

Jan Fazlagić

Kształtowanie kompetencji przywódczych w sektorze usług jako wyzwanie dla szkolnictwa wyższego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 275-290

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JAN FAZLAGIĆ

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH W SEKTORZE USŁUG JAKO WYZWANIE DLA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Wprowadzenie

Problematyka przywództwa jest często poruszonym zagadnieniem w literaturze z zakresu zarządzania, psychologii społecznej, socjologii, a także zarządzania zasobami ludzkimi¹. „Przywództwo” jest hasłem niezwykle popularnym także w Internecie². Istnieje wiele teorii dotyczących przywództwa. Pomimo bogactwa literatury w tym zakresie ciekawe badania na temat przywództwa nadal są kontynuowane, np. autor koncepcji inteligencji emocjonalnej Goleman na bazie swojej teorii opracował także teorię przywództwa powiązaną z inteligencją emocjonalną³, przedstawiając, jak można „tchnąć nowego ducha” w studia nad przywództwem. Warto także wspomnieć o teorii przywództwa Ratha i Contchie, która jest oparta na badaniach silnych stron i talentów⁴ i jest

¹ Zob. np. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996; *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Godsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997; M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994; I. Majewska-Opielka, *Umysł lidera*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998.

² Wyszukiwarka Google 5 kwietnia 2012 r. przedstawiała 505 mln stron zawierających hasło „leadership”, ale już zaledwie 4 tys. dla hasła „leadership in service sector”.

³ D. Goleman, *Leadership That Gets Results*, „Harvard Business Review” 2000, nr 3.

⁴ T. Rath, B. Contchie, *Strengths-Based Leadership*, Gallup Press, New York 2008.

dobrym przykładem na to, jak ewoluowały poglądy na temat skutecznego przywództwa od teorii opartych na cechach przywódczych (*trait theories*) w kierunku teorii opisujących zachowania lidera. Zachowania lidera dotyczą sfery umiejętności i w tym sensie powinny być obiektem procesu edukacji. Przywództwo w różnych szkołach myślenia jest traktowane jako połączenie wiedzy, umiejętności oraz nabytych bądź wyuczonych kompetencji. Efektywność przywództwa w organizacjach ma duży wpływ na ich efektywność oraz produktywność pracowników.

1. Istota przywództwa

Przywództwo jest oddziaływaniem na zachowania innych. To rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wtedy, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania u kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi między nimi. Przywództwo jest sztuką mobilizowania ludzi do skutecznych działań⁵. Przywódcza rola w organizacji polega na podejmowaniu decyzji i wydawaniu poleceń oraz egzekwowaniu ich realizacji. Kiedyś sądzono, że o skuteczności przywództwa decydują pewne wyjątkowe cechy lidera, takie jak inteligencja, umiejętność przejmowania inicjatywy, pewność siebie, „czynnik helikoptera” (umiejętność spojrzenia na problem z dystansu), dobre zdrowie, pochodzenie społeczne, wzrost (bardzo niski lub bardzo wysoki), entuzjazm, odwaga oraz wyobraźnia⁶. Ważna jest także umiejętność przewidywania zdarzeń w długookresowym horyzoncie. Przywódców charakteryzuje ciągle niezadowolenie z aktualnych rezultatów i chęć dokonywania konstruktywnych zmian. Czy jednak przywództwa można nauczać? Z historycznego punktu widzenia edukacja przywódcza rozwinęła się dzięki wojskowości. Przywódców (dowódców) kształciły szkoły wojskowe. Kształcenie liderów w sferze cywilnej ma znacznie uboższe tradycje, np. we Francji istnieje tradycja korpusu urzędników cywilnych, którzy – dzięki wysokim kompetencjom swojej apolityczności – mają zapewnić ciągłość funkcjonowania państwa. Kształcenie

⁵ K. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2001, s. 156.

⁶ Zob. Ch. Handy, *Understanding organizations*, Penguin Books, London 1993.

przywódców w każdym państwie jest silnie osadzone w kulturze i historii danego narodu. Polska historia dostarcza wielu dowodów na to, że dobre przywództwo było niemal od zarania naszych dziejów kompetencją deficytową, co podkreślali także wrogowie Polski⁷. Rozwój polskiej gospodarki wymaga modernizacji nie tylko infrastruktury, lecz także modeli myślowych, a najskuteczniejszym instrumentem służącym ich zmianie jest system edukacji.

2. Przywództwo jako przedmiot nauczania na studiach wyższych

Mówiąc o cechach lub umiejętnościach przyszłych liderów, należy rozróżnić następujące pojęcia:

- zdolności – coś wrodzonego, np. świetny słuch muzyczny czy talent plastyczny;
- umiejętności – cechy nabyte, które wypracowuje się z czasem (np. znajomość języka obcego, obsługa komputera);
- kompetencje – pojęcie jeszcze szersze, które może obejmować jedną umiejętność, np. komunikatywność, albo kilka. Na komunikatywność składa się sprawność wyrażania myśli, umiejętność porozumienia się z każdym, dobry kontakt z innymi⁸.

Przywództwo może i powinno być traktowane jako „kompetencja społeczna”. Z takiej konstatacji wynika włączenie przywództwa w zakres ośmiu kluczowych kompetencji w rozumieniu Komisji Europejskiej⁹. Kompetencja spo-

⁷ Umiejętność wygrywania bitew, a jednocześnie przegrywania wojen z powodu braku kompetencji przywódczych i zdolności do strategicznego myślenia ma długą tradycję. Nie udało się skosztować efektów zwycięstwa pod Grunwaldem, zdusić w załężku pruskiego imperializmu w XVII w., wygrać powstania listopadowego; przykłady można mnożyć. Nawet najzagorzalszy wróg narodu polskiego, Adolf Hitler, zwrócił uwagę na dzielność polskiego żołnierza po zakończeniu kampanii wrześniowej w 1939 r. Hitler złożył swego rodzaju hołd polskim szeregowcom, jednocześnie wyrażając się z wielką pogardą o kompetencjach polskiej wyższej kadry dowódczej w polskiej kampanii.

⁸ Zob. A. Bobrowska, *W czym kryje się sukces tych, którzy wysyłają tylko kilka ofert i dostają pracę*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Gazeta Praca” 14 marca 2004 r.

⁹ Kompetencje społeczne znajdują się na liście ośmiu kluczowych kompetencji sformułowanej przez Komisję Europejską. Mianem kompetencji kluczowych Komisja Europejska określiła zbiór wiadomości, umiejętności i postaw niezbędnych z punktu widzenia celowego i aktywnego uczestnictwa jednostki w społeczeństwie. W Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady z 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE) wymieniono następujące kompetencje: porozumiewanie się w języku ojczystym;

łeczna to ocena wrażenia jakości interakcji społecznej oparta w dużej mierze na podstawie obserwacji zachowań jednostki, zależna od zastosowanych kryteriów oceny, kontekstu sytuacyjnego i charakterystyk oceniającego audytorium¹⁰. Kompetencje społeczne dotyczą zdolności do skutecznej komunikacji dwustronnej z innym człowiekiem oraz małą bądź dużą grupą społeczną. Do umiejętności tych zaliczyć należy m.in. zdolności adaptacyjne do współpracy z osobami wyznającymi inny system wartości. Kompetencje te dotyczą sprawności społecznej polegającej na wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi. Z punktu widzenia jednostki mierniki wysokich kompetencji społecznych można by podzielić na krótkookresowe i długookresowe. Do mierników krótkookresowych należy zaliczyć liczbę nawiązywanych znajomości, zdobywanie pochlebnych ocen i sympatii otoczenia, skuteczność w przekazywaniu idei, zdolność do dopasowania się kulturowego (mierzoną szybkością adaptacji do środowiska). Mierniki długookresowe to przede wszystkim zdolność do utrzymywania długookresowych relacji, stabilność, jeśli chodzi o skład najbliższego kręgu znajomych, zdolności do komunikowania swojej wizji w dłuższym okresie itd.

Według Spitzberga i Cupacha miernikami kompetencji jest wierność (jasności) przekazu, gdyż kompetencja społeczna przejawia się w precyzyjności i zrozumiałości komunikowania innym własnych intencji i przekonań. Kolejny miernik to satysfakcja z nawiązanej interakcji. Miernik w postaci efektywności kompetencji społecznej oznacza szybkość i łatwość osiągnięcia określonych celów interpersonalnych. Miernikiem skuteczności jest społeczny zakres, w jakim jednostka realizuje zamierzone/preferowane cele interpersonalne. Adekwatność to miernik odpowiedniości zachowań do danego kontekstu. Adekwatność jest związana ze zdolnością do dostosowania się kulturowego (np. zubożenia własnego języka w rozmowie z osobą słabo wykształconą bądź dzieckiem). Trzeba zauważyć, że wiele z mierników kompetencji społecznych można zakwalifikować jako mierniki inteligencji ogólnej jednostki. O tym, że z dzieckiem należy rozmawiać w sposób prosty, pozbawiony metafor i analogii można przecież dowiedzieć się, konwersując z nim. Korporacje wydają jednak duże sumy na

porozumiewanie się w językach obcych; kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne; kompetencje informatyczne; umiejętność uczenia się; kompetencje społeczne i obywatelskie; inicjatywność i przedsiębiorczość; świadomość i ekspresja kulturalna. Zob. N. Cieślak, J. Samsel Opalla, *Kształcenie kompetencji kluczowych. Część 1*, www.Partnerzy-Wauce.Us.Edu.Pl, 5.04.2012.

¹⁰ B.H. Spitzberg, W.R. Cupach, *Interpersonal Skills*, w: *Handbook Of Interpersonal Communication*, Sage, red. H.L. Knapp, J.A. Dely, Thousand Oaks 2002, s. 564–611.

szkolenie swoich (dorosłych już i często bardzo inteligentnych) pracowników w zakresie różnorodności kulturowej i komunikacji międzykulturowej. Jakikolwiek pojedyncze kryterium jest niewystarczające do „obiektywnej” oceny kompetencji społecznej jednostki. W tym celu stosuje się tzw. kryteria hybrydowe (złożone, wielorakie). Najczęściej łączy się kryterium skuteczności z kryterium adekwatności (czasem także z kryterium satysfakcji). Kompetencja społeczna przejawia się w realizowaniu założonych/preferowanych celów interpersonalnych w sposób stosowny do kontekstu i satysfakcjonujący dla partnerów interakcji¹¹. Istota kompetencji społecznych polega na tym, że nie można się ich nauczyć w sposób mechaniczny.

Kompetencje przywódcze to spójny i funkcjonalny system doświadczenia, warunków osobowościowych, zdolności i umiejętności, który zapewnia skuteczne i odpowiedzialne wywieranie wpływu na podległe osoby (zwolenników) oraz kierowanie zasobami grupy (organizacji), zmierzając do osiągnięcia wspólnych celów (wartości) i zaspokajania ważnych potrzeb. Owe kompetencje mogą mieć kontekst zarówno sformalizowany, jak i spontaniczny, mogą odnosić się do przywództwa nad grupami nieformalnymi bądź zorganizowanymi¹². Kształcenie kompetencji przywódczych w systemie edukacji jest o tyle ważne, że powinno upowszechniać wiedzę o tym, czym jest przywództwo. Wiedza ta nie powinna być dostępna tylko dla samych przywódców, wręcz przeciwnie: im wiedza, kompetencje i umiejętności przywódcze staną się powszechniejsze, tym łatwiej będzie zarządzać organizacjami. Pracownicy świadomi wyzwań, jakie stoją przed przywódcą, powinni być bardziej skłonni do współpracy i dialogu chociażby dlatego, że będą się posługiwać tymi samymi kodami kulturowymi, związanymi z szeroko rozumianym przewodzeniem ludziom.

W programach studiów wyższych wiedza o przywództwie jest obecna przede wszystkim na uczelniach ekonomicznych, jednak nawet tam przybiera postać wiedzy deskryptywnej (a nie proceduralnej). Studenci o przywództwie dowiadują się w formie modeli i teorii przywództwa bądź fragmentów biografii znanych przywódców, np. odnoszących sukcesy przedsiębiorców. Brakuje jednak okazji do przekazywania studentom umiejętności i kompetencji dotyczących przewodzenia ludziom. Przeciętny student umiejętności zarządzania grupą

¹¹ P. Smółka, *Jak skutecznie szkolić umiejętności interpersonalne?*, www.psychologia.net.pl, 8.09.2011, za: B.H. Spitzberg, W.R. Cupach, *Interpersonal Skills...*

¹² J. Borkowski, *Kompetencje przywódcze*, „Wojsko i Wychowanie” 2003, s. 110.

ludzi nabywa w murach uczelni, jedynie obserwując swoich wykładowców. Poza jej murami, np. w trakcie stażu, student jest zazwyczaj odpowiedzialny za wykonywanie mniej odpowiedzialnych zadań, ponieważ mało który pracodawca jest skłonny powierzyć mało doświadczonemu stażystcie odpowiedzialne zadania. W efekcie polskie uczelnie ekonomiczne kształcą przyszłe kadry zarządzające polską gospodarką bez faktycznego przekazywania im kompetencji społecznych, związanych z przewodzeniem ludziom. Kiedyś kuźnią młodych przywódców było harcerstwo, które już na bardzo wczesnych etapach uczestnictwa w tej organizacji, powierzało swoim adeptom zadania przywódcze. Popularny w krajach bloku wschodniego, także w PRL, sport był naturalną kuźnią umiejętności przywódczych dla wielu młodych ludzi. Dzisiaj w zdefragmentowanym społeczeństwie indywidualistów wiele procesów nie wymaga przywództwa zcentralizowanego „w starym stylu”. Aby zebrać grupę manifestantów, nie trzeba być charyzmatycznym mówcą – wystarczy zamieścić perswazyjną stronę na Facebooku, by szybko zdobyć deklaracje uczestnictwa w reklamowanym projekcie (np. manifestacji). Jednak wiele aspektów życia ciągle wymaga, aby postęp był kierowany przez utalentowanych przywódców. Dlatego istnieje potrzeba zwrócenia większej uwagi na kształtowanie kompetencji przywódczych wśród młodzieży.

3. Dlaczego kształcenie kompetencji przywódczych w sektorze usług?

Kompetencje społeczne w sektorze usług nabierają nowego znaczenia. Stają się komponentami innowacyjności przedsiębiorstw. Według Hilla wkrótce zmieni się charakter innowacji wiodących do tworzenia bogactwa i wzrostu produktywności. Badania podstawowe w zakresie nauk ścisłych i przyrodniczych tracą na znaczeniu na rzecz badań z zakresu nauk społecznych¹³. Widać to wyraźnie, jeśli spojrzeć na wielką popularność badań z zakresu ekonomii behawioralnej, w których tworzenie nowej wiedzy naukowej sprowadza się do przeprowadzania różnego rodzaju eksperymentów społecznych i wnioskowania na ich podstawie o zachowaniach jednostki¹⁴. Obecnie odkrycie

¹³ Za: J. Szomburg jr, *Inżynier czy kulturoznawca? Na co powinna postawić Polska*, „Gazeta Wyborcza” z 22 marca 2009 r.

¹⁴ Zob. m.in. D. Ariely, *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.

nowych reakcji i preferencji człowieka (m.in. za pomocą popularnej dziś w ekonomii metody tomografii komputerowej) tworzy równie cenny wkład w rozwój gospodarczy, jak kiedyś drobne usprawnienie działania silnika parowego czy parowozu. W związku z tym kluczowa stanie się umiejętność rozpoznania emocji innych ludzi i dopasowania do potrzeb konkretnych jednostek, grup, społeczeństw i kultur. Wiązą się z tym nowe wyzwania dotyczące kształcenia kompetencji przywódczych, wśród których empatia i umiejętność budowy relacji z otoczeniem staną się głównymi wyznacznikami sukcesu.

Specyfika świadczenia usług sprawia, że proces zarządzania organizacją usługową różni się istotnie od procesu zarządzania organizacją przemysłową. Wiele z modeli i koncepcji zarządzania powstałych w erze industrialnej należy poddać istotnej modyfikacji ze względu na to, że ich założenia nie zawsze są adekwatne wobec dynamiki procesów zachodzących w organizacji usługowej. Na przykład jeden z najpopularniejszych modeli opisujących przywództwo w organizacji, jakim jest siatka kierownicza¹⁵, opisuje pięć modelowych podejść do kierowania, różniących się stopniem zorientowania kierownictwa na zadania oraz na ludzi. Jednak w firmie usługowej podział ten często bywa nieadekwatny, ponieważ orientacja na ludzi ostatecznie przekłada się na realizację zadań. Jeden z największych menedżerów branży reklamowej XX wieku David Oglivy „wiele razy powtarzał, że każda ilość czasu, jaką poświęcą [zarząd firmy] na martwienie się o ludzi, poszerzanie ich możliwości czy nagradzanie, będzie niewystarczająca”¹⁶. W firmie usługowej pracownicy nie zajmują się obsługiwaniem linii technologicznej wytwarzającej produkty, z których będzie korzystał klient, lecz kontaktem, relacją z klientem. W literaturze z zakresu nauk o organizacji i zarządzania rozróżnienie to jest zaniebywane bądź ignorowane. Z tego względu istnieje duża luka poznawcza w literaturze z zakresu przywództwa dotycząca specyfiki przewodzenia ludziom w organizacjach usługowych. Przesłanie Davida Ogliviego, które powinno być podstawowym zadaniem przywódcy (w firmie usługowej), zyskało potwierdzenie w przedstawionych w dalszej części tego opracowania wynikach badań.

¹⁵ Została stworzona przez R. Blake'a i J. Mouton w 1964 r. Zob. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

¹⁶ K. Roman, *Oglivy. Król Madison Avenue*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 239.

4. Pokolenie Y i jego deficyty kompetencyjne

Socjologowie określają osoby urodzone w latach 80. i 90. XX wieku mianem „pokolenia Y”. Ich cechą wyróżniającą jest podwyższony zakres umiejętności informatycznych i ubogie umiejętności społeczne (w porównaniu ze starszymi pokoleniami). Pokolenie Y jest pierwszym pokoleniem (lecz nie ostatnim¹⁷), które wychowywało się, wykorzystując e-maile, komunikatory internetowe i telefony komórkowe od najmłodszych lat. Nie poznało świata bez Internetu. Nie potrafi sobie wyobrazić, że założenie rachunku bankowego trwa 30 dni, nie zna urzędnika z maszyną do pisania, nie wspominając o czarno-białym telewizorze bez pilota. Pojawia się więc realne zagrożenie polegające na tym, że koncentracja na komunikacji technologicznej systematycznie pozbawia przedstawicieli pokolenia Y możliwości doskonalenia umiejętności społecznych. „Ewoluuje mózg, który zaczyna się koncentrować na nowych umiejętnościach technologicznych, coraz bardziej odsuwa się od podstawowych zadań społecznych, takich, jak odczytywanie wyrazu twarzy rozmówców czy wychwytywanie kontekstu emocjonalnego z obserwacji subtelnych gestów. Na podstawie badań przeprowadzonych na Uniwersytecie Stanforda wskazano, że każda godzina spędzona przy komputerze zmniejsza o blisko trzydzieści minut tradycyjne interakcje twarzą w twarz z innymi ludźmi. Wraz z osłabieniem siatki neuronowej odpowiadającej za kontakty z ludźmi nasze interakcje społeczne mogą stać się nieporadne, co przejawia się w błędnej interpretacji zachowań innych, a nawet w nieumiejętności odczytywania subtelnych przekazów niewerbalnych”¹⁸. Gary Small i Gigi Vorgan ubolewają także, że wraz z osiągnięciem wieku 50 lat przedstawiciele pokolenia Y staną się niezdolni do prowadzenia negocjacji. Gdy niektórzy z nich staną się liderami światowymi pozbawionymi kompetencji społecznych, „(...) błędnie odczytany wyraz twarzy czy źle zrozumiany gest mogą zdecydować wówczas o wybuchu wojny światowej lub utrzymaniu pokoju”. Coraz mniej ludzi czyta książki. Jak wskazują najnowsze badania, zbyt częsty kontakt z programami wideo, nawet edukacyjnymi, może jednak opóźnić rozwój umiejętności językowych¹⁹. Oznacza to, że przed-

¹⁷ Gwoli ścisłości należy zauważyć, że obecne nastolatki gimnazjaliści już nie są klasyfikowani jako przedstawiciele pokolenia Y. Dla nich zarezerwowano osobne określenie: „pokolenie Z”.

¹⁸ G. Small, G. Vorgan, *iMózg*, Vesper, Poznań 2011, s. 15.

¹⁹ *Ibidem*, s. 49.

stawiciele pokolenia Y kształtują swoje umysły, korzystając z nowych technologii. W konsekwencji wypaczeniu ulega kształtowanie umiejętności samodzielnego myślenia. Gdy rodzice dają dzieciom telefon komórkowy, pojawia się zagrożenie polegające na tym, że dziecko nie potrafi być zdane wyłącznie na siebie, gdyż rodzic jest zawsze do dyspozycji. Telefon komórkowy jest także sposobem motywowania dzieci ze strony rodziców. Gdy za telefon komórkowy płacą rodzice, uczy to nastolatków, że nagroda (doładowanie telefonu) może nastąpić natychmiast. Takie warunki rozwoju zakłócają prawidłowy proces kształtowania umiejętności podejmowania decyzji i odpowiedzialności. Inną cechą pokolenia Y jest specyficzna hierarchia autorytetów. Dla „igreków” duże znaczenie ma wpływ grupy rówieśniczej. Dzięki istnieniu forów internetowych oraz możliwości szybkiego skontaktowania się z koleżankami i kolegami właściwie każda decyzja życiowa (np. zakup nowych spodnie w sklepie, wybór trasy powrotu do domu, wybór przypraw do makaronu itd.) może być i jest konsultowana w czasie rzeczywistym. Pokolenie Y traktuje autorytety w sposób bardziej przypominający stosunki panujące w społecznościach pierwotnych. We wczesnych społeczeństwach pierwotnych, tj. społeczeństwach łowców i zbieraczy, autorytet był przypisywany osobie, którą powszechnie uznaje się za kompetentną w konkretnej kwestii. Zdolności, jakich wymaga taka kompetencja, określają poszczególne okoliczności, jednak ogólnie rzecz biorąc, sprowadzają się one do takich wartości, jak doświadczenie, mądrość, wielkoduszość, umiejętności, osobowość, odwaga. W większości tychże plemion nie było miejsca na żaden trwały autorytet. Pojawiał się on dopiero wtedy, gdy wymagały tego okoliczności. Czasami struktura społeczna przewiduje rozmaite autorytety na różne okazje, takie jak wojna, rytuał religijny, rozstrzygnięcie sporów. Taka postawa może być zarzewiem konfliktów młodych ze starszymi. Jeśli szef okaże się nieudolny w radzeniu sobie z laptopem, to nawet gdyby był świetnym prawnikiem, utraci autorytet w oczach młodych pracowników. Kiedy wartości, na których opiera się autorytet, zanikają lub słabną, następuje kres samego autorytetu. Podobne formy zachowań można obserwować wśród rozmaitych społeczności naczelnych, gdzie o kompetencji nie decyduje siła fizyczna, lecz takie cechy, jak doświadczenie i wiedza. W wyniku bardzo pomysłowego eksperymentu przeprowadzonego na małpach Jose Delgado (1967) wykazał, że w sytuacji, w której zwierzę dominujące choćby tylko przejściowo utraci cechy kon-

stytuujące jego kompetencje, straci również autorytet²⁰. W tabeli 1 przedstawiono cechy specyficzne pokolenia Y z punktu widzenia pracodawców.

Tabela 1

Pokolenie Y na rynku pracy w Polsce – dobre i złe wieści dla pracodawców

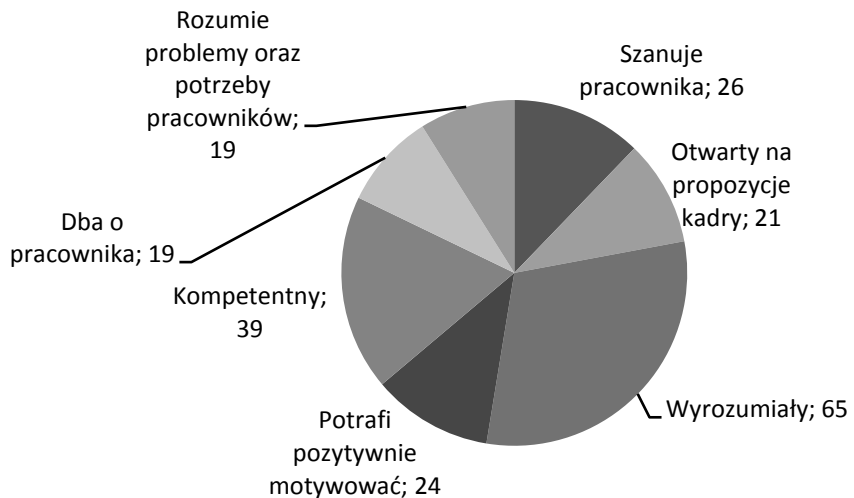
Dobre wiadomości	Złe wiadomości
<p>Przedstawiciele pokolenia Y mają wiele umiejętności, których nauczyli się często poza szkołą, a które są cenne dla potencjalnych pracodawców: znają się na komputerach. „Potrafią odnaleźć informacje, o których istnieniu nawet nie wiedzą” (inna sprawa, że często nie wiedzą, co z tymi informacjami zrobić).</p> <p>Są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową. Są zorientowani na pracę zespołową. Oceniają się w stosunku do swoich rówieśników, tworząc społeczności i dużo się ze sobą komunikują.</p> <p>Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie (90% badanych osób w wieku 18–24 lat uważa, że słuchanie iPoda w czasie pracy zwiększa ich produktywność).</p> <p>Młodzież odczuwa nudę, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu</p>	<p>Przedstawiciele pokolenia Y nie mają szacunku dla prywatności. Zostali wychowani w świecie programów typu <i>reality show</i>, takich jak Big Brother. Uważają, że prywatność to zbędna fanaberia.</p> <p>Ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc „przejąć rolę mamy”, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym.</p> <p>Wysuwają nierealistyczne oczekiwania. Przedstawiciele pokolenia Y uważają, że „mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy”. Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem.</p> <p>Brakuje im cierpliwości. Zostali wychowani w środowisku, w którym każde działanie jest natychmiast wynagradzane. Nie wiedzą, co to znaczy czekać 15 dni na otwarcie rachunku bankowego, czekać 2 lata na kupno samochodu itd.</p> <p>Charakteryzuje ich niższa etyka pracy. W Stanach Zjednoczonych 49 badanych menedżerów uważa, że etyka pracy wśród młodszych pracowników jest niższa. Wielu młodym ludziom obce jest podjęcie ciężkiej pracy.</p> <p>Czasami brakuje im umiejętności interpersonalnych, popełniają błędy gramatyczne, nie wiedzą, jak prowadzić konwersację. Trudniej im rozwiązywać codzienne konflikty. Często nie potrafią napisać listu, ponieważ na co dzień komunikują się za pomocą SMS-ów</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Tyler, www.shrm.org, 12.03.2008.

²⁰ Zob. E. Fromm, *Mieć czy być?*, Rebis, Poznań 2007.

5. Oczekiwania pokolenia Y wobec przyszłych przełożonych w świetle badań własnych

W semestrze zimowym w roku akademickim 2010/2011 przeprowadzono badanie ankietowe wśród 192 studentów trzeciego roku studiów licencjackich Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Celem badania było zdiagnozowanie, jakie są oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec swoich przyszłych przełożonych oraz jakimi cechami powinien się charakteryzować przywódca zarządzający pracownikami z pokolenia Y. W ankiecie zawarto cztery pytania. Poniżej przedstawiono omówienie uzyskanych wyników. W pytaniu pierwszym poproszono respondentów o dokończenie zdania: „Chciałbym/chciałabym, aby mój przyszyły szef (przełożony) był człowiekiem, który...” (rys. 1).



Rys. 1. Oczekiwane cechy przyszłego lidera

Źródło: opracowanie własne.

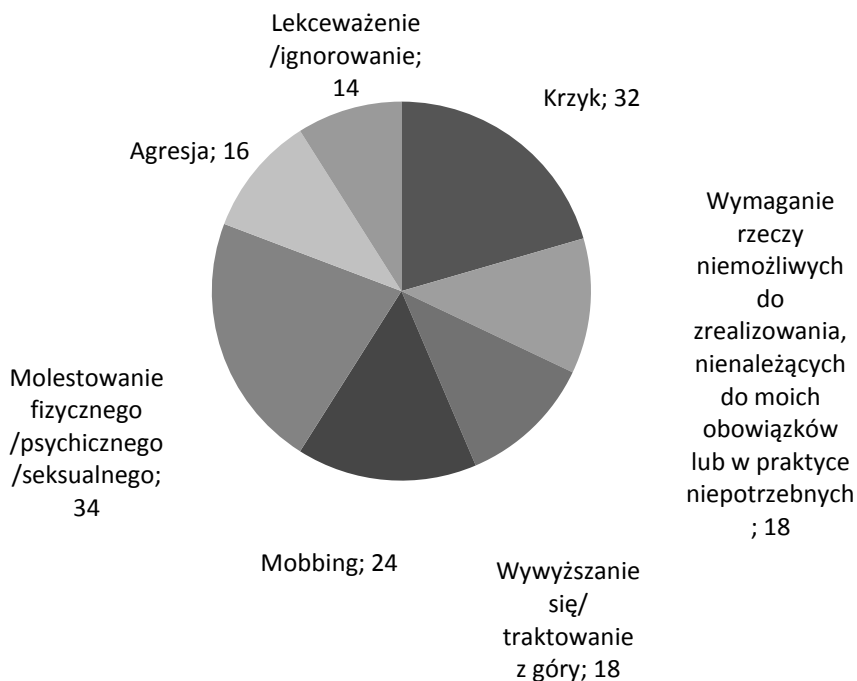
Pytanie było otwarte i można było udzielić na nie maksymalnie trzech odpowiedzi. W trakcie obróbki danych odpowiedzi bliskoznaczne zostały zaklasyfikowane do jednej kategorii. Przykładowo stworzono kategorię „otwarty na propozycje członków zespołu”, do której zaliczono 21 odpowiedzi (respondenci w ramach tej kategorii wskazywali na takie cechy, jak „liczy się ze zdaniem

podwładnych” (6); „otwarty na pomysły pracowników” (2); „otwarty” (6); „docenia nowe pomysły” (1); „ceni zdanie pracowników” (1). Najczęściej wskazywaną cechą była wyrozumiałość (65 wskazań) oraz kompetencja (39) i umiejętność pozytywnego motywowania (24). Odsetek wskazań na odpowiedź „kompetencja” nie jest wysoki, co oznacza, że nie wystarczy być erudytą i omnibusem, aby stać się autorytetem dla pokolenia Y. W kategorii „rozumie problemy oraz potrzeby pracowników” znalazło się 19 odpowiedzi: „rozumie moje (wysokie) potrzeby finansowe i odzwierciedli to w wysokiej pensji” (1); „rozumie drugiego człowieka” (1); „potrafi postawić się w sytuacji swoich pracowników” (1); „empatyczny” (2); „rozumie, że praca to jedynie część mojego życia” (2); „liczy się z potrzebami pracowników”(1).

Niewielu respondentów (8) oczekuje od swojego lidera inteligencji. Warto zwrócić uwagę na dużą liczbę bardzo zróznicowanych odpowiedzi dotyczących stylu życia: „kibic Lecha Poznań” (2); „ma dużo pieniędzy” (1); „nie pali” (1); „nie pije alkoholu” (1); „nie je mięsa” (1); „nie bierze narkotyków” (1); „nie jest emo” (1); „wie, że budyń to doskonały deser, ale nie nadaje się na sernik” (1); „organizuje imprezy firmowe” (1).

Drugie pytanie dotyczyło zachowań lidera pokolenia Y. Respondenci zostali poproszeni o dokończenie zdania: Chciałbym/chciałabym, aby mój przyszły szef (przełożony) unikał następujących zachowań wobec mnie ...” (rys. 2).

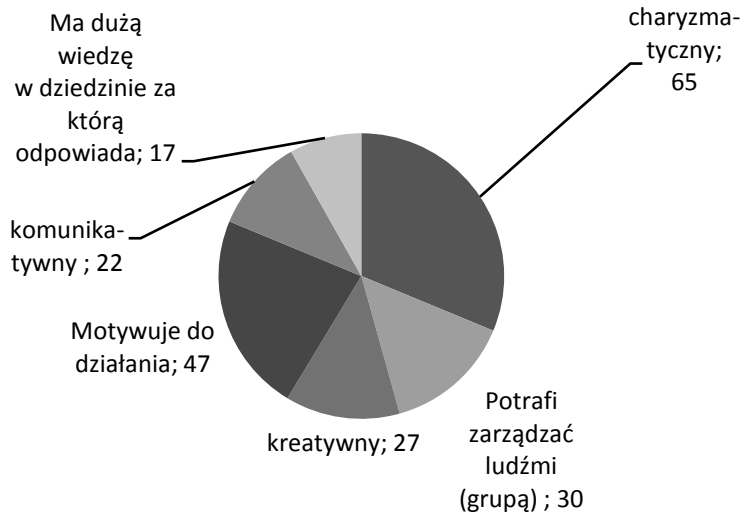
Przedstawiciele pokolenia Y najbardziej obawiają się krzyku (32), a wraz z „chamstwem” (6), „wyżywaniem się na mnie” (10) i innymi podobnymi daje to liczbę ponad 70 wskazań na obawy związane z agresją słowną. Przedstawiciele pokolenia Y boją się także różnych form krytyki: „bezpodstawna, nadmierna i niekonstruktywna krytyka” (10); „bezpodstawna” (5); „nadmierna” (1); „niekonstruktywna” (2); „niesprawiedliwe ocenianie” (2); „publiczna krytyka” (12); „krytyka” (4); „krytyka na każdym kroku” (2); „upomnienia” (1). Trzecie pytanie dotyczyło charakterystyki idealnego lidera. Respondenci zostali poproszeni o dokończenie zdania: „Według mnie idealny lider to ktoś, kto...” (rys. 3).



Rys. 2. Zachowania przyszłego szefa, które nie są akceptowane przez pokolenie Y

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej wskazań dotyczyło charyzmy, która jest ponadczasowa, co przeczy tezie, jakoby idealny lider dla pokolenia Y musiał odznaczać się specyficznymi cechami, można jedynie spekulować, czy „charyzma” oznacza dla różnych pokoleń to samo. Tylko ośmiu respondentów wskazało na umiejętność przemówień publicznych: „chce się go słuchać” (2); „potrafi przemawiać” (2); „potrafi zaciekawiać szerokie grono odbiorców” (2); „wygadany” (1); „umie kierować rozmową” (1); „posiada swobodę wypowiedzi publicznych”. Jedenaśtu respondentów najwyraźniej należy do zwolenników autorytarnego stylu zarządzania: „potrafi utrzymać podwładnych w ryzach” (3); „potrafi zapanować nad grupą” (6); „kontroluje podległą mu grupę” (1); „potrafi utrzymać porządek” (1).



Rys. 3. Cechy idealnego lidera

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie dotyczyło nadania rang czterem konkretnym cechom przywódcy. Respondenci zostali poproszeni o nadanie rangi wskazanym cechom lidera, „pod przewodnictwem którego chciałbyś/chciałabyś pracować w ciągu najbliższych lat (od najważniejszej (1) do najmniej ważnej (4))”. Najwięcej wskazań najwyższych (75) otrzymała cecha: „charyzmatyczny, aby porywał ludzi siłą swojego charakteru”. Poniżej przedstawiono szczegółowe zestawienie odpowiedzi na to pytanie.

„Mający szeroką wiedzę o świecie, mądry życiowo, odcytany”.

1 – 6,8% (13)

2 – 12,0% (23)

3 – 28,6% (55)

4 – 52,6% (101)

„Charyzmatyczny, aby porywał ludzi siłą swojego charakteru”.

1 – 39,1% (75)

2 – 27,1% (52)

3 – 20,3% (39)

4 – 13,5% (26)

„Ekspert w dziedzinie profesjonalnej, za którą odpowiada”.

1 – 23,4% (45)

2 – 34,9% (67)

3 – 20,3% (39)

4 – 21,4% (41)

„Kreatywny, twórca nowych idei pokazujący podwładnym nowe perspektywy, łamiący schematy myślowe”.

1 – 30,7% (59)

2 – 26,0% (50)

3 – 30,7% (59)

4 – 12,5% (24)

Podsumowanie

Umiejętności przywódcze są kluczowym wyznacznikiem sukcesu zarówno małych zespołów, jak i całych narodów. Jak ważne jest przywództwo, na ogół okazuje się, gdy organizacje dysponujące porównywalnymi zasobami rywalizują ze sobą i jedna z nich odnosi sukces w tej rywalizacji. Zwykle najlepszym wyjaśnieniem takiego stanu rzeczy jest osoba przywódcy. Niestety, historia Polski jest pełna przykładów zmarnowanych szans na sukces z powodu nieudolnego przywództwa. Naturalne więc wydaje się oczekiwanie, aby uczelnie w Polsce, szczególnie ekonomiczne, przywiązywały większą wagę do kształtowania umiejętności przywódczych wśród swoich absolwentów. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Z badań tych wyłania się obraz pokolenia nastawionego na zapewnienie mu maksymalnego komfortu psychicznego i unikanie sytuacji stresujących. Studenci oczekują jednocześnie przywódcy charyzmatycznego, co często jest nie do pogodzenia z ich oczekiwaniami braku stresu w pracy. Jak pokazuje praktyka, najbardziej charyzmatyczni przywódcy zwykle bywają bardzo wymagający wobec swoich podwładnych i mało tolerancyjni wobec tych, którzy nie realizują ich wizji. Kształcenie umiejętności przywódczych wymaga także opracowania specjalnych programów badawczych, związanych z przywództwem w firmach usługowych. Jest to temat mało rozpoznany w literaturze, a zasługujący na pogłębione badania.

**SHAPING LEADER COMPETENCES IN SERVICE ECONOMY
AS A CHALLENGE FOR UNIVERSITIES**

Summary

The concept of leadership is a commonly quoted topic and has been subject of research studies for decades now. This paper aims to provide a meaningful contribution to leadership studies by drawing the attention of the reader to leadership education in the curricula of Polish higher-education institutions. The results of a survey conducted among the students of the Poznan University of Economics are presented in the paper. The survey investigates the aspirations and expectations of the soon-to-be graduates towards their future leaders. The research results may be valuable not only to the scholars interested in the service sector, higher education and labour market but also to those interested in sociology and in topics related to 'generation Y'.

Translated by Jan Fazlagić