

Przywództwo

w erze cyfrowej

Paweł Korzyński

Przywódstwo w erze cyfrowej

Sposoby pokonywania ograniczeń
na platformach społecznościowych

wydawnictwo
poltext

Recenzenci

prof. nzw. dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk

prof. dr hab. Jan Wiktor

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Studio KARANDASZ

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego

Warszawa 2018

Wydanie publikacji zostało dofinansowane
przez Akademię Leona Koźmińskiego

Poltext Sp. z o.o.

www.poltext.pl

e-mail: handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-7561-865-5

SPIIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
--------------------	---

Rozdział 1. TEORIE PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI – MODYFIKACJA PARADYGMATU	27
1.1. Przywództwo w naukach o zarządzaniu	27
1.2. Wybór teorii przywództwa w kontekście ery cyfrowej	29
1.2.1. Teoria przywództwa sytuacyjnego	32
1.2.2. Teoria przywództwa autentycznego	35
1.2.3. Teoria przywództwa transformacyjnego	36
1.2.4. Teoria przywództwa „wychodzącego poza granice organizacji”	38
1.2.5. Teoria ograniczonego przywództwa	40
1.3. Luka badawcza w przywództwie z wykorzystaniem platform społecznościowych	47

Rozdział 2. TERMINOLOGIA I BADANIA W ZAKRESIE INTERNETOWYCH PLATFORM SPOŁECZNOŚCIOWYCH	55
2.1. Obecność liderów na internetowych platformach społecznościowych	55
2.2. Terminologia internetowych platform społecznościowych	57
2.3. Typologia internetowych platform społecznościowych	59

2.3.1. Platformy otwartej treści i współpracy	59
2.3.2. Profesjonalne platformy społecznościowe	61
2.3.3. Graficzne i filmowe platformy społecznościowe	62
2.3.4. Mikroblogowe platformy społecznościowe	64
2.3.5. Relacyjne platformy społecznościowe	65
2.3.6. Pozostałe społeczności	67
 Rozdział 3. CZYNNIKI ZWIĄZANE Z POKONYWANIEM OGRANICZEŃ	
– PRZEGLĄD LITERATURY	69
3.1. Pokonywanie ograniczeń lidera	69
3.2. Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych	71
3.3. Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych	74
3.4. Pokonywanie ograniczeń kulturowych	77
3.5. Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych	78
3.6. Pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych	81
3.7. Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych	83
3.8. Pokonywanie ograniczeń informacyjnych	85
3.9. Pokonywanie ograniczeń politycznych	86
3.10. Pokonywanie ograniczeń etycznych	89
 Rozdział 4. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE	91
4.1. Przedmiot, hipotezy, cel, zakres badań oraz uzasadnienie wyboru metody badawczej	91
4.2. Przebieg badania	101
4.3. Charakterystyka uczestników badań	103
 Rozdział 5. POKONYWANIE OGRANICZEŃ PRZEZ LIDERÓW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH	109
5.1. Użyteczność technologii społecznościowych dla pokonywania ograniczeń przez liderów – rezultaty badań i dyskusja	109
5.2. Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych	117
5.3. Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych	121
5.4. Pokonywanie ograniczeń kulturowych	123
5.5. Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych	125
5.6. Pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych	128

5.7. Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych	134
5.8. Pokonywanie ograniczeń informacyjnych	135
5.9. Pokonywanie ograniczeń politycznych	138
5.10. Pokonywanie ograniczeń etycznych	142
5.11. Synteza wyników badań nad ograniczeniami w realizacji funkcji lidera	147
Rozdział 6. IMPLIKACJE Z BADANIA	153
6.1. Implikacje teoretyczne	153
6.2. Implikacje praktyczne dla realizacji funkcji lidera	158
6.3. Implikacje dydaktyczne	163
6.4. Ograniczone przywództwo w erze cyfrowej oraz rekomendacje dla dalszych badań	164
Podziękowania	171
Bibliografia	173
Załącznik 1. Kwestionariusz w badaniu użyteczności platform dla liderów	201
Załącznik 2. Kwestionariusz użyty w badaniu komunikacji i zaangażowania ...	209
Załącznik 3. Kwestionariusz użyty w międzynarodowym badaniu kariery	219
Załącznik 4. Kwestionariusz użyty w polskim badaniu kariery	222
Załącznik 5. Kwestionariusz użyty w badaniu ograniczonego przywództwa	226
Załącznik 6. Tabele wyników regresji i testu Wilcoxona z badania użyteczności platform dla liderów	228
Załącznik 7. Tabele wyników regresji z badania komunikacji i zaangażowania	231
Załącznik 8. Tabela wyników regresji z międzynarodowego badania kariery	241
Załącznik 9. Tabela wyników regresji z polskiego badania kariery	244
Załącznik 10. Tabela wyników regresji z badania ograniczonego przywództwa	246
Spis tabel	251
Spis rysunków	253

WPROWADZENIE

Odwołania do przywództwa jako terminu można znaleźć już w Starym i Nowym Testamencie. Wielu liderów narodu izraelskiego (Stary Testament) i wczesnego Kościoła (Nowy Testament) nie zostało jednak opisanych jako typowi przywódcy. Przykładami mogą być tu niezdecydowany i niepewny pasterz o imieniu Mojżesz oraz impulsywny i prostolinijny rybak, znany jako Piotr Apostoł. Ich głęboka wiara, zdolność do poświęcenia i uczenia się były decydujące dla ich przywództwa.

Odniesienia do przewodzenia w zespole, wartości i cech przywódców można też znaleźć w mitologii greckiej (na przykład w wojnie o Troję) i rzymskiej (na przykład historia Spartakusa, przywódcy największego powstania niewolników w Rzymie). Chiński dowódca i filozof Sun Zi (VI w. p.n.e.) podkreślał, że liderzy mają za zadanie wyznaczać standardy moralne, a także stosować system nagród i kar w taki sposób, aby podwładni byli w stanie odróżniać dobro od zła. Odwołania do takich cech przywódców jak sprawiedliwość czy mądrość można odnaleźć również w dziele Platona zatytułowanym „Państwo”, powstałym ok. 360 roku p.n.e. Florencki pisarz i działacz polityczny Niccolò Machiavelli (XVI w.) wskazywał, że przywództwo zależy od zdolności rozumienia i przewidywania oraz wykorzystywania inicjatywy w działaniu.

Model przywództwa odnoszący się do cech i umiejętności lidera był rozwijany w naukach o zarządzaniu aż do pierwszej połowy dwudziestego stulecia. Druga połowa XX wieku i pierwsze dwie dekady XXI wieku

to czas bardzo intensywnych badań naukowych nad przywództwem, w efekcie których powstały różne koncepcje, na przykład przywództwa sytuacyjnego, transformacyjnego, autentycznego czy przekraczającego granice organizacji. Każda z tych koncepcji zawierała odmienne definicje przywództwa. Zgodnie z teorią sytuacyjną przywództwo polega na wpływaniu na podwładnych poprzez dostosowanie stylu przewodzenia do sytuacji, w której się oni znajdują (Norris i Vecchio, 1992). Przywództwo transformacyjne oznacza proces wzajemnego oddziaływania między liderem a podwładnymi (Bass i Riggio, 2006). Według teorii przywództwa autentycznego lider buduje otwartą relację z podwładnymi dzięki samoświadomości, transparentności i przestrzeganiu zasad etycznych (Gardner i in., 2011). Przywództwo przekraczające granice organizacji polega natomiast na tworzeniu sieci społecznych z jednostkami funkcjonującymi w różnych sektorach gospodarczych i obszarach biznesowych dla realizacji wspólnej wizji (Ernst i Yip, 2009). W teorii przywództwa ograniczonego przywództwo jest ujmowane znacznie szerzej i polega na omijaniu, pokonywaniu lub „rozpychaniu” przez lidera ograniczeń, które dotyczą wielu obszarów jego funkcjonowania (Koźmiński, 2013). Warto jednak zaznaczyć, że teoria ograniczonego przywództwa powstała na podstawie badania przeprowadzonego na liderach, którzy największe sukcesy przywódcze osiągnęli, funkcjonując przede wszystkim w środowisku rzeczywistym. W takich warunkach eliminowanie ograniczeń, na przykład dzięki wprowadzaniu zmian organizacyjnych, kulturowych czy społecznych, może odgrywać ważną rolę. Pokonywanie (lub „rozpychanie”, o którym metaforycznie pisze A.K. Koźmiński (2013, s. 234)) bardziej pasuje natomiast do rzeczywistości cyfrowej. Pokonywanie z użyciem internetowych platform społecznościowych nie musi oznaczać walki z ograniczeniami. Polega na kreatywnym omijaniu ograniczeń lub nawet wykorzystywaniu ich jako źródła przewagi konkurencyjnej. Nowe technologie umożliwiają pokonywanie ograniczeń poprzez działania, które są utrudnione w świecie rzeczywistym. Przykładem takich działań mogą być: nawiązywanie kontaktu z kluczowymi członkami danej strefy wpływów, podtrzymywanie relacji z danymi osobami czy powielanie i reinterpretacja nowych treści. W niniejszej pracy przywództwo definiuje się jako wyznaczanie celów, mobilizowanie, inspirowanie i kreowanie wartości, jednak warunkiem skuteczności tych aktywności przywódczych jest pokonywanie ograniczeń.

W literaturze przywództwa lider jest często zestawiany z menedżerem. Kompetencje przywódcze różnią się jednak od menedżerskich. Ponad cztery dekady temu Mintzberg (1975), „guru” zarządzania, w artykule opublikowanym przez „Harvard Business Review” wyróżnił dziesięć podstawowych ról menedżera zgrupowanych w trzy bloki: interpersonalny, informacyjny i decyzyjny. Koźmiński i Piotrowski (1999), odnosząc się do ról menedżerskich, zasugerowali, że role te (szef, protektor, strateg i planista, reprezentant, negocjator, specjalista, decydent) wynikają ze zderzenia oczekiwań dwóch grup: właścicieli oraz podwładnych. W książce skierowanej do przyszłych liderów Bennis i Goldsmith (2003) stwierdzili, że zarządzanie sprowadza się do egzekwowania, dokonania, odpowiedzialności za coś, natomiast przywództwo to wywieranie wpływu, wskazywanie kierunku, drogi, przewodnictwo w działaniu i formułowaniu opinii. Kotter (1990) sugerował z kolei, że zarządzanie i przywództwo to dwie różne, lecz uzupełniające się role oraz że w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości jedna nie może się obyć bez drugiej. Porównując podstawowe zadania menedżera i lidera, Kotter przedstawił podstawową różnicę: menedżerowie wspierają stabilność, podczas gdy przywódcy umożliwiają organizacjom rozwój, propagując zmiany. Późniejsze badania wskazują jednak, że pewien poziom przywództwa dotyczy wszystkich osób w organizacji (Tichy i Cohen, 1997), czyli każdy menedżer pełni w mniejszym lub większym stopniu funkcje przywódcze. Koźmiński (2013) również zastosował to podejście, ponieważ każda z badanych przez niego osób została oceniona pod kątem siły przywództwa. W przypadkach niektórych z nich siła przywództwa pozostawała na niskim poziomie, mimo że osoby były określane mianem lidera, czyli przywódcy, który wyznacza cele, mobilizuje, inspiruje i kreuje wartości. Niniejsza książka opiera się na kilku badaniach przeprowadzonych wśród menedżerów, dyrektorów i prezesów firm polskich i zagranicznych. W dalszej części będą oni określani jako liderzy, zgodnie z podejściem zastosowanym w wyżej wspomnianych badaniach.

Skoro istnieje tyle koncepcji dotyczących przywództwa, które rozwijały się na przestrzeni setek lat, nasuwa się pytanie: „Dlaczego wciąż warto się zajmować tą tematyką?”. Otóż sens i wartość dalszych studiów nad przywództwem bierze się z następujących przesłanek:

- wzrost nierówności społecznych i bogacenie się społeczeństwa w skali globalnej;

- wzrost liczby osób z wyższym wykształceniem;
- wydłużanie długości życia i trzy pokolenia w jednym miejscu pracy;
- mobilność pracowników.

Pierwszą przesłanką jest wzrost nierówności społecznych i bogacenie się społeczeństwa w skali globalnej. W 2013 r. Credit Suisse opracował piramidę bogactwa, zgodnie z którą 1% ludności świata to posiadacze 50% światowego majątku (Credit Suisse Ag, 2013). Odsetek majątku światowego znajdującego się w posiadaniu niewielkiej liczby osób rośnie. Różnice pomiędzy najbogatszymi i najbiedniejszymi pogłębiają się. W rezultacie możliwość budowania relacji między liderami na szczycie piramidy a podwładnymi będącymi na jej niższych poziomach znacząco się zmniejsza, tymczasem od tej relacji bardzo często zależy efektywność przywództwa. Inne badania w zakresie globalnego bogactwa, przeprowadzone przez firmę doradcą Boston Consulting Group wskazują z kolei na bogacenie się społeczeństw (Kirsch, 2017). Tempo tego bogacenia jest różne w zależności od kraju, ale globalny trend jest wzrostowy. Wzrost zamożności społeczeństwa może wpływać na relacje pomiędzy liderami a podwładnymi. Istnieje możliwość, że bardziej zamożni pracownicy z większą swobodą będą przedstawiać swoje oczekiwania pracodawcom, negocjować warunki pracy lub podejmować decyzję o zmianie pracy. Może to skutkować tym, że liderzy nie będą w stanie wpływać na podwładnych tak, jak przez wieki czynili to liderzy autokratyczni. Narzucanie własnego zdania, unikanie włączania podwładnych do rozmów czy wydawanie bezdyskusyjnych poleceń może nie tylko być mało skuteczne, ale również motywować pracowników do zmiany pracy.

Drugą przesłanką jest wzrost liczby osób z wyższym wykształceniem. Po drugiej wojnie światowej szkolnictwo wyższe na świecie rozwijało się głównie ze względu na większą dostępność, która była efektem rozwoju uczelni zarówno publicznych, jak i prywatnych. Aby się dostosować do oczekiwań rynku, uczelnie zaczęły oferować studia w systemie wieczorowym i weekendowym. Dzięki temu osoby pracujące również mogły skorzystać z oferty edukacyjnej. W ciągu dwóch ostatnich dekad liczba osób podejmujących studia wyższe wzrosła dwukrotnie. Eksperci wskazują, że coraz częściej pracodawcy poszukują wysoko wykwalifikowanych kandydatów, co oznacza, że liczba osób z wyższym wykształceniem będzie w najbliższych latach rosła (Eurostat, 2017). Takie osoby łatwiej znajdują też zatrudnienie. W rezultacie liderzy

przewodzą ludziom, którzy mają większą wiedzę i coraz częściej wyższe kwalifikacje w wybranej dziedzinie. Wiąże się to z rosnącym wśród liderów poczuciem braku informacji na dany temat lub braku umiejętności do przewodzenia w pewnych sytuacjach.

Kolejną przesłanką jest wydłużanie długości życia i obecność trzech pokoleń w jednym miejscu pracy. W starożytności średnia długość życia wynosiła 20–30 lat (Cokayne, 2003). Wraz z poprawą warunków życia i metod zapobiegania chorobom oraz ich leczenia ludzie żyli coraz dłużej. Zgodnie z raportem Światowej Organizacji Zdrowia w 2015 r. średnia długość życia na świecie wyniosła ponad 71 lat (World Health Organization, 2015). Wydłużanie życia skutkuje wydłużaniem się czasu aktywności zawodowej. W efekcie w jednym miejscu pracy spotykają się trzy pokolenia: baby boomers (urodzeni w latach 1946–1964), generacja X (urodzeni w latach 1965–1980) i generacja Y (urodzeni w latach 1980–2000). Każda z tych generacji wyróżnia się określonymi cechami. Pokolenie baby boomers przywiązuje dużą wagę do etyki pracy, planów i spotkań bezpośrednich. Pokolenie X to indywidualiści, którzy chętniej komunikują się za pośrednictwem nowych technologii. Natomiast przedstawiciele pokolenia Y, zwani millenialsami, preferują jeszcze bardziej komunikację elektroniczną niż pokolenie X, a także opowiadają się za ograniczeniem do minimum procedur i reguł definiujących ich funkcjonowanie w organizacji (Miller, 2010). Zatrudnianie przedstawicieli kilku generacji oznacza konieczność wprowadzenia technik zarządzania różnorodnością (Nogalski, 2015). Liderzy mogą stosować różne metody i style komunikacji, które umożliwią skuteczniejsze budowanie relacji z przedstawicielami poszczególnych pokoleń.

Kolejną przesłanką to mobilność pracowników. Istnieją dwa rodzaje mobilności: geograficzna i zawodowa (Batorski i in., 2009). Pierwsza związana jest ze zmianą miejsca wykonywania pracy. Druga odnosi się do przekwalifikowania i podjęcia pracy w innym zawodzie. Zgodnie z raportem globalnej firmy doradczej PwC w ciągu ostatnich dziesięciu lat liczba pracowników zmieniających miejsce pracy wzrosła o 25% i do 2020 roku wzrośnie o kolejne 50% (PwC, 2016). Mobilność geograficzna pracowników rośnie zarówno ze względu na większą łatwość i szybkość podróżowania, jak i z powodu zmniejszających się restrykcji w obszarze migracji pracowników między krajami. Mobilność zawodowa może wynikać z tego, że w wyniku postępu technologicznego niektóre zawody stają się niszowe lub w ogóle zanikają. Przez wiele lat ludzie zmieniali pracę najwyżej kilka razy w życiu. Obecnie liczba zmian wzrosła do

kilkunastu. Instytut Badawczy Randstad podaje, że w 2015 roku w ciągu sześciu miesięcy pracę zmieniło 21% polskich pracowników (Nowakowska, 2016). Zwiększająca się mobilność pracowników powoduje wzrost ich pozycji przetargowej wobec pracodawców. Jeszcze nie tak dawno to przywódcy wybierali osoby do zespołu. Dzięki gotowości do relokacji czy zmiany zawodu pracownicy zyskali większą możliwość wyboru przełożonych, dla których chcieliby pracować.

Powyższe przesłanki powodują, że potrzebna jest kontynuacja badań nad przywództwem. Nietrudno zauważyć, że bycie liderem w erze cyfrowej przynosi wiele nowych wyzwań, ponieważ podwładni są bardziej niezależni finansowo, lepiej wykształceni i mogą łatwiej zmieniać pracę. To sprawia, że liderzy napotykają coraz więcej barier w odgrywaniu swojej roli. Dlatego też na szczególną uwagę zasługuje nowa teoria ograniczonego przywództwa, zgodnie z którą liderzy muszą się zmierzyć z wieloma ograniczeniami (Koźmiński, 2015).

Era cyfrowa wzmacnia omówione przesłanki, zmieniając świat, w którym żyjemy, oraz będąc źródłem wielu zawirowań w otoczeniu organizacji (Romanowska, 2011; Zakrzewska-Bielawska, 2013). Po pierwsze, wpływa na zwiększenie niezależności finansowej przez umożliwienie odpłatnego udostępniania innym własnych zasobów lub kompetencji. W tym zakresie era cyfrowa pozwala milionom ludzi na sporadyczne wynajmowanie swoich mieszkań (np. Airbnb) czy dorywcze świadczenie usług transportu (np. Uber). Po drugie, era cyfrowa umożliwia tworzenie masowych otwartych wykładów internetowych (*massive open online course*, MOOC), które znacząco wpływają na możliwości nauczania na odległość oraz wprowadzają wiele ułatwień w edukacji, takich jak udostępnianie, komentowanie czy powielanie materiałów dydaktycznych. Po trzecie, uwydatnia różnice pomiędzy pokoleniami w zakresie form i sposobów komunikacji. Przedstawiciel pokolenia Y, od dziecka komunikuje się przez platformy społecznościowe, używa metod cyfrowych do komunikacji chętniej niż przeciętni przedstawiciele starszych pokoleń. Po czwarte, era cyfrowa zmienia oczekiwania pracodawców względem mobilności pracowników. Okazuje się, że pracownicy mogą wykonywać część zadań zawodowych w dowolnej lokalizacji. Dzięki temu mobilność nie musi oznaczać stałej relokacji do innego miasta czy kraju, co oznacza, że będzie rosła liczba pracowników gotowych na okresową relokację połączoną ze zdalnym świadczeniem pracy.

Termin „era cyfrowa”, utożsamiany również z erą informacji, odnosi się do okresu rozpoczynającego się od późnych lat 70. i wczesnych lat 80., kiedy technologia mechaniczna i analogowa zaczęła być zastępowana cyfrową (Freeman i Louçã, 2001). Era cyfrowa dzieli się na kilka etapów wynikających z komercjalizacji narzędzi cyfrowych. Lata 80. to czas, kiedy komputery osobiste weszły do użytku w domach, szkołach oraz firmach. Lata 90. są uznawane za początek popularyzacji Internetu. Na początku Internet był zarezerwowany tylko dla instytucji rządowych i uniwersytetów, ale pod koniec XX wieku i na początku XXI wieku bardzo szybko upowszechnił się wśród osób prywatnych i firm. Pierwsza dekada XXI wieku to czasy telefonów komórkowych i pierwszych internetowych platform społecznościowych, takich jak Facebook, natomiast druga dekada to faza popularyzacji internetowych platform społecznościowych i aplikacji, które stały się częścią codziennego życia zarówno prywatnego, jak i zawodowego. Niniejsza książka odnosi się przede wszystkim do tej ostatniej fazy i omawia zachowania liderów na internetowych platformach społecznościowych. Internetowe platformy społecznościowe (inaczej: media społecznościowe, narzędzia ery cyfrowej, technologie społecznościowe) można zdefiniować jako aplikacje umożliwiające budowę sieci społecznych oraz komunikację w tych sieciach opartą na rzeczywistości wirtualnej (cyfrowej).

Era cyfrowa to zmiany nie tylko technologiczne, lecz także społeczne. Związana jest ze zmianą społeczeństwa z przemysłowego na informacyjne. Społeczeństwo informacyjne, zwane również cyfrowym lub sieciowym (Wiktor, 2014), którego funkcjonowanie opiera się na kreowaniu, dystrybucji i przetwarzaniu informacji (Webster, 2014), zmienia wzory struktur organizacyjnych oraz zachowania członków organizacji i ich motywacje. Punktem wyjścia do badań w niniejszej książce była chęć dowiedzenia się, w jaki sposób te zmiany wpływają na przywództwo.

Geneza niniejszej książki sięga 2011 roku, kiedy w ramach programu naukowego na Harvard Business School zostały rozpoczęte opisane w niej badania. Już wtedy można było zaobserwować, że środowisko wirtualne decyduje o sukcesach przywódców. Przykładem mogą być wybory prezydenckie w Stanach Zjednoczonych wygrane przez Baracka Obamę. W kampanii wyborczej przed drugą kadencją Obamy jego aktywność na portalu Facebook zdobyła dwa razy większą popularność w porównaniu do działań kontrkandydata Mitta Romneya. Na Twitterze treści dodawane przez Obamę, kandydata demokratów, były powielane przez użytkowników 20 razy częściej niż treści kandydata

republikanów. W biznesie przywódcy zaczęli funkcjonować w rzeczywistości cyfrowej nieco później niż w polityce. Należy jednak podkreślić, że w ciągu ostatnich kilku lat intensywność korzystania z różnych technologii cyfrowych przez liderów w biznesie znacząco wzrosła.

Okazuje się, że świat wirtualny kreuje liderów opinii, którzy w tradycyjnej rzeczywistości nie mieliby szansy się wyróżnić. Jeden z nich to na przykład Felix Kjellberg, który dla starszych pokoleń jest osobą anonimową. Dla 40 milionów internautów, głównie przedstawicieli „pokolenia millenialsów”, jest liderem opinii w dziedzinie gier wideo, który w ciągu jednego roku zarobił kilkanaście milionów dolarów. Felix Kjellberg jest jednak przykładem osoby, która występuje tylko w rzeczywistości wirtualnej. Niniejsza praca odnosi się do liderów organizacji, którzy pełnią funkcję przywódców w świecie rzeczywistym i do odgrywania tej roli wykorzystują również środowisko wirtualne.

Za sprawą nowych technologii komunikacyjnych wielu znanych szefów firm, takich jak Richard Branson z Virgin Group czy Jeff Immelt z GE, komunikuje się wirtualnie i w świecie rzeczywistym z milionami interesariuszy przebywających w różnych lokalizacjach. W komunikacji tej wykorzystywane są nie tylko platformy społecznościowe, lecz także bezpośrednie formy komunikacji, takie jak prezentacje, spotkania, wystąpienia. Podobne przykłady można znaleźć w Polsce, gdzie Mateusz Jaroszek (prezes STS Zakłady Bukmacherskie), Zbigniew Boniek (prezes Polskiego Związku Piłki Nożnej) czy Jerzy Owsiak (prezes Fundacji Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy) dzięki swojej działalności w świecie realnym oraz wirtualnym oddziałują na bardzo rozległą sieć społeczną. Warto dodać, że możliwość szybkiej komunikacji liderów z różnymi ludźmi przebywającymi w wielu miejscach i strefach czasowych nie jest „zarezerwowana” tylko dla liderów-celebrytów, takich jak Richard Branson. W erze cyfrowej liderzy o umiarkowanej lub nawet znikomej popularności podejmują wiele rodzajów aktywności, takich jak: interakcje z wieloma jednostkami jednocześnie, informowanie o własnych osiągnięciach, inspirowanie szerokiego grona odbiorców. Z drugiej strony można jednak znaleźć przykłady pokazujące, jak środowisko wirtualne wzmacnia ograniczenia i zmniejsza racjonalność decyzji liderów. Za taki negatywny przykład może posłużyć przypadek byłego szefa CIA, który w komunikacji prywatnej korzystał z komputera służbowego, naruszając w ten sposób bezpieczeństwo informacji (Shear, 2012).

Najnowsze badania wskazują, że wydajność pracowników w erze cyfrowej niemalże „stoi w miejscu”. W latach 2005–2015 wartość pracy wytworzonej przez pracownika w ciągu godziny wzrastała tylko o 1,3% rocznie, podczas gdy średnioroczny wzrost wydajności pracy w latach 1995–2005 wyniósł 3% (The Economist, 2016). Czy zatem era cyfrowa nie przynosi innowacji, które powodowałyby wzrost wydajności? Otóż należy przyznać, że innowacje ery cyfrowej zmieniają sposób, w jaki ludzie się komunikują, pracują czy spędzają czas wolny. Nie są to jednak innowacje zwiększające wydajność pracy w takim stopniu, jak miało to miejsce w przeszłości. Na przykład wynalezienie samochodu miało znacznie większy wpływ na wydajność pracy niż stworzenie platformy Uber, która umożliwia zamawianie przejazdu i korzystanie z transportu samochodowego poprzez interakcje z kierowcami drogą elektroniczną. Noblista Robert Solow argumentował w 1987 roku, że inwestycje w IT nie przekładają się na wzrost produktywności. Wielu dzisiejszych ekspertów twierdzi, że paradoks produktywności Solowa jest aktualny również w ostatnich latach (Acemoglu, Dorn, Hanson i Price, 2014). Dlatego też nasuwają się bardzo ważne pytania o znaczenie internetowych platform społecznościowych dla współczesnych liderów oraz możliwości ich wykorzystania do pokonywania ograniczeń.

Zanim zostaną przedstawione cele badawcze, należy wyjaśnić, co oznaczają poszczególne rodzaje ograniczeń.

Ograniczenia komunikacyjne dotyczą interakcji pomiędzy liderem a pracownikami, współpracownikami i partnerami biznesowymi. „Prawdziwy lider to człowiek, który umie się skutecznie komunikować z ludźmi, przekazując im swoje pomysły lub zadając właściwe pytania” (Czerwińska, 2012). Komunikacja w organizacji może zachodzić wertykalnie i horyzontalnie. Jeśli chodzi o komunikację wertykalną, ważne jest, aby nie tylko liderzy przekazywali komunikat do pracowników, ale by również podwładni komunikowali się ze swoimi przełożonymi. Komunikat z najniższych szczebli hierarchii organizacyjnej powinien docierać do zarządu. Aby to było możliwe, bardzo ważna jest umiejętność słuchania, która u lidera wiąże się z gotowością do poznania niepopularnych, a czasem nieprzyjemnych opinii na temat organizacji lub też samego lidera. Słuchanie nie polega jednak na daniu prawa głosu podwładnym, aby natychmiast przekonać ich do własnego zdania. Słuchanie oznacza proces poznawania myśli pracowników, aby zrozumieć motywy ich zachowania. W tym celu liderzy muszą zachęcać podwładnych do wyrażania opinii, a także próbować postawić się w ich sytuacji.

W każdej organizacji obok komunikacji formalnej istnieje również komunikacja nieformalna. Oba rodzaje wspierane są przez narzędzia ery cyfrowej (Leonardi i in., 2013). W przypadku drugiego typu komunikacji pracownicy tworzą wirtualne społeczności, korzystając z komunikatorów takich jak WhatsApp czy Viber lub tworząc zamknięte grupy dyskusyjne na platformach takich jak Facebook czy LinkedIn. Czasami liderzy mogą wziąć udział w tej nieformalnej komunikacji pod warunkiem, że udało im się zbudować pewną nić porozumienia z podwładnymi oraz że ich styl przywództwa pasuje do zasad funkcjonowania platform społecznościowych. Zwykle jednak więź pomiędzy liderem a pracownikami buduje się w świecie rzeczywistym. Niestety w erze cyfrowej liderzy często o tym zapominają, odsuwając komunikację bezpośrednią na dalszy plan (Groysberg i Slind, 2012). W wielu przypadkach istotnie wygodniej jest się komunikować drogą elektroniczną. Technologie cyfrowe umożliwiają komunikację osobom pracującym w różnych lokalizacjach i strefach czasowych. W ten sposób liderzy mogą się zmierzyć z ograniczeniami komunikacyjnymi i dotrzeć z komunikatem do wielu pracowników w bardzo krótkim czasie. Z drugiej strony dopiero bezpośrednia komunikacja pozwala na budowanie relacji opartych na zaufaniu.

Era cyfrowa dostarcza nowe narzędzia do odgrywania roli lidera. Należy jednak podkreślić, że przekazywanie wizji, promowanie wartości czy mobilizowanie do ponadprzeciętnego wysiłku może być tylko wspierane przez technologie cyfrowe. Najlepszym środowiskiem dla realizowania tej aktywności przywódczej jest świat realny.

Ograniczenia instytucjonalne dotyczą formalnie posiadanych uprawnień, w obrębie których poruszają się liderzy. Uprawnienia te mogą być tworzone w organizacji (np. kiedy dział personalny opracowuje opisy stanowisk z wyszczególnieniem obowiązków danego lidera), ale także poza organizacją (np. kiedy rząd proponuje projekt ustawy, która nakłada określone prawa i obowiązki na członków zarządów spółek akcyjnych). Ograniczenia instytucjonalne często są dla liderów przeszkodą w podejmowaniu zadań wychodzących poza standardowy zakres. Tymczasem te zadania bardzo często decydują o sukcesach liderów (Fernández-Aráoz, 2012).

Era cyfrowa z jednej strony przynosi liderom nowe możliwości „omijania” niektórych zasad formalnych. Może to na przykład dotyczyć publikowania informacji, które nie są standardowo dostępne dla wszystkich pracowników organizacji. Z drugiej strony coraz częściej organi-

zacje wprowadzają dodatkowe kodeksy korzystania z platform społecznościowych, które zabraniają takiej aktywności.

Ograniczenia kulturowe są związane z kulturą organizacyjną, która niekiedy odgrywa „rolę przywódcy”. Przykładem organizacji, która opiera swój sukces na kulturze organizacyjnej, jest firma Zappos działająca w obszarze sprzedaży butów i odzieży przez Internet. Tony Hsieh, prezes Zappos, skomentował rolę kultury organizacyjnej w następujący sposób: „Kultura organizacyjna jest dla naszej firmy najważniejszym priorytetem. Wierzimy, że jeśli kultura organizacyjna funkcjonuje w sposób prawidłowy, inne kwestie, jak ponadprzeciętna obsługa klienta czy marka, w dłuższym horyzoncie czasowym też będą zapewnione samoistnie. Nie postrzegam siebie jako prezesa czy lidera. Widzę się jako architekta, który projektuje miejsca pracy tak, aby pracownicy mogli dać z siebie to, co najlepsze” (Bulygo, 2013).

Reasumując, zachowania podwładnych są regulowane za pomocą norm i wartości funkcjonujących w danej organizacji oraz za pośrednictwem odczuwania, myślenia i postrzegania (Koźmiński, 2004). „Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że przedsiębiorstwa często odnoszą sukces właśnie dlatego, że ich pracownicy mogą działać zgodnie z głoszonymi przez nie wartościami i że przedsiębiorstwa z tradycjami mają do zaoferowania bogaty i złożony zestaw wartości – a nie tylko produkty i usługi” (Bjerke, 2004, s. 47). W wielu organizacjach kultura organizacyjna nie wpływa jednak korzystnie na ich funkcjonowanie. Na przykład w niektórych instytucjach administracji państwowej można zaobserwować zamkniętą kulturę organizacyjną, niepozwalającą na swobodne wyrażanie opinii oraz innowacyjne podejście pracowników. Bardzo często okazuje się, że kolejni liderzy pojawiający się w takich organizacjach nie są w stanie zmienić obowiązujących tam norm i wartości. Z pomocą mogą przyjść nowe technologie. Chęć ich wdrożenia wymusza zmianę podejścia, ponieważ technologie społecznościowe opierają się na swobodzie wypowiedzania się. Dlatego też mogą pomagać w pokonywaniu niektórych ograniczeń związanych z obowiązującymi normami społecznymi.

Ograniczenia motywacyjne, odnoszące się przede wszystkim do możliwości liderów w zakresie motywowania podwładnych, stają się coraz większym wyzwaniem ze względu na kryzys zaangażowania. Według badania przeprowadzonego przez Instytut Gallupa w ponad 140 krajach zaangażowaniem wykazuje się tylko 13% pracowników (Mann i Harter, 2016). Niskie zaangażowanie może być powodem niedostatecznego

przystosowania organizacji i ich liderów do zmiany pokoleniowej. W miejscu pracy zaczyna dominować pokolenie Y, które ma inne oczekiwania wobec swoich pracodawców. Pokolenie to jest określane jako egoistyczne i narcystyczne (Stein, 2013). Bardzo możliwe, że osoby charakteryzujące się takimi cechami będą potrzebowały regularnej pozytywnej informacji zwrotnej od swoich przełożonych, wyrażania uznania dla realizacji przez nie niewielkich celów częściowych czy wykazania zainteresowania tym, co robią. Waga wyrażania przez liderów uznania dla podwładnych, niezależnie od kwestii pokoleniowych, podkreślana jest również w ostatnich badaniach (Zheng i in., 2015).

Era cyfrowa przynosi nowe rozwiązania w zakresie pokonywania ograniczeń motywacyjnych, ponieważ liderzy mają możliwość stałej interakcji, udzielania szybkiej pozytywnej informacji zwrotnej lub wyróżnienia danej osoby na wirtualnym forum pracowników. Takie wyróżnienie trafia jednocześnie do wielu użytkowników platform społecznościowych. Należy jednak podkreślić, że może to być forma dodatkowego motywowania. Nie powinna zastąpić chwalenia pracowników w świecie rzeczywistym, który daje możliwość wyrażania emocji, znacząco wzmacniając w ten sposób pozytywny przekaz.

Ograniczenia kompetencyjne związane są z kompetencjami przywódczymi. Koźmiński (2015) opisał pięć rodzajów kompetencji lidera: antycypacyjne, wartościotwórcze, mobilizacyjne, wizjonerskie i autorefleksyjne. W przeprowadzonym przez niego badaniu najniżej ocenione zostały kompetencje antycypacyjne i autorefleksyjne (Koźmiński, 2013). Ograniczenia w tym zakresie mogą wynikać z dużej presji czasu, pod jaką bardzo często pracują liderzy. Myatt (2013) twierdzi, że liderzy powinni rezerwować dla siebie bloki czasowe, które będą przeznaczane na analizowanie przeszłych doświadczeń, zachowań osób znajdujących się w otoczeniu lidera oraz jego własnych celów i ambicji zawodowych.

Narzędzia ery cyfrowej z jednej strony pomagają liderom komunikować się szybciej z większą liczbą podwładnych, z drugiej zaś stała dostępność liderów na internetowych platformach społecznościowych powoduje dodatkowe rozproszenie ich uwagi, co nie sprzyja autorefleksji.

Ograniczenia emocjonalne dotyczą emocjonalnego stosunku lidera do osób, sytuacji i spraw, które pojawiają się w jego otoczeniu. Emocje przeszkadzają liderom w podejmowaniu racjonalnych decyzji (Foss i Weber, 2016). Przykładem może być Travis Kalanick, prezes firmy Uber,

który został zmuszony przez inwestorów do rezygnacji ze swojej funkcji między innymi z powodu dyskryminacji płciowej w firmie Uber, a także z powodu pozbawionego empatii podejścia do pracowników (Zipkin, 2017). Internetowe platformy społecznościowe nie pomogły Kalanickowi w poprawie wizerunku. Jego komentarze umieszczone na Twitterze były odbierane jako nieszczerze i nieautentyczne (Feifer, 2014). Przyczyną takiego odbioru jest fakt, że środowisko wirtualne nie pozwala na przekazywanie emocji w takim stopniu jak świat realny.

Ograniczenia informacyjne dotyczą sposobu zdobywania, przetwarzania i wykorzystywania informacji. W ostatnich latach organizacje analizują coraz większe, coraz bardziej różnorodne i zmieniające się zbiory danych. Termin „big data” odnosi się do przetwarzania zbiorów danych o takich atrybutach jak objętość, różnorodność, szybkość przetwarzania, zmienność czy złożoność (Tabakow i in., 2014). Wartość big data nie zależy tylko od sprawności analitycznej. Jeszcze większą rolę odgrywa tu przywództwo. Billy Beane, menedżer klubu baseballowego Oakland Athletics, któremu Michael Lewis poświęcił swój best-seller *Moneyball*, w związku z mocno ograniczonym budżetem na zakup zawodników wykorzystywał niestandardowe modele matematyczne do analizy graczy i przewidywania ich wyników sportowych. W ten sposób uzyskiwał informacje o graczach z potencjałem, których cena na rynku była niedowartościowana. Książka nie opowiada jednak tylko o zaletach pozyskiwania i przetwarzania informacji za pomocą analiz statystycznych. To historia lidera, który podejmował decyzje, opierając się na matematycznej analizie danych, a jednocześnie miał odwagę przeciwstawić się klubowi, mediom i fanom.

Big data jest związane z naukową i cyfrową rewolucją. W raporcie firmy doradczej Booz Allen Hamilton czytamy: „Nauka o przetwarzaniu danych dotyka każdego aspektu naszego codziennego życia. Kiedy mamy wizytę u lekarza, kiedy prowadzimy samochód, kiedy wsiadamy do samolotu lub kiedy robimy zakupy. Nauka o przetwarzaniu danych zmienia sposób, w jaki odkrywamy świat. Obecnie nasz świat jest mierzony, kodowany i zapisywany w postaci bitów cyfrowych” (Booz Allen Hamilton, 2015, s. 4). W erze cyfrowej użytkownicy platform są autorami treści. Przewiduje się, że do 2020 roku na świecie będą powstawać 44 biliony megabajtów danych rocznie. Oznacza to tworzenie dużych baz danych, które mogą być poddawane analizie na zlecenie liderów. Liderzy jako uczestnicy wirtualnych społeczności mogą również samodzielnie pozyskiwać i analizować informacje, na przykład na temat

potencjalnych klientów czy kandydatów. Billy Beane powierzył jednak analizę danych młodemu analitykowi, koncentrując się na podejmowaniu decyzji na podstawie uzyskanych przez niego wyników.

Wracając do sfery biznesowej, można stwierdzić, że era cyfrowa przynosi liderom wiele możliwości poszukiwania i analizowania danych. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo, że aktywność liderów w tym zakresie nie będzie tak efektywna jak działania zmierzające ku właściwemu wykorzystywaniu określonych informacji lub działania, które mają na celu interakcje liderów, ukierunkowane na budowanie relacji biznesowych.

Ograniczenia polityczne są rezultatem wewnętrznych i zewnętrznych układów, które powstają w wyniku walki o władzę i wpływy. Występuje ona w mniejszym lub większym zakresie w każdej organizacji. Najbardziej widoczna jest w polityce, kiedy nowo wybrani liderzy muszą walczyć o poparcie, aby móc zrealizować swój plan. Zwykle liderzy polityczni mają na to niewiele czasu, a historia jest wobec nich bezlitosna, ponieważ utrwała pozytywnie tych, którzy są w stanie osiągać założone cele. Jerzy Hausner, ekonomista, były wiceprezes Rady Ministrów, w jednym z wywiadów odnosił się do tego tematu następująco: „Władza, która słucha? Nie ma takiej możliwości. Przeciwstawiam się temu całym moim doświadczeniem. Rozumiem władzę relacyjnie. Władza jest w istocie rzeczy wymianą, to interakcja. A my uparcie widzimy we władzy rodzaj zwierzchności. Uważamy, że jesteśmy suwerenem i że powierzamy władzy swoje prawa, bo to jest światła władza. I potem do tej zwierzchniej władzy apelujemy. To jest całkowicie fałszywa perspektywa. Władza to tylko jeden z podmiotów uczestniczących w procesie politycznym, dysponujący większymi zasobami czy możliwościami” (Hausner, 2012, s. 9).

Warto dodać, że walka o wpływy poprzez tworzenie różnych sojuszy i układów nie dotyczy tylko partii politycznych. W inspirowanym prawdziwą historią filmie pod tytułem *Układ zamknięty* (produkcja Filmicon Dom Filmowy s.c., 2013) w reżyserii Ryszarda Bugajskiego biznesmeni zmagają się z prokuraturą i urzędem skarbowym, które ostatecznie doprowadzają do upadku dobrze prosperującą firmę. Sytuacja przedstawiona w filmie jest przykładem negatywnego oddziaływania ograniczeń zewnętrznych. Można jednak znaleźć przykłady pokonywania układów zewnętrznych. Należy do nich działalność Elona Muska, który dzięki rządowemu wsparciu jest w stanie wprowadzać w życie swoje innowacyjne pomysły, takie jak samochody elektryczne, loty kosmiczne,

środki transportu w rurach próżniowych czy panele słoneczne. Elon Musk używa internetowych platform społecznościowych do kształtowania relacji z zewnętrznymi partnerami. Za pośrednictwem Twittera udzielił wsparcia Rexowi Tillersonowi, sekretarzowi stanu w rządzie Donalda Trumpa. Mimo że Rex Tillerson wywodzi się z ExxonMobil, korporacji z branży naftowej, Musk w ten sposób próbował przekonać kluczowe postacie z rządu do polityki zaostrzającej normy emisji spalin. Praktyka budowania i zrywania sojuszy poprzez media tradycyjne istniała już wcześniej. Walka o wpływy i zasoby była przedmiotem wielu badań naukowych (Pfeffer i Salancik, 2003), jednak tempo interakcji pomiędzy jej uczestnikami było wolniejsze. W erze cyfrowej przenosi się ona do rzeczywistości wirtualnej (Hermida, 2015). Technologie cyfrowe sprawiają, że każdego dnia między liderami biznesu i polityki zachodzi bardzo wiele interakcji, które są elementami walki o władzę.

Ograniczenia etyczne wynikają z systemu wartości liderów, którzy w pewnych sytuacjach nie są w stanie podejmować działań od niego odbiegających. Jednak „wspólną cechą wybitnych przywódców wydaje się być bezwzględność, a przynajmniej bezkompromisowa realizacja swojego programu i wizji” (Koźmiński, 2013, s. 24). Bezkompromisowe dążenie do realizacji celów może się wiązać z działaniem nieetycznym, np. wtedy, gdy liderzy wykorzystują poufne informacje do wywierania nacisków na podwładnych czy partnerów biznesowych lub gdy zatajają nieprawidłowości związane z funkcjonowaniem firmy. W powieści Michaela Dobbsa *House of Cards* Francis Urquhart, fikcyjny polityk brytyjski, który snuje wiele nieetycznych intryg, aby zdobyć władzę, mówi na ten temat: „Moralność, sir, to monolog biernych i apatycznych, zemsta przegranych, kara ze strony tych, którzy potrzebowali i którym się udało albo którzy w ogóle nigdy nie mieli odwagi spróbować” (Dobbs, 2015, s. 298). Urquhart to postać negatywna, należy jednak zwrócić uwagę na to, że wielu liderów działa na granicy etyki. W tym kontekście warto się odnieść do terminu „post-prawda”, opisującego lub nawiązującego do przypadku, w którym fakty nie odgrywają tak dużej roli w kreowaniu opinii publicznej jak osobiste przekonania i emocje. Zjawisko post-prawdy najczęściej analizuje się w kontekście środowiska wirtualnego, w którym można znaleźć wiele nieprawdziwych informacji na temat wydarzeń politycznych, takich jak referendum w Wielkiej Brytanii zakończone decyzją o opuszczeniu Unii Europejskiej, wybory prezydenckie w Stanach Zjednoczonych czy rosyjska propaganda w sprawie Ukrainy. Post-prawda nie dotyczy jednak tylko polityki. Przy-

kładem ze świata biznesu może być rozpowszechnienie w Internecie fałszywych informacji na temat zwolnienia dyrektora finansowego francuskiej korporacji budowlanej Vinci Group. W wyniku tych działań ceny akcji firmy spadły o 19% (Pattanaik, 2016).

Pytanie o znaczenie internetowych platform społecznościowych dla pokonywania ograniczeń przez liderów stało się punktem wyjścia do sformułowania celów badawczych. Są nimi:

1. Systematyzacja wiedzy na temat przywództwa w różnych nurtach badawczych oraz przywództwa w erze cyfrowej.
2. Stworzenie koncepcji pokonywania ograniczeń w kontekście internetowych platform społecznościowych.
3. Analiza zachowań liderów na internetowych platformach społecznościowych oraz ich wpływu na pokonywanie ograniczeń.
4. Opracowanie zestawu rodzajów aktywności na internetowych platformach społecznościowych, które służą do pokonywania ograniczeń.
5. Analiza cech organizacji wpływających na pokonywanie ograniczeń.

Materiał empiryczny o charakterze jakościowym i ilościowym został zgromadzony przez autora w latach 2010–2016 w ramach następujących badań:

1. *Badanie pilotażowe* polegające na przeprowadzeniu w październiku 2011 roku dwunastu wywiadów z osobami na stanowiskach dyrektorskich z międzynarodowych korporacji z Chin, Francji, Niemiec, Polski, Sri Lanki, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Badanie pilotażowe dotyczyło wykorzystywania internetowych platform społecznościowych w sprawowaniu funkcji lidera.
2. *Badanie użyteczności platform* zrealizowane przez autora w październiku i listopadzie 2011 roku na próbie 113 osób na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich w Australii, Chinach, Francji, Niemczech, Rosji, Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Realizację projektu wspierała firma Towers Watson.
3. *Badanie komunikacji i zaangażowania* przeprowadzone przez autora we wrześniu i listopadzie 2012 roku na próbie 194 osób na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich z firm z listy „Fortune 500” w Stanach Zjednoczonych. Realizację projektu wspierała firma Towers Watson.

4. *Międzynarodowe badanie kariery* przeprowadzone przez autora w październiku i listopadzie 2012 roku na próbie 206 menedżerów w Australii, Chinach, Francji, Niemczech, Rosji, Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.
5. *Polskie badanie kariery* zrealizowane przez autora w marcu i kwietniu 2016 roku na próbie 206 menedżerów, dyrektorów i prezesów firm z Polski.
6. Projekt *Budowa Teorii Ograniczonego Przywództwa*, podczas którego w lipcu i sierpniu 2016 roku zostały przez autora zebrane dane od 113 osób na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich z Polski oraz od ich przełożonych i współpracowników (517 osób). Projekt był realizowany w ramach grantu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Wnioski końcowe pracy uzupełniły doświadczenia zdobyte w czasie uczestnictwa w programie badawczym na Uniwersytecie Harvarda oraz w INSEAD Business School, a także doświadczenia pozyskane podczas realizacji zleceń z zakresu doradztwa personalnego na rynkach polskim i zagranicznym.

Niniejsza praca została napisana w oparciu o pięć badań przeprowadzonych w latach 2011–2016 i składa się z siedmiu rozdziałów.

Rozdział I zawiera omówienie teorii przywództwa. Zestawiono w nim wybrane teorie: przywództwa sytuacyjnego, przywództwa autentycznego, przywództwa transformacyjnego, przywództwa wychodzącego poza granice organizacji oraz przywództwa ograniczonego, a następnie przeanalizowano je w kontekście internetowych platform społecznościowych. Rozdział zakończony jest omówieniem luki badawczej.

W rozdziale II została przedstawiona terminologia związana z internetowymi platformami społecznościowymi. W dalszej kolejności omówiono pięć rodzajów internetowych platform społecznościowych: platformy otwartej treści, profesjonalne platformy społecznościowe, graficzne i filmowe platformy społecznościowe, mikroblogowe platformy społecznościowe oraz relacyjne platformy społecznościowe. Każdy rodzaj został przedstawiony w kontekście możliwych działań lidera na tych platformach.

Rozdział III zawiera przegląd literatury w zakresie ograniczeń komunikacyjnych, instytucjonalnych, kulturowych, motywacyjnych, informacyjnych, kompetencyjnych, emocjonalnych, politycznych i etycznych. Na podstawie przeglądu literatury sformułowano dziesięć hipotez,

które biorą pod uwagę zachowania lidera na internetowych platformach społecznościowych, jego styl przywódczy, cele oraz czynniki organizacyjne, takie jak kultura organizacyjna i kodeks użytkowania platform społecznościowych.

Rozdział IV zawiera prezentację założeń metodologicznych. W pierwszej kolejności opisuje przedmiot, cel i zakres badań. Następnie wyjaśnia wybór metod badawczych. Autor ukazuje również przebieg badania, odnosząc się do poszczególnych badań: użyteczności platform dla liderów, komunikacji i zaangażowania, międzynarodowego badania kariery, polskiego badania kariery oraz badania ograniczonego przywództwa. W ostatniej części rozdziału została opisana charakterystyka respondentów pod względem wieku i płci.

W rozdziale V przedstawione zostały wyniki badań empirycznych w odniesieniu do ograniczeń jako całości oraz do poszczególnych rodzajów ograniczeń: komunikacyjnych, instytucjonalnych, kulturowych, motywacyjnych, informacyjnych, kompetencyjnych, emocjonalnych, politycznych i etycznych. Rozdział kończy synteza wyników wraz z odniesieniami do innych badań oraz przykładów liderów lub organizacji nawiązujących do pokonywania określonego rodzaju ograniczeń.

Monografię zamyka rozdział VI, w którym omówione zostały implikacje teoretyczne, praktyczne i dydaktyczne. Rozdział zawiera również podsumowanie przeprowadzonych badań na temat ograniczeń instytucjonalnych i kompetencyjnych, których pokonywanie w erze cyfrowej będzie utrudnione oraz ograniczeń komunikacyjnych, kulturowych, motywacyjnych, emocjonalnych, informacyjnych, politycznych i etycznych, które liderzy mogą pokonać dzięki aktywnościom na platformach społecznościowych. Rozdział kończy się omówieniem rekomendacji dla przyszłych badań.

Rozdział 1

TEORIE PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI – MODYFIKACJA PARADYGMATU

1.1. Przywództwo w naukach o zarządzaniu

W kontekście badań nad przywództwem powstało bardzo wiele licznych modeli i koncepcji. Pierwsze odniesienia do przywództwa pojawiają się w naukach o zarządzaniu. Zgodnie z teorią biurokracji Webera przywództwo opiera się na trzech typach władzy: charyzmatycznej (wynikającej z wyjątkowej charyzmy przywódcy), tradycyjnej (związanej z tradycją i ciągłością istnienia organizacji) oraz formalnej (będącej rezultatem podziału władzy w organizacji) (Adair-Toteff, 2005). Opis funkcji zarządzania stworzony przez Henry’ego Fayola (planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie) zawiera również elementy charakterystyczne dla przywództwa, jak na przykład kreowanie misji i wizji organizacji (Golden Pryor i Taneja, 2010). Zgodnie z koncepcją naukowego zarządzania Fredericka W. Taylora zadania wykonywane przez pracowników mogły być przeanalizowane i wystandaryzowane (Taylor, 1914). Analiza służyła też podziałowi obowiązków na menedżerskie i pracownicze. Obowiązki menedżerskie w pewnej części odnosiły się do przywództwa dyrektywnego, które pojawiło się później w teoriach przywództwa sytuacyjnego (Ensley i in., 2006). Nurt

stosunków międzyludzkich, w szczególności koncepcje Chestera Barnarda, uznaje się za podstawy dla przyszłych teorii przywódczych (Malcolm i Tabor Hartley, 2010). Zgodnie z koncepcją Barnarda kierujący organizacją ustanawiają i rozwijają system komunikacji z podwładnymi oraz formułują i realizują cele organizacyjne (Barnard, 1938). Elton Mayo, który kontynuował badania Barnarda w czasie eksperymentów w fabryce Western Electric w Hawthorne, doszedł do wniosku, że wzrost wydajności pracy został wywołany przez poświęcenie pracownikom uwagi, a nie, jak dotychczas uważano, przez bodźce materialne. Wyniki badań nurtu stosunków międzyludzkich były zgodne z teoriami przywództwa autentycznego i transformacyjnego, które zostały omówione w dalszej części pracy. Na podstawie wyżej przytoczonych teorii zarządzania można stwierdzić, że teoria przywództwa kształtowała się na bazie nauk o zarządzaniu, należy jednak wskazać również na badania podkreślające różnice pomiędzy liderami i menedżerami.

Tabela 1.1. Różnice między zarządzaniem a przywództwem

Menedżer	Lider
Planuje i budżetuje ■ Tworzy plan ■ Ustala harmonogramy ■ Alokuje zasoby	Ustala kierunek ■ Kreuje wizję ■ Spogląda z szerszej perspektywy ■ Ustala strategię
Organizuje ■ Zapewnia strukturę organizacyjną ■ Jest odpowiedzialny za zatrudnianie pracowników ■ Ustala zasady i procedury	Łączy ludzi ■ Komunikuje cele ■ Poszukuje zaangażowania ■ Buduje zespoły i koalicje
Kontroluje i rozwiązuje problem ■ Rozwija system motywacyjny ■ Generuje kreatywne rozwiązania ■ Koryguje	Motywuje i inspiruje ■ Mobilizuje ■ Dzieli się odpowiedzialnością ■ Pomaga zaspokoić potrzeby

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotter (1990).

Jednym z pierwszych badaczy opisujących te różnice był Abraham Zaleznik, który twierdził, że liderzy, w odróżnieniu od menedżerów, mają za sobą pewne głębokie doświadczenia i predestynację do wprowadzania zmian. Innym uznanym naukowcem zestawiającym menedżerów i liderów był Warren Bennis, który podkreślał, że zarządzanie polega na właściwym wykonywaniu zadań, natomiast przywództwo na wykonywaniu właściwych zadań (Bennis, 1989). Podobnie John Kotter

postrzegał zarządzanie i przywództwo jako dwie różne, ale komplementarne role (Kotter, 1990). Tabela 1.1 przedstawia różnice, które opisał Kotter.

W ostatnich badaniach menedżerowie są porównywani z liderami pod względem ich predyspozycji psychologicznych, takich jak inteligencja, osobowość i wywieranie wpływu (Baczynska i Korzynski, 2017). Na podstawie tych badań można stwierdzić, że każdy menedżer posiada pewien poziom kompetencji lidera.

1.2. Wybór teorii przywództwa w kontekście ery cyfrowej

Druga dekada XXI wieku związana jest ze znaczącym rozwojem internetowych platform społecznościowych. Ponad trzy miliardy profili na platformach społecznościowych, prawie cztery miliardy właścicieli kont poczty elektronicznej oraz czterysta milionów „tweetów” dziennie świadczą o tym, że technologie społecznościowe aktywnie wpływają na organizacje oraz ich liderów (Haas, Criscuolo i George, 2014). Wyniki badania przeprowadzonego przez Pew Research Center wskazują, że dwie trzecie Amerykanów korzysta z platform społecznościowych, a w latach 2005–2015 liczba użytkowników wzrosła niemal dziesięciokrotnie (Perrin, 2015).

W Polsce platformy społecznościowe jako narzędzie pracy nie zyskały jeszcze takiej popularności jak w Stanach Zjednoczonych. Badania dowodzą, że tylko 43% osób zajmujących się rekrutacją pracowników wykorzystuje internetowe platformy społecznościowe w swojej pracy (Kawik, 2013). Liczba użytkowników tych platform w Polsce powoli rośnie; w 2015 roku wyniosła 13 milionów (Gwóźdź, 2015). Warto dodać, że oprócz „otwartych” platform społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter czy LinkedIn, w celach biznesowych używane są „zamknięte” platformy społecznościowe, które są przeznaczone tylko dla pracowników danej firmy. Przykładami takich zamkniętych platform mogą być Chatter, Yammer lub Jive. Wewnętrzne platformy rozwijają się wolniej niż zewnętrzne, dostępne dla każdego zarejestrowanego użytkownika, jednak popularność tych pierwszych stale wzrasta. Deloitte na podstawie swoich badań stwierdza, że większość firm z listy „Fortune 500” już używa wewnętrznych technologii społecznościowych lub w najbliższym czasie będzie z nich korzystać (Hauenstein, 2014).

Dzięki rozwojowi technologicznemu narzędzia do przetwarzania informacji mają coraz większe możliwości, ale z drugiej strony przepływ informacji z nowych źródeł, takich jak platformy społecznościowe, jest bardzo duży. Co więcej, w czasach gdy organizacje stają się coraz bardziej globalne i wywierają wpływ na wzrastającą liczbę interesariuszy (Aluchna, 2016), obecni liderzy muszą się zmierzyć z szybkością transformacji, jej skalą i złożonością świata. Noblista Herbert Simon już przed kilkudziesięcioma laty opracował teorię ograniczonej racjonalności, która wyjaśnia, jak narzędzia ery cyfrowej wpływają na ludzi. Zgodnie z tą teorią ludzie wybierają pierwszy satysfakcjonujący wariant (niekoniecznie ten najlepszy; Simon, 1957). Teoria ograniczonej racjonalności znalazła się w opozycji do nurtu ekonomii uznającego, że człowiek w swoich wyborach kieruje się zasadą maksymalizacji użyteczności i dokonuje wyboru najlepszej opcji. Zgodnie z teorią potencjał jednostek do formułowania i rozwiązywania problemów oraz przetwarzania informacji jest ograniczony.

Wielu menedżerów, przedsiębiorców, polityków oraz działaczy społecznych wykazuje chęć objęcia funkcji przywódczych. Szkoły biznesowe oraz centra szkoleniowe oferują kursy w dziedzinie przywództwa, a menedżerowie starają się rozwijać swoje umiejętności przywódcze, korzystając z takich źródeł. Na pytania dotyczące efektywnego przywództwa w większości przypadków uzyskuje się jednak niejednoznaczne odpowiedzi. Na przykład jedni badacze sugerują, że efektywność zależy od realizacji celów danej grupy (Burns, 1994), inni – że od wspólnego procesu uczenia się (Senge, 1997). Z tego powodu wprowadzane są nowe, bardziej wyszukane metody kształcenia, takie jak grupowy coaching przywództwa (de Vries, 2014).

Aby odpowiedzieć na pytanie, którą z teorii można zastosować do środowiska wirtualnego, w niniejszej pracy przeanalizowano główne nurty dotyczące przywództwa oraz podano odniesienia do ich zastosowania w środowisku wirtualnym. Zestawienie dotyczące nurtów przywództwa i ich zastosowania w środowisku wirtualnym zawiera tabela 1.2.

Tabela 1.2. Zestawienie wybranych teorii przywództwa w kontekście internetowych platform społecznościowych

Teoria przywództwa	Zastosowanie w kontekście internetowych platform społecznościowych	
	Możliwości	Ograniczenia
Teorie przywództwa sytuacyjnego	Środowisko internetowych platform społecznościowych jako odpowiednik sytuacji, w której liderzy muszą przyjmować określony styl przywódczy.	Możliwość zastosowania tylko wtedy, gdy podwładni są aktywni na platformach społecznościowych w celach zawodowych.
Teoria przywództwa autentycznego	Środowisko internetowych platform społecznościowych jako sposób na zbudowanie autentycznej i transparentnej tożsamości, która podlega ciągłej weryfikacji podczas aktualizacji profilu wirtualnego lidera.	Internetowe platformy społecznościowe stwarzają pokusę do koloryzowania i tworzenia wyidealizowanej tożsamości lidera, który zamiast poznawać siebie, ogranicza się do działań marketingowych wokół własnej osoby.
Teoria przywództwa transformacyjnego	Internetowe platformy społecznościowe mogą wspierać liderów jako dodatkowy kanał komunikacji z podwładnymi.	Internetowe platformy społecznościowe nie oddają emocji, które są bardzo potrzebne w procesie przywództwa transformacyjnego. Jeśli założyć, że działania transformacyjne są wspierane przez środowisko wirtualne, istnieje ponadto możliwość przekazywania wirtualnej aktywności na zewnątrz, do asystentów lub interaktywnych agencji marketingowych.
Teorie przywództwa wychodzącego poza granice organizacji	Internetowe platformy społecznościowe ułatwiają liderom przekraczanie granic własnych organizacji.	Istnieje duże prawdopodobieństwo, że liderzy używają internetowych platform społecznościowych do przekraczania granic organizacji, aby realizować cele związane z własną karierą.
Teoria ograniczonego przywództwa	Liderzy mogą lepiej radzić sobie z wybranymi ograniczeniami (jak na przykład ograniczenia polityczne), korzystając z internetowych platform społecznościowych, ponieważ umożliwiają one budowanie relacji i stref wpływów.	Internetowe platformy społecznościowe nie będą wspierać liderów w radzeniu sobie z niektórymi ograniczeniami, takimi jak ograniczenia emocjonalne, ponieważ rzeczywistość wirtualna nie umożliwia przekazywania emocji.

Źródło: opracowanie własne.

1.2.1. Teoria przywództwa sytuacyjnego

Wczesne badania zachowań przywódczych (od 1950 do 1980 roku) skupiły się na wyjaśnieniu, jak liderzy wpływają na nastawienie i wydajność swoich podwładnych. Te badania tworzą podstawę bardzo ważnego nurtu badań, na którym zbudowano sytuacyjny styl przywództwa.

Wczesne teorie przywództwa sytuacyjnego powstały w okresie od lat 40. do lat 60. XX wieku. Badacze stwierdzali, że liderzy mogą wykształcić i przyswoić poszczególne style lub zachowania odzwierciedlające koleżeństwo i zaufanie oraz zachowania definiujące role i obowiązki, zapewniające wskazówki i instrukcje (Fleishman, 1953). Pod koniec lat 50. XX wieku naukowcy poddali analizie zachowania oscylujące od stylu demokratycznego do autokratycznego, podejmowane dla realizacji celów krótko- i długoterminowych (Tannenbaum i Schmitt, 1958). Na początku lat 60. Blake i Mouton (1964) stworzyli dwuwymiarowy model efektywnego lidera – zorientowanego na zadania oraz zorientowanego na ludzi – a następnie wyróżnili pięć stylów: bierny, autokratyczny, demokratyczny, kompromisowy i przywódczy (rysunek 1.1). Podobna siatka stylów przywódczych została zaproponowana przez DuBrina (2013).

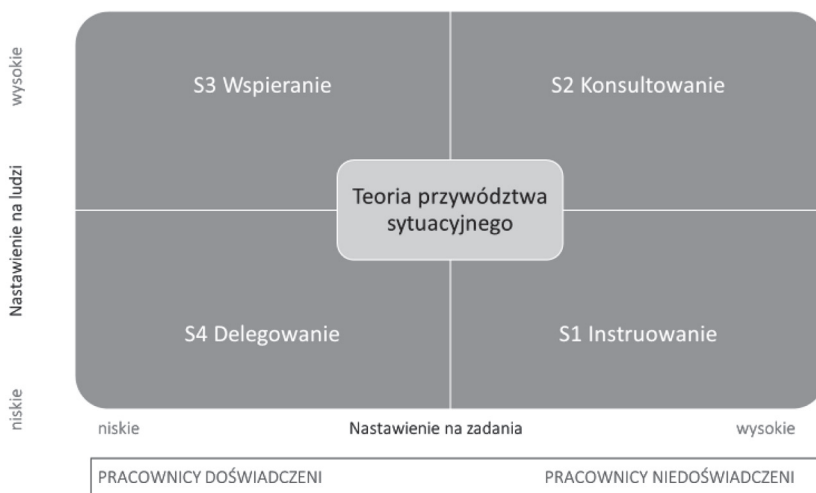
Rysunek 1.1. Siatka stylów przywódczych

Ludzie	1.9 demo- kratyczny								9.9 przy- wódczy
					5.5 kompro- misowy				
	1.1 bierny								9.1 autokra- tyczny
zadania									

Źródło: opracowanie własne na podstawie Blake i Mouton (1964).

Modele warunkowe przywództwa z lat 60. i 70. XX wieku łączyły styl przywództwa ze zmiennymi sytuacyjnymi. Fiedler (1967) stwierdzał, że efektywność lidera zależy od interakcji między typem lidera a cechami sytuacji. Wyróżniał dwa typy liderów: o orientacji na ludzi lub orientacji na zadania, a efektywność obu typów przewodzenia zależy od relacji pomiędzy liderem a współpracownikami, stopnia strukturyzacji zadania oraz władzy lidera.

Sytuacyjny model przywództwa, zaproponowany przez Herseya i Blancharda, zakładał, że skuteczni liderzy dostosowują swój styl (instruujący, konsultacyjny wspierający i delegujący) do możliwości i gotowości podwładnych do wzięcia odpowiedzialności za zadanie oraz wiedzy i doświadczenia niezbędnego do jego realizacji. Efektywne przywództwo (czyli takie, które zostało ocenione dobrze i bardzo dobrze przez podwładnych lidera (Blanchard i in., 1993)) zależy nie tylko od identyfikacji możliwości podwładnego, lecz także od zadania, które ma być wykonane (Hersey i Blanchard, 1969; rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Model przywództwa sytuacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Blanchard, Zigarmi i Nelson (1993).

Vroom we współpracy z Yettonem (oraz później z Jago) opracował teorię, która wprowadziła normatywny model decyzyjny (Vroom i Yetton, 1973). Model identyfikuje pięć stylów decyzyjnych (autokratyczny I, autokratyczny II, konsultatywny I, konsultatywny II, grupowy). Dobór konkretnego stylu zależy od zasobu informacji lidera,

wagi decyzji, stopnia ustrukturyzowania problemu i od znaczenia akceptacji grupy dla skutecznego wdrożenia.

R. House (1971) zaprezentował w latach 70. teorię ścieżki do celu. Teoria została uaktualniona w latach 90. W pierwszej wersji styl przywódczy (dyrektywny, wspierający, delegujący lub partycypacyjny) zależy od zadania i preferencji podwładnych. Uaktualniona wersja uwzględnia zmienne środowiskowe niezależne od przywódcy (struktura, zadania, formalna podległość) oraz zmienne dotyczące podwładnego (poczucie umiejscowienia kontroli, doświadczenie, postrzegane uzdolnienia) (House, 1996).

Późniejsze teorie przywództwa sytuacyjnego uwzględniały rodzaj projektu, którym kieruje lider (DuBois, Koch, Hanlon, Nyatuga i Kerr, 2015; Turner i Muller, 2003), poziom wykształcenia podwładnych (Salehzadeh, Shahin, Kazemi i Shaemi Barzoki, 2015) oraz środowisko pracy (Arvidsson, Johansson, Ek i Akselsson, 2007).

Internetowe platformy społecznościowe zmieniają istotnie współczesne środowisko pracy (Seaward i Laws, 2014), w związku z czym niektórzy badacze mówią o powstawaniu „e-środowiska pracy”, czyli warunków pracy, które są bardzo mocno uzależnione od technologii informacyjnych (Arnison i Miller, 2002). Odnosząc się do teorii przywództwa sytuacyjnego, nowe środowisko pracy, łączące świat rzeczywisty i wirtualny, można przyrównać do sytuacji, do której liderzy muszą dopasować swój styl przywództwa. Dlatego powstało określenie „e-liderzy”, odnoszące się do liderów, którzy przewodzą społecznościom w wirtualnym świecie (Zaccaro i Bader, 2002). Społeczności te mogą być częścią danej organizacji, branży lub skupiać osoby o podobnych zainteresowaniach.

M. Iersen, A. Agerdal-Hjermind i C. Valentini (2016) stwierdzają, że użytkownicy technologii społecznościowych oczekują partycypacyjnego stylu przywództwa, co oznacza, że liderzy korzystają z opinii pracowników w procesie decyzyjnym. Takie oczekiwanie może wynikać ze sposobu komunikowania się użytkowników na internetowych platformach społecznościowych. Użytkownicy platform są przyzwyczajeni do swobodnej wymiany opinii oraz otwartych dyskusji, w których udział bierze jednocześnie wiele osób. Środowisko wirtualne zapewnia liderom dodatkowe możliwości stosowania stylu partycypacyjnego w porównaniu do świata realnego, ponieważ w dyskusjach na platformach mogą brać udział pracownicy wykonujący zadania w różnych lokalizacjach i strefach czasowych.

1.2.2. Teoria przywództwa autentycznego

J.E. Henderson i W.K. Hoy (1983) zaproponowali jedną z pierwszych koncepcji „przywództwa autentycznego” i „nieautentycznego”. Pierwsza wiąże się z transparentnością, szczerością i otwartością, druga – z fikcją, fałszem i udawaniem. Inni badacze również dokonywali podobnej kategoryzacji, wyróżniając liderów autentycznych, transformacyjnych oraz pseudotransformacyjnych przywódców, którym brakowało autentyczności (Howell i Avolio, 1992).

W pierwszej dekadzie XX wieku Bill George, profesor Uniwersytetu Harvarda, istotnie przyczynił się do wzrostu zarówno praktycznego, jak i naukowego zainteresowania tematem autentycznego przywództwa (George, 2003; George, 2007). Dzięki doświadczeniu praktycznemu jego koncepcja odzwierciedla wiele komponentów innych definicji w obszarze literatury przywództwa. Zgodnie z koncepcją George’a przywództwo autentyczne obejmuje następujące elementy: uczenie się na podstawie własnych doświadczeń, poznawanie samego siebie, przestrzeganie własnych zasad i wartości, równoważenie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł motywacji, budowanie zespołów, integrowanie elementów składowych życia (praca, rodzina i przyjaciele) oraz dzielenie się odpowiedzialnością z podwładnymi.

F. Luthans i B. Avolio (2003) rozpoczęli formalizację teorii autentycznego przywództwa i postulowali, że „lider autentyczny” powinien być świadomy siebie, przejrzysty w swoim przywództwie i wytrwały względem swoich podstawowych wierzeń i wartości.

Wraz ze wzrostem popularności teorii badacze przedstawiali coraz bardziej złożone modele autentycznego przywództwa, koncentrując się na związku przywództwa i nastawienia, postawy pracownika, włączając zmienne, takie jak poświęcenie, wydajność i dobrobyt psychiczny (ang. *psychological well-being*) (Avolio, Gardner i Walumbwa, 2004). Zgodnie z założeniami przedstawionymi w tych modelach na autentyczne przywództwo wpływają cztery główne czynniki: świadomość siebie, względna transparentność, otwartość na informację zwrotną i zachowanie etyczne (Kouzes i Posner, 2002; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing i Peterson, 2008) (rysunek 1.3).

We wszystkich powyżej omówionych koncepcjach przywódcy autentyczni współdziałają bezpośrednio ze swoimi podwładnymi oraz analizują swoje wartości, pasje i emocje. Nowe technologie społecznościowe mogą posłużyć za wartościowe narzędzie wspierające autentyczne przy-

wództwo, ponieważ liderzy budują swój wizerunek w świecie zarówno rzeczywistym, jak i wirtualnym. Wielu użytkowników internetowych platform społecznościowych, tworząc wirtualny profil, poddaje się procesowi autorefleksji (Bae, Lim, Bang i Kim, 2014). Na przykład na platformie LinkedIn rejestracja po części wymusza analizę własnych doświadczeń, umiejętności oraz osobistych celów. Jeśli chodzi o transparentność, platformy społecznościowe z jednej strony dostarczają wiedzę o liderach i ich relacjach (Leonardi, 2015), z drugiej zaś przez dużą ilość zamieszczanych danych wizerunek niektórych przywódców może być „rozmyty”. Narzędzia ery cyfrowej mogą pomagać liderom w otrzymywaniu informacji zwrotnych z różnych źródeł. Mogą one posłużyć do analizy własnych sukcesów i porażek oraz wyciągania wniosków. Ponieważ jednak przywódcy mają zwykle rozległe sieci społeczne, wyselekcjonowanie tych wartościowych informacji może być trudne.



Rysunek 1.3. Model przywództwa autentycznego

Źródło: opracowanie na podstawie: Walumbwa i in. (2008).

1.2.3. Teoria przywództwa transformacyjnego

Badania nad zachowaniami przywódczymi, które skupiały się na promowaniu i ułatwianiu zmiany, zyskały na popularności w latach 80., podczas rozwijania teorii przywództwa transformacyjnego (Bass, 1985), które zostało także określone jako wizjonerskie (Westley i Mintzberg, 1989) oraz charyzmatyczne (Conger, 1989). Jednym z pierwszych badaczy, który opisał przywództwo transformacyjne, był James MacGregor Burns. Określił je jako dwukierunkowy proces zwiększania motywacji, w którym biorą udział lider i jego podwładni (Burns, 1978). Rozwinął tę koncepcję, wyjaśniając, że transformacyjni liderzy potrafią wpływać na swoich podwładnych, pomagając im zrealizować ich potencjał do osiąga-

nia wysokiej efektywności w pracy, wspierając cele organizacyjne. Odnosił się ponadto do transakcyjnego stylu przywództwa, który – w przeciwieństwie do stylu transformacyjnego – jest skoncentrowany na nagrodach dostarczanych pracownikom w zamian za ich wysiłki (Bass, 1985).

Nowsze wyniki badań liderów transformacyjnych sugerowały następujące komponenty modelu przywództwa (Avolio, Bass i Jung, 1999; Bass i Riggio, 2010; zob. rysunek 1.4):

- Zindywidualizowane podejście – coaching, mentoring, słuchanie potrzeb podwładnych, wspieranie oraz utrzymywanie otwartej komunikacji.
- Stymulacja intelektualna – ambitne założenia, podejmowanie ryzyka, zbieranie pomysłów podwładnych, stymulacja i zachęcanie do kreatywności wśród podwładnych.
- Inspirująca motywacja – przedstawianie wizji, która jest atrakcyjna i inspirująca dla podwładnych, przekazywanie optymizmu w stosunku do przyszłych celów oraz dostarczanie znaczenia bieżących zadań.
- Wyidealizowany wpływ – przedstawienie wzoru wysoce etycznego zachowania, zyskanie szacunku i zaufania.



Rysunek 1.4. Model przywództwa transformacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bass i Riggio (2010).

Bliska teorii transformacyjnej jest koncepcja trzech twarzy przywództwa, która skupia się na trzech aspektach przewodzenia (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2009). Po pierwsze, lider musi być zorientowany na cel i dobrze zorganizowany – jest to twarz odzwierciedlająca menedżera. Po drugie, powinien sięgać poza sferę oczywistą i racjonalną, aby wpływać na kreatywność, zmianę, wizję oraz tożsamość grupy i w ten sposób przedstawić twarz artysty. Trzeci aspekt to twarz kapłana, będąca obrazem liderów, którzy muszą zaszczepiać w pracownikach wartości i wiarę w organizację. Dzięki połączeniu tych trzech ról pojawia się możliwość zmiany wartości wewnątrz organizacji oraz motywacji pracowników do realizacji celów przez inspirującą wizję.

Elementy przywództwa transformacyjnego są wykorzystywane w środowisku wirtualnym (Fan, Chen, Wang i Chen, 2014), jednak trudność w przekazywaniu emocji może powodować, że środowisko rzeczywiste bardziej sprzyja dwukierunkowemu procesowi zwiększania motywacji liderów i ich podwładnych. Środowisko wirtualne może wspierać niektóre zachowania liderów. Na przykład zindywidualizowane podejście może być wspomagane przez budowanie więzi z kluczowymi pracownikami na relacyjnych platformach społecznościowych (m.in. Facebook), stymulacja intelektualna – przez zamieszczanie ciekawych postów na platformach otwartej treści (m.in. wewnętrzne wiki), inspirująca motywacja – przez tworzenie korporacyjnych treści filmowych z udziałem lidera (m.in. YouTube), wyidealizowany wpływ – przez odpowiednie budowanie wizerunku lidera (m.in. LinkedIn).

1.2.4. Teoria przywództwa „wychodzącego poza granice organizacji”

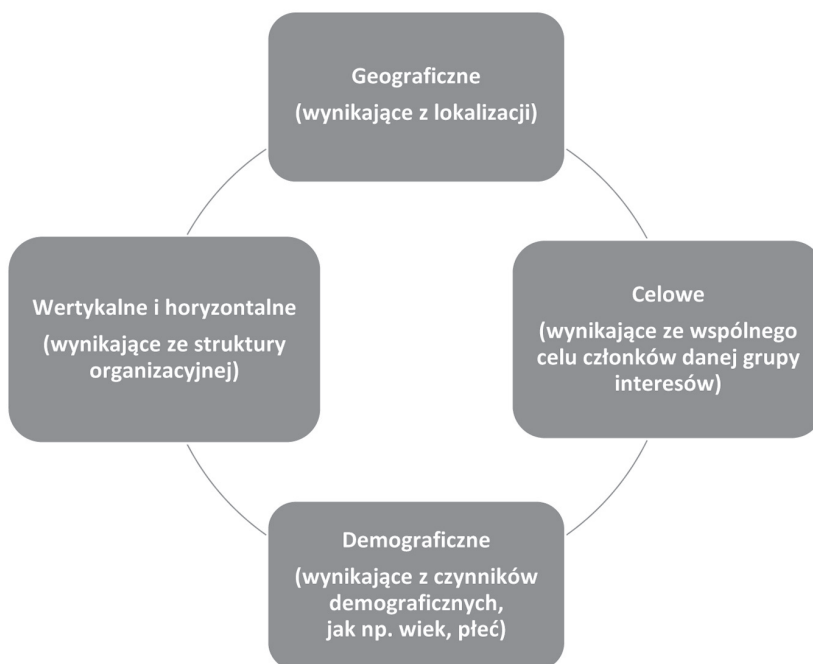
W większości pierwszych badań nad przywództwem badacze skupili się na wpływie, jaki liderzy wywierają na swoich podwładnych, i na wewnętrznych działaniach w organizacji. Inni postanowili analizować przywództwo w obszarze zachowań zewnętrznych. W latach 70. i 80. badania dotyczące przywództwa wykazały, że to interakcje z osobami na podobnych stanowiskach, podwładnymi, współpracownikami oraz klientami wyróżniają efektywnych liderów na tle pozostałych (Kotter, 1990; Mintzberg, 1973).

Późniejsze badania przeprowadzane jeszcze w środowisku rzeczywistym wskazały, że sieci społeczne pomagają w wykonywaniu zadań i samorozwoju (Ibarra, 1993). Aby ustanowić nowe kontakty między osobami i grupami lub wzmocnić istniejące już relacje, efektywni liderzy

muszą odnaleźć swoją rolę w swoich sieciach społecznych (Sidle i Warzynski, 2003). H. Ibarra i M. Hunter (2007) opisali następujące rodzaje sieci, które mają zasadnicze znaczenie dla liderów:

- operacyjne, które wspierają liderów w wykonywaniu zadań;
- personalne, które pozwalają na samorozwój;
- strategiczne, pomagające liderom zrealizować cele strategiczne oraz uzyskać wsparcie ze strony udziałowców.

Przywództwo wykraczające poza granice organizacji opisuje następujące rodzaje granic: wertykalne i horyzontalne, demograficzne, celowe oraz geograficzne (rysunek 1.5).



Rysunek 1.5. Rodzaje granic w teorii przywództwa wychodzącego poza granice organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ernst i Chrobot-Mason (2011).

Najnowsze badania opisują trzy zachowania przywódcze wychodzące poza granice organizacji (Ernst i Chrobot-Mason, 2011):

- zarządzanie granicami pomiędzy społecznościami – pozwala liderom zdefiniować granice oraz zrozumieć kryterium przynależności do danej grupy;

- tworzenie płaszczyzny porozumienia – pozwala liderom na diagnozę zróżnicowania członków grupy oraz ich integrację w większą całość;
- odkrywanie nowych granic – umożliwia liderom odkrywanie nowych szans i rozwiązań.

Internetowe platformy społecznościowe wspierają zachowania mające na celu przekraczanie granic organizacji (Leonardi, Huysman i Steinfield, 2013). Autorzy podkreślają, że zarówno sieci zewnętrzne, dostępne dla wszystkich użytkowników (Chang, 2015), jak i wewnętrzne, przeznaczone dla danej organizacji (van Osch i Steinfield, 2013), mają istotne znaczenie dla przekraczania granic. Wątpliwość może jednak budzić fakt, na ile internetowe sieci społecznościowe umożliwiają przekraczanie granic dla realizacji celów organizacyjnych, a na ile liderzy pokonują je dla realizacji celów własnej kariery.

1.2.5. Teoria ograniczonego przywództwa

Teoria ograniczonego przywództwa odnosi się do koncepcji ograniczonej racjonalności Simona, która znajduje zastosowanie w kontekście dzisiejszych liderów (Koźmiński, 2013). Na podstawie badań można stwierdzić, że nawet bardzo doświadczeni, znani i szanowani liderzy funkcjonują w pewnych granicach, które nie pozwalają im na wybór optymalnych rozwiązań. W teorii ograniczonego przywództwa występują następujące ograniczenia: polityczne, kulturowe, etyczne, emocjonalne, motywacyjne, instytucjonalne oraz informacyjne.

Ograniczenia polityczne władzy w organizacji

Ograniczenia polityczne odnoszą się do układów zewnętrznych i wewnętrznych, w których funkcjonują liderzy. Na całym świecie liderzy podlegają polityce korporacyjnej (Pfeffer, 2010). Politykę korporacyjną można zdefiniować jako nieformalne i nieoficjalne zabiegi członków organizacji zmierzające ku promowaniu własnych idei, zwiększaniu strefy wpływu oraz władzy (Brandon i Seldman, 2004). Wymaga ona negocjowania zasobów oraz tworzenia koalicji na różnych szczeblach zarządzania w strukturze organizacyjnej, które mają wpływ na procesy decyzyjne w całej firmie (Gotsis i Kortezi, 2010). Ze względu na to, że wiele współczesnych organizacji wprowadza płaską i zdecentralizowaną strukturę organizacyjną (Dawson i in., 2014), w której władza

formalna traci na znaczeniu, możliwość wpływania na innych odgrywa coraz większą rolę w pełnieniu funkcji lidera w organizacji. W rezultacie powstają poufne grupy dyskusyjne i powiązania pomiędzy członkami organizacji (Gargiulo, 1993). Uczestnictwo w tych grupach wiąże się z ograniczeniami, wymagając określonych zachowań od członków grupy, na przykład w zakresie popierania niektórych inicjatyw, alokacji zasobów, przekazywania informacji. Z kolei brak uczestnictwa niesie za sobą jeszcze większe ograniczenia spowodowane brakiem poparcia lub działaniami będącymi w opozycji do realizacji własnych rozwiązań.

Ograniczenia etyczne

Zachowania nieetyczne niekoniecznie związane są z poważnymi przestępstwami, takimi jak fałszowanie dokumentów finansowych czy wyłudzenia mienia. Do częstych przypadków nieetycznego działania dochodzi na przykład poprzez stosowanie manipulacji w stosunku do klientów, dostawców i partnerów biznesowych. Manipulację można zdefiniować jako wywieranie wpływu na określone jednostki, które nie zdają sobie w pełni sprawy, że poddają się temu wpływowi (Auvinen i in., 2013). Większość autorów uznaje takie działania liderów za nieetyczne (Bass i Steidlmeier, 1999), część naukowców uważa manipulację za sposób liderów na realizację celów organizacyjnych (Wrong, 2017).

Ograniczenia etyczne powodują, że niektórzy liderzy nie podejmują określonych działań (na przykład nie stosują pewnych technik manipulacji), ponieważ działania te nie są zgodne z ich wewnętrznym kodeksem etycznym. Nie wszyscy liderzy stawiają etykę na pierwszym miejscu. Na przykład były prezes General Electric Jack Welch jest nadal uważany za jednego z najlepszych menedżerów w historii (Polowczyk, 2008). W 1999 roku magazyn „Fortune” nazwał go „menedżerem stulecia” (Kahn, 1999). Kiedy jednak zajmował to stanowisko, General Electric było zamieszczone w wiele nieetycznych praktyk, jak na przykład wyrzucanie przez wiele lat substancji toksycznych do rzeki Hudson. Niektórzy badacze zauważyli, że Welch był bardzo skuteczny w podnoszeniu wartości finansowej firmy, ale w pewnych sytuacjach nie zwracał uwagi na odpowiedzialność społeczną i etykę (Corbett, 2004; Veiga, 2004).

Ograniczenia kulturowe

Według E.H. Scheina (1990) najtrudniejszym do zmiany elementem w organizacji jest kultura. Dominujące w danej organizacji normy

i wartości są kluczowym składnikiem kultury organizacyjnej. Liderzy odgrywają bardzo istotną rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej (Schein, 2006). Jeżeli jednak zaszczepią oni swoim podwładnym pewne normy kulturowe, bardzo prawdopodobne jest, że w przyszłości normy te będą kreować różne ograniczenia. Naukowcy specjalizujący się w analizie kultury organizacyjnej widzą w niej źródło ograniczeń dla członków organizacji, głównie z perspektywy pracowników, których zachowanie ulega standaryzacji pod wpływem praktykowanych norm i wartości (Yildiz, 2014). Kultura organizacyjna podobnie ogranicza liderów (Koźmiński, 2013b). Na przykład jeżeli w organizacji od dłuższego czasu premiowane są wyniki osobiste i rywalizacja, przyszłe działania lidera w obszarze pracy zespołowej i promowanie współpracy pomiędzy pracownikami mogą być mocno ograniczone. Na ograniczenia związane z kulturą organizacyjną nakładają się ponadto ograniczenia wynikające z kultury narodowej. Zgodnie z badaniami w dziedzinie wymiarów kultury narodowej wspomniane wyżej promowanie współpracy pomiędzy pracownikami może być ograniczone w krajach takich jak Stany Zjednoczone, gdzie wyniki indywidualne są cenione wyżej niż zespołowe (Beugelsdijk i in., 2015).

Ograniczenia emocjonalne

Wielu badaczy wskazuje na związek emocji z nieracjonalnym zachowaniem oraz podejmowaniem decyzji (Albrow, 1992; Baumeister, Vohs, Nathan DeWall i Liqing Zhang, 2007). Emocje można zdefiniować jako uczucia o wysokiej intensywności, które są wyzwalane przez bodźce zewnętrzne lub wewnętrzne oraz które przerywają zachowania i procesy poznawcze (Forgas, 1992; Simon, 1982). Badacze podają, że emocje pozytywnie wpływają na skuteczność przywództwa (George i Bettenhausen, 1990; Volmer, 2012), lecz z drugiej strony często powodują nieracjonalność zachowań (Simon, 1987). Negatywne efekty emocji mogą być niwelowane przez rozwijanie inteligencji emocjonalnej, która oznacza umiejętność rozpoznawania i kontrolowania stanów emocjonalnych własnych i innych osób (Goleman, 1998). Zgodnie z koncepcją Golemana inteligencja emocjonalna odnosi się do trzech grup kompetencji (Goleman, 2006):

- kompetencje psychologiczne (samoświadomość, samoocena i samoregulacja),
- kompetencje społeczne (empatia, asertywność, współpraca),
- kompetencje prakseologiczne (motywacja, zdolności adaptacyjne).

Eksperci popierają twierdzenie, że samoświadomość jest kluczowym czynnikiem, który wpływa na inteligencję emocjonalną (Shipper i Davy, 2002) i służy jako podstawa do rozwoju emocjonalnego potrzebnego do osiągnięcia sukcesu (Goleman, 2006). Wielu liderów nie wykształciło w sobie jednak inteligencji emocjonalnej, co oznacza, że będą bardziej odczuwać ograniczenia związane z emocjami.

Ograniczenia motywacyjne

Ograniczenia motywacyjne są związane z motywacją zarówno lidera, jak i jego podwładnych. Niektórzy badacze przywództwa uznają, że motywacja jest cechą wspólną wszystkich odnoszących sukcesy liderów (Goleman, 2003). George (2007) wskazał na dwa źródła motywacji: zewnętrzne, kiedy lider jest zmotywowany przez pensję, nagrody lub status wynikający z zatrudnienia w znanej firmie lub posiadania imponującego tytułu bądź stanowiska, oraz wewnętrzne, kiedy lider jest zaangażowany w rozwój osobisty, pomaganie innym w rozwoju i zmienianiu świata. Osiągający sukcesy liderzy muszą znaleźć równowagę pomiędzy wewnętrznym i zewnętrznym źródłem motywacji. Badacze przywództwa podkreślają znaczenie świadomości lidera w zakresie celu wewnętrznego oraz pasji (Love, 2012). Liderzy muszą również pomóc swoim podwładnym w dążeniu do takiej równowagi, od której uzależniona jest ich motywacja. Opublikowane w 2015 roku badania w zakresie motywacji podkreślają rolę wsparcia udzielanego podwładnym przez lidera (Olafsen i in., 2015) oraz rolę inicjatyw społecznych w organizacji (Bode i in., 2015) w kształtowaniu poziomu motywacji podwładnych. Brak tych czynników może powodować, że liderzy będą musieli pogodzić się z ograniczeniami motywacyjnymi swoich podwładnych.

Ograniczenia informacyjne

Wiele wyników badań potwierdziło hipotezę Simona, dotyczącą tego, że racjonalność zachowania ludzkiego jest ograniczona przez możliwości przetwarzania informacji (Galbraith, 1977; March, 1978). W odniesieniu do liderów proces zbierania informacji także charakteryzuje się pewnymi ograniczeniami, w szczególności w dzisiejszych czasach. Kilkadziesiąt lat temu liderzy zbierali informacje na temat swoich pracowników oraz organizacji podczas krótkich spotkań bezpośrednich (Eccles i Nohria, 1991; Kotter, 1990; Mintzberg, 1973). Współczesne organizacje nie działają w ten sposób. Spotkania bezpośrednie zostały zastąpione wieloma kanałami komunikacji, takimi jak

internetowe platformy społecznościowe czy systemy mobilne. Liderzy, którzy zdecydowali się na używanie takich kanałów komunikacji, mają dostęp do danych na temat podwładnych, dostawców, partnerów biznesowych, ale ich selekcja i przetwarzanie niosą za sobą kolejne ograniczenia informacyjne.

Ograniczenia instytucjonalne

Każdy lider funkcjonuje w pewnych ramach formalnych oraz ma określoną władzę (Shamir i Eilam-Shamir, 2017). Wspomniane ramy mogą wynikać z obowiązującego prawa lub też mogą być efektem działań formalizacyjnych w firmie w zakresie podziału obowiązków i odpowiedzialności, hierarchii organizacyjnej, obiegu informacji i procedur dotyczących funkcjonowania różnych działów (Koźmiński, Jemieliński i Latusek-Jurczak, 2014). Ograniczenia instytucjonalne nie są bezpośrednio związane z brakiem umiejętności, a raczej z uprawnieniami, które przysługują liderowi na danym stanowisku. Uprawnienia formalne są jednak wspierane przez posiadanie odpowiedniej wiedzy charakterystycznej dla danego stanowiska (Dobrajska i in., 2015). W związku z tym, że współczesne organizacje wdrażają nowe rozwiązania technologiczne w zakresie komunikacji i liderzy oraz członkowie organizacji nie wiedzą, w jaki sposób i kiedy je stosować, wprowadzane są dodatkowe zasady dotyczące używania tych technologii. Z jednej strony zasady te przyczyniają się do zwiększenia bezpieczeństwa użytkowników (Bretschneider i Parker, 2016), z drugiej – umacniają ograniczenia instytucjonalne.

Ograniczenia komunikacyjne i kompetencyjne

Poza ograniczeniami opisanymi w teorii ograniczonego przywództwa w kontekście ery cyfrowej należy zdefiniować również ograniczenia komunikacyjne i kompetencyjne liderów.

Ograniczenia komunikacyjne są związane z różnymi, potencjalnymi barierami komunikacji społecznej (interpersonalnej), wewnętrznymi oporami liderów przed komunikowaniem się z pracownikami, niechęcią pracowników do dzielenia się opinią lub słuchania lidera i nieodpowiednio dobranym do danej sytuacji medium komunikacji (Lunenborg, 2010). W konsekwencji liderzy nie są w stanie wyjaśnić podstawy trudnych decyzji biznesowych, dostarczyć pracownikom informacji o kulturze organizacji i jej wartościach, a także wytłumaczyć ich realnego wpływu

na działanie firmy (Wilemon, 2013). Ograniczenia komunikacyjne powodują ponadto, że informacje zwrotne od klientów, dostawców i partnerów gospodarczych nie docierają nie tylko do pracowników niższych szczebli w organizacji, lecz także do osób zarządzających (Marschan-Piekkari i in., 1999). Wreszcie, proces komunikacji niekiedy omija nowych pracowników (Miller i Jablin, 1991), co może potęgować ograniczenia komunikacyjne w organizacji.

Ograniczenia kompetencyjne wiążą się z brakiem niektórych umiejętności przywódczych. Koźmiński (2013) opisał pięć kompetencji przywódczych, które decydują o potencjale przywódczym lidera: antycypacyjne (zdolność do przewidywania przyszłości), wizjonerskie (umiejętność budowania inspirujących wizji), mobilizacyjne (zdolność do mobilizowania siebie i innych), wartościotwórcze (umiejętność do tworzenia norm i wartości w organizacji) i autorefleksyjne (zdolność wyciągania wniosków z własnych błędów). Ograniczenia kompetencyjne związane z przywództwem zwiększają ryzyko funkcjonowania organizacji (Sheard, Kakabadse i Kakabadse, 2012). Mogą ponadto być źródłem niepowodzenia projektów realizowanych w organizacjach (Agrawal, Khatr i Srinivasan, 2012). Waga ograniczeń kompetencyjnych wynika również z ich wpływu na inne ograniczenia, tj. mogą one utrudniać pokonywanie pozostałych ograniczeń.

Teoria ograniczonego przywództwa odnosi się do omówionych teorii przywództwa, ponieważ opisuje zachowania liderów zarówno sytuacyjnych, transformacyjnych, autentycznych, jak i wychodzących poza granice organizacji. W związku z tym można potraktować ją jako najbardziej kompleksowe spojrzenie na przywództwo (por. tabela 1.3).

Z jednej strony era cyfrowa może wspierać liderów w pokonywaniu niektórych ograniczeń. Na przykład rozwiązania technologii społecznościowych mogą być źródłem dodatkowych informacji o zespole, mogą pomagać w budowaniu pozycji w organizacji, mogą dostarczać możliwość udzielania liderom szybkiej, pozytywnej informacji zwrotnej. Z drugiej strony wysoce prawdopodobne jest, że w pewnych sytuacjach internetowe technologie społecznościowe będą wzmacniać ograniczenia, utrudniając ich pokonywanie. Przykładem może być wyrażanie emocji, które w rzeczywistości wirtualnej jest bardzo utrudnione. W związku z tym, że rola internetowych technologii społecznościowych w pokonywaniu ograniczeń nie jest oczywista, jej ocena wymaga dokładniejszej analizy, która jest przedstawiona w niniejszej pracy.

Tabela 1.3. Przegląd zachowań w teoriach przywództwa

	Fiedler, 1967	Hersey i Blanchard, 1969	Vroom i Yetton, 1973; Vroom i Jago 1988	Koźmiński, 2013
Teorie przywództwa sytuacyjnego	Zorientowane na zadania	Instruowanie	Autokratyczne	Mobilizowanie i przewyższanie ograniczeń motywacyjnych, politycznych, informacyjnych, emocjonalnych, instytucjonalnych i kulturowych
		Delegowanie	Autokratyczne i konsultacyjne	
	Zorientowane na relacje	Konsultowanie	Konsultacyjne	
		Wspieranie	Grupowe	
	Bass, 1999	Hatch i in., 2009		Koźmiński, 2013
Teorie przywództwa transformacyjnego	Okazywanie zainteresowania			Mobilizowanie i przewyższanie ograniczeń motywacyjnych i informacyjnych
	Stymulowanie intelektualne			
	Inspirowanie	Artysta		Kreowanie wizji i przewyższanie ograniczeń motywacyjnych
	Prezentowanie wzoru do naśladowania	Kapłan		Tworzenie wartości i przewyższanie ograniczeń etycznych
	George, 2003	Avolio i in., 2004; Gardner i in., 2005; Walumbwa i in., 2008		Koźmiński, 2013
Teorie przywództwa autentycznego	Poznanie swojej prawdziwej strony	Poznanie siebie		Autorefleksja i przewyższanie ograniczeń emocjonalnych
	Uczenie się na podstawie własnych doświadczeń			
	Równoważenie motywacji wewnętrznych i zewnętrznych	Transparentność		Autorefleksja i przewyższanie ograniczeń politycznych
	Integrowanie różnych sfer życia			

	Przekazywanie innym odpowiedzialności			Mobilizowanie i przewyższanie ograniczeń motywacyjnych
	Budowanie zespołów			Przewyższanie ograniczeń motywacyjnych i kulturowych
	Praktykowanie osobistych wartości	Zachowanie etyczne		Przewyższanie lub akceptacja ograniczeń etycznych
		Zrównoważone przetwarzanie informacji		Przewidywanie, przewyższanie ograniczeń informacyjnych
	Ibarra i Hunter, 2007	Ernst i Chrobot-Mason, 2011		Koźmiński, 2013
Teorie przywództwa wychodzące poza granice organizacji	Budowanie sieci operacyjnych	Odkrywanie nowych granic		Przewyższanie ograniczeń politycznych, motywacyjnych, kulturowych, instytucjonalnych
	Budowanie sieci osobistych	Budowanie płaszczyzny porozumienia		
	Budowanie sieci strategicznych	Zarządzanie granicami		

Źródło: opracowanie własne.

1.3. Luka badawcza w przywództwie z wykorzystaniem platform społecznościowych

Badania dotyczące internetowych platform społecznościowych są najczęściej podejmowane przez naukowców specjalizujących się w marketingu (Mruk, 2015; Wiktor, 2016). Może to wynikać z faktu, że głównym źródłem przychodów tych platform są rozwiązania marketingowe. Kolejną dziedziną, w której można zaobserwować liczne badania nad internetowymi platformami społecznościowymi, jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Brakuje natomiast badań w zakresie wykorzystania tych platform przez liderów i ich organizacje. Należy jednak podkreślić, że termin przywództwa w erze cyfrowej powstał już ponad dekadę temu. E. Wilson III, G. Goethals, G. Sorenson i J. Burns (2004) definiują przywództwo w erze cyfrowej jako przywództwo w każdej organizacji, której działanie jest związane ze społeczeństwem informacyjnym.

Badania i publikacje dotyczące platform społecznościowych często odnoszą się do teorii sieci społecznych. Teoria tradycyjnych sieci społecznych powstała już przed kilkudziesięciami laty. Od 1950 roku zaczęła zajmować ważne miejsce w wielu różnych dziedzinach, na przykład socjologii, psychologii i antropologii. W tematyce zachowań organizacyjnych początki idei sieci społecznych sięgają nawet czasów wcześniejszych. Prekursorami koncepcji dotyczących sieci społecznych istniejących pod koniec XIX wieku byli Tönnies i Durkheim. F. Tönnies (1957) twierdził, że grupy społeczne istnieją jako osobiste więzi społeczne, które łączą jednostki podzielające te same wartości i przekonania (Gemeinschaft), lub jako bezosobowe i formalne więzi społeczne (Gesellschaft). E. Durkheim (1933) uważał, że zjawiska społeczne powstają, gdy osoby współdziałające tworzą rzeczywistość, która nie może być opisana w zakresie właściwości poszczególnych aktorów. Wyróżnił społeczeństwo tradycyjne – „solidarności mechanicznej” – które przeważa, jeżeli różnice osobiste są minimalizowane, oraz społeczeństwo nowoczesne – „solidarności organicznej” – które rozwija się dzięki współpracy zróżnicowanych osób o niezależnych rolach. Badania związane z sieciami społecznymi prowadziła również wspomniana wcześniej grupa naukowców z Uniwersytetu Harvarda pod kierunkiem Eltona Mayo, która w latach 30. XX wieku badała relacje międzyludzkie w pracy, podkreślając znaczenie nieformalnych stosunków społecznych w organizacji (Mayo, 1933).

W latach 60. powstała teoria behawioralna, zgodnie z którą organizacje złożone są z wielu koalicji dążących do realizacji różnych celów (Cyert i March, 1963). Cele koalicji mogą być ustalane w drodze przetargu, podczas którego następuje pewien rodzaj wymiany między uczestnikami koalicji, wewnętrzną kontrolę organizacyjną, która zmierza do wypracowania celów w procesie zarządzania, oraz dostosowanie do zmian występujących w otoczeniu. Proces ustalania celów nie jest doskonały, czasem nawet irracjonalny, ale dzięki temu jest możliwe współdziałanie koalicji (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011).

Nowsze badania socjologów i badaczy organizacji wskazują, że sieci społeczne wpływają na rezultaty rynkowe na dwa sposoby. Ujęcie pierwsze, określane przez Podolnego jako „przewody”, zakłada, że sieci są przewodami, które przenoszą wiarygodne informacje dotyczące możliwości wymiany, dóbr i zasobów pomiędzy zainteresowanymi stronami (Burt, 1992; Podolny, 2001). Można znaleźć odniesienia do tego terminu w przeprowadzonych przez Granovettera badaniach dotyczących roli,

jaką sieci odgrywają w procesie poszukiwania pracy i zarządzania karierą (Granovetter, 1973). Rozumienie sieci w taki sposób sugeruje, że jej członkowie (firmy lub osoby prywatne) zajmują miejsca w lukach strukturalnych lub stawiają się w pozycji władzy (Casciaro i Piskorski, 2005). Drugie ujęcie, nazywane koncepcją pryzmatu, zakłada, że na podstawie relacji pomiędzy dwoma aktorami osoby trzecie, niezaangażowane w tę relację, mogą wyciągać pozytywne lub negatywne wnioski (Podolny, 1993).

Jeszcze bardziej aktualne publikacje analizują sieci społeczne w kontekście przywództwa. H. Ibarra i M. Hunter (2007) wyróżniają trzy typy sieci, które są szczególnie ważne dla liderów:

- Sieci zadaniowo-operacyjne – wspierają liderów w wykonaniu pracy i ułatwiają wymianę zasobów w celu realizacji zadań. Dzięki takim sieciom liderzy mogą pozyskiwać informacje, materiały i wiedzę specjalistyczną.
- Sieci kariery – pomagają liderom w rozwijaniu własnej kariery. Dzięki nim liderzy otrzymują możliwości realizacji zadań wspomagających ich rozwój oraz możliwość korzystania z doradztwa w zakresie kariery.
- Sieci strategiczne – opierają się bardziej na bliskości i zaufaniu niż na relacjach związanych z wykonywaniem zadań. Te sieci zazwyczaj powstają na bazie wspólnych interesów; mają charakter nieformalny, bardzo często niezwiązany ze strukturą organizacyjną. Zapewniają realizację celów strategicznych.

Środowisko internetowych sieci społecznościowych ma kilka cech charakterystycznych, które mogą wspierać przywódców w pokonywaniu ograniczeń, ale mogą także je wzmacniać.

W obrębie internetowych platform społecznościowych wiele relacji nie wymaga tradycyjnego wysłania wiadomości lub zaproszenia do kontaktu. Przykładem interakcji może być również śledzenie profili na portalu Twitter, komentowanie postów na LinkedIn lub „lubienie” treści zamieszczanych przez użytkowników na portalu Facebook. Podobne funkcje występują na wewnętrznych platformach dedykowanych jednej organizacji. Interakcje z różnymi użytkownikami mogą być pomocne w tworzeniu koalicji i pokonywaniu ograniczeń politycznych.

Użytkownicy są zarejestrowani na różnych zewnętrznych i wewnętrznych platformach społecznościowych, wykorzystywanych w celach zawodowych i prywatnych. Jeśli chodzi o technologie wewnętrzne, w ob-

rebie jednej organizacji może występować więcej niż jeden system społecznościowy. Dostęp do różnych grup społecznych przez wiele platform może pomagać w pokonywaniu ograniczeń informacyjnych.

Część badaczy twierdzi, że wirtualne środowisko pracy przyciąga młodszą generację pracowników ze względu na wolność i niezależność, jaką gwarantuje, oraz umiejętności techniczne takich osób (Kaplan-Leiserson, 2005). Brak umiejętności technicznych może z kolei wzmacniać ograniczenia informacyjne.

Informacje udostępniane przez internetowe sieci społecznościowe docierają natychmiast do wielu użytkowników. R. Kini (2015) wskazuje, że nowe technologie przekazują bardzo szybko informacje nie tylko pozytywne, lecz także negatywne. Pozwalają one liderom dotrzeć do swoich odbiorców szybciej niż w świecie rzeczywistym i w ten sposób pokonywać ograniczenia komunikacyjne.

Internetowe sieci społecznościowe zapewniają dostęp do złożonych informacji lub zadań, jednak w niezadowalającym stopniu wspierają interakcje międzyosobowe (Jarvenpaa i Tanriverdi, 2003). Użytkownicy korzystają dodatkowo z emotikonów, symboli oraz znaków interpunkcyjnych, aby wyrazić swoje emocje w świecie wirtualnym (Bamman, Eisenstein i Schnoebelen, 2014), ale w związku z brakiem możliwości doświadczania przekazu niewerbalnego dodatkowe funkcje mogą czasem prowadzić do niejednoznaczności. Narzędzia cyfrowe mogą więc wzmacniać ograniczenia emocjonalne i etyczne.

Internetowe sieci społecznościowe umożliwiają wszystkim użytkownikom podzielenie się opinią na wybrane tematy. Norma społeczna promująca otwarty dialog na platformach społecznościowych może pomagać w pokonywaniu ograniczeń kulturowych.

Eksperti sugerują, że korzystanie z internetowych platform społecznościowych przez liderów na najwyższym szczeblu ma na celu zapewnienie wsparcia (które pracownicy zwykli otrzymywać od swojego menedżera) oraz usprawnienie przepływu informacji na drodze zarządzających – pracownicy niższego szczebla, którzy często pracują w innych strefach czasowych i lokalizacjach (Birkinshaw, 2011). Możliwość nawiązania relacji z pracownikami niższego szczebla może wspierać proces pokonywania ograniczeń motywacyjnych.

Podsumowanie cech internetowych platform społecznościowych omówionych powyżej oraz ich wpływu na ograniczenia zawiera tabela 1.4.

Tabela 1.4. Cechy internetowych platform społecznościowych oraz ich wpływ na ograniczenia liderów – założenia do hipotez badawczych

Cechy internetowych platform społecznościowych	Potencjalny wpływ na pokonywanie ograniczeń
Różne możliwości interakcji pomiędzy użytkownikami	Pozytywny wpływ na pokonywanie ograniczeń politycznych (budowanie sojuszy za pomocą interakcji w świecie wirtualnym)
Mnogość internetowych platform społecznościowych	Pozytywny wpływ na pokonywanie ograniczeń informacyjnych (dostęp do informacji z różnych platform społecznościowych)
Potrzeba umiejętności technicznych ze strony użytkowników	Negatywny wpływ na pokonywanie ograniczeń informacyjnych (dostęp do informacji może być ograniczony z powodu braku umiejętności technicznych)
Duża prędkość przekazu	Pozytywny wpływ na pokonywanie ograniczeń motywacyjnych (możliwość natychmiastowego udzielenia pozytywnej informacji zwrotnej, np. poprzez polubienie treści publikowanej przez członków zespołu)
Trudność budowania relacji interpersonalnych	Negatywny wpływ na pokonywanie ograniczeń emocjonalnych (ograniczona możliwość wyrażania emocji)
Wielość perspektyw i opinii	Pozytywny wpływ na pokonywanie ograniczeń kulturowych (norma społeczna promująca otwarty dialog)
Relacje pomiędzy liderami i pracownikami niższego szczebla	Pozytywny wpływ na pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych (możliwość prowadzenia dyskusji pomiędzy liderami i pracownikami, która zwykle nie była w organizacji możliwa)

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z teorią ograniczonego przywództwa liderzy doświadczają różnych ograniczeń, które utrudniają ich funkcjonowanie. Wydaje się, że naturalnym celem liderów powinno być pokonywanie ograniczeń. Nie zawsze jednak będzie ono najlepszym rozwiązaniem. Można sobie wyobrazić lidera, którego działanie jest silnie ograniczone przez brak motywacji osób współpracujących. Lider może wyeliminować te ograniczenia poprzez zwiększenie wynagrodzenia stałego lub poprzez przyznawanie wysokich premii za wynik (Rynes i in., 2004). Bardzo możliwe, że w tym przypadku eliminacja wspomnianego ograniczenia wpłynie negatywnie na opłacalność projektu lub funkcjonowanie organizacji, a dodatkowo będzie miała charakter krótkookresowy. Po stosunkowo niedługim czasie ograniczenia motywacyjne mogą powrócić, ponieważ

pracownicy przyzwyczajają się do wyższych zarobków (Sinek, 2011). Wówczas nie będzie można ponownie podwyższyć wynagrodzeń ze względu na utratę rentowności firmy. Lepszym rozwiązaniem od eliminacji jest więc pokonywanie ograniczeń, które we wspomnianym przykładzie może oznaczać poszukiwanie równowagi organizacyjnej o wymiarze pozafinansowym. Lider może na przykład próbować zacieśniać więzi z pracownikami przez komunikację w środowisku rzeczywistym i wirtualnym oraz liczyć, że relacje umożliwią rozepchnięcie ograniczeń. Podobnie liderzy, którzy doświadczają ograniczeń komunikacyjnych i nie są w stanie dotrzeć z komunikatem do określonych pracowników, mogą zorganizować spotkania bezpośrednie ze wszystkimi pracownikami na niższym szczeblu, aby to ograniczenie pokonać. Inną opcją jest wykorzystanie tej sytuacji do wdrożenia nowej technologii komunikacji zapewniającej możliwość docierania do większej grupy osób. Pokonywanie ograniczeń (lub metaforycznie za Koźmińskim (2013) – rozpychanie) można zatem zdefiniować jako kreatywne poszukiwanie rozwiązań i kompromisów, które neutralizują negatywny wpływ ograniczeń lub nawet wykorzystują ograniczenia do realizacji celów osobistych lub organizacyjnych.

Badania łączące temat przywództwa i technologii cyfrowych dopiero zaczynają być podejmowane (Sheninger, 2014). Dotychczasowe publikacje w zakresie internetowych technologii społecznościowych koncentrują się na ich roli w kreowaniu marki (McAlexier, Schouten i Koenig, 2002; Vien Bergh, Lee, Quilliam i Hove, 2011), prowadzeniu działań marketingowych (van Noort, Antheunis i Verlegh, 2014; Yadav, de Valck, Hennig-Thurau, Hoffman i Spann, 2013) oraz budowaniu strategii (Piskorski, 2014; Varadarajan i Yadav, 2009). Brakuje badań nad tym, w jaki sposób liderzy mogą wykorzystywać internetowe sieci społecznościowe, aby pokonywać ograniczenia, w których funkcjonują. W szczególności nie wiemy, jak na pokonywanie ograniczeń wpływa aktywność podejmowana w społecznościach wirtualnych. Istnieje potrzeba poszerzenia wiedzy w zakresie rodzajów aktywności oraz ich liczby, rodzaju platform, na których aktywność jest podejmowana, jak również czasu poświęcanego przez liderów na obecność na tych platformach. Brakuje też badań nad tym, jakie style przywódcze stosowane na platformach społecznościowych będą bardziej efektywne. Wreszcie, brakuje wiedzy na temat charakterystyki organizacji, którym internetowe sieci społecznościowe przynoszą najwięcej korzyści. Graficzne przedstawienie luki badawczej ukazuje rysunek 1.6.



Rysunek 1.6. Luka badawcza w przywództwie z wykorzystaniem platform społecznościowych

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 1.6 materiał badawczy przedstawiony w niniejszej książce wyjaśni, jaki styl przywództwa (partycypacyjny, konsultacyjny, dyrektywny, delegujący)¹ będzie pozytywnie związany z pokonywaniem ograniczeń. W kontekście pokonywania ograniczeń zostanie ponadto przeanalizowana liczba platform, ich rodzaje (platformy wewnętrzne i zewnętrzne) oraz czas spędzany przez liderów na platformach (mierzony w godzinach poświęcanych na platformy w ciągu tygodnia). Analiza obejmie również związki między możliwością pokonywania ograniczeń a charakterystyką organizacji w zakresie sformalizowania działań na platformach społecznościowych (kodeks korzystania z platform) i w obszarze kultury organizacyjnej.

¹ Style przywództwa wybrano na podstawie teorii sytuacyjnej, ponieważ pracę w środowisku wirtualnym można porównać do sytuacji, do której liderzy muszą dopasować swój styl przywództwa.

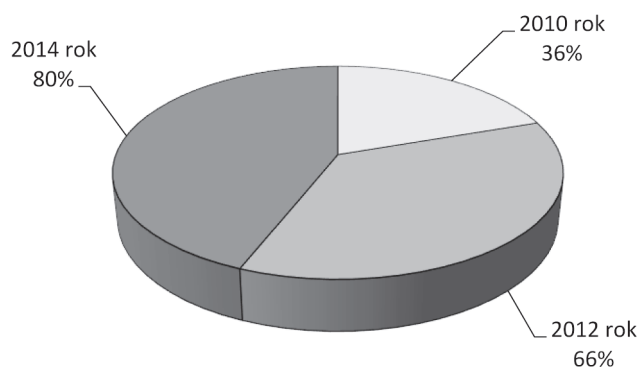
Rozdział 2

TERMINOLOGIA I BADANIA W ZAKRESIE INTERNETOWYCH PLATFORM SPOŁECZNOŚCIOWYCH

2.1. Obecność liderów na internetowych platformach społecznościowych

W kwietniu 2017 roku LinkedIn, profesjonalna platforma społecznościowa, posiadała 500 milionów zarejestrowanych użytkowników (Darow, 2017). Gdyby LinkedIn był krajem, pod względem populacji zajmowałby trzecie miejsce na świecie. W 2011 roku LinkedIn uruchomił program „Influencers”, który pozwolił liderom najwyższego szczebla na publikowanie swoich postów. W okresie krótszym niż rok zgromadził 150 czołowych postaci biznesu, takich jak współzałożyciel firmy Microsoft Bill Gates, założyciel grupy Virgin Richard Branson czy członek zarządu firmy Allianz Mohamed El-Erian (Sawers, 2014). Każdy z nich publikuje posty regularnie i ma setki tysięcy obserwujących. Prezesi firm z listy „Fortune 500” nie ograniczają jednak swojej obecności w społecznościach wirtualnych do LinkedIn. Według rocznego raportu *CEO Social Report* 39% dyrektorów najwyższego szczebla jest aktywnych na takich platformach jak Facebook, Twitter, Google Plus, Instagram,

LinkedIn czy YouTube, a ich odsetek powoli rośnie (CEO.com, 2016). Mimo że Facebook w czerwcu 2017 roku z dwoma miliardami zarejestrowanych użytkowników jest najbardziej popularną platformą społecznościową (Constine, 2017), dyrektorzy z firm „Fortune 500” nie wybrali go jako swoje główne narzędzie społecznościowe. Drugie miejsce wśród liderów najwyższego szczebla należy do Twittera. Dobrym przykładem lidera, który bierze udział w działaniach społecznościowych na Twitterze, jest Marc Benioff, dyrektor generalny Salesforce.com, który umieszcza wpisy na Twitterze średnio kilka razy dziennie. Jego wpisy, które dotyczą informacji o nowych pomysłach i produktach, inspirują i energetyzują odbiorców (Kim, 2016). Z pewnością można znaleźć liderów, którzy prowadzą swoje profile samodzielnie, a także takich, którzy korzystają z pomocy asystentów lub wyspecjalizowanych agencji PR-owych. Przykładem takiej agencji jest globalna Weber Shiwick, która zatrudnia strategów, analityków, kreatorów, projektantów, programistów i koordynatorów kampanii, aby pomagać liderom na najwyższym szczeblu w budowaniu i rozwijaniu ich wirtualnej obecności. W 2013 roku prezes agencji Andy Polansky potwierdził wzrost zainteresowania platformami społecznościowymi wśród liderów z największych korporacji (por. rysunek 2.1) i jednocześnie podkreślił ważność doboru właściwych społeczności wirtualnych dla liderów (Reiss, 2013).



Rysunek 2.1. Obecność prezesów firm z listy „Fortune 50” w świecie wirtualnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Weber Shiwick (2015).

2.2. Terminologia internetowych platform społecznościowych

Wczesne badania nad korzystaniem z platform były związane z sieciami społecznymi opartymi na komunikacji wspartej przez komputery, takiej jak e-mail czy telekonferencja (Garton, Haythornthwaite i Wellman, 1997). Wellman i in. (1996) stwierdzili, że kiedy sieci komputerowe łączą różne osoby, stają się one sieciami społecznymi, które są podstawą dla wirtualnych społeczności i telepracy. Niedługo po powstaniu modelu serwisów internetowych Web 2.0, który polega na tworzeniu i edycji treści przez wszystkich użytkowników Internetu w sposób kolaboracyjny wprowadzono termin „media społecznościowe”. Media społecznościowe to platformy oparte na technologicznych i ideologicznych podstawach Web 2.0 (Kaplan i Haenlein, 2010).

Termin „media społecznościowe” został szybko przyjęty przez badaczy marketingowych, którzy przeprowadzili wiele badań nad komunikacją pomiędzy konsumentami (Mangold i Faulds, 2009), zaangażowaniem konsumentów czy zarządzaniem marką (Muntinga, Moorman, i Smit, 2011). Niektórzy badacze zdecydowali się badać fenomen elektronicznego polecenia produktów, osób, usług itp. (*word-of-mouth*, eWOM), definiowanego jako dowolny komentarz umieszczony w Internecie i dostępny dla szerszej publiczności przez byłych, bieżących lub potencjalnych klientów oraz dotyczący produktu lub firmy (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, i Gremler, 2004). eWOM to jeden z instrumentów komunikacji marketingowej, określanej jako przepływ informacji pomiędzy różnymi graczami na rynku (Garbarski, 2011). W niektórych pracach naukowych zajmujących się komunikacją konsumentów oraz zaangażowaniem związek pomiędzy eWOM a mediami społecznościowymi nie został wskazany (Gruen, Osmonbekov i Czaplewski, 2006). Inni badacze uważają, że eWOM można zaobserwować na internetowych platformach społecznościowych (Chu i Kim, 2011; Tkaczyk, 2016).

Badacze technologii informacyjnych spopularyzowali termin „internetowe sieci społecznościowe” (Online Social Networks, OSNs) głównie poprzez publikacje konferencyjne. Często analizowali oni duże zestawy danych w celu zbadania właściwości internetowych sieci społecznościowych (Mislovei in., 2007) lub zachowań użytkowników (Benevenuto, Rodrigues, Cha i Almeida, 2009), aby przedstawić wnioski dla przyszłych projektów platform społecznościowych. Termin „internetowe sieci społecznościowe” został szybko przejęty przez czasopisma

naukowe specjalizujące się w biznesie (Zaglia, 2013), psychologii (Subrahmanyam, Reich, Waechter i Espinoza, 2008) oraz marketingu (Trusov, Bodapati i Bucklin, 2010).

Badacze pracujący nad zarządzaniem i organizacją stworzyli termin „społeczności internetowe” (*online communities*) rozumiane jako grupy jednostek, które współpracują w sposób dający im pewne korzyści osobiste podczas pomagania społeczności jako całości. Społeczności internetowe były na przykład badane pod kątem czynników wpływających na motywację do działania, takie jak rola funkcyjna i status hierarchiczny (Ahuja, Galletta i Carley, 2003), doświadczenie użytkownika oraz uznanie (Jeppesen i Lakhani, 2010) i socjalizacja (Ahuja i Galvin, 2003). Jako że społeczności internetowe są kojarzone z uproszczoną strukturą organizacyjną (Dahlier i O'Mahony, 2011), badacze wskazują, że era cyfrowa przynosi „organizacje bez liderów” (Brafman i Beckstrom, 2006) lub raczej tymczasowe role liderów (Faraj, Jarvenpaa i Majchrzak, 2011).

Badacze systemów informacyjnych zastosowali także termin „społeczności internetowe” do badania, jak członkowie społeczności internetowych oddziałują na siebie. Moser, Ganley oraz Groenewegen (2013) zaproponowali cztery typy członków społeczności internetowych, którzy posługują się różnymi stylami komunikacyjnymi: „gracze zespołowi”, którzy zamieszczają w Internecie krótkie rady; „opowiadacze”, którzy udostępniają długie wiadomości, „praktyczni postępujący”, którym zależy bardziej na interakcji społecznej niż na wymianie wiedzy, oraz „użytkownicy wszechstronni”, których działania nie wpisują się w poprzednie kategorie. Badacze systemów informacyjnych rzadko odnoszą się do liderów, ale ostatnie badania wskazują, że w przyszłości ten obszar będzie przybierał na znaczeniu. Dobrym przykładem jest badanie, które przeprowadzili Faraj, Kudaravalli i Wasko (2015). Stwierdzili oni, że zachowania towarzyskie, wkład wiedzy oraz strukturalny kapitał społeczny pomagają jednostkom w identyfikacji przez społeczność internetową jako liderzy.

Niektórzy naukowcy zajmujący się systemami informacyjnymi odnosili się do korporacyjnych technologii społecznościowych (Leonardi, 2015) lub mediów społecznościowych dla przedsiębiorstw (Beck, Pahlke i Seebach, 2014), które są wprowadzane przez firmy, aby wspierać komunikację wewnętrzną wśród członków społeczności internetowych z jednej organizacji.

Termin „media społecznościowe” zdominował również pozycje literaturowe opracowywane przez praktyków w zakresie zarządzania karierą. Hyatt (2010) badał rolę mediów społecznościowych w działaniach promowania siebie przed pracodawcami lub klientami. Merrett (2015) wyjaśnił, jak nowe generacje szukają pracy poprzez media społecznościowe. Dehl (2012) odniósł się do procesu sprawdzania kandydata przez media społecznościowe. Warto jednak zaznaczyć, że wiele publikacji dotyczących kariery nie odnosi się raczej do karier liderów, natomiast niektóre spostrzeżenia mogą być zastosowane do przywódców.

W niniejszej pracy został zastosowany termin „internetowe platformy społecznościowe” lub „technologie społecznościowe”, aby położyć nacisk nie na powiązania między członkami danej grupy użytkowników (co można zaobserwować w społecznościach wirtualnych), a na wirtualne środowisko pracy. W pracy nie używa się też terminu „media społecznościowe”, ponieważ jest on kojarzony z działaniami sprzedażowymi i marketingowymi firm, co nie było przedmiotem badań.

2.3. Typologia internetowych platform społecznościowych

2.3.1. Platformy otwartej treści i współpracy

Platformy działające w oparciu o oprogramowanie *open source*, których kod źródłowy jest dostępny do modyfikacji lub poprawiania przez wszystkich zainteresowanych, pozwoliły na tworzenie społeczności otwartej treści lub społeczności współpracy, w których ludzie współpracują, aby osiągnąć wspólny cel (Okoli i Oh, 2007). Dobrym przykładem społeczności otwartej treści jest Wikipedia, która służy jako platforma dla milionów użytkowników, tworzących największą encyklopedię w historii ludzkości. W celu wyjaśnienia przywództwa w Wikipedii badacze stworzyli model przywództwa współdzielonego. W tym modelu każdy członek grupy może w dowolnym momencie przyjąć rolę przywódczą (Pearce i Conger, 2002). Zhu, Kraut i Kittur (2013) odkryli, że wolontariusze Wikipedii, którzy korzystali z awersyjnego przywództwa (na przykład poprzez informowanie o słabych wynikach), negatywnie wpływali na motywację użytkowników do tworzenia i edycji treści, podczas gdy pozytywne informacje zwrotne oraz przyjazne, wspierające zachowania podnosiły motywację.

Inne badania nad platformami otwartej treści wskazują, że liderzy wyłaniają się samoistnie dzięki otwartemu i uprzejmemu działaniu (Reagle Jr, 2007).

Społeczności otwartej treści mogą się rozwinać także przez wewnętrzne wikis, które często są ważnym elementem mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach (Leonardi i in., 2013). Jest zatem bardzo prawdopodobne, że wnioski z badania Wikipedii w zakresie znaczenia pozytywnej informacji zwrotnej i uprzejmości dla motywacji użytkowników mogą być również zastosowane do działań liderów na korporacyjnych platformach społecznościowych.

W tabeli 2.1 przedstawione jest zestawienie rodzajów aktywności, które mogą być podejmowane na platformach otwartej treści. Aktywność podzielono na trzy kategorie: prezentowanie siebie, interakcje, poszukiwanie informacji (Piskorski, 2014). W związku z faktem, że aktywność ta może mieć wpływ na pokonywanie ograniczeń, na podstawie jej analizy można wnioskować o potencjale platformy do pokonywania ograniczeń.

Tabela 2.1. Aktywność użytkowników na platformach otwartej treści

Kategoria aktywności	Potencjalna aktywność użytkowników
Prezentowanie siebie	■ Zamieszczanie treści (niezwiązanych z użytkownikiem) ■ Edycja treści ■ Zamieszczanie komentarzy ■ Tworzenie prostych profili zawierających krótki opis tekstowy
Interakcje	■ Uczestniczenie w dyskusji ■ Wysyłanie wiadomości (zwykle za pomocą dodatkowej aplikacji)
Poszukiwanie informacji	■ Wyszukiwanie treści po słowach kluczowych (treści mogą dotyczyć produktów, usług, procesów zachodzących w organizacji, w mniejszym stopniu osób lub szczegółowych informacji zawodowych na temat tych osób)

Źródło: opracowanie własne.

Liderzy mogą prezentować siebie na platformach otwartej treści przez dodawanie treści związanych np. z produktami i usługami organizacji i ich edycję. Treści raczej nie są związane bezpośrednio z samymi użytkownikami, jak to ma miejsce na innych platformach. Platformy otwartej treści umożliwiają tworzenie prostych profili z ograniczoną możliwością dodawania zdjęć oraz informacji zawodowych.

Aktywność dotycząca poszukiwania informacji odnosi się do wyszukiwania treści. Wyszukiwanie użytkowników według określonych kryteriów jest ograniczone. Działania związane z interakcjami z innymi użytkownikami polegają na uczestniczeniu w otwartej dyskusji.

2.3.2. Profesjonalne platformy społecznościowe

Mający w kwietniu 2017 roku ponad 500 milionów użytkowników (Darrow, 2017) LinkedIn jest najbardziej popularną platformą dla społeczności profesjonalnych. Do profesjonalnych platform społecznościowych należy również XING działający w krajach niemieckojęzycznych lub GoldenLine, który jest popularny wśród polskich użytkowników. Liderzy wykorzystują profesjonalne platformy społecznościowe, aby nawiązywać kontakty z bieżącymi oraz potencjalnymi klientami, dostawcami i pracownikami. Profesjonalne platformy społecznościowe były badane pod różnymi względami, takimi jak rekrutacja pracowników, ocena kandydatów, poszukiwanie pracy, ale badania nad przywództwem na profesjonalnych platformach są raczej ograniczone. Niektóre wnioski z badań ogólnych w społecznościach profesjonalnych mogą jednak zostać zastosowane do liderów. Na przykład Damnjanović, Matović, Kostić i Okanović (2012) wskazali na istotę bycia aktywnym na platformach oraz na dbałość o rekomendacje w celu zbudowania pozytywnego wizerunku w społecznościach zawodowych. Chiang i Suen (2015) twierdzą, że w procesie rekrutacji dopasowanie kandydata do stanowiska i do organizacji jest oceniane przez pryzmat profilu na profesjonalnych platformach społecznościowych. Fieseler i Ranzini (2015) opisali cztery zachowania odnoszące się do zarządzania wizerunkiem w Internecie: szukanie wsparcia, pomaganie znajomym, budowanie autorytetu i autopromocja. Zastosowanie tych zachowań zależy od obowiązków zawodowych członków profesjonalnej społeczności.

W tabeli 2.2 przedstawiono rodzaje aktywności na profesjonalnych platformach społecznościowych. Aktywność związana z prezentacją siebie dotyczy zamieszczania i edycji treści (zwykle tekstowych) zarówno na temat danego użytkownika, jak i na tematy związane z jego zainteresowaniami branżowymi. Profesjonalne platformy społecznościowe umożliwiają także powielanie treści dodanych przez innych użytkowników. Ma to sens, jeśli użytkownik powielający treść ma inną grupę obserwujących profil. Wówczas powielane treści docierają do innych

użytkowników. Ważnym działaniem należącym do kategorii prezentowania siebie jest tworzenie własnego profilu i jego edycja, ponieważ od jakości i ilości zamieszczonych informacji zależy możliwość ich wyszukiwania przez innych użytkowników oraz chęć interakcji użytkowników. Opcje wyszukiwania są bardzo rozwinięte ze względu na wielość różnych filtrów, takich jak obecne i poprzednie miejsce pracy, stanowisko, branża, edukacja, umiejętności, język.

Tabela 2.2. Aktywność użytkowników na profesjonalnych platformach społecznościowych

Kategoria aktywności	Potencjalna aktywność użytkowników
Prezentowanie siebie	■ Zamieszczanie treści dotyczących bezpośrednio użytkownika, opinii, analiz branżowych ■ Zamieszczanie komentarzy do treści innych użytkowników ■ Powielanie treści ■ Tworzenie i edycja zaawansowanych profili zawierających informacje na temat doświadczeń zawodowych, osiągnięć, umiejętności, edukacji, rekomendacji, zainteresowań
Interakcje	■ Uczestniczenie w dyskusji ■ Wysyłanie i akceptowanie zaproszeń do sieci kontaktów ■ Wysyłanie wiadomości ■ „Lubienie” treści dodawanych przez użytkowników ■ Obserwowanie profili użytkowników
Poszukiwanie informacji	■ Wyszukiwanie osób według słów kluczowych oraz zaawansowanych kryteriów wyszukiwania (obecne miejsce pracy, poprzednie miejsce pracy, umiejętności, zajmowane stanowisko, branża, edukacja, język) ■ Wyszukiwanie informacji na temat określonych osób ■ Wyszukiwanie organizacji

Źródło: opracowanie własne.

2.3.3. Graficzne i filmowe platformy społecznościowe

Niektórzy badacze stwierdzili, że społeczności internetowe coraz bardziej polegają nie na słowie pisanym, ale na zawartości graficznej oraz filmowej (Leetaru, 2015). Od 2014 roku 63% użytkowników Internetu odwiedza YouTube (Ierson, 2015). Na popularności zyskuje także Instagram, internetowa platforma do dzielenia się zdjęciami i krótkimi filmami.

Dotychczas naukowcy badali społeczności udostępniające grafikę i filmy pod kątem marketingowym. Dehghani, Niaki, Ramezani i Sali (2016) odkryli, że niektóre aspekty reklamowania za pomocą spotów reklamowych, takie jak dostarczanie rozrywki, przekazywanie informacji oraz dopasowanie do klienta, pozytywnie wpływają na świadomość marki. Guidry, Messner, Jin i Medina-Messner (2015) badali negatywne treści o firmach zamieszczone przez klientów oraz pracowników na Instagramie. Okazało się, że wspomniane firmy nie odpowiedziały na tę negatywną zawartość ani jej nie skomentowały i w ten sposób osłabiły swój wizerunek. Mimo że te obserwacje dotyczą firm, mogą one być również użyteczne dla liderów, którzy próbują zbudować internetowe marki osobiste. Działania liderów w społecznościach dzielących się treściami graficznymi i filmowymi nie ograniczają się jednak tylko do ich karier. Courtois, Mechant, Ostyn i De Marez (2013) wyjaśniają, że jednostki udostępniają swoje filmy wideo dla trzech typów widowni:

- ludzi, którzy są z nimi połączeni na polu osobistym, poza Internetem;
- ludzi, którzy ich nie znają, ale mają podobne zainteresowania;
- nieznanym odbiorców.

Liderzy korporacyjni najprawdopodobniej znajdują się w pierwszej albo drugiej grupie. Gaines-Ross (2015) wskazuje, że częstotliwość pojawiania się liderów na korporacyjnym kanale YouTube w ciągu ostatnich lat kilkukrotnie wzrosła. Niektóre filmy, w których udział biorą liderzy, są skierowane do inwestorów i klientów, inne mogą służyć jako narzędzie komunikacji z bieżącymi oraz potencjalnymi pracownikami.

Tabela 2.3 pokazuje aktywność na graficznych i filmowych platformach społecznościowych. Aktywność związana z prezentacją siebie dotyczy zamieszczania i edycji treści graficznych lub filmowych zwykle na temat danego użytkownika lub na tematy związane z jego prywatnymi zainteresowaniami. Tworzenie i edycja własnego profilu dotyczy raczej graficznego lub filmowego zaprezentowania siebie. Znaczenie technicznej jakości treści graficznych i filmowych przestaje być tak ważne jak trafność i aktualność tych treści (Escobar, 2015). Graficzne i filmowe platformy oferują wiele możliwości interakcji, takich jak uczestniczenie w dyskusji, rozmowy w czasie rzeczywistym czy „lubienie” danych treści. Możliwości wyszukiwania są zwykle ograniczone do danych personalnych użytkowników.

Tabela 2.3. Aktywność użytkowników na graficznych i filmowych platformach społecznościowych

Kategoria aktywności	Potencjalna aktywność użytkowników
Prezentowanie siebie	■ Zamieszczanie treści graficznych i filmowych dotyczących bezpośrednio użytkownika lub jego zainteresowań ■ Edycja treści ■ Zamieszczanie komentarzy do treści innych użytkowników ■ Tworzenie i edycja profili zawierających treści graficzne oraz w przypadku niektórych platform – krótki opis tekstowy
Interakcje	■ Uczestniczenie w dyskusji ■ Obserwowanie profili lub subskrybowanie do oglądania kanału danego użytkownika ■ Wysyłanie wiadomości ■ „Lubienie” treści dodawanych przez użytkowników
Poszukiwanie informacji	■ Wyszukiwanie użytkowników przez dane personalne (imię, nazwisko lub login użytkownika) ■ Wyszukiwanie treści przez słowa kluczowe

Źródło: opracowanie własne.

2.3.4. Mikroblogowe platformy społecznościowe

Mikroblogowe platformy społecznościowe różnią się od tradycyjnych serwisów blogowych przede wszystkim długością zamieszczanych postów. Platformy takie jak Twitter wprowadziły ograniczenie do 140 znaków. Liczba aktywnych użytkowników na Twitterze, platformie, która pozwala użytkownikom wysyłać oraz czytać krótkie wiadomości zwane „tweetami”, osiągnęła 328 milionów w czerwcu 2017 roku (Statista, 2017). Najbardziej popularną platformą mikroblogową jest jednak chiński Sina Weibo, który w maju 2017 roku miał 340 milionów użytkowników (BBC, 2017).

Malhotra i Malhotra (2016) zwrócili uwagę, że niektóre tweety, takie jak te dotyczące nowych produktów, badań zewnętrznych lub doświadczeń klientów, mogą pomóc liderom budować siłę wpływu i rozprzestrzeniać ich wiadomości. Alghawi, Yan i Wei (2014) stwierdzili, że na platformie mikroblogowej liderzy mogą dopasować prezentację siebie do konkretnych odbiorców. Jeżeli skutecznie tweetują do klientów, mogą też poprawić sprzedaż w swoich firmach (Girginova, 2015). Na popularność tweetów, mierzoną liczbą komentarzy i powielonych tweetów, pozytywny wpływ mają: orientacja tweetów na prywatne tematy, opisy odczuć i emocji oraz liczba tweetów (Zhang i in., 2014).

W tabeli 2.4 opisano rodzaje aktywności na mikroblogowych platformach społecznościowych. Aktywność związana z prezentacją siebie dotyczy tworzenia i edycji profilu, zamieszczania tweetów na temat bieżących wydarzeń i powielania tweetów. Interakcje na platformach mikroblogowych następują przez zamieszczanie w treści tweetów loginu użytkownika, z którym nawiązywany jest kontakt, oraz przez „lubienie” publikowanych tweetów. Wyszukiwanie treści jest możliwe dzięki zamieszczaniu w tweetach słów kluczowych, które są oznaczane hashtagem.

Tabela 2.4. Aktywność użytkowników na mikroblogowych platformach społecznościowych

Kategoria aktywności	Potencjalna aktywność użytkowników
Prezentowanie siebie	■ Zamieszczanie tweetów graficznych i tekstowych dotyczących bezpośrednio użytkownika lub jego zainteresowań ■ Powielanie tweetów (retweet) ■ Tworzenie i edycja profili zawierających treści graficzne oraz krótki opis użytkownika
Interakcje	■ Zamieszczanie odnośnika do danej osoby w treści tweetów (@mentions) ■ Wysyłanie wiadomości ■ „Lubienie” tweetów ■ Obserwowanie profili użytkowników
Poszukiwanie informacji	■ Wyszukiwanie osób przez dane personalne ■ Wyszukiwanie treści przez słowa kluczowe

Źródło: opracowanie własne.

2.3.5. Relacyjne platformy społecznościowe

W odróżnieniu od graficznych platform społecznościowych, które polegają na udostępnianiu zdjęć i filmów, oraz mikroblogowych platform, rozprzestrzeniających informacje i opinie, celem społeczności relacyjnych jest utworzenie i utrzymanie kontaktu między użytkownikami. Mimo że wszystkie wyżej wymienione platformy zawierają element społeczny, logiczne wydaje się wyróżnienie platform takich jak Facebook czy Google+, które polegają w głównej mierze na nawiązywaniu relacji lub ich podtrzymywaniu (Kaplan i Haenlein, 2010). Platformą wiodącą wśród platform relacyjnych jest Facebook, który ma dwa miliardy użytkowników (Constine, 2017).

Niektórzy badacze sugerują, że liderzy nie powinni budować relacji z pracownikami w społecznościach internetowych takich jak Facebook, ponieważ pracownicy mogą czuć się niekomfortowo, otrzymując zaproszenie do grona znajomych od pracodawcy (Peluchette, Karl i Fertig, 2013). Inni naukowcy wskazują, że społeczności internetowe mogą być wykorzystane jako narzędzie do rekrutowania i wybierania pracowników (Hoek i in., 2016), rozwiązanie do dwukierunkowej komunikacji z klientami (Gallaughier i Ransbotham, 2010) lub kanał poprawiający reputację danej organizacji (Agnihotri, 2014).

Tabela 2.5. Aktywność użytkowników na relacyjnych platformach społecznościowych

Kategoria aktywności	Potencjalna aktywność użytkowników
Prezentowanie siebie	■ Zamieszczanie treści graficznych i filmowych dotyczących bezpośrednio użytkownika lub jego zainteresowań ■ Powielanie treści ■ Zamieszczanie komentarzy do treści innych użytkowników ■ Tworzenie i edycja profili zawierających treści graficzne oraz podstawowe informacje na temat edukacji, miejsca pracy, partnera życiowego
Interakcje	■ Wysyłanie i akceptacja zaproszeń do kontaktu ■ Obserwowanie profili ■ Wysyłanie wiadomości ■ Rozmowa w czasie rzeczywistym ■ „Lubienie” treści dodawanych przez użytkowników
Poszukiwanie informacji	■ Wyszukiwanie użytkowników przez dane personalne (imię, nazwisko lub login użytkownika) ■ Wyszukiwanie miejsc, grup, stron firmowych, aplikacji.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.5 przedstawia aktywność na relacyjnych platformach społecznościowych. Aktywność związana z prezentacją siebie dotyczy tworzenia i edycji profilu głównie przez zamieszczanie treści graficznych na temat danego użytkownika lub na tematy związane z jego prywatnymi zainteresowaniami. Relacyjne platformy społecznościowe dają także możliwość powielania treści dodanych przez innych użytkowników. Tworzenie i edycja własnego profilu dotyczą graficznego i tekstowego zaprezentowania siebie. Warto zaznaczyć, że ilość danych tekstowych w porównaniu do profesjonalnych platform jest raczej znikoma. Graficz-

ne i filmowe platformy oferują najwięcej możliwości interakcji ze wszystkich rodzajów platform. Możliwości wyszukiwania są bardziej rozwinięte niż w graficznych i profesjonalnych platformach społecznościowych, ale znacznie mniej zaawansowane niż w platformach profesjonalnych.

2.3.6. Pozostałe społeczności

Tabela 2.6 przedstawia zestawienie różnych typów platform społecznościowych. Należy podkreślić, że popularność platform dynamicznie się zmienia. Kaplan i Haenlein (2010), analizując typologie mediów społecznościowych skierowanych do wszystkich użytkowników, wymieniają również społeczności skupione wokół gier. W związku z tym, że grywalizacja – zastosowanie mechanizmów gier w zarządzaniu zasobami ludzkimi – staje się coraz bardziej popularna (Woźniak, 2015), bardzo możliwe, że w niedalekiej przyszłości platformy służące do gier będą również stosowane w organizacjach.

W związku z tym, że na rynku wciąż pojawiają się nowe platformy, typologia platform będzie się stale rozwijać. Istnieje też duże prawdopodobieństwo, że rodzaje platform wymienione w tabeli 2.6 w większej części pozostaną, natomiast ulegać zmianie będą dostawcy tych platform.

Tabela 2.6. Typologia platform społecznościowych, z których korzystają liderzy

Typ platformy społecznościowej	Przykład platformy
Platformy otwartej treści	Korporacyjne wiki
Profesjonalne platformy społecznościowe	LinkedIn, XING, Viadeo
Graficzne i filmowe platformy społecznościowe	YouTube, Instagram
Mikroblogowe platformy społecznościowe	Twitter, Weibo
Relacyjne platformy społecznościowe	Facebook, Google+, VK

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 3

CZYNNIKI ZWIĄZANE Z POKONYWANIEM OGRANICZEŃ – PRZEGLĄD LITERATURY

3.1. Pokonywanie ograniczeń lidera

Zanim zostaną omówione konkretne ograniczenia i czynniki, które mogą wspierać ich pokonywanie, należy przeanalizować, jak internetowe platformy społecznościowe wpływają na pokonywanie ograniczeń w ogóle¹.

Zgodnie z teorią sytuacyjną liderzy stosują różne style przywódcze w zależności od sytuacji, na którą wpływ mogą mieć takie czynniki jak presja czasu, jakość decyzji, akceptacja zespołu (Vroom i Jago, 2007), doświadczenie pracownika (Blanchard i in., 1993) czy zmienne środowiskowe (struktura, zadania, formalna odległość; House, 1996). Internetowe platformy społecznościowe mogą służyć za kolejny czynnik oddziałujący na sytuację, w której znajduje się lider. Prowadzone na nich badania wskazują, że platformy te bardzo często służą do wymiany opinii i swobodnego wyrażania swoich myśli (Van Dijck, 2013) oraz prowadzenia otwartych dyskusji pomiędzy pracownikami (Huang, Baptista i Galliers, 2013). Wynika z nich również, że użytkownicy platform

¹ Punkt 3.1 dotyczy całego zestawu ograniczeń, bez odniesienia do konkretnych rodzajów ograniczeń.

oczekują możliwości komentowania wydarzeń, osób czy miejsc związanych z ich zadaniami zarówno zawodowymi, jak i prywatnymi, a także możliwości otrzymywania konstruktywnej informacji zwrotnej. Dlatego też można uznać, że dla liderów posługujących się partycypacyjnym i konsultacyjnym stylem przywództwa internetowe platformy społecznościowe są bardziej przydatnym narzędziem do pokonywania ograniczeń. Styl autokratyczny będzie w tym przypadku nieskuteczny.

Naukowcy specjalizujący się w badaniach zespołów wirtualnych postulują, że w zależności od specyficznych cech zadania zachodzi relacja krzywoliniowa pomiędzy częstotliwością komunikacji a rzeczywistą wydajnością zespołu (Timmerman i Scott, 2006). Aby pokonywać ograniczenia, liderzy powinni poświęcić szczególną uwagę częstotliwości komunikacji i korzystać z odpowiednio dobranej technologii (Walvoord, Redden, Elliott i Covert, 2008). Jest więc bardzo prawdopodobne, że wzmożona aktywność na platformach (znajdująca odzwierciedlenie w większej liczbie działań przywódczych i korzystaniu z wielu internetowych platform społecznościowych) będzie skutkować zwiększeniem użyteczności internetowych platform społecznościowych do pokonywania ograniczeń.

Warto jednak zaznaczyć, że wykorzystując internetowe platformy społecznościowe do pokonywania ograniczeń, liderzy mogą realizować różne cele organizacyjne i osobiste. Mogą na przykład pokonywać ograniczenia informacyjne, pozyskując informacje na temat zespołu w celu lepszej organizacji pracy, ale również na temat potencjalnych możliwości współpracy z innymi organizacjami dla realizacji osobistych celów. Podobnie w odniesieniu do ograniczeń politycznych liderzy mogą budować lepszą pozycję w organizacji, aby forsować rozwiązania poprawiające jej efektywność, ale istnieje też prawdopodobieństwo, że pokonają ograniczenia polityczne, aby szybciej awansować na wyższe szczeble hierarchii organizacyjnej. Z dotychczasowych badań można wywnioskować, że internetowe platformy społecznościowe przynoszą korzyści w postaci nawiązywania kontaktów z osobami spoza bliższego kręgu znajomych (Grabowicz, Ramasco, Moro, Pujol i Eguiluz, 2012). W związku z tym liderzy również będą odnosili najwięcej korzyści, komunikując się na platformach społecznościowych z osobami spoza swojego zespołu lub swojej organizacji. Oznacza to pewną przewagę w zakresie wykorzystywania rzeczywistości wirtualnej do pokonywania ograniczeń do celów osobistych.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 1: Pokonywanie ograniczeń na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z zakresem stosowania konsultacyjnego i partycypacyjnego stylu przywództwa, liczbą działań na platformach, liczbą platform oraz realizacją celów osobistych.

3.2. Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych

Efektywna komunikacja, czyli taka, która opiera się na zaplanowanych celach biznesowych i polega na zrozumieniu przekazywanych informacji oraz działaniu na ich podstawie (Quirke, 2012), jest uważana za fundament współczesnych organizacji (Nordby, 2014), a rozpychanie ograniczeń komunikacyjnych powinno stanowić jeden z istotnych celów współczesnych liderów. Ograniczenia komunikacyjne mogą utrudniać prowadzenie otwartego dialogu z pracownikami, angażowanie i zatrzymywanie utalentowanych pracowników, gwarantowanie jakości klientom i zapewnienie dobrych wyników finansowych udziałowcom (Towers Watson, 2013).

Od 1938 roku, kiedy, wspomniany już wcześniej, Chester Barnard wskazał, że komunikacja jest kluczowym zadaniem osób zajmujących stanowiska kierownicze, przepływ informacji zajął ważne miejsce w badaniach przywództwa (Barnard, 1938). Wielu badaczy argumentuje, że skuteczni liderzy spędzają większość swojego czasu pracy na zajmowaniu się komunikowaniem (Eccles i Nohria, 1991; Kostera i Szeluga-Romańska, 2014; Kotter, 1990; Marrone, 2010; Mintzberg, 1973). Współczesne organizacje stoją przed wyzwaniem polegającym na stworzeniu skutecznych form komunikacji, które umożliwią szybki i wiarygodny przepływ informacji, szczególnie między liderami i pracownikami (Foss i Rodgers, 2011). W czasach gdy popularna staje się praca w różnych strefach czasowych, komunikacja wirtualna odgrywa coraz ważniejszą rolę w organizacjach (Avolio, Kahai i Dodge, 2001; Cascio i Shurygailo, 2003; Cewińska i Wojtaszczyk, 2012). Ze względu na mnogość technologii komunikacyjnych w organizacjach dochodzi do zmian w sposobie pracy, w szczególności przyspieszenia tempa komunikowania się ze współpracownikami (Li i Feeney, 2014). Oznacza to, że za

pomocą internetowych platform społecznościowych można łatwo pokonać ograniczenia komunikacyjne, które występują pomiędzy działami czy osobami w organizacji. Liczne badania wskazują, że ludzie utrzymują obecnie kontakt na różne sposoby, za pośrednictwem wielu urządzeń i aplikacji i wymuszają uwagę liderów i pracowników (Wajcman i Rose, 2011). Rzeczywistość wirtualna może więc pomóc dotrzeć z komunikatem do osób w firmie, do których dostęp drogą tradycyjną jest mocno ograniczony, lub do wielu pracowników jednocześnie w czasie rzeczywistym (Latusek, 2010). Warto jednak podkreślić, że docieranie do danych osób z komunikatem nie oznacza, że osoby te będą chciały go słuchać. Nasuwa się więc pytanie, jakie działania liderów w rzeczywistości wirtualnej umożliwiają pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych.

W świecie akademickim trwa spór, czy w środowisku wirtualnym liderzy powinni podejmować działania bardziej zadaniowe, czy nastawione na relacje (Korzyński, 2013; Zimmermann, Wit i Gill, 2008). Zachowania zadaniowe i nastawione na relacje odnoszą się do teorii przywództwa sytuacyjnego, które zostało już wcześniej szczegółowo omówione. Przykładem teorii sytuacyjnej jest wariantowy model Fiedlera, który bada efektywność menedżerów w sytuacji kryzysowej. Model opisuje dwa typy menedżerów. Menedżerowie pierwszego typu dokładają starań, aby wykonywać zadania poprzez rozwijanie stosunków z grupą (zorientowani na grupę), drudzy dążą do wykonywania ich samodzielnie (zorientowani na zadanie; Fiedler, 1967). Oba typy mogą być skuteczne, jeśli ich orientacja przywódcza odpowiada sytuacji. Innym przykładem teorii sytuacyjnej jest omówiona już, przedstawiona przez House'a w 1971 r. teoria ścieżki do celu, która zakłada, że styl przywództwa (dyrektywny, wspierający, delegujący i partycypacyjny) zależy od zadań i preferencji podwładnych (House, 1971).

W odniesieniu do środowisk wirtualnych niektórzy badacze twierdzą, że praca z dużym udziałem tych środowisk zwiększa znaczenie zadaniowego (lub dyrektywnego oraz delegującego) zachowania przywódczego, takiego jak definiowanie zadań i ról oraz wyznaczanie celów (Bell i Kozłowski, 2002; Davis, 2004). Inni natomiast uważają, że w warunkach wirtualnych bardziej skuteczne są zachowania zorientowane na relacje (lub wsparcie i udział), takie jak wyjaśnianie kierunków zadań, coaching, współdzielenie procesu decyzji i synchronizacja decyzji (Ahuja i Galvin, 2003; Hoch i Kozłowski, 2012; Jarvenpaa i Tanriverdi, 2003). Korzystanie z internetowych sieci społeczno-

wych jest elementem komunikacji wirtualnej, która umożliwia interakcję dwukierunkową. Wdrożenie platformy społecznościowej w organizacji powinno umożliwić liderom zbliżenie się do pracowników, promować dialog, rozwijać role wewnątrz organizacji i zaangażowanie pracowników, by stali się aktywnymi uczestnikami w procesie komunikacji (Purvanova i Bono, 2009). Według Groysberga i Slinda (2012) te praktyki mają pozytywny wpływ na efektywność przepływu informacji w firmie. Można je opisać jako zachowania wspierające i uczestniczące w przywództwie. W przypadku dyrektywnych zachowań przywódczych prawdopodobieństwo wsparcia efektywnego przepływu informacji jest natomiast niewielkie.

Internetowe platformy społecznościowe dobrze się sprawdzają w prowadzeniu dyskusji na tematy związane z nowymi pomysłami, udoskonaleniami czy rozwiązaniami niezbyt złożonych problemów. Nie mogą być postrzegane jako substytut osobistej komunikacji. Interaktywni liderzy wiedzą, kiedy opuścić środowisko wirtualne i rozmawiać z podwładnymi w sposób bezpośredni. Są sytuacje, w których komunikacja bezpośrednia jest wysoce zalecana, na przykład wtedy, gdy liderzy informują o nowych celach, strategiach lub przekazują złe wiadomości (Mazneski i Chudoba, 2000; Smith i Sinclair, 2003). Dlatego też, mimo że czas spędzony przez liderów na internetowych platformach społecznościowych może się przełożyć na powstanie zaufania i zaangażowania społecznego, nie oczekuje się, że będzie on substytutem efektywnej komunikacji. Niektórzy badacze wskazują, że skutecznym podejściem jest korzystanie z różnych kanałów komunikacji i liderzy muszą znaleźć równowagę między wykorzystaniem internetowych sieci społecznościowych oraz innych, bardziej tradycyjnych modeli komunikacji (Weeks i Fayard, 2011).

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 2. Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane ze stosowaniem konsultacyjnego i partycypacyjnego stylu przywództwa.

3.3. Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych

Przypadkowe interakcje wśród pracowników przynoszą organizacjom wiele korzyści, takich jak wymiana wiedzy czy budowanie relacji między pracownikami. Z tego powodu firmy starają się stworzyć warunki sprzyjające takim interakcjom. Niektóre badania w dziedzinie znaczenia dopasowania przestrzeni wskazują, że taka interakcja jest możliwa tylko wtedy, gdy istnieje właściwa równowaga między bliskością, która jest definiowana jako „prawdopodobieństwo napotkania innych w przestrzeni”, prywatnością, która odnosi się do kontrolowania dostępu do konkretnej komunikacji, oraz akceptacją, która oznacza zgodę na uczestniczenie w dyskusji (Fayard i Weeks, 2011). Badania te można odnieść do rzeczywistości wirtualnej, gdzie wspomniane wyżej bliskość, prywatność i akceptacja są również warunkiem do interakcji między użytkownikami. Internetowa platforma społecznościowa zostanie szybko porzucona przez użytkowników, jeśli nie będą oni mieli poczucia, że można tam „spotkać” wielu innych aktywnych znajomych. Jeśli nie zostanie zapewniony pewien poziom prywatności, użytkownicy będą się obawiali swobodnego korzystania z technologii społecznościowych (Taddicken, 2014). Podobnie należy wziąć pod uwagę akceptację zamieszczania treści o danej osobie i upowszechniania ich wśród określonych użytkowników jako warunek korzystania z platformy społecznościowej. Bez wewnętrznych reguł formalizujących uprawnienia użytkowników platform organizacji nie są w stanie zapewnić bezpieczeństwa obiegu informacji dotyczących pracowników. Eksperci wskazują ponadto, że działania podejmowane w środowisku wirtualnym w godzinach pracy wiążą się z wieloma zagrożeniami, takimi jak wyciek poufnych informacji biznesowych lub nieproduktywne rozmowy na czacie (Mittal, 2012). W odpowiedzi na tego typu obawy dostawcy technologii i narzędzi sieci społecznościowych wdrożyli mechanizmy zabezpieczające, dzięki którym użytkownicy mogą zdecydować, jakiego typu informacje mogą zostać udostępnione szerszej grupie odbiorców (DiMicco i in., 2008). Mechanizmy takie nie zawsze są jednak wystarczające. Z tego powodu za dodatkowe narzędzie pozwalające ograniczyć wyżej wspomniane zagrożenia oraz zachęcić liderów do spędzania większej ilości czasu na platformach uważa się kodeks postępowania zawierający podstawowe zasady użytkowania organizacyjnych internetowych platform społecznościowych. Przykład takiego kodeksu przedstawia tabela 3.1.

Tabela 3.1. Przykładowy kodeks korzystania z internetowych platform społecznościowych

KODEKS AKTYWNOŚCI W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH	
W związku z prowadzeniem przez Pływalnię Miejską Atlantis aktywności w serwisach mediów społecznościowych wprowadza się następujące zasady dotyczące polityki komunikowania w mediach społecznościowych:	
§1	
Zasady ogólne:	
1. Każda osoba korzystająca z profili, stron, portali Pływalni Miejskiej Atlantis w mediach społecznościowych wyraża zgodę na przestrzeganie zasad ujętych w „Polityce Pływalni Miejskiej Atlantis dotyczącej komunikowania w mediach społecznościowych”, zwanej dalej „Polityką”. 2. Pływalnia Miejska Atlantis nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek błędy i niedofunkcjonalności, jakie mogą występować z przyczyn niezależnych od Pływalni Miejskiej Atlantis w kanałach mediów społecznościowych, i nie gwarantuje, że serwisy te będą działać nieprzerwanie, trwale i będą wolne od błędów.	
§2	
Zasady dotyczące komunikowania i komentowania:	
1. Wiadomości, posty oraz komentarze naruszające którykolwiek z poniższych punktów są niedozwolone we wszystkich kanałach społecznościowych Pływalni Miejskiej Atlantis i mogą podlegać usunięciu bądź ograniczeniu widoczności, w szczególności: a. wiadomości, posty, informacje i komentarze dyskryminujące ze względu na rasę, pochodzenie, wiek, religię czy płeć; b. wiadomości, posty, informacje i komentarze zawierające treści obsceniczne, pornograficzne, groźby lub nawołujące do przemocy; c. wiadomości, posty, informacje i komentarze zachęcające do działalności sprzecznej z obecnie obowiązującymi przepisami prawa; d. wiadomości, posty, informacje i komentarze, które mogą stanowić zagrożenie bezpieczeństwa lub porządku publicznego; e. wiadomości, posty, informacje i komentarze promujące lub reklamujące usługi lub wydarzenia komercyjne oraz niekomercyjne, z wyjątkiem uznanych za istotne z perspektywy Strategii Promocji Pływalni Miejskiej Atlantis lub Marki Poznań; f. wiadomości, posty, informacje i komentarze o charakterze agitacji politycznej; g. wiadomości, posty, informacje i komentarze naruszające własność intelektualną i majątkową; h. wiadomości, posty, informacje i komentarze niezwiązane z tematem postu. 2. Profile autorów szczególnie wulgarnych lub nienawistnych komentarzy oraz osób nagminnie łamiących zasady Polityki mogą zostać permanentnie zablokowane, a oni sami wykluczeni z możliwości aktywnego uczestnictwa w kanałach mediów społecznościowych Pływalni Miejskiej Atlantis.	

§3

Zasady spójnej polityki Pływalni Miejskiej Atlantis dotyczącej komunikowania w mediach społecznościowych:

1. Wszystkie kanały mediów społecznościowych Pływalni Miejskiej Atlantis, są administrowane przez administratora kanałów mediów społecznościowych Pływalni Miejskiej Atlantis.
2. Tworzenie dodatkowych kanałów komunikacji Pływalni Miejskiej Atlantis w mediach społecznościowych, w tym w szczególności jego wydarzeń, imprez kulturalnych, projektów, wymaga uprzednio uzyskania zgody administratora kanałów mediów społecznościowych Pływalni Miejskiej Atlantis lub Biura Promocji Miasta Poznania.
3. W przypadku niezastosowania się do obowiązku wyrażonego w pkt. 2 niniejszego paragrafu Pływalnia Miejska Atlantis może domagać się zamknięcia lub zamknąć profile utworzone w mediach społecznościowych z naruszeniem tego obowiązku.
4. Wszystkie istniejące w chwili przyjęcia Polityki kanały komunikacji Pływalni Miejskiej Atlantis w mediach społecznościowych muszą stosować się do zasad określonych w Polityce.
5. Komunikacja wszystkich kanałów mediów społecznościowych powinna być ukierunkowana na promocję zgodną ze strategią promocji Pływalni Miejskiej Atlantis oraz Strategią Promocji Miasta Poznania.
6. Administrator kanałów mediów społecznościowych Pływalni Miejskiej Atlantis odpowiada za jakość treści komunikowanych w kanałach mediów społecznościowych wymienionych w § 1 pkt 1 oraz za przestrzeganie Polityki.
7. Osoby reprezentujące Pływalnię Miejską Atlantis za pośrednictwem mediów społecznościowych muszą stosować się adekwatnie do postanowień Polityki.
8. Administrator kanałów mediów społecznościowych Pływalni Miejskiej Atlantis zastrzegają sobie prawo do usunięcia wszelkich treści, które naruszają Politykę oraz obowiązujące przepisy prawa.

Źródło: opracowanie na podstawie: Pływalnia Miejska Atlantis (2017). *Kodeks aktywności w mediach społecznościowych*, <http://www.atlantis-plywalnia.pl/> (20.03.2017).

Z drugiej jednak strony wprowadzenie kodeksu użytkowania platform społecznościowych oznacza wprowadzenie dodatkowej formalizacji obok procedur, które regulują ich funkcjonowanie w świecie rzeczywistym. Zbyt dużo zasad formalnych prowadzi do zmniejszenia elastyczności działania liderów i ich pracowników (Choi i Hong, 2002). W związku z tym, że zachowanie liderów powinno się mieścić w granicach tych zasad, muszą oni lawirować między przepisami, aby z jednej strony realizować postawione im cele, a z drugiej – podejmować działania zgodnie z ustalonymi regułami. Rzeczywistość wirtualna umożliwia omijanie niektórych zasad, na przykład związanych z obiegiem informacji pomiędzy działami. Kodeks formalizujący zachowania na

platformach likwiduje jednak lub znacznie utrudnia możliwości omijania tych zasad.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 3. Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych na platformach społecznościowych jest ujemnie skorelowane z kodeksem użytkowania internetowych platform społecznościowych.

3.4. Pokonywanie ograniczeń kulturowych

Obok formalizacji ważnym czynnikiem sukcesu wdrożenia nowych technologii przez firmy może być kultura organizacyjna, która pomaga standaryzować zachowania członków organizacji (Koźmiński, Jemielniak i Latusek, 2009) i jest określana mianem jednego z czynników sukcesu organizacji (Stańczyk-Hugiet i Stańczyk, 2013). W związku z tym, że każdy członek organizacji wnosi własne wzorce zachowań, współczesne organizacje charakteryzują się wielokulturowością (Koźmiński, 2004; Mruk, 2016). Jeśli firmy stworzą otwartą kulturę organizacyjną, która pozwala pracownikom na wyrażanie własnych opinii oraz słuchanie poglądów innych i która ułatwia zadawanie pytań i otrzymywanie informacji zwrotnych (Joo i Park, 2010), będzie możliwe zapewnienie bliskości komunikacyjnej pomiędzy liderami i ich podwładnymi. Styl partycypacyjny przywództwa jest podstawą otwartej kultury organizacyjnej, ponieważ sprawia, że pracownicy stają się bardziej skłonni do dzielenia się opiniami i współpracowania ze sobą (Tapscott, 2012). Huy i Shipilov (2012) wskazują, że organizacje muszą budować kapitał emocjonalny² i otwartą kulturę przed wdrożeniem internetowych narzędzi społecznościowych, w przeciwnym razie jest bardzo prawdopodobne, że narzędzia te nie będą odgrywać ważnej roli w komunikacji. Może to oznaczać, że chęć wprowadzenia platformy społecznościowej jako narzędzia pracy w organizacji mobilizuje liderów do zmiany kultury na bardziej otwartą. Wiele wyników badań potwierdza, że otwarta

² Kapitał emocjonalny jest zasobem, który daje jednostkom możliwość wykorzystywania emocji do realizacji celów i jednocześnie pomaga lepiej funkcjonować w życiu prywatnym i w społeczeństwie (Górska, 2017).

kultura organizacyjna tworzy przestrzeń dla nowych pomysłów i technologii (Amabile i in., 1996; Davison, Ou i Martinsons, 2013; Salmi i Torkkeli, 2009). Dlatego oczekuje się, że otwarta kultura umożliwiająca pracownikom dzielenie się swoimi opiniami, a wręcz ich do tego zachęcająca, ma kluczowe znaczenie dla korzystania z internetowych platform społecznościowych.

Ograniczenia kulturowe często powstają w zespołach, w których członkowie nie mogą swobodnie się dzielić własnymi opiniami, ponieważ są częścią grupy społecznej bezwzględnie wyznającej sposób myślenia swojego lidera i narzucającej ten sposób myślenia wszystkim pozostałym członkom. Konieczność podporządkowania się określonej opinii w danym temacie powoduje, że zespół nie wypracowuje kreatywnych rozwiązań, a w krytycznych sytuacjach jest uzależniony od kompetencji lidera. Może to także blokować przepływ ważnych informacji od pracowników. Swobodny przepływ informacji jest bardziej prawdopodobny w płaskich strukturach organizacyjnych, w których liczba szczebli organizacyjnych pozostaje na niewielkim poziomie (Škerlavaj i Dimovski, 2011).

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 4. Pokonywanie ograniczeń kulturowych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z partycypacyjnym stylem przywództwa oraz płaską strukturą organizacyjną.

3.5. Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych

Ograniczenia motywacyjne związane są z brakiem motywacji do realizacji wyznaczonych celów. Można rozważyć je z perspektywy lidera, ale również z perspektywy pracowników, którzy z nim współpracują. Ta druga wydaje się ważniejsza w kontekście internetowych platform społecznościowych, które umożliwiają stałe interakcje lidera z pracownikami i współpracownikami.

Termin „zaangażowanie pracownika”, który powiązany jest z motywacją, w ciągu minionych lat zaczął się cieszyć dużym zainteresowaniem. Po raz pierwszy pojawił się jednak ponad dwadzieścia lat temu, kiedy Kahn (1990) opisał trzy rodzaje zaangażowania: fizyczne, emo-

cjonalne i kognitywne. Zaangażowanie fizyczne oznacza zawodowe oddanie się danym czynnościom pod względem fizycznym, na przykład pracę z narzędziami, które są potrzebne do wykonania zadania. Zaangażowanie kognitywne przejawia się w samoświadomości na temat zarządzanego zespołu oraz warunków pracy. Natomiast zaangażowanie emocjonalne wiąże się z różnymi odczuciami, takimi jak strach czy ekscytacja, które odnoszą się do wykonywanych zadań, na przykład w określonym terminie lub z udziałem określonych osób.

Niektórzy badacze sugerują, że idea zaangażowania pracowniczego wywodzi się z badań poświęconych wypaleniu zawodowemu, w obszarze których jest niezbędna do wyjaśnienia całego spektrum zjawisk, od wypalenia zawodowego po dobrostan psychiczny (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Zaangażowanie pracownicze można określić jako stan umysłu będący spełnieniem związanym ze sprawami zawodowymi, kojarzony z oddaniem i wigorem (Schaufeli i in., 2002). Eksperci twierdzą, że zaangażowanie pracownika pozwala przewidzieć uzyskane przez niego wyniki i poziom wykonania zadań (Richman, 2006). Niektórzy uważają, że zmotywowani pracownicy chcą skończyć projekt lub zadanie, aby otrzymać nagrodę za wysiłek. Natomiast zaangażowany pracownik pragnie „wygrać” i wykonać zadania w najlepszy możliwy sposób, maksymalnie wykorzystując dany mu czas i dbając o jakość swojej pracy (Marciano, 2010).

Wiele badań dotyczących zaangażowania pracowników wywodzi się z literatury praktyków i firm konsultingowych (Saks, 2006). W 2011 r. globalna firma konsultingowa Towers Watson zaprezentowała model, który opisuje zaangażowanie pracowników jako zbiór elementów: zaangażowanie (zdefiniowane jako przywiązanie do organizacji i chęć włożenia dodatkowego wysiłku), warunki sprzyjające pracy (opisane jako środowisko pracy, które sprzyja produktywności i wykonywaniu zadań przez pracownika) oraz energia (związana z dobrostanem psychicznym w pojęciu emocjonalnym i społecznym; Watson, 2011). Trzeci element modelu, tj. energia, podkreśla społeczną rolę środowiska pracy i efektywnej komunikacji pomiędzy liderami i ich podwładnymi na różnych poziomach zarządzania w organizacji (Rai, 2012). W poprzednich modelach Towers Watson dotyczących zaangażowania nie poświęcono zbyt wiele uwagi kwestii społecznej (Shriram, 2012). Dotychczasowy, dominujący trend badań nad zaangażowaniem pracowniczym koncentrował się raczej na wspomnianych już wcześniej fizycznych, emocjonalnych i poznawczych komponentach i nie rozpoznawano w jego obrębie aspektu

społecznego (Kahn, 1990; May, Gilson i Harter, 2004; Rich, Lepine i Crawford, 2010). Niektórzy badacze i praktycy wyróżniali jednak rolę czynnika społecznego w zaangażowaniu. Trafnym przykładem jest badanie przeprowadzone przez zespół z Instytutu Gallupa (Harter, Schmidt i Keyes, 2003). W zaprojektowanym przez nich narzędziu Gallup Q12 do mierzenia zaangażowania pracowników 50% pozycji dotyczy zjawiska interakcji społecznych w pracy, a pozostałe 50% potrzeb podstawowych i potrzeb rozwojowych pracowników.

Wiele ostatnich badań podkreśla wagę roli lidera i pozytywnego uznania w zaangażowaniu (Bakker i in., 2007). Podobnie, zgodnie z założeniami koncepcji Towers Watson, liderzy na wszystkich poziomach organizacyjnych powinni wkładać wysiłek w proces komunikacji z podwładnymi, aby zwiększyć poziom zaangażowania pracowników.

W związku z rozwojem nowych metod komunikacji, w tym internetowych platform społecznościowych, liderzy stoją przed możliwością wyboru spośród wielu różnych sposobów interakcji ze swoimi podwładnymi. Obecnie mają szansę podniesienia poziomu zaangażowania swoich pracowników poprzez środowisko wirtualne. Na internetowych platformach społecznościowych istnieją jednak relacje, które nie wymagają żadnej bezpośredniej interakcji; przykładem może być obserwowanie kogoś na Twitterze, komentowanie na LinkedIn (biznesowej platformie społecznościowej) i polubienie kogoś lub czegoś na Facebooku. Jednostki pracujące w środowisku wirtualnym zwykle niezbyt szybko rozwijają relację związaną z zaufaniem (Cascio, 2000). Zaufanie jest kluczowe dla wsparcia zachowań związanych z przynależnością do organizacji i społecznych interakcji w pracy (Konovsky i Pugh, 1994; Latusek, 2014; Tzafrir, 2005).

Zgodnie z powszechnym ujęciem zaufania jednostki budują je stopniowo na przestrzeni czasu (Mayer, Davis i Schoorman, 1995). Jednostki, które wykonując swoją pracę, komunikują się ze sobą poprzez środowisko wirtualne, nie zbudowały więzi opierającej się na bezpośrednim kontakcie podczas spotkań, ponieważ zwykle znajdują się w różnych lokalizacjach i strefach czasowych. Mimo to niektórzy badacze zaobserwowali, że tzw. szybkie zaufanie może się również rozwinać między jednostkami, które pracują w świecie wirtualnym (Jarvenpää i Leidner, 1999; Latusek-Jurczak i Prystupa, 2014). Ten typ zaufania odnosi się raczej do obecnej aktywności społecznościowej aniżeli do przeszłych osobistych kontaktów i relacji międzyludzkich. Tworzy się między użytkownikami platform społecznościowych, którzy mają po-

dobne cechy charakterystyczne (Corritore i in., 2003). Dzięki temu, że współcześni liderzy angażują swój czas, wchodząc w interakcje z podwładnymi na internetowych platformach społecznościowych, są w stanie kreować wspomniane wyżej szybkie zaufanie i przez nowe technologie komunikacyjne wpływać na dobre samopoczucie społeczne pracowników.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 5. Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z czasem spędzonym na internetowych platformach społecznościowych.

3.6. Pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych

Koźmiński (2015) zdefiniował ograniczenia kompetencyjne jako takie, które są związane z uprawnieniami. W niniejszej pracy zostały określone jako instytucjonalne (punkt 3.2), ponieważ przyjęto dodatkową kategorię ograniczeń odnoszących się do umiejętności przywódczych, którą została nazwana ograniczeniami kompetencyjnymi. Mogą być one szczególnie istotne w erze cyfrowej.

Koźmiński (2013) wyróżnił pięć kompetencji przywódczych: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne.

Kompetencje antycypacyjne oznaczają posiadaną przez lidera umiejętność przewidywania przyszłych układów i uwarunkowań, które mogą być istotne dla przywódcy. Dzięki tym kompetencjom liderzy potrafią dostrzec pewne wzorce i trendy w otoczeniu organizacji, zrozumieć dynamikę czynników charakteryzujących otoczenie oraz prognozować różne związki między tymi czynnikami. Kompetencje antycypacyjne są bardzo przydatne w trakcie wprowadzania zmian (Nadler i Tushman, 1990) czy formułowania strategii (Dutton i Duncan, 1987).

Kompetencje wizjonerskie określa się jako umiejętność formułowania i komunikowania swoim podwładnym długoterminowych wizji, które są na tyle atrakcyjne, by mobilizować do działania. Naukowcy podkreślają, że ta umiejętność bardzo często decyduje o sukcesie lidera i jego organizacji (Tung, 2006). W zakresie kompetencji wizjonerskich niektórzy autorzy podkreślają rolę komunikowania wizji (Westley i Mintz-

berg, 1989) lub rolę pozytywnych emocji, które pomagają zainspirować pracowników do wprowadzenia wizji w życie (Groves, 2006). Dzięki kompetencjom wizjonerskim liderzy są w stanie efektywniej wpływać na motywację pracowników (Rajhans, 2012) oraz przywiązanie do organizacji (Dvir, Kass i Shamir, 2004).

Kompetencje wartościotwórcze są rozumiane jako umiejętność dostarczania przez lidera wzorców zachowań, które podpowiadają pracownikom, jakie działania powinni podejmować w określonych sytuacjach (Koźmiński, 2013). Dzięki tej umiejętności liderzy mogą wpływać na zachowania pracowników i kształtować ich motywacje i zaangażowanie. Najnowsze badania wskazują, że te umiejętności mogą być pomocne przy przeprowadzeniu w organizacjach, w których zasoby są do pewnego stopnia ograniczone. Oznacza to, że lider często musi decydować, w jaki sposób podzielić dane zasoby z przeznaczeniem na realizację wybranych celów. Smith, Lewis i Tushman (2016) dowodzą, że liderzy z kompetencjami wartościotwórczymi potrafią powiększać pulę zasobów społecznych poprzez różne alianse i współpracę z jednostkami, które wyznają podobne wartości.

Kompetencje mobilizacyjne odnoszą się do takiego wywierania wpływu na podwładnych, aby byli w stanie wykazać się ponadprzeciętnym zaangażowaniem i poświęceniem celów osobistych dla dobra organizacji (Koźmiński, 2013). W literaturze te kompetencje często pojawiają się w sektorze edukacji (Clark, 2013), zdrowia (Giles, 2010) czy polityki (Rucht, 2012). Może to wynikać z częstego podejmowania w tych sferach aktywności przez pracowników w zamian za niewielkie wynagrodzenie lub nawet nieodpłatnie. W takich sytuacjach liderzy muszą się wykazać ponadprzeciętnymi kompetencjami mobilizacyjnymi. Kompetencje te są istotne również w organizacjach komercyjnych, ponieważ wiążą się z wynikami pracowników (Bruch i Vogel, 2011). Na przykład od umiejętności mobilizacji pracowników w dziale sprzedaży zależą wyniki tego działu, które zwykle przekładają się na rezultaty całej firmy.

Kompetencje autorefleksyjne oznaczają zdolność liderów do analizy sukcesów i porażek oraz wyciągania wniosków i uczenia się (Sarnat, 2010). Podejmowanie refleksji na własny temat jest mocno podkreślone w teorii autentycznego przywództwa, która została spopularyzowana przez B. George'a (2007). Zgodnie z jego koncepcją autentyczni liderzy analizują swoje doświadczenia życiowe i w ten sposób poznają siebie.

R. Sparrowe (2005) dodaje, że przywódcy prowadzą pewien rodzaj wewnętrznego dialogu, który umożliwia im uzyskanie autentyczności.

Badania Koźmińskiego przeprowadzone wśród 29 uznanych liderów z obszarów polityki, gospodarki, nauki, religii i sektora społecznego pokazują, że spośród wyżej wymienionych kompetencji najlepiej rozwinięte są kompetencje mobilizacyjne (Koźmiński, 2013). W zakresie wszystkich kompetencji u badanych liderów występowały pewne braki, które stanowiły dla nich ograniczenie w funkcjonowaniu. W związku z tym, że są to kompetencje przywódcze, które wymagają bezpośredniej interakcji pomiędzy liderami a pracownikami, środowisko wirtualne może być czynnikiem wzmacniającym te ograniczenia.

Niektórzy badacze twierdzą, że wirtualne środowisko przyciąga młodszą generację pracowników, ponieważ nie tylko zapewnia wolność i niezależność, ale również komplementarnie odpowiada ich technicznym zdolnościom (Kaplan-Leiserson, 2005). Część liderów w związku z pracą pod dużą presją czasu nie jest w stanie poświęcić go wiele na szkolenie w zakresie nowych technologii. Dzięki temu, że coraz częściej w organizacjach dominuje nastawienie na uczenie się, liderzy muszą przeprowadzić procesom wymiany wiedzy (Sysko-Romańczuk, Lozano i Rudawska 2007) i zdobywać również umiejętności techniczne. Mimo to technologie cyfrowe ze względu na swoją specyfikę nie pozwalają na przekazywanie emocji i tym samym na efektywne wykorzystywanie kompetencji przywódczych.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 6. Pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych na platformach społecznościowych jest ujemnie skorelowane ze stopniem wykorzystania platform społecznościowych w interakcjach z podwładnymi.

3.7. Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych

Krzakiewicz i Cyfert (2013) twierdzą, że przywództwo rozwija się dzięki emocjom. Przed nadejściem ery cyfrowej emocje były więc nieodłącznym elementem życia zawodowego i wyrażano je za pomocą bezpośredniego przekazu werbalnego i niewerbalnego.

Dzisiejsze zasoby ludzkie, często określane mianem „multigeneracyjnych” (Pitt-Catsouphe i Matz-Costa, 2008), pozostają pod istotnym wpływem „generacji millenium” (tj. pokolenia urodzonych między 1976 a 1994 rokiem; Gardner i in., 2005). Ich łączność z wirtualnym środowiskiem wpływa na dobrostan psychiczny pracowników, określany w literaturze przedmiotu angielskim terminem *well-being* (Rai, 2012). Millennialsi bardzo często wyrażają swoje emocje w rzeczywistości cyfrowej przez emotikony, czyli ideogramy złożone ze znaków tekstowych. W ten sposób wyrażają uczucia takie jak radość, smutek, zdziwienie czy niezadowolenie (Chaykowski, 2016).

Badania wskazują, że posty, które zawierają zarówno pozytywny, jak i negatywny ładunek emocjonalny, są bardziej popularne i trafiają do szerszego grona odbiorców (Stieglitz i Dang-Xuan, 2013). W związku z tym, że przedstawiciele młodszego pokolenia chętnie wyrażają emocje drogą cyfrową, nasuwa się pytanie, czy lider może rozpychać ograniczenia emocjonalne poprzez uczestnictwo w dyskusji na platformie społecznościowej. Okazuje się jednak, że pracownicy nie są tak otwarci w stosunku do swoich przełożonych (Balzac, 2014). Niektórzy badacze wskazują nawet, że pracownicy nie czują się komfortowo, otrzymując od przełożonych zaproszenie na relacyjnych platformach społecznościowych, na przykład Facebooku (Peluchette i in., 2013). Reasumując: rozpychanie ograniczeń przez liderów w tym zakresie jest ograniczone.

W obszarze radzenia sobie z własnymi emocjami przez liderów świat cyfrowy przynosi dodatkowe ryzyko w postaci technostresu. Tarafdar i in. (2007) wyjaśniają, że technostres wywołuje negatywne emocje związane z użytkowaniem technologii cyfrowych. Składają się nań takie elementy jak przeciążenie pracą spowodowane cyfrowymi technologiami, poczucie zagrożenia związanego z możliwością utraty pracy, złożoność utrudniająca zrozumienie sposobu użytkowania technologii, inwazyjność polegająca na przenikaniu technologii do życia prywatnego i niepewność odnosząca się do pojawiania się nowych technologii (Tarafdar i in., 2007).

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 7. Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych na platformach społecznościowych jest ujemnie skorelowane ze stopniem wykorzystania platform społecznościowych w interakcjach z podwładnymi.

3.8. Pokonywanie ograniczeń informacyjnych

Ograniczenia informacyjne związane są z procesem decyzyjnym, ponieważ liderzy bardzo często podejmują decyzję na podstawie ograniczonych informacji. Decyzje lidera mogą dotyczyć organizacji, zespołu, a także jego samego. W tych obszarach liderzy poszukują informacji i napotykać ograniczenia. Dlatego ich decyzje obarczone są mniejszym lub większym ryzykiem. Na szczeblu organizacji oraz zespołu internetowe platformy społecznościowe mogą wspierać liderów przede wszystkim w poszukiwaniu informacji o obecnych lub potencjalnych pracownikach, klientach, dostawcach i partnerach gospodarczych. Natomiast na szczeblu indywidualnym technologie społecznościowe są potencjalnym źródłem informacji na temat dostępnych możliwości awansu lub zmiany miejsca pracy.

Poszukiwanie informacji w zakresie kariery własnej oraz karier pracowników jest bardzo ważne w kontekście przywódców, ponieważ można zauważyć, że liderzy stale poszukują nowych wyzwań, a organizacje poszukują nowych liderów. Liderzy są nieustannie poszukiwani w związku z częstymi zmianami zachodzącymi w organizacjach i w otoczeniu. Zmiany te przynoszą nowe wyzwania, z którymi muszą się zmierzyć nowi liderzy. Liderzy stale poszukują tych wyzwań. Dzięki temu są w stanie mobilizować się do ponadprzeciętnego wysiłku na rzecz realizacji strategii organizacji. Nowe wyzwanie bardzo często łączy się z koniecznością budowy zespołu przez lidera. Dlatego liderzy monitorują informacje na temat zarówno obecnych, jak i potencjalnych pracowników.

Poszukiwanie informacji na internetowych platformach społecznościowych związanych z potencjalnymi wyzwaniami na rynku lub związanymi z kandydatami do pracy w zespole jest nieco zbliżone do działań podejmowanych na rynku pracy w świecie realnym (Lopez-Kidwell i in., 2013). Badania wskazują, że proaktywność w procesie poszukiwania pracy zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania zatrudnienia (Liu, Huang i Wang, 2014). W związku z tym, że Internet dostarczył zarówno pracodawcom, jak i osobom poszukującym zatrudnienia wielu nowych możliwości wymiany informacji (Ruppel i Harrington, 2001), liderzy również mogą przeszukiwać internetowe platformy społecznościowe nie tylko pod względem ofert pracy, ale również informacji o pracodaw-

cach, pracownikach tych pracodawców oraz przebiegu kariery zawodowej niektórych użytkowników.

W zakresie poszukiwania ofert pracy do własnych celów oraz publikowania tych ofert do celów budowania zespołu liderzy dysponują w świecie wirtualnym wieloma zróżnicowanymi opcjami. Są to na przykład strony korporacyjne (Fountain, 2005), portale rekrutacyjne (Piwowar-Sulej, 2012) czy wirtualne targi pracy (Leece, 2005). Natomiast w obszarze poszukiwania danych o pracownikach firm oraz ich karierach internetowe platformy społecznościowe mają dużą przewagę nad wymienionymi możliwościami.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 8. Pokonywanie ograniczeń informacyjnych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z intensywnością poszukiwania informacji na internetowych platformach społecznościowych i liczbą internetowych platform społecznościowych.

3.9. Pokonywanie ograniczeń politycznych

Ograniczenia polityczne są efektem układów wewnętrznych i zewnętrznych, które z kolei powstają w rezultacie rywalizacji o władzę, przywileje i status w organizacji, branży czy danej dziedzinie. W literaturze istnieje nawet termin „politykowania organizacyjnego”, który odnosi się do wywierania wpływu na uczestników organizacji w dążeniu do realizacji celów krótko- lub długoterminowych zgodnych lub sprzecznych z celami tych uczestników (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2014). Niekiedy ta rywalizacja zachodzi również poza organizacją, jeśli weźmiemy pod uwagę osobiste cele liderów, którzy często mają ambicje, aby odgrywać znaczącą rolę w danej branży lub dziedzinie. Wymiana zasobów, zawiązywanie koalicji, budowa relacji to działania podejmowane przez liderów, aby pokonywać ograniczenia polityczne. Bardzo często skuteczność tych działań jest związana z pozycją liderów wewnątrz organizacji i poza nią. Przed powstaniem profesjonalnych platform społecznościowych działania odnoszące się do pozycjonowania i prezentowania samego siebie skierowane do większego grona odbiorców zarezerwowane były dla firm, które promowały się za pomocą prasy,

firmowych stron internetowych oraz portali, tworząc określony wizerunek (Gatewood, Gowan i Lautenschlager, 1993; Kantowicz-Gdańska, 2009). Wraz ze wzrostem popularności profesjonalnych platform społecznościowych również kandydaci zyskali możliwość podejmowania działań prezentacyjnych, zwykle w zakresie obecnych i przeszłych doświadczeń, edukacji, umiejętności, osiągnięć i zainteresowań.

W celu ustalenia odpowiednich kandydatów osoby odpowiedzialne w organizacjach za identyfikację i ocenę potencjalnych talentów muszą selekcjonować zgłoszenia zgodnie z wymaganiami określonymi w opisie stanowiska. Wymagania takie mogą obejmować doświadczenie, wykształcenie, umiejętności, zdolności, preferencje oraz wiedzę potrzebną do wykonywania zasadniczych obowiązków w pracy (Gatewood i Field, 2001; Ingram, 2014). Dlatego też wielu liderów umieszcza na internetowych platformach społecznościowych informacje o swoim doświadczeniu, wykształceniu oraz wiedzy specjalistycznej, aby przejrzystość zaprezentować dane, które są poszukiwane przez potencjalnych partnerów biznesowych czy osoby decydujące o karierze menedżerskiej w danej organizacji.

Internet zmienił sposoby pozyskiwania talentów już na początku XXI wieku (Cappelli, 2001) i zakłada się, że zastąpi on inne media (Parry i Wilson, 2009). Poprzednie badania wyjaśniają kwestie rekrutacji i poszukiwania pracy poprzez korporacyjne strony internetowe (Howardson i Behrend, 2014) lub portale kariery (Brencic i Norris, 2009). Istnieje także wiele badań na temat zarządzania wizerunkiem w trakcie procesu rekrutacji (Van Iddekinge, McFarli i Raymark, 2007). Brakuje natomiast pozycji literaturowych dotyczących zarządzania wizerunkiem w środowisku wirtualnym. Niektórzy badacze analizują przyczyny prezentowania siebie w kontekście zarządzania karierą na internetowych platformach społecznościowych (El Ouiridi i in., 2015). Badania w zakresie efektów tych działań podejmowanych przez liderów na takich platformach są jednak niewielkie. Efekty te mogą mieć wpływ na skuteczność walki o pozycję w danej organizacji lub branży oraz na rozpychanie układów wewnętrznych i zewnętrznych.

Internetowe platformy społecznościowe umożliwiają liderom nie tylko prezentowanie siebie, ale również różne formy interakcji, takie jak wysyłanie zaproszeń do kontaktu, wysyłanie wiadomości czy obserwowanie aktualizacji i postów na profilu innego użytkownika. Dzięki interakcjom liderzy mogą budować swoją pozycję w rzeczywistości wirtualnej, co często skutkuje otrzymaniem oferty pracy i współpracy.

Te zależności zachodzące w świecie internetowym potwierdzone są w literaturze dotyczącej tradycyjnych sieci społecznych. Odniesienia do nieformalnych kanałów można na przykład znaleźć w badaniu przeprowadzonym przez Granovettera (1955) na temat roli sieci w poszukiwaniu pracy i zarządzaniu karierą. Granovetter sprawdził szczegółowo historię zatrudnienia specjalistów z doświadczeniem. Wyniki jego badań ujawniły, że około 56% respondentów znalazło pracę poprzez kontakty prywatne. Najbardziej zaskakującym ustaleniem było stwierdzenie przez 83% badanych, że użyteczne kontakty dotyczyły ludzi, których nie znali zbyt dobrze. Istota sieci społecznych w zarządzaniu karierą była dalej badana przez innych badaczy (Forret i Dougherty, 2004; Słoczyński, 2013). Badacze podkreślali istotę słabych więzi w kontekście posiadania dostępu do nowych informacji, które wnoszą dodatkową wartość w porównaniu do wiedzy dostępnej w gronie bliższych znajomych (Brass, Galaskiewicz, Greve i Tsai, 2004). Słabe więzi działają jak most między środowiskami społecznymi, a zatem dostarczają nieznanych dotąd informacji na temat nowych wakatów. Burt (1995) twierdzi, że pozytywne efekty słabych więzi leżą w zakresie luk strukturalnych w sieci społecznej oraz że umożliwiają one osobom poszukującym zatrudnienia dostęp do bardziej unikalnych informacji i zasobów dotyczących stanowisk. Inni uważają, że aby zbudować kapitał społeczny, jednostki muszą zwiększyć liczbę oraz różnorodność swoich kontaktów (Ibarra i Hunter, 2007). Inne badania potwierdziły również, że różnorodność sieci społecznych prowadzi do sytuacji, w której istnieje większe prawdopodobieństwo zmian w karierze (Higgins i Kram, 2001). Nie odnoszą się one jednak do zagadnienia budowania relacji przez środowisko wirtualne. Na podstawie tych badań można stwierdzić, że interakcje liderów z innymi użytkownikami na internetowych platformach społecznościowych mogą być pomocne w rozbudowie sieci kontaktów pod względem zarówno ich liczby, jak i różnorodności.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 9. Pokonywanie ograniczeń politycznych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane ze stopniem nasilenia działań prezentacyjnych oraz działań mających na celu interakcje z innymi użytkownikami na internetowych platformach społecznościowych.

3.10. Pokonywanie ograniczeń etycznych

Ograniczenia etyczne są związane z systemem wartości, zgodnie z którym działają liderzy. Przyjmują oni odpowiedzialność za swoje postępowanie, której lider nie powinien „przerzucać” na innych. Internetowe platformy społecznościowe umożliwiają jednak częściowe „przerzucenie odpowiedzialności” za swoje działania na zasady, które funkcjonują w świecie wirtualnym. Na przykład zasada dotycząca mówienia prawdy została w rzeczywistości internetowej zmarginalizowana (Beasley i Haney, 2013). Bardzo często informacje zamieszczane na platformach społecznościowych naginają prawdę, akcentując określone fragmenty przekazu, lub w ogóle mijają się z nią, aby zwiększyć atrakcyjność informacji lub przekonywać odbiorców do danej oceny sytuacji (Dymek, 2016). Zjawisko to zostało określone terminem postprawdy (ang. *post-truth*), który został wybrany słowem roku 2016 przez redaktorów słownika oksfordzkiego (Oxford Dictionaries, 2017). Liderzy mogą wykorzystywać te zjawiska do rozpychania ograniczeń etycznych. Przykładem może być Donald Trump, którego wiadomości publikowane na Twitterze w trakcie kampanii prezydenckiej nie były poparte faktami, ale dzięki ładunkowi emocjonalnemu stawały się bardzo popularne.

Innym przykładem są wspomniane wyżej działania autoprezentacyjne, które z jednej strony są typowe dla internetowych platform społecznościowych, z drugiej zaś umożliwiają liderom, którzy są związani z daną organizacją kontraktem, otrzymywanie ofert współpracy od innych organizacji. Ich oficjalne uczestnictwo w procesie rekrutacji prowadzonym przez inną firmę jest obarczone ryzykiem utraty reputacji. Często uznaje się je też za działanie nieetyczne. Dlatego internetowe platformy społecznościowe, takie jak LinkedIn, czasami mogą odgrywać rolę „przykrywki” dla liderów związanych kontraktem z daną organizacją (Piskorski, 2014). Przykrywka jest wyjątkowo użyteczna dla osób, które znajdują się w długotrwałych relacjach, na przykład relacji opartej na stosunku pracy. Internetowe platformy społecznościowe stanowią zatem dla obecnie zatrudnionych użytkowników nieoficjalny kanał prezentacji siebie na rynku pracy, bez potrzeby brania formalnego udziału w procesie aplikowania na dane stanowisko. Chcąc zainteresować osoby prowadzące rekrutację, liderzy podejmują takie działania internetowe, aby stać się bardziej widocznymi dla nowych, potencjalnych pracodawców. W nawiązaniu do teorii

sygnalizacji (Spence, 1973) aktualizacja profilu, dołączanie do dyskusji o ofertach pracy lub zamieszczanie postów mogą odgrywać rolę sygnałów wysyłanych przez kandydata i zwrócić uwagę większej liczby rekruterów. Takie zachowanie jest dopuszczalne w odniesieniu do etyki, a nawet pożądane w przypadku liderów oficjalnie poszukujących pracy. W przypadku liderów zatrudnionych, którzy deklarują przed zarządem lub przed radą nadzorczą chęć pozostania w organizacji i realizacji jej celów, wysyłanie sygnałów na temat gotowości podejmowania nowych wyzwań jest ograniczone ze względów etycznych. Internetowe platformy pomagają jednak rozpychać ograniczenia etyczne, ponieważ umożliwiają wysyłanie takich sygnałów i nie jest to postrzegane *explicite* jako naruszenie etyki.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować następującą hipotezę:

Hipoteza 10. Pokonywanie ograniczeń etycznych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane ze stopniem nasilenia działań prezentacyjnych na internetowych platformach społecznościowych.

Rozdział 4

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

4.1. Przedmiot, hipotezy, cel, zakres badań oraz uzasadnienie wyboru metody badawczej

Przedmiotem badań jest związek między pokonywaniem ograniczeń oraz aktywnością liderów na internetowych platformach społecznościowych, czynnikami organizacyjnymi i chęcią realizacji określonych celów liderów. Lider (inaczej przywódca) to osoba, która przewodzi innym, inspiruje do działania, opierając się na kreowanych wartościach (Hatch i in., 2009). Ze względu na fakt, że wielu badaczy uznaje, iż każdy menedżer odgrywa w pewnym stopniu rolę lidera (Koźmiński, 2013), termin „lider” będzie używany w odniesieniu do uczestników badania, którzy pracowali na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich.

W pracy założono następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: Pokonywanie ograniczeń na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z zakresem stosowania konsultacyjnego i partycypacyjnego stylu przywództwa, liczbą działań na platformach, liczbą platform oraz realizacją celów osobistych.

Hipoteza 2: Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z zakresem stosowania konsultacyjnego i partycypacyjnego stylu przywództwa.

Hipoteza 3. Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych na platformach społecznościowych jest ujemnie skorelowane z kodeksem użytkownika internetowych platform społecznościowych.

Hipoteza 4. Pokonywanie ograniczeń kulturowych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z poziomem otwartości kultury organizacyjnej.

Hipoteza 5. Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z nasileniem aktywności na internetowych platformach społecznościowych.

Hipoteza 6. Pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych na platformach społecznościowych jest ujemnie skorelowane ze stopniem wykorzystania platform społecznościowych w interakcjach z podwładnymi.

Hipoteza 7. Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych na platformach społecznościowych jest ujemnie skorelowane ze stopniem wykorzystania platform społecznościowych w interakcjach z podwładnymi.

Hipoteza 8. Pokonywanie ograniczeń informacyjnych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane z intensywnością poszukiwania informacji na internetowych platformach społecznościowych i liczbą internetowych platform społecznościowych.

Hipoteza 9. Pokonywanie ograniczeń politycznych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane ze stopniem nasilenia działań prezentacyjnych oraz działań mających na celu interakcje z innymi użytkownikami na internetowych platformach społecznościowych.

Hipoteza 10. Pokonywanie ograniczeń etycznych na platformach społecznościowych jest dodatnio skorelowane ze stopniem nasilenia działań prezentacyjnych na internetowych platformach społecznościowych.

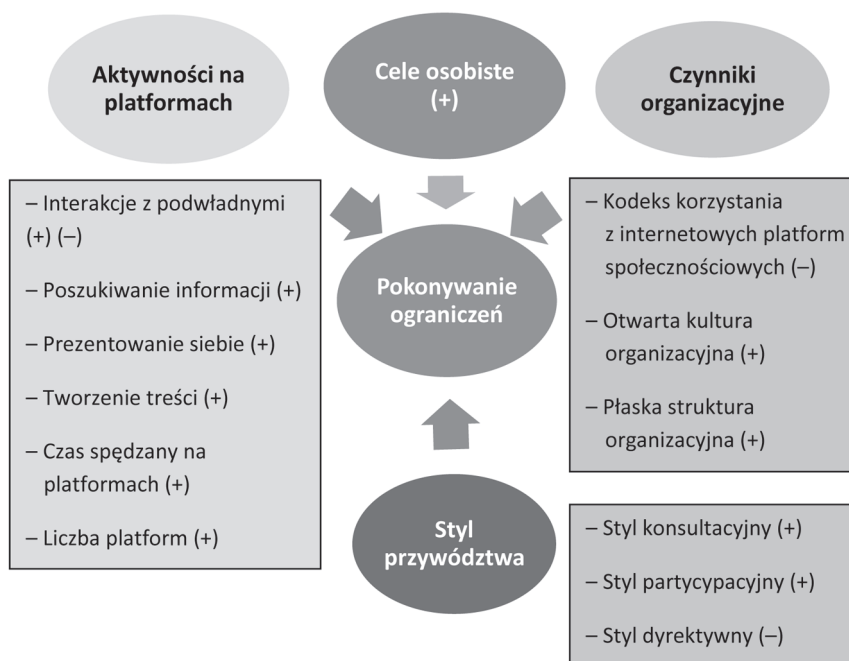
Weryfikacja hipotez zdeteminowała przyjęte w pracy, następujące cele poznawcze:

- Identyfikacja aktywności liderów na internetowych platformach społecznościowych i stworzenie kategorii dla rodzajów tej aktywności.
- Analiza stylów przywództwa i ich związku z pokonywaniem ograniczeń.
- Identyfikacja czynników organizacyjnych skorelowanych z rozpychaniem ograniczeń na internetowych platformach społecznościowych.

Ponadto przyjęte zostały poniższe cele praktyczne:

- Przygotowanie zestawu rodzajów aktywności liderów umożliwiających pokonywanie ograniczeń z wykorzystaniem internetowych platform społecznościowych.
- Opracowanie planu działania w zakresie pokonywania ograniczeń z wykorzystaniem internetowych platform społecznościowych.

Dla osiągnięcia powyższych celów przygotowano model badawczy, który zestawia czynniki wpływające na pokonywanie ograniczeń przez liderów na internetowych platformach społecznościowych (rysunek 4.1).



(+) oznacza dodatnią zależność między pokonywaniem ograniczeń i daną zmienną

(–) oznacza ujemną zależność między pokonywaniem ograniczeń i daną zmienną

Rysunek 4.1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

W proponowanym modelu badawczym zakłada się, że pokonywanie ograniczeń zależy od aktywności liderów na platformach (gdzie, zgodnie z hipotezami, interakcje z podwładnymi mogą być dodatnio związane z pokonywaniem ograniczeń politycznych oraz ujemnie z pokonywaniem ograniczeń kompetencyjnych i emocjonalnych), stosowanego stylu

przywództwa, realizacji celów osobistych oraz wybranych czynników organizacyjnych.

Rodzaje aktywności na platformach mogą mieć znaczenie zarówno jakościowe, jak i ilościowe (im więcej rodzajów aktywności, tym większe możliwości pokonywania ograniczeń). Interakcje z podwładnymi mogą polegać na wysyłaniu wiadomości i zaproszeń do kontaktu do innych użytkowników, jak również „lubieniu” treści dodawanych przez użytkowników oraz ich komentowaniu. Poszukiwanie informacji dotyczy zwykle danych o określonych użytkownikach, takich jak doświadczenie zawodowe, umiejętności, kontakty czy zainteresowania. Prezentowanie siebie oznacza zamieszczanie i aktualizowanie informacji na temat doświadczenia zawodowego, umiejętności lub zainteresowań. Dodawanie treści dotyczy zamieszczania komentarzy, artykułów, opinii o różnej długości, które są adresowane do szerokiego grona odbiorców na internetowej platformie społecznościowej.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na pokonywanie ograniczeń w modelu badawczym jest styl przywództwa, który odzwierciedla sposób postępowania lidera względem podwładnych. Styl partycypacyjny oznacza otwartą dyskusję i wspólne podejmowanie decyzji. Styl konsultacyjny występuje, kiedy lider konsultuje swoje decyzje z pracownikami. Natomiast styl dyrektywny wiąże się z sytuacją, gdy lider podejmuje decyzje samodzielnie i wydaje pracownikom polecenia.

Model przedstawia także czynniki organizacyjne. Kodeks korzystania z internetowych platform społecznościowych odnosi się do zbioru praw i obowiązków przysługujących użytkownikom platform społecznościowych, który został wdrożony w danej organizacji. Otwarta kultura organizacyjna oznacza sytuację, w której organizacja zapewnia swobodę wypowiedzi pracownikom i pracownicy aktywnie z niej korzystają, na przykład podczas komunikacji na internetowych platformach społecznościowych.

W modelu pojawia się również realizacja celów osobistych, które w badaniach przedstawionych w niniejszej pracy odnoszą się do kariery lidera.

Do realizacji postawionych celów pracy wykorzystano literaturę z zakresu:

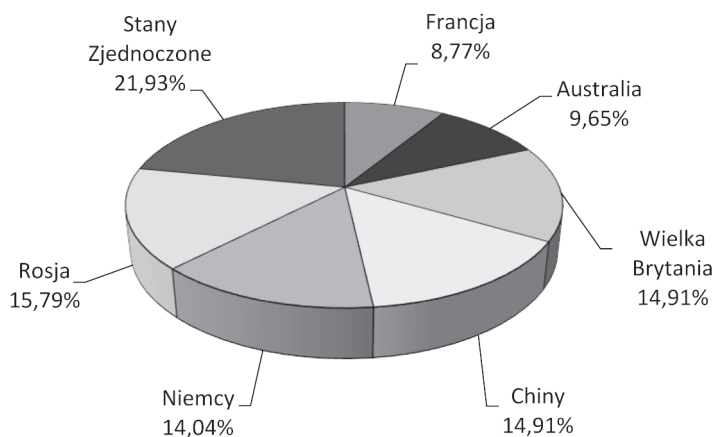
- nauk o zarządzaniu (m.in. z czasopism takich jak: „Academy of Management Journal”, „Academy of Management Review”, „Administrative Science Quarterly”, „Harvard Business Review”, „International Journal of Human Resource Management”,

- „Journal of Management”, „MIT Sloan Management Review”, „Organization Science, Strategic Management Journal”);
- biznesu (m.in. z: „Journal of World Business”, „Journal of Business Ethics”, „Business Horizons”, „Journal of Business Research”);
 - psychologii (m.in. z: „Journal of Applied Psychology”, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, „Organizational Psychology Review”);
 - marketingu (m.in. z: „International Journal of Advertising”, „Journal of Marketing Research”, „Journal of Interactive Marketing”);
 - systemów informacyjnych (m.in. z: „Computers in Human Behavior”, „Information Systems Journal”, „Journal of Computer-Mediated Communication”, „Journal of Management Information Systems”, „MIS Quarterly”).

Przeanalizowano ponadto treści zamieszczone w internetowych serwisach informacyjnych takich jak: Fast Company, Forbes, Fortune, Inc., INSEAD Knowledge, New York Times, Reuters, The Economist, VentureBeat.

Badania własne obejmowały lata 2011–2016 i zostały przeprowadzone w Polsce i za granicą.

Badanie użyteczności platform zostało przeprowadzone w Australii, Chinach, we Francji, w Niemczech, Rosji, Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii (por. rysunek 4.2) wśród menedżerów, dyrektorów i prezesów firm z organizacji o różnej wielkości.

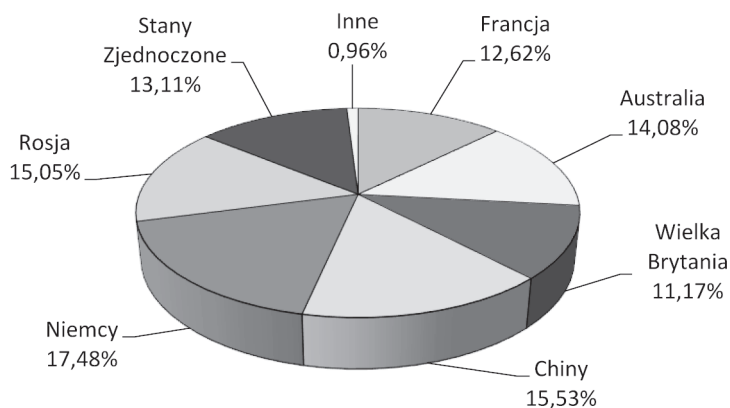


Rysunek 4.2. Zestawienie respondentów według krajów (N = 113)

Źródło: badania własne.

Badanie komunikacji i zaangażowania zostało przeprowadzone wśród menedżerów, dyrektorów i prezesów korporacji z listy „Fortune 500” w Stanach Zjednoczonych.

Międzynarodowe badanie kariery zostało przeprowadzone wśród osób na stanowiskach menedżerskich w Australii, Chinach, we Francji, w Niemczech, Rosji, Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii (por. rysunek 4.3).



Rysunek 4.3. Zestawienie respondentów według krajów dla międzynarodowego badania kariery (N=206)

Źródło: badania własne.

Aby uzasadnić metody badań zastosowane w niniejszej pracy, należy odnieść się do klasyfikacji oraz paradygmatów, z których metody te wynikają. Jedną z klasyfikacji wyróżnia cztery rodzaje metod badawczych w zarządzaniu: pragmatyczne, formalne, rozumiejące oraz empiryczne (Ostasz, 1999). Metody pragmatyczne koncentrują się na rozwiązywaniu praktycznych problemów egzystencjalnych człowieka. Metody rozumiejące zakładają podejście interpretatywne (Sułkowski, 2013). Można do niego zaliczyć na przykład teorię ugruntowaną (Strauss i Corbin, 1994) oraz jej wizualną wersję (Konecki, 2005) lub antropologię organizacji (Kostera, 2005). Metody formalne są związane z matematyką, logiką i statystyką. Metody empiryczne dążą do uzyskania warunków odzwierciedlających rzeczywistość w poznaniu naukowym i odwołują się do ilościowych metod nauk społecznych, takich jak metoda ankietowa (Sułek, 1990).

Zbliżone spojrzenie na badania naukowe przedstawili Burrell i Morgan (1979), wyróżniając cztery główne paradygmaty: funkcjonalistyczny,

interpretatywny, radykalny humanistyczny i radykalny strukturalistyczny. Paradygmaty te stanowią przedmiot dyskusji i podstawę wielu współczesnych prac z zakresu zarządzania (Golonka, 2014; Jemielniak, 2008; Latusek-Jurczak, 2011). Wynikają z nastawienia społecznego (regulacyjne – radykalnie zmienne) oraz nastawienia naukowego (subiektywne – obiektywne). Paradygmat funkcjonalistyczny zakłada, że nauka powinna dążyć do obiektywizmu, natomiast paradygmat interpretatywny uznaje względność rzeczywistości społecznej. Paradygmat radykalny humanistyczny, podobnie do interpretatywnego, opiera się na subiektywności zjawisk społecznych, ale różni się od niego w dostrzeganiu praktycznego aspektu roli nauki. Paradygmat radykalny strukturalistyczny, podobnie jak funkcjonalizm, odwołuje się do obiektywnej (materiałnej) rzeczywistości, ale zakłada poszukiwanie wzorców dla określonych celów. Naukowcy zajmujący się metodologią badań naukowych sugerują, że preferencje paradygmatyczne odzwierciedlają stosowanie określonych metod badawczych (Kostera, 2005). Humanisci są bliżej metod jakościowych, natomiast funkcjoniści preferują metody ilościowe (Kociatkiewicz i Kostera, 2013). W literaturze dotyczącej zarządzania niektórzy badacze zalecają stosowanie wielu metod badania organizacji, odnosząc się do triangulacji metodologicznej (Denzin, 1970), podejścia komplementarnego (Szałkowski, 1997) lub hybrydowego (Chęłpa, 2003). Krzyżanowski (1999) podkreśla, że różnym sposobom postrzegania rzeczywistości towarzyszą różne metody i techniki badań. Stańczyk (2011) dodaje, że triangulacja umożliwia uwierzytelnienie badań. Może ona oznaczać połączenie metod jakościowych i ilościowych (Kostera, 2005). Dlatego też badania zrealizowane metodą ilościową poprzedzone zostały pilotażowym badaniem jakościowym w formie wywiadu nieustrukturyzowanego.

W przypadku wielu badań celem wywiadu swobodnego, który ma postać rozmowy osoby prowadzącej wywiad z respondentem, gdzie rola osoby prowadzącej sprowadza się do nieregularnego wtrącania pytań lub prośb o doprecyzowanie wypowiedzi, jest rozpoznanie danego tematu (Konecki, 2000). Badania autora rozpoczynały się więc od działań służących zrozumieniu rzeczywistości, co jest celem badań interpretatywnych (Czarniawska-Joerges, 1992). Badanie główne, nastawione na wyjaśnianie zjawisk w zarządzaniu, oparte zostało natomiast na metodzie ilościowej (Dyduch, 2011).

W przeprowadzonych badaniach zmienne dotyczące pokonywania ograniczeń zostały skalkulowane na podstawie wartości innych zmien-

nych ze względu na subiektywność oceny pokonywania ograniczeń przez respondentów. Dlatego konkluzje na temat pokonywania ograniczeń powstały na podstawie analizy zmiennych omówionych poniżej.

1. Pokonywanie ograniczeń w środowisku wirtualnym. W związku z tym, że pokonywanie ograniczeń polega na radzeniu sobie z ograniczeniami, które negatywnie wpływają na funkcjonowanie liderów, ta zmienna wynikowa została skalkulowana przez ocenę użyteczności internetowych platform społecznościowych dla różnych zachowań przywódczych. Respondenci deklarowali użyteczność platform dla tych zachowań w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską użyteczność, a 5 – bardzo wysoką. Współczynnik alfa Cronbacha, który jest miarą wewnętrznej spójności zmiennej, został skalkulowany do użyteczności poszczególnych zachowań i wyniósł 0,85.
2. Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych. Zmienna została skalkulowana przez analizę efektywności komunikacji opracowaną na podstawie badania przeprowadzonych przez Towers Watson (2013). Współczynnik alfa Cronbacha obliczony dla poszczególnych pozycji efektywności komunikacji wyniósł 0,79.
3. Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych. Zmienna została skalkulowana na podstawie oceny swobody przewodzenia z użyciem internetowych platform społecznościowych w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak swobody, aktywność skrępowaną przepisami i ograniczeniami, a 5 oznaczało swobodę przewodzenia.
4. Pokonywanie ograniczeń kulturowych. Zmienna została skalkulowana na podstawie oceny otwartości kultury organizacyjnej w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało niski poziom otwartości kultury organizacyjnej, a 5 – wysoki poziom otwartości kultury organizacyjnej.
5. Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych. Zmienna została skalkulowana na podstawie oceny zaangażowania pracowników w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało bardzo niskie zaangażowanie, a 5 – bardzo wysokie) zgodnie ze skalą opracowaną przez Towers Watson (2013). Współczynnik alfa Cronbacha obliczony dla poszczególnych elementów zaangażowania pracowników wyniósł 0,80.
6. Pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych. Zmienna została skalkulowana na podstawie oceny zachowań przywódczych przez pracowników i współpracowników w skali od 1 do 7, gdzie 1 ozna-

czało zachowanie zupełnie niepasujące do lidera, a 7 – bardzo pasujące. Współczynnik alfa Cronbacha dla całego zestawu kompetencji wyniósł 0,88; dla poszczególnych kompetencji wyniósł odpowiednio: dla kompetencji antycypacyjnych 0,68, dla kompetencji wizjonerskich 0,768, dla kompetencji mobilizacyjnych 0,825, dla kompetencji wartościotwórczych 0,707, dla kompetencji autorefleksyjnych 0,796.

7. Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych. Zmienna została skalkulowana na podstawie oceny dobrostanu emocjonalnego w zespole (rozumianego jako subiektywna ocena doświadczeń emocjonalnych (Gorbatkow, 2002)) w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską ocenę, a 5 – bardzo wysoką ocenę.
8. Pokonywanie ograniczeń informacyjnych. Zmienna została skalkulowana na podstawie oceny efektywności przekazywania różnych typów informacji przez internetowe platformy społecznościowe w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo niską ocenę, a 5 – bardzo wysoką. Współczynnik alfa Cronbacha wyniósł 0,75.
9. Pokonywanie ograniczeń etycznych. Zmienna binarna została skalkulowana na podstawie przyjęcia lub odrzucenia oferty pracy przez lidera na internetowych platformach społecznościowych i używania internetowych platform społecznościowych jako „przykrywek” dla poszukiwania pracy. Pojęcie przykrywki odnoszące się do internetowych platform społecznościowych wprowadził Piskorski (2014), wyjaśniając, dlaczego niektórzy użytkownicy podejmują wiele rodzajów aktywności na platformach, chcąc zwrócić uwagę rekruterów, jednocześnie nie narażając się obecnemu pracodawcy.
10. Pokonywanie ograniczeń politycznych. W związku z tym, że ograniczenia polityczne polegają na układach wewnętrznych i zewnętrznych uniemożliwiających współpracę lidera z różnymi członkami tych układów, zmienna została skalkulowana na podstawie liczby otrzymywanych ofert współpracy. Większa liczba ofert oznacza większą skuteczność lidera w pokonywaniu ograniczeń.

W badaniu użyteczności platform dla liderów zmienne niezależne dotyczyły:

- aktywności lidera na internetowych platformach społecznościowych;

- barier w użytkowaniu internetowych platform społecznościowych;
- ryzyk związanych z używaniem internetowych platform społecznościowych;
- liczby platform społecznościowych używanych przez liderów do celów zawodowych;
- kontaktów z tej samej organizacji na zewnętrznych platformach społecznościowych;
- wielkości firmy (struktury organizacyjnej).

Zmienne kontrolne użyte w badaniu użyteczności platform to wiek, płeć, kraj, stanowisko.

W badaniu komunikacji i zaangażowania zmienne niezależne dotyczyły:

- godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych i zewnętrznych internetowych platformach społecznościowych;
- szkolenia z korzystania z platform społecznościowych;
- liczby wewnętrznych i zewnętrznych platform społecznościowych;
- kodeksu korzystania z platform społecznościowych;
- pracowników na wewnętrznych i zewnętrznych platformach społecznościowych;
- struktury organizacyjnej;
- otwartej kultury organizacyjnej (pozwala pracownikom na swobodne wyrażanie własnych opinii oraz słuchanie poglądów innych);
- stylu przywództwa na platformach społecznościowych (partycypacyjny, konsultacyjny, delegujący, dyrektywny).

Zmienne kontrolne użyte w badaniu to płeć, stanowisko, wiek.

W międzynarodowym badaniu kariery zmienne niezależne były związane z:

- autoprezentacją na platformie społecznościowej;
- poszukiwaniem informacji i ofert pracy na platformie społecznościowej;
- interakcjami z innymi użytkownikami na platformie społecznościowej;
- zmianami określonych części profilu na platformie społecznościowej (nagłówki zawodowy, podsumowanie zawodowe, doświadczenie, edukacja, grupy, rekomendacje);
- liczbą lat na obecnym stanowisku i przeszłych stanowiskach;
- liczbą referencji;

- liczbą grup;
- liczbą kontaktów;
- liczbą lat doświadczenia zawodowego ogółem.

Zmienne kontrolne użyte w badaniu to płeć i kraj.

W badaniu kariery w Polsce zostały użyte do analizy następujące zmienne niezależne:

- autoprezentacja na platformie społecznościowej;
- interakcje z innymi użytkownikami na platformie społecznościowej;
- poszukiwanie informacji oraz osób na platformie społecznościowej;
- posiadanie własnej wizji zawodowej;
- aktywność rozwojowa (samodzielne przemyślenia, dyskusja ze znajomymi, mentoring, coaching, kursy, szkolenia w pracy, spotkania z psychologiem, benchmarking, kursy i szkolenia poza pracą).

Zmienne kontrolne użyte w badaniu to płeć i wiek.

W badaniu ograniczonego przywództwa przeanalizowano kanały komunikacji (spotkania bezpośrednie, komunikacja telefoniczna, poczta elektroniczna, internetowe platformy społecznościowe) pomiędzy liderem a pracownikami jako zmienne niezależne. Zmienne kontrolne użyte w badaniu to płeć i wiek.

4.2. Przebieg badania

Badanie główne poprzedzone było badaniem pilotażowym, które polegało na przeprowadzeniu wywiadów telefonicznych z dwunastoma korporacyjnymi menedżerami wyższego szczebla (członkowie zarządu lub poziom niżej w strukturze organizacyjnej) z Chin, Francji, Niemiec, Polski, Sri Lanki, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Włoch na temat roli internetowych platform społecznościowych w zarządzaniu zespołem oraz zarządzaniu karierą. Wywiady zostały przeprowadzone w listopadzie i grudniu 2011 roku wśród uczestników programów menedżerskich na Harvard Business School. Ponieważ popularność internetowych profesjonalnych platform społecznościowych zaczęła w tym czasie rosnąć, do badania jakościowego wybrano osoby, które dzięki wcześniejszej realizacji programów edukacyjnych na renomowanej uczelni były w stanie wypowiedzieć się zarówno na temat pozytywnych, jak i negatywnych stron badanego obszaru i dzięki temu mogły

pomóc w lepszym sformułowaniu problemu badawczego. Wywiady trwały około 30–60 minut i miały postać swobodną ukierunkowaną, co oznacza, że utworzono listę potrzeb informacyjnych wraz ze wzorami pytań (Konecki, 2000).

Dane z badania użyteczności platform zostały zebrane przez autora w październiku i listopadzie 2011 roku od 113 osób. W badaniu użyteczności platform kwestionariusz składał się z 16 pytań (15 zamkniętych i 1 otwarte). Wersja elektroniczna została wysłana do 800 osób losowo wybranych na portalu LinkedIn. Kwestionariusz znajduje się w załączniku 1. Elektroniczną ankietę stworzyli programiści Towers Watson, globalnej firmy doradczej.

Dane z badania komunikacji i zaangażowania zostały pozyskane przez autora we wrześniu, październiku i listopadzie 2012 roku od 195 osób. W badaniu komunikacji i zaangażowania kwestionariusz składał się z 23 pytań (21 zamkniętych i 2 otwarte). Wersja elektroniczna, również konsultowana i stworzona przez firmę Towers Watson, została przesłana do 1500 osób losowo wybranych na portalu LinkedIn. Kwestionariusz znajduje się w załączniku 2.

Dane z międzynarodowego badania kariery zostały zebrane przez autora w październiku i listopadzie 2012 roku od 206 uczestników. W międzynarodowym badaniu kariery został wykorzystany kwestionariusz ankiety, który składał się z 6 pytań zamkniętych. Wersja elektroniczna w postaci dokumentu tekstowego została dołączona do wiadomości na platformie LinkedIn i przesłana do 1200 osób. Kwestionariusz znajduje się w załączniku 3.

Dane z polskiego badania kariery zostały zebrane przez autora w marcu i w kwietniu 2016 roku wśród 206 osób. W polskim badaniu kariery został wykorzystany kwestionariusz ankiety, który składał się z 9 pytań zamkniętych i 1 otwartego. Wersja elektroniczna została stworzona za pomocą Google Forms i rozesłana dzięki firmie Pedersen i Partners (Executive Search) do 2000 osób. Kwestionariusz znajduje się w załączniku 4.

Dane z badania przywództwa zostały zebrane w lipcu i sierpniu 2016 roku od 630 osób (w tym 113 liderów i 517 pracowników i współpracowników). W badaniu przywództwa został wykorzystany kwestionariusz ankiety, który składał się z trzech części. Część główna, z której dane zostały wykorzystane w niniejszej pracy, dotyczyła kompetencji przywódczych i zawierała 25 pytań. Kwestionariusz został rozesłany

do uczestników programu MBA w Akademii Leona Koźmińskiego. Kwestionariusz znajduje się w załączniku 5.

Narzędziem badawczym, które zostało użyte w badaniach, jest kwestionariusz ankiety oraz – w przypadku międzynarodowego badania kariery – obserwacje przeprowadzone na profilach użytkowników portalu LinkedIn wśród osób, które wyraziły zgodę na wzięcie udziału w badaniu.

Dane pochodzą z kilku badań, ponieważ ograniczenia liderów mają bardzo szeroki zakres. Uzyskanie takiego stopnia różnorodności danych pozwalającego odnieść się do wszystkich ograniczeń byłoby bardzo trudne w jednym badaniu. W tabeli 4.1 pokazano, jakie hipotezy zostały zweryfikowane przez poszczególne badania.

Dane zostały przeanalizowane za pomocą regresji, która należy do najpopularniejszych ilościowych metod analizy danych (Czakon, 2016). Została zastosowana regresja Poissona, porządkowa i binominalna w programie statystycznym STATA. Określone typy regresji dostosowano do zmiennych wynikowych.

Tabela 4.1. Weryfikacja hipotez przez poszczególne badania

Nazwa badania	Weryfikacja hipotezy
<i>Badanie użyteczności platform</i>	Hipoteza nr 1
<i>Badanie komunikacji i zaangażowania</i>	Hipotezy nr 2, 3, 4, 5
<i>Międzynarodowe badanie kariery</i>	Hipotezy nr 8, 9, 10
<i>Polskie badanie kariery</i>	Hipotezy nr 8, 9, 10
<i>Projekt Budowa Teorii Ograniczonego Przywództwa</i>	Hipotezy nr 6, 7

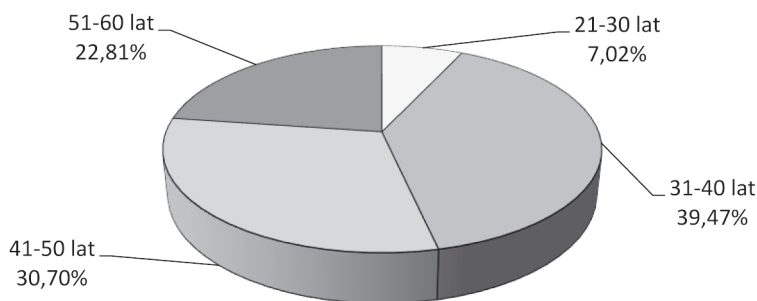
Źródło: opracowanie własne.

4.3. Charakterystyka uczestników badań

Na podstawie ostatnich badań można stwierdzić, że wszyscy menedżerowie posiadają pewien potencjał przywódczy i w mniejszym lub większym zakresie odgrywają rolę liderów (Tichy i Cohen, 1997). Koźmiński (2013), tworząc teorię ograniczonego przywództwa, także założył, że siła przywództwa jest stopniowalna. Badania opisane w niniejszej pracy opierają się na badaniach przeprowadzonych wśród osób na

stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich w firmach polskich i zagranicznych. Zgodnie z powyższym założeniem każdy z nich do pewnego stopnia jest liderem. Aby potwierdzić to założenie, w badaniu ograniczonego przywództwa przeprowadzono dodatkowo ocenę kompetencji przywódczych wśród pracowników i współpracowników.

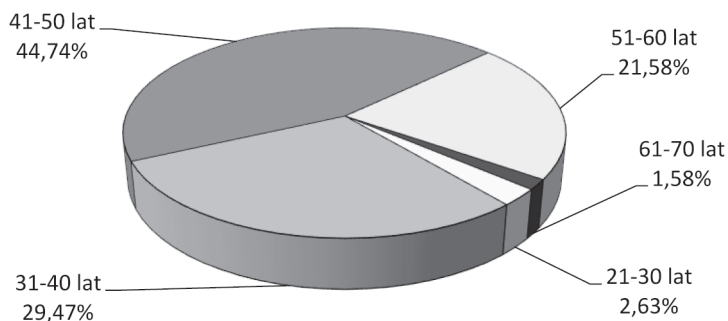
Mimo że temat badania dotyczył platform społecznościowych, które są popularne wśród młodych ludzi (Correa, Hinsley i De Zuniga, 2010), dane zostały zebrane od osób reprezentujących zarówno młodsze, jak i starsze pokolenie. Zestawienie respondentów według grup wiekowych przedstawia rysunek 4.4.



Rysunek 4.4. Zestawienie respondentów według grup wiekowych w badaniu użyteczności platform (N = 113)

Źródło: badania własne.

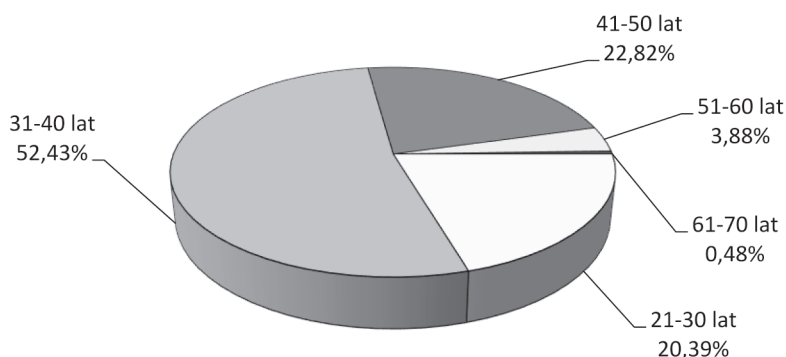
Zestawienie respondentów według grup wiekowych w badaniu komunikacji i zaangażowania przedstawia rysunek 4.5.



Rysunek 4.5. Zestawienie respondentów według grup wiekowych w badaniu komunikacji i zaangażowania (N = 194)

Źródło: badania własne.

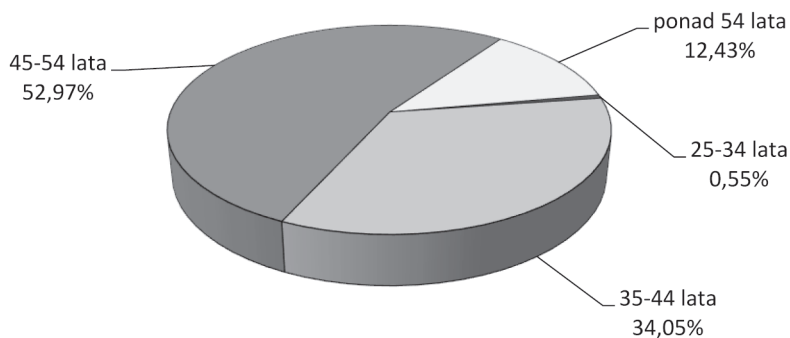
Zestawienie respondentów według grup wiekowych w międzynarodowym badaniu kariery przedstawiono na rysunku 4.6.



Rysunek 4.6. Zestawienie respondentów według grup wiekowych w międzynarodowym badaniu kariery

Źródło: badania własne.

Polskie badanie kariery objęło menedżerów, dyrektorów i prezesów firm z Polski, o różnej wielkości. Zestawienie respondentów według grup wiekowych przedstawia rysunek 4.7.

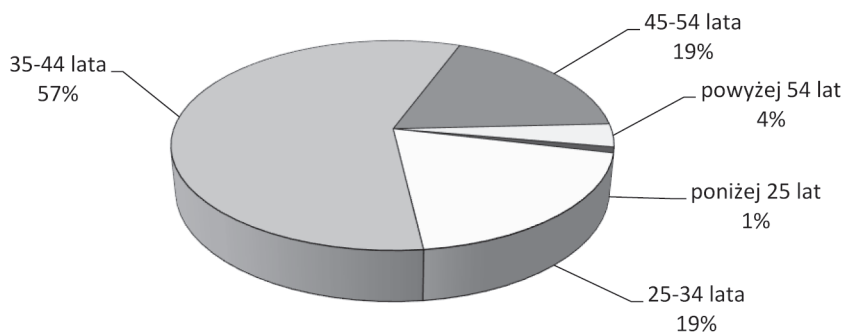


Rysunek 4.7. Zestawienie respondentów według grup wiekowych w polskim badaniu kariery (N = 206)

Źródło: badania własne.

Badanie przywództwa zostało przeprowadzone wśród osób zajmujących menedżerskie i dyrektorskie stanowiska w Polsce oraz na podstawie informacji pochodzących od ich przełożonych i współpracowników. W związku z tym, że nie wszyscy liderzy uzyskali oceny od innych osób,

w analizie uwzględniono 113 liderów, z których każdy otrzymał oceny od minimum dwóch osób. Zestawienie respondentów według wieku przedstawiono na rysunku 4.8.



Rysunek 4.8. Zestawienie respondentów według grup wiekowych w badaniu przywództwa (N = 113)

Źródło: badania własne.

Tabela 4.2 przedstawia zestawienie respondentów według grup wiekowych we wszystkich badaniach. Z danych zamieszczonych w tabeli wynika, że w badaniach przeprowadzonych w Polsce dominowali respondenci z grupy wiekowej 35–44 lata, natomiast w badaniach międzynarodowych przeważali respondenci z grup 31–40 lat i 41–50 lat.

Tabela 4.2. Zestawienie respondentów według grup wiekowych we wszystkich badaniach

	Badanie użyteczności platform	Badania komunikacji i zaangażowania	Międzynarodowe badanie kariery
21–30 lat	7,02%	2,63%	20,39%
31–40 lat	39,47%	29,47%	52,43%
41–50 lat	30,70%	44,74%	22,82%
51–60 lat	22,81%	21,58%	3,88%
61–70 lat	0,00%	1,58%	0,48%
	Polskie badanie kariery	Badanie ograniczonego przywództwa	
poniżej 25 lat	0,55%	0,89%	
25–34 lata	34,05%	19,47%	

35–44 lata	52,97%	57,52%
45–54 lata	12,43%	18,58%
powyżej 54 lat	0,55%	3,54%

Źródło: badania własne.

Respondenci we wszystkich badaniach pracowali w różnych sektorach. W żadnym z badań odsetek osób z jednego sektora nie przekroczył 20%. W badaniach przeważali mężczyźni (tabela 4.3). Proporcje mężczyzn do kobiet były podobne, jak w przypadku innych badań menedżerskich (Hopkins i Bilimoria, 2008).

Tabela 4.3. Zestawienie respondentów według płci

	Odsetek mężczyzn	Odsetek kobiet
Badanie użyteczności platform	79,65%	20,35%
Badanie komunikacji i zaangażowania	67,53%	32,47%
Międzynarodowe badanie kariery	84,47%	15,53%
Polskie badanie kariery	83,01%	16,99%
Badanie ograniczonego przywództwa	60,18%	39,82%

Źródło: badania własne.

Rozdział 5

POKONYWANIE OGRANICZEŃ PRZEZ LIDERÓW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

5.1. Użyteczność technologii społecznościowych dla pokonywania ograniczeń przez liderów – rezultaty badań i dyskusja

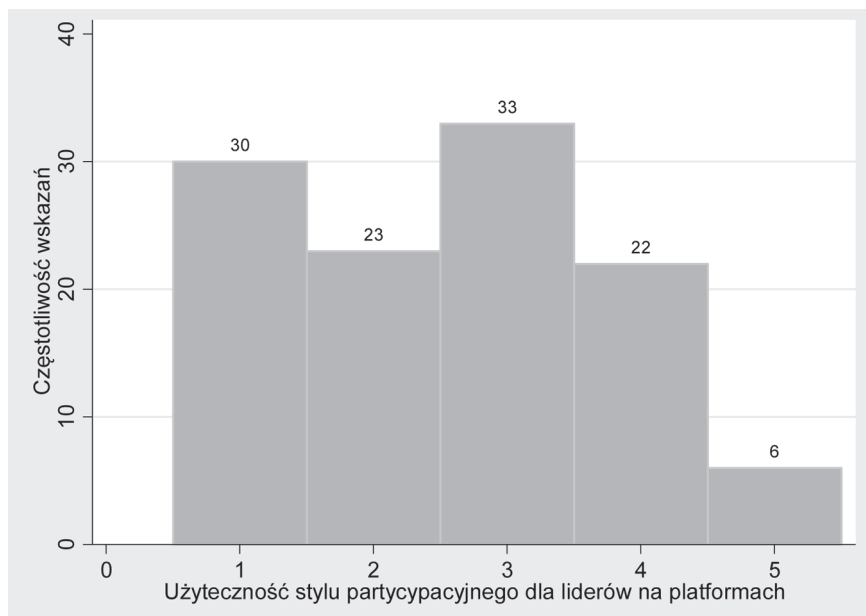
Przed udzieleniem odpowiedzi na pytanie, które z wymienionych w rozdziale 3 ograniczeń są pokonywane za pomocą internetowych platform społecznościowych, należy się odnieść do tego, w jaki sposób generalnie liderzy mogą pokonywać różne ograniczenia w rzeczywistości wirtualnej. Badanie użyteczności przynosi w tym zakresie ważną konkluzję. Na jego podstawie można stwierdzić, które style przywództwa (dyrektywny, konsultacyjny lub partycypacyjny) są bardziej użyteczne dla liderów na internetowych platformach społecznościowych.

Wyniki testu Wilcoxona (załącznik 6, tabele 6.2 i 6.3) potwierdzają różnicę pomiędzy użytecznością stylu partycypacyjnego dla liderów na internetowych platformach społecznościowych i użytecznością stylu konsultacyjnego (współczynnik istotności statystycznej $p < 0,01$), wskazując na wyższość stylu partycypacyjnego nad konsultacyjnym. Wyniki potwierdzają także różnicę między użytecznością stylu konsultacyjnego i stylu dyrektywnego (współczynnik istotności staty-

stycznej $p < 0,01$), wskazując na wyższość stylu konsultacyjnego nad dyrektywnym.

Na podstawie tych rezultatów można wnioskować, że internetowe platformy społecznościowe nie są użyteczne dla liderów wydających krótkie polecenia (na przykład przez komunikatory, które jako jedno z podstawowych funkcji platform umożliwiają komunikację pomiędzy przełożonym i podwładnym lub grupą podwładnych) lub liderów zbierających informacje i podejmujących samodzielnie decyzje, które są przekazywane do całego zespołu, na przykład za pomocą postów. Platformy sprawdzają się lepiej w przypadku liderów zadających pytania wielu pracownikom jednocześnie, zachęcających do wyrażania opinii czy wyjaśniania opinii zaprezentowanych wcześniej przez podwładnych. Wyniki wskazują, że najbardziej użyteczne są dla liderów uczestniczących w dyskusji, wymieniających opinie, poszukujących konsensusu czy udzielających pozytywnej informacji zwrotnej.

Wyniki badań mogą być o tyle istotne, że statystyki dotyczące platform społecznościowych wskazują, iż znaczący procent użytkowników pozostaje bierny, tzn. nie angażuje się w dyskusję, pozostając w roli obserwatorów (Schneider, Von Krogh i Jäger, 2013). Obserwacja i zbieranie informacji mogą być związane ze stylem dyrektywnym. Z badania użyteczności wynika jednak, że style konsultacyjny i partycypacyjny są bardziej użyteczne w społecznościach wirtualnych niż styl dyrektywny, co oznacza potwierdzenie pierwszej części hipotezy nr 1. Wymiana opinii lub poszukiwanie konsensusu w świecie wirtualnym może pomagać pokonywać ograniczenia związane z komunikacją w organizacji (np. przez docieranie do większego grona odbiorców), uprawnieniami (np. przez wpływanie na osoby, które nie należą do zespołu lidera), normami społecznymi (np. przez promowanie określonych zachowań wśród wielu osób jednocześnie), motywacją (np. przez udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej przez platformy społecznościowe), dostępem do informacji (np. przez uzyskiwanie podczas dyskusji informacji na temat osób, organizacji i rynków) i walką o władzę (np. przez budowanie relacji z użytkownikami biorącymi udział w dyskusjach na platformach społecznościowych). Warto zwrócić uwagę, że użyteczność wymienionych stylów przywództwa na internetowych platformach społecznościowych oscylowała między poziomem niskim a średnim, natomiast tylko w nielicznych przypadkach osiągała bardzo wysoki poziom (rysunek 5.1).



Rysunek 5.1. Dystrybucja ocen użyteczności stylu partycypacyjnego

Źródło: badania własne.

Może to wyjaśnić fakt, że wirtualne środowisko pracy nie pozwala na zaobserwowanie u drugiej osoby mimiki, gestów i innych sygnałów niewerbalnych, zatem może to prowadzić do nieporozumień i braku zaufania (Pilllis i Furumo, 2007). Badanie użyteczności pokazuje, że konsultowanie i partycypacja w dyskusji lepiej wpływają na budowanie zaufania, mobilizowanie podwładnych do wykonywania zadań oraz inspirowanie do opracowywania rozwiązań niż monitorowanie lub wydawanie poleceń. Może to wynikać z kultury społeczności wirtualnych, która ma zwykle charakter partycypacyjny (Burgess i Green, 2013). Oznacza to, że członkowie społeczności są „przyzwyczajeni” do dzielenia się opiniami, często krytycznymi, które prowadzą do burzliwych dyskusji, oraz wyrażania stosunku do niektórych opinii poprzez używanie emotikonów (znaków tekstowych lub graficznych wyrażających nastrój danego użytkownika). Styl dyrektywny nie przystaje więc do wzorców zachowań, które utrwaliły się na platformach społecznościowych. Należy jednak podkreślić, że istnieją sytuacje wyróżniające się koniecznością natychmiastowej reakcji, kiedy styl dyrektywny może się okazać najbardziej efektywny dla organizacji. Obecni liderzy coraz częściej pracują w środowisku rzeczywistym i wirtualnym, więc mogą dostosować styl

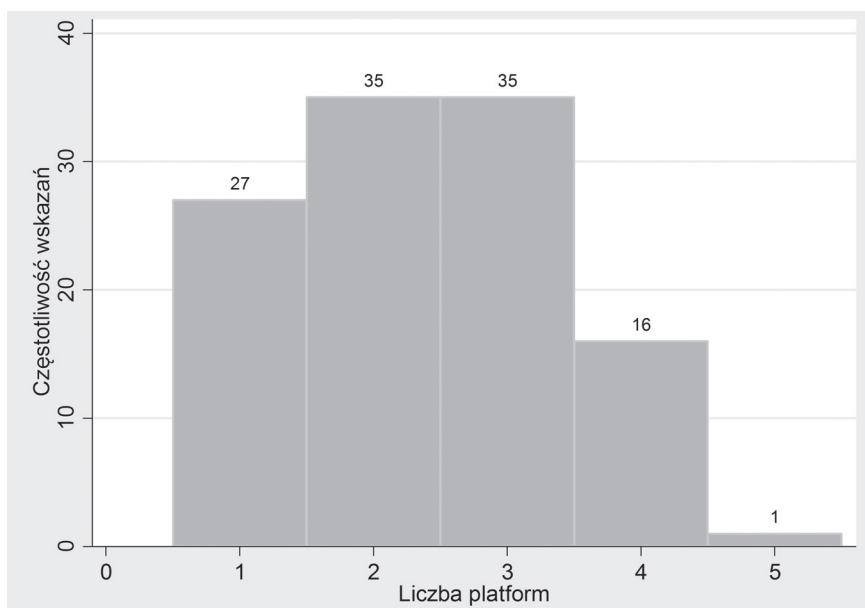
przywództwa do środowiska, w którym się komunikują w danym momencie, i zdecydować o odpowiednim sposobie komunikacji z podwładnymi.

Badanie użyteczności miało sprawdzić, w jaki sposób intensywność aktywności w społecznościach wirtualnych wpływa na użyteczność platform w pokonywaniu ograniczeń przez liderów. Zgodnie z wynikami regresji porządkowej użyteczność platform dla liderów jest statystycznie zależna od liczby rodzajów aktywności na internetowych platformach społecznościowych ($p < 0,01$; załącznik 6, tabela 6.1). Przy wzroście liczby rodzajów aktywności o jednostkę prawdopodobieństwo bardzo niskiej użyteczności maleje. Pozostałe cztery skale ocen razem (bardzo wysoka, wysoka, umiarkowana i niska użyteczność) są 1,2 razy bardziej prawdopodobne w porównaniu z bardzo niską użytecznością. Oznacza to, że wyższa ocena użyteczności jest pozytywnie związana z liczbą rodzajów aktywności na platformach.

Wyniki regresji porządkowej potwierdzają też zależność użyteczności od liczby platform ($p < 0,01$; załącznik 6, tabela 6.1). Wyższa liczba platform jest pozytywnie związana z ich użytecznością (współczynnik regresji wynosi 1,74). Można zatem potwierdzić hipotezę nr 1, ponieważ użyteczność platform społecznościowych wspierających przywództwo jest dodatnio związana z liczbą działań i liczbą platform. Według Kottera (1990) efektywni menedżerowie spędzają większość czasu pracy na bezpośrednich interakcjach z innymi pracownikami.

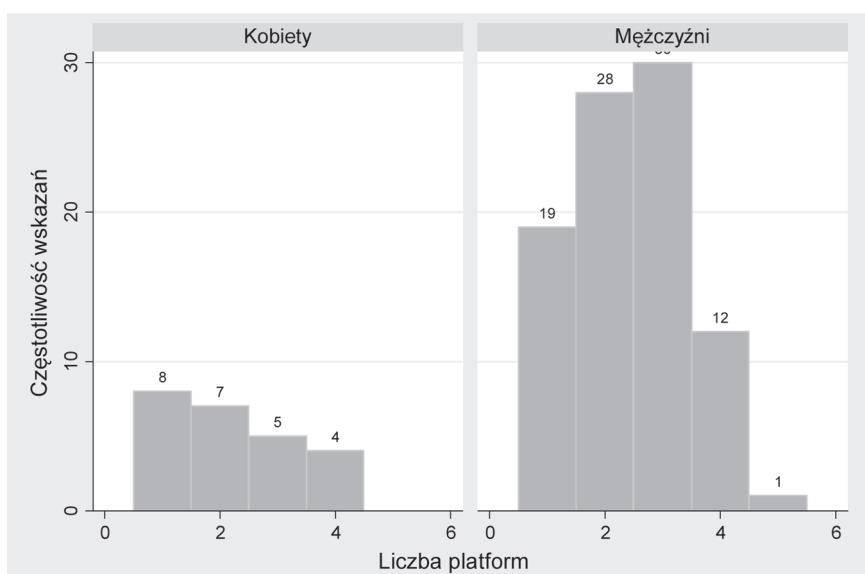
Część tego czasu pracy przenosi się na platformy społecznościowe, stąd większa liczba działań na różnych platformach podjęta przez lidera, aby współdziałać z innymi, jest kluczowa dla użyteczności platform społecznościowych w pokonywaniu ograniczeń. Badanie przeprowadzono w czasie, kiedy internetowe platformy społecznościowe zdobywały popularność i stosunkowo łatwo było się wyróżnić przez intensywność ich używania, która była znacznie niższa niż obecnie. W przyszłości ten rodzaj aktywności będzie prawdopodobnie nabierać znaczenia.

W odniesieniu do liczby dostępnych platform społecznościowych liderzy nie ograniczają się do jednej platformy. Dystrybucję liczby używanych platform społecznościowych przedstawiają rysunki 5.2, 5.3, 5.4 i 5.5. Największy odsetek przebadanych liderów (62%) używał dwóch lub trzech platform społecznościowych. W przypadku mężczyzn odsetek używających dwóch lub trzech platform wyniósł 64%, w przypadku kobiet – 50%. Największy odsetek liderów (71%) używających dwóch lub trzech platform znajduje się w grupie wiekowej 41–50 lat. W odniesieniu do krajów w używaniu dwóch lub trzech platform przoduje USA.



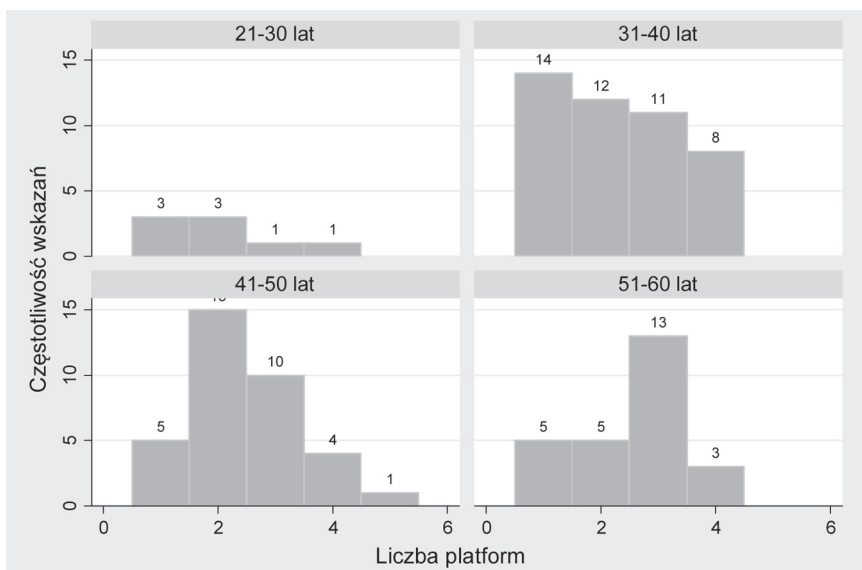
Rysunek 5.2. Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych

Źródło: badania własne.



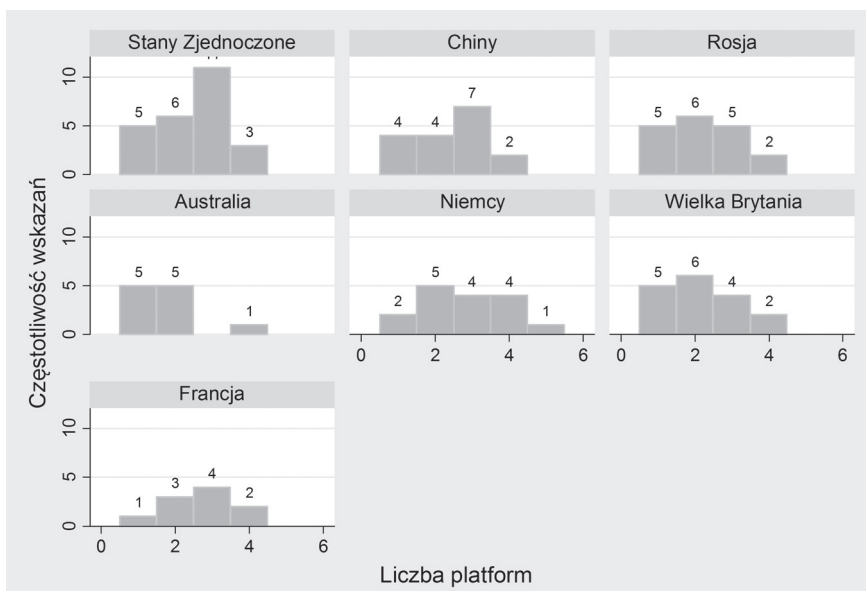
Rysunek 5.3. Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych ze względu na płeć (N=113)

Źródło: badania własne.



Rysunek 5.4. Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych ze względu na wiek (N=113)

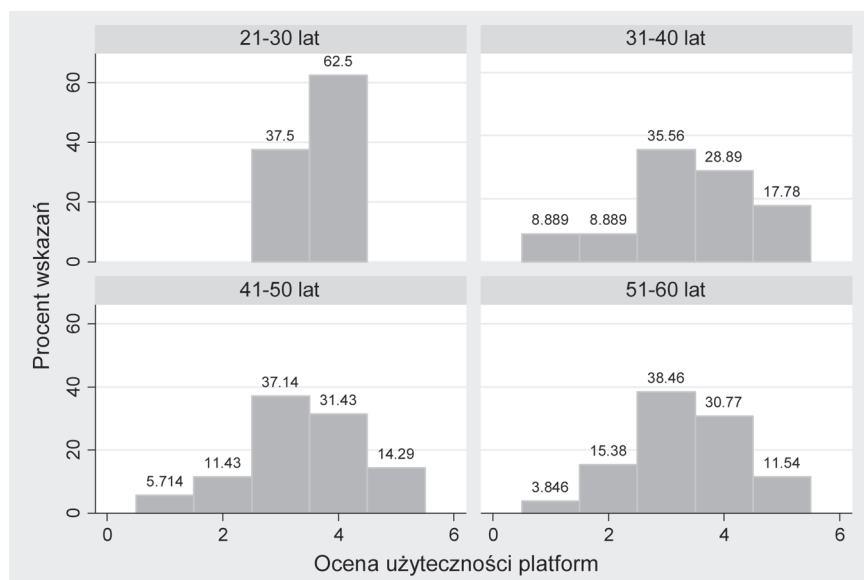
Źródło: badania własne.



Rysunek 5.5. Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych ze względu na kraj (N=113)

Źródło: badania własne.

Jest oczywiste, że środowisko wirtualne przyciąga młodszą generację pracowników z mniejszym doświadczeniem ze względu na wolność i niezależność, które są bardziej cenione przez takich pracowników, a także ze względu na umiejętności potrzebne do obsługi nowych technologii (Nielsen i Razmerita, 2014). Istnieją również badania wskazujące na różnice płci w zakresie innowacyjnego podejścia do nowych technologii (Millward i Freeman, 2002). Badanie użyteczności nie pozwoliło jednak na ustalenie jednoznacznej charakterystyki liderów, dla których platformy społecznościowe są najbardziej użyteczne. Z analizy danych wynika, że pracownicy starszego pokolenia z dużym doświadczeniem wykorzystują platformy podobnie jak ich młodszy koledzy (załącznik 6, tabela 6.1 oraz rysunek 5.6).

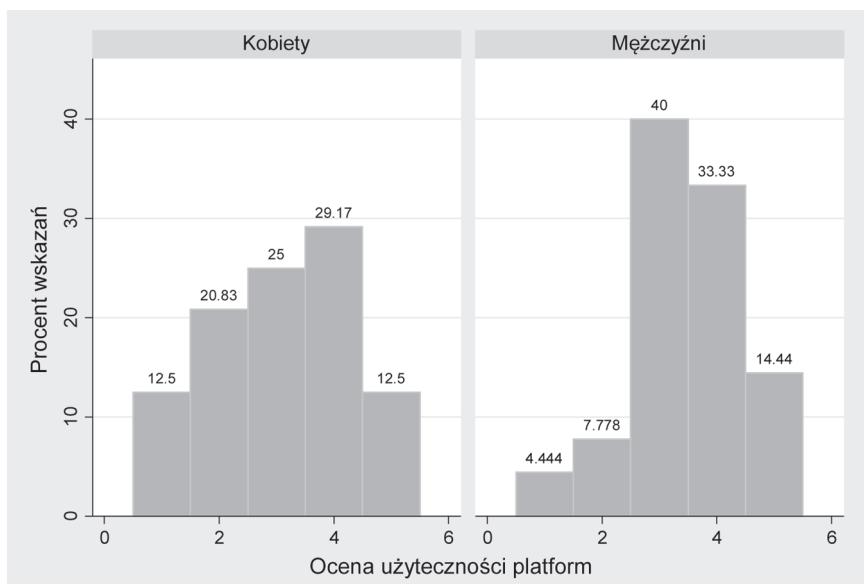


Rysunek 5.6. Dystrybucja ocen użyteczności platform dla liderów według grup wiekowych (N = 113)

Źródło: badania własne.

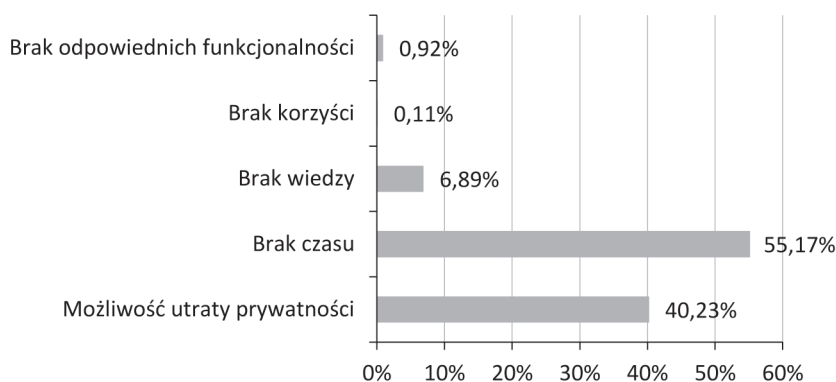
Nie stwierdzono także statystycznie istotnych różnic pod względem płci (załącznik 6, tabela 6.1 oraz rysunek 5.7).

Mimo że liderzy deklarowali ciągły wzrost znaczenia platform społecznościowych, aktywność wielu z nich jest mocno ograniczona. Najważniejszymi przyczynami ograniczonej aktywności były brak czasu (55% badanych) oraz możliwość utraty prywatności (40% badanych). Szczegółowe zestawienie zawiera rysunek 5.8.



Rysunek 5.7. Dystrybucja ocen użyteczności platform dla liderów według płci

Źródło: badania własne.

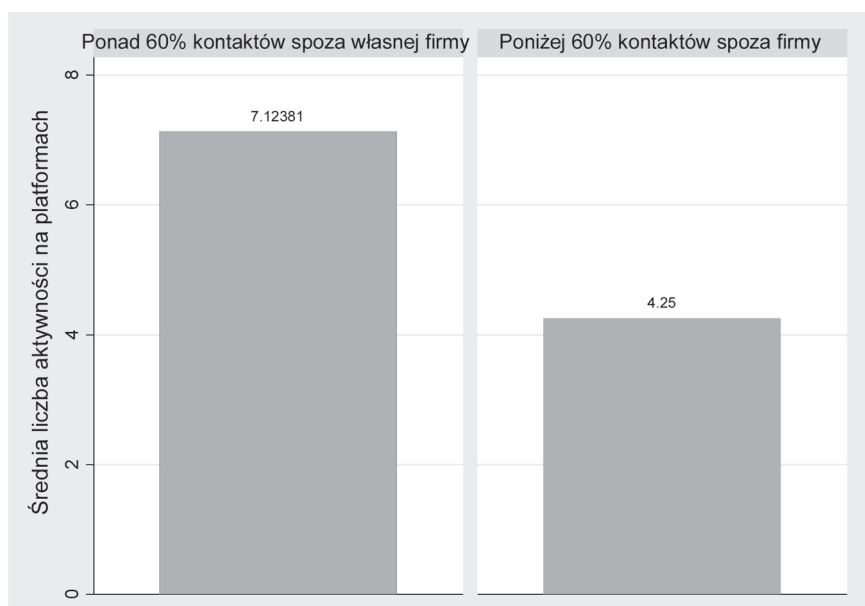


Rysunek 5.8. Bariery użytkowania platform społecznościowych (N = 113)

Źródło: badania własne.

Wyniki analizy regresji Poissona (załącznik 6, tabela 6.4) wskazują, że aktywność liderów na platformach jest tym większa, im większy odsetek osób w ich kontaktach na platformie pracuje poza organizacją (rysunek 5.9). Wśród tych osób mogą być różni partnerzy biznesowi, klienci, dostawcy, ale również eksperci branżowi, pasjonaci w określonych dziedzinach czy headhunterzy. Rezultat ten można interpretować

na dwa sposoby. Po pierwsze, bardzo możliwe, że liderzy kontaktują się z szeroko rozumianymi interesariuszami danej organizacji, budują lub podtrzymują z nimi relacje, dzięki którym są w stanie lepiej pokonywać ograniczenia, realizując cele organizacji. Po drugie, co wydaje się bardziej możliwe, liderzy starają się wykorzystywać sieci społeczne na platformach do pokonywania ograniczeń w celach osobistych, takich jak kariera zawodowa (hipoteza 1). Drugi wniosek jest dosyć trudny do zbadania poprzez pytania bezpośrednie. Przeprowadzone przez autora badania własne w obszarze kariery liderów potwierdzają jednak stosowanie platform w celu otrzymywania ofert pracy.



Rysunek 5.9. Aktywność liderów na platformach według odsetka osób w kontaktach spoza własnej organizacji (N = 113)

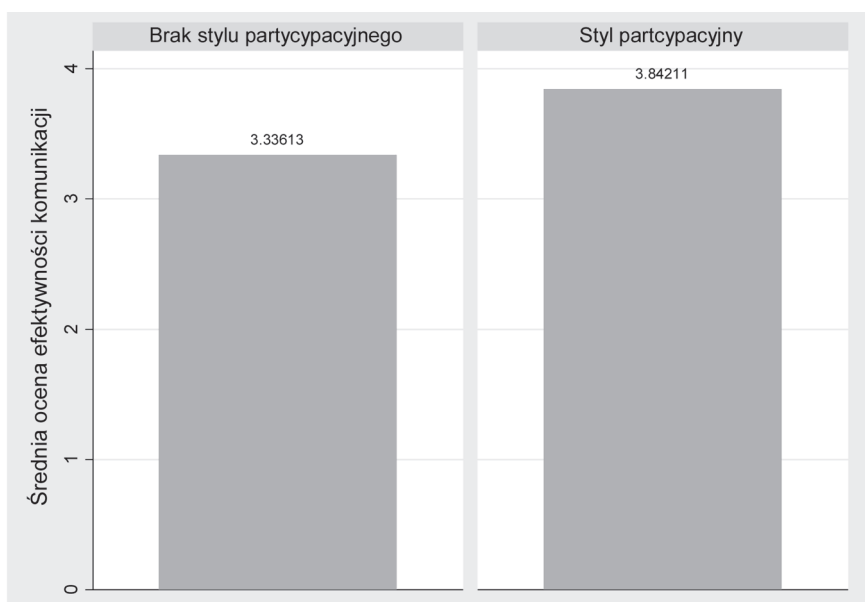
Źródło: badania własne.

5.2. Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych

W zrealizowanym badaniu komunikacji i zaangażowania zostały wydzielone dwa rodzaje środowisk wirtualnych:

- wewnętrzne platformy społecznościowe (dedykowane dla członków danej organizacji);
- zewnętrzne platformy (przeznaczone dla wszystkich użytkowników).

W zakresie wewnętrznych platform wyniki badania komunikacji i zaangażowania dotyczące stylów przywództwa są zbliżone do badania użyteczności. Analiza danych za pomocą regresji porządkowej wykazała, że pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych jest dodatnio skorelowane ze stylem konsultacyjnym i partycypacyjnym. Jeśli lider podejmuje taką aktywność na internetowych platformach społecznościowych, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen poziomu efektywności komunikacji w porównaniu z bardzo niskim poziomem wzrasta w przypadku stylu konsultacyjnego i partycypacyjnego ponaddwukrotnie (współczynnik istotności statystycznej $p < 0,05$; załącznik 7, tabela 7.1). Rysunki 5.10 i 5.11 przedstawiają średnie oceny efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu partycypacyjnego oraz konsultacyjnego przez liderów.

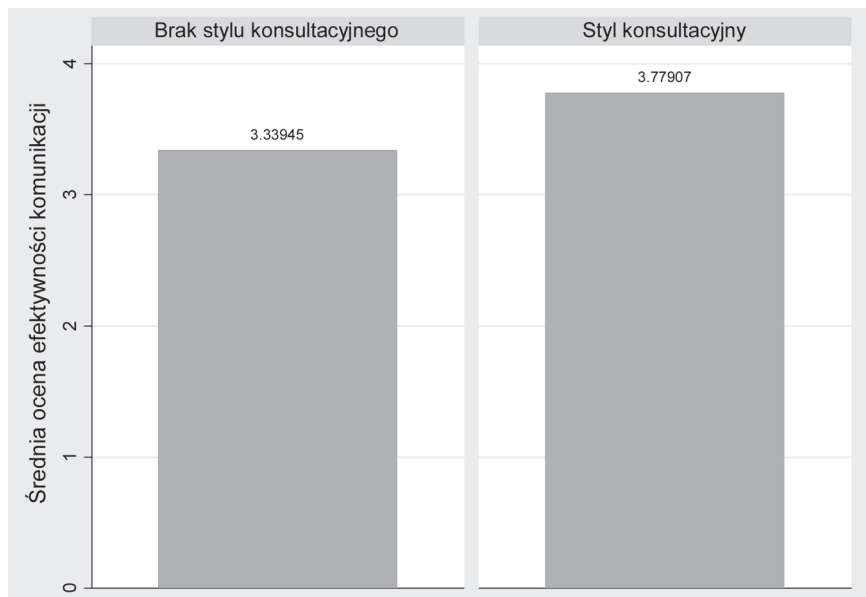


Rysunek 5.10. Średnia ocena efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu partycypacyjnego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)

Źródło: badania własne.

Styl partycypacyjny, czyli wspieranie relacji, zachęcanie do udziału w dyskusji, udzielanie informacji zwrotnej, miał pozytywny wpływ na efektywność komunikacji. Natomiast aktywność dyrektywna odznaczała się wpływem negatywnym. Wyniki regresji wskazują, że jeśli lider

stosuje styl dyrektywny, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen efektywności komunikacji w porównaniu do niższych ocen jest ponaddwukrotnie niższe (współczynnik istotności statystycznej $p < 0,05$; załącznik 7, tabela 7.1). Rysunek 5.12 przedstawia średnią ocenę efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu dyrektywnego przez liderów.



Rysunek 5.11. Średnia ocena efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu konsultacyjnego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)

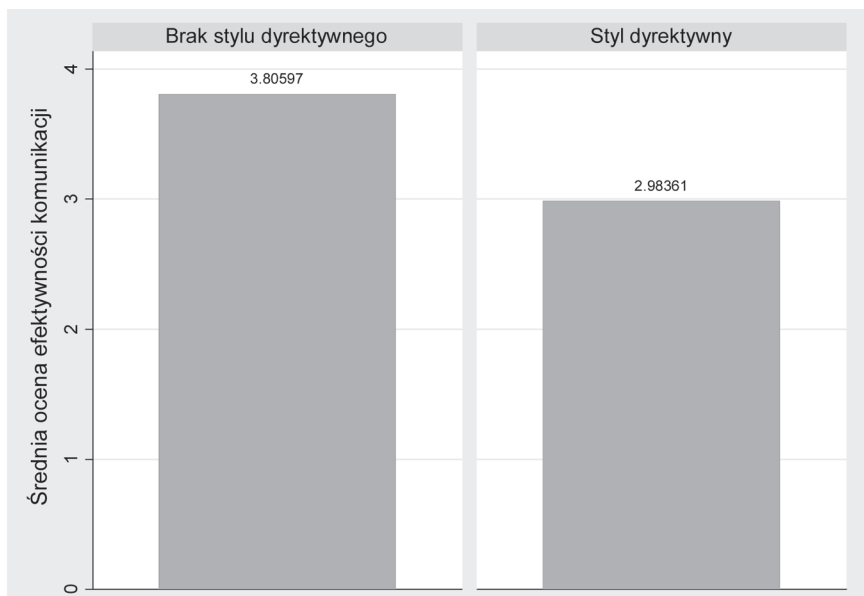
Źródło: badania własne.

Może to wynikać z faktu, że taka aktywność niweluje odczucie wsparcia i bycia razem, które jest bardzo ważne dla użytkowników platform społecznościowych w procesie komunikacji. Jeśli dyskusja na platformie społecznościowej nie spełnia oczekiwań użytkownika, bardzo łatwo wyrejestrować się z danego wątku dyskusyjnego i znaleźć inny.

Oznacza to potwierdzenie hipotezy nr 2, która zakłada dodatni związek pomiędzy pokonywaniem ograniczeń komunikacyjnych oraz stosowaniem stylu konsultacyjnego i partycypacyjnego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych.

Wyniki badań własnych nawiązują do innych badań stwierdzających, że platformy społecznościowe powodują pojawianie się nieformalnych

liderów (Di Tommaso, Stilo i Velardi, 2015), którzy dzięki umiejętności dobranemu i stosowanemu stylowi przywództwa potrafią wzbudzić zainteresowanie i zaangażowanie w proces komunikacji i w ten sposób pokonywać ograniczenia komunikacyjne.



Rysunek 5.12. Średnia ocena efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu dyrektywnego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)

Źródło: badania własne.

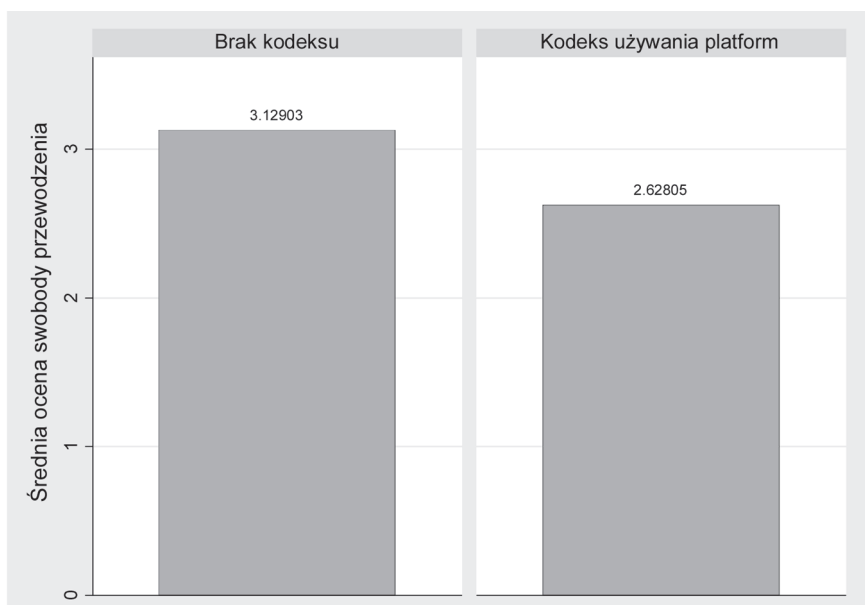
Dodatkowo analiza danych z badania komunikacji i zaangażowania potwierdza, że działania liderów na zewnętrznych platformach społecznościowych, takich jak LinkedIn, nie są związane z efektywnością komunikacyjną (współczynnik istotności statystycznej $p > 0,05$ dla wszystkich stylów przywództwa; załącznik 7, tabela 7.1). Mimo że użytkownicy LinkedIn mogą tworzyć grupy dyskusyjne, które są przeznaczone wyłącznie dla konkretnej organizacji, komunikacja między pracownikami tej samej organizacji nie jest tak powszechna jak interakcje wśród osób pracujących w różnych organizacjach. Dlatego też zewnętrzne platformy społecznościowe cieszą się dużym zainteresowaniem dzisiejszych liderów, ale raczej rzadko są używane w codziennej komunikacji wewnętrznej.

W badaniach okazało się również, że ilość czasu, jaki liderzy spędzają na wewnętrznych platformach, nie wiąże się z większą efektywnością komunikacji (współczynnik istotności statystycznej $p > 0,05$; załącznik 7, tabela 7.1). Mimo że zaufanie pomiędzy użytkownikami jest powoli budowane przy zastosowaniu internetowych platform społecznościowych (Jarvenpaa i Tanriverdi, 2003), a liderzy spędzają odpowiednią ilość czasu platformach w celu nawiązania adekwatnych relacji z ich podwładnymi, z badania komunikacji i zaangażowania można wywnioskować, że większa liczba godzin spędzonych w środowisku wirtualnym nie pomaga liderom w pokonywaniu kolejnych ograniczeń komunikacyjnych. To zjawisko może wyjaśnić fakt, że liderzy muszą znaleźć równowagę pomiędzy komunikacją w środowisku rzeczywistym i środowisku wirtualnym. Nawet jeśli środowisko wirtualne może przynieść korzyści w postaci docierania do osób, z którymi kontakt jest utrudniony, istnieją przypadki, kiedy wirtualna komunikacja lidera nie przynosi pożądaných rezultatów, ponieważ na przykład złożoność zadania lub emocjonalny stosunek do niego wymagają interakcji bezpośredniej.

5.3. Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych

Poczucie bezpiecznej wymiany myśli na platformie jest niezbędne, aby pracownicy byli skłonni używać internetowe platformy społecznościowe. Poczucie bezpieczeństwa może być wspomagane kodeksem korzystania z platform społecznościowych. Zwykle procedury i zasady nie mają wielu zwolenników wśród pracowników. Brak takiego zbioru zasad może powodować obawy i niechęć związane z korzystaniem z technologii społecznościowych, ale może też powodować utrudnienia w realizowaniu funkcji przywództwa z powodu konieczności przestrzegania tych zasad. Oznacza to, że z jednej strony liderzy mogą pokonywać ograniczenia instytucjonalne (które często związane są z funkcjonowaniem w świecie rzeczywistym), korzystając z bezpiecznych i uregulowanych platform społecznościowych, ale z drugiej strony przez uregulowania napotykają kolejne ograniczenia. Z badań własnych wynika, że kodeks korzystania z platform społecznościowych jest negatywnie związany z możliwością pokonywania ograniczeń, co oznacza potwierdzenie hipotezy nr 3. Wyniki regresji porządkowej wskazują, że wpro-

wadzenie kodeksu używania platform do organizacji powoduje ponaddwukrotny spadek prawdopodobieństwa wystąpienia wyższych ocen swobody przewodzenia (załącznik 7, tabela 7.2). Rysunek 5.13 przedstawia średnią ocenę swobody przewodzenia w zależności od istnienia kodeksu używania platform społecznościowych.



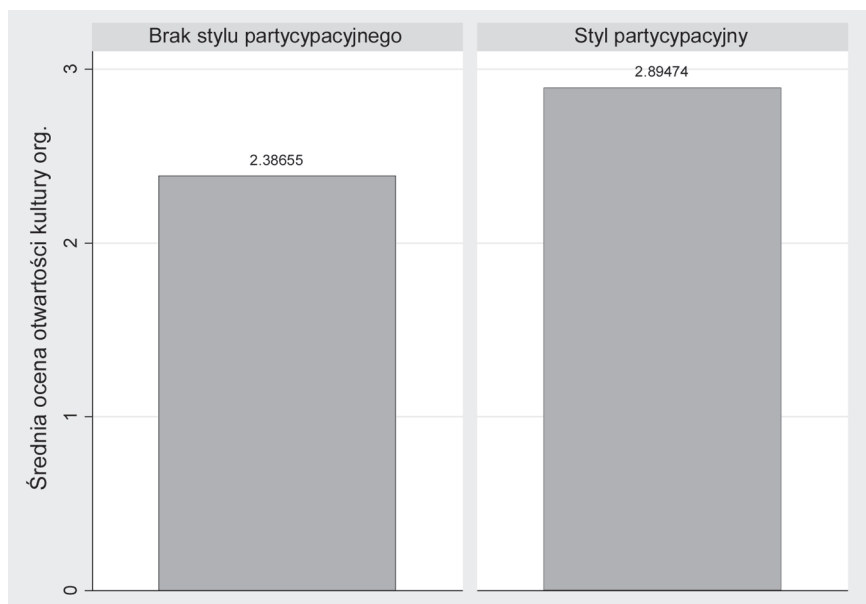
Rysunek 5.13. Średnia ocena swobody przewodzenia w zależności od istnienia kodeksu używania platform społecznościowych (N = 195)

Źródło: badania własne.

Wyniki badań własnych nawiązują do badań w zakresie formalizacji, która często negatywnie wpływa na inicjatywę liderów i pracowników wewnątrz organizacji (Adler i Borys, 1996, Andringa, 2015). Przykładem negatywnego wpływu kodeksu może być chęć wyłonienia i zaangażowania pracownika z innego zespołu w zakresie konsultacji w danym projekcie. Bardzo możliwe, że lider danego zespołu nie będzie miał takiej możliwości z powodu ograniczenia uprawnień do korzystania z zasobów ludzkich przydzielonych do danego zespołu. Internetowa platforma społecznościowa może pomóc w nieoficjalnej komunikacji i uzyskaniu nieformalnej konsultacji. Kodeks korzystania z platformy może jednak blokować taką inicjatywę.

5.4. Pokonywanie ograniczeń kulturowych

Analiza danych z badania komunikacji i zaangażowania wykazała, że pokonywanie ograniczeń kulturowych jest dodatnio związane z partycypacyjnym stylem przywództwa. Wyniki regresji porządkowej wskazują, że kiedy lider podejmuje partycypacyjną aktywność na internetowych platformach społecznościowych, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen otwartości kultury organizacyjnej w porównaniu do niższych ocen jest prawie dwuipółkrotnie większe (załącznik 7, tabela 7.3). Rysunek 5.14 przedstawia średnią ocenę otwartości kultury organizacyjnej w zależności od stosowania stylu partycypacyjnego przez liderów.



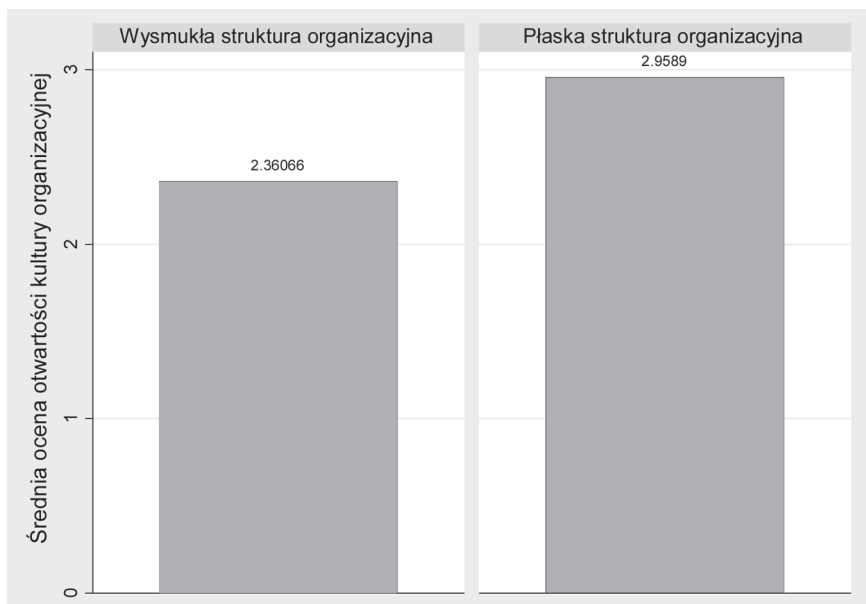
Rysunek 5.14. Średnia ocena otwartości kultury organizacyjnej w zależności od stosowania stylu partycypacyjnego przez liderów (N = 195)

Źródło: badania własne.

Wynik badania jest spójny z innymi badaniami dowodzącymi, że partycypacyjny styl przywództwa pozytywnie wpływa na otwartą kulturę organizacyjną (Miao i in., 2014), która z kolei zwiększa zainteresowanie pracowników na wielu polach, tworząc w ten sposób silną wewnętrzną motywację do odkrywania i uczenia się (Silvia i Siers, 2010).

Styl partycypacyjny daje możliwość dzielenia się wiedzą, rozwijania dyskusji, zbierania opinii i informacji, które są potrzebne do udanego wdrożenia wewnętrznej platformy społecznościowej jako nowego kanału komunikacji dla liderów pokonujących ograniczenia kulturowe.

Analiza regresji wskazuje również na istotną rolę struktury organizacyjnej w pokonywaniu ograniczeń kulturowych. Jeżeli w organizacji istnieje płaska struktura organizacyjna, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych poziomów otwartości kultury organizacyjnej w porównaniu do niższych poziomów jest ponad czterokrotnie większe (załącznik 7, tabela 7.3). Rysunek 5.15 przedstawia średnią ocenę otwartości kultury organizacyjnej dla płaskiej i wysmukłej struktury. Ostatnie badania w zakresie sieci społecznych i otwartej kultury organizacyjnej przyniosły zbliżone wyniki. Na przykład Ruijter i in. (2016) na podstawie badań przeprowadzonych wśród instytucji rządowych w Stanach Zjednoczonych stwierdzili, że aktywność networkingowa oraz płaskie struktury organizacyjne sprzyjają przełamywaniu barier związanych z kulturą organizacyjną.



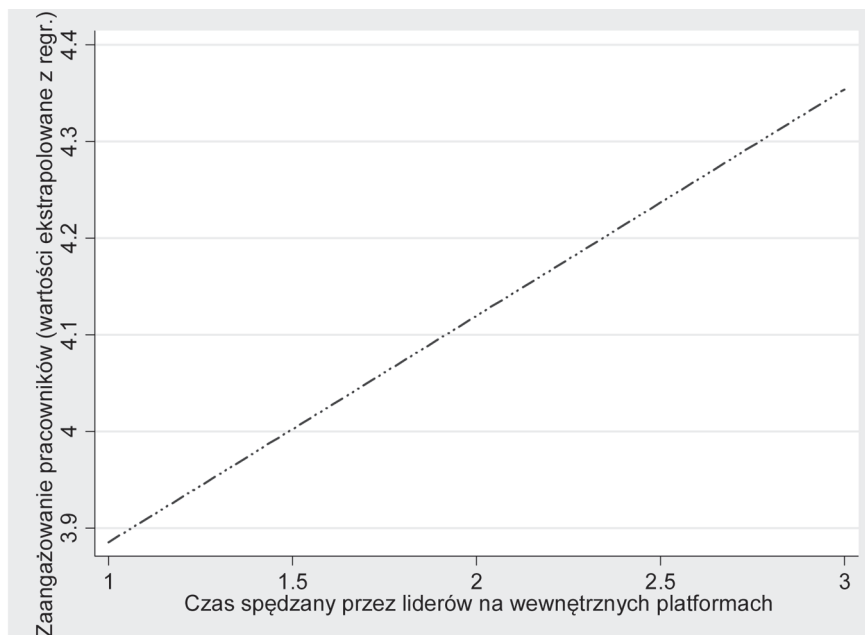
Rysunek 5.15. Średnia ocena otwartości kultury organizacyjnej dla płaskiej i wysmukłej struktury (N = 195)

Źródło: badania własne.

Hipoteza nr 4 mówiąca o tym, że pokonywanie ograniczeń jest dodatnio skorelowane z partycypacyjnym stylem przywództwa na internetowych platformach społecznościowych, jak również płaską strukturą organizacyjną, została zatem potwierdzona.

5.5. Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych

Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych zostało przeanalizowane na podstawie danych z badania komunikacji i zaangażowania, które dotyczyło aktywności liderów na internetowych platformach społecznościowych oraz jej związku z zaangażowaniem pracowników.



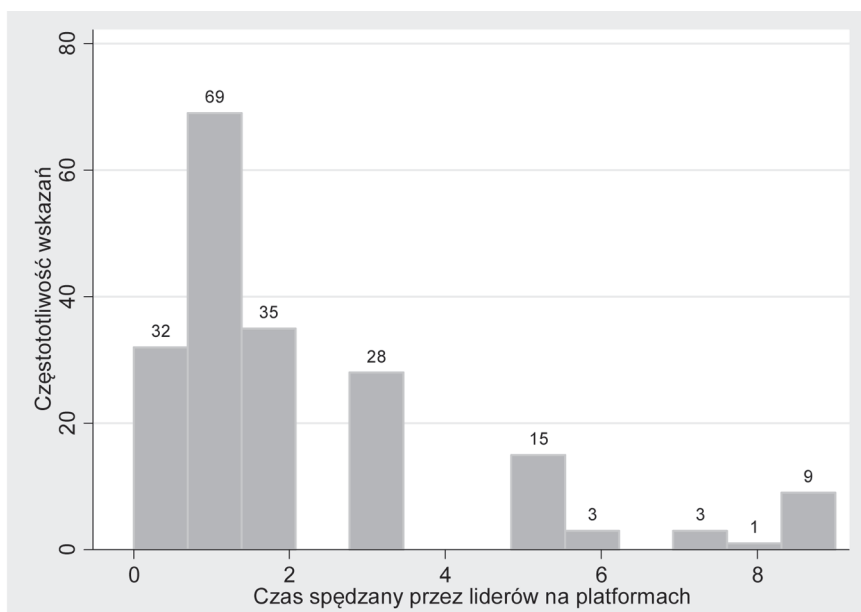
Rysunek 5.16. Zaangażowanie pracowników (wartości ekstrapolowane z regresji) w zależności od czasu spędzanego przez liderów na wewnętrznych platformach (N = 195)

Źródło: badania własne.

Analiza regresji porządkowej pokazała dodatnią zależność pomiędzy czasem spędzonym przez lidera na wewnętrznych platformach społecznościowych a oceną zaangażowania pracownika. Zwiększenie czasu spędzonego na platformach o jednostkę powoduje, że prawdopodobieństwo

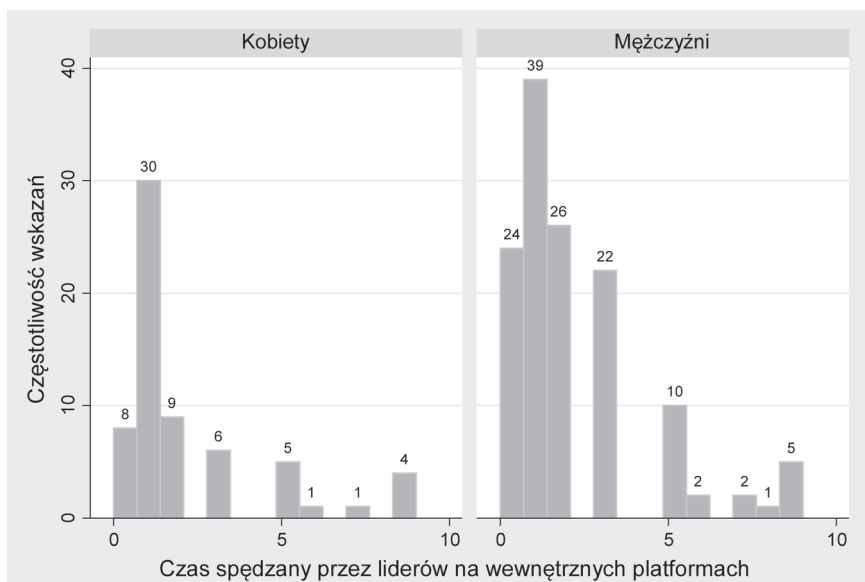
wystąpienia wyższych ocen zaangażowania w porównaniu do niższych ocen wzrasta 1,19 raza (załącznik 7, tabela 7.4). Dlatego można potwierdzić hipotezę nr 5 mówiącą o pozytywnym związku pomiędzy pokonywaniem ograniczeń motywacyjnych i czasem spędzonym przez lidera na platformach. Rysunek 5.16 pokazuje średnią ocenę zaangażowania dla przykładowych czasów na platformach.

Wyniki badań własnych są zgodne z rezultatami badań dotyczących zaufania. G.F. Thomas, R. Zolin i J. L. Hartman (2009) stwierdzają, że czas poświęcany na komunikację lidera z pracownikami wpływa na zaufanie między liderem i jego podwładnymi, to zaś jest niezbędne do budowania zaangażowania pracownika. W warunkach środowiska wirtualnego tradycyjna forma zaufania jest raczej trudna do osiągnięcia. Badacze wprowadzili termin *swift trust*, oznaczający wstępne zaufanie, zależne od bieżącej wirtualnej aktywności (Robert, Denis i Hung, 2009). Liderzy mogą zatem budować wstępne zaufanie poprzez działalność na platformach społecznościowych. Z badań własnych wynika, że średnio spędzają na wewnętrznych platformach społecznościowych dwie godziny dziennie (rysunek 5.17).



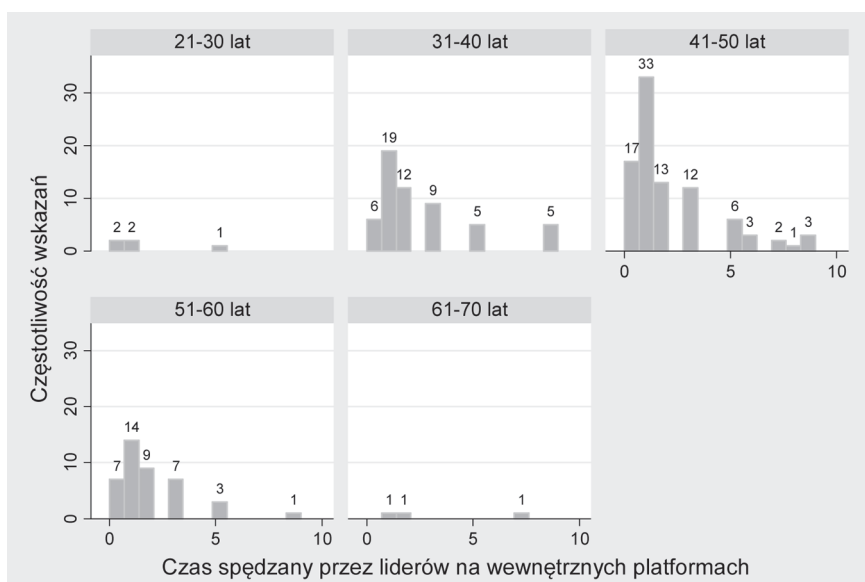
Rysunek 5.17. Dystrybucja czasu spędzanego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)

Źródło: badania własne.



Rysunek 5.18. Dystrybucja czasu spędzanego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych względem płci (N = 195)

Źródło: badania własne.



Rysunek 5.19. Dystrybucja czasu poświęcanego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych względem wieku (N = 195)

Źródło: badania własne.

Rysunki 5.18 i 5.19 przedstawiają rozkłady czasu spędzanego przez liderów na platformach w podziale na wiek i płeć. Z badań własnych wynika, że czas spędzany na platformach niekoniecznie jest wykorzystywany na aktywną komunikację. Może to również oznaczać, że liderzy logują się do systemu, ale nie podejmują interakcji z innymi użytkownikami. Badanie pokazuje, że obecność lidera na platformie może być znacząca, ponieważ dodatkowe godziny spędzane na wewnętrznych platformach społecznościowych umożliwiają wzrost zaangażowania pracowników.

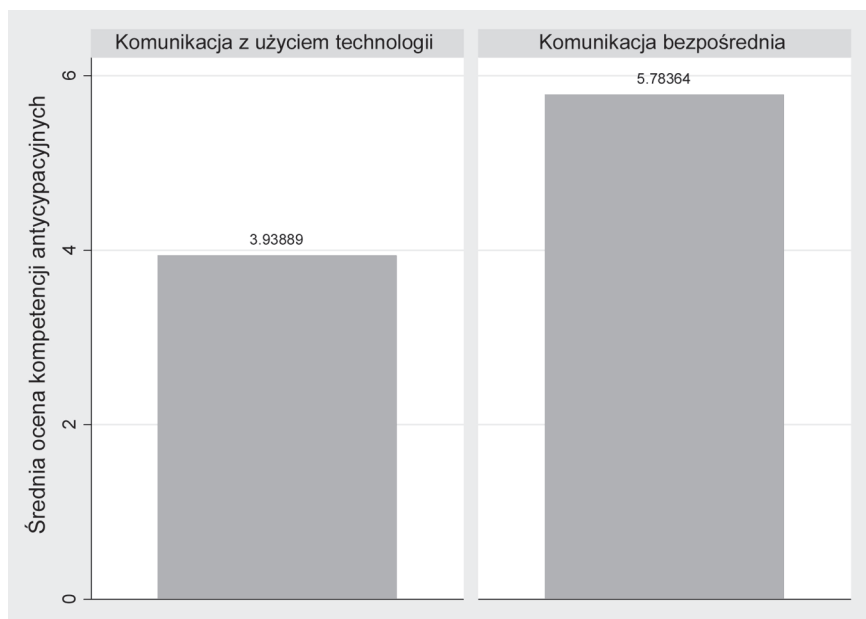
Warto zauważyć, że powyższe wyniki nie mogą zostać potwierdzone dla zewnętrznych platform społecznościowych. Organizacje mogą natomiast przystosować zewnętrzne platformy społecznościowe do potrzeb komunikacji wewnętrznej. Można tego dokonać na przykład poprzez zakładanie grup społecznościowych przeznaczonych jedynie dla osób pracujących w danej firmie.

5.6. Pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych

Wszyscy liderzy, nawet bardzo dobrze oceniani przez podwładnych i interesariuszy, posiadają pewne ograniczenia kompetencyjne w zakresie przywództwa. Kompetencje antycypacyjne oznaczają umiejętność przewidywania przyszłych uwarunkowań i na tej podstawie podejmowania i komunikowania podwładnym decyzji. Wyniki regresji porządkowej pokazują, że jeżeli lider komunikuje się z podwładnymi za pomocą internetowych platform społecznościowych, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen kompetencji antycypacyjnych w porównaniu do niższych ocen spada prawie dwukrotnie (załącznik 10, tabela 10.1). Rysunek 5.20 przedstawia średnią ocenę kompetencji antycypacyjnych w zależności od tego, czy lider komunikuje się z podwładnymi z użyciem technologii, czy bezpośrednio. Hipoteza nr 6 mówiąca o negatywnym związku pokonywania ograniczeń kompetencyjnych i używania internetowych platform społecznościowych w komunikacji lidera z podwładnymi została potwierdzona dla kompetencji antycypacyjnych.

Środowisko wirtualne może pomagać liderom w przewidywaniu przyszłych uwarunkowań przez dostarczanie informacji potrzebnych do prognozowania. Prawdopodobnie to jednak określone doświadczenia

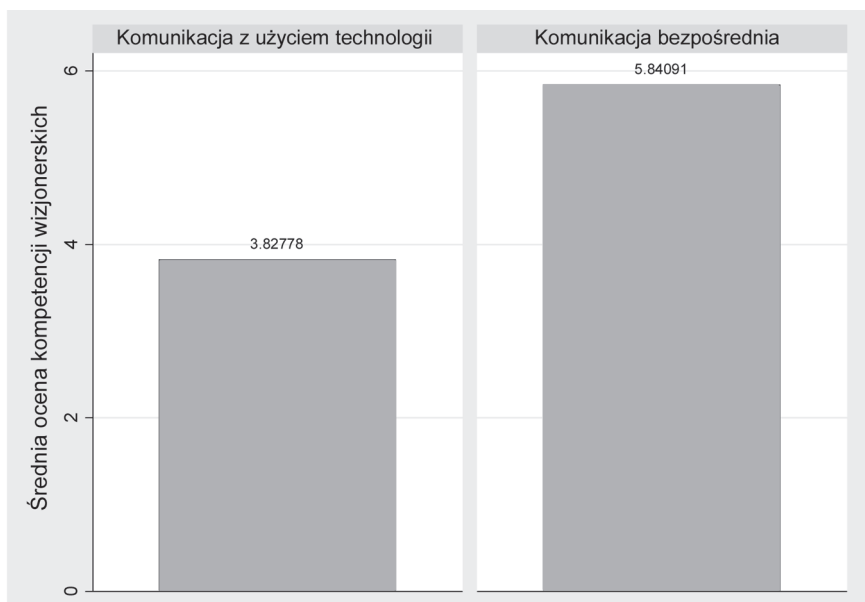
i poniesione porażki kształtują zdolność do antycypacji bardziej niż informacje pozyskane w świecie wirtualnym.



Rysunek 5.20. Średnia ocena kompetencji antycypacyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)

Źródło: badania własne.

Kompetencje wizjonerskie są związane z umiejętnością tworzenia i przekazywania inspirujących wizji. Ograniczenia w zakresie kompetencji wizjonerskich bardzo często nie dotyczą etapu formułowania wizji, ale jej komunikowania. Wyniki regresji porządkowej wskazują, że jeżeli lider komunikuje się z podwładnymi za pomocą internetowych platform społecznościowych, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen kompetencji antycypacyjnych w porównaniu do niższych ocen spada prawie dwukrotnie (załącznik 10, tabela 10.2). Rysunek 5.21 przedstawia średnią ocenę kompetencji wizjonerskich w zależności od tego, czy lider komunikuje się z podwładnymi z użyciem technologii, czy bezpośrednio. Hipoteza nr 6 mówiąca o negatywnym związku pokonywania ograniczeń kompetencyjnych i używania internetowych platform społecznościowych w komunikacji lidera z podwładnymi została potwierdzona dla kompetencji wizjonerskich.



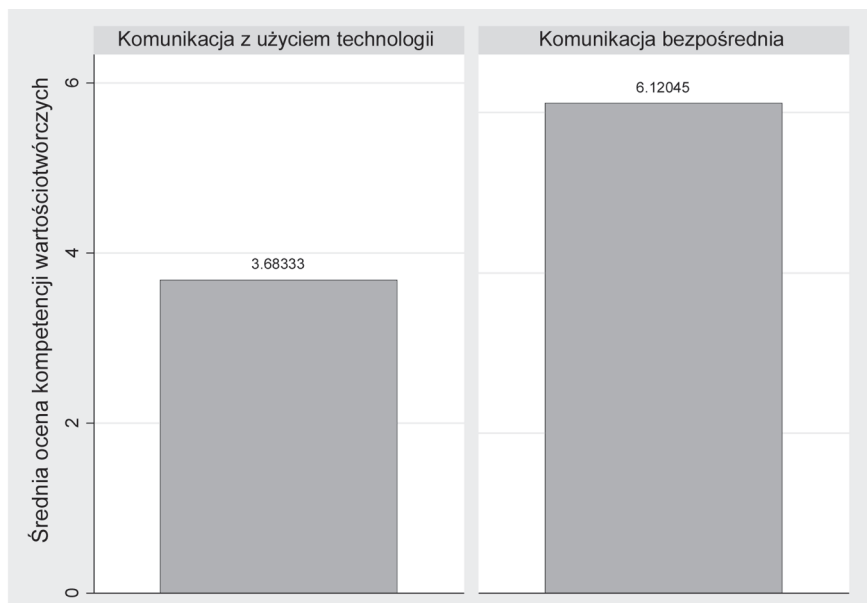
Rysunek 5.21. Średnia ocena kompetencji antycypacyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)

Źródło: badania własne.

Rzeczywistość cyfrowa może być wykorzystana do komunikowania przyszłego obrazu organizacji do większego grona odbiorców. Jeśli liderzy wykorzystują przekaz bezpośredni, który zawiera zwykle mocny ładunek emocjonalny, jego siła jest większa w porównaniu do komunikacji z użyciem technologii.

Kompetencje wartościotwórcze używane są do tworzenia norm i wartości, często w sytuacjach trudnych, kiedy lider powinien dawać przykład i wyznaczać wysokie standardy działania. Na podstawie analizy danych za pomocą regresji porządkowej można stwierdzić, że jeżeli lider komunikuje się z podwładnymi za pomocą internetowych platform społecznościowych, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen kompetencji wizjonerskich w porównaniu do niższych ocen spada ponad trzykrotnie (załącznik 10, tabela 10.3). Rysunek 5.22 pokazuje średnią ocenę kompetencji wartościotwórczych w zależności od tego, czy lider komunikuje się z podwładnymi z użyciem technologii, czy bezpośrednio. Hipoteza nr 6 mówiąca o negatywnym związku pokonywania ograniczeń kompetencyjnych i używania internetowych

platform społecznościowych w komunikacji lidera z podwładnymi została potwierdzona dla kompetencji wartościotwórczych.



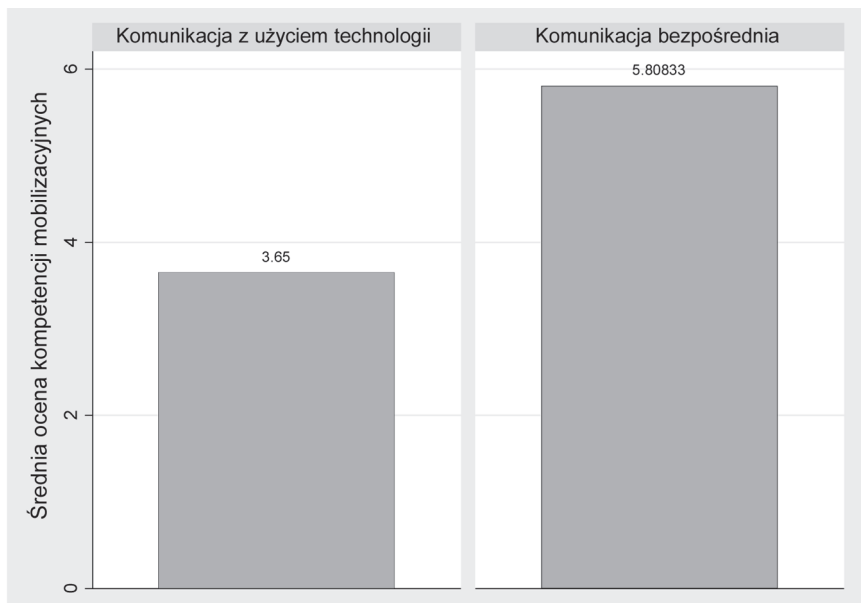
Rysunek 5.22. Średnia ocena kompetencji wartościotwórczych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)

Źródło: badania własne.

Pokonywanie ograniczeń wartościotwórczych może dotyczyć na przykład konfliktów na tle wartości, w których dużą rolę odgrywa komunikacja niewerbalna (Weingart i in., 2015). Środowisko wirtualne nie jest dobrym kanałem do komunikacji niewerbalnej. Dlatego pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych wartościotwórczych z użyciem internetowych platform społecznościowych jest utrudnione.

Kompetencje mobilizacyjne lidera oznaczają zdolność do mobilizowania podwładnych do ponadprzeciętnego wysiłku. Rezultaty analizy danych za pomocą regresji porządkowej wskazują, że jeżeli lider komunikuje się z podwładnymi za pomocą internetowych platform społecznościowych, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen kompetencji mobilizacyjnych w porównaniu do niższych ocen spada ponad trzykrotnie (załącznik 10, tabela 10.4). Rysunek 5.23 pokazuje średnią ocenę kompetencji mobilizacyjnych w zależności od tego, czy lider komunikuje się z podwładnymi z użyciem technologii, czy bezpośrednio.

Hipoteza nr 6 mówiąca o negatywnym związku pokonywania ograniczeń kompetencyjnych i używania internetowych platform społecznościowych w komunikacji lidera z podwładnymi została potwierdzona dla kompetencji mobilizacyjnych.



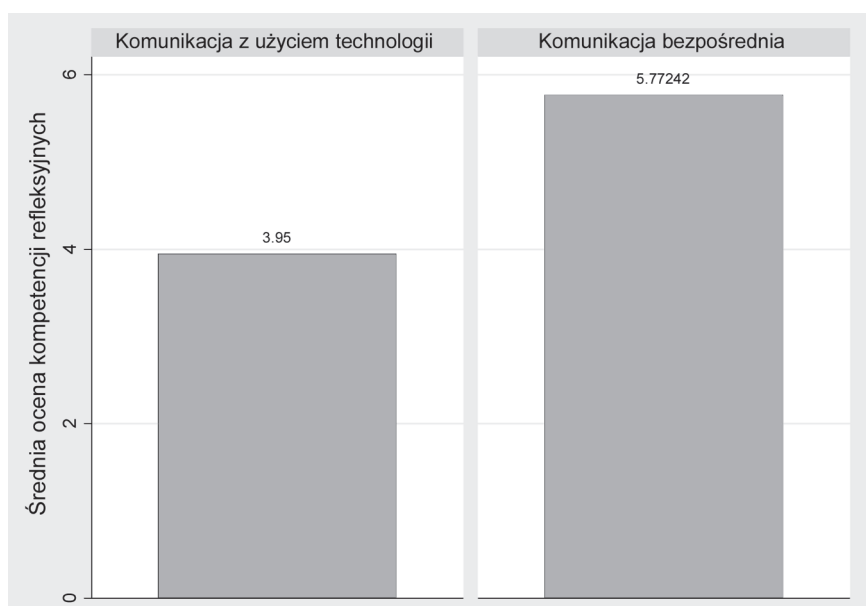
Rysunek 5.23. Średnia ocena kompetencji mobilizacyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)

Źródło: badania własne.

Internetowe platformy społecznościowe mogą pomóc w pokonywaniu ograniczeń związanych z kompetencjami mobilizacyjnymi, ponieważ liderzy, którzy są aktywni na platformach (zgodnie z badaniami własnymi omówionymi wcześniej), budują więź społeczną z pracownikami. Należy podkreślić, że kompetencje mobilizacyjne oznaczają umiejętność mobilizacji do ponadprzeciętnego wysiłku, co często jest potrzebne w złożonych sytuacjach kryzysowych. Inne badania mówią o tym, że rzeczywistość wirtualna nie sprzyja mobilizowaniu pracowników w takich okolicznościach z powodu braku możliwości przekazywania emocji i sygnałów niewerbalnych (Pillis and Furumo, 2007).

Podobnie sytuacja wygląda z kompetencjami autorefleksyjnymi, oznaczającymi umiejętność wyciągania wniosków z porażek. Wyniki regresji porządkowej wskazują, że jeżeli lider komunikuje się z podwładnymi za pomocą internetowych platform społecznościowych, prawdopo-

dobieństwo wystąpienia wyższych ocen kompetencji autorefleksyjnych w porównaniu do niższych ocen spada prawie dwukrotnie (załącznik 10, tabela 10.5). Rysunek 5.24 przedstawia średnią ocenę kompetencji autorefleksyjnych w zależności od tego, czy lider komunikuje się z podwładnymi z użyciem technologii, czy bezpośrednio. Hipoteza nr 6 mówiąca o negatywnym związku pokonywania ograniczeń kompetencyjnych i używania internetowych platform społecznościowych w komunikacji lidera z podwładnymi została potwierdzona dla kompetencji autorefleksyjnych.



Rysunek 5.24. Średnia ocena kompetencji autorefleksyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)

Źródło: opracowanie własne.

Liderzy mogą rozwijać kompetencje autorefleksyjne w trakcie analizy własnych doświadczeń. Do przeprowadzenia autoanalizy lider będzie potrzebował czasu tylko dla siebie, w którym będzie odcięty od różnych technologii komunikacyjnych, aby móc zwiększyć poziom koncentracji.

5.7. Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych

Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych jest związane z zarządzaniem emocjami własnymi i członków zespołu, co prowadzi do dobrostanu emocjonalnego. Na podstawie wyników regresji porządkowej można stwierdzić, że jeżeli lider zwiększa czas przebywania na wewnętrznych platformach społecznościowych, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen dobrostanu emocjonalnego w zespole w porównaniu do niższych ocen wzrasta do pewnego momentu 1,18 raza (załącznik 7, tabela 7.5). Rysunek 5.25 przedstawia zależność dobrostanu emocjonalnego od czasu spędzanego przez liderów na platformach. Można zauważyć, że dobrostan emocjonalny rośnie w miarę zwiększania czasu spędzanego przez lidera na platformach społecznościowych, ale po przekroczeniu 5,2 godziny zaczyna się obniżać.



Rysunek 5.25. Dobrostan emocjonalny w zależności od czasu spędzanego na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)

Źródło: badania własne.

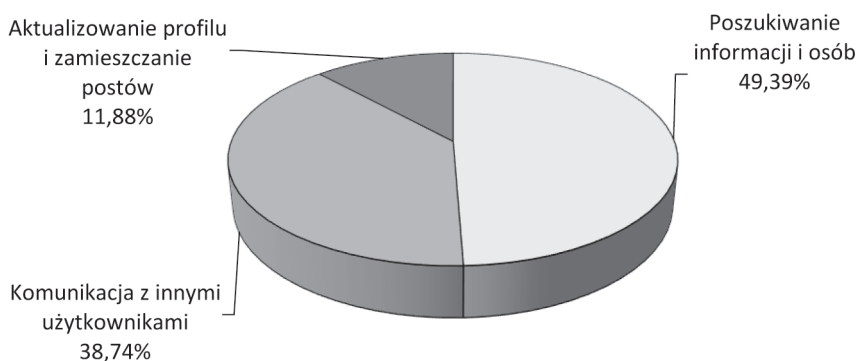
Hipoteza nr 7 mówiąca o negatywnej korelacji pomiędzy pokonywaniem ograniczeń emocjonalnych a interakcjami lidera na internetowych platformach społecznościowych nie została potwierdzona. Może

to być rezultat zmiany oczekiwań pracowników względem liderów w erze cyfrowej na korzyść środowiska wirtualnego.

Wyniki regresji pokazują również duże znaczenie otwartej kultury organizacyjnej w budowaniu dobrostanu emocjonalnego. Jeśli w organizacji istnieje otwarta kultura organizacyjna, prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen dobrostanu wzrasta ponaddwukrotnie (załącznik 7, tabela 7.5).

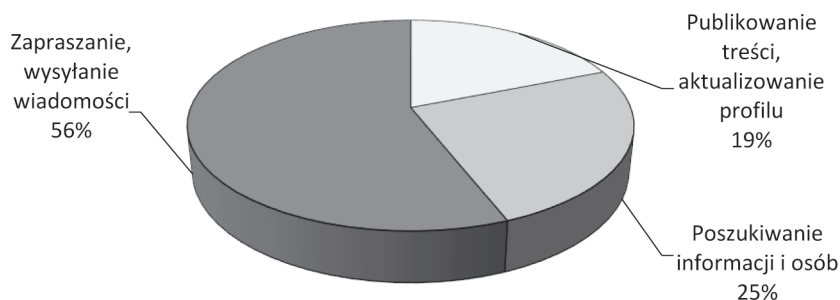
5.8. Pokonywanie ograniczeń informacyjnych

Pokonywanie ograniczeń informacyjnych, które są związane z poszukiwaniem i przetwarzaniem informacji (Koźmiński, 2013b), zostało przeanalizowane na podstawie danych z międzynarodowego badania kariery, polskiego badania kariery oraz badania komunikacji i zaangażowania. Międzynarodowe badanie kariery liderów wskazuje, że prawie połowa aktywności respondentów dotyczyła poszukiwania informacji związanych z pracą (rysunek 5.26). Badanie kariery liderów przeprowadzone w Polsce cztery lata później dowodzi natomiast, że odsetek rodzajów aktywności związanych z poszukiwaniem zmniejszył się i wyniósł 25% (rysunek 5.27). Przyczyny takiego trendu mogą być związane z ograniczonością możliwości wyszukiwania i przetwarzania informacji przez liderów oraz stałym wzrostem ilości informacji pojawiających się na platformach społecznościowych.



Rysunek 5.26. Zestawienie procentowe aktywności liderów na platformach społecznościowych na podstawie międzynarodowego badania kariery liderów

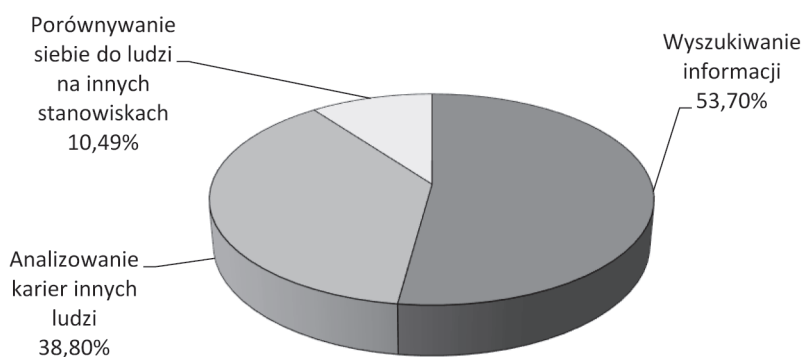
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5.27. Zestawienie procentowe aktywności liderów na platformach społecznościowych na podstawie polskiego badania kariery liderów

Źródło: opracowanie własne.

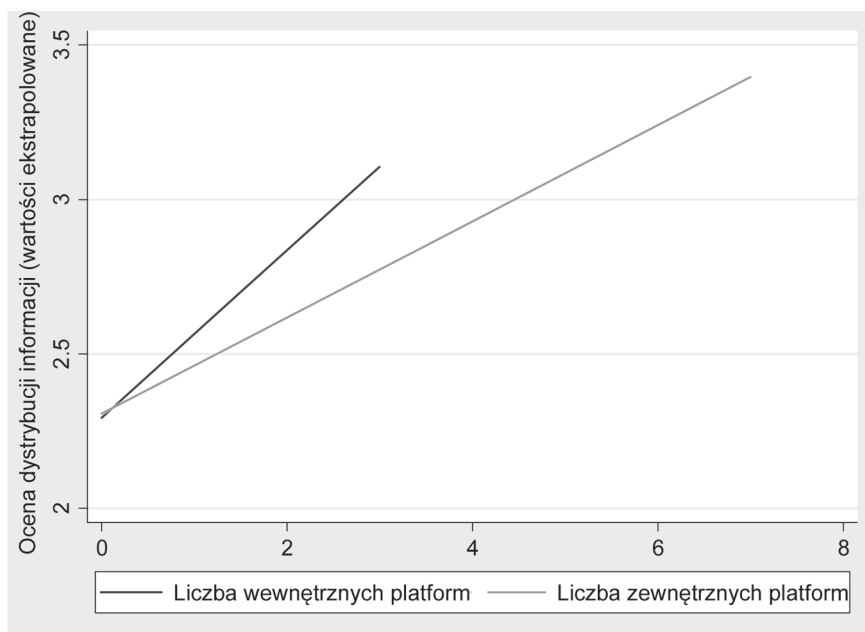
Rysunek 5.28 pokazuje, jakie rodzaje aktywności w zakresie poszukiwania podejmują użytkownicy. Warto zwrócić uwagę na to, że poszukiwanie osób to 38,80% aktywności poszukiwawczej. Być może efektywność poszukiwań w celach związanych z karierą byłaby większa, jeśli ten odsetek byłby większy. Platformy społecznościowe to przede wszystkim zbiory informacji o ludziach, więc poszukiwanie innych informacji jest trudniejsze. Ponadto istotne informacje związane z karierą liderów bardzo często można zdobyć szybciej przez osoby pracujące w danej branży niż ogłoszenia z ofertami pracy.



Rysunek 5.28. Zestawienie procentowe aktywności liderów na platformach społecznościowych w obszarze poszukiwania informacji i ludzi na podstawie badania kariery liderów w Polsce

Źródło: badania własne.

Badanie komunikacji i motywacji wykazało z kolei, że pokonywanie ograniczeń informacyjnych jest związane z liczbą wewnętrznych i zewnętrznych platform społecznościowych (załącznik 7, tabela 7.6). Przy wzroście tej liczby o jednostkę prawdopodobieństwo wystąpienia wyższych ocen efektywności przekazywania informacji w porównaniu do niższych ocen wzrasta prawie półtorakrotnie w przypadku wewnętrznych platform i 1,25 razy w przypadku zewnętrznych platform. Oznacza to częściowe potwierdzenie hipotezy nr 8, która zakładała dodatnią zależność pokonywania ograniczeń informacyjnych i liczby platform. Rysunek 5.29 przedstawia zależność ocen przekazywania informacji od liczby wewnętrznych i zewnętrznych platform używanych przez liderów.



Rysunek 5.29. Ocenę efektywności przekazywania informacji w zależności od liczby wewnętrznych i zewnętrznych platform używanych przez liderów (N = 195)

Źródło: badania własne.

Regresja porządkowa wykazała ponadto, że pokonywanie ograniczeń nie jest związane z czasem spędzonym przez liderów na internetowych platformach społecznościowych (załącznik 7, tabela 7.6). W związku z tym, że wiarygodność zamieszczanych informacji budzi coraz więcej wątpliwości, liderzy podejmujący na platformach działania mające

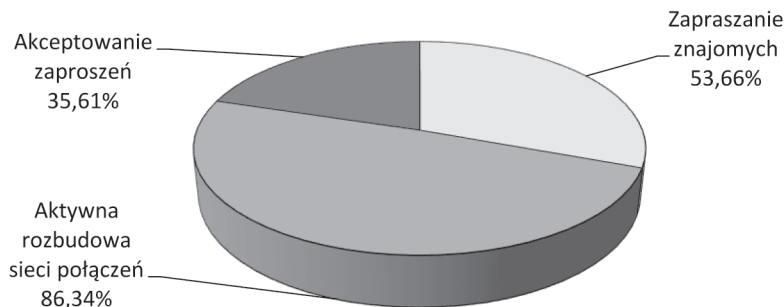
służyć pokonywaniu ograniczeń informacyjnych dla celów organizacji, takich jak poszukiwanie informacji o potencjalnych członkach zespołu, mogą zajmować dużo czasu i nie przynosić spodziewanego efektu ze względu na ilość informacji i dostępne funkcje wyszukiwania.

5.9. Pokonywanie ograniczeń politycznych

Ograniczenia polityczne powstają w rezultacie układów wewnętrznych i zewnętrznych w organizacji, branży czy danej dziedzinie. Liderzy pokonują ograniczenia polityczne, aby realizować cele organizacyjne lub osobiste. Badanie użyteczności platform wskazywało, że liderzy wykorzystują internetowe platformy społecznościowe do realizacji celów osobistych. Badania własne dotyczące kariery liderów dostarczają w tym zakresie dodatkowych wniosków.

W badaniu kariery liderów przeprowadzonym przez autora w Polsce aktywność na platformach społecznościowych można podzielić na trzy kategorie (podobnie jak w międzynarodowym badaniu kariery): prezentowanie siebie (aktualizowanie profilu, regularne pisanie postów, regularne komentowanie innych postów), budowanie sieci kontaktów (zapraszanie znajomych, aktywna rozbudowa sieci połączeń, akceptowanie zaproszeń), poszukiwanie informacji i osób (wyszukiwanie informacji, wyszukiwanie osób, analizowanie karier zawodowych innych ludzi). Dane uzyskane podczas badań własnych wskazują, że najwięcej liderów używa platform społecznościowych do budowania sieci kontaktów. Okazuje się jednak, że dla efektywnego pozycjonowania zapraszanie znajomych czy akceptowanie zaproszeń nie są istotne, ponieważ nie przynoszą większej liczby ofert pracy lub współpracy. Na tę liczbę statystycznie istotny wpływ ma zapraszanie użytkowników spoza grona znajomych, które również okazało się aktywnością dominującą wśród działań związanych z budowaniem sieci kontaktów. Wyniki regresji Poissona mówią, że jeżeli lider podejmuje aktywność związaną z zapraszaniem użytkowników spoza grona znajomych do kontaktów, prawdopodobieństwo otrzymania oferty współpracy rośnie 1,24 raza (załącznik 9, tabela 9.2). Oznacza to częściowe potwierdzenie hipotezy nr 9 mówiącej o pozytywnym związku między pokonywaniem ograniczeń a działaniami mającymi na celu interakcje z innymi użytkownikami na internetowych platformach społecznościowych. Rysunek 5.30 przedstawia strukturę aktywności polskich

liderów na platformach społecznościowych w zakresie budowania sieci kontaktów.



Rysunek 5.30. Struktura aktywności polskich liderów na platformach społecznościowych w zakresie budowania sieci kontaktów (N = 206)

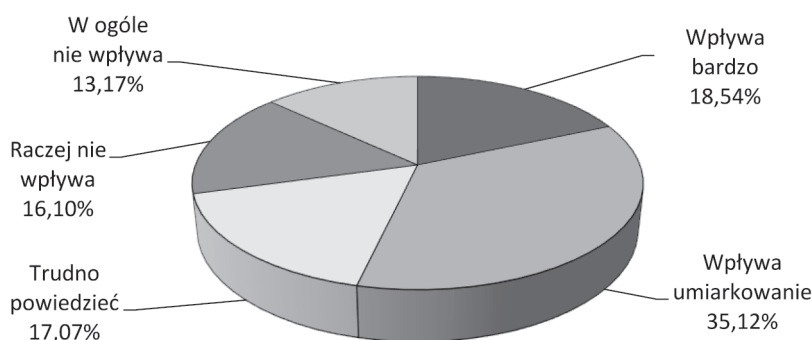
Źródło: badania własne.

Rezultat badania jest zgodny z teorią Granovettera, odnoszącą się do „słabych więzi” czy relacji z dalszymi znajomymi, którzy bardzo często mają dostęp do innych informacji niż te, które są w posiadaniu osób blisko ze sobą związanych (Granovetter, 1995).

Badania własne wykazały ponadto, że część liderów podejmuje aktywność na internetowych platformach społecznościowych bez dłuższego zastanowienia. W przypadku budowania sieci kontaktów oznacza to zapraszanie do grona znajomych bardzo wielu użytkowników, z którymi dany lider nie ma żadnego związku. Badanie własne kariery liderów pokazuje natomiast, że do otrzymywania ofert współpracy konieczne jest opracowanie własnej wizji zawodowej, która powinna towarzyszyć działaniom liderów na platformach społecznościowych. Wyniki regresji Poissona wskazują, że jeśli lider opracuje własną wizję zawodową, prawdopodobieństwo otrzymania ofert współpracy rośnie 1,19 razy (załącznik 9, tabela 9.2). Niemal połowa (45%) respondentów czwartego badania zaznaczyła, że posiada koncepcję, w jaki sposób będzie rozwijać się zawodowo w przyszłości w obrębie danej organizacji lub w określonej dziedzinie. Można jednak zauważyć, że nie zawsze wizja ta jest właściwie odzwierciedlona w treści na profilu na platformach społecznościowych (rysunek 5.31).

Wizje zawodowe liderów zazwyczaj ulegają pewnym modyfikacjom (Nadler i Tushman, 1990). Bardzo często oznacza to konieczność budowania nowych „koalicji” i pozycji wśród innych grup interesu. Dlatego

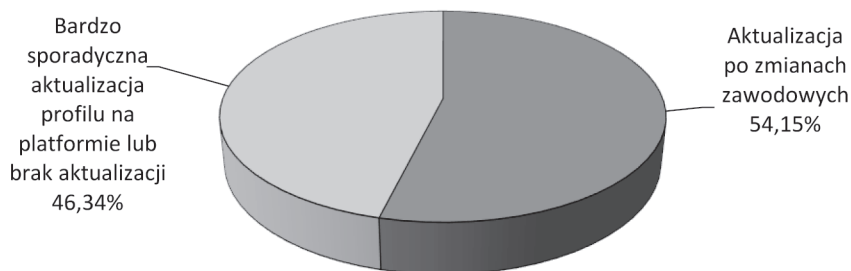
też, aby wizja lidera była spójna z wydarzeniami, które zachodzą w jego otoczeniu, konieczna jest regularna aktualizacja wizji. Aktualizacji tej powinno towarzyszyć dopracowanie treści na profilu lidera na platformie społecznościowej.



Rysunek 5.31. Deklarowana wizja zawodowa a treści zamieszczane na platformach społecznościowych (N = 206)

Źródło: badania własne.

Niezwykle istotnym aspektem pozycjonowania jest regularna, co najmniej coroczna weryfikacja wizji. Powinna jej towarzyszyć aktualizacja profilu. Z badania wynika, że ponad połowa respondentów (por. rysunek 5.32) aktualizuje swój profil z zachowaniem pewnej regularności podyktowanej nabyciem nowych umiejętności, awansami lub zmianą firmy.



Rysunek 5.32. Aktualizacja profilu na platformie społecznościowej przez lidera

Źródło: badania własne.

Na podstawie danych z polskiego badania kariery należy stwierdzić, że liderzy rzadko korzystają z pomocy osób trzecich w procesie analizy

własnej kariery zawodowej i budowania wyobrażenia swojej kariery w przyszłości. Może to wynikać z faktu, że coaching czy mentoring w Polsce są na etapie zdobywania popularności jako narzędzia rozwoju zawodowego (Dębska, 2010). Wyniki regresji Poissona pokazują również, że jeżeli lider pracuje z coachem, prawdopodobieństwo otrzymania większej liczby ofert współpracy rośnie 1,15 razy (załącznik 9, tabela 9.2). Warto dodać, że rolę coacha może przyjmować również przełożony lub osoba z działu personalnego (Coutu i Kauffman, 2009). Coaching może też wzmacniać więź lidera z organizacją (Czarkowska, 2011), w której planowana jest jego ścieżka kariery.

W międzynarodowym badaniu kariery dane wskazują na większe znaczenie działań prezentacyjnych w pokonywaniu ograniczeń politycznych. Wyniki regresji binominalnej pokazują, że jeśli lider podejmuje działania związane z prezentacją samego siebie, prawdopodobieństwo otrzymania większej liczby ofert współpracy wzrasta 1,26 razy (załącznik 8, tabela 8.1).

Tabela 5.1. Pola na platformie społecznościowej LinkedIn, które mogą być zmieniane przez liderów

Pole na platformie społecznościowej LinkedIn	Opis
Dane osobowe wraz z tytułem stanowiskowym lub branżowym, lokalizacją, bieżącym zatrudnieniem i edukacją	W tym polu znajduje się imię i nazwisko użytkownika oraz jego tytuł związany z zajmowanym stanowiskiem lub specjalizacją. Widoczne jest ponadto miejsce zamieszkania lub zatrudnienia użytkownika, jego obecna praca oraz nazwa uczelni, którą dany użytkownik ukończył w ostatnim czasie.
Posty użytkownika	LinkedIn umożliwia pisanie zarówno krótkich wiadomości, jak i dłuższych form tekstowych, których odnośniki w postaci zdjęć związanych z tekstem znajdują się w kolejnym polu.
Podsumowanie zawodowe	W tym polu użytkownicy mają możliwość podzielenia się swoim doświadczeniem, osiągnięciami, specjalizacją. Pole ma charakter głównie tekstowy, ale możliwe są również zdjęcia.
Doświadczenie	Użytkownicy mogą dodawać swoich byłych i obecnych pracodawców wraz z datami pracy lub współpracy oraz miejscem wykonywania zadań. Poszczególne prace pojawiają się w odwrotnym porządku chronologicznym.
Publikacje	W tym polu użytkownicy umieszczają swoje publikacje w książkach i czasopismach.

Umiejętności	W tym polu znajduje się lista umiejętności użytkownika, które mogą być potwierdzane przez innych użytkowników.
Edukacja	W tym polu można zamieścić przeszłe, teraźniejsze i przyszłe pozycje edukacyjne.
Informacje dodatkowe	Pole może zawierać na przykład zainteresowania.
Wolontariat	W tym polu użytkownik może wymienić swoje doświadczenia związane z wolontariatem.
Rekomendacje	Pole zawiera dłuższe rekomendacje tekstowe.
Grupy	Pole zawiera informacje na temat grup, do których dany użytkownik należy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.linkedin.com.

Poza badaniami liczby działań prezentacyjnych liderów na platformach przeanalizowano, jakie pola na profilu lidera są aktualizowane i które zwiększają prawdopodobieństwo otrzymania propozycji pracy lub współpracy. Wyniki analizy wskazują, że liczba ofert współpracy jest pozytywnie związana z wprowadzaniem niektórych zmian w podsumowaniu zawodowym na profilu społecznościowym użytkownika. Zgodnie z wynikami regresji binominalnej aktualizacja podsumowania zawodowego powoduje, że prawdopodobieństwo otrzymywania ofert współpracy wzrasta 1,35 razy (załącznik 8, tabela 8.1). W tym polu liderzy zmieniali pojedyncze słowa lub zdania informujące o ich nowych doświadczeniach, bardziej sprecyzowanej specjalizacji czy lepiej opisanych umiejętnościach. Tabela 5.1 przedstawia pola dostępne na platformie LinkedIn, zidentyfikowane podczas badań własnych.

5.10. Pokonywanie ograniczeń etycznych

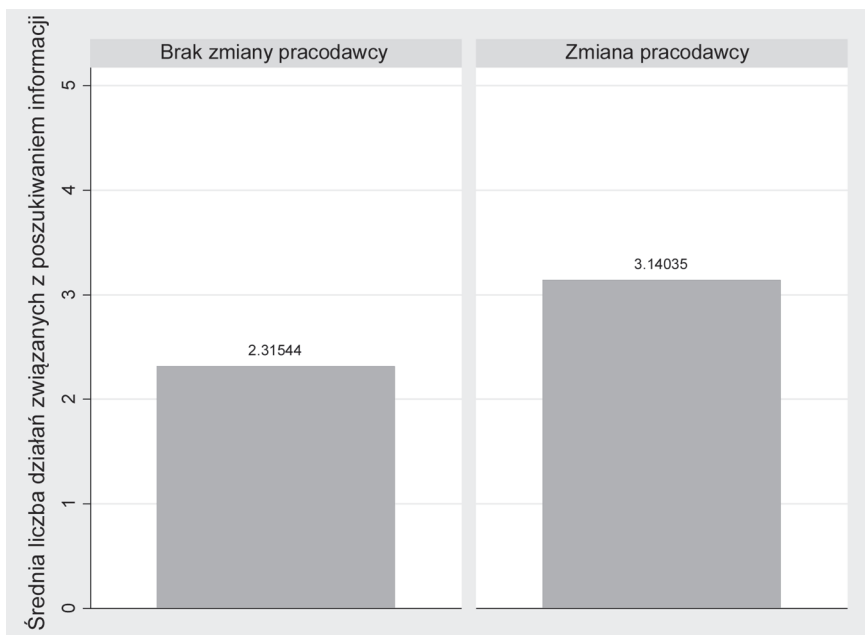
W związku z tym, że społeczności wirtualne dopiero kształtują swoje zasady etyczne, niektóre ograniczenia funkcjonujące w świecie rzeczywistym nie są tak klarowne jak w świecie wirtualnym. Przykładem mogą być internetowe wypowiedzi kandydatów ubiegających się o wysokie stanowiska polityczne. Zdarza się, że informacje rozpowszechniane o konkurencie politycznym są powtarzane przez innych nie dlatego, że mają odzwierciedlenie w faktach, ale dlatego, że opowiedziane są z nutą sensacji i dodatkiem negatywnych komentarzy, które na platformach społecznościowych rozprzestrzeniają się bardzo szybko.

Anonimowość użytkowników, charakterystyczna dla części platform, sprzyja zachowaniom na pograniczu etyki, które w świecie rzeczywistym nie byłyby akceptowalne. Oczywiście liderzy korzystający z platform takich jak LinkedIn czy YouTube nie są anonimowi, jednak mimo to platformy te umożliwiają im podejmowanie działań będących na pograniczu etyki. Przykładem może być chęć zmiany obecnego pracodawcy i prowadzenie aktywności, która do tej zmiany nieoficjalnie prowadzi. Do takich rodzajów aktywności należą czynności związane z prezentowaniem siebie, dodawaniem i powielaniem treści, czyli czynności, które są typowe dla użytkowników platform społecznościowych.

Wyniki międzynarodowego badania kariery liderów świadczą o tym, że liczba czynności związanych z poszukiwaniem informacji na internetowych platformach społecznościowych jest pozytywnie związana ze wspomnianą wyżej zmianą pracodawcy. Zmiana ta zachodziła po wcześniejszym używaniu platform społecznościowych jako „przykrywkę” dla poszukiwania nowych wyzwań. Analiza danych za pomocą regresji pokazuje, że prawdopodobieństwo zmiany pracodawcy wzrasta 1,1 raza, jeśli lider zwiększy liczbę rodzajów aktywności związanych z poszukiwaniem informacji o jednostkę (załącznik 8, tabela 8.2). Rysunek 5.33 przedstawia średnią liczbę działań związanych z poszukiwaniem informacji przy zmianie pracodawcy (i jednocześnie użyciu platformy jako przykrywkę).

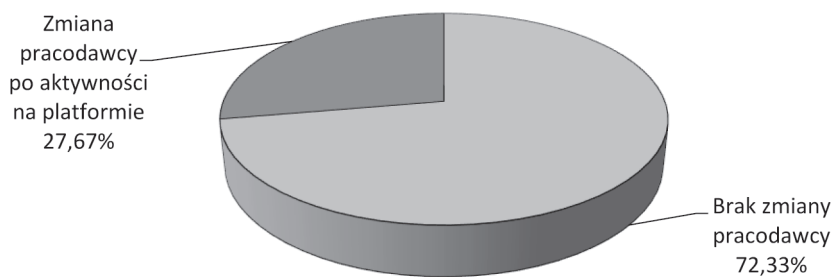
Mimo że aktywność podejmowana przez liderów na zewnętrznych platformach społecznościowych, taka jak aktualizowanie profilu czy zamieszczanie postów, podnosi prawdopodobieństwo bycia zauważonym przez rekruterów lub innych liderów budujących swoje zespoły, poszukiwanie informacji ostatecznie przynosi liderom najwięcej korzyści w postaci pokonywania ograniczeń etycznych.

Należy jednak dodać, że tylko 27,62% badanych podjęło decyzję o zmianie pracodawcy po aktywności na platformach społecznościowych (rysunek 5.34). Zestawienia według płci, stanowiska oraz kraju ukazują odpowiednio rysunki 5.35, 5.36 i 5.37. Na podstawie tych zestawień można zauważyć, że nieznacznie więcej kobiet, liderów na wyższych stanowiskach oraz liderów ze Stanów Zjednoczonych pokonuje ograniczenia etyczne na internetowych platformach społecznościowych.



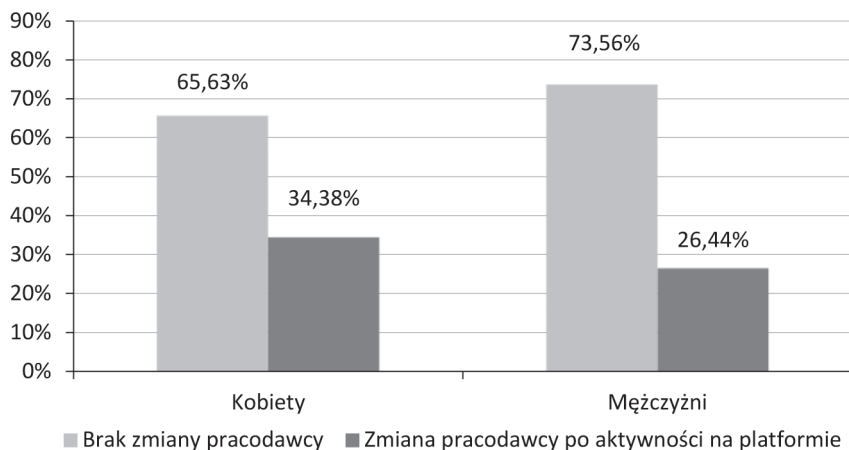
Rysunek 5.33. Średnia liczba działań związanych z poszukiwaniem informacji przy zmianie pracodawcy (i jednocześnie wykorzystaniu platformy jako przykrywki; N = 206)

Źródło: badania własne.



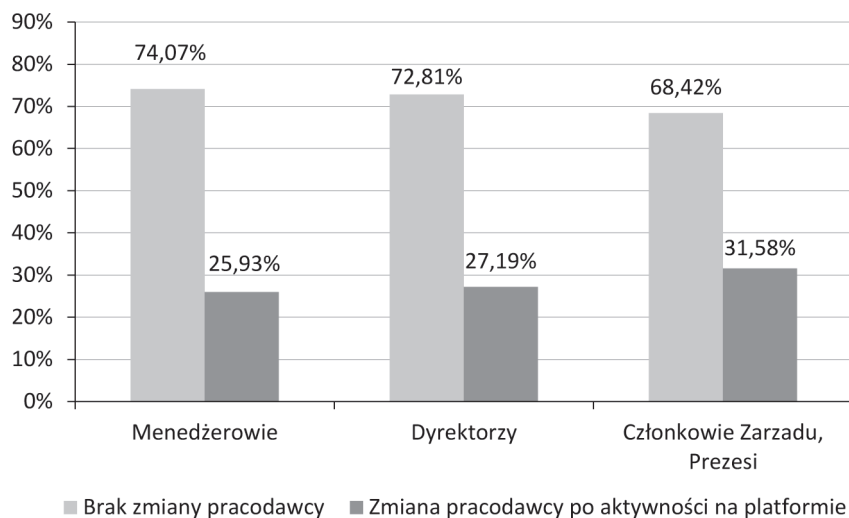
Rysunek 5.34. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych (N = 206)

Źródło: badania własne.



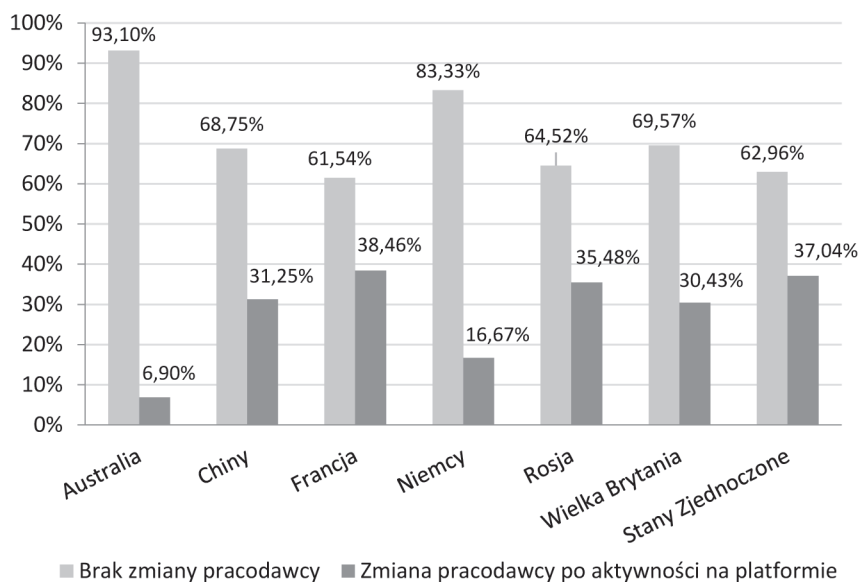
Rysunek 5.35. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych z uwzględnieniem płci (N = 206)

Źródło: badania własne.



Rysunek 5.36. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych z uwzględnieniem stanowiska (N = 206)

Źródło: badania własne.



Rysunek 5.37. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych z uwzględnieniem kraju (N = 206)

Źródło: badania własne.

Należy podkreślić, że pokonywanie ograniczeń etycznych na platformach może nie przynosić liderom korzyści w długim okresie, szczególnie jeśli to pokonywanie wpływa negatywnie na interesariuszy organizacji. Ramy etyczne wyznaczają kierunek działania lidera. Wychodząc poza wspomniane ramy, lider podejmuje decyzje, które długookresowo mogą wpływać negatywnie na jego reputację i dobrostan emocjonalny (George, 2007). W świetle wyników badań własnych poszukiwanie na platformach informacji na temat potencjalnych wyzwań na rynku pracy zazwyczaj nie wiąże się z negatywnymi konsekwencjami dla interesariuszy organizacji. Podjęcie decyzji o zmianie pracodawcy bez wcześniejszych szczerych rozmów z kluczowymi osobami w organizacji może jednak powodować wiele negatywnych skutków dla organizacji.

5.11. Synteza wyników badań nad ograniczeniami w realizacji funkcji lidera

Przeprowadzone badania wskazują, że era cyfrowa przynosi liderom nowe narzędzia pracy w postaci internetowych platform społecznościowych. Można stwierdzić, że liderzy używają tych platform przede wszystkim do osiągania celów osobistych. Dane z badania użyteczności pokazały, że liderzy uzyskują największą użyteczność z internetowych platform społecznościowych w momencie, kiedy większość kontaktów lidera na platformie dotyczy osób spoza organizacji. Może to oznaczać, że liderzy używają platform, aby budować swoją pozycję w danej dziedzinie lub branży. Badania kariery przeprowadzone przez autora w Polsce i za granicą potwierdzają tę konkluzję. Aby pokonywać ograniczenia etyczne, liderzy używają platform jako przykrywkę umożliwiających poszukiwanie nowych wyzwań zawodowych, będąc związanymi z daną organizacją. Podobnie w przypadku pokonywania ograniczeń politycznych liderzy wchodzą w interakcje z innymi użytkownikami, jak również prezentują swoje doświadczenia i umiejętności, co często skutkuje otrzymywaniem ofert współpracy. Wykorzystywanie internetowych platform społecznościowych do celów prywatnych zostało potwierdzone przez inne badania dotyczące zarządzania karierą (Benson i in., 2014), marketingu (Sekhon i in., 2015) i psychologii (Moon i in., 2016). Badania w zakresie przywództwa są jednak ograniczone.

Z badań autora wynika, że znaczny odsetek liderów podejmuje wiele nieprzemyślanych działań, aby dotrzeć ze swoim przekazem do szerokiego grona odbiorców w krótkim czasie. Bardzo często takie działanie, zamiast przynieść korzyści, powoduje irytację odbiorców. Niektórzy liderzy podejmują znikome działania na internetowych platformach społecznościowych. Najczęstszym wytłumaczeniem takiej postawy jest brak czasu. Koalicje, wewnętrzne i zewnętrzne układy zmieniają się obecnie szybciej niż jeszcze dekadę temu. Szanse na negocjowanie zasobów i zawieranie sojuszy pojawiają się bardzo często spontanicznie. Liderzy mają możliwość otrzymania takiej szansy, jeśli są widoczni w danej organizacji lub branży. Dlatego tak istotne jest budowanie określonego wizerunku (pozycjonowania) wśród pracowników, pracodawców i partnerów biznesowych.

Cele indywidualne nie wykluczają realizacji celów organizacyjnych. Dobry wizerunek lidera na zewnątrz organizacji może pomagać w otrzy-

mywaniu ofert współpracy dla firmy. Internetowe platformy społecznościowe coraz częściej są używane do nawiązywania relacji z potencjalnymi klientami.

Pomimo stwierdzenia, że platformy społecznościowe przynoszą liderom więcej korzyści związanych z ich celami osobistymi, należy podkreślić znaczenie umiejętnego wykorzystania platform społecznościowych do pokonywania ograniczeń w organizacji, tak aby cele organizacyjne mogły być również realizowane.

Ze względu na rosnącą popularność platform społecznościowych w codziennej komunikacji liderzy, aby być w stanie pokonywać ograniczenia komunikacyjne, muszą stosować styl przywództwa, który będzie odpowiedni dla ich środowiska pracy. Wyniki badań zawarte w niniejszej pracy dowodzą, że działania wspierające i partycypacyjne na platformach społecznościowych, w przeciwieństwie do dyrektywnych, mają pozytywny wpływ na użyteczność platform dla pokonywania ograniczeń. Ostatnie badania nawiązują do tych wyników, wprowadzając pojęcie „organizacji konwersujących”, czyli takich, w których liderzy aktywnie uczestniczą w dyskusji z pracownikami i promują otwarty dialog na internetowych platformach społecznościowych (Turco, 2016).

Niektórzy naukowcy twierdzą, że konieczne jest dostosowanie zachowania lidera do rodzaju zadania, znaczenia tego zadania i umiejętności pracowników (House, 1996; Vroom i Yetton, 1973). Jeżeli poziom lub znaczenie zadania wymagają raczej autokratycznego niż demokratycznego stylu przywództwa, jest bardzo prawdopodobne, że środowisko wirtualne nie będzie służyć jako skuteczny kanał komunikacji. W takim przypadku zaleca się, aby lider komunikował się z pracownikami bezpośrednio. W związku z tym komunikacja poprzez portale społecznościowe nie może służyć za substytut interakcji bezpośredniej. Liderzy powinni łączyć środowisko wirtualne i rzeczywiste w komunikacji z podwładnymi i dostosowywać metody komunikacji do rzeczywistych uwarunkowań społeczno-organizacyjnych.

Przykładem lidera firmy z listy „Fortune 500”, który aktywnie wykorzystuje społeczności wirtualne, może być Yang Yuanqing, dyrektor zarządzający Lenovo (Yang, 2017) lub Dara Khosrowshahi, dyrektor zarządzający Ubera (Khosrowshahi, 2017). Wspomniani liderzy są obecni na zewnętrznych i wewnętrznych platformach społecznościowych. Informują, wchodzą w interakcje z różnymi interesariuszami i inspirują ich do działania poprzez swoją aktywność na platformach.

Oprócz partycypacyjnego lub konsultacyjnego stylu przywództwa kolejnym czynnikiem koniecznym do pokonywania ograniczeń jest otwarta kultura organizacyjna. Z badań przedstawionych w niniejszej pracy wynika, że kultura organizacyjna powinna być otwarta, czyli umożliwiać i promować swobodę wypowiedzi, wymianę opinii i dzielenie się wiedzą. Otwartość kultury organizacyjnej jest pozytywnie związana z pokonywaniem ograniczeń przez liderów. Inne badania wskazują, że brak kultury otwartości jest przyczyną wielu niepowodzeń odnoszących się do wprowadzenia wewnętrznych platform społecznościowych (Huy i Shipilov, 2012). Aby liderzy mogli pokonywać ograniczenia w środowisku wirtualnym, ich podwładni muszą być przekonani, że liderzy ci wspierają normy społeczne zapewniające swobodę wypowiedzi i wymianę opinii. Normy w tym zakresie powinny funkcjonować przed wdrożeniem wewnętrznej platformy społecznościowej, ale jeśli nie funkcjonują, wdrożenie platformy jest dobrym motywem do zmiany kultury na bardziej otwartą.

Przykładem firmy, w której funkcjonuje otwarta kultura organizacyjna, jest Google. Liderzy firmy Google używają określenia „nastawiona na otwartość” (*default to open*; Chin Leong, 2013). Firma organizuje cotygodniowe spotkania, tzw. TGIF (tłum: Thank God It's Friday), które mają na celu zapewnienie transparentności i dobrego przepływu informacji w firmie (Bock, 2011). W ten sposób następuje wymiana opinii, informacji i doświadczeń pomiędzy liderami i podwładnymi. Na przykładzie firmy Google można zaobserwować również, że otwartość kultury organizacyjnej jest możliwa dzięki temu, że aktywność w środowisku wirtualnym wspiera działania w środowisku rzeczywistym i odwrotnie (Google, 2017).

Badania własne autora wskazują też na pozytywny związek między płaską strukturą a pokonywaniem ograniczeń kulturowych. Przykładem firmy z płaską strukturą jest firma W.L. Gore, producent zaawansowanych technologicznie wodoszczelnych i „oddychających” tkanin. Firma zatrudnia ponad 10 tys. pracowników i posiada tylko trzy szczeble zarządzania w strukturze organizacyjnej (Kastelle, 2013). Dzięki takiej strukturze przywództwo jest widoczne na najniższych szczeblach, a liderzy są w stanie promować otwarty dialog w firmie (Gore, 2017).

W wielu przypadkach realizacja celów osobistych liderów współgra z realizacją celów organizacyjnych. Na przykład kiedy liderzy pokonują ograniczenia polityczne z użyciem internetowych platform społecznościowych, budują pozycję w danej branży lub dziedzinie. Organizacje

mogą wykorzystywać pozycję liderów do promowania własnego wizerunku poprzez wskazywanie związku pomiędzy liderami a organizacją. Jest to zgodne z teorią pryzmatu Podolnego, który opisywał, w jaki sposób związki pomiędzy organizacjami obserwowane przez osoby trzecie mogą pomagać tym osobom w budowaniu zaufania do tych organizacji (Podolny, 2001). Tak też się dzieje w przypadku start-upów w Dolinie Krzemowej, gdzie liderzy-przedsiębiorcy z określoną pozycją na rynku, wchodząc do danej organizacji, są w stanie pozyskać dla niej inwestorów.

Należy dodać, że cele organizacyjne są nieodłącznym elementem roli liderów. Jeśli lider zaczyna się koncentrować wyłącznie na realizacji celów osobistych, których nie można przełożyć na osiąganie celów organizacyjnych, jego wartość dla organizacji i jej interesariuszy jest znikoma. Bardzo istotne jest, aby cele indywidualne liderów wspierały realizację celów wyznaczonych na poziomie organizacji. Aby było to możliwe, ważna jest rola promowania określonych norm i wartości w organizacji. Jeśli organizacja promuje otwarty dialog pomiędzy jej członkami na temat własnej kariery zawodowej, potrzeb w życiu prywatnym, własnych ambicji i oczekiwań, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że liderzy będą poszukiwali kompromisu i współzależności pomiędzy celami osobistymi i organizacyjnymi. Organizacja może zabezpieczać realizację celów organizacyjnych, stosując różne mechanizmy nadzoru korporacyjnego, który definiowany jest jako „zestaw kontrolnych i motywacyjnych mechanizmów i instytucji, mających na celu zapewnienie wysokiej efektywności funkcjonowanie organizacji poprzez ułatwienie współpracy grup interesów zaangażowanych w jej działanie” (Aluchna, 2014, s. 9). Do tych mechanizmów można zaliczyć na przykład radę nadzorczą, organ kontrolny w organizacji powoływany przez właścicieli, który sprawuje stały nadzór nad działalnością organizacji i jej liderów (Kołodkiewicz, 2014).

Podczas syntezy wyników badań należy podkreślić, że internetowe platformy społecznościowe mogą wpływać negatywnie na pokonywanie ograniczeń. Tak się dzieje w przypadku ograniczeń kompetencyjnych i instytucjonalnych. Badania własne wykazały, że liderzy nie mogą pokonywać ograniczeń związanych z kompetencjami przywódczymi, jeśli internetowe platformy społecznościowe są dominującym kanałem ich interakcji z pracownikami. Wówczas liderzy nie są w stanie praktykować niektórych umiejętności z powodu trudności w przekazywaniu emocji i sygnałów niewerbalnych. Inne badania potwierdzają te trud-

ności (np. Pillis i Furumo, 2007), chociaż ostatnie badania wskazują na możliwość przekazywania negatywnych emocji przez internetowe platformy społecznościowe (Toubiana i Zietsma, 2017). Jest więc wysoce prawdopodobne, że w przyszłości będzie się zmniejszał negatywny wpływ środowiska wirtualnego na pokonywanie ograniczeń.

Badanie wskazuje także na negatywny związek pomiędzy kodeksem korzystania z platform społecznościowych a pokonywaniem ograniczeń instytucjonalnych. Organizacje formalizują korzystanie z platform, ponieważ komunikacja na platformach niesie ze sobą ryzyko negatywnego wpływu na reputację organizacji lub osób w niej pracujących. Może się ponadto wiązać z ujawnieniem poufnych informacji, które są przeznaczone tylko dla określonych osób w organizacji. Kodeks nie zapewnia pełnego bezpieczeństwa, ale ogranicza do minimum ryzyko i zwiększa świadomość członków danej organizacji w zakresie aktywności na platformach. Pomimo tych korzyści z badań własnych wynika, że kodeks utrudnia pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych, ponieważ nakłada na liderów dodatkowe ramy proceduralne, w których muszą się poruszać. Część korporacji wdrożyła taki kodeks. Firma Adidas w swoim kodeksie odnosi się do osobistej identyfikacji postów zamieszczanych na forach firmowych (brak anonimowości), osobistej odpowiedzialności za zamieszczane informacje, poufności danych firmowych, praw autorskich oraz szacunku do innych (Adidas Group, 2011). Firma HP z kolei w swoim kodeksie wymienia obszary, o których pracownicy nie powinni dyskutować na platformach społecznościowych (np. zagadnienia finansowe i prawne), oraz odnosi się do kilku innych kodeksów związanych z etyką prowadzenia działalności przez HP (HP, 2012).

Rozdział 6

IMPLIKACJE Z BADANIA

6.1. Implikacje teoretyczne

Badania omówione w niniejszej książce przynoszą implikacje dla teorii przywództwa. Jeśli analizuje się teorię ograniczonego przywództwa w kontekście technologii cyfrowych widać, że oddziaływanie niektórych ograniczeń na liderów może być przez nich minimalizowane ze względu na specyfikę środowiska wirtualnego. Przykładem mogą być ograniczenia etyczne. Internetowe platformy społecznościowe stwarzają możliwość działania na granicy etyki. Wydawałoby się, że takie działania przynoszą korzyści tylko krótkookresowo, ponieważ, zgodnie z wynikami dotychczasowych badań, szczerłość bardzo często była najważniejszym atrybutem liderów (Kouzes i Posner, 2009). Na podstawie zrealizowanych badań można stwierdzić, że szczerłość w świecie wirtualnym ustępuje miejsca innym atrybutom, które pomagają budować lepszą pozycję rynkową. W tabeli 6.1 przedstawiono syntezę wyników badań w zakresie oddziaływania internetowych platform społecznościowych na dany rodzaj ograniczenia.

Tabela 6.1. Synteza wyników badań w zakresie wpływu internetowych platform społecznościowych na określone rodzaje ograniczeń liderów

Rodzaj ograniczenia	Oddziaływanie internetowych platform społecznościowych	Sposób oddziaływania
Komunikacyjne	Minimalizują ograniczenia	Środowisko wirtualne sprawia, że liderzy mogą łatwiej i szybciej wysyłać komunikaty do swoich podwładnych, jak również mogą odbierać od nich wiadomości. Warunkiem efektywnej komunikacji z użyciem platform jest stosowanie stylu partycypacyjnego przez przywódców.
Instytucjonalne	Wzmacniają ograniczenia	Z jednej strony rzeczywistość wirtualna zwiększa elastyczność funkcjonowania liderów, którzy mogą rozwiązywać wiele problemów nieformalnie z użyciem internetowych sieci społecznych. Z drugiej strony korporacje wdrażają kodeksy użytkowania platform społecznościowych, wprowadzające szereg zasad, zgodnie z którymi liderzy muszą się zachowywać.
Kulturowe	Minimalizują ograniczenia	Internetowe platformy społecznościowe charakteryzują się otwartością na poglądy i opinie. Wdrażanie tych platform mobilizuje organizacje do wprowadzania otwartej kultury organizacyjnej. Warunkiem otwartej kultury organizacyjnej jest partycypacyjny styl przywództwa oraz płaska struktura organizacyjna.
Motywacyjne	Minimalizują ograniczenia	Internetowe platformy społecznościowe umożliwiają bardziej regularny kontakt liderów z podwładnymi. Nie mogą zastąpić bezpośredniego kontaktu, ale pomagają w udzielaniu informacji zwrotnej i wyrażaniu uznania.
Kompetencyjne	Wzmacniają ograniczenia	Liderzy często korzystający ze środowiska wirtualnego są niżej oceniani pod kątem kompetencji przywódczych niż liderzy, którzy w większym stopniu polegają na kontakcie bezpośrednim.

Emocjonalne	Minimalizują ograniczenia	Czas spędzany przez liderów na internetowych platformach społecznościowych do pewnego momentu wpływa pozytywnie na dobrostan emocjonalny. Warunkiem pokonywania ograniczeń jest też otwarta kultura organizacyjna.
Informacyjne	Minimalizują ograniczenia	Internetowe platformy społecznościowe umożliwiają liderom dostęp do wielu informacji, które nie są dostępne w świecie realnym. Warunkiem pokonywania ograniczeń informacyjnych jest korzystanie z wielu platform.
Polityczne	Minimalizują ograniczenia	Internetowe platformy społecznościowe umożliwiają liderom budowanie swojej pozycji na rynku, która później pozwala im na skuteczniejszą walkę o wpływy. Na pozycjonowanie mają wpływ działania prezentacyjne i interakcje z innymi użytkownikami.
Etyczne	Minimalizują ograniczenia	Rzeczywistość wirtualna umożliwia liderom pokonywanie ograniczeń etycznych. Liderzy mogą na przykład używać platform jako przykrywek i podejmować aktywność zmierzającą ku zmianie obecnego pracodawcy na nowego.

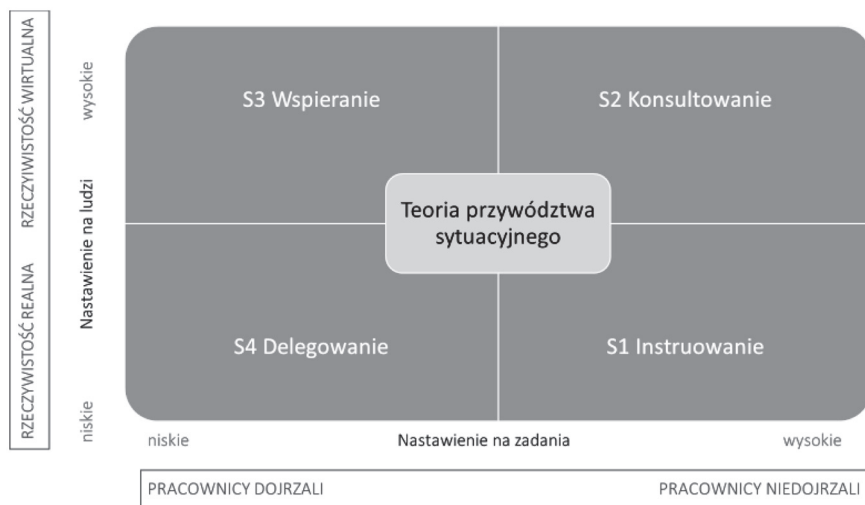
Źródło: opracowanie własne.

Niniejsza praca zawiera również implikacje dla innych teorii związanych z przywództwem.

Po pierwsze, są to implikacje dla teorii przywództwa sytuacyjnego. W przypadku funkcjonowania liderów w środowisku wirtualnym styl przywództwa powinien być w większym stopniu partycypacyjny niż dyrektywny. Oznacza to, że internetowe platformy społecznościowe mogą być traktowane jako dodatkowy czynnik wyboru określonego stylu przywódczego (rysunek 6.1).

Po drugie, praca zawiera implikacje dla teorii przywództwa autentycznego, która odnosi się do samoświadomości, transparentności, zasad etycznych i przetwarzania informacji. Internetowe platformy społecznościowe umożliwiają liderom budowanie własnej pozycji w danej dziedzinie lub branży pod warunkiem posiadania własnej wizji zawodowej, która podlega stałej weryfikacji. W związku z tym, że pozy-

cjonowanie na platformach jest oparte zazwyczaj na sukcesach lidera (np. nowe doświadczenia, umiejętności osiągnięcia), rozwijanie samoświadomości w rzeczywistości wirtualnej jest trudniejsze niż w świecie realnym. Podobnie pozorna jest transparentność na platformach, ponieważ liderzy pokonują ograniczenia dzięki wielu rodzajom aktywności, które często nie tworzą transparentnego komunikatu. Jeśli chodzi o zasady etyczne, wartości świata realnego (np. szczerość) ustępują miejsca innym atrybutom, które pomagają budować lepszą pozycję rynkową. Wreszcie, przetwarzanie informacji na platformach jest również trudniejsze niż w realnej rzeczywistości z powodu dużej liczby komunikatów docierających jednocześnie od wielu osób. Rysunek 6.2 przedstawia podsumowanie implikacji płynących z badań własnych dla poszczególnych elementów teorii autentycznego przywództwa.



Rysunek 6.1. Implikacje badań własnych dla teorii sytuacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Blanchard, Zigarmi i Nelson (1993).

Po trzecie, praca zawiera implikacje dla teorii przywództwa transformacyjnego. Internetowe platformy społecznościowe stanowią dla liderów dodatkowe narzędzie motywacji, inspiracji i komunikacji z podwładnymi. Głównym środowiskiem procesu transformacyjnego jest jednak środowisko realne. Rzeczywistość wirtualna zapewnia liderom i podwładnym dodatkową możliwość wzajemnego oddziaływania na siebie (rysunek 6.3).

Rzeczywistość realna	Rzeczywistość wirtualna
■ Samoświadomość (wyciąganie wniosków z porażek) ■ Transparentność ■ Przestrzeganie zasad etycznych ■ Przetwarzanie informacji z uwzględnieniem opinii innych	■ Samoświadomość (koncentracja na sukcesach) ■ Pozorna transparentność ■ Mniejsze znaczenie niektórych zasad etycznych ■ Selekcja dużego wolumenu informacji

Rysunek 6.2. Implikacje badań własnych dla teorii autentycznego przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Walumbwa i in. (2008).

Rzeczywistość realna	Rzeczywistość wirtualna
■ Indywidualne traktowanie (rozmowy bezpośrednie na płaszczyźnie zawodowej i osobistej) ■ Stymulacja intelektualna (bezpośrednie zachęcanie do kreatywności członków zespołu) ■ Inspirujące motywowanie (dzielenie się z zespołem wizją organizacji) ■ Dawanie przykładu (wpływ dzięki charyzmie lidera)	■ Indywidualne traktowanie (poznawanie sytuacji zawodowej i osobistej przez obserwacje) ■ Stymulacja intelektualna (wspomaganie kreatywności w całej organizacji) ■ Inspirujące motywowanie (przypominanie o wizji organizacji) ■ Dawanie przykładu (wpływ dzięki danej branży)
wysokie	niskie
Oddziaływanie na pracowników	

Rysunek 6.3. Implikacje badań własnych dla teorii przywództwa transformacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bass i Riggio (2010).

Po czwarte, niniejsza praca niesie implikacje dla teorii przywództwa wychodzącego poza granice organizacji. Internetowe platformy społecznościowe ułatwiają wykraczanie poza granice organizacji. O ile w teoriach odnoszących się do realnego świata liderzy realizują zazwyczaj cele organizacyjne (Ernst i Chrobot-Mason, 2011), o tyle wyniki badań własnych na platformach wskazują na realizowanie celów osobistych, na przykład związanych z karierą liderów. W przypadku liderów na najwyższych szczeblach organizacji cel osobisty musi być połączony

z celem organizacji. Jeśli cele te są rozbieżne, prowadzi to zwykle do sytuacji, w której lider zmienia organizację na inną.



Rysunek 6.4. Implikacje badań własnych dla teorii przywództwa wychodzącego poza granice organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ernst i Chrobot-Mason (2011).

6.2. Implikacje praktyczne dla realizacji funkcji lidera

Wyniki badań opisane w niniejszej pracy wskazują, że rzeczywistość cyfrowa przynosi liderom nowe rozwiązania w zakresie pokonywania ograniczeń. Warto jednak zaznaczyć, że działania przywódców w świecie wirtualnym mają sens, o ile ich charakter jest strategiczny, czyli prowadzi do osiągnięcia określonych rezultatów w danym czasie, przy użyciu dostępnych zasobów. Brak jasno sprecyzowanych oczekiwań, brak planu działania i późniejszego wdrożenia mogą się przekładać na nieefektywną aktywność angażującą czas lidera. Z przeprowadzonych badań wynika, że internetowe platformy społecznościowe mają największe znaczenie dla pokonywania ograniczeń komunikacyjnych, motywacyjnych, politycznych i etycznych. Poniżej przedstawiono rekomendacje dla pokonywania ograniczeń.

Rekomendacje w zakresie pokonywania ograniczeń komunikacyjnych

James Humes, autor wielu książek z zakresu politycznego przywództwa, twierdzi, że za każdym razem kiedy lider zabiera głos, jego przywództwo poddawane jest pewnej próbie. W realnym świecie liderzy nie zawsze są jednak w stanie dotrzeć z komunikatem do swoich podwładnych, ponieważ doświadczają różnych ograniczeń komunikacyjnych. Na przykład kiedy zarząd korporacji przekazuje przez menedżerów liniowych informacje do pracowników niższego szczebla, często daje się zaobserwować zjawisko zniekształcenia tych informacji. Czasami zdarza się nawet, że informacja w ogóle nie dociera do pracowników niższego szczebla. Ograniczenia komunikacyjne powodują również, że liderzy nie otrzymują informacji zwrotnej od pracowników, czyli nie wiedzą, co tak naprawdę dzieje się w ich organizacji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że internetowe platformy społecznościowe mogą wspomóc liderów w pokonywaniu ograniczeń komunikacyjnych, których wyrazem jest zniekształcenie informacji. Wdrożenie technologii do organizacji powinno być poprzedzone działaniami, które zachęcą pracowników do dzielenia się opiniami. Wśród tych działań można wymienić spotkania grupowe liderów z pracownikami, badania kwestionariuszowe opinii pracowników czy wywiady osobiste z wybranymi pracownikami. Z jednej strony dzięki temu liderzy są w stanie pozyskać cenne opinie pracowników, z drugiej, co nawet ważniejsze, mogą się przygotować do pracy na internetowych platformach społecznościowych, które, jak wiadomo, bazują na wymianie opinii, komentowaniu i udzielaniu informacji zwrotnej. Aby skutecznie wykorzystać technologie cyfrowe w komunikacji, liderzy powinni stale podnosić umiejętności używania technologii oraz stosować konsultacyjny i partycypacyjny styl przywództwa w interakcjach z podwładnymi. Oznacza to, że rekomendowana jest taka aktywność jak: dzielenie się z pracownikami dylematami decyzyjnymi, tworzenie nowych wątków dyskusyjnych, zadawanie pytań, odpowiadanie na pytania, udzielanie informacji zwrotnej w postaci „polubień” danych treści zamieszczanych przez pracowników.

Rekomendacje w zakresie pokonywania ograniczeń motywacyjnych

Z badań wynika, że wyszukiwanie informacji na platformach społecznościowych nie przynosi bezpośrednich efektów w zakresie pokonywania ograniczeń. Warto jednak zaznaczyć, że aby publikować treści

lub wchodzić w interakcje z innymi użytkownikami, należy również obserwować materiały dodane przez innych użytkowników. Dzięki temu liderzy są w stanie lepiej odnieść własne treści do nastrojów danej społeczności i w dalszej kolejności wpływać na te nastroje. Jeśli lider jest w stanie być „blisko” problemów danej społeczności, jego wpływ na tę grupę osób się zwiększa i jednocześnie pojawia się możliwość pokonywania niektórych ograniczeń, takich jak ograniczenia motywacyjne. Oczywiście liderzy nie są w stanie czytać wszystkich treści. Mogą jednak wybrać osoby, których posty i komentarze są dla nich ważne, jak również mogą czytać publikowane treści dotyczące określonego tematu.

Plan działania lidera na internetowych platformach społecznościowych powinien być spójny z planem aktywności podejmowanej w świecie realnym. Dobrym przykładem lidera, którego działania w świecie rzeczywistym i wirtualnym charakteryzują się spójnością, jest papież Franciszek. Jego bliskość z wiernymi, otwartość i dążenie do budowania relacji ze zwykłymi ludźmi są widoczne zarówno w środowisku realnym, jak i na internetowych platformach społecznościowych, takich jak Twitter czy Instagram.

Przeprowadzone badania wykazały także, że czas, który liderzy poświęcają na aktywność na internetowych platformach społecznościowych, oraz liczba rodzajów tej aktywności pozytywnie wiążą się z pokonywaniem ograniczeń motywacyjnych. Jest jednak wysoce prawdopodobne, że w przyszłości coraz trudniej będzie wyróżnić się zwiększoną aktywnością na tle innych. Na pierwszy plan zaczną się wybijać forma przekazu i zamieszczane treści. W tym momencie warto wspomnieć przykład Simona Sineka, amerykańskiego mówcy motywacyjnego, który swoją ogromną popularność zdobył w środowisku wirtualnym. Częstotliwość jego aktywności pozostaje na niskim poziomie. Prawdopodobnie to filmowa forma przekazu, jak również charyzma zadecydowały o tym, że zamieszczone przez Sineka materiały na temat przywództwa są jednymi z najchętniej oglądanych na świecie (Sinek, 2017).

Rekomendacje w zakresie pokonywania ograniczeń politycznych

Z przeprowadzonych badań wynika, że aktywność liderów, polegająca na interakcjach z innymi użytkownikami oraz na autoprezentacji na internetowych platformach społecznościowych umożliwia pokonywanie ograniczeń politycznych.

W zakresie interakcji liderów z innymi użytkownikami rekomendowane jest przemyślane budowanie sieci kontaktów poprzez zapraszanie osób spoza najbliższego kręgu znajomych. Nie chodzi jednak o zapraszanie losowo wybranych użytkowników. Użytkownicy dodawani do kontaktów lidera na platformie powinni mieć wspólne zainteresowania, pracować w podobnej branży lub rozwijać zbliżone umiejętności. Brak jakichkolwiek obszarów łączących użytkowników może powodować znikome prawdopodobieństwo późniejszej interakcji między nimi. Budowanie sieci kontaktów powinno być zgodne z osobistą wizją zawodową liderów. Na przykład chęć rozwijania funkcji lidera w obszarze sprzedaży wiąże się z koniecznością nawiązywania relacji z osobami zatrudnionymi przez potencjalnych klientów. Niekoniecznie muszą to być osoby zajmujące stanowiska zarządcze. Rekomendowani są nieformalni liderzy, których można poznać po tym, że mają wiele kontaktów i często wchodzi w interakcje z innymi użytkownikami z danej branży.

W zakresie autoprezentacji liderów zalecana jest regularna aktualizacja podsumowania zawodowego zamieszczonego na profilu użytkownika internetowej platformy społecznościowej. Podsumowanie zawodowe powinno być krótkie i konkretne oraz odzwierciedlać wizję zawodową lidera.

Liderzy mogą się zdecydować na autoprezentację poprzez publikowanie treści skierowanych do określonych grup interesariuszy. Chcąc dotrzeć do obecnych pracowników, będą korzystać z wewnętrznych platform społecznościowych. Natomiast planując interakcje z klientami indywidualnymi, będą używać platform relacyjnych, które umożliwiają dodatkowe wsparcie marketingowe, jak na przykład Facebook. Oprócz wyboru odpowiedniej platformy rekomendowane jest przeanalizowanie pory dnia lub dni tygodnia, w których liderzy zamieszczają treści na internetowych platformach społecznościowych. Pora dnia i dzień publikowania treści mogą zdecydować o tym, czy dotrze ona do określonej grupy docelowej. Na przykład zamieszczanie treści późnym wieczorem może sprawić, że potencjalni odbiorcy nie zauważą ich, korzystając z platformy społecznościowej rano w kolejnym dniu, ponieważ treści z poprzedniego dnia zostaną „wyparte” przez te bardziej aktualne. W zakresie wyboru odpowiedniego momentu publikacji treści liderzy mogą korzystać z narzędzi analitycznych takich jak Hootsuite, które na podstawie własnych statystyk pomagają ustalić najlepszy dzień i godzinę publikacji.

Rekomendacje w zakresie pokonywania ograniczeń etycznych

Działania, które w świecie realnym mogłyby zostać uznane za niezgodne z obowiązującymi normami społecznymi, w rzeczywistości wirtualnej mogą być akceptowalne. Dietl i Gasparski (1997) stwierdzają, że podstawową zasadą etyki biznesu jest respektowanie potrzeb innych ludzi. Jeżeli liderzy z bardzo dużą częstotliwością podejmują działania autoprezentacyjne, z jednej strony łamią moralną normę społeczną, zgodnie z którą nadmierne chwalenie się jest oceniane negatywnie, z drugiej jednak strony takie działania wydają się nieszkodliwe. Zupełnie innym przykładem jest sytuacja, kiedy użytkownik zamieszcza nieprawdziwe informacje na temat własnych osiągnięć, aby wpłynąć na partnerów biznesowych czy osoby zajmujące się rekrutacją. Zjawisko publikowania stwierdzeń niezgodnych z faktami, nazwane postprawdą (termin ten został uznany za słowo roku 2016 przez redaktorów słownika oksfordzkiego (Oxford Dictionaries, 2017)), zdarza się coraz częściej na internetowych platformach społecznościowych. Nasuwa się jednak pytanie: czy jest to opłacalne dla liderów? Wyniki wyborów w Stanach Zjednoczonych w 2017 roku sugerowałyby, że tak. Jest jednak wysoce prawdopodobne, że rezultaty zamieszczania nieprawdziwych informacji nie będą przynosić efektów w długim horyzoncie czasowym. Niestety w związku z tym, że dzisiejsze korporacje są nastawione na szybkie wyniki, wielu liderów wykorzystuje internetowe platformy społecznościowe, aby łamać pewne standardy etyczne.

Na podstawie badań przedstawionych w niniejszej pracy można stwierdzić, że technologie cyfrowe dają możliwość wykorzystywania platform do nieoficjalnego poszukiwania nowych wyzwań zawodowych pomimo trwającego zatrudnienia. Chęć polepszenia swojej sytuacji zawodowej przez liderów, którzy poszukują nowego pracodawcy, jest akceptowalna, o ile w długim okresie nie powoduje uszczerbku na wizerunku lidera i jego relacjach ze współpracownikami. Liderzy mogą więc pokonywać niektóre ograniczenia obowiązujące w środowisku tradycyjnym za pomocą technologii cyfrowych, ale potrzebne są umiar i szacunek dla różnych interesariuszy organizacji. Sytuacja, w której lider unika otwartej rozmowy z obecnym pracodawcą na temat swoich oczekiwań oraz realizacji celów organizacyjnych i jednocześnie używa platform społecznościowych do zmiany organizacji, nie może być akceptowana i nie przyniesie korzyści w długim horyzoncie czasowym. Warto dodać, że liderzy powinni być odpowiedzialni nie tylko za siebie, lecz także za organizacje, którym przewodzą (Sysko-Romanczuk, 2012).

Pokonywanie niektórych ograniczeń etycznych w świecie wirtualnym jest akceptowalne, pod warunkiem, że nie wpływa negatywnie na interesariuszy organizacji.

6.3. Implikacje dydaktyczne

W ofercie dydaktycznej studiów uczelni wyższych na studiach pierwszego i drugiego stopnia, studiach podyplomowych oraz MBA coraz częściej pojawiają się takie kierunki jak nowe media, e-biznes, informacja w środowisku cyfrowym, zarządzanie mediami, e-marketing, zarządzanie projektami informatycznymi oraz marketing w e-biznesie. W ramach wymienionych studiów „przywództwo cyfrowe” mogłoby funkcjonować jako kilkunastogodzinny kurs, który zawierałby moduły dotyczące stylów przywództwa, budowania pozycji poprzez autoprezentację, budowania sieci przez interakcje oraz analiz konkretnych przypadków liderów.

W 2017 roku w bibliotece Harvard Business School znajduje się ponad 500 studiów przypadku dotyczących internetowych platform społecznościowych (Harvard Business Publishing for Educators, 2017). W 2011 roku liczba ta była około dziesięciokrotnie mniejsza. Wzrost liczby materiałów dydaktycznych na ten temat oznacza, że technologie cyfrowe odgrywają coraz większą rolę w edukacji. Warto jednak dodać, że studia przypadków łączące tematykę przywództwa i technologii cyfrowych zawierają się w kilkudziesięciu pozycjach. Część z nich dotyczy konkretnych platform, na przykład Facebooka, gdzie temat przywództwa dotyczy korporacji Facebook, kolejna część dotyczy organizacji i ich obecności w świecie cyfrowym, jak na przykład NASCAR (www.nascar.com; Narodowa Organizacja Wyścigów Samochodów Seryjnych). Brakuje studiów przypadków opisujących konkretnych liderów oraz ich aktywności w świecie rzeczywistym i wirtualnym. Sposoby pokonywania ograniczeń z użyciem technologii cyfrowych opisanych w niniejszej pracy mogą być źródłem tematów do nowych studiów przypadku.

Wyniki przeprowadzonych badań mogą być również spożytkowane przez liderów pracujących w sektorze edukacyjnym, dzięki wykorzystaniu platform społecznościowych do pokonywania barier komunikacyjnych pomiędzy naukowcami i przedstawicielami sfery biznesowej.

Możliwość spotkań praktyków i badaczy naukowych w świecie realnym jest ograniczona, głównie ze względów czasowych.

6.4. Ograniczone przywództwo w erze cyfrowej oraz rekomendacje dla dalszych badań

Teoria ograniczonego przywództwa powstała w oparciu o przypadki liderów, którzy swoje kluczowe doświadczenia przywódcze zdobywali przed „erą cyfrową”. Ograniczenia można jednak odnieść zarówno do liderów funkcjonujących w świecie realnym, jak i liderów działających w rzeczywistości wirtualnej i realnej. Wyzwaniem dla liderów ery cyfrowej będą przede wszystkim ograniczenia kompetencyjne, ponieważ z przeprowadzonych badań wynika, że interakcje liderów z podwładnymi nie wpływają pozytywnie na pokonywanie ograniczeń kompetencyjnych. Wskazane byłyby dalsze badania w zakresie charakterystyki zespołu lub sytuacji, w której wybór komunikacji bezpośredniej lub cyfrowej przynosi więcej korzyści. Istnieje prawdopodobieństwo, że wybierając komunikację cyfrową, niektórzy liderzy chcą uniknąć bezpośredniej konfrontacji, która bardzo często wymaga dużego wysiłku na polu społecznym, emocjonalnym i intelektualnym, lub chcą wyjść naprzeciw oczekiwaniom pokolenia Y i Z.

Poza ograniczeniami kompetencyjnymi era cyfrowa przynosi wyzwania w zakresie ograniczeń instytucjonalnych związanych z uprawnieniami lidera. Przeprowadzone badania pokazują, że kodeks wykorzystywania platform społecznościowych jest negatywnie skorelowany z pokonywaniem ograniczeń instytucjonalnych. W miarę rozwoju i popularyzacji platform społecznościowych coraz częściej będzie widoczny problem kontroli przepływu informacji. Chęć wprowadzania kolejnych zasad użytkowania platform może prowadzić do wzrostu ograniczeń instytucjonalnych. Wewnętrzne platformy społecznościowe, czyli takie, które są dedykowane danej organizacji, mogą być regulowane przez nadawanie różnych poziomów uprawnień i zarządzanie treściami z poziomu administratora. Nie jest to możliwe w przypadku zewnętrznych narzędzi społecznościowych, administrowanie którymi odbywa się poza organizacjami. Aby kontrolować zamieszczane tam treści, organizacje muszą tworzyć zasady ich zamieszczania, a następnie monitorować przepływ informacji. Badania dotyczące zasad użytkowania platform społecznościowych mogą być kontynuowane w zakresie

regulacji oraz sposobu ich egzekwowania. Wiedza na ten temat byłaby przydatna liderom do wdrażania dobrze funkcjonujących kodeksów użytkowania platform.

Mniejszym wyzwaniem dla liderów w erze cyfrowej są ograniczenia informacyjne, ponieważ z przeprowadzonych badań wynika, że liczba używanych przez liderów platform społecznościowych wpływa pozytywnie na pokonywanie tych ograniczeń. Dzięki temu, że liderzy są zarejestrowani na różnych platformach, są w stanie poszukiwać i analizować informacje na temat swoich podwładnych, współpracowników czy partnerów biznesowych. Niniejsza praca nie odnosi się do zlecenia poszukiwania informacji osobom trzecim lub firmom. W tym zakresie zaleca się kontynuację badań, ponieważ brakuje wiedzy, czy delegowanie poszukiwania i przetwarzania informacji przynosi liderom więcej korzyści niż samodzielne poszukiwanie i przetwarzanie.

Liderzy pokonują ograniczenia emocjonalne w erze cyfrowej dzięki obecności na internetowych platformach społecznościowych. Istnieje prawdopodobieństwo, że w przyszłości sama obecność na platformach nie będzie wystarczać do pokonywania tych ograniczeń i konieczne będą określone działania liderów w obszarze wyrażania własnych emocji i zarządzania emocjami innych osób. Rekomendowane są zatem dalsze badania nad sposobem wyrażania przez liderów emocji na platformach oraz nad tym, jakie rodzaje interakcji liderów z pracownikami umożliwiają zarządzanie emocjami tych ostatnich.

Era cyfrowa dostarcza liderom możliwości pokonywania ograniczeń politycznych przez autoprezentację i interakcje z innymi użytkownikami na internetowych platformach społecznościowych. Dzięki tej aktywności liderzy budują relacje z członkami różnych grup interesów. W środowisku rzeczywistym nawiązanie relacji z wybranymi jednostkami, takimi jak członkowie zarządu, politycy czy eksperci, jest bardzo często mocno utrudnione, natomiast świat cyfrowy umożliwia przyciąganie uwagi określonych osób. Świat wirtualny może ponadto stwarzać pozorną przynależność do danej grupy interesów. Dzieje się tak na przykład wtedy, gdy lider zaprasza do swoich kontaktów kluczowych członków organizacji i zaproszenie zostaje przyjęte. Wówczas inni użytkownicy, obserwując wirtualną relację lidera z kluczowymi członkami organizacji, wyciągają na tej podstawie pewne wnioski, często przychylne dla lidera. Na podstawie przeprowadzonych badań nie można stwierdzić, czy początkowe kontakty użytkowników na internetowych platformach społecznościowych są tylko motywem do nawiązania

relacji w świecie realnym, czy interakcje są kontynuowane elektronicznie. Badania w tym zakresie pomogłyby zrozumieć, jak przebiega proces komunikacji liderów z interesariuszami w erze cyfrowej.

Obok ograniczeń politycznych liderzy w erze cyfrowej mają możliwość pokonywania ograniczeń motywacyjnych w swoim zespole. Na motywację pracownika ma wpływ zarówno jego sytuacja zawodowa (określana przez warunki zatrudnienia, charakterystykę zespołu, miejsce w strukturze organizacyjnej, wykonywanie zadania), jak i realizacja jego oczekiwań przez organizację. Zdarza się jednak często, że ograniczenia motywacyjne powstają wskutek nieznamomości przez liderów oczekiwań i ambicji pracowników. Rozmowy bezpośrednie nie zawsze dają jasną i klarowną odpowiedź. Ponadto oczekiwania pracowników bardzo często ulegają zmianie. Przeprowadzone badanie wykazało dodatnią zależność między pokonywaniem ograniczeń a czasem spędzonym przez lidera na platformach, które umożliwiają obserwowanie pracowników i wnioskowanie na temat ich oczekiwań. W badaniu nie zostały przeanalizowane jednak rodzaje aktywności, które mogłyby wyjaśniać dokładniej proces pokonywania ograniczeń motywacyjnych. Przyszłe badania powinny wyjaśnić dokładniej, w jaki sposób liderzy diagnozują aktualne oczekiwania pracowników na internetowych platformach społecznościowych i jakie techniki motywacyjne stosują.

W erze cyfrowej liderzy pokonują również ograniczenia komunikacyjne, które powodują, że wybrane komunikaty nie docierają do pracowników. Warunkiem pokonywania ograniczeń komunikacyjnych jest stosowanie przez liderów stylu partycypacyjnego i konsultacyjnego oraz unikanie stylu dyrektywnego. W związku z rozwojem internetowych platform społecznościowych i ich funkcjonalności dostępnych będzie coraz więcej rodzajów aktywności liderów w ramach wymienionych wyżej stylów. Na przykład w ramach działań dyrektywnych liderzy mogą mieć możliwość wykorzystywania obrazków oznaczających konieczność wykonania danej czynności. Rekomendowana jest więc kontynuacja badań w zakresie możliwych rodzajów aktywności liderów na internetowych platformach społecznościowych oraz ich wpływu na proces komunikacji.

Liderzy, podobnie jak w przypadku pokonywania ograniczeń komunikacyjnych, używają stylu partycypacyjnego również do pokonywania ograniczeń kulturowych. W przeprowadzonych badaniach nie zostały uwzględnione narodowe wymiary kultury organizacyjnej, takie jak dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, tradycyjnie męskie

i kobiecie wartości czy unikanie niepewności (Hofstede, 2010). W przyszłości w badaniach warto uwzględnić rolę tych wymiarów w pokonywaniu ograniczeń kulturowych na platformach.

Liderzy w erze cyfrowej pokonują ograniczenia etyczne, używając internetowych platform społecznościowych jako przykrywkę do poszukiwania nowych wyzwań zawodowych. Przeprowadzone badania dotyczyły jednak tylko małego wycinka działań związanych z pokonywaniem ograniczeń etycznych. Rekomendowana jest dalsza analiza działań, które w świecie realnym odbiegają od standardów etycznych, a w rzeczywistości wirtualnej są akceptowane. Zalecane jest ponadto badanie skutków pokonywania ograniczeń etycznych w krótkim i długim horyzoncie czasowym.

Reasumując: dalsze badania powinny dotyczyć niektórych cech liderów lub ich zespołów oraz przede wszystkim koncentrować się na pogłębieniu wiedzy na temat aktywności liderów podejmowanej na platformach. Kategorie aktywności liderów mających na celu pokonywanie różnych rodzajów ograniczeń można rozwinąć w następujący sposób:

- kontaktowe – nawiązywanie wstępnego kontaktu z kluczowymi członkami danej strefy wpływów;
- relacyjne – podtrzymywanie relacji z danymi osobami poprzez stały kontakt w rzeczywistości wirtualnej;
- analityczne – obserwowanie osób w rzeczywistości wirtualnej i aktualizacja danych na temat ich celów, ambicji i zamierzeń;
- wizerunkowe – budowanie pozycji w danej strefie wpływów w oparciu o wirtualne powiązanie z członkiem tej strefy;
- sygnalizacyjne – wysyłanie „sygnałów” (przez zamieszczane informacje) do wielu osób jednocześnie;
- odtwórcze – powielanie, reinterpretacja zamieszczonych treści.

W ramach działań kontaktowych, które mogą umożliwiać pokonywanie ograniczeń politycznych, komunikacyjnych i kulturowych, rekomendowane jest przeanalizowanie następujących rodzajów aktywności:

- wyszukanie przez lidera platformy, na której dana osoba jest dostępna;
- interakcja na forum dostępnym dla wszystkich („polubienie” postu danej osoby, dodanie komentarza);
- wysłanie zaproszenia do kontaktu lub wysłanie bezpośredniej wiadomości;
- kontynuacja kontaktu w świecie rzeczywistym.

W ramach działań relacyjnych, które mogą umożliwiać pokonywanie ograniczeń politycznych, komunikacyjnych i kulturowych, rekomendowane jest przeanalizowanie następujących rodzajów aktywności:

- udzielanie pozytywnych informacji zwrotnych w odniesieniu do dodawanych przez daną osobę treści;
- udzielanie rekomendacji;
- jednoczesne budowanie relacji w świecie wirtualnym i rzeczywistym.

W ramach działań analitycznych, które mogą umożliwiać pokonywanie ograniczeń motywacyjnych, informacyjnych i emocjonalnych, rekomendowane jest przeanalizowanie następujących rodzajów aktywności:

- obserwowanie dodawanych treści i aktualizacji na profilach społecznościowych wybranych osób;
- wyciąganie wniosków na temat ambicji, celów;
- wykorzystanie tych wniosków w świecie rzeczywistym.

W ramach działań wizerunkowych, które mogą umożliwiać pokonywanie ograniczeń politycznych i komunikacyjnych, rekomendowane jest przeanalizowanie następujących rodzajów aktywności:

- wskazywanie w dodawanych treściach na powiązanie z daną osobą;
- łączenie w dodawanych treściach przedstawicieli różnych stref wpływów;
- aktualizacja części profilu związanej z podsumowaniem zawodowym i doświadczeniem.

W ramach działań sygnalizacyjnych, które mogą umożliwiać pokonywanie ograniczeń politycznych i etycznych, rekomendowane jest przeanalizowanie następujących rodzajów aktywności:

- dodawanie treści mających zwrócić uwagę użytkowników na lidera lub dany temat;
- wysyłanie treści graficznych mających określone znaczenie (np. wydanie określonego polecenia).

W ramach działań odtwórczych, które mogą umożliwiać pokonywanie ograniczeń politycznych, emocjonalnych, etycznych oraz informacyjnych, rekomendowane jest przeanalizowanie następujących rodzajów aktywności:

- selekcja treści zamieszczanych przez kluczowych interesariuszy;
- powielanie wyselekcjonowanych treści bez komentarza;
- powielanie wyselekcjonowanych treści wraz neutralnym lub emocjonalnym komentarzem.

Podsumowując powyższe rozważania, warto zaznaczyć, że problematyka badań przywództwa w erze cyfrowej, które dotyczy liderów funkcjonujących zarówno w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym, dopiero zaczyna się rozwijać. Wciąż jednak wielu liderów nie decyduje się na aktywność z wykorzystaniem technologii cyfrowych. Niestety, brak aktywności nie gwarantuje anonimowości w rzeczywistości wirtualnej, ponieważ istnieje duże prawdopodobieństwo, że treści na temat danego lidera zostaną utworzone przez innych użytkowników. Lider, który rezygnuje z aktywnego korzystania z technologii cyfrowych, nie ma zatem wpływu na proces tworzenia własnego wizerunku i pozycji w rzeczywistości wirtualnej. Co więcej, pozbawia się wielu nowych możliwości pokonywania ograniczeń. W związku ze zmianami technologicznymi i społecznymi wykorzystywanie tych możliwości będzie coraz częściej decydować o realizacji celów lidera.

PODZIĘKOWANIA

Powstanie niniejszej pracy nie byłoby możliwe bez pomocy wielu osób. W pierwszej kolejności chciałbym podziękować profesorowi Andrzejowi K. Koźmińskiemu za wszelkie inspirujące komentarze oraz umożliwienie prezentacji w trakcie spotkań Centrum Badań Interdyscyplinarnych. Również szczególne podziękowania chciałbym złożyć recenzentom wydawniczym: prof. Sylwii Sysko-Romańczuk oraz prof. Janowi Wiktorowi – za wysiłek włożony w opinię o niniejszej pracy.

Podziękowania należą się również prof. Dominice Latusek-Jurczak za cenne rady oraz umożliwienie prezentacji w trakcie zebrań Katedry Zarządzania.

Ponadto chciałbym podziękować prof. Witoldowi T. Bieleckiemu, prof. Robertowi Rządcy, prof. Dorocie Dobiji oraz prof. Grzegorzowi Mazurkowi za umożliwienie warunków do prowadzenia badań naukowych i uczestnictwa w konferencjach naukowych.

Część badań została przeprowadzonych podczas pobytu na Uniwersytecie Harvarda. Wówczas moje prace badawcze były koordynowane przez prof. Mikołaja J. Piskorskiego, któremu również składam podziękowania. Ponadto za pomoc w zbieraniu danych i inspirujące rozmowy chciałbym podziękować dr Annie Baczyńskiej, Adamowi Woottonowi (i firmie Towers Watson), a także Dariuszowi Użyckiemu (i firmie Pedersen & Partners)

Na końcu chciałbym skierować podziękowania do mojej rodziny, bez wsparcia której nie byłoby możliwe powstanie niniejszej książki.

BIBLIOGRAFIA

- Acemoglu, D., Dorn, D., Hanson, G.H. i Price, B. (2014). Return of the Solow paradox? IT, productivity, and employment in US manufacturing. *The American Economic Review*, 104(5), 394–399.
- Adidas Group (2011). Adidas Group Social Media Guidelines, <http://blog.adidas-group.com/wp-content/uploads/2011/06/adidas-Group-Social-Media-Guidelines1.pdf> (30.01.2017).
- Adair-Toteff, C. (2005). Max Weber’s charisma. *Journal of Classical Sociology*, 5(2), 189–204.
- Adler, P.S. i Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 61–89.
- Agnihotri, A. (2014). Mass-Media-based Corporate Reputation and Firms’ Market Valuation – Evidence from Emerging Markets. *Corporate Reputation Review*, 17(3), 206–218.
- Agrawal, N.M., Khatri, N. i Srinivasan, R. (2012). Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry. *Journal of World Business*, 47(2), 159–166.
- Ahuja, M.K., Galletta, D.F. i Carley, K.M. (2003). Individual centrality and performance in virtual RiD groups: An empirical study. *Management Science*, 49, 21–38.
- Ahuja, M.K. i Galvin, J.E. (2003). Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161–185.
- Albrow, M. (1992). Sine Ira et Studio – or Do Organizations Have Feelings? *Organization Studies*, 13(3), 313–329.
- Alghawi, I.A., Yan, J. i Wei, C. (2014). Professional or interactive: CEOs’ image strategies in the microblogging context. *Computers in Human Behavior*, 41, 184–189.

- Aluchna, M. (2014) Nadzór korporacyjny wobec krytyki koncepcji shareholder value. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 91(9).
- Aluchna, M. (2016). The Bermuda Triangle: The Interdependence of Social, Governance and Environmental Challenges to Sustainable Development. W: *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility* (s. 157–176). Springer International Publishing.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. i Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Andringa, T.C. (2015). The Psychological Drivers of Bureaucracy: Protecting the Societal Goals of an Organization. W: M. Janssen, M. Wimmer i A. Deljoo (red.), *Policy Practice and Digital Science*. Springer.
- Auvinen, T.P., Lämsä, A.-M., Sintonen, T. i Takala, T. (2013). Leadership manipulation and ethics in storytelling. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 415–431.
- Armknicht Miller, B. (2016). *When Emotional Intelligence and Social Media Collide at Work*, <https://www.thebalance.com/social-media-i-eq-in-the-workplace-2275840> (3.04.2017).
- Arnison, L. i Miller, P. (2002). Virtual teams: A virtue for the conventional team. *Journal of Workplace Learning*, 14(4), 166–173.
- Arvidsson, M., Johansson, C.R., Ek, Å. i Akselsson, R. (2007). Situational leadership in air traffic control. *Journal of Air Transportation*, 12(1), 67.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F.L. i May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. i Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B.J., Kahai, S.R. i Dodge, G.E. (2001). E-Leadership: Implications For Theory, Research, and Practices *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Baczynska, A. i Korzynski, P. (2017). Leadership Competences Among Managers. *Journal of Management and Business Administration*, 25(2), 6–22.
- Baczyńska, A. (2015). Analytical, practical and emotional intelligence and line manager competencies. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 34–54.
- Bae, J.-e., Lim, Y.-k., Bang, J.-b. i Kim, M.-s. (2014). *Ripening room: designing social media for self-reflection in self-expression*. W: *Proceedings of the 2014 conference on designing interactive systems*, ACM Helsinki.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. i Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.

- Balzac, S.R. (2014). Organizational stress: A two-edged sword. *Organizational Psychology for Managers*. Springer.
- Bamman, D., Eisenstein, J. i Schnoebelen, T. (2014). Gender identity and lexical variation in social media. *Journal of Sociolinguistics*, 18(2), 135–160.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*: Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1).
- Bass, B.M. i Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B.M. i Riggio, R.E. (2010) The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76–86.
- Bass, B. M. i Steidlmeier, P. (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Batorski, D., Bojanowski, M., Czerniawska, D. i Ostaszewski, M. (2009). *Diagnoza mobilności instytucjonalnej i geograficznej osób ze stopniem doktora w Polsce*. OPI, ICM Uniwersytet Warszawski, http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Nauka/Polityka_naukowa_panstwa/Analizy_raporty_statystyki/20100510_Diagnoza_mobilnosci.pdf (18.05.2011).
- Baumeister, R.F., Vohs, K.D., Nathan DeWall, C. i Liqing Zhang (2007). How Emotion Shapes Behavior: Feedback, Anticipation, and Reflection, Rather Than Direct Causation. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167–203.
- BBC (2017). *Twitter user numbers overtaken by China's Sina Weibo*, <http://www.bbc.com/news/technology-39947442> (24.08.2017).
- Beasley, B. i Haney, M.R. (2013). *Social media and the value of truth*: Rowman and Littlefield.
- Beck, R., Pahlke, I. i Seebach, C. (2014). Knowledge Exchange and Symbolic Action in Social Media-Enabled Electronic Networks of Practice: A Multilevel Perspective on Knowledge Seekers and Contributors. *MIS Quarterly*, 38(4), 1245–1270.
- Bell, B.S. i Kozlowski, S.W. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14–50.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*, Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Bennis, W.G. i Goldsmith, J. (2003). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*: Basic Books.

- Benson, V., Morgan, S. i Filippaios, F. (2014) Social career management: Social media and employability skills gap. *Computers in Human Behavior*, 30, 519–525.
- Bersin, J. (2015). *Culture: Why It's The Hottest Topic In Business Today*, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/03/13/culture-why-its-the-hottest-topic-in-business-today/#63133f70b6e2> (15.01.2017).
- Beugelsdijk, S., Maseland, R. i Hoorn, A. (2015). Are scores on Hofstede's dimensions of national culture stable over time? A cohort analysis. *Global Strategy Journal*, 5(3), 223–240.
- Birkinshaw, J. (2011). A common thread: Microblogging at Capgemini. *Labnotes*<http://www.managementlab.org/files/site/publications/labnotes/mlab-labnotes-019.pdf> (30.11. 2016).
- Bjerke, B. (2004). *Kultura a style przywództwa*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Blake, R.R. i Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston. Texas: Gulf Publishing.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D. i Nelson, R.B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36.
- Bock, L. (2011). *What's the Google approach to human capital?* <http://insights.som.yale.edu/insights/whats-the-google-approach-to-human-capital>. (3.06. 2017).
- Bode, C., Singh, J. i Rogan, M. (2015) Corporate social initiatives and employee retention. *Organization Science*, 26(6), 1702–1720.
- Booz Allen Hamilton (2015). *The Field Guide to Data Science*, <http://www.boozallen.com/insights/2015/12/data-science-field-guide-second-edition>. (21.03.2017).
- Borowiecki, R. i Kusio, T. (2016). Determinanty rozwoju innowacyjności sektora MSP. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 11–24.
- Brafman, O. i Beckstrom, R.A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. Penguin.
- Brandon, R. i Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy: High-integrity political tactics for career and company success*. Simon and Schuster.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. i Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. (2014). Metodologiczne problemy badania procesu politykowania w organizacji. *Organization and Management*, 161.
- Brencic, V. i Norris, J.B. (2009). Employers' Online Search: An Empirical Analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(4), 684–709.

- Bretschneider, S. i Parker, M. (2016) Organization formalization, sector and social media: Does increased standardization of policy broaden and deepen social media use in organizations? *Government Information Quarterly*, 33(4), 614–628.
- Bruch, H. i Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*: Harvard Business Press.
- Bulygo, Z. (2013). *Tony Hsieh, Zappos, and the Art of Great Company Culture*, <https://blog.kissmetrics.com/zappos-art-of-culture/> (1.06.2017).
- Burgess, J. i Green, J. (2013). *YouTube: Online video and participatory culture*: John Wiley and Sons.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, M. (1994) Władza przywódcza. W: *Władza i społeczeństwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Vol. 248), London: Heinemann.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (1995). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Byrne, J.A. (2012). *Graduating With An MBA and Lots Of Debt*, <http://poetsiquants.com/2012/05/15/graduating-with-an-mba-lots-of-debt/> (1.09.2016).
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139–146.
- Casciaro, T. i Piskorski, M.J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90.
- Cascio, W.F. i Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376.
- Ceo.Com (2016). 2016 Social CEO Report. www.ceo.com/wp-content/themes/ceov2/assets/SocialCEO_2016.pdf (1.06.2017).
- Cewińska, J. i Wojtaszczyk, K. (2012). Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie. W: B. Mikuła (ed.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Chang, H.-J. (2015). Facebook Uses, Boundary Spanning Activities, and Social Capital. *Studies in Media and Communication*, 3(1), 34–46.
- Chaykowski, K. (2016). *Facebook No Longer Just Has A ,Like' Button, Thanks To Global Launch Of Emoji ,Reactions'*. <http://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2016/02/24/facebook-no-longer-just-has-a-like->

- button-thanks-to-global-launch-of-emoji-reactions/#4dcb0a904994 (20.01.2017).
- Chełpa, S. (2003). Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych: kierunki i dynamika zmian. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania*, 100(996).
- Chiang, J.K.-H. i Suen, H.-Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516–524.
- Chin Leong, K. (2013). Google Reveals Its 9 Principles of Innovation, <http://www.fastcompany.com/3021956/how-to-be-a-success-at-everything/googles-nine-principles-of-innovation> (10.11.2016).
- Choi, T.Y. i Hong, Y. (2002). Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*, 20(5), 469–493.
- Chu, S.-C. i Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47–75.
- Clark, P.G. (2013). Toward a transtheoretical model of interprofessional education: Stages, processes and forces supporting institutional change. *Journal of Interprofessional Care*, 27(1), 43–49.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cokayne, K. (2003). *Experiencing old age in ancient Rome*. Psychology Press.
- Constine, J. (2017). *Facebook now has 2 billion monthly users... and responsibility*, <https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/> (23.08.2017).
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations Achieve Results by Acting Responsibly. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 125.
- Correa, T., Hinsley, A.W. i De Zuniga, H.G. (2010). Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 247–253.
- Corritore, C.L., Kracher, B. i Wiedenbeck, S. (2003) On-line trust: concepts, evolving themes, a model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 737–758.
- Côté, S. i Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53–71.
- Courtois, C., Mechant, P., Ostyn, V. i De Marez, L. (2013). Uploaders' definition of the networked public on YouTube and their feedback preferences: a multi-method approach. *Behaviour and Information Technology*, 32(6), 612–624.

- Coutu, D. i Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you. *Harvard Business Review*, 87(1), 91–97.
- Credit Suisse Ag (2013). *Global Wealth Report 2013*, <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=BCDB1364-A105-0560-1332EC9100FF5C83> (1.06.2017).
- Cyert, R.M. i March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- Czakon, W. (2016). W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 173(3), 41–52.
- Czarkowska, L.D. (2011). Filary coachingu i sześć dróg rozwoju organizacji. W: L.D. Czarkowska (red.), *Coaching, katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Newbury Park: Sage.
- Czerwińska, D. (2012). *Dobra komunikacja z pracownikami*, <https://www.pb.pl/dobra-komunikacja-z-pracownikami-689342> (11.02.2017).
- Dahlier, L. i O'Mahony, S. (2011). Progressing to the center: Coordinating project work. *Organization Science*, 22(4), 961–979.
- Damnjanović, V., Matović, V., Kostić, S.C. i Okanović, M. (2012). The Role of the LinkedIn Social Media in Building the Personal Image. *Management*, 65.
- Darrow, B. (2017). *LinkedIn Claims Half a Billion Users*, [http://fortune.com/2017/04/24/linkedin-users/s/en/\(23.08.2017\)](http://fortune.com/2017/04/24/linkedin-users/s/en/(23.08.2017)).
- Dawson, B.K., Young, L., Tu, C. i Chongyi, F. (2014). Co-innovation in networks of resources – A case study in the Chinese exhibition industry. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 496–503.
- Davis, D.D. (2004). The Tao of Leadership in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 33(1), 47–62.
- Davison, R.M., Ou, C.X.J. i Martinsons, M.G. (2013). Information technology to support informal knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 23(1), 89–109.
- Dehghani, M., Niaki, M. K., Ramezani, I. i Sali, R. (2016). Evaluating the influence of YouTube advertising for attraction of young customers. *Computers in Human Behavior*, 59, 165–172.
- Dehl, S. (2012). Social Media and Your Job Search: How the Age of the Referral May Impact Your Career. *Marketing News*, 46(12).
- Delloitte (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf> (13.02.2017).
- Denzin, N.K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*: Transaction Publishers.

- De Vries, M.F.K. (2014). *Mindful leadership coaching: Journeys into the interior*. Springer.
- Dębska, E. (2010). Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodowego. *Edukacja Dorosłych*, 1(62), 78–89.
- Dietl, J. i Gasparski, W. (red.) (1997). *Etyka biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Di Tommaso, G., Stilo, G. i Velardi, P. (2015). *Women leadership in enterprise social networks A SNA toolkit to foster the emergence of informal leaders in organizations*. Artykuł zaprezentowany na Information Society (i-Society) Conference.
- DiMicco, J., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. i Muller, M. (2008). Motivations for social networking at work. W: *Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer supported cooperative work*.
- Dobbs, M. (2015). *House of Cards: Ograć Króla*. Kraków: Znak literanova.
- Dobrajska, M., Billinger, S. i Karim, S. (2015) Delegation within hierarchies: How information processing and knowledge characteristics influence the allocation of formal and real decision authority. *Organization Science*, 26(3), 687–704.
- DuBois, M., Koch, J., Hanlon, J., Nyatuga, B. i Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 7(1).
- DuBrin, A.J. (2013). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier.
- Durkheim, É. (1933). *The division of labor in society*. New York: Free Press.
- Dutton, J.E. i Duncan, R.B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279–295.
- Dvir, T., Kass, N. i Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126–143.
- Dyduch, W. (2011). Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Dymek, J. (2016). *Jak media społecznościowe zakłóciły prawdę?*, <http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/swiat/20160719/jak-media-spolecznosciowe-zaklocily-prawde> (5.02.2017).
- Eccles, R.G. i Nohria, N. (1991). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eckenhof, E. i Ershova, M. (2011). Organizational Culture as the Driver of Dense Intra-organizational Networks. *Journal of Competitiveness*, 2, 28–42.

- El Ouiridi, M., Segers, J., El Ouiridi, A. i Pais, I. (2015). Predictors of job seekers' self-disclosure on social media. *Computers in Human Behavior*, 53, 1–12.
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. i Pearce, C.L. (2006) The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217–231.
- Ernst, C. i Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary Spanning Leadership – Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ernst, C. i Yip, J. (2009) Boundary spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in organizations. *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference*: 89–99.
- Escobar, A. (2015) How should news organizations handle graphic content in the social media age?, <http://www.businessinsider.com/salesforce-ceo-marc-benioff-is-most-active-fortune-500-ceo-on-twitter-2016-1?IR=T> (24.08.2017).
- Eurostat (2017). *Tertiary education statistics*, <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=BCDB1364-A105-0560-1332EC9100FF5C83n> (8.08.2017).
- Fan, K.-T., Chen, Y.-H., Wang, C.-W. i Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 114(3), 421–437.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S.L. i Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science*, 22(5), 1224–1239.
- Faraj, S., Kudaravalli, S. i Wasko, M. (2015). Leading collaboration in online communities. *MIS Quarterly*, 39(2), 393–412.
- Fayard, A.-L. i Weeks, J. (2011). Who Moved My Cube? *Harvard Business Review*, 89(7), 103–110.
- Feifer, J. (2014). *How Bad Was Uber CEO's Apology? We Put His Words To The Test*, <https://www.fastcompany.com/3038897/how-bad-was-uber-ceos-apology-we-put-his-words-to-the-test> (13.08.2017).
- Fernández-Aráoz, C. (2012). *Position Yourself for a Stretch Assignment*, <https://hbr.org/2012/03/position-yourself-for-a-stretch> (10.08.2017).
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw Hill.
- Fieseler, C. i Ranzini, G. (2015). The networked communications manager: A typology of managerial social media impression management tactics. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(4), 500–517.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1).

- Forgas, J.P. (1992). Affect in social judgments and decisions: A multi-process model. W: M. Zanna (red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 227–275). New York, NY: Academic Press.
- Forret, M.L. i Dougherty, T.W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419–437.
- Foss, K. i Rodgers, W. (2011). Enhancing Information Usefulness by Line Managers' Involvement in Cross-Unit Activities. *Organization Studies*, 32(5), 683–703.
- Foss, N.J. i Weber, L. (2016). Moving opportunism to the back seat: Bounded rationality, costly conflict, and hierarchical forms. *Academy of Management Review*, 41(1), 61–79.
- Fountain, C. (2005). Finding a Job in the Internet Age. *Social Forces*, 83(3), 1235–1262.
- Freeman, C. i Louçã, F. (2001). *As time goes by: from the industrial revolutions to the information revolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Gaines-Ross, L. (2015). What CEOs Have Learned About Social Media, <https://hbr.org/2015/05/what-ceos-have-learned-about-social-media> (6.02.2017).
- Galbraith, J.R. (1977). Organization Design: An Information Processing View. *Organizational Effectiveness Center and School*, 21.
- Garbarski, L. (2011). *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: PWE.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. i Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. i Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Gargiulo, M. (1993). Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics. *Administrative Science Quarterly*: 1–19.
- Garton, L., Haythornthwaite, C. i Wellman, B. (1997). Studying online social networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1), <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x/full>
- Gatewood, R.D. i Field, H.S. (2001). *Human Resource Selection. 5th ed.* Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. i Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427.
- George, B. (2003). *Authentic leadership : rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

- George, B.S.P. (2007). *True north : discover your authentic leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass/John Wiley and Sons.
- George, J.M. i Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709.
- Giles, W.H. (2010). Preventing non-communicable diseases in sub-Saharan Africa. *Global health promotion*, 17(2 suppl), 3–5.
- Girginova, K. (2015). Social CEOs: Tweeting as a Constitutive Form of Organizational Communication. W: E. Darics (red.), *Digital Business Discourse* (s. 40–60). London: Palgrave Macmillan UK.
- Golden Pryor, M. i Taneja, S. (2010) Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489–503.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. W: L.W. Porter i in. (red.), *Organizational Influence Processes*. New York: ME Sharpe.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. i McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*: Harvard Business Press.
- Golonka, M. (2014). *Zarządzanie z przewagą sztuki*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Google (2017). *Our company*, <https://www.google.com/intl/en/about/> (1.06.2017).
- Gorbatkow, A.A. (2002). Sprawność czynności a dobrostan emocjonalny jednostki: zarys modelu. *Przegląd Psychologiczny*, 45(4), 431–451.
- Gore (2017). *About Gore*, www.gore.com/about/working-at-gore (9.06.2017).
- Gotsis, G.N. i Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497–517.
- Górska, R. (2017). Kapitał emocjonalny w perspektywie całościowego uczenia się – ujęcie adaptacyjne versus krytyczne. *Rocznik Andragogiczny*, 23, 83–102.
- Grabowicz, P.A., Ramasco, J.J., Moro, E., Pujol, J.M. i Eguiluz, V.M. (2012). Social features of online networks: The strength of intermediary ties in online social media. *PloS one*, 7(1).
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: a study of contacts and careers* (2nd ed.). Chicago; London: University of Chicago Press.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 566–583.

- Groysberg, B. i Slind, M. (2012). Leadership is a conversation: how to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organizations. *Harvard Business Review*, 90(6), 76–84.
- Guidry, J.D., Messner, M., Jin, Y. i Medina-Messner, V. (2015). From #mcdonaldsfail to #dominossucks: An analysis of Instagram images about the 10 largest fast food companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 344–359.
- Gwóźdź, M. (2015). *Liczby polskiego Internetu 2015*, <http://smmeasure.eu/liczby-polskiego-internetu-2015/#> (2.09.2016).
- Haas, M.R., Criscuolo, P. i George, G. (2014). Which problems to solve? Online knowledge sharing and attention allocation in organizations. *Academy of Management Journal*, amj. 2013.0263.
- Haddon, A., Loughlin, C. i McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 612–627.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. i Keyes, C.L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205–224.
- Hatch, M.J., Koster, M. i Kozminski, A.K. (2009). *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*. Wiley.com.
- Harvard Business Publishing for Educators (2017). Biblioteka Harvard Business School, <https://cb.hbsp.harvard.edu/> (10.06.2017).
- Hauenstein, P. (2014). *Future: Enterprise Social Collaboration / Learning Networks*, <http://www.theomniview.com/pov/blog/the-way-of-the-future-enterprise-social-collaboration-learning-networks/> (11.12.2016).
- Hausner, J. (2012). Rozmowa Joanny Warsz i Artura Żmijewskiego pt. Egzekwowanie demokracji. *Krytyka Polityczna*, 30.
- Henderson, J.E. i Hoy, W.K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. i Gremler, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Hermida, A. (2015). Power Plays on Social Media. *Social Media + Society*, 1(1), 1–2.
- Hersey, P. i Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Higgins, M.C. i Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288.

- Hoch, J.E. i Kozlowski, S.W.J. (2012). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, doi: 10.1037/a0030264
- Hoek, J.A., O’Kane, P., McCracken, M., Wapshott, R. i Pezet, E. (2016). Publishing personal information online: how employers’ access, observe and utilise social networking sites within selection procedures. *Personnel Review*, 45(1).
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. i Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software For The Mind*. New York: McGraw Hill Professional,
- Hopkins, M.M. i Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13–35.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Howardson, G.N. i Behrend, T.S. (2014). Using the Internet to recruit employees: Comparing the effects of usability expectations and objective technological characteristics on Internet recruitment outcomes. *Computers in Human Behavior*, 31, 334–342.
- Howell, J. i Avolio, B. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- HP (2012). *HP Blogging Code of Conduct*, <http://www.hp.com/hpinfo/blogs/codeofconduct.html> (6.12.2016).
- Huang, J., Baptista, J. i Galliers, R.D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information and Management*, 50(2), 112–124.
- Huy, Q. i Shipilov, A. (2012). The key to social media success within organizations. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 73–81.
- Hyatt, J. (2010). Building Your Bri (i keeping your job). *Fortune*, 162(3), 70–76.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56–87.
- Ibarra, H. i Hunter, M. (2007). How Leaders Create and Use Networks *Harvard business review*, 85(1), 40–47.
- Iersen, M.A., Agerdal-Hjermand, A. i Valentini, C. (2016). *Employee Participation in Knowledge Sharing and Change Solutions through Enterprise Social Media*, artykuł zaprezentowany na Conference on Corporate Communication 2016.
- Ierson, M. (2015). *5 facts about online video, for YouTube’s 10th birthday*, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/02/12/5-facts-about-online-video-for-youtubes-10th-birthday/> (30.01.2017).

- Ingram, T. (2014). Przydatność nowoczesnych metod selekcji pracowników z perspektywy programów zarządzania talentami. *Studia Ekonomiczne*, 183, 97–105.
- Jameson, D.A. (2014). Crossing Public-Private and Personal-Professional Boundaries How Changes in Technology May Affect CEOs' Communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(1), 7–30.
- Jarvenpaa, S.L. i Leidner, D.E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Jarvenpaa, S.L. i Tanriverdi, H. (2003). Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 31(4), 403–412.
- Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: WAiP.
- Jeppesen, L.B. i Lakhani, K.R. (2010). Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search. *Organization Science*, 21, 1016–1033.
- Jobvite (2014). *Social Recruiting Survey*, https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf (3.12.2016).
- Joo, B.-K.B. i Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6), 482–500.
- Juszczak, B. (2014). 1,7 mln użytkowników LinkedIn w Polsce. Nowy kierunek rozwoju to Chiny, <http://socialpress.pl/2014/03/17-mln-uzytkownikow-linkedin-w-polsce-nowy-kierunek-rozwoju-to-chiny/> (6.07.2016).
- Kahn, J. (1999). The world's most admired companies. *Fortune*, 140(7), 267–274.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kantowicz-Gdańska, M. (2009). Employer branding – kwestie definicji i modelu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 55–65.
- Kaplan-Leiserson, E. (2005). Virtual work, it's not just for members of the Jedi Council. *T+D*, 59(8), 12–13.
- Kaplan, A.M. i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kastelle, T. (2013). *Hierarchy Is Overrated*, <https://hbr.org/2013/11/hierarchy-is-overrated> (8.06.2017).
- Kawik, A. (2013). Większość polskich rekruterów sprawdza kandydatów do pracy w social media, <http://socialpress.pl/2013/09/wiekszosc-polskich-rekruterow-sprawdza-kiydatow-do-pracy-w-social-media/> (11.08.2016).
- Kayworth, T.R. i Leidner, D.E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40.

- Khosrowshahi, D. (2017). *Konto na Twitterze*, https://twitter.com/dkhos-s?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor (5.06.2017).
- Kini, R. (2015). *Social Media and Negative eWOM, and Impact–Current Research and Implications, Proceedings of the 2nd European Conference on Social Media 2015: ECSM 2015*.
- Kim, E. (2016). *Benioff is the loudest Fortune 500 CEO on Twitter*, <http://www.businessinsider.com/salesforce-ceo-marc-benioff-is-most-active-fortune-500-ceo-on-twitter-2016-1?IR=T> (1.06.2017).
- Kirsch, N. (2017). *Study: The Top 1% Of Global Households Will Soon Hold More Than Half Of Private Wealth*, <https://www.forbes.com/sites/noahkirsch/2017/06/13/study-more-than-half-of-private-wealth-will-soon-be-held-by-millionaire-households/#340e85cf68b6> (1.06.2017).
- Knight, R. (2015). *How to Hile Difficult Conversations at Work*, <https://hbr.org/2015/01/how-to-hile-difficult-conversations-at-work>
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne: zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 11(44), 9–19.
- Koładkiewicz, I. (2014). Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania*, 12(2).
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K.T. (2005). Wizualne wyobrażenia. Główne strategie badawcze w socjologii wizualnej a metodologia teorii ugruntowanej. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 1(2), 42–63.
- Konovsky, M.A. i Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Korzynski, P. (2012). Leading People and Leading Authentic Self through Online Networking Platforms. *Actual Problems of Economics*, 2(7), 231–242.
- Korzynski, P. (2013). Online social networks and leadership: Implications of a new online working environment for leadership. *International Journal of Manpower*, 34(8), 975–994.
- Kostera, M. (2005). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Szeluga-Romańska, M. (2014). Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: Studium etnograficzne. W: Ł. Sułkowski i A. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XV, z. 11, cz. III. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kotter, J. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- Kouzes, J. i Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA Jossey-Bass.

- Kouzes, J.M. i Posner, B.Z. (2009). To lead, create a shared vision. *Harvard Business Review*, 87(1), 20–21.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K. (2015). Bounded Leadership: Empirical Study of the Polish Elite. *Polish Sociological Review*, 4(192), 425–453.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. i Latusek, D. (2009). Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. *E-mentor*, 3(30), 4–14.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. i Latusek-Jurczak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji od systemu do sieci*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Koźmiński, A.K. i Piotrowski, W. (1999). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krzakiewicz, K. i Cyfert, Sz. (2013). Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją. *Przegląd Organizacji*, 6, 4–8.
- Krzyżanowski, L.J. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Latusek-Jurczak, D. (2011). *Zarządzanie międzyorganizacyjne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Latusek-Jurczak, D. i Prystupa, K. (2014). Collaboration and Trust-building in Open Innovation Community. *Journal of Economics and Management*, 17, 48–62.
- Latusek, D. (2010). *Trust and Technology in a Ubiquitous Modern Environment: Theoretical and Methodological Perspectives: Theoretical and Methodological Perspectives*. IGI Global.
- Latusek, D. (2014). Distrust: Forgotten, yet Promising. *Social Sciences*, 85(3), 15–21.
- Leece, R. (2005). A virtual careers fair. *Australian Journal of Career Development*, 14(2), 34–39.
- Leetaru, K.H. (2015). The user of the future: Reimagining how we think about information. *Information Services and Use*, 35(1–2), 23–29.
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn “Who Knows What” and “Who Knows Whom”. *MIS Quarterly*, 39(4), 747–762.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. i Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19.

- Li, M.-H. i Feeney, M.K. (2014). Adoption of Electronic Technologies in Local US Governments Distinguishing Between E-Services and Communication Technologies. *The American Review of Public Administration*, 44(1), 75–91.
- Liu, S., Huang, J.L. i Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1009.
- Lopez-Kidwell, V., Grosser, T.J., Dineen, B.R. i Borgatti, S.P. (2013). What Matters When: A Multistage Model and Empirical Examination of Job Search Effort. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1655–1678.
- Love, A. (2012). Passion and purpose: Leading from the inside out. *Leader to Leader*, 2012(65), 50–56.
- Luhby, T. (2016). *College grads are getting nearly all the jobs*, <http://money.cnn.com/2016/06/30/news/economy/college-grads-jobs/> (11.06.2016).
- Lunenborg, F.C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1–11.
- Luthans, F. i Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. W: K.S. Cameron, J.E. Dutton i Q.R.E. (red.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: 7 Barrett-Koehler.
- Majchrzyk, Ł. (2016). *Mobile i digital w Polsce i na świecie w 2016 r.*, <https://mobirank.pl/2016/01/27/mobile-digital-w-polsce-na-swiecie-2016/> (11.01.2017).
- Malcolm, S.B. i Tabor Hartley, N. (2010). Chester Barnard's moral persuasion, authenticity, and trust: foundations for leadership, *Journal of Management History*, 16(4), 454–467.
- Malhotra, C.K. i Malhotra, A. (2016). How CEOs Can Leverage Twitter. *MIT Sloan Management Review*, 57(2), 73.
- Mangold, W.G. i Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix, *Business Horizons*, 52(4), 357–365.
- Mann, A. i Harter, J. (2016). *The Worldwide Employee Engagement Crisis*, <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>.
- March, J.G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587–608.
- Marciano, P. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect*. New York: McGraw-Hill.
- Marrone, J.A. (2010). Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future. *Journal of Management*, 36(4), 911–940.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. i Welch, L. (1999) In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421–440.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B. i Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- May, D.R., Gilson, R.L. i Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. i Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mazneski, M.L. i Chudoba, K.M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organizational Science*, 11(5), 473–493.
- Mazurek, G. (2016). Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 45(15–23).
- McAuliffe, J.H., Schouten, J.W. i Koenig, H.F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.
- Merrett, R. (2015). What Generation Z think about their future careers, www.cio.com.au/article/.../what-generation-z-think-about-their-future-careers (5.06.2017).
- Miao, Q., Newman, A. i Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796–2810.
- Miller, H. (2010). *Generations at work*, <http://www.hermanmiller.com/research/research-summaries/generations-at-work.html> (9.07.2016).
- Miller, M. (2005). The digital dynamic: How communications media shape our world. *The Futurist*, 39(3), 31–36.
- Miller, V.D. i Jablin, F.M. (1991) Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120.
- Millward, L.J. i Freeman, H. (2002). Role expectations as constraints to innovation: The case of female managers. *Communication Research Journal*, 14(1), 93–109.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 54(4), 49–61.
- Mittal, A. (2012). Enabling Collaboration and Broad Communication Through Social Media At Workplace. *IT Matters*, 10(1), 15–21.
- Moon, J. H., Lee, E., Lee, J.-A., Choi, T. R. i Sung, Y. (2016) The role of narcissism in self-promotion on Instagram. *Personality and Individual Differences*, 101, 22–25.

- Mruk, H. (2015). Zasady marketingowego zarządzania organizacjami społecznymi. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(7), 177–189.
- Mruk, H. (2016). Behavioral economics and the effectiveness of leadership in international business. W: T. Rynarzewski i M. Szymczak (red.), *Changes and Challenges in the Modern World Economy*. Poznań: PUEB PRESS.
- Muntinga, D.G., Moorman, M. i Smit, E.G. (2011). Introducing COBRAs. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46.
- Myatt, M. (2013). *Hacking leadership: The 11 gaps every business needs to close and the secrets to closing them quickly*. John Wiley and Sons.
- Nadler, D.A. i Tushman, M.L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Nielsen, P. i Razmerita, L. (2014). *Motivation and knowledge sharing through social media within danish organizations*, artykuł zaprezentowany na International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT.
- Nogalski, B. (2015). Zarządzanie zasobami ludzkimi, kierunki zmian, nowe wyzwania XXI wieku. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty*, 4(38), 29–45.
- Nordby, H. (2014). Management Communication in Leadership Relations: A Philosophical Model of Understanding and Contextual Agreement. *Philosophy of Management*, 13(2), 75–100.
- Norris, W.R. i Vecchio, R.P. (1992) Situational Leadership Theory: A Replication. *Group & Organization Management*, 17(3), 331–342.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Nowakowska, K. (2016). *Job-hopping wkracza do Polski. Coraz częściej przeskakujemy z pracy do pracy*, <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/978741.job-hopping-dotarl-do-polski-coraz-czesciej-przeskakujemy-z-pracy-do-pracy.html> (3.03.2017).
- Social OECD (2012). *Education Indicators in Focus*, <https://www.oecd.org/edu/50495363.pdf>. (5.12.2016).
- Okoli, C. i Oh, W. (2007). Investigating recognition-based performance in an open content community: A social capital perspective. *Information and Management*, 44(3), 240–252.
- Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J. i Deci, E.L. (2015) Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457.
- Ostasz, L. (1999). *Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Oxford Dictionaries (2017). *Word Of The Year*, <https://en.oxforddictionaries.com/word-of-the-year/word-of-the-year-2016> (1.06.2017).

- Parry, E. i Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655–673.
- Pattanaik, S. (2016). *Markets well equipped for a post-truth world*, <http://www.reuters.com/article/us-vinci-statement-breakingviews-idUSKB-N13I18A> (9.11.2016).
- Pearce, C.L. i Conger, J.A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications.
- Peluchette, J.V.E., Karl, K. i Fertig, J. (2013). A Facebook ‘friend’ request from the boss: Too close for comfort? *Business Horizons*, 56(3), 291–300.
- Perrin, A. (2015). *Social Media Usage: 2005–2015*, <http://www.pewinternet.org/2015/10/08/social-networking-usage-2005-2015/> (16.02.2017).
- Pfeffer, J. (2010). Power play. *Harvard Business Review*, July–August, 84–90.
- Pfeffer, J. i Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pillis, Ed. i Furumo, K. (2007). Counting the cost of virtual teams. *Communications of the ACM*, 50(12), 93–95.
- Piskorski, M.J. (2014). *A Social Strategy: How We Profit from Social Media*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Polowczyk, J. (2008). Winning, czyli jak zwyciężać w biznesie według Jacka Welcha. *Przegląd Organizacji*, 1, 3–6.
- Pitt-Catsoupes, M. i Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11(2), 215–229.
- Piowari-Sulej, K. (2012). Narzędzia IT w procesie doboru personelu – przesłanki i zakres stosowania. *Management*, 16(1), 549–559.
- Podolny, J. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*, 98(4), 829–872.
- Podolny, J.M. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33–60.
- Prolitanski, E. (2016). *Facebook passes 1.65 billion monthly active users, 54% access the service only on mobile*, <http://venturebeat.com/2016/04/27/facebook-passes-1-65-billion-monthly-active-users-54-access-the-service-only-on-mobile/> (4.01.2017).
- Purvanova, R.K. i Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.
- PWC (2016). *Talent mobility 2020 and beyond*, <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/pwc-talent-mobility-2020.pdf> (9.04.2017).
- Quirke, M.B. (2012). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Gower Publishing, Ltd.

- Rai, S. (2012). Engaging Young Employees (Gen Y) in a Social Media Dominated World – Review and Retrospection. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 257–266.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81–85.
- Reagle Jr, J.M. (2007). *Do as I do: authorial leadership in Wikipedia*. Proceedings of the 2007 international symposium on Wikis.
- Reiss, R. (2013). *How CEOs Can Engage Through Social Media – A Conversation With Weber Shiwick CEO Iy Polansky On CEOs and Social Media*, <http://www.forbes.com/sites/robertreiss/2013/08/14/how-ceos-can-engage-through-social-media-a-conversation-with-weber-shiwick-ceo-iy-polansky-on-ceos-i-social-media/#fc23b3f7d4e6> (10.04.2017).
- Rich, B.L., Lepine, J.A. i Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49, 36–39.
- Robert, L.P., Denis, A.R. i Hung, Y.-T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279.
- Romanowska, M. (2011). Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny. *Przegląd Organizacji*, 3, 16–20.
- Rucht, D. (2012). Leadership in social and political movements: a comparative exploration *Comparative Political Leadership* (s. 99–118). Springer.
- Ruijter, E.H. i Huff, R.F. (2016). Breaking through barriers: the impact of organizational culture on open government reform. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10(2), 335–350.
- Ruppel, C.P. i Harrington, S.J. (2001). Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37–52.
- Rynes, S.L., Gerhart, B. i Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A. i Shaemi Barzoki, A. (2015). Proposing a new approach for evaluating the situational leadership theory based on the Kano model: The case of university students. *International Journal of Public Leadership*, 11(1), 4–20.
- Salmi, P. i Torkkeli, M. (2009). Success factors of interorganisational knowledge transfer: a case of a collaborative public-private R&D project. *International Journal of Business Innovation and Research*, 3(2), 109–125.

- Sarnat, J. (2010). Key competencies of the psychodynamic psychotherapist and how to teach them in supervision. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 47(1), 20.
- Sawers, P. (2014). *LinkedIn: The evolution of a publishing platform*, <http://thenextweb.com/media/2014/03/20/groups-news-influencers-building-news-publishing-system-linkedin/#gref>, (12.09.2016).
- Schaufeli, W.B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M. i Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schein, E.H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356), Wiley.com.
- Schneider, A., Von Krogh, G. i Jäger, P. (2013). “What’s coming next?” Epistemic curiosity and lurking behavior in online communities. *Computers in Human Behavior*, 29(1), 293–303.
- Seaward, R. i Laws, M. (2014). Welcome to the future today. *Business Strategy Review*, 25(4), 32–33.
- Sekhon, T.S., Bickart, B.A., Trudel, R. i Fournier, S. (2015). Being a likable braggart: How consumers use brand mentions for self-presentation on social media. W: C. Dimofte, C. Haugtvedt i R. Yalch, *Consumer Psychology in a Social Media World*. NY: M.E. Sharpe.
- Senge, P.M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, 75(5), 30–32.
- Shamir, B. i Eilam-Shamir, G. (2017). Reflections on leadership, authority, and lessons learned. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 578–583.
- Shear, M. (2012). *Petraeus Quits; Evidence of Affair Was Found by F.B.I.*, http://www.nytimes.com/2012/11/10/us/citing-affair-petraeus-resigns-as-cia-director.html?_r=1 (15.05.2017).
- Sułkowski, Ł. (2013) Interpretatywne rozumienie kultury w naukach o zarządzaniu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(91), 107–122.
- Sheard, G., Kakabadse, N. i Kakabadse, A. (2012). Visceral behaviours and leadership: a dark side of boardroom life? *Journal of Management Development*, 32(1), 18–35.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*: Corwin Press.
- Shipper, F. i Davy, J. (2002). A model and investigation of managerial skills, employees’ attitudes, and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 95–120.
- Shriram, U. (2012). *The Many Faces of your Employees: Insights into the Emerging Markets Workforce*. Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology.
- Sidle, C.C. i Warzynski, Ch. (2003). A new mission for business schools: The development of actor-network leaders. *Journal of Education for Business*, 40–45.

- Silvia, P.J. i Siers, C.E. (2010). Why are smart people curious? Fluid intelligence, openness to experience, and interests. *Learning and Individual Differences*, 20(3), 242–245.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Simon, H.A. (1982). Affect and cognition: Comments. W: M.S. Clark i S.J. Fiske (red.), *Affect and cognition* (s. 333–342). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Simon, H.A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive* (1987–1989), 1(1), 57–64.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Sinek, S. (2017). <https://www.youtube.com/user/SimonSinek> (10.06.2017).
- Škerlavaj, M. i Dimovski, V. (2011) Social network approach to organizational learning. *Journal of Applied Business Research*, 22(2).
- Śloczyński, T. (2013). Wpływ sieci społecznych na zatrudnienie i wynagrodzenia w Polsce. *Wiadomości Statystyczne*, 12, 42–55.
- Smith, A. i Sinclair, A. (2003). *What Makes an Excellent Virtual Manager?* Horsham: Roffey Park.
- Smith, C. (2016a). *By the Numbers: 50 Amazing Weibo Statistics* (May 2016), <http://expiedramblings.com/index.php/weibo-user-statistics/> (2.03.2017).
- Smith, C. (2016b). *By the Numbers: 125+ Amazing LinkedIn Statistics*, <http://expiedramblings.com/index.php/by-the-numbers-a-few-important-linkedin-stats/> (3.03.2017).
- Smith, W.K., Lewis, M.W. i Tushman, M.L. (2016). “BotAnd” Leadership, <https://hbr.org/2016/05/both-and-leadership> (4.04.2017).
- Sparrowe, R. (2005). Authentic leadership and narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 355–374.
- Stańczyk-Hugiet, E. i Stańczyk, S. (2013). Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 49, 41–57.
- Stańczyk, S. (2011). Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Statista (2017). *Number of monthly active Twitter users worldwide from 1st quarter 2010 to 2nd quarter 2017 (in millions)*, <https://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/> (23.08.2017).
- Stein, J. (2013). Millennials: The me me me generation. *Time magazine*, 20(1–8).

- Stieglitz, S. i Dang-Xuan, L. (2013). Emotions and information diffusion in social media – sentiment of microblogs and sharing behavior. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 217–248.
- Strauss, A. i Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 273–285.
- Subrahmanyam, K., Reich, S.M., Waechter, N. i Espinoza, G. (2008). Online and offline social networks: Use of social networking sites by emerging adults. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29(6), 420–433.
- Sulek, A. (1990). *W terenie, w archiwum i w laboratorium: Studia nad warsztatami socjologa*. Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii.
- Syrek, C.J., Apostel, E. i Antoni, C.H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261.
- Sysko-Romańczuk, S., Lozano, P.A. i Rudawska, A. (2007). Concept of Organizational Learning. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2, 3–12.
- Sysko-Romańczuk, S., Roszkowska, P. i Niedźwiecka, A. (2012). Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka. *Management and Business Administration. Central Europe*, 2(20), 26–40.
- Szałkowski, A. (1997). *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Tabakow, M., Korczak, J. i Franczyk, B. (2014). Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne. *Informatyka Ekonomiczna*, 1(31), 138–153.
- Taddicken, M. (2014). The ‘Privacy Paradox’ in the Social Web: The Impact of Privacy Concerns, Individual Characteristics, and the Perceived Social Relevance on Different Forms of Self-Disclosure. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(2), 248–273.
- Tannenbaum, A.S. i Schmitt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(March–April), 95–101.
- Tapscott, D. (2012). *How open is your organizational culture in this Social World?* <http://impact99.ca/how-open-is-your-organizational-culture-in-this-social-world/> (2.07.2016).
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. i Ragu-Nathan, T. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Taylor, F.W. (1914). Scientific management. *The Sociological Review*, 7(3), 266–269.
- The Economist. (2016). *Econundrum*, <http://www.economist.com/news/finance-i-economics/21705847-americans-are-spending-i-hiring-so-why-arent-firms-investing-econundrum?frsc=dg%7Ca> (1.01.2017).

- Thomas, G.F., Zolin, R. i Hartman, J.L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287–310.
- Tichy, N.M. i Cohen, E. (1997). *The leadership engine*: HarperCollins New York, NY.
- Timmerman, C.E. i Scott, C.R. (2006). Virtually Working: Communicative and Structural Predictors of Media Use and Key Outcomes in Virtual Work Teams. *Communication Monographs*, 73(1), 108–136.
- Tkaczyk, J. (2016). Komunikacja nieformalna online (eWOM) jako narzędzie cyfrowej komunikacji marketingowej – istota, formy, motywacje. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 67, 25–38.
- Tönnies, F. (1957). *Community and society*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Books.
- Toubiana, M. i Zietsma, C. (2017). The message is on the wall? Emotions, social media and the dynamics of institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 60(3), 922–953.
- Towers Watson (2013). *2013–2014 Change and Communication ROI Study*, <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/12/2013-2014-change-i-communication-roi-study> (26.06.2015).
- Trusov, M., Bodapati, A.V. i Bucklin, R.E. (2010). Determining influential users in internet social networks. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 643–658.
- Tung, R.L. (2006). Of arts, leadership, management education, and management research: A commentary on Nancy Adler’s “The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 505–511.
- Turco, C.J. (2016). A New Era of Corporate Conversation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 11.
- Turner, J.R. i Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1–8.
- Twitter (2016). *Twitter Usage / Company Facts*, <https://about.twitter.com/company> (14.03.2017).
- Tzafrir, S.S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.
- Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*: Oxford University Press.
- Van Iddekinge, C.H., McFarli, L.A. i Raymark, P.H. (2007). Antecedents of Impression Management Use and Effectiveness in a Structured Interview. *Journal of Management*, 33(5), 752–773.

- van Noort, G., Antheunis, M.L. i Verlegh, P.W.J. (2014). Enhancing the effects of social network site marketing campaigns. *International Journal of Advertising*, 33(2), 235–252.
- van Osch, W. i Steinfield, C. (2013). *Boundary Spanning through Enterprise Social Software: An External Stakeholder Perspective*, http://www.drvanosch.com/wp-content/uploads/VanOsch_Steinfeld_ICIS2013.pdf (3.06.2017).
- Vien Bergh, B.G., Lee, M., Quilliam, E. T. i Hove, T. (2011). The multidimensional nature and brand impact of user-generated ad parodies in social media. *International Journal of Advertising*, 30(1), 103–131.
- Varadarajan, R. i Yadav, M.S. (2009). Marketing Strategy in an Internet-Enabled Environment: A Retrospective on the First Ten Years of JIM and a Prospective on the Next Ten Years. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 11–22.
- Veiga, J. (2004). Bringing Ethics into the Mainstream: An introduction to the Special Topic. *Academy of Management Executive*, 18(2), 37–38.
- Volmer, J. (2012). Catching Leaders' Mood: Contagion Effects in Teams. *Administrative Sciences*, 2(3), 203–220.
- Vroom, V.H. i Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17.
- Vroom, V.H. i Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wajcman, J. i Rose, E. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies*, 32(7), 941–961.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. i Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walvoord, A., Redden, E., Elliott, L. i Coover, M. (2008). Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 1884–1906.
- Watson, T. (2011). *The Power of Three. Taking Engagement to New Heights*, [https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/02/The-Power-of-Three – Taking-Engagement-to-New-Heights](https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/02/The-Power-of-Three-Taking-Engagement-to-New-Heights) (10.12.2016).
- Weber Shiwick. (2015). *80% of CEOs from the World's Top Companies Take to Social Media*, <https://www.webershiwick.com/news/article/80-of-ceos-from-the-worlds-top-companies-take-to-social-media>, (9.01.2017).
- Webster, F. (2014). *Theories of the information society*: Routledge.
- Weeks, J. i Fayard, A.-L. (2011). *Blurring Face-to-Face and Virtual Encounters*, http://blogs.hbr.org/cs/2011/07/blurring_face-to-face_i_virt.html (9.07.2017).

- Weingart, L.R., Behfar, K.J., Bendersky, C., Todorova, G. i Jehn, K.A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235–262.
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M. i Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual Review of Sociology*, 22, 213–238.
- Westley, F. i Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17–32.
- Wilemon, D. (2013). 11 Boundary-Spanning as Enacted in Three Organizational Functions. W: J. Langan Fox i C. Cooper, *Boundary-Spanning in Organizations: Network, Influence and Conflict*. London: Routledge.
- Wiktor, J.W. (2014). Marketing Communication as Company Dialogue with the Market: Value Creation and Integration Perspective. *Management and Business Administration. Central Europe*, 4(127), 194–203.
- Wiktor, J.W. (2016). Marketing communication in hypermedia computer-mediated environments vs the paradigm of a network society. *International Journal of Business and Globalisation*, 17(3), 287–298.
- Wilson III, E.J., Goethals, G.R., Sorenson, G. i Burns, J.M. (2004). Leadership in the digital age. *Encyclopedia of Leadership*, 858–861.
- World Health Organization (2015). *Life expectancy*, http://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends/en/ (1.06.2017).
- Woźniak, J. (2015). Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2(103), 11–33.
- Wrong, D. (2017). *Power: Its forms, bases and uses*. Routledge.
- Yadav, M.S., de Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D.L. i Spann, M. (2013). Social Commerce: A Contingency Framework for Assessing Marketing Potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311–323.
- Yang, Y. (2017). Konto na Twitterze, <https://twitter.com/yuanqingyang?lang=en> (5.06.2017).
- Yildiz, E. (2014). A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 52.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*.
- Zaccaro, S.J. i Bader, P. (2002). E-Leadership and the challenges of leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387.
- Zaglia, M.E. (2013). Brand communities embedded in social networks. *Journal of Business Research*, 66(2), 216–223.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą. *Dynamics*, 17(1), 133–157.

- Zhang, L., Peng, T.-Q., Zhang, Y.-P., Wang, X.-H. i Zhu, J.J. (2014). Content or context: Which matters more in information processing on micro-blogging sites. *Computers in Human Behavior*, 31, 242–249.
- Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y. i Chiaburu, D.S. (2015) Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 212–232.
- Zhu, H., Kraut, R.E. i Kittur, A. (2013). Effectiveness of shared leadership in Wikipedia. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55(6), 1021–1043.
- Zimmermann, P., Wit, A. i Gill, R. (2008). The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings. *Leadership*, 4(3), 321–337.
- Zipkin, N. (2017). *3 Lessons Every CEO Can Learn From Travis Kalanick's Emotional Meeting With Uber's Female Engineers*, <https://www.entrepreneur.com/article/289743> (13.08.2017).

Załącznik 1

Kwestionariusz w badaniu użyteczności platform dla liderów

The Role of Social Networking in Today's Leadership

Communication from Leadership is one of the most crucial topics in executive education. The use of social networks for private and business purposes attract a number of users around the world. This survey is going to examine the importance of social networks in leadership development, as well as, the barriers, the benefits and some statistics. The survey consists of 11 questions that are directed to leaders from different organizations. The survey is anonymous. We will share the results with all interested survey participants.

In the survey the term "internal" refers to social networking limited within your organization, where "external" refers to public social networking, such as LinkedIn.

80. How important is the ability to use internal/external social networking as a method for leadership to communicate within your organization? *

	1	2	3	4	5	
not important	()	()	()	()	()	very important

- 2a. Three years ago, how important was the ability to use internal/external social networking as a method for leadership to communicate within your organization? *

	1	2	3	4	5	
not important	()	()	()	()	()	very important

- 2b. In three years, how important will it be to have the ability to use internal/external social networking as a method for leadership to communicate within your organization? *

	1	2	3	4	5	
not important	()	()	()	()	()	very important

3. As a leader, what might be some reasons you should embrace internal/external social networking?
- To build personal brand and control my online identity
 - To update my profile with new accomplishments, skills, experiences
 - To quickly reach a broad audience
 - To agitate the communication among users
 - To encourage knowledge sharing
 - To communicate with colleagues within my organization
 - To share knowledge with colleagues within my organization
 - To discuss projects within my organization
 - To gain information about a new business partner in my organization
 - To support my organization's brand
 - To find potential clients
 - To show commitment to a cause and open a forum for reflection
 - To stay in touch with experts
 - To job search and receive job offers
 - There aren't any reasons for me to use social networks
 - () Other:
4. What are the barriers you encounter when using internal/external social networking?
- Lack of privacy
 - Lack of time

- Lack of knowledge
 - Lack of clear advantages to using social networking
 - Lack of the appropriate tools I need
 - There aren't any barriers
 - Other:
5. In your organization, what are the risks related to using internal/external social networking?
- Increase in employee turnover
 - Decrease in employee efficiency
 - Decrease in employee productivity
 - Lack of control over knowledge sharing
 - Bri damage
 - IT security risks
 - Cost increase
 - Poor employee behavior on the sites
 - Rumors, gossips
 - There aren't any risks
 - Other:
6. How often do you use internal social networking platforms?
- 1–10 times per month
 - 11–20 times per month
 - 21–30 times per month
 - Any time I receive an e-mail/alert from my social networking accounts
 - I do not use them at all
 - Other:
7. Which of following social networking sites are you a member of for business purposes? *
- LinkedIn
 - Viadeo
 - Xing
 - Facebook
 - Twitter
 - Google+
 - I only use my organization's social networking platforms
 - I do not use social networking sites for business purpose
 - Other:

8. How many contacts are in your LinkedIn professional network? *

- 0–99
- 100–199
- 200–299
- 300–399
- 400–499
- 500+
- Other:

9. How many of those LinkedIn contacts are employees from your organization? *

- 0–20%
- 20–40%
- 40–60%
- 60–80%
- 80–100%
- Other:

10. How useful is social networking in the following functions:

a. monitoring your team *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

b. organizing subordinate activities *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

c. educating and coaching subordinates *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

d. motivating others *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

e. intervening in the group's work *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

f. telling what to do *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

g. asking about opinion *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

h. discussing on a group forum *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

Authentic Leadership

During the past 50 years, leadership scholars have conducted more than 1,000 studies in an attempt to determine the definitive styles, characteristics, or personality traits of great leaders. None of these studies has produced a clear profile of the ideal leader. Thank goodness. If scholars had produced a cookie-cutter leadership style, individuals would be forever trying to imitate it. They would make themselves into personae, not people, and others would see through them immediately.

No one can be authentic by trying to imitate someone else. You can learn from others' experiences, but there is no way you can be successful when you are trying to imitate them. In 2003, Bill George's book, ***Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value***, challenged a new generation to lead authentically. Authentic leaders demonstrate a passion for their purpose, practice their values consistently, and lead with their hearts as well as their heads. They establish long-term, meaningful relationships and have the self-discipline to get results. They know who they are.

Please evaluate the usefulness of social networking in the following aspects related to discovering your authentic leadership style.

11.1. Learning from your life story: *The journey of authentic leadership begins with understanding the story of your life. Your life story provides the context for your experience, and through it, you can find the inspiration to make an impact in the world.*

How useful would it be for social networking to have the ability to replay events and personal interactions that are important in your life, attempting to make sense of them to find your place in the world? *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

11.2. Practicing your personal values and principles: *The values that form the basis for authentic leadership are derived from your beliefs and convictions, but you do not know what your true values are until they are tested under pressure.*

How useful would it be if social networking can influence practicing and demonstrating your personal values? *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

11.3. Balancing your intrinsic and extrinsic motivations: *Because authentic leaders need to sustain high levels of motivation and keep their life in balance between extrinsic motivations like promotions or financial rewards, as well as, intrinsic motivations like personal growth, helping others to develop.*

How useful would it be to have the ability to use social networking to help you balance your motivations?*

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

11.4. **Building your support team:** *Leaders cannot succeed on their own; even most outwardly confident executives need support and advice.*

How useful would social networking be in helping build your support team? *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

11.5. **Integrating your life by staying grounded:** *To lead a balanced life, you need to bring together all of its constituent element – work, family, community, and friends – so that you can be the same person in each environment.*

How useful can social networking be in integrating your life? *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

11.6. **Empowering people to lead:** *Authentic leaders recognize that leadership is not about their success or about getting loyal subordinates to follow them. They know that the key to a successful organization is having empowered leaders at all levels, including those who have no direct reports.*

How useful can social networking be in empowering people to lead? *

	1	2	3	4	5	
not useful	()	()	()	()	()	very useful

12. What is your gender? *

- Male
- Female

13. Which age category do you fall in?

- 21–25
- 25–30
- 31–35
- 35–40
- 41–45
- 46–50
- 51–60
- 61–70
- above 70

14. What is your current position within your organization? *

- Manager
- Director
- Board Member
- CEO
- Other:

15. How many employees make up your organization?

- 1–49 employees
- 50–249 employees
- 250–499 employees
- 500–9999 employees
- over 10,000

16. Which country do you work out of? *

If you are interested in the results of the survey, please enter your e-mail address

Załącznik 2

Kwestionariusz użyty w badaniu komunikacji i zaangażowania

The Role of Internal Online Social Networks in Today's Leadership, Motivation and Communication

Please complete this 10 question survey on LEADERSHIP AND ONLINE SOCIAL NETWORKS. The survey should take approximately 15–20 minutes to complete.

Our goal is to analyze:

- What the differences are in using internal and external online social networking
- What the leaders' goals are for online social networking (Are they more related to managing their own human capital or human capital of the organization?)
- What the most useful leadership style on the online social networking is
- How much does the importance of online social networking depend on the number and location of reports, as well as number and location of co-workers
- How much time, on average, leaders spend on online social networking
- What the risks are of online social networking and if any factor influences these risks
- What are the online activities that foster team motivation

After completing our work on the survey, we will share with you the insights on leadership and online social networking that we have learned. We believe that our research project will be useful in terms of using online social networking as a tool that supports leadership.

This is a tremendous opportunity for you to gain knowledge about the latest management trends, which are highly likely to ensure you a competitive advantage.

We would greatly appreciate your participation and thank you for your willingness to give time to our project.

1.1. How do you think that your direct reports would describe (on average) your management style (autocratic versus democratic)?

	1	2	3	4	5	
Autocratic style	()	()	()	()	()	Democratic style

1 – Leaders with an autocratic style provide clear expectations for what needs to be done, when it should be done, how it should be done, and they make decisions independently with little input from the rest of the group.

4 – Leaders with a democratic style offer guidance to group members, participate in the group and make decisions with a great deal of input from other group members.

1.2. Please evaluate the elements of your team's motivation (on a scale from 1–5):

- A. Engagement – attachment to the company and willingness to give extra effort
- B. Enablement – work environment that supports productivity and performance
- C. Energy – physical, social and emotional well-being at work

1.3. Have you ever participated in any of the following training programs on social media supported by your organization:

- A. Reverse coaching
- B. Social media seminar
- C. Other

1.4. Please refer to the following statements, which are related to leadership issues. Rate your responses from 1 to 5. (1 – I strongly disagree, 5 – I strongly agree)

- A. I spend time analyzing the story of my life and my previous experiences with reports, friends and family.
- B. I do not tolerate my failures and criticism.
- C. I show my values and principles, while being under pressure.
- D. I care about promotions, financial rewards as well as personal growth, helping others to develop, discussing social causes.
- E. I have a few persons from whom I get support and advice so as to be successful at work and life.
- F. I separate life's elements: work, family, community, and friends.
- G. I empower leaders at all levels, including those with no direct reports.

1.5. Please refer to the following statements, which are related to communication in your company. Rate your responses from 1 to 5.

- A. Employees in my company communicate with each other to understand the business.
- B. Employees are provided with information on organizational performance and financial objectives.
- C. Employees are educated about organizational culture and values.
- D. New employees integrate themselves into the organization on their own.
- E. Employees are informed how their actions affect the customer.
- F. My company provides employees with information about the true value of their total compensation package.
- G. My company avoids rapid feedback from employees about their opinions of the company.

Leadership as a process of social influence, needs direct interaction with people. However, because of the growing popularity of the virtual working environment, online social networking platforms can serve as a tool supporting leadership. Our survey's goal is to answer how important online social networks are as tools that support leadership.

2.1. How many internal online social networking platforms do you use?*

- A. 1
- B. 2
- C. more than 2
- D. Other:

2.2. How many external online social networking platforms (i.e., LinkedIn, Twitter) do you use for business purposes?*

- A. 1

- B. 2
- C. 3
- D. 4
- E. 5
- F. more than 5
- G. Other:

3.1. What risks are related to internal online social networking for your organization? *

- A. Rumors, gossip
- B. Cost increase
- C. Knowledge leaks (especially leaking sensitive information)
- D. Increase in employee turnover
- E. Decrease in employee efficiency
- F. Decrease in productivity
- G. IT Security risks
- H. Risk of poor employee behavior at the sites
- I. Brand damage
- J. There are no risks
- K. Other:

3.2. What risks are related to external online social networking (i.e., LinkedIn, Twitter) for your organization? *

- A. Rumors, gossip
- B. Cost increase
- C. Knowledge leaks (leaking of sensitive information)
- D. Increase in employee turnover
- E. Decrease in employee efficiency
- F. Decrease in productivity
- G. IT Security risks
- H. Risk of poor employee behavior at the sites
- I. Brand damage
- J. There are no risks
- K. Other:

4.1. Does your company specify a code of conduct related to the benefits and risks of using internal and external online social networking platforms?

- A. Yes
- B. No
- C. Other

4.2. How do you feel about the management of online social networks: (1 = policy-driven, 5 = open to my needs)

5.1. How much time do you spend working on internal online social networking platforms? *

- A. approx. 0–1 hours a week
- B. approx. 1–2 hours a week
- C. approx. 2–3 hours a week
- D. approx. 4–5 hours a week
- E. approx. 5–6 hours a week
- F. approx. 6–7 hours a week
- G. approx. 7–8 hours a week
- H. over 8 hours a week
- I. I do not use them at all

5.2. How much time do you spend working on external online social networking platforms? *

- A. approx. 0–1 hours a week
- B. approx. 1–2 hours a week
- C. approx. 2–3 hours a week
- D. approx. 4–5 hours a week
- E. approx. 5–6 hours a week
- F. approx. 6–7 hours a week
- G. approx. 7–8 hours a week
- H. over 8 hours a week
- I. I do not use them at all

6.1. Approximately how many of your employees do you communicate with through an internal online social networking platform?*

- A. 0–20%
- B. 20–40%
- C. 40–60%
- D. 60–80%
- E. 80–100%
- F. Other:

6.2. Approximately how many of your employees do you communicate with through an external online social networking platform? *

- A. 0–20%

- B. 20–40%
- C. 40–60%
- D. 60–80%
- E. 80–100%
- F. Other:

7.1. Please evaluate how effectively data can be distributed through internal online social networking platforms?

- A. Static documents
- B. Active collaboration
- C. Discussions
- D. Employee opinions
- E. Short updates
- F. Complex problems
- G. All of the above

7.2. Please evaluate how effectively data can be distributed through external online social networking platforms?

- A. Static documents
- B. Active collaboration
- C. Discussions
- D. Employee opinions
- E. Short updates
- F. Complex problems
- G. All of the above

8.1. Please evaluate the frequency of the following leadership activities on the internal online social networking platform (1–5 scale).*

- A. Telling subordinates/reports what to do.
- B. Setting goals.
- C. Explaining task directions, coaching, supporting.
- D. Sharing and synchronizing decisions for buy-in.
- E. Analyzing interactions with other people and drawing some conclusions.
- F. Commenting on others' performance, behavior and demonstrating values.
- G. Developing yourself and others through knowledge sharing.
- H. Analyzing feedback from other people about your ideas, experiences, skills.
- I. Staying in touch with trusted people, who give you advice and support.
- J. Integrating different people from your contacts (friends, co-workers) and showing your interest in their well-being.

- K. Searching for talent/skills and empowering others to help you in leading the organization.

8.2. Please evaluate the frequency of the following leadership activities on the external online social networking platform (1–5 scale) *

- A. Telling subordinates/reports what to do.
- B. Setting goals.
- C. Explaining task directions, coaching, supporting.
- D. Sharing and synchronizing decisions for buy-in.
- E. Analyzing interactions with other people and drawing some conclusions.
- F. Commenting on others' performance, behavior and demonstrating values.
- G. Developing yourself and others through knowledge sharing.
- H. Analyzing feedback from other people about your ideas, experiences, skills.
- I. Staying in touch with trusted people, who give you advice and support.
- J. Integrating different people from your contacts (friends, co-workers) and showing your interest in their well-being.
- K. Searching for talent/skills and empowering others to help you in leading the organization.

10.1. Please evaluate how important internal online social networking is as a tool for supporting leadership in your organization? *

	1	2	3	4	5	
very little importance	()	()	()	()	()	very high importance

10.2. Please evaluate how important external online social networking is as a tool supporting leadership in your organization? *

	1	2	3	4	5	
very little importance	()	()	()	()	()	very high importance

Please mark the appropriate answer: *

- Male
- Female

Please indicate your age range

- ☐ 21–30
- ☐ 31–40
- ☐ 41–50
- ☐ 51–60
- ☐ 61–70
- ☐ above 70

Please specify your current position within your organization *

- ☐ Manager
- ☐ Team / Project Leader
- ☐ Director
- ☐ Vice President
- ☐ Head of Business Unit
- ☐ Board Member
- ☐ CEO
- ☐ Other:

Please state which department you fall under at your organization *

- ☐ Sales and Marketing
- ☐ Finance
- ☐ Human Resources
- ☐ Legal
- ☐ Administration
- ☐ IT
- ☐ Management
- ☐ Other:

Please indicate the size of your current organization (by employees) *

- ☐ 1–49 employees
- ☐ 50–249 employees
- ☐ 250 – 499 employees
- ☐ 500 – 9999 employees
- ☐ over 10 000

How many tiers of management are below your position in your organization's structure?

- A. 0
- B. 1

- C. 2
- D. 3
- E. 4
- F. 5
- G. Other

How many tiers of management are above your position?

- A. 0
- B. 1
- C. 2
- D. 3
- E. 4
- F. 5
- G. Other

How many direct reports do you have?

.....

How many indirect reports do you have?

- A. 1–10
- B. 11–50
- C. 51–100
- D. 100–500
- E. Over 500

How many of your direct co-workers are working at a different location from yours?

- A. 1–10
- B. 11–50
- C. 51–100
- D. 100–500
- E. Over 500

Please characterize the organizational structure of your organization

	1	2	3	4	5	
Tall (vertical) structure	()	()	()	()	()	Flat (horizontal) structure

Please indicate the culture of your organization

	1	2	3	4	5	
Closed culture	()	()	()	()	()	Open culture

In which country do you work? *

If you are interested in the results of the survey, please provide your e-mail address

Załącznik 3

Kwestionariusz użyty w międzynarodowym badaniu kariery

(tłumaczenie na język polski dla porównania z kwestionariuszem użytym w czwartym badaniu)

We współpracy z Harvard Business School i Towers Watson (globalną firmą doradcą specjalizującą się w poprawie wyników poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie ryzykiem i zarządzanie finansowe), przygotowaliśmy międzynarodowe badanie w zakresie zarządzania karierą oraz internetowych platform społecznościowych. Badanie ma postać ankiety składającej się z sześciu pytań. Wypełnienie zajmie około 5–10 minut.

1. Jak często loguje się Pan/Pani na platformie LinkedIn?
 - A. 1–2 razy na miesiąc
 - B. 2–4 razy na miesiąc (prawie co tydzień)
 - C. 5–6 razy na miesiąc (co najmniej co tydzień)
 - D. 7–8 razy na miesiąc (prawie da razy w tygodniu)
 - E. 9–10 razy na miesiąc (co najmniej dwa razy w tygodniu)
 - F. więcej niż 10 razy na miesiąc (co drugi dzień lub codziennie)
2. Z kim komunikuje się Pan/Pani na LinkedIn
 - A. Z ludźmi z tej samej firmy i tej samej lokalizacji
 - B. Z ludźmi z tej samej firmy, ale z innej lokalizacji
 - C. Z ludźmi z innej firmy

3. Które z poniższych aktywności podejmuje Pan/Pani na portalu LinkedIn
 - A. Aktualizacja profilu
 - B. Uzyskiwanie informacji na temat użytkowników
 - C. Dzielenie się wiedzą z użytkownikami
 - D. Analizowanie karier zawodowych innych użytkowników
 - E. Porównywanie mojej kariery z innymi karierami
 - F. Pozostawianie w kontakcie z innymi użytkownikami
 - G. Poszukiwanie ofert pracy
 - H. Komunikacja w zakresie ofert pracy z pracodawcami
 - I. Przekazywanie ofert pracy do innych użytkowników
 - J. Zamieszczanie postów na temat mojej firmy
 - K. Zamieszczanie postów na temat mnie
 - L. Obserwowanie postów head-hunterów
 - M. Obserwowanie postów moich przełożonych
 - N. Udział w dyskusjach grupowych
 - O. Analizowanie moich kontaktów
 - P. Wysyłanie zaproszeń do użytkowników z mojej firmy
 - Q. Wysyłanie zaproszeń do head-hunterów
 - R. Wysyłanie zaproszeń do użytkowników spoza mojej firmy
 - S. Akceptowanie zaproszeń
 - T. Poszukiwanie użytkowników pracujących na podobnym stanowisku
 - U. Inne (.....)

- 4.1. Ile ofert współpracy otrzymał/a Pan/Pani w trakcie ostatnich dwóch lat?
 - A. Żadnej
 - B. 1–2 oferty
 - C. 3–4 oferty
 - D. 5–6 oferty
 - E. 7–8 oferty
 - F. 9–10 oferty
 - G. więcej niż 10 ofert

- 4.2. Czy zaakceptowała Pan/Pani ofertę współpracy po wstępnym kontakcie na LinkedIn?
 - A. Tak
 - B. Nie

5. Które elementy profilu zmienia Pan/Pani, aby otrzymać więcej ofert współpracy, będąc zatrudnionym?

- A. nagłówek
 - B. podsumowanie zawodowe
 - C. doświadczenie zawodowe
 - D. umiejętności
 - E. edukacja
 - F. grupy
 - G. rekomendacje
 - H. kontakty
 - I. Inne
6. Jaka była liczba odwiedzin Pana/Pani profilu w trakcie ostatnich 90 dni (ta liczba pojawia się w prawym narożniku profile po kliknięciu na przycisk „Kto widział Twój profil”)?

Załącznik 4

Kwestionariusz użyty w polskim badaniu kariery

1. Jakie portale społecznościowe wykorzystujesz w celach zawodowych i rozwoju kariery?
 - A. Facebook
 - B. Goldenline
 - C. Google+
 - D. LinkedIn
 - E. Twitter
 - F. Viadeo
 - G. Xing
 - H. Inny

2. Kiedy aktualizujesz swoje profile osobowe na profesjonalnych portalach społecznościowych?
 - A. Po zmianie stanowiska
 - B. Po zmianie zakresu obowiązków
 - C. Po zdobyciu nowych umiejętności
 - D. Kiedy mam czas
 - E. Aktualizuję bardzo rzadko
 - F. Nie aktualizowałem w ostatnim półroczu
 - G. Inne

3. Czy sformułowałeś krótką i konkretną wizję swoich celów zawodowych i życiowych (do 3 zdań)?
 - A. Tak
 - B. Nie
 - C. Pracuję nad tym
 - D. Trudno powiedzieć

4. W jakim stopniu wizja Twoich celów zawodowych i życiowych wpływa na zamieszczane treści na portalach?
 - A. Wpływa bardzo
 - B. Wpływa umiarkowanie
 - C. Trudno powiedzieć
 - D. Raczej nie wpływa
 - E. W ogóle nie wpływa

5. W jaki sposób weryfikujesz, na jakim jesteś etapie kariery zawodowej?
 - A. Samodzielne przemyślenia
 - B. Coaching
 - C. Dyskusja ze znajomymi
 - D. Mentoring
 - E. Kursy, szkolenia w pracy
 - F. Kursy szkolenia poza pracą
 - G. Psycholog
 - H. Inne

6. Jakie aktywności regularnie podejmujesz na profesjonalnych portalach społecznościowych?
 - A. Zapraszanie znajomych
 - B. Aktywna rozbudowa sieci połączeń (niekoniecznie znajomi)
 - C. Akceptowanie zaproszeń
 - D. Rejestrowanie do grup
 - E. „Śledzenie” profili firmowych
 - F. Aktualizowanie profilu
 - G. Regularne pisanie postów
 - H. Regularne komentowanie innych postów
 - I. Wysyłanie wiadomości
 - J. Wyszukiwanie informacji
 - K. Analizowanie karier zawodowych innych ludzi
 - L. Porównywanie siebie z innymi na podobnych stanowiskach

7. Jakie aktywności podejmujesz na profesjonalnych portalach społecznościowych w momencie kiedy szukasz pracy?
 - A. Zapraszanie znajomych
 - B. Aktywna rozbudowa sieci połączeń
 - C. Akceptowanie zaproszeń
 - D. Rejestrowanie do grup
 - E. „Śledzenie” profili firmowych
 - F. Aktualizowanie profilu
 - G. Regularne pisanie postów
 - H. Regularne komentowanie innych postów
 - I. Wysyłanie wiadomości
 - J. Wyszukiwanie osób
 - K. Wyszukiwanie informacji
 - L. Analizowanie karier zawodowych innych ludzi
 - M. Porównywanie siebie z innymi na podobnych stanowiskach

8. Ile zaproszeń do dyskusji o potencjalnej współpracy otrzymałeś poprzez portale społecznościowe w ciągu dwóch ostatnich lat (kontakt ze strony konsultanta, rekrutera, potencjalnego partnera)?
 - A. 0
 - B. 1
 - C. 2
 - D. 3
 - E. 4
 - F. 5
 - G. więcej niż 5

9. Jaka jest Twoja wizja celów zawodowych i życiowych?
 - A.

10. Jak oceniasz przydatność profesjonalnych portali społecznościowych w rozwoju swojej kariery i realizacji wizji?
 - A. Bardzo przydatne
 - B. Przydatne
 - C. Trudno powiedzieć
 - D. Robię to, bo inni to robią
 - E. Nieprzydatne

Dane dodatkowe

Płeć

- A. Kobieta
- B. Mężczyzna

Wiek

- A. 25–34 lata
- B. 35–44 lata
- C. 45–54 lata
- D. ponad 54 lata

Wykształcenie

- A. Wyższe (licencjackie i/lub magisterskie)
- B. Wyższe + MBA
- C. Podstawowe lub średnie

Staż na stanowiskach kierowniczych (zarządzanie ludźmi)

- A. do 5 lat
- B. 6–10 lat
- C. 11–15 lat
- D. powyżej 15 lat

Wielkość firmy w Polsce (zatrudnienie)

- A. do 10 ludzi
- B. 11–49 ludzi
- C. 50–249 ludzi
- D. ponad 250 ludzi

Wielkość zarządzanego zespołu

- A. do 10 ludzi
- B. 11–20 ludzi
- C. 21–50 ludzi
- D. 51–100 ludzi
- E. 101–250 ludzi
- F. powyżej 250 ludzi

Załącznik 5

Kwestionariusz użyty w badaniu ograniczonego przywództwa

Kwestionariusz „Kompetencje Lidera”

A.K. Koźmiński, A.K. Baczyńska, P. Korzyński

Imię i nazwisko Twojego

Proszę podkreśl zależność: Szefa Współpracownika Podwładnego

Poniżej znajdują się krótkie opisy zachowań Liderów. Przeczytaj każdy z nich i oceń na ile zachowania te prezentowane są przez Twojego Szefa/Podwładnego/Współpracownika.

Wymagania w pracy i sami Liderzy są bardzo różni, więc nie ma tu dobrych ani złych odpowiedzi. Za każdym razem po prostu szczerze określ stopień podobieństwa między opisanym człowiekiem a Twoim Szefem/Podwładnym/Współpracownikiem. Swoją odpowiedź zaznacz odpowiednią cyfrą. Posługuj się następującą skalą:

- 1 – zupełnie niepodobny
- 2 – niepodobny
- 3 – raczej niepodobny
- 4 – w takim samym stopniu podobny, jak i niepodobny
- 5 – raczej podobny
- 6 – podobny
- 7 – bardzo podobny

1.	Aдекватnie przewiduje opinie innych ludzi.
2.	Potrafi znaleźć ciekawe szanse na rynku.
3.	Pokazuje, co jest dla niego ważne w pracy, np.: dbałość o szczegóły, wyniki, współpraca itp.
4.	Skutecznie zachęca innych do wyłożonej pracy.
5.	Modyfikuje swoje działania pod wpływem uzyskanych informacji.
6.	Identyfikuje przeszkody i zagrożenia.
7.	Ma intuicję i trafnie przewiduje przyszłość.
8.	Dbą o zawodową perfekcję i profesjonalizm.
9.	Zachęca do realizacji ważnych celów, o które gramy.
10.	Potrafi przyznać się do błędów.
11.	Rozważa różne możliwości i scenariusze działania.
12.	Trafnie przewiduje przyszłe szanse organizacji, produktu, usługi.
13.	Wyznacza wysokie standardy działania.
14.	Budzi szacunek i uznanie u swoich pracowników i współpracowników.
15.	Wyciąga trafne wnioski z przeszłych doświadczeń.
16.	Tworzy plany B.
17.	Wspiera nowe, ciekawe pomysły i rozwiązania.
18.	Wyznacza cele ambitne, ale możliwe do realizacji.
19.	Potrafi pociągać za sobą innych.
20.	Aдекватnie ocenia swoje możliwości w różnych sytuacjach.
21.	Ma długoterminowe plany działania.
22.	Pokazuje innym szanse i zagrożenia.
23.	Nie wycofuje się w obliczu problemów.
24.	Przekazywane przez niego treści inspirują innych do działania.
25.	Analizuje przeszłe wydarzenia pod kątem tego, co zadziało, a co zawiodło.

Załącznik 6

Tabele wyników regresji i testu Wilcoxona z badania użyteczności platform dla liderów

Tabela 6.1. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń (ogólnie)

Logistyczna regresja porządkowa		Liczba obserwacji		=	113	
		LR chi(18)		=	30.23	
		Prob > chi²		=	0.0352	
Log likelihood =	-146.4214	Pseudo R²		=	0.0936	
Pokonywanie ograniczeń	Odds Ratio	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba aktywności lidera na internetowych platformach społecznościowych	1.20	.083	2.65	0.008	1.05	1.37
Liczba platform społecznościowych używanych przez liderów dla celów zawodowych	1.74	0.34	2.79	0.005	1.18	2.56
Wielkość firmy (struktura wysmukła)	3.76	1.67	2.98	0.003	1.57	8.99
Płeć	1.89	0.91	1.32	0.186	0.73	4.86
Wiek	0.99	0.024	-0.05	0.962	0.95	1.04

Procent kontaktów z tej samej organizacji na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.02	.015	1.08	0.281	0.99	1.04
Liczba barier używania internetowych platform społecznościowych	0.84	0.17	-0.85	0.394	0.55	1.26
Liczba ryzyk związanych z używaniem internetowych platform społecznościowych	0.89	0.19	-0.88	0.377	0.68	1.15
Kraj	Zmienna kontrolna					
Stanowisko	Zmienna kontrolna					

Tabela 6.2. Test porównawczy Wilcoxona (Wilcoxon signed-rank test)

Znak	Obserwacje	Pozycja	Wartość oczekiwana
pozytywny	34	3058	2091.5
negatywny	13	1125	2091.5
zero	65	2145	2145

Wariancja 94313.75

Ho: użyteczność stylu partycypacyjnego = użyteczność stylu konsultacyjnego

$z = 3.147$

$\text{Prob} > |z| = 0.0016$

Tabela 6.3. Test porównawczy Wilcoxona 2 (Wilcoxon signed-rank test)

Znak	Obserwacje	Pozycja	Wartość oczekiwana
pozytywny	41	3472	2421.5
negatywny	17	1371	2421.5
zero	54	1485	1485

Wariancja 103897.75

Ho: użyteczność stylu dyrektywnego = użyteczność stylu konsultacyjnego

$z = 3.259$

$\text{Prob} > |z| = 0.0011$

Tabela 6.4. Wyniki regresji dla aktywności lidera na platformach

Regresja Poissona	Liczba obserwacji	=	113			
	LR $\chi^2(6)$	=	27.00			
	Prob > χ^2	=	0.0001			
Log likelihood = -271.65435	Pseudo R ²	=	0.0473			
Liczba aktywności lidera na internetowych platformach społecznościowych	IRR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba barier używania internetowych platform społecznościowych	1.07	0.041	1.42	0.157	0.97	1.14
Liczba ryzyk związanych z używaniem internetowych platform społecznościowych	1.04	.024	1.73	0.084	0.99	1.09
Liczba platform społecznościowych używanych przez liderów dla celów zawodowych	1.12	.039	3.36	0.001	1.05	1.20
Wiek	0.99	.004	-0.07	0.945	0.99	1.01
Płeć	0.98	.088	-0.21	0.834	0.82	1.17
Procent kontaktów z tej samej organizacji na zewnętrznych platformach społecznościowych	0.65	0.11	-2.43	0.015	0.46	0.92

Załącznik 7

Tabele wyników regresji z badania komunikacji i zaangażowania

Tabela 7.1. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń komunikacyjnych

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji		=	195	
		LR $\chi^2(11)$		=	33.90	
		Prob > χ^2		=	0.0035	
Log likelihood = -275.44512		Pseudo R ²		=	0.0580	
Pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	0.90	0.08	-1.16	0.247	0.76	1.07
Liczba godzin spędzonych przez lidera na zewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	0.99	0.07	-0.12	0.903	0.86	1.14
Szkolenie z korzystania z platform społecznościowych	1.40	0.45	1.07	0.286	0.75	2.62

Liczba wewnętrznych platform społecznościowych	1.30	0.24	1.42	0.154	0.91	1.86
Liczba zewnętrznych platform społecznościowych	0.93	0.11	-0.57	0.567	0.74	1.18
Kodeks korzystania z platform społecznościowych	2.28	.96	1.97	0.049	1.00	5.19
Procent pracowników na wewnętrznych platformach społecznościowych	2.33	1.46	1.35	0.176	0.68	7.98
Procent pracowników na zewnętrznych platformach społecznościowych	0.18	0.16	-1.90	0.057	0.03	1.05
Dyrektywne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	0.42	0.16	-2.25	0.024	0.20	0.89
Delegujące aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	0.68	0.28	-0.91	0.361	0.30	1.54
Konsultacyjne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	2.28	0.93	2.02	0.044	1.02	5.08
Partycypacyjne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	2.26	0.91	2.03	0.042	1.03	4.97
Dyrektywne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	0.54	0.63	-0.52	0.600	0.05	5.34
Delegujące aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	0.59	0.61	-0.51	0.611	0.08	4.50
Konsultacyjne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	2.12	1.55	1.02	0.307	0.50	8.94
Partycypacyjne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.42	0.89	0.57	0.571	0.42	4.84
Płaska struktura organizacyjna	3.60	1.23	3.74	0.000	1.84	7.05

Otwarta kultura organizacyjna	0.52	0.17	-1.96	0.050	0.27	1.00
Płeć (mężczyzna)	1.11	0.37	0.33	0.741	0.58	2.13
Stanowisko						
2	0.78	0.25	-0.76	0.450	0.41	1.48
3	2.12	1.11	1.43	0.153	0.75	5.95
Wiek	1.01	0.02	0.64	0.525	0.97	1.05

Tabela 7.2. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń instytucjonalnych

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji		=	195	
		LR $\chi^2(11)$		=	33.80	
		Prob > χ^2		=	0.0022	
Log likelihood = -276.83504		Pseudo R ²		=	0.0575	
Pokonywanie ograniczeń instytucjonalnych	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	1.050978	.0803118	0.65	0.515	.9047903	1.220785
Liczba godzin spędzonych przez lidera na zewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	.9947048	.0682253	-0.08	0.938	.869584	1.137829
Szkolenie z korzystania z platform społecznościowych	1.447695	.4050039	1.32	0.186	.8366562	2.504998
Liczba wewnętrznych platform społecznościowych	.9473527	.1240662	-0.41	0.680	.7328878	1.224576
Liczba zewnętrznych platform społecznościowych	1.024987	.110008	0.23	0.818	.8305434	1.264954
Kodeks korzystania z platform społecznościowych	.4131722	.16028	-2.28	0.023	.193165	.883759
Procent pracowników na wewnętrznych platformach społecznościowych	2.027259	1.027501	1.39	0.163	.7507302	5.474375

Procent pracowników na zewnętrznych platformach społecznościowych	.6654929	.5116024	-0.53	0.596	.1474946	3.002691
Płaska struktura organizacyjna	2.469211	.7595985	2.94	0.003	1.351154	4.512442
Otwarta kultura organizacyjna	1.760768	.5253455	1.90	0.058	.9811524	3.159861
Płeć (mężczyzna)	1.228843	.3661623	0.69	0.489	.6852691	2.203594
Stanowisko						
2	1.339376	.3984221	0.98	0.326	.7476479	2.39943
3	1.101629	.4905623	0.22	0.828	.4602462	2.636822
Wiek	.9855004	.0162218	-0.89	0.375	.9542136	1.017813

Tabela 7.3. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kulturowych

Regresja logistyczna porządkowa	Liczba obserwacji	=	195			
	LR $\chi^2(11)$	=	61.32			
	Prob > χ^2	=	0.0000			
Log likelihood = -221.91363	Pseudo R ²	=	0.1214			
Pokonywanie ograniczeń kulturowych	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	1.137878	.0954835	1.54	0.124	.9653135	1.341292
Liczba godzin spędzonych przez lidera na zewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	.8614215	.0581818	-2.21	0.027	.7546128	.9833479
Szkolenie z korzystania z platform społecznościowych	1.583439	.4828458	1.51	0.132	.8710447	2.878475
Liczba wewnętrznych platform społecznościowych	.8931093	.1620872	-0.62	0.533	.625782	1.274636
Liczba zewnętrznych platform społecznościowych	.9160758	.1048226	-0.77	0.444	.7320354	1.146386
Kodeks korzystania z platform społecznościowych	1.137942	.4612408	0.32	0.750	.5141662	2.51847

Procent pracowników na wewnętrznych platformach społecznościowych	1.087494	.6532674	0.14	0.889	.3350442	3.52981
Procent pracowników na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.058256	.877152	0.07	0.946	.2084773	5.371833
Dyrektywne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	.5380669	.1981627	-1.68	0.092	.261427	1.107445
Delegujące aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	1.891363	.7722879	1.56	0.119	.8495899	4.210566
Konsultacyjne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	1.550787	.6159939	1.10	0.269	.7119395	3.378011
Partycypacyjne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	2.398103	.9074546	2.31	0.021	1.14227	5.034622
Dyrektywne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.481281	1.582182	0.37	0.713	.1825805	12.01768
Delegujące aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.454379	1.322528	0.41	0.680	.2447059	8.643919
Konsultacyjne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	.6378625	.4657745	-0.62	0.538	.1524649	2.668604
Partycypacyjne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	.8259147	.4835929	-0.33	0.744	.2621418	2.602161
Płaska struktura organizacyjna	4.610499	1.431037	4.92	0.000	2.509265	8.471287
Płeć	.5414663	.1764801	-1.88	0.060	.2858507	1.02566
Stanowisko						
2	1.071752	.3290149	0.23	0.821	.5871998	1.956154
3	.9479572	.467631	-0.11	0.914	.3604853	2.492814
Wiek	1.009553	.0177678	0.54	0.589	.9753228	1.044985

Tabela 7.4. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń motywacyjnych

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji		=	195	
		LR $\chi^2(11)$		=	37.99	
		Prob > χ^2		=	0.0000	
Log likelihood = -186.00537		Pseudo R ²		=	0.0927	
Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	1.19	0.08	2.54	0.011	1.04	1.35
Kodeks korzystania z platform społecznościowych	4.28	1.76	3.54	0.000	1.91	9.58
Otwarta kultura organizacyjna	2.98	0.92	3.53	0.000	1.62	5.46
Wiek	1.04	0.02	2.12	0.034	1.00	1.08

Tabela 7.4.1. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń motywacyjnych

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji	=	190		
		LR $\chi^2(11)$	=	41.45		
		Prob > χ^2	=	0.0002		
Log likelihood = -179.36323		Pseudo R ²	=	0.1036		
Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	1.18	0.10	1.94	0.053	0.99	1.40
Liczba godzin spędzonych przez lidera na zewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	0.95	0.07	-0.77	0.441	0.82	1.09

Szkolenie z korzystania z platform społecznościowych	0.82	0.26	-0.61	0.543	0.44	1.54
Liczba wewnętrznych platform społecznościowych	0.94	0.14	-0.41	0.678	0.70	1.25
Liczba zewnętrznych platform społecznościowych	0.98	0.11	-0.18	0.858	0.78	1.22
Kodeks korzystania z platform społecznościowych	4.67	1.99	3.62	0.000	2.03	10.77
Procent pracowników na wewnętrznych platformach społecznościowych	1.31	0.73	0.49	0.625	0.44	3.91
Procent pracowników na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.80	1.57	0.68	0.499	0.33	9.93
Płaska struktura organizacyjna	0.95	0.32	-0.14	0.891	0.49	1.85
Otwarta kultura organizacyjna	2.85	1.00	2.99	0.003	1.43	5.67
Płeć (mężczyzna)	1.47	0.49	1.15	0.252	0.76	2.85
Stanowisko						
2	1.16	0.38	0.47	0.640	0.61	2.21
3	0.82	0.41	-0.39	0.693	0.30	2.21
Wiek	1.04	0.02	1.94	0.053	0.99	1.08

Tabela 7.5. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń emocjonalnych

Regresja logistyczna porządkowa	Liczba obserwacji	=	195			
	LR $\chi^2(11)$	=	28.05			
	Prob > χ^2	=	0.0140			
Log likelihood = -224.28921	Pseudo R ²	=	0.0589			
Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	1.18248	.095584	2.07	0.038	1.009226	1.385477

Liczba godzin spędzonych przez lidera na zewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	.9829145	.0658755	-0.26	0.797	.8619216	1.120892
Szkolenie z korzystania z platform społecznościowych	.9035901	.2722381	-0.34	0.737	.5006304	1.630894
Liczba wewnętrznych platform społecznościowych	.9109258	.1557197	-0.55	0.585	.6515879	1.273483
Liczba zewnętrznych platform społecznościowych	.8780258	.0901475	-1.27	0.205	.7179825	1.073744
Kodeks korzystania z platform społecznościowych	1.540234	.5946106	1.12	0.263	.7227345	3.282426
Procent pracowników na wewnętrznych platformach społecznościowych	1.604505	.8546764	0.89	0.375	.5648443	4.557778
Procent pracowników na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.864683	1.570676	0.74	0.459	.3577776	9.718444
Płaska struktura organizacyjna	.9277854	.2815093	-0.25	0.805	.5118885	1.681588
Otwarta kultura organizacyjna	2.372975	.7232279	2.84	0.005	1.30577	4.312407
Płeć (mężczyzna)	1.343154	.4216982	0.94	0.347	.7259077	2.485249
Stanowisko						
2	1.26433	.3823632	0.78	0.438	.6989356	2.287093
3	.8019942	.3661685	-0.48	0.629	.327745	1.962485
Wiek	.998312	.0177544	-0.09	0.924	.9641135	1.033724

Tabela 7.6. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń informacyjnych

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji		=	195
		LR $\chi^2(11)$		=	37.80
		Prob > χ^2		=	0.0193
Log likelihood = -331.91701		Pseudo R ²		=	0.0539
Pokonywanie ograniczeń informacyjnych	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]

Liczba godzin spędzonych przez lidera na wewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	.9062301	.0749821	-1.19	0.234	.7705655	1.06578
Liczba godzin spędzonych przez lidera na zewnętrznych internetowych platformach społecznościowych	.9080168	.0603378	-1.45	0.146	.7971343	1.034323
Szkolenie z korzystania z platform społecznościowych	.9964608	.291588	-0.01	0.990	.5615372	1.768243
Liczba wewnętrznych platform społecznościowych	1.467462	.2495989	2.25	0.024	1.051446	2.048079
Liczba zewnętrznych platform społecznościowych	1.372329	.1502773	2.89	0.004	1.107254	1.700863
Kodeks korzystania z platform społecznościowych	.5432801	.212	-1.56	0.118	.2528517	1.167298
Procent pracowników na wewnętrznych platformach społecznościowych	4.53139	2.648929	2.58	0.010	1.440926	14.2502
Procent pracowników na zewnętrznych platformach społecznościowych	1.054215	.8316735	0.07	0.947	.2246021	4.948171
Dyrektywne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	.6072193	.2109551	-1.44	0.151	.3073464	1.199673
Delegujące aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	1.48486	.5880786	1.00	0.318	.6832306	3.227036
Konsultacyjne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	1.001536	.3709473	0.00	0.997	.4846185	2.069823
Partycypacyjne aktywności na wewnętrznych platformach społecznościowych	.4643126	.1718246	-2.07	0.038	.2248085	.958977
Dyrektywne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	.20652	.2222111	-1.47	0.143	.0250661	1.70152
Delegujące aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	2.943556	2.677808	1.19	0.235	.4949011	17.50758

Konsultacyjne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	.238687	.1744132	-1.96	0.050	.0569953	.9995814
Partycypacyjne aktywności na zewnętrznych platformach społecznościowych	2.264081	1.324858	1.40	0.163	.7191168	7.128273
Płaska struktura organizacyjna	1.196894	.3477305	0.62	0.536	.6772649	2.115208
Płeć	.6047908	.1863458	-1.63	0.103	.3306253	1.106303
Stanowisko						
2	1.052533	.3173001	0.17	0.865	.5829481	1.900386
3	1.796314	.8200029	1.28	0.199	.7342021	4.394899
Wiek	.9772894	.0173832	-1.29	0.197	.943806	1.011961

Załącznik 8

Tabela wyników regresji
z międzynarodowego badania kariery

Tabela 8.1. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń politycznych

Regresja “negative binomial”		Liczba obserwacji		=	206	
		LR chi²(24)		=	67.31	
		Prob > chi²		=	0.0000	
Log likelihood = -522.01176		Pseudo R²		=	0.0606	
Pokonywanie ograniczeń politycznych	IRR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Liczba wizyt na profilu lidera	1.00	0.00	1.93	0.054	0.99	1.00
Poszukiwanie informacji i ofert pracy na platformie społecznościowej	0.96	0.03	-0.97	0.331	0.91	1.03
Interakcje z innymi użytkownikami na platformie społecznościowej	1.03	.035	1.14	0.256	0.97	1.11
Prezentowanie siebie na platformie społecznościowej	1.26	0.08	3.47	0.001	1.11	1.44
Zmiana nagłówka na profile na platformie społecznościowej	0.95	0.10	-0.43	0.670	0.77	1.18

Zmiana podsumowania zawodowego na profilu na platformie społecznościowej	1.35	0.14	2.92	0.004	1.10	1.65
Zmiana doświadczenia na profilu na platformie społecznościowej	0.97	0.10	-0.26	0.794	0.79	1.20
Zmiana edukacji na profilu na platformie społecznościowej	0.96	0.18	-0.19	0.848	0.67	1.38
Zmiana grup na profilu na platformie społecznościowej	0.68	0.24	-1.11	0.269	0.34	1.35
Zmiana rekomendacji na profilu na platformie społecznościowej	1.17	.21	0.89	0.375	0.82	1.66
Liczba lat na obecnym stanowisku (log)	0.91	0.07	-1.11	0.269	0.77	1.07
Liczba lat na przeszłych stanowiskach (log)	0.80	0.07	-2.47	0.013	0.67	0.95
Liczba referencji	0.99	0.00	-0.06	0.953	0.98	1.02
Liczba grup	0.99	0.00	-0.87	0.382	0.99	1.00
Liczba kontaktów	1.00	0.00	0.28	0.782	0.99	1.00
Liczba lat doświadczenia (log)	0.95	0.09	-0.51	0.607	0.78	1.16
Płeć (mężczyzna)	0.88	.1173174	-0.95	0.344	0.68	1.14
Kraj	Zmienna kontrolowana					

Tabela 8.2. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń etycznych

Regresja “negative binomial”		Liczba obserwacji	=	206	
		LR chi²(24)	=	52.43	
		Prob > chi²	=	0.0000	
Log likelihood = -316.68876		Pseudo R²	=	0.0764	
Pokonywanie ograniczeń etycznych związanych ze zmianą pracodawcy	IRR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]

Liczba wizyt na profilu lidera	1.000492	.0006026	0.82	0.414	.9993119	1.001674
Poszukiwanie informacji i ofert pracy na platformie społecznościowej	1.097615	.0398891	2.56	0.010	1.022153	1.178647
Interakcje z innymi użytkownikami na platformie społecznościowej	.9657537	.0379358	-0.89	0.375	.894191	1.043044
Prezentowanie siebie na platformie społecznościowej	1.525305	.1350487	4.77	0.000	1.282308	1.81435
Liczba lat na obecnym stanowisku (log)	.7673686	.0808889	-2.51	0.012	.6241346	.9434737
Liczba lat na przeszłych stanowiskach (log)	1.082115	.1106704	0.77	0.440	.8855623	1.322293
Liczba referencji	1.007969	.010417	0.77	0.442	.9877573	1.028594
Liczba grup	.9992351	.0043141	-0.18	0.859	.9908152	1.007727
Liczba kontaktów	.9996504	.0004952	-0.71	0.480	.9986802	1.000622
Liczba lat doświadczenia (log)	.9469945	.1114134	-0.46	0.643	.7519761	1.192589
Płeć (mężczyzna)	1.138826	.1877807	0.79	0.430	.8243336	1.573301
Kraj	Zmienna kontolowana					

Załącznik 9

Tabela wyników regresji z polskiego badania kariery

Tabela 9.1. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń politycznych

Regeresja “negative binomial”		Liczba obserwacji	=	205		
		LR chi²(22)	=	29.56		
		Prob > chi²	=	0.1297		
Log likelihood = -436.15861		Pseudo R²	=	0.0328		
Pokonywanie ograniczeń politycznych	IRR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Aktualizowanie profilu	0.93	0.08	-0.81	0.417	0.79	1.10
Regularne pisanie postów	0.95	0.15	-0.31	0.759	0.71	1.29
Regularne komentowanie innych postów	0.86	0.18	-0.71	0.476	0.56	1.31
Wyszukiwanie osób	1.02	0.08	0.28	0.778	0.88	1.18
Wyszukiwanie informacji	1.011529	0.09	0.13	0.893	0.85	1.19
Analizowanie karier zawodowych innych ludzi	1.15	.1577074	0.99	0.320	0.87	1.50
Zapraszanie znajomych	1.08	0.08	0.97	0.334	0.93	1.25

Aktywna rozbudowa sieci połączeń (niekoniecznie znajomi)	1.15	0.14	1.22	0.224	0.91	1.45
Akceptowanie zaproszeń	1.01	0.09	0.08	0.936	0.85	1.19
Wysyłanie wiadomości	1.10	0.10	0.98	0.327	0.91	1.32
Obserwowanie profili firmowych	1.01	0.08	0.15	0.877	0.86	1.19
Rejestrowanie do grup	1.14	0.10	1.51	0.132	0.96	1.34
Posiadanie własnej wizji zawodowej	1.18	0.09	2.11	0.035	1.01	1.37
Samodzielne przemyślenia	0.86	0.12	-1.06	0.290	0.66	1.13
Dyskusja ze znajomymi	1.08	0.08	1.04	0.297	0.93	1.27
Mentoring	0.79	0.09	-2.07	0.039	0.63	0.99
Coaching	1.23	0.11	2.30	0.022	1.03	1.46
Dyskusja ze znajomymi	1.44	0.61	0.87	0.382	0.63	3.30
Kursy, szkolenia w pracy	1.11	0.13	0.93	0.353	0.88	1.40
Psycholog	0.68	0.21	-1.26	0.208	0.38	1.24
Benchmarking	1.54	0.71	0.94	0.348	0.62	3.82
Kursy szkolenia poza pracą	0.92	0.10	-0.75	0.455	0.74	1.15

Tabela 9.2. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń politycznych

Regresja “negative binomial”	Liczba obserwacji	=	205			
	LR chi ² (3)	=	11.49			
	Prob > chi ²	=	0.0093			
Log likelihood = -445.19099	Pseudo R ²	=	0.0127			
Pokonywanie ograniczeń politycznych	IRR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Aktywna rozbudowa sieci połączeń (niekoniecznie znajomi)	1.24	0.14	1.96	0.050	1.00	1.54
Coaching	1.19	0.10	2.13	0.034	1.01	1.40
Posiadanie własnej wizji zawodowej	1.15	0.08	2.05	0.041	1.01	1.32

Załącznik 10

Tabela wyników regresji z badania ograniczonego przywództwa

Tabela 10.1. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje antycypacyjne)

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji	=	113		
		LR chi²(11)	=	20.50		
		Prob > chi²	=	0.0009		
Log likelihood = -425.40587		Pseudo R²	=	0.0280		
Kompetencje antycypacyjne (ocena pracowników)	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Technologie społecznościowe	.681122	.2379917	-1.10	0.272	.3434042	1.350966
Spotkania	333.3394	534.9904	3.62	0.000	14.34688	7744.899
Rozmowa telefoniczna	1.074684	.5261168	0.15	0.883	.4116906	2.805373
Email	1.61619	2.263146	0.34	0.732	.1038859	25.14362
Płeć (mężczyzna)	1.246397	.4386861	0.63	0.531	.6252656	2.484552
Wielkość firmy (powyżej 250 pracowników)	1.435372	.5049099	1.03	0.304	.7203504	2.860126
Wiek	1.022967	.0267281	0.87	0.385	.9718993	1.076717

Tabela 10.2. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje wizjonerskie)

Regresja logistyczna porządkowa	Liczba obserwacji	=	113			
	LR chi ² (11)	=	20.72			
	Prob > chi ²	=	0.0021			
Log likelihood = -418.55285	Pseudo R ²	=	0.0242			
Kompetencje wizjonerskie (ocena pracowników)	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Technologie społecznościowe	.6287719	.2195534	-1.33	0.184	.3171554	1.246563
Spotkania	296.9908	436.9128	3.87	0.000	16.61548	5308.517
Rozmowa telefoniczna	1.05154	.5051074	0.10	0.917	.4101576	2.69588
Email	.3867382	.4934896	-0.74	0.457	.0317145	4.716022
Płeć (mężczyzna)	1.255778	.4420105	0.65	0.518	.6299499	2.503341
Wielkość firmy (powyżej 250 pracowników)	1.206604	.4267211	0.53	0.595	.6033002	2.413216
Wiek	.9967675	.0259301	-0.12	0.901	.9472194	1.048907

Tabela 10.3. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje wartościotwórcze)

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji		=	113	
		LR chi²(11)		=	49.05	
		Prob > chi²		=	0.0000	
Log likelihood = -410.18693		Pseudo R²		=	0.0564	
Kompetencje wartościotwórcze (ocena pracowników)	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Technologie społecznościowe	.2796594	.1020936	-3.49	0.000	.1367371	.5719693
Spotkania	3573.024	6354.747	4.60	0.000	109.4321	116661.4
Rozmowa telefoniczna	2.494987	1.282489	1.78	0.075	.9110204	6.832953

Email	5.984998	9.886407	1.08	0.279	.2349601	152.4522
Płeć (mężczyzna)	.5299269	.1867674	-1.80	0.072	.2655942	1.057337
Wielkość firmy (powyżej 250 pracowników)	.8045745	.2884677	-0.61	0.544	.3984568	1.624618
Wiek	.9905826	.0244313	-0.38	0.701	.943837	1.039643

Tabela 10.4. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje mobilizacyjne)

Regresja logistyczna porządkowa		Liczba obserwacji	=	113		
		LR $\chi^2(11)$	=	29.17		
		Prob > χ^2	=	0.0001		
Log likelihood = -429.94416		Pseudo R ²	=	0.0328		
Kompetencje mobilizacyjne (ocena pracowników)	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Technologie społecznościowe	.4255938	.1507363	-2.41	0.016	.2125778	.8520651
Spotkania	779.0222	1337.27	3.88	0.000	26.93869	22528.03
Rozmowa telefoniczna	1.727426	.8754058	1.08	0.281	.639789	4.664037
Email	.1483987	.2118208	-1.34	0.181	.0090458	2.434528
Płeć (mężczyzna)	1.053667	.3628839	0.15	0.879	.5364743	2.069465
Wielkość firmy (powyżej 250 pracowników)	1.373009	.4831442	0.90	0.368	.6888846	2.73653
Wiek	1.002197	.0254743	0.09	0.931	.9534915	1.05339

Tabela 10.5. Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje autorefleksyjne)

Regresja logistyczna porządkowa	Liczba obserwacji	=	113
	LR $\chi^2(11)$	=	24.66
	Prob > χ^2	=	0.0009
Log likelihood = -426.69478	Pseudo R^2	=	0.0281

Kompetencje autorefleksyjne (ocena pracowników)	OR	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
Technologie społecznościowe	.5012708	.1766112	-1.96	0.050	.2512877	.9999394
Spotkania	604.1528	938.0199	4.12	0.000	28.81071	12668.92
Rozmowa telefoniczna	1.298962	.6866698	0.49	0.621	.4609206	3.660723
Email	.3064507	.3538741	-1.02	0.306	.0318739	2.94636
Płeć (mężczyzna)	.8996147	.3153537	-0.30	0.763	.4525575	1.788296
Wielkość firmy (powyżej 250 pracowników)	1.039007	.3802567	0.10	0.917	.5071015	2.128835
Wiek	.9903449	.0252859	-0.38	0.704	.9420051	1.041165

SPIS TABEL

Tabela 1.1.	Różnice między zarządzaniem a przywództwem	28
Tabela 1.2.	Zestawienie wybranych teorii przywództwa w kontekście internetowych platform społecznościowych	31
Tabela 1.3.	Przegląd zachowań w teoriach przywództwa	46
Tabela 1.4.	Cechy internetowych platform społecznościowych oraz ich wpływ na ograniczenia liderów – założenia do hipotez badawczych	51
Tabela 2.1.	Aktywność użytkowników na platformach otwartej treści	60
Tabela 2.2.	Aktywność użytkowników na profesjonalnych platformach społecznościowych	62
Tabela 2.3.	Aktywność użytkowników na graficznych i filmowych platformach społecznościowych	64
Tabela 2.4.	Aktywność użytkowników na mikroblogowych platformach społecznościowych	65
Tabela 2.5.	Aktywność użytkowników na relacyjnych platformach społecznościowych	66
Tabela 2.6.	Typologia platform społecznościowych, z których korzystają liderzy	67
Tabela 3.1.	Przykładowy kodeks korzystania z internetowych platform społecznościowych	75
Tabela 4.1.	Weryfikacja hipotez przez poszczególne badania	103
Tabela 4.2.	Zestawienie respondentów według grup wiekowych we wszystkich badaniach	106

Tabela 4.3.	Zestawienie respondentów według płci	107
Tabela 5.1.	Pola na platformie społecznościowej LinkedIn, które mogą być zmieniane przez liderów	141
Tabela 6.1.	Synteza wyników badań w zakresie wpływu internetowych platform społecznościowych na określone rodzaje ograniczeń liderów	154
Tabela 6.1.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń (ogólnie)	228
Tabela 6.2.	Test porównawczy Wilcozona (Wilcoxon signed-rank test)	229
Tabela 6.3.	Test porównawczy Wilcozona 2 (Wilcoxon signed-rank test)	229
Tabela 6.4.	Wyniki regresji dla aktywności lidera na platformach	230
Tabela 7.1.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń komunikacyjnych	231
Tabela 7.2.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń instytucjonalnych	233
Tabela 7.3.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kulturowych	234
Tabela 7.4.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń motywacyjnych	236
Tabela 7.4.1.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń motywacyjnych	236
Tabela 7.5.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń emocjonalnych	237
Tabela 7.6.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń informacyjnych	238
Tabela 8.1.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń politycznych	241
Tabela 8.2.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń etycznych	242
Tabela 9.1.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń politycznych	244
Tabela 9.2.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń politycznych	245
Tabela 10.1.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje antycypacyjne)	246
Tabela 10.2.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje wizjonerskie)	247
Tabela 10.3.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje wartościotwórcze)	247
Tabela 10.4.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje mobilizacyjne)	248
Tabela 10.5.	Wyniki regresji dla pokonywania ograniczeń kompetencyjnych (kompetencje autorefleksyjne)	248

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1.	Siatka stylów przywódczych	32
Rysunek 1.2.	Model przywództwa sytuacyjnego	33
Rysunek 1.3.	Model przywództwa autentycznego	36
Rysunek 1.4.	Model przywództwa transformacyjnego	37
Rysunek 1.5.	Rodzaje granic w teorii przywództwa wychodzącego poza granice organizacji	39
Rysunek 1.6.	Luka badawcza w przywództwie z wykorzystaniem platform społecznościowych	53
Rysunek 2.1.	Obecność prezesów firm z listy „Fortune 50” w świecie wirtualnym	56
Rysunek 4.1.	Model badawczy	93
Rysunek 4.2.	Zestawienie respondentów według krajów (N = 113)	95
Rysunek 4.3.	Zestawienie respondentów według krajów dla międzynarodowego badania kariery (N=206)	96
Rysunek 4.4.	Zestawienie respondentów według grup wiekowych w badaniu użyteczności platform (N = 113)	104
Rysunek 4.5.	Zestawienie respondentów według grup wiekowych w badaniu komunikacji i zaangażowania (N = 194)	104
Rysunek 4.6.	Zestawienie respondentów według grup wiekowych w międzynarodowym badaniu kariery	105
Rysunek 4.7.	Zestawienie respondentów według grup wiekowych w polskim badaniu kariery (N = 206)	105

Rysunek 4.8.	Zestawienie respondentów według grup wiekowych w badaniu przywództwa (N = 113)	106
Rysunek 5.1.	Dystrybucja ocen użyteczności stylu partycypacyjnego	111
Rysunek 5.2.	Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych	113
Rysunek 5.3.	Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych ze względu na płeć (N=113)	113
Rysunek 5.4.	Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych ze względu na wiek (N=113)	114
Rysunek 5.5.	Dystrybucja liczby używanych platform społecznościowych ze względu na kraj (N=113)	114
Rysunek 5.6.	Dystrybucja ocen użyteczności platform dla liderów według grup wiekowych (N = 113)	115
Rysunek 5.7.	Dystrybucja ocen użyteczności platform dla liderów według płci	116
Rysunek 5.8.	Bariery użytkowania platform społecznościowych (N = 113)	116
Rysunek 5.9.	Aktywność liderów na platformach według odsetka osób w kontaktach spoza własnej organizacji (N = 113)	117
Rysunek 5.10.	Średnia ocena efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu partycypacyjnego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)	118
Rysunek 5.11.	Średnia ocena efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu konsultacyjnego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)	119
Rysunek 5.12.	Średnia ocena efektywności komunikacji w przypadku stosowania stylu dyrektywnego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)	120
Rysunek 5.13.	Średnia ocena swobody przewodzenia w zależności od istnienia kodeksu używania platform społecznościowych (N = 195)	122
Rysunek 5.14.	Średnia ocena otwartości kultury organizacyjnej w zależności od stosowania stylu partycypacyjnego przez liderów (N = 195)	123
Rysunek 5.15.	Średnia ocena otwartości kultury organizacyjnej dla płaskiej i wysmukłej struktury (N = 195)	124
Rysunek 5.16.	Zaangażowanie pracowników (wartości ekstrapolowane z regresji) w zależności od czasu spędzanego przez liderów na wewnętrznych platformach (N = 195)	125
Rysunek 5.17.	Dystrybucja czasu spędzanego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)	126
Rysunek 5.18.	Dystrybucja czasu spędzanego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych względem płci (N = 195)	127

Rysunek 5.19. Dystrybucja czasu poświęcanego przez liderów na wewnętrznych platformach społecznościowych względem wieku (N = 195)	127
Rysunek 5.20. Średnia ocena kompetencji antycypacyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)	129
Rysunek 5.21. Średnia ocena kompetencji antycypacyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)	130
Rysunek 5.22. Średnia ocena kompetencji wartościotwórczych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)	131
Rysunek 5.23. Średnia ocena kompetencji mobilizacyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)	132
Rysunek 5.24. Średnia ocena kompetencji autorefleksyjnych dla komunikacji lidera z użyciem technologii (N = 113)	133
Rysunek 5.25. Dobrostan emocjonalny w zależności od czasu spędzanego na wewnętrznych platformach społecznościowych (N = 195)	134
Rysunek 5.26. Zestawienie procentowe aktywności liderów na platformach społecznościowych na podstawie międzynarodowego badania kariery liderów	135
Rysunek 5.27. Zestawienie procentowe aktywności liderów na platformach społecznościowych na podstawie polskiego badania kariery liderów	136
Rysunek 5.28. Zestawienie procentowe aktywności liderów na platformach społecznościowych w obszarze poszukiwania informacji i ludzi na podstawie badania kariery liderów w Polsce	136
Rysunek 5.29. Oceny efektywności przekazywania informacji w zależności od liczby wewnętrznych i zewnętrznych platform używanych przez liderów (N = 195)	137
Rysunek 5.30. Struktura aktywności polskich liderów na platformach społecznościowych w zakresie budowania sieci kontaktów (N = 206)	139
Rysunek 5.31. Deklarowana wizja zawodowa a treści zamieszczane na platformach społecznościowych (N = 206)	140
Rysunek 5.32. Aktualizacja profilu na platformie społecznościowej przez lidera	140
Rysunek 5.33. Średnia liczba działań związanych z poszukiwaniem informacji przy zmianie pracodawcy (i jednoczesnym wykorzystaniu platformy jako przykrywki; N = 206)	144
Rysunek 5.34. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych (N = 206)	144

Rysunek 5.35. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych z uwzględnieniem płci (N = 206)	145
Rysunek 5.36. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych z uwzględnieniem stanowiska (N = 206)	145
Rysunek 5.37. Zestawienie procentowe osób, które zmieniły pracodawcę po aktywności na internetowych platformach społecznościowych z uwzględnieniem kraju (N = 206)	146
Rysunek 6.1. Implikacje badań własnych dla teorii sytuacyjnej	156
Rysunek 6.2. Implikacje badań własnych dla teorii autentycznego przywództwa	157
Rysunek 6.3. Implikacje badań własnych dla teorii przywództwa transformacyjnego	157
Rysunek 6.4. Implikacje badań własnych dla teorii przywództwa wychodzącego poza granice organizacji	158