

KIEROWNICY ORGANIZACJI SPORTOWYCH

Współczesne organizacje sportowe, jako główny filar szeroko rozumianej kultury fizycznej, są przez socjologów organizacji postrzegane jako dynamiczny system społeczny¹, który jest zmuszony odpowiadać na różnorodne wyzwania, zarówno swych członków jak również swojej klienteli z otoczenia. Przykładem takiego dość nowego procesu jest komercjalizacja sportu wycywanego, w tym nawet igrzysk olimpijskich, ogołoconych ostatnio z ideałów czystego olimpizmu.

Drugim nurtem obserwowanych przemian może być profesjonalizacja nie tylko urzędników i specjalistów zatrudnionych na kontraktach w licznych klubach i spółkach sportowej działalności gospodarczej, lecz przede wszystkim zawodników, sędziów i zarządców na kontraktach menedżerskich. To jest stosunkowo nowy cykl zmian obserwowany jako symptom przeobrażania tradycyjnych stowarzyszeń kultury fizycznej w sportowe spółki usług², oferujących swoje produkty i usługi na rosnących rynkach postindustrialnego społeczeństwa z jego wskaźnikami powiększanego czasu wolnego, wzrostu gospodarczego, i co najważniejsze, społeczeństwa masowej konsumpcji.

Warto więc zająć się badawczym obrazem kierowników organizacji sportowych, którzy oczywiście mają swoje specyficzne, wręcz osobliwe pozycje, role i wzory zachowań w systemach zarządzania sportem. Nie są zbyt częstym przedmiotem naukowej refleksji, częściej się bada zarządców organizacji gospodarczych i przywódców politycznych, lecz warto opisywać także nowe zachowania sportowych menedżerów³

Metodyka badań

Menedżerowie od czasów „rewolucji menedżerskich” w latach 30-tych XX wieku stali się częstym przedmiotem naukowych obserwacji ich miejsca

1. K. Doktor, *Wstęp do socjologii organizacji sportu*, „Poradnik Menedżera Sportowego” 1991, z. 6.

2. R. Panfil, *Transformacja zarządzania klubem sportowym (od stowarzyszenia do spółki)*, „Człowiek i Ruch” 2000, nr 24, s. 65-76.

3. K. Doktor, *Menedżerowie w społecznej strukturze okresu transformacji*, (w:) B. Ryba (red.), *Zarządzanie przedsięwzięciami sportowymi*, PKMS, 1998, nr 7, s. 41-55.

w strukturach społecznych, statusu w systemach zarządzania, pozycji w układach władzy i oczywiście lokaty w stratyfikacji dochodów.

Badacze odwołują się chętnie do typologii ośmiu szkół wyróżnionych przez kanadyjskiego uczonego H. Mintzberga⁴. W zachodniej socjologii sportu amerykański uczoney Trevor Slack⁵ analizuje sportowych specjalistów w zarządzaniu przy pomocy tradycji badawczej skupionej pierwotnie wokół cech kierowniczych i poprzez opisy znanych stylów kierowania. Dochodzi do propozycji pochodzących z tzw. teorii sytuacyjnej, proponuje także najnowsze koncepcje przywództwa charyzmatycznego oraz transakcyjnego. Wraz z M. Kosteckim⁶ zgłosiłem typologię ujęć ówczesnej kadry kierowniczej jako profesjonalistów, członków warstwy menedżerów, kierowniczej osobowości, udziałowców elity władzy, itp.

Badawczych podejść jest wiele⁷, mają one silne znamiona typowe dla nauk o zarządzaniu jako uniwersalnej teorii, a także psychologii zarządzania, socjologii organizacji lub niektórych współczesnych kierunków ekonomii, np. nurtu neoinstytucjonalnego. Przedmiot badań nie jest do końca porządnie zdefiniowany. Socjologowie dla przykładu zaczynają rozważania od miejsca w społecznym podziale pracy, zwolennicy nurtu administracyjnego w teorii zarządzania zajmują się głównie funkcjami uniwersalnego kierownika, zaś psychologowie chętnie skupiają się nad opisem inteligencji, orientacji psychicznych i cechach osobowości, historycy zajmują się biografiami prezesów, dyrektorów, generałów, wielkich polityków.

Z tego pokaźnego zbioru koncepcji, typologii, nurtów, warto wybrać to, co jest najbardziej przydatne dla weryfikacji tez o statusie, rolach, umiejętnościach, osobowości i karierach kierowników organizacji sportowych jako amatorach uprawianej sztuki zarządzania i zawodowcach stosowanej nauki zarządzania. Miałem okazję do licznych spostrzeżeń w tym zakresie jako członek naczelnego organu administracji państwowej, czyli Głównego Komitetu Kultury Fizycznej i Turystyki, także Polskiego Komitetu Olimpijskiego oraz przewodniczący Rady Naukowej Instytutu Sportu.

Aplikacja tych tez do obszaru badawczego jakim są zarządcy organizacji sportowych jest ze wszech miar pożądana, gdyż dotychczasowa marginalizacja pozycji kadry kierowniczej działającej na niwie sportowej niestety sprzyja także marginalizacji badań kierowników w sporcie⁸.

4. H. Mintzberg, *Power In and Around Organization*, Inglewood Cliffs, 1983.

5. T. Slack. *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, „Human Kinetics” 1998.

6. K. Doktor, M. Kostecki, *Kadra kierownicza organizacji gospodarczych*, (w:) W. Morawski (red.), *Organizacje - socjologia struktur procesów ról*, PWN, 1978, s. 279-300.

7. J. Gładys-Jakubik, *Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych w sytuacji zmiany systemowej*, SGH, 1995.

8. G. Łasiński, *Sprawność zarządzania organizacją sportową. Studia i Monografie nr 70*, AWF, Wrocław 2003.

Sądzę, po wielu latach obserwacji działaczy sportowych, obecnie przekształcanych w sportowych menedżerów, że w przyszłym projekcie badawczym, głównym przedmiotem dociekań winna być pozycja kierowników nie tylko w systemie zarządzania organizacjami sportowymi, lecz także w tej przestrzeni społecznej, która jest odzwierciedlana w socjologicznych badaniach stratyfikacji zawodowej i ról odgrywanych w społecznym podziale pracy⁹ Tutaj metodycznie może być przydatny „socjologiczny” funkcjonalizm. Firmy sportowe jako firmy usług na różnorodnych i zmiennych rynkach dóbr konsumpcyjnych winny stać się punktem wyjścia dla charakterystyki działalności menedżerskiej, mocno zakotwiczonych w organizacyjnych strukturach polskiego sportu.

Oczywiście w takim projekcie badawczym winno znaleźć się miejsce dla profilu psychicznego menedżera, czyli jego inteligencji, orientacji na zadania i na ludzi, umiejętności technicznych i społecznych, rysów osobowości, zaangażowania itp. Biografie prezesów klubów, wysokiej rangi urzędników w sportowej administracji rządowej, przedsiębiorców i zarządców firm sportowych, to także cenny materiał do wielostronnych opisów tego, co czynią i tego, kim są współcześni członkowie sportowej elity władzy. Warto także badać, czy status i sylwetka psychologiczna tego menedżera jako sprawnego decydenta jest czynnikiem kształtującym sportowe wyniki i ekonomiczne zyski, także wpływającą na satysfakcję zawodniczą i zadowolenie klientów na rynkach usług sportowego biznesu¹⁰

Status zarządców w sporcie

Sportowe organizacje, zaliczane przez niektórych specjalistów nauk zarządzania do organizacji społecznych¹¹, powstawały jako stowarzyszenia dobrowolne dla osiągania celów hedonistycznych, jednak regulowane przez prawo, które nakazywało wybory organów zarządzających: prezesa, zarząd, walne zgromadzenia członków. Stąd pochodzi kulturowy transfer pozycji prezesa do sportu jako obieralnego lidera bez wymagań kompetencyjnych i raczej jako funkcjonariusza honorowego, co znaczy, iż jest to godność władcza bez świadczenia wynagrodzenia.

Dziś wielkie kluby sportowe pod wpływem komercjalizacji swych usług, na czele zarządu mogą postawić przedsiębiorcę jako właściciela firmy, który jest jednocześnie zarządcą lub mogą powołać, czyli zatrudnić kontraktowo oddzielnego menedżera. Obecnie nomenklatura tych stanowisk w syste-

9. K. Doktor, *Modyfikacje stratyfikacji zawodowej*, (w:) S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, 2004, s. 149-157

10. K. Perechuda (red.), *Zarządzanie firmą sportową*, „Leopoldinum”, 1999.

11. L. Jaczynowski, *Kierowanie i działalność w organizacjach sportowych*, PWSBiA, 1998.

mie wewnętrznego zarządzania klubem jako firmą jest dość dowolna: nadal jest prezes, dyrektor, główny menedżer itp.

Rodowodu takiego nowego lokowania menedżerów w systemie sportowego zarządzania trzeba się najpierw doszukiwać w dywersyfikowanym podziale pracy, w którym jest miejsce dla ważnego decydenta, zwanego w orkiestrze dyrygentem, w wojsku dowódcą, a w polityce przywódcą¹². Do czynników określających nowy status zarządcy w sporcie należy również zaliczyć system edukacyjny, głównie oparty na wzorach amerykańskich, który nadaje dyplomy absolwentom wydziałów zarządzania uczelni wyższych. W polskich szkołach wyższych prywatnych i państwowych bardzo popularnym kierunkiem kształcenia, po ekonomii, jest kierunek zarządzanie i marketing. To jest widomy znak profesjonalizacji zarządzania, i oczywiście także wzrost wymagań, co w pewnym zakresie oznacza zmierzch „amatorów” uprawiających sztukę zarządzania, a wypieranych przez profesjonalnych znawców nauki zarządzania¹³.

Status zarządców sportowych wyznacza także system społeczny i kultura danego społeczeństwa, które to czynniki określają nie tylko pozycję w podziale pracy, lecz także wyznaczają z tego tytułu rangę dochodów, poziomy prestiżu, uczestnictwo we władzy, styl życia, wzory konsumpcji. Najwyższe kierownictwo stanowi więc elitę w społecznej stratyfikacji, określanej przez wielu badaczy społecznej struktury polskiego społeczeństwa właśnie poprzez zajmowaną pozycję zawodową. W tych badaniach przyjmuje się metodyczne założenie, że zawód jest syntetycznym wskaźnikiem położenia jednostki w gradacyjnie ujmowanej strukturze społecznej¹⁴.

Empirycznymi wskaźnikami omawianego statusu zarządców sportowych są przede wszystkim: pozycja w społecznym podziale pracy, wykształcenie, kompetencje, umiejętności, prestiż, dochody, styl życia, zakres decyzji. Tych kryteriów jest więc wiele i tworzą one trudną do skalowania listę wymagań, które określa dana organizacja sportowa oraz cały system współczesnej kultury fizycznej. Dużą rolę odgrywa jak zwykle prawo, np. prawo o stowarzyszeniach lub spółkach sportowych oraz kodeks pracy. Liczy się także kultura organizacji sportowych, ich wielkość, struktura organizacyjna oraz liczne relacje z otoczeniem. Status jest także pochodną indywidualnych cech kierownika, jego wskaźnika inteligencji, poziomu wykształcenia, doświadczeń menedżerskich itp.

Menedżerowie sportowi jako grupa zwierzchników mają także swoje grupy odniesienia. Sportowi menedżerowie przecież dokonują stale porównań swych stylów kierowania ze sposobami zarządzania w organizacjach pro-

12. K. Doktor, *Dowódca czy przywódca*, (w:) L. Kanarski, B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, AON, Warszawa 2002.

13. K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, UW, 2000.

14. H. Domański, *Spoleczna struktura*, SCHOLAR, 2002.

dukcyjnych, usługowych, politycznych; prowadzą także obserwacje menedżerskich dochodów w organizacjach pozasportowych; interesują się skalą porównywanego prestiżu i władzy w organizacjach kultury fizycznej i elity władzy w biznesie.

Status rozumiany jako pozycja w systemie zarządzania dla badaczy jest istotną zmienną wyjaśniającą ich sposoby decydowania, relacje z podwładnymi, sprawność zarządzania i efektywność organizacji. Dociekliwi badacze wiedzą także o sprzężeniu zwrotnym między pozycją w systemie a osobowością i zachowaniem menedżerów ¹⁵.

Zachowania menedżerskie

Przegląd wieloletnich amerykańskich badań cech kierowniczych wykonany przez Stogdilla ¹⁶ pod koniec ubiegłego wieku wykazał, iż najczęściej notowanymi cechami zarządców były następujące: aktywność i energiczność, pochodzenie z wyższych warstw społecznych, zdolności intelektualne, asertywność, obiektywizm, odpowiedzialność. Te cechy zwiększały szanse odniesienia sukcesu w określonych sytuacjach. Inne badania wykazywały zależność między wymaganiami kwalifikacyjnymi a charakterem organizacji, jej wielkością, zakresem centralizacji bądź decentralizacji decyzji ¹⁷

Jak widać, zachowania decydentów na pozycjach zwierzchników warunkowane są z jednej strony kompozycją cech jednostki, która posiada silną motywację osiągnięć i dążenia do panowania nad innymi, z drugiej strony, wymiary organizacji sportowej, np. rozmiary działalności, cechy struktury organizacyjnej, posiadane zasoby materialne i osobowe, które także są czynnikami decydującymi o sposobach, czyli stylach kierowania zespołami i całą organizacją.

W takim układzie rzeczy wiele badań idzie tropem określania dwóch skal orientacji kierowników na zadania i na personel. Są to bardzo znane i często naśladowane badania przeprowadzone na Uniwersytetach Michigan i Ohio ¹⁸. Badania amerykańskich trenerów i menedżerów sportowych zostały wykonane z użyciem narzędzi należących właśnie do arsenału badań stylów przywództwa.

Myślę, że polskie organizacje sportowe mogą być dobrym terenem obserwacji, gdyż sport z natury rzeczy wymusza na kierownictwie zachowania o „ludzkiej” orientacji. Są wprawdzie kierownicy i niektórzy sztabowcy

15. B. Ryba, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowymi*. Biblioteka Menedżera Sportu nr 12, PKMS, 2000.

16. R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, New York 1974.

17. L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, ELIPSA, 2005.

18. Semantyczne kłopoty definiowania przywództwa przedstawia rzeczowo a zwięźle B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa – dylematy władzy organizacyjnej*, PTM, 2004.

(np. trenerzy, medycy, którzy wynik uznają za najwyższą wartość), dla których orientacja na zadania zdecydowanie przewyższa orientację na zawodnika jako człowieka. Taki zawodnik jako przedmiot kierowniczego panowania lub trenerskiego „wycisku”, raczej nie wykazuje się osobistym zaangażowaniem i chyba traci swą część godności, która przecież jest sprzęgnięta z jego oczekiwaną podmiotowością.

Wracając jednak do zachowań naszych sportowych zarządców, warto ożywić ponownie debaty na temat typologii działań kierowników jako przywódców administratorów, zarządców. Nowoczesna teoria kierownictwa jako przywództwa w społecznych systemach sportu bardzo wysoko ceni sobie zarządców o orientacji strategicznej¹⁹

Stratedzy organizacji sportowych mogą cechować się dalekowzrocznością, cenią misję własnej organizacji, śmiało planują zadania wytyczane na dłuższe okresy czasu, mają ryzykowne pomysły, należą do nonkonformistycznych osobowości, zajmują się innowacjami na ścieżkach prowadzących ich jako zdobywców do nowej ziemi i nowego raj.

Taktycy-analitycy organizacji sportowych są rachmistrzami, racjonalistami, kontrolerami. Wytyczają realistyczne zadania, mają orientację o posiadanych zasobach i szansach własnej organizacji, dla celów taktycznych mają także rozpoznane słabe i mocne strony konkurencji w najbliższym i dalszym otoczeniu. Taki typ zarządcy sprzyja wielu celom organizacji, a jego cechą szczególną jest dążenie do sukcesu poprzez sprawne decydowanie.

Wykonawcy-pragmatycy organizacji sportowych są tymi kierownikami, którzy w telekomunikacji nazywają się operatorami. Są zdolni do narzucania swej woli, lubią panować nad sytuacją, nie zajmują się wizjonerstwem i nadmiernym analizowaniem sytuacji. Rozwiązują problemy, rozstrzygają alternatywy, decydują indywidualnie i energicznie.

Taka typologia to zestaw cech i typów zarządców jako oczekiwany sposób zachowania, ale to także wnioski z obserwacji różnorodnych rzeczywistych działań kierowniczych. Wiem coś o tym z własnych doświadczeń zarządcy organizacji sportowych jako prezes Polskiego Związku Tenisowego, a wcześniej w latach studenckich prezes Klubu AZS Uniwersytetu Warszawskiego. Z tych trzech typów łatwo utworzyć często obserwowany typ mieszany.

Kompetencje i umiejętności

Zarządzanie organizacjami sportowymi w formie stowarzyszeń lub w formie przedsiębiorstwa usługowego wymaga jednak nieco odmiennego kiero-

19. *Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 445; K. Doktor, *Typologie organizacji i rodzaje przywództwa*, (w:) W. Bańka (red.), *Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku*, Szkoła Wyższa im. P. Włodkowica, 2004, s. 9-21.

wania zasobami ludzkimi. Wynika to z natury tych organizacji, których „produktem” nie jest przedmiot materialny, lecz usługa świadczona dla członków i pracowników firmy oraz oczywiście sprzedawalna usługa dla klienteli jako użytkowników występujących na rynkach dóbr sportowych.

Z tych względów warto zarysować szkic kompetencji kadry kierowniczej, które podlegają często gwałtownym zmianom, między innymi pod wpływem wymagań turbulentnego otoczenia oraz zmiany potrzeb konsumentów. Do takiego zarysu warto zgłosić propozycję klarownego podziału elementów składowych „kompetencji”, które w powodzi nowych haseł modnego „zarządzania wiedzą”, oraz równie mocno propagowanego „kapitału intelektualnego”, zostały chyba zbyt szeroko określone przez specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Kwalifikacje - element pierwszy

Kwalifikacje są bardzo często definiowane jako zdolności, przygotowanie i umiejętności do wykonywanych zadań jakie wymaga organizacja na zajmowanym stanowisku. Kierownicy są tymi uczestnikami organizacji, od których wymaga się sprawnego podejmowania decyzji, kierowania zespołami, odpowiednich stylów przewodzenia. Takie kwalifikacje są wnoszone do organizacji podczas procesu pozyskiwania członków i pracowników. Są one oczywiście także zmieniane w procesie pracy, szkolenia i celowych systemów doskonalenia członków i personelu. Są podwaliną kompetencji.

Wykształcenie - element drugi

Polacy dość chyba niespodziewanie bardzo sobie obecnie cenią wykształcenie jako składnik wyznawanego systemu wartości. Podobnie jest w środowiskach sportowych, być może od powołania przez J. Piłsudskiego w Warszawie pierwszej uczelni kształcenia kadr dla potrzeb wychowania militarnego, w tym oczywiście wychowania fizycznego. Wobec powyższego istnieje silny nacisk społeczny, by menedżerowie sportowych organizacji rekrutowali się nie tylko spośród wolontariuszy awansowanych na pozycje klubowych prezesów, ale żeby to byli kandydaci z tytułem bakałarza lub magistra, czyli jednym słowem fachowcy.

Umiejętności - element trzeci

W niektórych kręgach rzeczoznawców kształcenia zawodowego przyjęło się twierdzić, iż da się semantycznie odróżnić kwalifikacje od umiejętności. Kryterium posiadania umiejętności jest znawstwo praktyczne, a nie tylko formalne kwalifikacje dokumentowane dyplomami kursów lub tytułami zawodowymi po szkołach średnich i wyższych. W takim rozumieniu umiejętności sportowego lidera związku sportowego, sportowego zrzeszenia, klubu lub sportowego przedsiębiorstwa to jego zdolności, sprawność uprawnień, doświadczenia, wiedza, profil osobowości, wszystko o charakterze pragmatycznym. W ślad za pierwszym pomysłodawcą R. L. Kaztem i jego spopularyzowanym naśladowcą H. Mintzbergiem, najczęściej wyróżnia się trzy

rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne, koncepcyjne (zresztą dość różnie nazywane), które lokuje się na odpowiednich szczeblach organizacyjnej hierarchii.

Odpowiedzialność - element czwarty

Kompetencje menedżerskie zawierają w sobie także oczekiwaną i wykonywaną dozę odpowiedzialności prawnej, organizacyjnej, moralnej, zawodowej. To jest niezwykle ważny a zwińcający element kompetencji kierowniczych stanowisk. Prawny punkt widzenia narzuca sposób rozumienia tejże odpowiedzialności, ale liczy się także to, co stanowi wymagania pochodzące z kultury organizacji. Odpowiedzialność ma charakter indywidualny, ale zbiorowe zachowania członków klubu są społecznymi ramami i strażnikami działań kierowniczych.

Typologia zachowań

Od 1971 r. niektórzy amerykańscy badacze przyglądają się jak zachowują się menedżerowie zgodnie z teorią „celowej ścieżki”, która chyba jest uduwioną nową nazwą sławnej teorii ograniczonej racjonalności kierowniczej, opracowaną w połowie XX wieku przez Marcha i noblistę Simona²⁰. Celem tej koncepcji jest zbadanie, jak zachowanie przywódcy wpływa na zadowolenie i wyniki podwładnych. Jest to próba wyjaśnienia, jakie efekty posiada różnorodne zachowanie kierowników w odmiennych sytuacyjnie warunkach.

Nieco później, aplikując zarys tej koncepcji do badań, stwierdzono, że w organizacjach sportowych można wyróżnić pięć typów przywódczych działań: zachowanie z orientacją na trening, zachowanie autokratyczne, zachowanie demokratyczne, społeczne poparcie oraz zachowanie nagradzające. Pierwszy typ występuje w grach zespołowych, w niektórych sportach mężczyźni wolą autokratów i społeczne poparcie częściej niż kobiety²¹.

W naszych rodzimych warunkach także można spotkać różne typy sportowego kierownictwa: oczekiwane i spełniane style autokratyczne, jak również style bardziej opiekuńcze i liberalne²². Tutaj można więc szukać poparcia dla „teorii sytuacyjnej”, która jest bardzo podobna do teorii *path-goal*. Ta typologia nie jest, jak się wydaje, zbyt odległa od co nieco zapomnianej typologii tradycyjnych stylów kierowania. To jako żywo przypomina Fiedlera²³ sytuacyjną teorię przywództwa, która zakłada, że zmienne sytuacyjne określają re-

20. J. G. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1964; H. Simon, *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe Nurty*, PWE, Warszawa 1982; H. Simon, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa 1976.

21. N.M. Tichy, M.A. Devanna, *The Transformational Leader*, New York 1986.

22. J. Mączyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, PAN, Warszawa 1996.

23. F. E. Fiedler, *A Theory of leadership effectiveness*, New York 1967.

lacje między cechami osobowości i organizacyjną efektywnością. W modelu sportu nadmiernie scentralizowanego w poprzedniej dobie było wystarczająco dużo dowodów, iż autokraci na szczytach sportowego zarządzania wyznaczali cele, przydzielali środki i kontrolowali efekty.

Na współczesnym polu badawczym przywództwa pojawiło się ponad dwadzieścia lat temu kilka conceptualnych innowacji, w tym przywództwo transformacyjne i przywództwo transakcyjne. To pierwsze definiuje się jako taki typ kierowania, który wykracza poza oczekiwania uczestników gry organizacyjnej, opiera się na zaangażowaniu podwładnych w proces zmian wynikających z posłannictwa organizacji i rozpoznanych potrzeb, np. rynkowego otoczenia lub bezpośredniego i pośredniego środowiska społecznego.

W pierwszej fazie przywódca transformacyjny musi rozpoznać potrzeby dla ożywienia organizacji poprzez zmiany. Środkami prowadzącymi do tego rozpoznania są m. in. podpatrywanie konkurentów, dyfuzja dobrych rozwiązań z otoczenia. W drugiej fazie powstaje wizja zmian i sposobów osiągania nowych celów. To wymaga internalizacji norm i przyzwolenia na przeobrażenia ze strony członków rewolucjonizowanej organizacji. W trzeciej fazie następuje instytucjonalizacja wizji, czyli do zarządu wprowadza się role specjalistów, realizuje się nową politykę, projektuje nową organiczną lub macierzową strukturę, umacnia się członków w przekonaniu o korzystności zmian. Do tego celu służy nowy system komunikacji z ludźmi oraz szkolenie.

Przywództwo transakcyjne może jest mniej ambitne gdyż zakłada, iż relacje między przełożonymi a podwładnymi są procesem wymiany według zasady coś za coś. Taki rodzaj kierowania wykorzystuje funkcje motywacyjne poprzez zachęcanie do pracy, która przynosi oczekiwane poziomy wykonania. Te sukcesy stanowią nagrodę prowadzącą członków organizacji do zadowolenia. Wzbogacanie pracy, rotacje kadrowe to tylko niektóre sposoby osiągania zaangażowania w wykonywanie zadań i budowanie tożsamości celów organizacji, celów grup wewnętrznych oraz jednostek.

Modernizacja warsztatów badawczych

Stare problemy pozostają (tzn. jak efektywnie kierować w dynamicznych organizacjach i turbulentnym otoczeniu), ale badacze mają nowe kostiumy pojęć, w miejsce może nie dość klarownych „stylów kierowania” oraz nowe raporty pełne danych z dziwnie mało reprezentatywnych badań zachowań kierowniczych. Słynne badanie Fleishmana i Harisa z Ohio oparte zostało na 300, głównie wojskowych przywódcach. Imponowało natomiast wyborem 130 pytań z listy aż 1800. Kwestionariusz nazywał się *Kwestionariusz opisowy zachowań przywódców*. Badacze Uniwersytetu Michigan podobnie podchodzili do skalowania orientacji na zadania oraz orientacji na człowieka. Wyrosła więc teza o czterech wymiarach przywództwa: poparcia, wzmocnie-

nia, integracji, nacisku na cele oraz wzmocnienia znaczenia pracy i jej efektywności.

Podobne wnioski wynikały z badań pod nazwą przywództwo zależne od ścieżki celowych zachowań kierowników *i podwładnych*, czyli zrozumienia, jaki jest wpływ zespołów pracowniczych (badania Hausa`a z 1971 r.). Te myśli były kontynuowane przez team badaczy, który stanowili Hersey i Blanchard pochodzące z roku 1984 pod nazwą sytuacyjnej teorii kierownictwa. Nawiązywali oni do wcześniejszych badań Fiedlera (1967) już zaliczonych do odmiany teorii sytuacyjnej akcentującej, jak zmienne sytuacyjne wyznaczają relacje między typami zachowań kierowniczych a efektywnością organizacyjną.

Dziś już inni piszą po 20-tu latach badań o liderach transformacyjnych, transgranicznych i ponownie charyzmatycznych. To są cenione nadal nowe wymiary zmodernizowanej kultury korporacji poprzez odmienną alokację władzy oraz relację socjologicznie definiowanych elit władzy i zespołów podwładnych im podporządkowanych. Czy poza nazwami jest w tym coś nowego²⁴?

Opisana uprzednio zmienność tytulatury tylko w części jest adekwatna, gdyż stare i nowe warsztaty badawcze wraz z ich badawczymi raportami, przeplatają się treściami, a zmiana stylów na skalarnie, dwie lub trzy orientacje w relacjach przełożony podwładny, to nominalna zmiana, która z trudem obrazuje realne, nowe struktury organizacyjne, statusy i role menedżerów oraz nadal asymetryczną alokację władzy jako szans decydowania o zachowaniu innych. Cenić jednak trzeba poszukiwania dowodów relatywnego eliminowania autorytaryzmu jako cechy kierowników własnych przedsiębiorstw oraz także nowych relacji władzy w tradycyjnym układzie liniowych kierowników oraz specjalistów jako sztabowców. Warto również zauważyć, iż pojawiło się sporo zwolenników przekonania, iż kierowanie zasobami ludzkimi można odróżnić jako kierowanie kapitałem intelektualnym od twardego zarządzania kapitałami finansowymi. Są także zwolennicy ambitnych programów, by zarządzanie zasobami ludzkimi włączyć jako integralną część strategii rozwojowych i już dalej nie marginalizować dyrektorów-kadrowców.

Psychologowie badający w Polsce przywództwo w organizacjach, w skali krajowej i w badaniach międzykulturowych, akcentują także dodatnie wartości wnoszone do „współczynnika humanistycznego”, tak cenionego przez socjologów, od pierwszego wydania drugiego tomu *Socjologii wychowania* napisanej przez F. Znanieckiego. W minimalistycznej wersji znaczy to, że w trójkącie sytuacyjnej teorii przełożony-podwładny-zadanie jest miejsce na spełnianie oczekiwań pracowników lub szeregowych członków dowolnej organizacji. Ale jest to także trudna rola w nieco innym trójkącie: sztuka kie-

24. Cyt. za: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, s. 490-521.

rowania, nauka zarządzania, profesjonalizm menedżera. Kończę jednak ten tekst z nadzieją optymisty i realisty, że organizatorzy i kierownicy w kulturze fizycznej podołają wszelkim trudnym wyzwaniom rozwojowym. Zachęcającym wzorem są podyplomowe studia organizatorów i menedżerów sportu od lat prowadzone przez Polską Korporację Menedżerów Sportu²⁵

25. K. Doktor, *Zawód menedżera w warunkach transformacji. Problemy kształcenia. Zagadnienia Naukoznawstwa*, t. XXXIII, z. 1-2, s. 135-144.