

Agnieszka Jasińska, Agata Wiśniewska-Szałek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZMIANY W CHARAKTERYZOWANIU EFEKTYWNEGO MENEDŻERA W EWOLUCJI TEORII PRZYWÓDCZYCH

1. Zarys sylwetki menedżera

W teorii zarządzania oraz w praktyce gospodarczej często określa się osoby zajmujące wyższe stanowiska w przedsiębiorstwie mianem menedżera lub kierownika. Czasami, aby podkreślić istotną rolę, jaką odgrywa on w grupie, zbiorowości czy właśnie w organizacji, używa się określenia przywódcy¹. Co do pojęć „kierownik”, „menedżer” i „przywódcy” nasuwają się jednak pewne niejasności. Pomijając tu porównanie definicji pełnionych funkcji, należy zaznaczyć, że współczesny menedżer powinien łączyć zarządzanie i przywództwo w celu podniesienia swojej efektywności, dlatego charakterystyka tego właśnie typu menedżera jest przedmiotem niniejszego artykułu. Przedmiotem rozważań teoretycznych zatem będzie przywództwo kierownicze, a więc przywództwo wynikające z formalnie pełnionej funkcji kierowniczej. W ten sposób charakteryzowany przywódca to w zasadzie efektywny menedżer. Efektywny oznacza skuteczny, sprawny (od łacińskiego słowa *effectus* – osiągnięcie, wynik i *efficere* – wykonać, dokonać). Warto jednak jeszcze wyjaśnić pojęcie samego przywództwa.

Przywództwo jest procesem, ale jest też pewną właściwością. Proces przywództwa jest stosowaniem nieprzymuszonego oddziaływania do ukierunkowania i koordynowania członków zorganizowanej grupy służącym osiągnięciu celów grupowych. Jako własność oznacza on zbiór przymiotów lub cech charakterystycznych, przypisanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływanie z powodzeniem [Stogdill 1974, s. 7 za: Bratnicki 1996, s. 77; Yago 1982, s. 315-336; Yukl 1989, s. 5].

Przywództwo zatem polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, w celu zrealizowania celów grupy lub organizacji, a przywódca to osoba,

¹ Na przykład Fiedler [1964], House [1971], Vroom i Yetton [1973], Yago [1982], Yukl [1989], prezentując własne koncepcje kierowania ludźmi, używają terminu przywództwo w znaczeniu formalnego kierownictwa sprawowanego w organizacji.

której poprzez wywieranie wpływu na innych ludzi udaje się przekonać ich do współdziałania, spełniania jej oczekiwań oraz wypełniania poleceń.

Zasadnicze zatem staje się pytanie: co sprawia, że ludzie zostają zwolennikami przywódcy; jakie warunki muszą zostać spełnione, aby zwolennicy lidera zaakceptowali konieczność współdziałania z nim, dostrzegli korzyści płynące z tego współdziałania oraz przystali na realizację jego oczekiwań i poleceń? Jakimi cechami więc winien wyróżniać się przedmiotowy przywódca, czyli według założenia przyjętego w artykule – efektywny menedżer?

2. Teorie klasyczne

W literaturze można znaleźć wiele poglądów i różnych teorii na temat cech przywódczych. W artykule zostanie przedstawionych kilka wybranych teorii – tych najbardziej istotnych z punktu widzenia autorek, jak np. teoria cech przywódczych, teorie behawioralne, badania na Uniwersytecie w Michigan pod kierunkiem R. Likerta, siatka kierownicza R.R. Blake’a i J.S. Mouton, teorie sytuacyjne, model Fiedlera NLW, teoria ścieżki do celu czy przywództwo ewolucyjne.

Najstarsze badania brały pod uwagę osobowe, psychologiczne i fizyczne cechy przywódców. Pierwszym z tego typu badań było podejście kwalifikacyjne, nazywane teorią cech przywódczych. W celu ustalenia wymiernych cech przywódczych badacze porównywali cechy osób, które stały się przywódcami, z cechami osób, które się nimi nie stały, a także cechy przywódców skutecznych z cechami nieskutecznych. Zaznaczyć należy, że cechy, które poddano analizie, podzielono na:

- cechy fizyczne,
- cechy osobowościowe,
- umiejętności interpersonalne,
- umiejętności zawodowe.

Większość badań odnosiła się do pierwszej kategorii, w której porównywano przywódców z nieprzywódcami. Badacze wyrażali pogląd, że cechy przywódcze mogą obejmować inteligencję, stanowczość, wysoki wzrost, dobre słownictwo, atrakcyjność fizyczną, pewność siebie itp. [Bass 1990]. Listy cech, które stworzono, wyraźnie różniły się jednak między sobą. W wyniku analizy badań intuicyjno-introspektywnych można spotkać przede wszystkim takie przymioty przywódcy, jak:

- wiara w siebie,
- inteligencja,
- wiedza, siła przekonywania,
- odwaga,
- zdolność podejmowania prawidłowych decyzji,
- samowystarczalność.

Jednak w listach otrzymanych na podstawie badań empirycznych i statystycznych stopień zgodności cech jest jeszcze niższy. Wspomnieć w tym miejscu należy, że już w roku 1948 R.M. Stogdill przeanalizował 124 przeprowadzone badania przywódców i znalazł jedynie pięć właściwości, dzięki którym przywódca przewyższa przeciętnego członka swojej grupy. Są to [Stogdill 1948]:

- inteligencja,
- wyniki w szkole,
- odpowiedzialność w spełnianiu swych obowiązków,
- aktywność i uczestnictwo w życiu społecznym,
- pozycja społeczna i ekonomiczna.

Badania zmierzające do ustalenia cech przywódczych zakończyły się niepowodzeniem, ale zdecydowanie skuteczniejsze okazały się próby wyróżnienia cech konsekwentnie wiążących się z przywództwem. Wymieniono tu takie cechy, jak: ambicja, energia, pragnienia przewodzenia innym, wiara w siebie, inteligencja i wiedza związana z wykonywanym zadaniem, uczciwość i prawość [Kirkpatrick, Locke 1991, s. 47-60].

Chociaż zestaw podobnych przymiotów charakteryzuje przywódców jako zbiorowość, to jednak stwierdzono, że posiadanie wymienionych cech w żadnym wypadku nie gwarantuje umiejętności przywódczych. Dodatkowo nie można pominąć faktu, że wielu niekwestionowanych przywódców nie wykazuje tak naprawdę wymienionych jako typowe dla przywódców cech. Przyjęto jedynie, że osoba posiadająca wszystkie lub wybrane cechy z listy pożądanych właściwości jest w stanie, poprzez ich rozwój, stać się dobrym liderem, natomiast ta, która nie wykazuje się żadną z nich, nigdy nie będzie przywódcą efektywnym.

Ponieważ teorie kwalifikacyjne nie wskazały jednoznacznie, jakiego typu ludzie są najbardziej odpowiedni do odgrywania roli przywódcy, badacze podjęli próby ustalenia zachowań cechujących konkretnych przywódców. Zaczęto skupiać się nie tyle nad tym, kim jest skuteczny przywódca, ile na tym, co ten skuteczny przywódca robi. Badania w tym kierunku określa się mianem teorii behawioralnych.

Po zwróceniu uwagi na zachowania przywódcze badacze przyjęli, że gwarancją efektywnego funkcjonowania grupy jest osoba spełniająca dwie główne funkcje przywódcze. Pierwsza z nich wiąże się z zadaniami (rozwiązywanie problemów), a druga to funkcja społeczna, podtrzymująca trwałość grupy (np. rozstrzyganie sporów). Te dwie funkcje przywódcze zazwyczaj znajdują wyraz w dwóch odmiennych stylach przywództwa – demokratycznym i autokratycznym [Levin, Lippitt 1938; Levin 1993; Levin, Lippitt, White 1939; Lippitt 1940]. To, czy efektywni przywódcy są bardziej demokratyczni, czy autokratyczni stało się najczęściej rozpatrywaną w tej dziedzinie kwestią. I tak K. Levin [Levin, Lippitt, White 1939] wykazał, że jakość pracy, oryginalność i stopień zadowolenia pracowników były wyższe w grupach zarządzanych demokratycznie. Przyjęto więc ogólny pogląd, że efektywny menedżer posługuje się stylem demokratycznym.

Kolejne teorie behawioralne wzbogacały tę koncepcję, ale jednocześnie w pewnym stopniu podważały, prowadząc w efekcie do zbliżonych wniosków.

Wyniki badań na Uniwersytecie w Michigan pod kierunkiem R. Likerta wyraźnie wskazywały na osiąganie lepszych rezultatów, wydajności i wyższej satysfakcji podwładnych z pracy w przypadku przywództwa zorientowanego na ludzi – styl kierowania mocno zbliżony do demokratycznego, w odróżnieniu od orientacji na zadania (produkcję) [Likert 1961].

Istotnym badaniem była siatka kierownicza R.R. Blake'a i J.S. Mouton [Blake, Mouton 1985 (1964 – pierwsza wersja); Blake, Mouton 1981]. Podobnie do koncep-

cji z Michigan, sugeruje ono, że kierownicy osiągają najwyższą efektywność przy maksymalnej trosce zarówno o ludzi, jak i produkcję, a więc w przypadku stosowania stylu zespołowego. Blake i Mouton są przekonani, że taki sposób sprawowania przywództwa niemal w każdej sytuacji doprowadzi do wyższej efektywności, ograniczenia absencji i fluktuacji, jak też większego zadowolenia pracowników.

Wspomnieć należy, że koncepcje behawioralne nie przyniosły, niestety, oczekiwanych wyników, nie zdołały bowiem ustalić spójnej zależności między wzorcami zachowań liderów a efektywnością grupy; nie przyniosły też uniwersalnej recepty na skuteczne przywództwo. Skłoniło to naukowców do dalszych poszukiwań i do zastanowienia się nad rolą innych czynników w doborze stylu kierowania, takich jak sytuacja, otoczenie czy właściwości osób kierowanych. W poszukiwaniu odpowiedzi na piętrzące się wątpliwości, nierozwiązane problemy i pytania powstały teorie sytuacyjne. Jednym z pierwszych, wszechstronnych sytuacyjnych modeli przywództwa był model Fiedlera NLW. Jako podstawowe założenie przyjęto tutaj, że styl przywództwa jest wrodzony i kierownikom bardzo trudno jest go zmienić [Fiedler 1967]. Tak więc kluczem do sukcesu jest dopasowywanie odpowiedniego kierownika do sytuacji albo taka zmiana sytuacji, aby była ona odpowiednia dla danego kierownika. Przywódca zatem może być zorientowany na stosunki międzyludzkie lub zorientowany na pracę (oceny dokonuje się na podstawie kwestionariusza NLW). Sytuacja jest określana za pomocą trzech zmiennych, są to: stosunki między przywódcą a członkami grupy, struktura zadań oraz władcza pozycja przywódcy (siła stanowiska). Według tej teorii efektywny przywódca to ten, który optymalnie pasuje do sytuacji. W warunkach stosunkowo łatwych i najtrudniejszych najlepsze efekty daje przywództwo autokratyczne, natomiast w pozostałych sytuacjach, o przeciętnym stopniu trudności – przywództwo demokratyczne [Fiedler 1965, s. 116].

Warto w tym miejscu wspomnieć także o przywództwie ewolucyjnym (na podstawie: [Hersey, Blanchard 1974; Hersey, Blanchard 1988]). Koncepcja ta zakłada, że efektywność różnych stylów kierowania uzależniona jest od stopnia dojrzałości uczestników grupy. Dojrzałość odnosi się tu do stopnia, w jakim ludzie potrafią i chcą wykonywać określone zadanie. Każdemu stadium dojrzałości przypisany jest odpowiedni styl kierowania. Autorzy wyróżniają cztery style, przy uwzględnieniu dwóch wymiarów – orientacji na zadania albo orientacji na osoby:

- I. stadium dojrzałości pracownika – nie chce i nie potrafi wykonać zadań,
- II. chce, lecz nie potrafi wykonać zadań,
- III. potrafi, lecz nie chce wykonać zadań,
- IV. potrafi i chce wykonać zadania.

O efektywności przywódcy decyduje zatem jego elastyczność. Kierownik powinien dostosować swój styl do tego, czego oczekują od niego podwładni. Takie dopasowanie zachowania kierowniczego do istniejących poziomów dojrzałości podwładnych jest procesem cyklicznym, ponieważ odpowiedni poziom dojrzałości do pracy nie jest czymś stałym, lecz rozwija się w kontekście pracy, a także jest zależny od charakteru kierowania. Kierownik powinien stale stymulować wzrost dojrzałości współpracowników i w zależności od sytuacji zmieniać swój styl kierowania. Powi-

nien także różnicować swoje zachowanie w stosunku do każdego pracownika, ponieważ najprawdopodobniej reprezentują oni różne poziomy dojrzałości.

Wspomniane wyżej teorie nie dały także jeszcze pełnego i zadowalającego obrazu efektywnego menedżera, tym bardziej, że w obliczu ciągłych zmian rynkowych wymagania względem idealnego przywódcy stale ewoluują. Dlatego też nieustannie poszukuje się optymalnych i najbardziej trafnie opisujących cech efektywnego menedżera organizacji przyszłości.

3. Teorie współczesne

W obecnych czasach można zauważyć powrót do podejścia kwalifikacyjnego, czyli określania cech efektywnych przywódców, przy czym akcent jest kładziony na kompetencje interpersonalne i emocjonalne. Warto tutaj nadmienić o kilku istotnych ujęciach i modelach, które pokazują nowe spojrzenie na omawiany problem. Jednym z nich jest przywództwo naturalne [Goleman, Boyatzis, McKee 2002]. Zakłada się tutaj, że tym, co decyduje o większych umiejętnościach najlepszych menedżerów, są kompetencje związane z obszarami inteligencji emocjonalnej. Autorzy tej teorii wyróżniają cztery obszary inteligencji emocjonalnej i związane z nimi kompetencje. Dwie z nich – samoświadomość i samokontrola – to kompetencje osobiste. Są to umiejętności decydujące o tym, jak radzimy sobie ze sobą. Umiejętności decydujące o tym, jak radzimy sobie z relacjami z innymi to dwie kompetencje społeczne. Zalicza się tu świadomość społeczną oraz zarządzanie relacjami. Można zatem wysnuć wniosek, że przywódca inteligentny emocjonalnie posiada następujące kompetencje osobiste i społeczne.

Kompetencje osobiste:

- samoświadomość,
- samoświadomość emocjonalna,
- trafna samoocena,
- pewność siebie,
- samokontrola,
- samokontrola emocjonalna,
- otwartość,
- elastyczność,
- nastawienie na sukces,
- inicjatywa,
- optymizm.

Kompetencje społeczne:

- świadomość społeczna,
- empatia,
- świadomość organizacyjna,
- uczynność,
- zarządzania relacjami,
- inspirowanie,
- wywieranie wpływu,

- rozwój innych,
- inicjowanie zmian,
- zarządzanie konfliktem,
- praca zespołowa.

O doniosłej roli kompetencji interpersonalnych świadczą także wnioski z badań nad wypadnięciem z torów (*derailment*), opisane przez badaczy z Centrum Kreatywnego Przywództwa w Greensboro w Karolinie Północnej. Dwaj badacze tematu, M.W. McCall i M.M. Lombardo, na podstawie badań przeprowadzonych na pracownikach najwyższego szczebla kierowniczego uznali, że ludzie sukcesu i ci, którzy wypadli z torów, są pod wieloma względami bardzo do siebie podobni [McCall, Lombardo 1983 za: Chmiel 2002, s. 326]. Wspólne są dla nich wysoka inteligencja, wybitne umiejętności zawodowe, ambicja, pracowitość, jak też gotowość poświęcenia dla osiągnięcia celu. Przez innych ludzi przedstawiciele obu grup są postrzegani jako osoby z dużym potencjałem i imponującymi osiągnięciami. Czynnikiem, który najmocniej odróżnia obie grupy, jest według przeprowadzonych badań element umiejętności interpersonalnych. Osoby, które wypadły z torów, znacznie częściej były opisywane jako osoby chłodne, konfliktowe, aroganckie, sztywne, bezceremonialne, nieczule albo też onieśmielające, a ich relacje z współpracownikami oraz zwierzchnikami były niezadowolające. Należy więc stwierdzić, że kluczem do trwałego sukcesu jest wykorzystywanie własnej inteligencji w sposób akceptowany społecznie. Szczególnie ważne jest nawiązywanie dobrych stosunków ze zwierzchnikami, a także wrażliwość i zdolność do radzenia sobie z konfliktami. Kierownikowi, poza wyobraźnią i kreatywnością, niezbędny jest także chłodny realizm i polityczne wyczucie, ułatwiające przystosowanie się do zmian w zarządzaniu i organizacji.

Pomijając kompetencje interpersonalne i emocjonalne, wiele uwagi kieruje się dzisiaj na cechy przywódcy przejawiane w relacjach z podwładnymi i zwolennikami. Tożsamość osób zaangażowanych w proces kierowania jest dynamiczna, a więc może ulegać zmianom. Dzieje się tak dlatego, że kształtowanie się jej nie jest zależne jedynie od uzdolnień danej osoby, tzn. kierownika czy pracownika, ale jest przede wszystkim wynikiem ich interakcji oraz wpływu otoczenia społecznego. Dzisiaj teoria przywództwa koncentruje się przede wszystkim wokół przywództwa charyzmatycznego, transformacyjnego czy wizjonerskiego.

Opierając się na analizie silnych i słabych stron dotychczasowych modeli przywództwa, stworzono koncepcję lidera transakcyjnego. Przywództwo wedle tej koncepcji jest zasadniczo procesem wymiany. Lider sam określa pożądane cele, dążąc do jak najwyższej efektywności, i aby osiągnąć określone sposoby zachowania się podwładnych, proponuje bodźce albo grozi sankcjami. Stosuje przy tym kombinację władzy formalnej i wpływu nieformalnego. Uwzględnia on życzenia, oczekiwania i obawy podwładnych, ponieważ jest to potrzebne do osiągnięcia celu. Formalne nagrody i kary czy też strukturę organizacyjną traktuje jednak instrumentalnie, jako narzędzia wywołujące pożądane zachowania.

Podstawą przywództwa transakcyjnego jest umiejętność trafnego odczytywania oczekiwań podwładnych. Efektywny lider transakcyjny nieustannie rozpozna-

je, wywiera wpływ oraz zaspokaja potrzeby i oczekiwania podwładnych w zmieniających się sytuacjach.

W teorii przywództwa transformacyjnego lider transformacyjny posiada unikatową zdolność posługiwania się kontaktami na zewnątrz i wewnątrz organizacji w celu uzyskania innowacyjności, komunikatywności i elastyczności na wszystkich poziomach organizacji [Bass 1985, s. 26-40]. Bazuje on na ponadprzeciętnych zdolnościach spostrzegania sił zmierzających do zmiany, zdolności do tworzenia wizji oraz do inspirowania uczestników organizacji do działania. Tak więc do podstawowych umiejętności lidera transformacyjnego należą:

- zapewnianie wizji swojej organizacji,
- mobilizacja organizacji do podążania w jej kierunku,
- instytucjonalizacja procesu zmian potrzebnych do realizacji tej wizji.

Wspomniana teoria przywództwa charyzmatycznego jest rozwinięciem teorii atrybucji. Według tego podejścia przywództwo nie jest zjawiskiem obiektywnym, lecz powstaje przez przypisywanie cech przywódczych przez jedne osoby innym. Proces atrybucji obraca się z reguły wokół koncepcji cech przywódczych, a ta z kolei okazała się bezowocna przy próbie wykorzystania jej do wyróżnienia cech wspólnych dla charyzmatycznych liderów. Większość badaczy jest zgodna, że przywódca charyzmatyczny nie tyle charakteryzuje się jakimś konkretnym zestawem cech, co cechy te są mu przypisywane przez otoczenie ([Caminiti 1995] za: [Robbins, DeCenzo 2002, s. 492]). Osoby poddane wpływom takiego lidera obserwują jego zachowanie i przypisują mu charyzmę w przypadku, gdy ten poświęca się sprawie ogółu, roztacza wyraźne wizje, swoje idee realizuje z powodzeniem, choć przy dużym osobistym ryzyku, a także jasno wyraża motyw przywództwa.

Według teorii przywództwa wizjonerskiego przywódca powinien być, jak sama nazwa mówi, wizjonerem. Warunkiem jego skuteczności jest przede wszystkim umiejętność wyrażania wizji, wyjaśniania jej innym oraz rozciągania jej na różne sytuacje [Robbins, DeCenzo 2002, s. 489]. Przywódca powinien przedstawiać wizję swoim współpracownikom i podwładnym w kategoriach potrzebnych działań oraz celów za pomocą zrozumiałych komunikatów i to nie tylko ustnych czy pisemnych, wyrażanie wizji bowiem nie ogranicza się tylko do słów. Przywódca powinien swoim zachowaniem nieustannie przekazywać i wzmacniać wizję, a także umieć ją zastosować w różnych sytuacjach i zmiennych warunkach.

Zdolność lidera do przekształcenia swojej wizji we wspólne dążenie wszystkich uczestników organizacji musi być poparta szeregiem konkretnych działań [Koźmiński, Piotrowski 2004, s. 354]. Aby wizja była skuteczna, powinno towarzyszyć jej:

- wzmacnianie indywidualnych wizji pracowników, ponieważ to one budują wizję organizacji,
- przekonanie uczestników organizacji, że wizja lidera jest ich wspólną wizją,
- komunikacja i prośba o wsparcie,
- pozostawienie ludziom swobody działania, dzielenie się informacją i władzą w podejmowaniu decyzji,
- zrozumienie procesowego charakteru wizji, tego, że jej budowa jest niekończącym się działaniem, ewoluującym w przyszłości,

- tworzenie wizji nakierowanej równocześnie na zewnątrz i do wewnątrz organizacji,
- rozróżnienie pomiędzy wizją pozytywną a negatywną,
- kształtowanie przez lidera kultury organizacyjnej, by utrzymać tempo zmian i zaangażowanie ludzi.

Należy pamiętać o tym, że nie sposób wprowadzić jakiejkolwiek wizji bez zaangażowania i poświęcenia ze strony podwładnych. Aby zrealizować tak ambitny cel, potrzebna jest motywacja i powszechna wiara w realność wizji.

4. Podsumowanie

W artykule zaprezentowano wybrane teorie przywódcze. W związku z tym nasuwa się kilka pytań, m.in.: Jakie są warunki skuteczności przywódcy? Co sprawia, że ludzie stają się zwolennikami przywódcy? Analizując zarysowane w artykule teorie przywództwa, można owe warunki, istotne dla skuteczności działań przywódcy, zawrzeć w sześciu grupach czynników:

1. Cechy i stan osób współpracujących z liderem – istotny jest tutaj zwłaszcza poziom motywacji do współpracy, zrozumienie oczekiwań oraz akceptacja roli i osoby przywódcy.
2. Cechy, umiejętności i sposób postępowania przywódcy – ważna jest odwaga podejmowania decyzji, autorytet lidera, sposób wpływania na myślenie i emocje zwolenników, umiejętność przekonywania oraz egzekwowania wspólnych ustaleń i swoich racji.
3. Stan relacji między przywódcą a zwolennikami i współpracownikami – dla sprawnego przywództwa istotne jest m.in. przyjmowanie przez lidera odpowiedzialności za rozwój współpracowników oraz sympatia i przyjazne relacje.
4. Mechanizmy ułatwiające podejmowanie i uzasadnianie decyzji i sposobów działania – a więc odwoływanie się do decyzji i sposobów działania innych ludzi jako środka ułatwiającego podejmowanie i uzasadnianie własnych decyzji, jak też wykorzystanie zaangażowania i bycia konsekwentnym.
5. Cechy i właściwości sytuacji, w której odbywa się współdziałanie – ważne znaczenie dla współpracy lidera i zwolenników ma zapotrzebowanie na określone nagrody za współdziałanie, sytuacja poważnego zagrożenia, a także sytuacje stanowiące wyzwanie.
6. Cechy organizacji lub grupy – a wśród nich sprawność i skuteczność organizacji, jasność zasad, na których oparta jest organizacja, oraz perspektywy rozwoju organizacji lub przedsięwzięcia.

Wymienione powyżej warunki muszą zostać spełnione, aby zwolennicy lidera zaakceptowali konieczność współdziałania z nim, dostrzegali korzyści płynące z tego współdziałania, a także godzili się realizować jego oczekiwania i polecenia. Warunki te można kształtować, zwiększając tym sposobem skuteczność lidera i grupy ludzi lub organizacji. Posługiwanie się wymienionymi czynnikami przez przywódcę istotnie zwiększy prawdopodobieństwo sukcesu, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu efektywności grupy.

Literatura

- Bass B.M. (1985), *Leadership: Good, Better, Best*, „Organizational Dynamics”, vol. 13, nr 3.
- Bass B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, Riverside, New York.
- Blake R.R., Mouton J.S. (1985), *The New Managerial Grid III*, Gulf Publishing, Houston.
- Blake R.R., Mouton J.S. (1981), *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Dow Jones-Irvin, Homewood.
- Bratnicki M. (1996), *Przywództwo menedżerskie*, „Humanizacja Pracy”, nr 1-2.
- Caminiti S. (1995), *What Team Leaders Need to Know*, Fortune.
- Chmiel N. (2002), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Fiedler F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Fiedler F.E. (1965), *Engineer the Job to Fit the Manager*, „Harvard Business Review”, wrzesień-październik, nr 5.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), *Naturalne przywództwo*, Wrocław-Warszawa.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1988), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New York.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1974), *So You Want To Know Your Leadership Style?*, „Training and Development Journal”, February.
- Kirkpatrick S.A., Locke E.A. (1991), *Leadership: Do Traits Matter?*, „Academy of Management Executive”, May.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2004), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Levin K. (1993), *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*, „American Journal of Sociology”, nr 44.
- Levin K., Lippitt R. (1938), *An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note*, „Sociometry”, nr 1.
- Levin K., Lippitt R., White R.K. (1939), *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, „Journal of Social Psychology”, nr 10.
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Lippitt R. (1940), *An Experimental Study for the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres*, University of Iowa Studies in Child Welfare, nr 16.
- Lippitt R., White R.K. (1939), *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, „Journal of Social Psychology”, nr 10.
- McCall M.W., Lombardo M.M. (1983), *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*, Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Stogdill R.M. (1974), *Handbook of Leadership*, New York.
- Stogdill R.M. (1948), *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „Journal of Psychology”, nr 25.
- Yago A.G. (1988), *The New Leadership*, Prentice Hall, New York.
- Yukl G.A. (1989), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.

CHANGES IN DESCRIBING THE VIRTUES OF AN EFFECTIVE MANAGER IN EVOLUTION OF LEADERSHIP THEORIES

Summary

The article points the importance of leadership for success of modern enterprises. Authors of this article also tries to show many different theories of leadership effectiveness and their evolution. After that authors try to compare them and characterize effective manager.