exclusively a question of price; instead, it can manifest in a number of additional forms, including, amongst others, competition in advertising, installed capacity, new products, or the development of new more efficient processes (Ventura, 2008).

An analysis about strategic groups that placed the emphasis on the firms examined in our work was performed in order to identify the strategies followed by companies in this sector. The main distinguishing element across the strategic groups within a given industry is the competitive strategy that they share in each one of those groups. In other words, one can discern between groups of companies that compete with one another in a similar way, but differently from others, inside an industry which has a specific competition level common to all firms.



Graph 7.1. Strategic groups in the Spanish DIY sector

Source: elaborated by the authors

The competitive strategy followed by the companies included in the strategic group known as „Large Surface” is based on offering a great product range breadth and depth¹⁵¹ in large-sized establishments. The price segment in which they are positioned is medium-high, even though these companies permanently offer a selection of products at highly competitive prices, very often linked to the promotional campaigns of their catalogues. The higher price finds its justification in the greater added value perceived by the customer due to the spectrum of additional services offered by these firms, and the personalized as well as specialized attention received from their staff.

As for the strategic group termed as „Medium-sized Shops”, the price strategy applied by these companies is similar to that of the previous group, even though prices are considerably lower. Their offers are equally supported on commercial campaigns aimed at specific products. However, both establishment size and product variety are smaller, especially in terms of range depth. This does not prevent these companies from delivering a wide variety of additional services, though.

Finally, the group called „Hard-Discount” offers low-price products on a permanent basis, even if the additional services offered by these types of firms are scarce. Despite being quite extensive in terms of product lines, their supply of products is limited when it comes to range depth. The low-price strategy finds its justification in the self-service system, the low costs associated with establishment location, and the strict monitoring of expenses.

¹⁵¹ Breadth refers to the number of different product lines, and depth to the choice of products offered inside a line (Vallet & Mollá, 2006).

The establishment location strategy also varies from one strategic group to another. Companies regarded as large specialized surfaces seek locations which, despite lying at a certain distance from urban centers, have a great potential for commercial attraction – the best example can be found in shopping malls. In turn, exactly like those belonging to the previous group, firms included in the Hard-Discount group find themselves far from the city center, even though a lower cost of land is sought in this case. Therefore, low product prices are possible, amongst other reasons, thanks to an efficient stock management and the economies of scale in provisioning, favored by the low location costs. Medium-sized DIY shops tend to be located nearer to urban nuclei, seeking proximity to the customer.

It deserves to be highlighted that some of these companies have clearly committed themselves to geographical expansion and to consolidating a large network of establishments in accordance with the location patterns described above. They are currently modifying their locational behavior, trying to come closer to the urban customer through the opening of new smaller-sized shops, as exemplified by Leroy Merlin and Bricor. To this must be added that the new paradigm introduced by e-commerce has not been overlooked by these companies, which are investing heavily in this „new” way of reaching customers. Perhaps the most outstanding case is that of Leroy Merlin, a company that offers more than 200,000 references in its online shop, a volume which could hardly be assumed under the traditional concept of physical shop.

7.6. Results

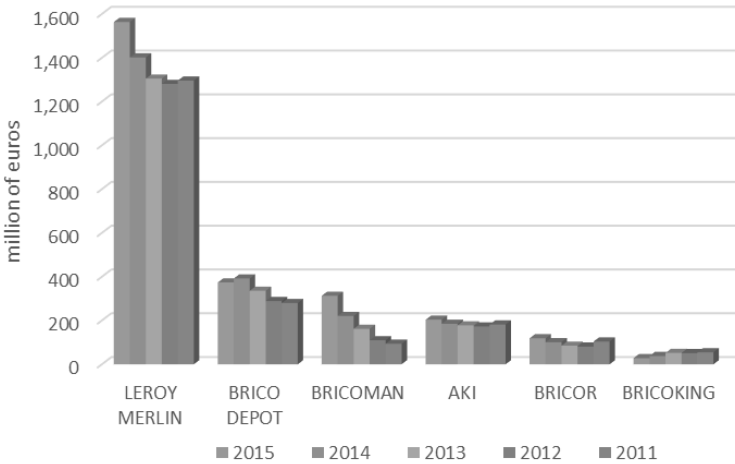
This section shows the most important results obtained in the analysis through a set of indicators which can help us to better understand the competitive position of firms in this sector, as well as their respective performance. The indicators considered for the analysis basically refer to quantitative factors. More specifically, attention has been paid to: operating revenues; economic and financial profitability; market share; number of establishments; number of employees; and staff-related expenses of companies.

Table 7.1. Operating revenues and variation rate (million of euros)

COMPANY	2015		2014		2013		2012		2011
LEROYMERLIN	1,564	11.6%	1,402	7.4%	1,305	1.9%	1,281	-1.2%	1,296
BRICO DEPOT	374	-4.6%	392	16.7%	336	16.3%	289	3.2%	280
BRICOMAN	313	41.6%	221	36.4%	162	47.3%	110	17.0%	94
AKI	204	10.3%	185	3.9%	178	2.9%	173	-4.9%	182
BRICOR	119	17.8%	101	18.8%	85	4.9%	81	-22.1%	104
BRICOKING	28	-26.3%	38	-26.9%	52	2.0%	51	-7.3%	55

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database

Table 7.1. contains the data associated with operating revenues and their year-on-year variation rate over a five-year period (2011-2015). As for the evolution of the companies under examination, it can be observed that they all have had a positive evolution in operating revenues since 2012, apart from Bricoking, which has shown a negative evolution in this indicator every year (with the exception of 2013). An outstanding example of positive evolution can be found in Bricoman, the revenues of which have gone up from 94 to 313 million euros in only five years.



Graph 7.2. Operating revenues of the top 6 companies in the Spanish DIY sector

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database

Leroy Merlin’s economic results for 2015 beat a historical record, with an operating revenues figure –without considering extraordinary revenues – that exceeded 1.564 billion euros, the difference with respect to its closest competitor, Brico Dépôt, amounting to more than 1 million euros. This sales figure meant a net profit of 88.72 million euros for this company, which reinforced its leading position in the Spanish DIY sector another year.

It is product expansion and market expansion strategies that have allowed the company to reach such figures. Product expansion refers to the continuous effort made by Leroy Merlin to improve its product range breadth and depth. This firm boasts over 39,000 references in stock and 90,000 made-to-order ones, a range breadth and depth designed to offer customers what they need, either immediately or under order. It additionally offers a wide variety of connected services, such as tailor-made products, guarantee extension, financing, machinery rental and maintenance, installation and reform or transport. The spectrum of services offered to customers improves their purchasing experience, which has positively impacted on result sustainability.

Table 7.2. Economic and Financial Profitability

COMPANY	2015		2014		2013		2012		2011	
	Econ. Prof.	Finan. Prof.	Econ. Prof.	Finan. Prof.	Econ. Prof.	Finan. Prof.	Econ. Prof.	Finan. Prof.	Econ. Prof.	Finan. Prof.
LEROY MERLIN	11.55	28.84	11.10	30.22	13.91	43.40	11.91	24.87	19.21	44.93
BRICO DEPOT	-4.35	-7.39	0.14	0.23	0.75	1.12	0.20	0.28	3.72	4.81
BRICOMAN	6.02	78.85	1.35	27.26	-0.08	-1.62	-6.54	33.60	-2.96	15.05
AKI	2.06	39.53	-0.75	-18.37	2.47	53.65	-20.17	-707.48	-10.84	-72.90
BRICOR	-9.17	-23.86	-7.71	-17.28	-15.46	-92.00	-14.89	-21.85	-17.56	-23.37
BRICOKING	-8.92	-32.81	-3.97	-12.90	2.77	7.91	-4.53	-17.94	0.33	1.22

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database

Table 7.2. above shows the data corresponding to economic and financial profitability for a five-year period (2011–2015). These data generally present a higher degree of volatility than operating revenues, as it happens, for instance, in the case of AKI, which had a financial profitability of -707.48% in 2012 that dramatically changed to 53.65% only one year later. Certain stability can be observed in Leroy Merlin's ratios, though, with an economic profitability ratio which fluctuates between 11% and 19% and a financial profitability ratio which ranges between 24% and 45%.

Table 7.3. Market Share

COMPANY	With respect to the top 6 firms *	With respect to the top 28 firms**	With respect DIY sector a whole***
LEROY MERLIN	60.11%	54.31%	21.16%
BRICO DEPOT	14.37%	12.99%	5.92%
BRICOMAN	12.03%	10.87%	3.33%
AKI	7.84%	7.08%	2.79%
BRICOR	4.57%	4.13%	1.52%
BRICOKING	1.08%	0.97%	0.57%
TOTAL	100%	90.35%	35.30%

Source: elaborated by the authors

* The 6 most important companies in the sector have been considered (data from SABI)

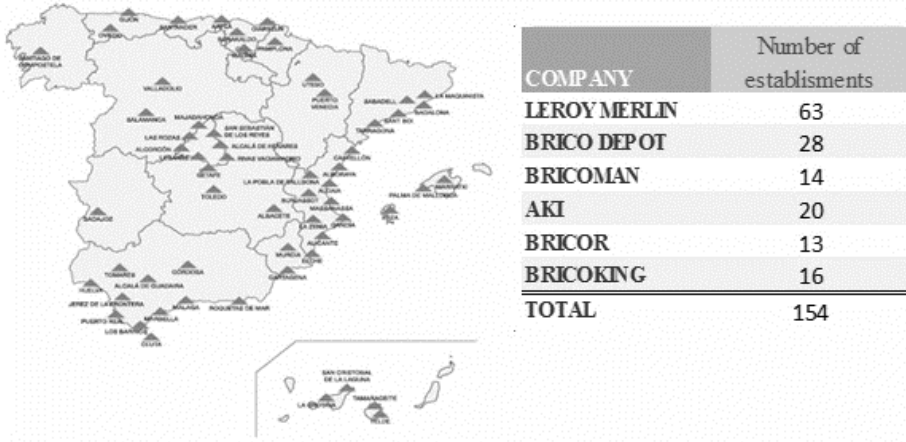
** The 28 most important companies in the sector have been considered (data from the DBK Sectorial Observatory)

*** All the companies and types of establishments in the sector have been considered (data from INE)

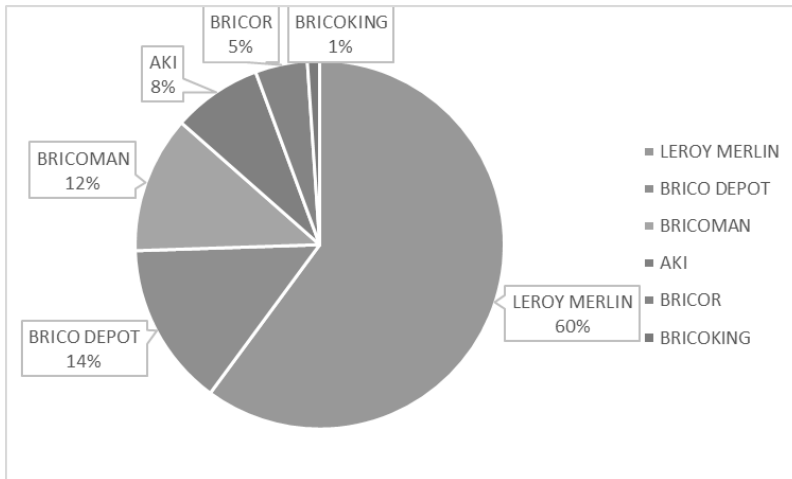
Table 7.3. reflects the market share of the companies analyzed according to three segments. The first segment includes the top 6 firms in the sector; the second one brings together the top 28 firms, and the third comprises all the companies and types of establishments belonging to the sector as a whole. Despite

moving away from the aim set for the present work, the third segment provides a more comprehensive vision, insofar as it also considers the participation in the market of micro-enterprises (small hardware stores) and other sorts of establishments.

Table 7.4. Number of establishments



Source: the map was obtained from Leroy Merlin’s website, and the table was elaborated using the data obtained from the websites of the different firms.



Graph 7.3. Market share of the top 6 firms in the Spanish DIY sector

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database

The preceding Graph 3 shows the way in which the market is distributed between the six most important companies in the sector. Leroy Merlin's market share (60%) positions it as the undisputed leader.

Table 7.4. reveals the number of establishments specialized in selling DIY items which each one of the Spanish companies had in 2015. The extensive establishment network not only provides access to a larger number of customers but also improves their brand notoriety through the presence of these firms in the different markets.

Since the year in which Leroy Merlin arrived in Spain (1989) and opened its first shop in Leganés (Madrid Province), the opening of new establishments (shops) has been a constant in this firm's expansion strategy. The average growth rate exceeds two establishments per year, even though the figures were even higher in some years; thus, Leroy Merlin opened nine new establishments in 2004, namely: Majadahonda (Madrid), Castellón (Castellón), Rivas (Madrid), Getafe (Madrid), Badalona (Barcelona), Santiago (A Coruña), Málaga (Málaga), Salamanca (Salamanca), and Barakaldo (Vizcaya).

In compliance with the expansion strategy proposed by this company, 2015 witnessed the presentation by Leroy Merlin of an expansion plan for the 2015–2019 period which foresaw the opening of 23 new establishments. In parallel to the opening of large-format establishments, Leroy Merlin has continued to work in its plan to open smaller shops in the center of cities.

Each new opening not only poses a new challenge for the company but also provides an economic boost which dynamizes and revitalizes economic activity in the geographical area where it is established. With a surface area going from 5,000 to 14,000 m², Leroy Merlin's shops receive more than 53 million visits every year. This means that its presence in shopping malls attracts more consumers and more operators to them. Experts in shopping malls refer to these types of firms as „the driving force of a shopping mall” insofar as their size, brand recognition, attractiveness and, in short, the appeal that they have amongst consumers, allow them to improve the mall's overall activity.

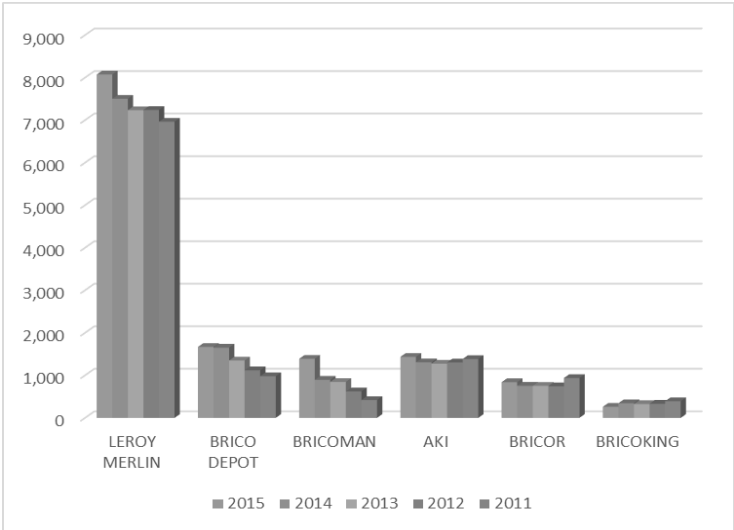
Table 7.5. Number of employees

COMPANY	2015		2014		2013		2012		2011
LEROY MERLIN	8,075	7.6%	7,503	3.7%	7,234	-0.1%	7,241	4.0%	6,964
BRICO DEPOT	1,667	1.0%	1,651	22.3%	1,350	20.6%	1,119	14.2%	980
BRICOMAN	1,388	54.9%	896	6.0%	845	35.6%	623	48.7%	419
AKI	1,435	9.9%	1,306	2.4%	1,275	-2.2%	1,304	-5.8%	1,384
BRICOR	840	11.3%	755	0.1%	754	1.5%	743	-20.6%	936
BRICOKING	261	-24.3%	345	6.2%	325	-2.1%	332	-15.3%	392

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database

Table 7.5. gives us the data associated with the number of employees per company and its year-on-year variation over a five-year period (2011–2015). Three segments could be established in 2015 regarding number of employees. A central position around 1,500 employees (Brico Depot, BricoMan, and AKI); firms which have less than 850 employees (Bricor and Bricoking); and the firm which has the highest number of employees, with a staff of 8,075 workers (Leroy Merlin).

As regards the distribution between men and women, no significant differences appear between firms. No data which could imply some kind of sex-based discrimination have been found either. In effect, all the data are situated around a 50% distribution, with hardly significant deviations. It deserves to be highlighted that the data collected do not discriminate across hierarchical levels, which is precisely where the greater differences tend to appear.



Graph 7.4. Number of employees of the top 6 companies in the Spanish DIY sector

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database

In parallel to the number of shops, the number of employees has also grown to a substantial extent in Leroy Merlin. Each opening entails the creation of 120 to 200 direct jobs, plus another 50 indirect ones, depending on the surface area and the characteristics of the shop in question. These working positions are mostly occupied by residents in the municipality where the company’s establishment is located.

Differentiation constitutes the basis of Leroy Merlin's competitive strategy. Implementing this strategy requires placing the human factor as one of its key elements, trying to seek some coherence between the human resource strategy of the firm and its overall strategy. In that respect, it is necessary to meet both quantitative and qualitative staff needs. On the one hand, a sufficient number of employees is required to deliver a satisfactory service to customers; but, on the other hand, adequate training and knowledge equally play a basic role in this way to compete.

That is precisely why Leroy Merlin has received several prizes in recent years, awarded by national as well as international institutions and professional circles, mainly in the field of human resources and talent management. Leroy Merlin was certified as Top Employers Spain in 2015 and 2016 for its excellent human resource management. This certification is granted to the world's best companies that have proved to own the highest standards in their offer towards employees.

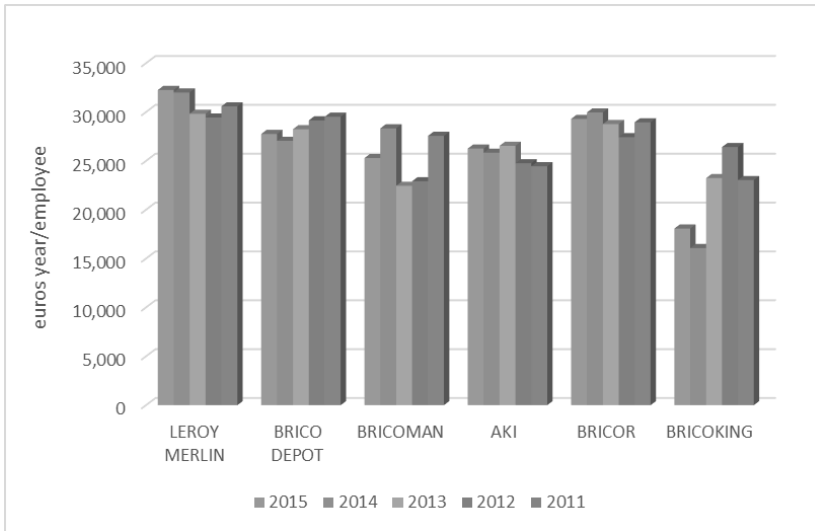
Table 7.6. Staff Expenses

COMPANY	2015		2014		2013		2012		2011	
LEROY MERLIN	2,304	260,485	2,286	240,129	2,130	215,758	2,103	213,193	2,184	212,971
BRICO DEPOT	1,983	46,278	1,932	44,666	2,017	38,122	2,082	32,616	2,109	28,933
BRICOMAN	1,807	35,108	2,024	25,386	1,604	18,976	1,637	14,279	1,969	11,551
AKI	1,876	37,687	1,845	33,740	1,896	33,844	1,769	32,291	1,747	33,844
BRICOR	2,093	24,611	2,140	22,620	2,055	21,695	1,960	20,383	2,068	27,098
BRICOKING	1,291	4,719	1,149	5,549	1,660	7,555	1,887	8,771	1,645	9,030

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database.

Table 7.6. above shows the total staff expenses per company and the monthly ones per employee for each analyzed year, expressed in thousands of euros and in euros, respectively. The right column represents the total expenses allocated by each firm to employees, expressed in thousands of euros. Instead, the left column represents the monthly expenses per employee ((total employees expenses /number of employees in the firm))/(14). This allows us to see the staff expenses taking into account the number of employees who work for the firm, expressed in 14 month(ly) salaries.

The sum allocated by a firm to staff expenses is indicative of the role that individuals play in the organization, as well as of the importance which is assigned to them. These data may help us to better understand, amongst other things, the human resource policies implemented by each one of these companies, and also to know whether they see the human factor as a strategic one or, instead, as an easily replaceable factor. Graph 7.5. shows the staff expenses broken down by year and employee.



Graph 7.5. Staff expenses of the top 6 firms in the Spanish DIY sector

Source: elaborated by the authors with data collected from the SABI database

Nevertheless, the currently increased qualification of employees has contributed to the fact that remuneration is not the only way for enterprises to attract and retain the staff that is highly-motivated and strongly committed to the organization. Indeed, workers – especially the qualified ones – have become more demanding and do not exclusively assess work in economic terms; instead, they are additionally sensitive to other factors, such as the reconciliation of family and personal life, the chances to develop a professional career in the firm, autonomy and decision-making capacity in their working position, and the possibility to take part in new projects, to quote but a few.

7.7. Conclusions

The constant effort made by companies to achieve acceptable competitiveness levels stresses the importance of this issue when it comes to the survival and development of a business organization. A suitable permanent adaptation to the environment where the firm is competing increases its chances to obtain sustainable competitive advantages and higher profitability levels.

Leroy Merlin's clear strategic orientation towards an appropriate adaptation, integration, and reshaping of the internal organizational skills and functional competences in order to cope with the changes operated in the environment has allowed it to reach a leading position in the Spanish DIY sector. An essential aspect in this regard was the creation of new knowledge in a broad sense and the

assurance that such knowledge stays in the firm by means of human capital retention policies. Examples of it could be the policies focused on remuneration (with participation both in profit and in ownership), on professional career and development in-house or on knowledge management, amongst other aspects.

From this knowledge management perspective, the firm has managed to create an atmosphere in which the knowledge and information available to the company can be accessed by the whole organization. This additionally serves to encourage knowledge exploration and exploitation processes able to improve both innovation and decision-making. The key lies in establishing a culture where knowledge is valued, shared, managed and used in an efficient manner.

All the indicators used for analytical purposes have shown Leroy Merlin's strong competitive position with regard to the other companies included in our study. This fact highlights the importance corresponding to the firm's internal resources and capabilities; a clearly defined strategy both at a firm level and in terms of business sector; the extensive network of establishments owned by the company; the solidity of its commercial proposal; and the best practices regarding human resource management.

Based on our findings, it can be stated that membership in an international business group improves the competitive position of firms. The main companies in this sector that form part of such business groups (Leroy Merlin, Brico Depot, BricoMan, and AKI) have a greater competitive capacity than those belonging to a business group which only operates in the domestic market (Bricor & Bricoking). The reasons which can be inferred from these conclusions might be a strong internationally recognized brand image and the transfer of knowledge at a corporate level in an individual company and even inside the group between different countries. This last issue becomes particularly relevant when such knowledge comes from countries where the industry finds itself at a more advanced lifecycle stage, since this provides a deeper knowledge of its future evolution.

7.8. References

- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management vol.17(1), p. 99–120.
- Cetelem 2005 : *El observador de la distribución 2005*,
<http://www.bancocetelem.es/Institucional/corporativo/informes/informes.htm>.
- De Vicuña Ancín J. M. S., *La distribución comercial: opciones estratégicas*, ESIC editorial, 2000.
- Eisenhardt M., Martin A., Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, 2000 vol. 21, no. 10–11, p. 1105–1121.
- Estudio Ratios Sectoriales de DBK*. Establecimientos de Bricolaje (Mercado Ibérico). Enero 5ª edición 2016.

- Estudio Sectores DBK*, Establecimientos de Bricolaje (Mercado Ibérico), Septiembre 2016, 5ª edición.
- Grant R. M., *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson-Civitas, 5ª edición, 2006.
- Grant R. M., *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 8ª edición, 2014.
- Hatten K. J., Schendel D. E., *Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952–71*, *The Journal of Industrial Economics*, 1977 vol. 26, no. 2, p. 97–113.
- Hatten K. J., Schendel D. E., Cooper, A. C., *A strategic model of the US brewing industry: 1952–1971*, *Academy of Management Journal*, 1978 vol. 2, no. 4, p. 592–610.
- <http://bricomano.net>
- <http://www.adeo.com/es>
- <http://www.bricodepot.es>
- <http://www.bricor.es/bricor/index>
- <http://www.leroyerlin.es>
- <https://www.bricoking.es>
- <http://www.ine.es> (Annual Commerce Survey)
- <https://www.einforma.com> (SABI database)
- Guerras-Martín L. Á., Navas-López J. E., *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Thomson, 2015.
- Mas-Ruiz F., *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*, Universidad de Alicante, Servicio de Publicaciones 1996, <http://hdl.handle.net/10045/22286>
- Pearce II J. A., Robinson R. B., *Strategic management. Planning for domestic & global competition*, McGraw-Hill, New York, 14ª edición, 2015.
- Porter M. E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: FreePress 1985.
- Porter M. E., *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las empresas y sus competidores*, Madrid: Piramide, 2009.
- Sánchez M., Giménez M. L., Pérez J. A., *Distribución y consumo de electrodomésticos en España*. *Distribución y Consumo*, 2003 no. 67, p. 73-91.
- Schendel D. Hatten K., *Business Policy or Strategic Management: A Broader View of an Emerging Discipline*, Academy of Management National Meeting, Paper No. 37, Minneapolis 1972.
- Teece D., *Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, 2007 vol. 28, no. 13, p. 1319–1350.
- Teece J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*. 1997 vol. 18, no. 7, p. 509–533.

- Vallet-Bellmunt T., Mollá-Descals, A., *Las estrategias del comercio especializado*, Información Comercial Española (ICE), 2006 no. 828, p. 137–156.
- Ventura J. V., *Análisis estratégico de la empresa*, Editorial Paraninfo, 2008.
- Warleta G. M., Gallo M. P., Díaz M., *Distribución moderna en el mercado del bricolaje: Operadores, productos y marcas. Atributos relevantes para la elección por parte del consumidor*, Distribución y Consumo, 2016 vol. 26, no. 141, p. 43–55.

8. Leadership: Who is who in the field? A bibliometric analysis of recent literature, 2005–2017

*Enrique Claver-Cortés*¹⁵²
*Francisco García-Lillo*¹⁵³
*Bartolomé Marco-Lajara*¹⁵⁴
*Mercedes Úbeda-García*¹⁵⁵
*Patrocinio del Carmen Zaragoza-Sáez*¹⁵⁶

„To do great things is difficult; but to command great things is more difficult.”
Friedrich Nietzsche

„Leadership is not magnetic personality, that can just as well be a glib tongue. It is not "making friends and influencing people", that is flattery. Leadership is lifting a person's vision to higher sights, the raising of a person's performance to a higher standard, the building of a personality beyond its normal limitations.”
Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices

8.1. Introduction

At present, and despite the great attention received by this issue, the consensus on what defines leadership is not complete yet, and the statement made by Burns (1978, pp. 1–2) almost four decades ago – „*leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth*” – still maintains all its validity. However, and even though no widely-accepted definition with respect to leadership exists so far, most research strands consider that the former may be defined as a natural process of influence which occurs between a person – the leader – and his followers. Those strands additionally agree on the fact that such a process can be explained from certain characteristics and behaviors of the leader, by perceptions and attributions on the part of followers and by the context where the process in question takes place (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004). Lord and Maher (1991) claim, for instance, that leadership mainly

¹⁵² Ph.D., Department of Management, University of Alicante, Spain

¹⁵³ Senior Lecturer, Department of Management, University of Alicante, Spain, e-mail: f.garcia@ua.es

¹⁵⁴ Lecturer of Business Organization, Department of Management, University of Alicante, Spain

¹⁵⁵ Ph.D., Department of Management, University of Alicante, Spain

¹⁵⁶ Ph.D., Department of Management, University of Alicante, Spain

constitutes an attributive process of social perception, its essence being the fact that the others perceive you as a leader.

In any case, the truth is that the dominant paradigm in the study of leadership seems to have evolved from more static models based on leaders' psychological features to situational ones which take into account variables of an environmental and personal nature (Yukl, 2002). In the late 1980s and the early 1990s, by way of example, the studies of Lord, Foti and de Vader (1984) and Lord and Maher (1991) undertaken from the perspective of information processing gave rise to a highly useful line of research for the analysis of leadership in organizations. This model starts from questions such as: What makes a subordinate perceive his superior as a leader? Does the leader turn out to be equally effective in contexts where followers have a different cognitive prototype of leader? These developments somehow imply a resurgence of the interest in studying leaders personality features, though placing the emphasis on the role of highly idiosyncratic cognitive prototypes which are shaped in followers minds with regard to their leaders (Lord, 1985; Lord, Foti, & de Vader, 1984; Lord & Maher, 1991).

In effect, according to the aforementioned line of research, both leaders and subordinates have a script or stereotype about which conducts are expected from people so that they can be seen as leaders. It is thus suggested that the member of a work team take advantage of socialization processes and past experiences in order to develop a series of implicit theories on leadership, consisting in a set of personal suppositions about attributes and skills that characterize an ideal leader. More specifically, these theories presuppose the existence of several cognitive structures or schemes which specify a group of features and behaviors that followers expect from their leaders.

The leader-member exchange (LMX) theory appears as another line of research in the study of leadership which has achieved a broad dissemination, one of its best qualities being the strong empirical support behind it (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). The main premise underlying the theorizations about LMX is that differences exist between the types of exchanges established by leaders and followers. Leaders only maintain close relationships with some of their followers, establishing high-quality exchanges with them. High-quality leader-follower relationships would be based on mutual trust and respect. If success has been achieved in establishing such relationships, it means that those subordinates belong to the endogroup. Apparently, the subordinate's performance in comparison with the leader is one of the factors which contributes to a larger extent to the membership of the former in that group. If the leader and the follower manage to constitute a series of reasonable, stable and mutual-trust-based exchanges, then subordinates will remain in his circle. These relationships are supported on a number of mutual reinforcements to which leaders and followers must pay attention in order to keep the pattern of programmed exchanges. These are generally implicit contracts. Instead, low-

quality relationships have as their basis the satisfaction achieved from contractual relationships. In this case, it is considered that these followers belong to the exogroup, in which followers neither receive the same support as in the endogroup nor share the same degree of trust. The findings of previous research works show that a strong association exists between high-quality exchanges and the achievement of high productivity levels, along with a greater degree of satisfaction at work too. Epitropaki and Martin (2004) state that, as long as followers recognize a coincidence between the internalized leader prototype and the effective behaviors of their leaders, leader-follower exchanges tend to be high-quality ones. The result would redound to a high productivity rate in the organization, a great labor satisfaction, and positive attitudes towards work. Previous research studies have proved that high-quality exchanges lead to good results both for the organization as a whole and for their members at an individual level (e.g. Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995; Nelson, Basu, & Purdie, 1998; Seers & Graen, 1984; among others).

Obviously, other theorizations that will not be subject to an in-depth examination in the present section, such as those which find their basis or *raison d'être* in social identity theories, affective events, or the theory of leadership «romance», and analysis approaches and/or perspectives like those which focus their attention on studying transformational, charismatic, obliging, ethical or authentic leadership also find their place in that sort of „jungle” of theories – as they could be referred to. Nevertheless: What can be stated as regards the most recent research developed in this study field? What is the knowledge base or intellectual structure which underpins such research? Do the previously mentioned theories still constitute the foundations on which such research is supported or built? Which way is research headed?

In the research developed below, starting from the assumption that the future advancement of a field largely depends upon existing scholarship and the work of contemporary contributors generating new knowledge, our goal is precisely no other than trying to identify – as a way to give an answer to the research questions posed above – the „intellectual structure” or „knowledge base” of the domain or scientific field of leadership from the research papers published by the journals *The Leadership Quarterly* (Elsevier) –amongst all those included in the Journal Citation Report© (JCR), *The Leadership Quarterly*, with an impact factor of 2.938 (2015 JCR Social Sciences Edition) is considered one of the most influential journals when it comes to the publication of research works about leadership, to which must be added that this journal has been uninterruptedly published since 1990 and *Leadership* (SAGE) during the time period comprised between 2005 and 2017, for which purpose document citation and co-citation analyses (DCA), social networks analysis (SNA), as well as various multivariate analysis techniques – amongst which stands out hierarchical conglomerate analysis were utilized.

This chapter is structured as follows. The next section – Section 2 – deals with the collection of data to be analyzed from the data source or base regarded as most appropriate, and with the methodology applied. The results of the document citation and co-citation analyses (DCAs) developed, as well as a graphic representation or visualization of the „knowledge base” or „intellectual structure” corresponding to the research undertaken in the field of leadership are shown in Section 3. Finally, the last section summarizes the main conclusions drawn from the research carried out, together with the limitations faced in it.

8.2. Methodology

Data source and sample of documents

The primary data source or base which provided the source documents utilized to carry out the present research work was the one developed by the *Institute for Scientific Information (ISI)* of Philadelphia: the Social Sciences Citation Index (SSCI), available online through the Web of Science (WoS).

In particular, thus seeking to try and identify as well as visualize the „intellectual structure” or „knowledge base” of the most current research about *leadership*, a total of 922 research papers published in the journals *The Leadership Quarterly* (Elsevier) and *Leadership* (SAGE) in the years comprised between 2005 and 2017 (until the database consultation date) – Figure 8.1. shows the journal where the papers appear, by year of publication – were analyzed.

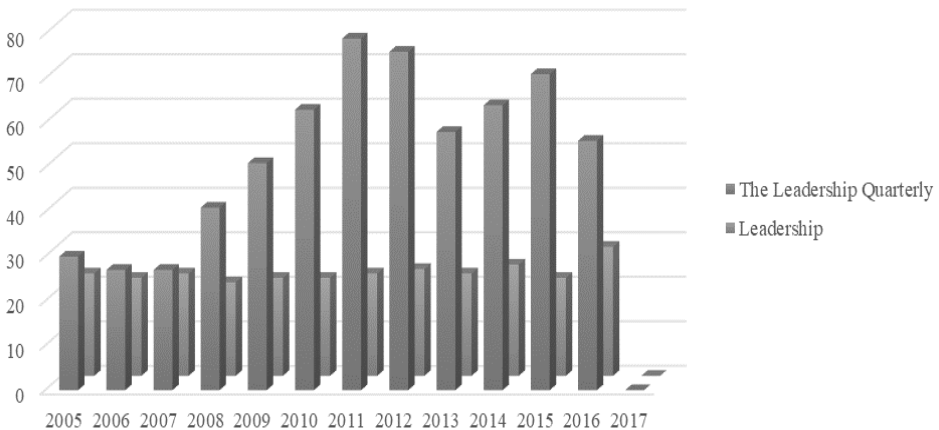


Figure 8.1. Journal and year of publication of the 922 papers analyzed

Source: elaborated by the authors

These papers contained a total of 75,603 cited references, the resulting average being of 82 references per paper. The distribution of frequencies for such references according to the year when they were published can be seen in Figure 8.2. The database consultation date was March 2nd, 2017.

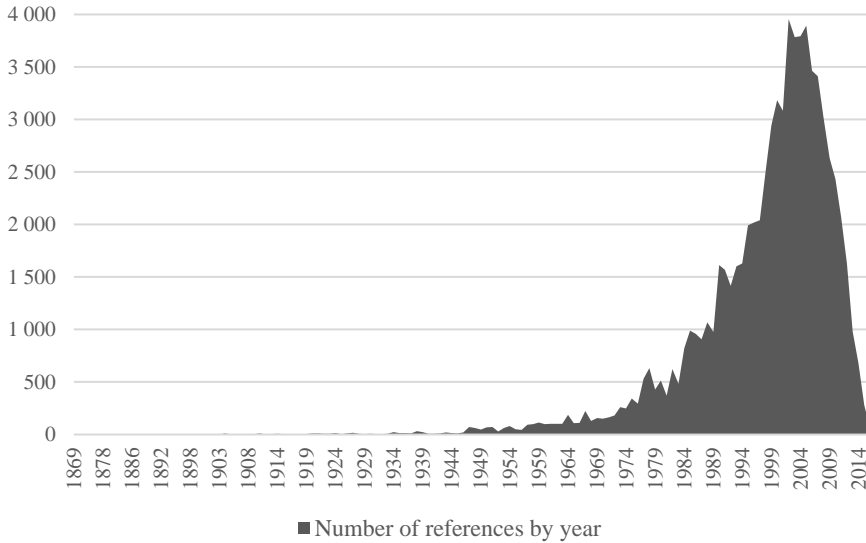


Figure 8.2. Frequency distribution of the 75,603 references analyzed by years

Source: elaborated by the authors

Bibexcel® and the treatment of bibliographic records

The documents retrieved were downloaded directly in plain text format (.txt) to be treated after their conversion through Bibexcel®, a public-domain software developed by Professor Olle Persson in the *Institute of Information Sciences* at the Swedish University of Umeå to handle and treat bibliographic records.

Amongst many other features, Bibexcel® offers the possibility to combine the information extracted from different fields within a bibliographic record, including the field of cited references, carrying out counts by frequency, analysing co-occurrence between elements (authors, documents, keywords, etc.) as well as the implementation of *bibliographic coupling* techniques.

In our case, the aforementioned software was utilised to perform not only the frequency counts for the citations contained in each one of the documents examined but also – once the data had been pre-processed and the cut-off point or citation threshold established – to generate the document co-citation matrix. The intellectual structure of the field under analysis from the vision provided by social networks analysis (SNA) was approached using the matrices previously generated

with the software Bibexcel® to be treated with Pajek®, VOSviewer®, Maqecua-tion®, NetDraw®, etc., proceeding with their visualisation by means of VOSviewer®. The software UCINET® 6 for Windows served to obtain the dif-ferent indicators, all of them related to social networks analysis, as well as SPSS® v.24.

It is worth highlighting at this point that scientific map analysis cannot be directly applied to the gross data collected from bibliographic databases such as WoS or Scopus; a pre-processing of those data is actually required, since these data usually contain plenty of errors and inconsistencies in what mainly regards their coding. On some occasions, elements exist which represent the same object or concept. Such is the case in the name of an author or the title of a journal, which may appear written or coded in a wide variety of ways (e.g., Yukl, G or Yukl, Gary A; J Manage or J Management; Admin Sci Quart or Adm Sci Q) or the dif-ferent editions of a single book. Hence why the data underwent a careful normali-sation process in order to ensure their accuracy.

Document selection and calculation of the co-citation and proximity matrices

With regard to the choice of specific documents which were finally going to form part of the analysis, in our specific case, and given the impossibility to work with all the data – and also bearing in mind that such an analysis makes it neces-sary to establish a cut-off point for the selection of those works considered to be most influential or those having a stronger impact on the scientific community (McCain, 1990) – a decision was made to examine all those documents which had been cited at least 35 times, thus obtaining a co-citation matrix, **C**, with the dimen-sions 120x120, that showed the number of times – raw co-citation counts – in which the aforesaid documents, taken in pairs, were jointly cited by the total of papers included in the sample – a total of 922 papers, in our case – in short, the absolute co-citation frequency for each pair of documents. This co-citation matrix has two main characteristics: firstly, it is a symmetrical matrix; and secondly, all the values in the main diagonal are zero, as the same document cannot be cited twice in a single paper.

The next step in this type of analysis once the aforesaid co-citation matrix has been obtained – after establishing or deciding the treatment that will be given to the main diagonal values in the matrix so that they can reflect the maximum possible similarity of each examined „paper” with itself – consists in achieving a proximity matrix on which there is a possibility to apply – for example, through the statistical packages SPSS© or STATA© – various multivariate analysis techniques meant to reduce the dimensionality of the data examined, Pearson’s *r* correlation coefficient being – despite the criticism received (Ahlgren et al., 2003, 2004; van Eck & Waltman, 2008; to quote but a few) – one of the similarity measures between pairs most often used amongst a wide

range of normalisation strategies suggested in the area of bibliometrics (see, for example, van Eck & Waltman, 2009).

In the work developed here, and because of our interest in applying social networks analysis (SNA) as the main analysis technique to obtain the aforementioned proximity or similarity matrix – that will be referred to as matrix S_1 – a decision was made to resort to the software program VOSviewer® at first. VOSviewer® is a computer application specifically designed to build and visualise large maps or domains of scientific knowledge paying special attention to their graphical representation. The tool was developed by the *Centre for Science and Technology Studies* (CWTS) at the University of Leiden (The Netherlands) and can be used free of charge.

The positioning of elements on the map through the application under analysis is carried out through the VOS positioning technique, which constructs a similarity matrix from a co-occurrence matrix – the user previously has to create such matrix and then load it into the tool – using the measure known as „association strength” (Coulter et al., 1998; van Eck et al., 2010), also known as „proximity index” (Peters & van Raan, 1993; Rip & Courtial, 1984) or „probabilistic affinity index” (Zitt et al., 2000), as a similarity measure to normalise the network. The VOS technique builds a two-dimensional map where the elements are positioned in such a way that the distances between any pair of elements reflect their degree of similarity in the most accurate possible way. Each element on the map is represented by a tag and a circle. The more important an element is, the greater size its tag will have and the larger volume will correspond to its associated circle. Likewise, the aforementioned software shows the different clusters into which the different represented elements would be integrated – *keywords, journals, authors, papers, etc.* – according to the proximity or probabilistic affinity indices calculated, each one of them – the various clusters – being identified through the use of a different colour in their reticular representation.

The results obtained in the previous analysis – concerning the identification of the various clusters – were actually validated this time, though, applying the multivariate analysis through the statistical package SPSS© v.24 with that aim. In particular, a hierarchical conglomerates analysis was performed on this occasion about the data contained in a second similarity matrix, S_2 , for whose construction a decision was made here to use, instead of the Pearson’s r correlation coefficient, a relative co-citation value or frequency known as CoCit-Score score and proposed by Gmür (2003), as a similarity measure meant to achieve a similarity matrix between pairs, S_2 , in such a way that the similarity between each pair of papers (P_i, P_j) would be provided by their co-citation frequency normalised with respect to the minimum and mean of the citations received by each one of them considered separately:

$$S_{ij} = \frac{C_{ij}^2}{\min(C_{ii}, C_{jj}) \times \text{mean}(C_{ii}, C_{jj})}$$

Each entry S_{ij} is now in the range [0, 1], where a high value would be indicative of a strong association between „papers”.

Note that the entry C_{ii} situated on the main diagonal would be made to correspond in this case with the total number of citations received by paper P_i .

In the similarity matrix S_2 calculated, two sparsely cited authors or research works (both cited 40 times) with an equal absolute co-citation frequency of 20, compared to another two heavily cited authors or documents (e.g. 100 times) with the same absolute co-citation value would receive a higher CoCit-Score score or value (0.25 vs. 0.04), from which it could be inferred that such authors and/or documents would consequently be more closely related to one another.

The analysis is completed with the use of the software UCINET® 6 for Windows by means of which – despite not being utilised to represent the aforesaid matrix– several network indicators were calculated, mainly referred to the degree of centrality, proximity and intermediation between the various represented elements, so that the network can be properly characterised.

The next section – section 3 – shows the results of the document citation and co-citation analyses (DCAs) developed, obtained in the latter case from applying the VOS positioning technique and cluster analysis as a multivariate analysis technique through SPSS v.24, together with social networks analysis (SNA).

8.3. Results and discussion

The results obtained after completing the different stages included in the analysis developed are shown below.

Table 8.1. provides a comprehensive list with the 120 documents most often cited by the 922 research papers about *leadership* published during the period under study (2005–2017) in the two journals examined –*The Leadership Quarterly* and *Leadership* – which results from the citation analysis developed.

Table 8.1. List of the 120 documents most often cited by the research papers on leadership analyzed

Ranking	Most-cited documents	Number of citations	Ranking	Most-cited documents	Number of citations
1	Bass (1985)	236	61	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008)	45
2	Yukl (2002)	228	62	Uhl-Bien (2006)	45
3	Graen and Uhl-Bien (1995)	150	63	Kirkpatrick and Locke (1996)	45

cont. Table 8.1. List of the 120 documents most often cited by the research papers on leadership analyzed

Ranking	Most-cited documents	Number of citations	Ranking	Most-cited documents	Number of citations
4	Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff (2003)	145	64	Lord, de Vader and Alliger (1986)	44
5	Burns (1978)	142	65	Mumford, Scott, Gaddis and Strange (2002)	44
6	Shamir, House and Arthur (1993)	142	66	Kozlowski and Klein (2000)	44
7	Bass (1990)	131	67	Katz and Kahn (1978)	44
8	Judge and Piccolo (2004)	100	68	Lord and Brown (2004)	44
9	Bass (1998)	99	69	Luthans and Avolio (2003)	44
10	Aiken and West (1991)	96	70	Anderson and Gerbing (1988)	44
11	Conger and Kanungo (1998)	91	71	House, Spangler and Woycke (1991)	44
12	Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996)	91	72	Sy, Côté and Saavedra (1990)	43
13	Bliese (2000)	85	73	van Knippenberg, van Knippenberg, de Cremer and Hogg (2004)	43
14	Conger and Kanungo (1987)	80	74	Bennis and Nanus (1985)	43
15	Gerstner and Day (1997)	79	75	Epitropaki and Martin (2004)	42
16	Meindl, Ehrlich and Dukerich (1985)	78	76	Awamleh and Gardner (1999)	42
17	Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990)	75	77	House and Howell (1992)	42
18	Baron and Kenny (1986)	75	78	Judge and Bono (2000)	42
19	Judge, Bono, Ilies and Gerhardt (2002)	74	79	Klein, Dansereau and Hall (1994)	41
20	Lord and Maher (1991)	72	80	Schriesheim, Castro and Cogliser (1999)	41
21	Yukl (1999)	72	81	Podsakoff, MacKenzie and Bommer (1996)	41
22	Avolio and Gardner (2005)	70	82	Northouse (2004)	41
23	Lord, Foti and de Vader (1984)	68	83	Dienesch and Liden (1986)	41
24	Yammarino, Dionne, Chun and Dansereau (2005)	66	84	Tepper (2000)	40

cont. Table 8.1. List of the 120 documents most often cited by the research papers on leadership analyzed

Ranking	Most-cited documents	Number of citations	Ranking	Most-cited documents	Number of citations
25	House and Aditya (1997)	66	85	Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman et al. (1999)	40
26	James, Demaree and Gerrit (1984)	64	86	Eagly and Karau (2002)	40
27	Gardner, Avolio, Luthans, May and Walumbwa (2005)	63	87	Hunt, Boal and Dodge (1999)	40
28	House (1977)	63	88	Lord, Brown and Freiberg (1999)	40
29	Blau (1964)	62	89	Dirks and Ferrin (2002)	40
30	Hofstede (1980)	62	90	Bass, Avolio, Jung and Berson (2003)	39
31	Hogg (2001)	61	91	Bandura (1986)	39
32	Gronn (2002)	59	92	Nunnally (1978)	39
33	Bass and Steidlmeier (1999)	58	93	Barling, Weber and Kelloway (1996)	39
34	Weick (1995)	57	94	Liden, Sparrowe and Wayne (1997)	39
35	Gardner and Avolio (1998)	57	95	Liden, Wayne and Stilwell (1993)	39
36	Dansereau, Graen and Haga (1975)	57	96	Shamir and Howell (1999)	39
37	Howell and Shamir (2005)	55	97	Shamir, Zakay, Breinin and Popper (1998)	39
38	Pearce and Conger (2003)	55	98	Hambrick and Mason (1984)	39
39	Bass and Avolio (1994)	55	99	Marion and Uhl-Bien (2001)	39
40	Day (2000)	55	100	Mumford (2006)	38
41	House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta (2004)	54	101	Muthén and Muthén (1998)	38
42	Dansereau, Alutto and Yammarino (1984)	54	102	Weiss and Copranzano (1996)	38
43	Cohen, Cohen, West and Aiken (2003)	54	103	Dasborough and Ashkanasy (2002)	38
44	Brown, Treviño and Harrison (2005)	54	104	Collinson (2005)	37
45	Meindl (1995)	52	105	Ilies, Morgerson and Nahrgang (2005)	37
46	Weber (1947)	51	106	Judge, Piccolo and Ilies (2004)	37
47	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans and May (2004)	51	107	Bandura (1997)	37

cont. Table 8.1. List of the 120 documents most often cited by the research papers on leadership analyzed

Ranking	Most-cited documents	Number of citations	Ranking	Most-cited documents	Number of citations
48	Liden and Maslyn (1998)	50	108	Waldman, Ramirez, House and Puranam (2001)	37
49	Bono and Ilies (2006)	50	109	Greenleaf (1977)	36
50	Graen and Scandura (1987)	49	110	Watson, Clark and Tellegen (1988)	36
51	Kerr and Jermier (1978)	48	111	Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs and Fleishman (2000)	36
52	Brown and Treviño (2006)	48	112	Conger (1999)	36
53	Avolio, Bass and Jung. (1999)	47	113	Fiedler (1967)	36
54	Bono and Judge (2004)	47	114	Dvir, Eden, Avolio and Shamir (2002)	36
55	Bass and Bass (2008)	47	115	Antonakis, Bendahan, Jacquart and Lalive (2010)	35
56	Osborn, Hunt and Jauch (2002)	47	116	Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam (2003)	35
57	Kark, Shamir and Chen (2003)	46	117	Shamir and Eilam (2005)	35
58	House (1971)	46	118	Shamir (1995)	35
59	Hu and Bentler (1999)	46	119	Bryman (1992)	35
60	George (2000)	45	120	Antonakis and Atwater (2002)	35

Source: elaborated by the authors

The descriptive study of the aforementioned documents shows or supplies the following research outcomes:

The books by Bass (1985) and Yukl (2002), in their different editions, lead the ranking of most cited works with a total of 236 and 228 citations received, respectively.

The works of Graen and Uhl-Bien (1995), Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff (2003), Burns (1978), Shamir, House and Arthur (1993), Bass (1990), Judge and Piccolo (2004), Bass (1998) and Aiken and West (1991) complete the top ten.

With regard to the total number of documents, the 120 most cited ones, the list comprises 86 research papers, 30 books, and 4 chapters in books. Table

8.2. shows the periodical publications or journals in which the papers mentioned above were published.

Table 8.2. List of journals where the research papers listed on Table 8.1. have been published

Title of Journal	Frequency	Percentage	Total percentage
The Leadership Quarterly	34	39.53%	39.53%
Journal of Applied Psychology	17	19.76%	59.29%
The Academy of Management Review	6	6.98%	66.27%
Journal of Management	4	4.65%	70.92%
The Academy of Management Journal	4	4.65%	75.57%
Administrative Science Quarterly	3	3.49%	79.06%
Organizational Behavior & Human Performance	3	3.49%	82.55%
Journal of Personality and Social Psychology	2	2.33%	84.88%
Organizational Behavior & Human Decision Processes	2	2.33%	87.21%
Research & Organizational Behavior	2	2.33%	89.54%
Human Relations	2	2.33%	91.86%
Others	7	8.14%	100%
TOTAL	86	100%	

Source: elaborated by the authors

On the whole, what can be seen is that a large proportion of these papers were published in one of the journals under study: *The Leadership Quarterly* (39.53%). The second place in order of importance corresponds to papers published in the *Journal of Applied Psychology* (19.76%), the third position being occupied by those appearing in *The Academy of Management Review* (6.98%). As for the rest of papers, two other journals about management – *Journal of Management* (4.65%) and *The Academy of Management Journal* (4.65%) – also contain nearly 10% of the total, a percentage that goes up to 25% if other papers published in *Administrative Science Quarterly* (3.49%), *Organizational Behavior & Human Performance* (3.49%), *Journal of Personality and Social Psychology* (2.33%), *Organizational Behavior & Human Decision Processes* (2.33%), *Research & Organizational Behavior* (2.33%), and *Human Relations* (2.33%) are considered. Amongst the rest of papers to which the remaining 8.14% mentioned in Table 2 refers would be journals such as *Psychological Bulletin*, *Organization Science*, *Personality & Social Psychology Review* or *Psychological Review*.

As for the results of the document co-citation analysis (DCA) performed, the application of the VOS positioning technique through VOSviewer® – it must be remembered that this technique builds a similarity matrix S from a co-occurrence matrix – allowed us to obtain the results specified below.

Figure 8.3. provides a graphic visualization or representation corresponding to the „intellectual structure” or „knowledge base” of the research on *leadership*.

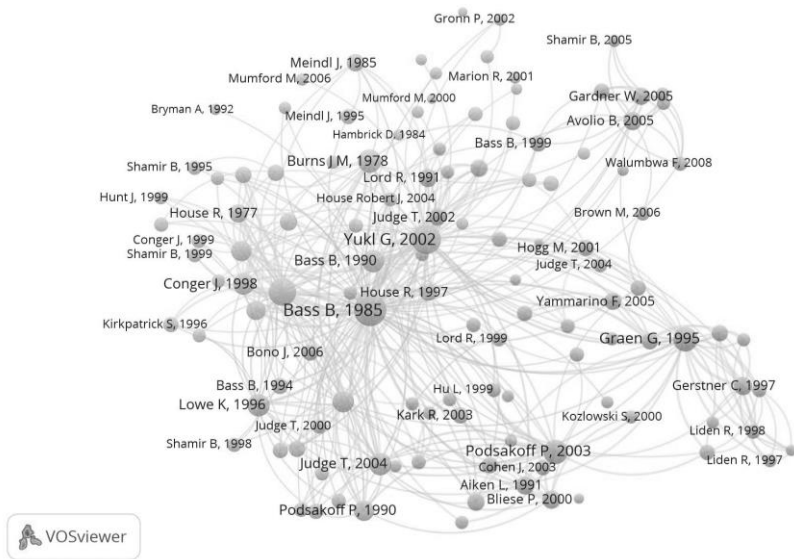


Figure 8.3. Intellectual structure of research on leadership: visualization performed using VOSviewer© – map created using VOS mapping and clustering techniques

Source: elaborated by the authors

In particular, and regardless of those works linked to data analysis – such as the ones written by Podsakoff et al. (2003), Anderson and Gerbing (1988), Cohen et al. (2003) or Aiken and West (1991) or the chapters in books of Bliese (2000) and Kozlowsky and Klein (2000) about multilevel theory and research situated in the lower part of the graph – and of others considered essential in the study of leadership and equally located in that lower part, though further to the right of the graph, such as those authored by Graen and Uhl-Bien (1995), Gerstner and Day (1997), Liden and Maslyn (1998) or Liden, Sparrowe and Wayne (1997) and his work entitled „*Leader-member exchange theory: The past and potential for the future*”, all of them related to the so-called *leader-member exchange (LMX) theory* (already mentioned in the introduction to this chapter), another five groups or clusters emerge in the analysis developed: 1) the works of Gardner et al. (2005), Avolio et al. (2004), Avolio and Gardner (2005), Walumbwa et

al. (2008), Shamir and Eilam (2005), Brown, Treviño and Harrison (2005) or Brown and Treviño (2006), amongst others, appear in purple color. These papers are also identified in the hierarchical conglomerates analysis applied on Matrix **S₂**, though divided into two different subgroups now. A first subgroup brings together the studies carried out by Gardner et al. (2005), Ilies, Morgerson and Nahrgang (2005), Avolio and Gardner (2005), Avolio et al. (2004), Luthans and Avolio (2003), Walumbwa et al. (2008) and Shamir and Eilam (2005). Such works place their attention on the study of the so-called *authentic leadership* and in its development, taking as a reference for it the definition of authenticity that is made in the literature about positive psychology. The second subgroup in turn includes the works of Brown, Treviño and Harrison (2005) and Brown and Treviño (2006) dedicated to *ethical leadership*. The scope of authentic leadership exceeds that of being ethical ethical, since it rests not only on ethics but also on another three essential components: self-awareness; balanced information processing; and transparency in the relationships between the leader and his followers (Walumbwa et al., 2008); 2) the nodes represented in a lighter blue color show the works of Bono and Ilies (2006), Dasborough and Ashkanasy (2002), George (2000), Sy, Côté and Saavedra (1990), Watson, Clark and Tellegen (1988) and Weiss and Copranzano (1996). These same authors appear in the cluster analysis forming part of one of the groups identified. In particular, these are works in which attention is paid to the importance of affection and emotions in the field of organizations and the exercise of leadership, or to the development of approaches such as the *Affective Events Theory* by Howard M. Weiss and Russell Cropanzano; 3) darker blue allows us to see, in addition to the works of Bass (1985) in some of its different editions, the studies carried out by Lowe, Kroeck and Sivasubramaniam (1996), Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990), Podsakoff, MacKenzie and Bommer (1996) or Judge and Piccolo (2004), all of which revolve around a specific type of leadership: transformational leadership. Despite the existence of some pioneering works (House, 1977), it can be said that this perspective began to develop in 1985 with the publication of Bernard M. Bass's book „*Leadership and Performance Beyond Expectations*”. Bass used that book to criticize the previous theories on leadership for focusing almost exclusively on a „low-level” leadership based on exchanging rewards (transactional leadership), leaving aside another type of „high-level” leadership (known as transformational or charismatic leadership) which causes significant changes in the values and beliefs of subordinates; 4) amongst the group of red-colored nodes can be found studies such as those of Shamir, House and Arthur (1993), Conger (1999) or Conger and Kanungo (1987) and their work „*Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*”, associated with the study of charismatic leadership. Jay A. Conger (1999) conceives charismatic leadership in his work as a process through which the leader guides the organization from a current state to a future one through three stages. During the first

one, charismatic leaders can perform a realistic, active evaluation of the environment which allows them to detect the unmet needs of followers as well as those of the organization as a whole. The second stage which follows that evaluation of the environment shows how charismatic leaders are able to formulate and transmit a project or vision of the future that followers can find attractive. Finally, during the third stage, leaders will use their example, together with the assumption of personal risks and commitments, to ensure that followers have enough confidence in their vision to do everything necessary to bring it to a successful end. Other works such as, for example, those of Meindl, Ehrlich and Dukerich (1985) or Meindl (1995), representative of the so-called *strong constructivist approach* –with regard to the perception that followers have of their leaders– and its leadership «romance» theory (charismatic attributes are seen as social realities created and shared between followers; charisma is a social contagion process) also belong to this group; and 5) as for yellow, the works of Hogg (2001), Lord and Brown (2004), van Knippenberg et al. (2004), or Epitropaki and Martin (2004), amongst others, are represented in this color. Hierarchical conglomerates analysis also identifies such works as forming part of several subgroups.

In effect, with regard to the aforementioned test – the hierarchical conglomerates analysis – it actually deserves to be highlighted, as explained above, that it permits to ascertain the existence of certain subgroups in relation to some of the groups identified through the implementation of the VOS positioning technique. As for the subgroup to which the nodes represented in the last of the previously mentioned colors belong, one of them would be shaped by the works of Hogg (2001) and his social identity theory, van Knippenberg et al. (2004), Lord and Brown (2004) and Lord, Brown and Freiberg (2004). As pointed out by Hogg (2001, p. 191), the central prediction in the study of leadership from the social identity theory says that: the higher the degree of identification of individuals with their group, the more the perception of the leader will be influenced by his prototypicality, and the greater likelihood will exist of prototypical leaders emerging, and of those prototypical leaders being perceived as more effective.

Table 8.3. Clusters identified after the application of the hierarchical conglomerates analysis upon Matrix S₂

Cluster 1	Graen & Uhl-Bien (1995), Gerstner & Day (1997), Liden, Sparrowe, & Wayne (1997), Graen & Scandura (1987), Liden & Maslyn (1998) and Dienesch & Liden (1986)	<i>Social Exchange/Relational Leadership Theories: Leader-member exchange theory (LMX), multidimensionality of LMX, social exchange theory, vertical dyad linkage theory, evolution of LMX theory.</i>
----------------------	---	--

cont. Table 8.3. Clusters identified after the application of the hierarchical conglomerates analysis upon Matrix S₂

Cluster 2	Hunt, Boal, & Dodge (1999), Mumford (2006), Conger & Kanungo (1998), Kirkpatrick & Locke (1996) and Awamleh & Gardner (1999)	<i>Neo-charismatic Theories of Leadership: Charismatic Leadership.</i>
	Gardner & Avolio (1998) and Shamir (1995)	
	Yukl (1999), Howell & Shamir (2005), Shamir, House, & Arthur (1993), Conger & Kanungo (1987), House (1977), Weber (1947) and Conger (1999)	
Cluster 3	Judge & Piccolo (2004), Lowe, Kroeck, & Sivasubramanian (1996), Bass (1985) and Burns (1978)	<i>Neo-charismatic Theories of Leadership: Transformational vs. Transactional Leadership.</i>
	Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990), Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996), Barling, Weber, & Kelloway (1996) and Dvir, Eden, Avolio, & Shamir (2002),	
	Bass (1998), Bass, Avolio, Jung, & Berson (2003) and Avolio, Bass, & Jung (1999)	
	Kark, Shamir, & Chen (2003), Shamir, Zakay, Breinin, & Popper (1998) and Bass & Avolio (1994)	
Cluster 4	George (2000), Dasborough & Ashkanasy (2002), Bono & Ilies (2006), Sy, Côté, & Saavedra (1990), Weiss & Copranzano (1996) and Watson, Clark, & Tellegen (1988)	<i>Emotions and Leadership/Affective Events Theory.</i>
Cluster 5	Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt (2002), Lord, De Vader, & Alliger (1986), Lord, Foti, & De Vader (1984), Epitropaki & Martin (2004) and Lord & Maher (1991)	<i>Leadership and Information Processing: Implicit theories of leadership, attribution theories of leadership.</i>
Cluster 6	Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau (2005), Dansereau, Alutto, & Yammarino (1984) and Klein, Dansereau, & Hall (1994)	<i>Leadership and Levels of Analysis.</i>
	Bliese (2000), James, Demaree, & Gerrit (1984) and Kozlowski & Klein (2000)	<i>Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations.</i>
Cluster 7	Brown, Treviño, Harrison (2005) and Brown & Treviño (2006)	<i>Ethical/Moral Leadership Theories: Ethical leadership theory.</i>
	Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff (2003), Anderson and Gerbing (1986), Hu & Bentler (1999), Aiken and West (1991) and Cohen, Cohen, West, & Aiken (2003)	<i>Quantitative Research Methods in the Social/Behavioral Sciences: Multiple regression, structural equation modelling, etc.</i>
	Tepper (2000)	<i>Consequences of Abusive Supervision/Toxic Leadership.</i>
Cluster 8	Hogg (2001), van Knippenberg, van Knippenberg, de Cremer, & Hogg (2004), Lord & Brown (2004) and Lord, Brown, & Freiberg (1999)	<i>Identity-based Leadership Theories: Social identity theory of leadership, identity and identification process theories.</i>
Cluster 9	House (1971), Fiedler (1967) and Kerr & Jermier (1978)	<i>Contingency Theories of Leadership: Path-goal theory, Fiedler's theory of leadership effectiveness, Kerr and Jermier's substitutes for leadership model.</i>
	Gronn (2002), Pearce & Conger (2003), Osborn, Hunt, & Jauch (2002) and Marion & Uhl-Bien (2001)	<i>Behavioral Theories: Participative/shared leadership; delegation and empowerment.</i>
	Bono & Judge (2004), Judge & Bono (2000), Yukl (2002), Bass (1990) and House & Howell (1992)	<i>Personality and Leadership, Bass (1990) and Yukl (2002) works.</i>
	Bandura (1986) and Bandura (1997)	<i>Bandura's Social Learning and Self-efficacy Theories</i>

cont. Table 8.3. Clusters identified after the application of the hierarchical conglomerates analysis upon Matrix S₂

Cluster 9	Muthén & Muthén (1998), Antonakis, Bendahan, Jacquart, & Lalive (2010), Bass & Bass (2008), Antonakis Avolio, & Sivasubramaniam (2003), House & Aditya (1997), Judge, Piccolo, & Ilies (2004), Baron & Kenny (1986) and Dirks & Ferrin (2002)	<i>Miscellaneous: Social scientific study of leadership, trust and leadership, methodology of research in social psychology, etc.</i>
	Bass & Steidlmeier (1999), Greenleaf (1977) and Northouse (2004)	<i>Ethical/Moral Leadership Theories: Ethics, character and leadership; servant leadership; model of servant leadership of Northouse.</i>
	Bennis & Nanus (1985), Bryman (1992), Hambrick & Mason (1984), Weick (1995), Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman (2000), Uhl-Bien (2006), Collinson (2005), Eagly & Karau (2002) and Nunnally (1978)	<i>Miscellaneous: Upper echelons theory, relational leadership theory; Eagly and Karau's role congruity theory, psychometric theory, dialectics of leadership, etc.</i>
	Hofstede (1980) and House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta (2004)	<i>Hofstede's Cultural Dimensions Theory, Culture and, Leadership.</i>
	Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman et al. (1999), Antonakis & Atwater (2002) and House, Spangler, & Woycke (1991)	<i>Leadership and Diversity/Cross-cultural Leadership: Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories; Leader distance (considering national distance as an antecedent), etc.</i>
	Meindl, Ehrlich, & Dukerich (1985) and Meindl (1995)	<i>Follower-centric Leadership Theories: The «romance» of leadership theory; The «romance» of leadership theory as a follower-centric theory.</i>
	Shamir & Howell (1999) and Waldman, Ramirez, House, & Puranam (2001)	<i>Contextual/Complexity Theories of Leadership.</i>
Cluster 10	Gardner et al. (2005), Ilies, Morgerson, & Nahrgang (2005), Avolio & Gardner (2005), Avolio et al. (2004) and Luthans & Avolio (2003)	<i>Ethical/Moral Leadership Theories: Authentic Leadership Theory (development, self-based model, etc.).</i>
	Walumbwa et al. (2008) and Shamir & Eilam (2005)	<i>Ethical/Moral Leadership Theories: Authentic Leadership: measure (ALQ, Authentic Leadership Questionnaire), Life-stories approach to authentic leadership.</i>

Source: elaborated by the authors

Table 8.3. shows the various clusters identified in the hierarchical conglomerates analysis applied on matrix S₂.

Finally, Table 8.4. shows the values of the different network indicators calculated for some of the nodes included in it – particularly, the 15 nodes with higher indices in each case – for which the software UCINET® 6 for Windows was used. These indices or indicators – *centrality degree*; *closeness*; and *betweenness* – allow us to complete the analysis performed from the perspective supplied by social networks analysis (SNA).

Table 8.4. Indicators – centrality degree, closeness and betweenness – calculated for some of the nodes of the network

Document	Centrality (nDegree)	Document	Closeness (Freeman)	Document	Betweenness (nBetweenness)
Bass (1985)	0,2409	Bass (1985)	1,0000	Bass (1985)	0,0803
Yukl (2002)	0,2003	Yukl (2002)	1,0000	Yukl (2002)	0,0803
Shamir et al. (1993)	0,1680	Shamir et al. (1993)	1,0000	Shamir et al. (1993)	0,0803
Graen and Uhl- Bien (1995)	0,1343	Graen and Uhl- Bien (1995)	1,0000	Graen and Uhl-Bien (1995)	0,0803
Podsakoff et al. (2003)	0,1307	Bass (1990)	1,0000	Bass (1990)	0,0803
Burns (1978)	0,1222	Conger and Kanungo (1998)	1,0000	Conger and Kanun- go (1998)	0,0803
Judge and Piccolo (2004)	0,1178	Podsakoff et al. (2003)	1,0000	Podsakoff et al. (2003)	0,0803
Lowe et al. (1996)	0,1168	Lord and Maher (1991)	1,0000	Lord and Maher (1991)	0,0803
Bass (1990)	0,1138	Hofstede (1980)	1,0000	Hofstede (1980)	0,0803
Bass (1998)	0,1038	Burns (1978)	0,9917	Avolio and Gardner (2005)	0,0796
Conger and Kanungo (1998)	0,1022	Judge and Piccolo (2004)	0,9917	Judge and Piccolo (2004)	0,0787
Conger and Kanungo (1987)	0,0987	Avolio and Gardner (2005)	0,9917	James et al. (1984)	0,0776
Podsakoff et al. (1990)	0,0926	Kark et al. (2003)	0,9917	Kark et al. (2003)	0,0769
Yukl (1999)	0,0882	Lowe et al. (1996)	0,9835	Aiken and West (1991)	0,0763
Bliese (2000)	0,0806	Conger and Kanungo (1987)	0,9835	Meindl (1995)	0,0760

Source: elaborated by the authors

8.4. Conclusions, limitations and future lines of research

The research developed here is mainly placed amongst those works which have as their aim to analyse and represent the cognitive or intellectual structure of a discipline, sub-discipline or scientific domain through the utilisation of bibliometric methods – document citation and co-citation analysis (DCA) in our case and social networks analysis (SNA).

The main contribution made by such works to the literature precisely derives from the use of an objective methodology – co-citation analysis – to discover the predominant research strands in an area of knowledge or a scientific discipline. The method provides researchers with a suitable instrument for the identification of new directions in research and the paradigms prevailing therein, as well as to place their works within a specific research field. What is more, the proposed methodology can turn out to be highly useful for young researchers, since its use makes it easier for them to identify the most important contributions related to a scientific area or discipline and the way in which such contributions may be structured.

In our specific case, the study object was the research developed with regard to leadership, the analysis allowing us to identify the intellectual structure or knowledge base of the most recent research undertaken in that field. In contrast with other proposals for systematization (see, for instance, the work of Gardner et al. (2010) entitled „*Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009*” or the publication, also in *The Leadership Quarterly*, of the study by Dinh et al. (2014): “*Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*”), and as highlighted above, our study additionally utilizes a quantitative method (Eom, 2008): co-citation analysis.

On the basis of the previously explained identification or delimitation and, supported on the use of bibliometric methods, the authors believe, for example, that the study developed would allow us to offer, as a kind of meta-analysis, an interesting portrait or perspective – which could be contrasted with other studies of a more qualitative nature, albeit empirical, like that of Dinh et al. (2014) – on which theoretical foundations or the intellectual or knowledge base underpin the research in the field or domain examined during the last few years. This is important because leadership constitutes a complex phenomenon that operates across multiple levels of analysis (Cho & Dansereau, 2010; Wang & Howell, 2010), involves multiple mediating as well as moderating factors (e.g. de Rue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011), together with a wide range of theories (Dinh et al., 2014). But perhaps most importantly, this makes it possible for us to reach the conclusion that the analysis theories and/or perspectives applied will

basically continue to be the already established ones for the case at hand. Future research will thus need to seek a greater integration, if possible, between the various existing theories in the study of leadership. The same line of reasoning is followed by Dinh et al. (2014) when they state that „moving forward, leadership scholars and practitioners now face the challenge of integrating this diverse body of knowledge to explain how leaders shape organizational processes and systems” (pp. 51–52).

The analysis of that most recent research to which the preceding paragraphs have been referring equally allows us to infer that we know much less about how leaders make organizations effective than about how leaders are perceived (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). It is therefore our conviction, sharing that view with Dinh et al. (2014, p. 37), that „this dearth of knowledge on how leaders create effective organizations stems from a focus on leaders and their qualities rather than on how they change processes in other individuals, groups, or organizations.”

Concerning possible limitations, the present study is subject to a number of important constraints, some of which, the same as in many other similar works, result from the actual research design, while others are a direct consequence of using the bibliometric techniques implemented in document citation and co-citation analyses. This last type of limitation is mainly due to the fact that such analyses do not depend on the context where they take place. On the whole, it is difficult to predict what proportion in the citation corresponds to the intrinsic quality of the cited work and what proportion actually has to do with factors such as the prestige of the cited journal or the institution to which the author belongs, the possibility to cite or refer to other works previously published by the citing author, spurious reasons, or even the adoption of a deliberate strategy to ensure the publication of a paper in a specific journal, which would imply including other papers published in that same journal amongst the references cited. In any case, and regardless of the reasons why authors cite, the theoretical foundation from philosophy and sociology of science is the same: a joint citation is made by the citing author whose work contributes to the cumulative progress of science, repeating old links and trying to find new relationships between previous contributions. Another important limitation would undoubtedly have to do with the fact that a research work needs some time to accumulate influence within a specific research area. It is likewise difficult – with regard to the analysis developed – to deny or reject the existence of a certain degree of subjectivity when a decision has to be made about the number of documents that will be included in the analysis.

As for the remaining limitations, the most important one related to the actual research design derives from the selection of only two publications – *The Leadership Quarterly* and *Leadership* in our case– although both of them are included in the Journal Citation Report© (JCR) in the category of *management* for the realization of empirical study.

The papers on leadership published in other specific journals, such as *Journal of Leadership & Organizational Studies* (SAGE), *Journal of Leadership Studies* (Wiley) or *Leadership & Organization Development Journal* (Emerald), or in a number of leading journals belonging to the field of *management*, amongst them *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management* or *The Academy of Management Review*, might be considered in the development of future research works.

8.5. References

- Ahlgren P., Jarneving B., Rousseau R. *Requirements for a cocitation similarity measure, with special reference to Pearson's correlation coefficient*, Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2003 vol. 54(6), p. 550–560.
- Ahlgren P., Jarneving B., Rousseau R., *Author cocitation analysis and Pearson's r*, Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2004 vol. 55(9), p. 843 (letter to the editor).
- Aiken L. S., West S. G., *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1991.
- Anderson J. C., Gerbing D. W., *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*, Psychological Bulletin, 1988 vol. 103, p. 411–423.
- Antonakis J., Avolio B. J., Sivasubramaniam N., *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*, The Leadership Quarterly, 2003 vol. 14(3), p. 261–704.
- Antonakis J., Atwater L., *Leader distance: A review and a proposed theory*, The Leadership Quarterly, 2002 vol. 13(6), 673–704.
- Antonakis J., Bendahan S., Jacquart P., Lalive R., *On making causal claims: A review and recommendations*, The Leadership Quarterly, 2010 vol. 21(6), p.1086–1120.
- Antonakis J., Cianciolo, A. T., Scandura T. A. (Eds.). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- Avolio B. J., Gardner W. L., *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, The Leadership Quarterly, 2005 vol. 16(3), p. 315–338.
- Avolio B. J., Bass B. M., Jung D. I., *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999 vol. 72(4), p. 441–462.
- Avolio B. J., Gardner W. L., Walumbwa F. O., Luthans F., May D. R., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower*

- attitudes and behaviors*, *The Leadership Quarterly*, 2004 vol. 15(6), p. 801–823.
- Awamleh R., Gardner W. L., *Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance*, *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(3), p. 345–373.
- Bandura A., *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- Bandura A., *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman, 1997.
- Barling J., Weber T., Kelloway E. K., *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 1996 vol. 81(6), p. 827–832.

- Baron R. M., Kenny D. A. *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986 vol. 51(6), p. 1173–1182.
- Bass B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- Bass B. M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (3rd Edition). New York: The Free Press, 1990.
- Bass B. M., *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998.
- Bass B. M., Avolio B. J. (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Bass B. M., Bass R., *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th Edition). New York: The Free Press, 2008.
- Bass B. M., Steidlmeier P., *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(2), p. 181–217.
- Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I., Berson, Y., *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 2003 vol. 88(2), p. 207–218.
- Bennis W. G., Nanus B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, 1985.
- Blau P. M., *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1964.
- Bliese P. D., *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*. [In:] *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Klein K. J. and Kozlowski S. W. J. (Eds.), San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000, p. 349–381.
- Bono J. E., Ilies R., *Charisma, positive emotions and mood contagion*, *The Leadership Quarterly*, 2006 vol. 17(4), p. 317–334.
- Bono J. E., Judge T. A., *Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 2004 vol. 89(5), p. 901–910.
- Brown M. E., Treviño L. K., *Ethical leadership: A review and future directions*, *The Leadership Quarterly*, 2006 vol. 17(6), p. 595–616.
- Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A., *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005 vol. 97(2), p. 117–134.

- Bryman, A. E. , *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications, 1992.
- Burns J. M., *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Cho J., Dansereau F., *Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors*, *The Leadership Quarterly*, 2010 vol. 21(3), 409–421.
- Cohen J., Cohen, P., West S. G., Aiken L. S., *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis in the Behavioral Sciences* (3rd Edition). Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003.
- Collinson D., *Dialectics of leadership*, *Human Relations*, 2005 vol. 58(11), p. 1419–1442.
- Conger J. A., *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*, *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(2), p. 145–179.
- Conger J. A., Kanungo R. N., *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 1987 vol. 12(4), p. 637–647.
- Conger J. A., Kanungo R. N., *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Coulter N., Monarch I., Konda S., *Software engineering as seen through its research literature: a study in co-word analysis*. *Journal of the American Society for Information Science*, 1998 vol. 49(13), p. 1206–1223.
- Dansereau F. Jr., Graen G., Haga W. J., *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975 vol.13(1), p. 46–78.
- Dansereau F., Alutto J. A., Yammarino F. J., *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant [i.e. Variant] Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- Dasborough M. T., Ashkanasy N. M., *Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships*, *The Leadership Quarterly*, 2002 vol. 13(5), p. 615–634.
- Day D. V., *Leadership development: A review in context*, *The Leadership Quarterly*, 2000 vol. 11(4), p. 581–613.
- de Rue D. S., Nahrgang J. D., Wellman N., Humphrey S. E., *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*. *Personnel Psychology*, 2011 vol. 64(1), p. 7–52.
- Den Hartog D. N., House R. J., Hanges P. J., Ruiz-Quintanilla S. A., Dorfman P. W. et al., *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?* *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(2), p. 219–256.

- Dienesch R. M., Liden R. C., *Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development*. *Academy of Management Review*, 1986 vol. 11(3), p. 618–634.
- Dinh J. E., Lord R. G., Gardner W. L., Meuser J. D., Liden R. C., Hu J., *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, *The Leadership Quarterly*, 2014 vol. 25(1), p. 36–62.
- Dirks K. T., Ferrin D. L., *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, 2002 vol. 87(4), p. 611–628.
- Dvir T., Eden D., Avolio B. J., Shamir B., *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*. *Academy of Management Journal*, 2002 vol. 45(4), p. 735–744.
- Eagly, A. H., Karau S. J., *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. *Psychological Review*, 2002 vol. 109(3), p. 573–598.
- Eom S. B., *Author Cocitation Analysis: Quantitative Methods for Mapping the Intellectual Structure of an Academic Discipline*, Hershey: IGI Global, 2008.
- Epitropaki O., Martin R., *Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time*. *Journal of Applied Psychology*, 2004 vol. 89(2), p. 293–310.
- Fiedler F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill 1967.
- Gardner W. L., Avolio B. J., *The charismatic relationship: A dramaturgical perspective*, *Academy of Management Review*, 1998 vol. 23(1), p. 32–58.
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., Walumbwa F., *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development* *The Leadership Quarterly*, 2005 vol. 16(3), p. 343–372.
- Gardner W. L., Lowe K. B., Moss T. W., Mahoney K. T., Cogliser C. C., *Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009*, *The Leadership Quarterly*, 2010 vol. 21(6), p. 922–958.
- George J. M., *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 2000 vol. 53(8), p. 1027–1056.
- Gerstner C. R., Day D. V., *Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues*. *Journal of Applied Psychology*, 1997 vol. 82(6), p. 827–844.
- Gmür M., *Co-citation analysis and the search for invisible colleges: a methodological evaluation*. *Scientometrics*, 2003 vol. 57(1), p. 27–57.
- Graen G. B., Scandura T. A., *Toward a psychology of dyadic organizing*. *Research in Organizational Behavior*, 1987 vol. 9(1), p. 175–208.

- Graen G. B., Uhl-Bien M., *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*, *The Leadership Quarterly*, 1995 vol. 6(2), p. 219–247.
- Greenleaf R. K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. New York: Paulist Press 1977.
- Gronn P., *Distributed leadership as a unit of analysis*, *The Leadership Quarterly*, 2002 vol. 13(4), p. 423–451.
- Hambrick D.C., Mason P., *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 1984 vol. 9(2), p. 193–206.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications 1980.
- Hogg M. A., *A social identity theory of leadership*. *Personality and Social Psychology Review*, 2001 vol. 5(3), p. 184–200.
- House R. J., *A path goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 1971 vol. 16(3), p. 321–339.
- House R. J., *A 1976 theory of charismatic leadership* [In:] *Leadership on the Cutting Edge*, Hunt J. G., Larson L. L. (Eds.), Carbondale, IL: Southern Illinois University 1977, p. 189–207.
- House R. J., Aditya R. N., *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*, *Journal of Management*, 1997 vol. 23(3), p. 409–473.
- House R. J., Howell J. M., *Personality and charismatic leadership*, *The Leadership Quarterly*, 1992 vol. 3(2), p. 81–108.
- House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. (Eds.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2004.
- House R. J., Spangler W. D., Woycke J., *Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 1991 vol. 36(3), p. 364–396.
- Howell J. M., Shamir B., *The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences*, *Academy of Management Review*, 2005 vol. 30(1), p. 96–112.
- Hu L., Bentler P. M., *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1999 vol. 6(1), p. 1–55.
- Hunt J. G., Boal K. G., Dodge G. B., *The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership*, *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(3), p. 423–448.
- Ilies R., Morgerson F. P., Nahrgang J. D., *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes*, *The Leadership Quarterly*, 2005 vol. 16(3), p. 373–394.

- James L. R., Demaree R. G., Gerrit W., *Estimating within-group interrater reliability with and without response bias*. Journal of Applied Psychology, 1984 vol. 69(1), p. 85–98.
- Judge T. A., Bono J. E., *Five-factor model of personality and transformational leadership*. Journal of Applied Psychology, 2000 vol. 85(5), p. 751–765.
- Judge T. A., Piccolo R. F., *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 2004 vol. 89(5), p. 755–768.
- Judge T. A., Bono J. E., Ilies R., Gerhardt M., *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. Journal of Applied Psychology, 2002 vol. 87(4), p. 765–780.
- Judge T. A., Piccolo R. F., Ilies R., *The forgotten ones? A re-examination of consideration, initiating structure, and leadership effectiveness*. Journal of Applied Psychology, 2004 vol. 89(1), p. 36–51.
- Kaiser R. B., Hogan R., Craig S. B., *Leadership and the fate of organizations*. American Psychologist, 2008 vol. 63(2), p. 96–110.
- Kark R., Shamir B., Chen G., *The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency*. Journal of Applied Psychology, 2003 vol. 88(2), p. 246–255.
- Katz D., Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations* (2nd Edition). New York: Wiley 1978.
- Kerr S., Jermier J. M., *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. Organizational Behavior and Human Performance, 1978 vol. 22(3), p. 375–403.
- Kirkpatrick S. A., Locke E. A., *Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*. Journal of Applied Psychology, 1996 vol. 81(1), p. 36–51.
- Klein K. J., Dansereau F., Hall R. J., *Levels issues in theory development, data collection, and analysis*. Academy of Management Review, 1994 vol. 19(2), p. 195–229.
- Kozlowski S. W. J., Klein K. J. *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes* [In:] *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Klein K. J., Kozlowski S. W. J. (Eds.), San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000, p. 3–90.
- Liden R. C., Sparrowe R. T., Wayne S. J., *Leader-member exchange theory: The past and potential for the future*. Research in Personnel and Human Resources Management, 1997 vol. 15, p. 47–119.
- Liden R. C., Maslyn J. M., *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development*, Journal of Management, 1998 vol. 24(1), p. 43–72.

- Liden R. C., Wayne S. J., Stilwell D., *A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges*, *Journal of Applied Psychology*, 1993 vol. 78(4), p. 662–674.
- Lord R. G., *An informational processing approach to social perception, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings* [In:] *Research in Organizational Behavior*, Cummings L.L. Staw B. (Eds.), Greenwich, CT: JAI Press, 1985, p. 87–128.
- Lord R. G., Brown D. J., *Leadership Processes and Follower Self-identity (Organization and Management Series)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum 2004.
- Lord R. G., Maher K. G., *Leadership and Information. Processing: Linking Perceptions and Performance*, Unwin Hyman, Boston, MA: 1991.
- Lord R. G., Brown D. J., Freiberg S. J., *Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999 vol. 78(3), p. 167–203.
- Lord R. G., de Vader C. L., Alliger G. M., *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures*, *Journal of Applied Psychology*, 1986 vol. 71(3), p. 402–410.
- Lord R. G., Foti R. J., de Vader C. L., *A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984 vol. 34(3), p. 343–378.
- Lowe K. B., Kroeck K. G., Sivasubramaniam N., *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature*, *The Leadership Quarterly*, 1996 vol. 7(3), p. 385–425.
- Luthans F., Avolio B. J., *Authentic leadership: A positive developmental approach* [In:] *Positive Organizational Scholarship*, Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. (Eds.), San Francisco, CA: Barrett-Koehler, 2003, p. 241–261.
- Major D. A., Kozlowski S. W. J., Chao G. T., Gardner, P. D., *A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors*, *Journal of Applied Psychology*, 1995 vol. 80(3), p. 418–431.
- Marion R., Uhl-Bien M., *Leadership in complex organizations*, *The Leadership Quarterly*, 2001 vol. 12(4), p. 389–418.
- McCain K. W., *Mapping authors in intellectual space: a technical overview*, *Journal of the American Society for Information Science*, 1990 vol. 41(6), p. 433–443.
- Meindl J. R., *The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach*, *The Leadership Quarterly*, 1995 vol. 6(3), p. 329–341.

- Meindl J. R., Ehrlich S. B., Dukerich J. M., *The romance of leadership*, Administrative Science Quarterly, 1985 vol. 30(1), p. 78–102.
- Mumford M. D., *Pathways to Outstanding Leadership: A Comparative Analysis of Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leaders (Applied Psychology Series)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum 2006.
- Mumford M. D., Scott G. M., Gaddis B., Strange J. M., *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*, The Leadership Quarterly, 2002 vol. 13(6), p.705–750.
- Mumford M. D., Zaccaro S. J., Harding F. D., Jacobs T. O., Fleishman E. A., *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, The Leadership Quarterly, 2000 vol. 11(1), p. 11–35.
- Muthén L. K., Muthén B. O., *Mplus User's Guide*, Los Angeles, CA: Muthén Muthén, 1998.
- Nelson D., Basu R., Purdie R., *An examination of exchange quality and work stressors in leader – follower dyads*, International Journal of Stress Management, 1998 vol. 5(2), p. 103–112.
- Northouse P. G., *Leadership: Theory and Practice (3rd Edition)*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2004.
- Nunnally J. C., *Psychometric Theory*, New York, NY: McGraw-Hill ,1978.
- Osborn R. N., Hunt J. G., Jauch L. R., *Toward a contextual theory of leadership*, The Leadership Quarterly, 2002 vol. 13(6), p. 797–837.
- Pearce C. L., Conger J. A. (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.
- Peters H. P. F., van Raan, A. F. J., *Co-word-based science maps of chemical engineering. Part I: representations by direct multidimensional scaling*. Research Policy, 1993 vol. 22(1), p. 23–45.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Bommer, W. H., *Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*, Journal of Management, 1996 vol. 22(2), 259–298.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J., Podsakoff N. P., *Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies*, Journal of Applied Psychology, 2003 vol. 88(5), 879–903.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R., *Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour*, The Leadership Quarterly, 1990 vol. 1(2), p. 107–142.
- Rip, A., Courtial J., *Co-word maps of biotechnology: an example of cognitive scientometrics*, Scientometrics, 1984 vol. 6(6), p. 381–400.

- Schriesheim C. A. Castro S. L., Cogliser C. C., *Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices*, *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(1), p. 63–113.
- Seers, A., Graen G. B., *The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1984 vol. 33(3), p. 283–306.
- Shamir B., *Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study*, *The Leadership Quarterly*, 1995 vol. 6(1), p. 19–47.
- Shamir B., Eilam G., *What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development*, *The Leadership Quarterly*, 2005 vol. 16(3), p. 395–417.
- Shamir B., Howell J. M., *Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership*, *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(2), p. 257–283.
- Shamir B., House R. J., Arthur M. B., *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, *Organization Science*, 1993 vol. 4(4), p. 577–594.
- Shamir B., Zakay E., Breinin E., Popper M., *Correlates of charismatic leader behaviour in military units: Subordinates attitudes, unit characteristics, and superiors appraisals of leader performance*, *Academy of Management Journal*, 1998 vol. 41(4), p. 387–409.
- Sy T., Côté S., Saavedra R., *The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes*, *Journal of Applied Psychology*, 1990 vol. 90(2), p. 295–305.
- Tepper B. J., *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal*, 2000 vol. 43(2), p. 178–190.
- Uhl-Bien M., *Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*, *The Leadership Quarterly*, 2006 vol. 17(6), p. 654–676.
- van Eck N. J., Waltman L. *Appropriate similarity measures for author co-citation analysis*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2008 vol. 59(10), p. 1653–1661.
- van Eck N. J., Waltman L., *How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2009 vol. 60(8), p. 1635–1651.
- van Eck N. J., Waltman L., Dekker R., van den Berg J., *A comparison of two techniques for bibliometric mapping: multidimensional scaling and VOS*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2010 vol. 61(12), p. 2405–2416.

- van Knippenberg D., van Knippenberg B., de Cremer D., Hogg M. A., *Leadership, self, and identity: A review and research agenda*, *The Leadership Quarterly*, 2004 vol. 15(6), p. 825–856.
- Waldman D. A., Ramírez G. G., House R. J., Puranam P., *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*. *Academy of Management Journal*, 2001 vol. 44(1), p. 134–143.
- Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., Peterson S. J., *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of Management*, 2008 vol. 34(1), p. 89–126.
- Wang X. H., Howell J. M., *Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers*. *Journal of Applied Psychology*, 2010 vol. 95(6), p. 1134–1144.
- Watson D., Clark L. A., Tellegen A., *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988 vol. 54(6), p. 1063–1070.
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization* (trans. by HENDERSON A.M., PARSONS T.), New York: The Free Press 1947.
- Weick K. E., *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage 1995.
- Weiss H. M., Copranzano R. *Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. [In:] *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Staw B. M., Cummings L. L. (Eds.), vol. 18. Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press 1996, p. 1–18.
- Yammarino F. J., Dionne S. D., Chun J. U., Dansereau F., *Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review*, *The Leadership Quarterly*, 2005 vol. 16(6), p. 879–919.
- Yukl G., *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*, *The Leadership Quarterly*, 1999 vol. 10(2), p. 285–305.
- Yukl G. *Leadership in Organizations* (5th Edition). New Delhi, India: Pearson Education, 2002.
- Zitt M., Bassecoulard E., Okubo, Y., *Shadows of the fast in international cooperation: collaboration profiles of the top five producers of science*, *Scientometrics*, 2000 vol. 47(3), p. 627–657.



Patronat Honorowy
JM Rektor Politechniki Lubelskiej
Prof. dr hab. inż. Piotr Kacejko



Sponsor główny



CHEM **NOVATIC**
SOURCE OF GREAT EXPERIENCE



Partnerzy



**PATRONAT
HONOROWY**



PREZYDENT MIASTA LUBLIN
KRZYSZTOF ŻUK

