

MARIA WANDA KOPERTYŃSKA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI CZYNNIKIEM SUKCESU

POJĘCIE I WYRÓŻNIKI SUKCESU

Pojęcie sukcesu ma wiele znaczeń. W *Słowniku języka polskiego* sukces definiowany jest jako „udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, jakiejś imprezy, powodzenie, triumf”¹. I. Majewska-Opiełka sukcesem nazywa proces dążenia do realizacji własnych uświadomionych pragnień, przy jednoczesnym działaniu na najwyższym poziomie swoich możliwości². Zdaniem E. Urbanowskiej-Sojkin sukces to pozytywnie oceniany poziom realizacji celów³.

Sukces jest w odniesieniu do przedsiębiorstwa pojęciem wielowymiarowym, subiektywnym oraz wyraźnie zależnym od otoczenia i ściśle powiązany z celami, które realizuje przedsiębiorstwo. Stąd najczęściej określa się go jako osiągnięcie wyznaczonych zamiarów, tak różnorodnych jak same organizacje⁴. Zdaniem P. Kotlera można je pogrupować w trzy zestawy wzajemnie wykluczających się par⁵:

- wysoki zysk lub wysoki udział w rynku,
- głęboka penetracja dotychczasowego rynku lub rozszerzanie działalności o nowe rynki,
- szybki wzrost lub stabilizacja.

Sukces firmy jest zwykle rezultatem wielu przyczyn występujących jednocześnie. Zdaniem E. Urbanowskiej-Sojkin wyznacznikami sukcesu są: umiejętność stworzenia, wykorzystania i realizacji długofalowych podstaw wzrostu. Zdolność stworzenia podstaw sukcesu dotyczy umiejętności wypracowania perspektywicznego programu realizacji celów przedsiębiorstwa. W drugim przypadku mamy do czynienia ze zdolnością wykorzystania wybranych strategii do realizacji wymie-

¹ E. Sobol, *Słownik języka polskiego*, Warszawa 2006.

² I. Majewska-Opiełka, *Sukces firmy*, Gdańsk 2007, s. 17.

³ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań 1999, s. 253.

⁴ L. Garbarski, J. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 22.

⁵ P. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 76.

rzonych celów, przy ciągłej dbałości o adekwatność działań do zmian w otoczeniu i przedsiębiorstwie⁶. R. Heibeler, T.B. Kelly i Ch. Ketteman są przekonani, że jednym z najważniejszych mierników sukcesu jest zadowolenie klienta. Satysfakcja i końcowy efekt w postaci lojalności zależą przede wszystkim od stopnia, w jakim jest zaangażowany w doświadczenie posiadania produktu⁷. Z kolei J. Kay uważa, że wyróżnikami sukcesu są architektura, czyli sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy, reputacja, która jest najważniejszym instrumentem handlowym przekazywania informacji. Ponadto do wyróżniających zdolności autor zalicza też zasoby strategiczne i innowację⁸. Z kolei F. Bławat uważa, że czynniki te najogólniej można podzielić na wewnętrzne, do których zalicza się te związane z osobą właściciela — menedżera, samą firmą, źródłami jej finansowania, realizowaniem, lub nie, określonej (właściwie lub błędnie) strategii. Kolejna grupa to czynniki zewnętrzne, takie jak: siły przetargowe klientów i dostawców, działania konkurencji, stan gospodarki, system prawno-finansowo-polityczny, globalizacja i internacjonalizacja połączone z nieprzewidywalnością i dużą zmiennością, czyli turbulentnością⁹. Wśród czynników wewnętrznych szczególna rola przypada zasobom ludzkim, a w tym kadrze menedżerskiej, i dotyczy to zarówno menedżera zarządzającego całą firmą, jak i mistrza, który osiąga efekty, współdziałając z pracownikami¹⁰. Zdaniem G.C. Avery'ego sukces organizacji we współczesnej rzeczywistości będzie zależał od skutecznego dostosowania ludzi do warunków zmieniającego się otoczenia i tym samym będzie znaczącym wyzwaniem dla współczesnych przywódców¹¹. Przywództwo to jedno z najważniejszych zagadnień z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu, gdyż to ono zwykle bywa najistotniejszym elementem prowadzącym do sukcesu organizacji rozumianej jako grupa ludzi, którzy współpracują z sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów¹². Wiązanie przywództwa we współczesnych organizacjach z osiąganiem przez te organizacje sukcesu wynika z coraz bardziej aktualnego przekonania, że można je łączyć z:

- procesem koniecznych zmian,
- wzrostem efektywności działania,
- potrzebą osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej,
- potrzebą szybkiego przystosowywania się do potrzeb rynkowych,
- stabilizowaniem zachowań oraz motywowaniem pracowników do pracy w warunkach rosnącej niepewności.

⁶ E. Urbanowska-Sojkin, *op. cit.*, s. 253.

⁷ R. Heibeler, T.B. Kelly, Ch. Ketteman, *Najlepsze wzorce*, Warszawa 2000, s. 196–199.

⁸ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa 1996, s. 143–158.

⁹ F. Bławat, *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Gdańsk 2004, s. 24.

¹⁰ P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Warszawa 2001, s. 13–14.

¹¹ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa 2009, s. 95.

¹² R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 35.

CHARAKTERYSTYKA PRZYWÓDZTWA

Zagadnienie przywództwa oraz analiza działalności osób, które powszechnie określa się mianem przywódców, fascynuje ludzi od dawna. Na początku XX wieku funkcjonowała teoria wielkich ludzi, która koncentrowała się na klasach społecznych i urodzeniu, a także na analizie wrodzonych cech charakteru posiadanych przez wielkich przywódców¹³. Wybitni historyczni przywódcy, tacy jak: Aleksander Wielki, Juliusz Cezar, Napoleon, Czyngis-chan dokonywali wielkich czynów, zmieniali rzeczywistość wokół siebie i kształtowali ją według własnej wizji. Ich osobista odwaga, chęć przewodzenia innym, godny podziwu geniusz strategiczny i umiejętność inspirowania innych do działania stanowią od wieków kwintesencję przywództwa.

Według M. Armstronga przywództwo to osiąganie rezultatów za pośrednictwem ludzi. Przywódcy mogą je osiągnąć przy pomocy swoich zespołów, inspiując lub nakłaniając do wspólnego wysiłku. Przywództwo polega na zachęcaniu i inspirowaniu osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie wszystko, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat. Ogólnym celem liderów jest realizowanie zadań przy pomocy swojej grupy. W tym celu muszą zyskać zaangażowanie i współpracę zespołu, nakłonić grupę do akceptacji i osiągnięcia wspólnych celów oraz jak najlepiej wykorzystać możliwości, energię i talent członków zespołu¹⁴.

B. Tracy uznaje, że przywództwo to sztuka budzenia w przeciętnych ludziach nieprzeciętnych możliwości. Przywództwo to również niewiarygodna zdolność osiągania wielkich sukcesów. I w końcu — umiejętność wyboru, w jakich dziedzinach przywódca i jego ludzie są najlepsi i najskuteczniejsi¹⁵.

Z kolei Ralph M. Stodgill pokazał, że istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je formułować¹⁶. Przywództwo kierownicze określa się jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy związanej z jej zadaniami. Z definicji tej wynikają następujące wnioski. Przywództwo jest związane z innymi ludźmi, podwładnymi lub zwolennikami. Przez podporządkowanie się wskazaniom przywódcy członkowie grupy przyczyniają się do określenia jego pozycji i umożliwiają proces przewodzenia. Gdyby podwładnych nie było, wszystkie przywódcze cechy kierownika byłyby pozbawione znaczenia. Przywództwo jest też związane z nierównym podziałem władzy między przywódcą i członkami grupy. Członkowie grupy nie są jej całkowicie pozbawieni, mogą na wiele sposobów kształtować działania grupowe i robią to. Zazwyczaj jednak lider ma większą władzę. Kolejnym aspektem przywództwa jest umiejęt-

¹³ G.C. Avery, *op. cit.*, s. 95.

¹⁴ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 226.

¹⁵ B. Tracy, F. Scheelen, *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 198.

¹⁶ B.M. Bass, *Stodgill's Handbook of Leadership: A Survey of theory and Research*, New York 1990, s. 7.

ność korzystania z rozmaitych postaci władzy do wywierania na różne sposoby wpływu na zachowania zwolenników. Zdolność wywierania wpływu doprowadza do kolejnego aspektu przywództwa. Wynika z niego, że przywództwo ma związek z wartościami. J. MacGregor Burns stwierdził, że lider, który pomija moralne składniki przywództwa, może przejść do historii jako łajdak albo jeszcze gorzej. Przywództwo moralne wiąże się z wartościami i wymaga dostarczania zwolennikom dostatecznie dużo informacji o różnych możliwościach działania, żeby mogli dokonywać rozsądnego wyboru, kiedy nadejdzie czas reagowania na propozycje przywódcy¹⁷.

P.G. Northouse wskazał na cztery kluczowe składowe elementy przywództwa: 1) przywództwo jest to proces, 2) przywództwo uwzględnia wpływy, 3) przywództwo występuje w zespołach, 4) przywództwo uwzględnia wspólne cele. Wychodząc z takiego założenia, uznał, że „przywództwo to proces, w którym jednostka wpływa na grupę osób, dla osiągnięcia wspólnego celu”¹⁸.

Podejście do przywództwa zmieniało się w czasie. W latach 40. XX wieku badania nad nim dotyczyły poszukiwania związku zachowań przywódczych z ich efektywnością. Doprowadziły do wyróżnienia dwóch zasadniczych typów zachowań przywódców: 1) zadaniowych związanych z efektywnym wykonywaniem zadań, gdzie skupiano się głównie na doprowadzeniu do wykonania zadań grupy, a członkowie tej grupy byli traktowani jako środki do realizacji tego celu, 2) relacyjnych opierających się na kontaktach z ludźmi poprzez udzielanie im wsparcia, zainteresowanie potrzebami pracowników czy wymianie informacji¹⁹.

Przywództwo transakcyjne stanowi odmienne podejście. Wszystkie działania podjęte przez lidera mają na celu osiągnięcie możliwie największej efektywności swoich pracowników — używa do tego władzy formalnej i nieformalnej, prowadzi nieustanne negocjacje ze swoimi pracownikami, zaspokaja ich potrzeby. Przywódcy transakcyjni motywują swoich pracowników przez odwoływanie się do ich własnych interesów i wymiany korzyści. Tę formę wymiany stanowią wynagrodzenia i inne świadczenia dla pracowników za wykonaną pracę. Przywództwo transakcyjne może również uwzględniać wymianę wartości między przełożonym a podwładnymi, takich jak: odpowiedzialność, uczciwość²⁰.

Przywództwo wizjonerskie zaczęło się pojawiać w literaturze światowej w połowie lat 80. XX wieku. Określane jest ono mianem „nowego przywództwa”. Przywódca wizjoner charakteryzuje się nieprzeciętnymi zdolnościami prowadzącymi do wprowadzania zmian, kreowania wizji i motywowania podwładnych do działania. Przywódca wizjoner ma wizję opartą na wartościach organizacji, posiada określoną strategię realizacji tej wizji, zwolenników proponowanych przez siebie zmian, niezbędne zasoby do realizacji tych zmian oraz zespół pracowników, którzy są zaangażowani, lojalni oraz zmotywowani do realizacji założonej stra-

¹⁷ J. MacGregor Burns, *Leadership*, New York 1978, s. 58.

¹⁸ P.G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, Thousand Oaks 2013, s. 5.

¹⁹ L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2005, s. 100.

²⁰ G. Yukl, *Leadership in Organizations: Global Edition*, New Jersey 2010, s. 263.

tegi. Przywódcę wizjonera wyróżnia wizjonerskie i charyzmatyczne podejście w przewodzeniu organizacją i jest on pożądany w przypadku organizacji, które wymagają znacznych zmian i transformacji²¹.

Koncepcja przywództwa organicznego powstała na potrzeby organizacji funkcjonujących w XXI wieku, w których występuje wysoki poziom złożoności stosowanych procesów i wymagane są duże zdolności adaptacyjne do nieustannie zmieniającego się otoczenia. W organizacjach takich pracownicy posiadają dużą władzę, z uwagi na posiadane kompetencje, cechy osobowościowe, umiejętności postępowania z ludźmi. Z tego względu władza nie pozostaje wyłącznie w rękach przywódcy, lecz jest dzielona pomiędzy członków organizacji zaangażowanych w realizację wspólnych celów²².

Podsumowując, należy wskazać, że koncepcje te uzupełniają się w pewien sposób i nie mogą być traktowane całkowicie rozdzielnie, nie wychodzą one również całkowicie ze stosowania, gdy pojawia się nowa koncepcja.

CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDCY W LITERATURZE I BADANIACH WŁASNYCH

Przywództwo opiera się na silnej pozycji lidera. Nie każdy może się wcielić w jego rolę, gdyż osoba taka musi posiadać szczególne cechy. Przywódca to ktoś, kto przede wszystkim inspiruje, motywuje, przekonuje i oddziałuje na inne osoby oraz toruje drogę zmianom. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść autorów, wskazujących na pożądane cechy charakteru oraz zachowania, które wyróżniają przywódcę spośród innych. Zdaniem Kirkpatricka i Locke'a należą do nich: determinacja, motywacja, odpowiedzialność, pewność siebie, zdolności poznawcze. Z kolei Zaccaro, Kemp i Bader wymieniają następujące cechy: ekstrawertyzm, inteligencja emocjonalna i społeczna, motywacja, otwartość, samokontrola, stabilność emocjonalna, świadomość, umiejętność rozwiązywania problemów, zgodność, zdolności poznawcze²³. Trochę inne podejście do cech przywódcy prezentuje J. Adair i wyróżnia²⁴:

— integralność — oznacza zarówno wewnętrzną spójność osobową, ale również przywiązanie do wartości zewnętrznych,

— twardość — lider jest osobą wymagającą, często upartą nieustępliwą; powinien cieszyć się szacunkiem wśród ludzi,

— uczciwość — prawdziwy lider traktuje ludzi w sposób zróżnicowany, ale sprawiedliwy; jest obiektywny w wymierzaniu kar i przydzielaniu nagród,

— ciepło — przywódca to osoba, która angażuje się emocjonalnie,

²¹ P.G. Northouse, *op. cit.*, s. 3.

²² G.C. Avery, *op. cit.*, s. 175.

²³ P.G. Northouse, *op. cit.*, s. 23.

²⁴ J. Adair, *Być liderem*, Warszawa 1999, s. 12.

— pokora — słuchanie ludzi, wyzbycie się arogancji,
— wiara w siebie — rozwijanie tej cechy pomaga w rozwoju umiejętności przywódczych; jest to bardzo ważny atrybut, ludzie automatycznie wyczuwają, czy lider posiada wiarę we własne możliwości, czy mu jej brakuje, a wtedy traci wiarygodność.

Według K. Obłója lista najpopularniejszy cech obejmuje: pewność siebie, ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję i odwagę²⁵.

Jak wynika ze studiów literatury przedmiotu, lista cech charakteryzujących skutecznego przywódcę jest długa i zróżnicowana. Starano się ją zweryfikować w badaniach własnych prowadzonych w organizacjach gospodarczych. Próbowano ustalić, jak jest postrzegane przywództwo w organizacji oraz jakie cechy zdaniem przywódców-menedżerów zarządzających firmami są najważniejsze, świadczą o skutecznym zarządzaniu i stanowią gwarancję osiągania sukcesu. Badania przeprowadzono w grupie 45 menedżerów²⁶ — przywódców najwyższego szczebla zarządzania, firm osiągających sukcesy i zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska.

Pierwsza grupa pytań skierowana do badanych dotyczyła opinii, kim jest przywódca, jakie są najważniejsze wyzwania przywódców w aktualnych warunkach funkcjonowania firm oraz jak można opisać „dobrego” przywódcę, który prowadzi firmę do sukcesu.

W opinii badanych przywódcą jest osoba, która osiąga rezultaty dzięki ludziom, ma możliwość wywierania wpływu na innych, ma władzę i możliwość dominacji nad innymi. Na sukces w zarządzaniu, zdaniem wszystkich badanych, wpływa: zadowolenie klientów i pracowników oraz rozumienie potrzeb pracowników. Za najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją przywódcy w aktualnych warunkach funkcjonowania firm, badane osoby uznały:

- 1) inspirowanie pracowników do pracy w warunkach ciągłych zmian,
- 2) dostosowanie się do coraz szybszego tempa zmian,
- 3) równoważenie potrzeb firmy z potrzebami pracowników,
- 4) uzasadnianie niezbędnych, niepopularnych działań i kontrowersyjnych decyzji pracownikom.

Jako dobrego przywódcę, który prowadzi firmę do sukcesu, uznano takiego, który:

- 1) jest nastawiony na ludzi i relacje,
- 2) rozumie, że inspirowanie pracowników do pracy w warunkach ciągłych zmian, dostosowanie się do coraz szybszego tempa zmian oraz równoważenie potrzeb firmy z potrzebami pracowników stanowi istotne wyzwanie w aktualnych warunkach funkcjonowania firm,

²⁵ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 118.

²⁶ Badania prowadzono metodą ankietową wspomaganą wywiadem sterowanym; wybrano do badań firmy, które osiągają sukcesy i w których menedżer kieruje firmą co najmniej 5 lat.

3) kieruje się takimi wartościami, jak: sprawiedliwość, konsekwencja, wiarygodność, uczciwość,

4) nawiązuje zewnętrzne kontakty,

5) jest coachem rozwijającym i szkolącym swoich pracowników,

6) jest planującym i analizującym strategiem,

7) nastawiony jest na rezultaty.

Kolejne pytanie dotyczyło funkcji kierowania, które są najważniejsze dla menedżera-przywódcy. Wśród nich, jako najważniejszą, badani przywódcy wybrali motywowanie. Wskazano jednocześnie, że motywacyjne podejście przywódców wyraża się w:

1) fachowym i kompetentnym wspieraniu pracowników w wykonywaniu pracy oraz pomocą w rozwiązywaniu problemów,

2) regularnym udzielaniu informacji zwrotnej o wykonanej pracy,

3) udzielaniu pochwał i słów uznania,

4) pozytywnym nastawieniu do współpracowników,

5) ustalaniu konkretnych i ambitnych zadań,

6) powierzaniu nie tylko zadań, ale i odpowiedzialności oraz możliwości podejmowania decyzji,

7) tworzeniu przyjaznej atmosfery pracy, która sprawia, że rosną zaangażowanie i chęć pracowników do pracy.

Zapytano również badanych, co ich zdaniem wzmacnia autorytet przywódcy. Uzyskano następujące odpowiedzi:

— jasne stawianie celów i zadań,

— konsekwencja w działaniu,

— konstruktywna krytyka,

— obiektywizm,

— kreatywność.

Kolejne pytania dotyczyły kompetencji przywódcy, wśród których ważne miejsce zajmują umiejętności oraz określone cechy. Jako trzy najważniejsze, potrzebne przywódcy, badani wybrali:

— umiejętność tworzenia wizji,

— umiejętność motywowania i inspirowania innych,

— umiejętność kreowania zmian.

Wśród najważniejszych cech, które powinien posiadać przywódca, aby skutecznie przewodzić, badani wskazali:

— determinację i zdecydowanie,

— pewność siebie,

— odpowiedzialność,

— otwartość, empatię, inteligencję emocjonalną.

Wśród pozostałych cech wymieniono:

— koncentrację uwagi i działań na priorytetowych zadaniach,

— elastyczność,

— zdolność do podejmowania ryzyka,

- nastawienie na sukces,
- optymizm,
- silne pragnienie i wolę sukcesu,
- umiejętność dokonywania właściwych wyborów,
- etyczne postępowanie,
- intuicję,
- odporność na stres.

Przedstawione wyniki badań pozwalają stwierdzić, że postrzeganie przywództwa w organizacji oraz cech, które powinien posiadać skuteczny przywódca, pokrywa się w dużej mierze z tymi, które są prezentowane w literaturze przedmiotu. Cechy te na pewno będą zróżnicowane w zależności od szczebla zarządzania, którego dotyczą — najwyższego, którego zasadnicze role sprowadzają się do kreowania wizji i kierunków działania; średniego — gdzie przywódcy pełnią rolę mentora i taktyka; czy też niższego — na którym liderzy starają się kreować i rozwijać zespół, doskonałą i kształtują podwładnych.

Wśród wymienionych przez badanych najważniejszych cech warunkujących skuteczność przywództwa, determinacja rozumiana jest jako zdecydowanie w dążeniu do celu pomimo trudności. W konsekwencji oznacza to umiejętność przejmowania inicjatywy przez przywódcę w sytuacjach, kiedy potrzebuje tego grupa, wykazywanie dominacji i uporu w rozwiązywaniu bieżących problemów. Pewność siebie to silne poczucie własnej wartości i przekonanie o wyjątkowych kompetencjach. Odnosi się to do wywierania wpływu na innych, daje poczucie słuszności podejmowanych decyzji. Przywódcy o takich cechach charakteru są osobami stabilnymi emocjonalnie, zrównoważonymi i odpornymi na stres²⁷. Odpowiedzialność jest związana z wiarygodnością przywódcy, szczerością. Osoby, które biorą odpowiedzialność za swoje działania, są inspirujące dla innych, budują w nich zaufanie, mają wysoką motywację. Motywacja to skłonność do realizacji celów z optymizmem i wytrwałością. Przywódców o wysokim poziomie motywacji charakteryzuje dążenie do osiągnięć, optymizm i inicjatywa oraz zaangażowanie.

Inteligencja jest postrzegana jako zdolność rozumienia, uczenia się oraz wykorzystania posiadanej wiedzy. Goleman uznaje, że najskuteczniejszych przywódców charakteryzuje jedna cecha — wszyscy posiadają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Bez niej człowiek może mieć najlepsze wykształcenie, przenikliwy i analityczny umysł, nieograniczoną liczbę doskonałych pomysłów, ale wciąż nie stanie się wielkim liderem. Inteligencja umysłowa i umiejętności techniczne są ważne, stanowią bowiem tak zwane możliwości progowe jednostki, aby w ogóle mogła podjąć się pełnienia funkcji kierowniczej²⁸.

²⁷ P.G. Northouse, *op. cit.*, s. 24.

²⁸ D. Goleman, *What makes a leader*, „Harvard Business Review” 2004, nr 1.

PODSUMOWANIE

Skuteczne przywództwo w organizacji stanowi duże wyzwanie dla współczesnych menedżerów, którzy funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Nieustannie ewoluująca rzeczywistość wymusza stałe dostosowywanie się do zmian zachodzących zarówno w wewnętrznym, jak i zewnętrznym otoczeniu. Wśród nich szczególne znaczenie ma m.in. wejście na rynek pracy pracowników nowego pokolenia zwanego „pokoleniem Y”. Pokolenie to ma inne oczekiwania, z którymi przyjdzie się menedżerom zmierzyć. Oczekuje ono dobrego przywództwa oraz pracy, w której będzie mogło spożytkować własne atuty i rozwój osobisty. Wymusza to konieczność zmiany w podejściu do pracowników młodego pokolenia: mniej zarządzania, więcej przywództwa, czyli odejście od dawania bezpośrednich instrukcji na rzecz oddziaływania na młodych pracowników. Pracownicy tego pokolenia oczekują autorytetu przywódcy wynikającego z posiadanej wiedzy i kompetencji, informacji zwrotnej dotyczącej oceny pracy oraz otwartości w komunikacji.

LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION AS A FACTOR OF SUCCESS

Summary

Leadership is one of the most important aspects in the studies of organizations and management. It is the most significant factor leading to the success of an organization. Through empirical research, it has been determined how leadership is perceived in an organization and what characteristics of leaders — managers of the companies — are the most important, testify to the effective managing and constitute guarantees of success.