

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,  
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,  
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,  
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Łukasz Haromszeki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KWALIFIKACJE MENEDŻERA JAKO GŁÓWNA DETERMINANTA PRZYWÓDZTWA SYTUACYJNEGO**

---

**Streszczenie:** Artykuł jest przeglądem koncepcji i modeli przywództwa organizacyjnego w poszukiwaniu czynników wpływających na skuteczność działań przelożonych w różnych sytuacjach społecznych. Analizowane wyniki badań wskazują, że specyficzne cechy i umiejętności odgrywają znaczącą rolę w określonych przez otoczenie warunkach społeczno-kulturowych. Uzupełnieniem prezentowanych teorii jest sformułowana na zakończenie artykułu teza, że być może w części sytuacji przywództwo jest raczej wynikiem zjawiska ucieczki od odpowiedzialności, nie zaś szczególnych cech przywódcy czy oczekiwań społecznych.

**Słowa kluczowe:** przywództwo organizacyjne, kwalifikacje, kontekst sytuacyjny, zrzucanie odpowiedzialności.

### **1. Wstęp**

W różnego typu organizacjach oraz w świecie niezorganizowanym (w sytuacjach losowych) obserwuje się osoby potrafiące sprawnie zapanować nad tłumem czy zespołem, choć obecni nie spodziewają się po nich takiego zachowania. Kwestia rozważana w tym artykule dotyczy znaczenia kwalifikacji menedżera jako wyznacznika efektywnego przywództwa w turbulentnym otoczeniu.

Na wstępie należy określić podstawowe pojęcia. Kwalifikacje w tym opracowaniu to „system intrapersonalnych właściwości pracownika, jego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą się objawiać umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi” [Listwan 2010, s. 522]. W tekście pojawia się również pojęcie „kompetencje” – tu w znaczeniu pokrywającym się ze zdefiniowanym terminem „kwalifikacje”.

Przywództwo sytuacyjne natomiast utożsamiane jest z byciem „właściwą osobą, we właściwym miejscu i właściwym czasie” [Aronson, Wilson, Akert 1997]. W tym opracowaniu przyjmuje się, że przywództwo sytuacyjne jest przejawem elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o swobodne modyfikowanie zachowań w zależności od wymogów otoczenia – oczekiwań podwładnych, zmian społeczno-gospodarczych.



Jeśli przyjąć, że sytuacja jest tylko „zapalnikiem” uruchamiającym tworzenie relacji przywódczej, to możemy uznać, że podstawą do jej wystąpienia jest określony, optymalny zestaw kwalifikacji jednostki. W ramy tego wewnętrznie spójnego systemu zaliczyć można, według S. Chełpy: cechy psychologiczne (cechy osobowości, temperament i sprawność intelektualną), wiedzę (ogólną i szczegółową) i umiejętności (techniczne, interpersonalne i koncepcyjne) [Chełpa 2006, s. 110; Badawy 1993; Koziański, Listwan 1998; Polańska 1999]. Elementy kwalifikacji są naturalne (wrodzone, dziedziczne) i nabyte w trakcie procesu socjalizacji i uczenia się. Posiadany zasób może pozwolić na sprawną i skuteczną realizację aktywności indywidualnych i społecznych w wybranych sytuacjach.

Specyfika kształtowania się jednostki w społeczeństwie powoduje, że jedynie część istniejącego w jednostce (bieżącego) potencjału jest uświadamiana. Inne elementy mogą dopiero aktywizować się w przypadku silnych impulsów zewnętrznych związanych z interesem indywidualnym lub grupowym (społecznym).

Artykuł jest próbą uzyskania odpowiedzi na pytanie, jaką rolę w tworzeniu relacji przywódczych odgrywają posiadane właściwości indywidualne uzyskane w procesie rozwoju oraz czy postawiona w tytule teza jest odzwierciedleniem rzeczywistości potwierdzonymi badaniami prowadzonymi w ramach różnych nauk humanistycznych i społecznych.

## **2. Umiejętność wykorzystywania dostępnych zasobów pozwala zapanować nad sytuacją – czynniki wewnętrzne i zewnętrzne oraz ich współwystępowanie**

Jeden z głównych badaczy cech osobowości próbujący określić właściwości wyróżniające przywódcę – R. Stogdill [1948], przyznaje w jednej ze swoich publikacji, że „dana osoba nie zostaje przywódcą na mocy posiadania pewnej konfiguracji cech”. Uznaje on, że skuteczność relacji przywódczej występuje wtedy, gdy istnieje związek pomiędzy wybranymi cechami przywódcy a specyficznymi cechami jego podwładnych zachodzący w danej jednostkowej sytuacji.

W zaproponowanym w połowie XX wieku przez R. Tannenbauma i W.H. Schmidta zestawieniu podmiot oddziałujący na pracowników (kierownik) bierze pod uwagę:

- siły w nim tkwiące (cechy osobowości, system wartości, zaufanie do podwładnych, wiedzę i zdolności, wrażliwość na działające czynniki sytuacyjne, zdolność do zmiany stylu);
- siły tkwiące w podwładnych (indywidualne cechy osobowości, oczekiwania, potrzebę niezależności, gotowość do przyjmowania odpowiedzialności, tolerancję niejasności, zainteresowanie problemem, identyfikowanie z celami organizacji, wiedzę i doświadczenie, pragnienie współdziałania);
- siły tkwiące w sytuacji (cechy problemu – ograniczenie czasowe, rodzaj problemu, wymaganą wiedzę, wymagane informacje; cechy grupy roboczej – do-

świadczenie w zakresie współpracy, zaufanie do możliwości, spójność; cechy organizacji – tradycje i wartości, wielkość i lokalizację jednostek roboczych, wymagania bezpieczeństwa) [Kuc 2006, s. 397].

Kolejną teorią to koncepcja najmniej preferowanego pracownika stworzona przez F. Fiedlera, w której uwzględnił on czynniki sytuacyjne, tj. relację lider–uczestnik (stopień zaufania i szacunku do lidera), strukturę zadań (stopień zrutyinizowania lub innowacyjności wykonywanych zadań), władzę lidera (siłę formalnego wpływu lidera na grupę) [Kožmiński, Piotrowski 2006, s. 343]. Według F. Fiedlera stosowany styl oddziaływania na pracowników jest zdeterminowany osobowościowo.

Następną ważną teorią w zakresie przywództwa sytuacyjnego jest teoria ścieżki do celu M. Evansa i R. House'a. Koncepcja ta zakłada, że podstawową rolą przywódcy jest wskazanie pracownikom drogi do uzyskania różnego typu pożądanych nagród z wachlarza propozycji istniejących w organizacji. Według autorów przywódca dostosowują styl oddziaływania na pracowników do istniejącej sytuacji. Model ten wymienia dwa rodzaje czynników sytuacyjnych – cechy osobowe podwładnych (zdolności i umiejscowienie kontroli) i środowiskowe cechy miejsca pracy (struktura zadań, system władzy, znaczenie grupy roboczej – wsparcie, zadowolenie) [Griffin 1997, s. 507-509].

Według koncepcji R. Blake'a i J. Mouton [1969] idealne podejście przełożonego jest równocześnie ukierunkowane na ludzi i zadania. Jak pokazują badania, sposób zachowania się przywódcy zależy jednak nie od oceny sytuacji, lecz od preferowanego przez menedżera (opartego na jego/jej skłonnościach) stylu kierowania.

Inna propozycja jest wynikiem prac V. Vrooma, P. Yettona i A.G. Yago [Griffin 1997, s. 510-513]. Tworzony na przestrzeni dwóch dekad model określa, jakiego stopnia partycypacji pracowników wymagają różne sytuacje. Istotna w tej koncepcji jest skuteczność zastosowania rozwiązania na podstawie posiadanych informacji oraz akceptacja i wdrożenie decyzji przez podwładnych.

P. Hersey i K. Blanchard przyjmują natomiast, że nie istnieje jeden idealny styl przywódczy i skuteczne oddziaływanie na otoczenie może wynikać z różnych stylów i zachowań lidera. Autorzy uznają, że podstawą sukcesu jest skupienie się na potrzebach podwładnych. Efektywne kierowanie jest zachowaniem odpowiednim do danej sytuacji. Wybór sposobu postępowania zależy w tym ujęciu od dojrzałości podwładnych [Hersey, Blanchard 1977]. Według G.A. Yukla teoria ta jest popularna w praktyce zarządzania, ale nie została potwierdzona w badaniach naukowych [Yukl 1989, s. 5].

Inna koncepcja – nazwana modelem pionowych par powiązań, zakłada różnicowanie bilateralnych relacji z pracownikami (podwładnymi). W wyniku takiego podejścia powstają dwie grupy: wewnętrzna, w której członkom przełożony poświęca więcej czasu i uwagi, przez co osiągają lepsze wyniki, i zewnętrzna (skupiająca pozostałych pracowników) [Dansereau, Graen, Haga 1975, s. 46-78].

Znaczenie kontekstu sytuacyjnego obserwuje się również w koncepcjach przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego. Transakcja dochodzi do skutku w sy-

tuacji, gdy obie strony uznają, że mają sobie coś interesującego do zaproponowania [Hollander 1958; Hollander, Julian 1970; Hollander 1985]. Pomoc w osiąganiu wybranych celów indywidualnych (majątku, rozwoju, prestiżu itp.) udzielona przez przywódcę może skutkować odwzajemnieniem się podwładnych przejawiającym się podporządkowaniem, wzrostem zaangażowania, ponoszeniem odpowiedzialności. Transformacja natomiast jest wykreowaniem nowych sposobów oddziaływania na podwładnych, współtworzeniem relacji modyfikującej właściwości i zachowania obu stron. Ch. Argyris zauważa, że większość przywódców opiera się w swoich działaniach na dwóch teoriach: uznawanej (własności, które osoba wskazuje jako rządzące jej zachowaniem) i stosowanej (czynniki rzeczywiście rządzące zachowaniem). Z badań wynika, że deklaracje dotyczące wysokiego znaczenia partycypacji nie sprawdzają się w rzeczywistości, gdy ukształtowanie społeczno-kulturowe jednostki predestynuje ją do postępowania autokratycznego [Kozusznik 2005, s. 114-116]. Istotne znaczenie w kształtowaniu sytuacji może mieć fakt, że przywództwu transakcyjnemu i transformacyjnemu odpowiadają różne środki wpływu [Bass 1990]. W przywództwie transformacyjnym następuje oddziaływanie na system wartości pracowników i poziom ich ambicji do pracy. Stosuje się środki, takie jak: konsultacja, inspiracja, ingracja i odwoływanie się do osobistych relacji. Przywództwo transakcyjne opiera się na racjonalnej perswazji oraz wymianie.

Teoria kategoryzacji przywództwa natomiast zakłada, że ludzie posiadają własne koncepcje optymalnego zachowania przywódcy w typowych lub specyficznych sytuacjach kierowania oparte na schematach poznawczych typów przywódczych. W tym ujęciu mówi się o percepcji przywództwa. Następuje proces tworzenia prototypów, przechowywanie ich w pamięci i uruchamianie w specyficznym kontekście społecznym. „Efektywni przywódcy to takie osoby, które wykazują atrybuty kategorii opisującej przywódcę pasujące do wymagań sytuacji” [Kozusznik 2005, s. 117]. R.S. Lord, R.J. Foti i C.L. DeVader [1984] wyróżnili 27 właściwości prototypowych dla przywódcy. Są to m.in.: poświęcenie, orientacja na cel, poinformowanie, charyzma, zdecydowanie, odpowiedzialność, inteligencja, determinacja, zorganizowanie, umiejętności werbalne. Według innego wyróżnienia te czynniki to: poświęcenie, inteligencja, charyzma, siła i wrażliwość [Offermann, Kennedy, Wirtz 1994]. Prowadzone w ostatnim dwudziestoleciu badania wskazują, że efektywni przywódcy muszą być elastyczni, modyfikując swoje zachowanie do potrzeb zadań i wymagań społecznych [Hall, Workman, Marchioro 1998; Zaccaro, Foti, Kenny 1991]. R.G. Lord wskazuje ponadto, że istnieje silna korelacja pomiędzy postrzeganiem przywództwa a władzą społeczną [1977]. Według opisywanej teorii przywództwo jest skutkiem indywidualnego procesu przetwarzania informacji, a nie własnością określonych grup społecznych [Kozusznik 2005, s. 118].

Teoria tożsamości społecznej przywództwa [Hogg i in. 2001] zakłada natomiast, że ludzie mają skłonność do dzielenia napotkanych osób na kategorie, w życiu społecznym operuje się pojęciami „my” i „oni”, a źródło pozytywnej samooceny wynika z przynależności do istotnych społecznie grup. Koncepcja ta opiera się na założe-

niu, że członkostwo w grupie wpływa na procesy percepcji społecznej podwładnych, pojawianie się przywódcy, jego władzę i wpływ. Im bardziej wzrasta znaczenie psychologiczne grupy, tym bardziej podstawą kierowania stają się procesy tożsamości społecznej (znaczenie prototypowości, a nie właściwości przywódczych) [Hogg 2001]. W przypadku grup o niskim znaczeniu większy wpływ na obieranie przywódcy mają jego cechy indywidualne. Według M.A. Hogga skuteczność przywódcy zależy również od jego/jej atrakcyjności społecznej. Zdarza się, że wraz z rozwojem grupy (organizacji) i dłuższym sprawowaniem władzy przywódcy mogą zacząć spostrzegać swoją alienację oraz brak wpływu i bronić się przed osłabieniem własnej pozycji, zaczynają stosować surowsze środki wpływu.

Kolejną interesującą kwestią wymagającą wyjaśnienia i dotyczącą relacji cechy indywidualne a kontekst sytuacyjny jest znaczenie podobieństw i różnic płciowych wynikających z konstrukcji psychosomatycznej oraz systemu normatywnego narzuconego przez społeczeństwo. A.H. Eagly, S.J. Karau [1991] w prowadzonych badaniach poszukują odpowiedzi, dlaczego w grupach mężczyźni przywódcy pojawiają się częściej niż kobiety. Jednym z możliwych wyjaśnień jest teoria ról płciowych, które kształtują się we wczesnym dzieciństwie i są wzmacniane przez procesy ekonomiczne i społeczne w inny sposób niż oczekiwania społeczne odnoszące się do uwarunkowań kulturowych. Wstępne fazy procesu socjalizacji powodują, że mężczyźni specjalizują się w zachowaniach związanych z zadaniami, a kobiety w zachowaniach społecznych. Ma to istotne znaczenie, ponieważ przywództwo jest zwykle postrzegane jako silnie związane z kompetencjami w zakresie wykonywania zadania i z jego bezpośrednim wykonaniem. Według badań A.H. Eagly, S.J. Karau [1991] zdecydowana przewaga mężczyzn przywódców występuje w małych grupach wykonujących proste zadania. Większe grupy o bardziej skomplikowanych zadaniach wymagających umiejętności społecznych dają większe szanse na uzyskanie przez kobiety pozycji przywódczych.

D. Goleman, R. Boyatzis i A. McKee [2002] sukcesów kierujących ludźmi upatrują w podstawowym elemencie tzw. naturalnego przywództwa – pokierowaniu emocjami. Autorzy wyróżniają cztery obszary inteligencji emocjonalnej: samoświadomość (s. emocjonalna, trafna samoocena, pewność siebie), samokontrola (s. emocjonalna, otwartość, elastyczność, nastawianie na sukces, inicjatywa optymizm), świadomość społeczna (empatia, świadomość organizacyjna, uczynność), zarządzanie relacjami z innymi ludźmi (inspirowanie, wywieranie wpływu, rozwój innych, inicjowanie zmian, zarządzanie konfliktem, praca zespołowa).

Od strony neuroanatomicznej przewodzenie ludziom opiera się na powstawaniu rezonansu synchronizującego ośrodki mózgu przywódcy i jego zwolenników. Sposobem na uruchomienie tego połączenia może być według autorów śmiech. Posługiwanie się humorem silnie koreluje z umiejętnościami z zakresu inteligencji emocjonalnej. Jak wynika z badań D. McClellanda i L. Spencer [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 55-56], proces tworzenia przywództwa w organizacji następuje poprzez wybranie najlepszych spośród wyróżniających się liderów i porównanie ich

z menedżerami osiągającymi przeciętne wyniki. Z badań wynika, że tylko wybitni liderzy posiadają cztery umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej: dążenie do sukcesu, zdolność przejmowania inicjatywy, umiejętność współdziałania i pracy w grupie, umiejętność kierowania zespołem. Wśród cech wyróżniających naturalnych liderów nie znalazła się żadna kompetencja formalna ani czysto intelektualna. Podobne wyniki uzyskano również w innych badaniach, w których jako decydujące o zaistnieniu przywództwa uznano takie cechy, jak: towarzyskość, empatia i równoważenie emocjonalne [Hogan, Curphy, Hogan 1994; Wojciszke 2002]. Według D. Golemana i współpracowników pojawienie się relacji przywódczej to efekt nie tylko dobrego humoru czy umiejętności mówienia właściwych rzeczy we właściwym czasie, ale konsekwencja całego zestawu powiązanych ze sobą działań składających się na poszczególne style przywódcze. Najlepsi przełożeni elastycznie korzystają z jednego lub więcej sposobów kierowania w określonej sytuacji. Najlepsze efekty według D. Golemana dają style: wizjonerski, trenerski, afiliacyjny i demokratyczny. W wyjątkowych sytuacjach stosuje się style: „poganiacza” i „dyktatora” [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 73]. Pomimo ukierunkowania się na badania inteligencji emocjonalnej autorzy przyznają, że przywództwo zależy od struktury mózgu, więc do skuteczności przywódczej potrzebne są uczucia oraz intelekt, a „liderzy obdarzeni precyzją myślenia i zdecydowaniem stoją na uprzywilejowanej pozycji” [Goleman, Boyatzis, McKee 2002, s. 44].

Znaczenie inteligencji analitycznej uznaje również J. Menkes, choć wyniki uzyskiwane przy wykorzystaniu testów IQ uważa za mało przydatne w świecie biznesu. Formułuje on termin „inteligencja przywódcza” [Menkes 2007], która według niego jest typem bystrości biznesowej. Inteligencja przywódcza to odrębny zestaw zdolności, które musi przejawiać jednostka w trzech kontekstach pracy: wykonywaniu zadań, pracy z ludźmi i przez nich, oceny siebie i odpowiedniego przystosowania własnego działania. Jest ona mieszanką ważnych zdolności, które kierują procesem podejmowania decyzji i ścieżką behawioralną. Inteligencja przywódcza jest zakorzeniona w krytycznym myśleniu, ale nie jest jedynie zdolnością do abstrakcyjnego myślenia i rozumowania. Stanowi ona poszerzony, praktyczny typ krytycznego myślenia, jest sprawnością i skutecznością wykorzystywania dostępnych informacji w myśleniu i działaniu. Ocena inteligencji przywódczej następuje przy wykorzystaniu realistycznych scenariuszy pracy. Zdaniem J. Menkesa zdolności poznawczych składających się na inteligencję przywódcą można się nauczyć (np. z użyciem metody Sokratesa). Z badań J. Menkesa wynika, że nie występują istotne różnice w ilorazie inteligencji przywódczej wynikające z pochodzenia geograficznego, płci i rasy/pochodzenia etnicznego [Menkes 2007, s. 197-199].

Znaczenie własności przywódczych w osiąganiu sukcesu w różnych typach sytuacji zauważa M. Kets de Vries [2008], który mówi o sferze przywództwa składającej się z: osobowości, pozycji i doświadczenia przywódcy, osobowości jego podwładnych wraz z wartościami, postawami, poglądami i siłą spójności grupy, połączonych z konkretną sytuacją (charakterem zadania, typem organizacji, kulturą

kooperacyjną, czynnikami branżowymi, sytuacją socjoekonomiczną i polityczną) oraz ze stylem przywództwa. Według niego główne pole sfery przywódczej stanowią kompetencje przywódcze, których rozwój następuje w trakcie życia człowieka. Powstały zestaw z założenia ma sprawdzać się w większości sytuacji, które mogą zaistnieć. Według M. Kets de Vriesa najskuteczniejsi przywódcy mają rozwinięte kompetencje w trzech takich dziedzinach, jak: kompetencje osobiste (motywacja do osiągnięcia celu, pewność siebie, energia i indywidualna efektywność), kompetencje społeczne (wpływ na innych, świadomość polityczna i empatia), kompetencje poznawcze (myślenie konceptualne i ogląd sytuacji z „góry”). Najbardziej kluczowe dla skuteczności przywództwa są: przebojowość, towarzyskość, wrażliwość, ugodowość, niezawodność, inteligencja analityczna, inteligencja emocjonalna [Kets de Vries 2008].

Badania J.M. Kouzesa i B.Z. Posnera [2010] kwestionują przekonanie, że przywództwo to domena nielicznych osób obdarzonych charyzmą, pracujących na najwyższych szczeblach zarządzania. Według nich przywództwo nie jest zapisane w genach. Jest to zbiór cech i umiejętności, których chętni mogą nauczyć się. Według autorów „przywództwo jest relacją pomiędzy tymi, którzy chcą przewodzić, i tymi, którzy odpowiadają na ich wezwanie i chcą za nimi podążyć” [Kouzes, Posner 2010, s. 21]. Ta relacja ma szansę przetrwać, ponieważ opiera się na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Dwie i pół dekady badań prowadzonych na próbie 75 tysięcy respondentów pozwoliły autorom określić listę oczekiwanych cech lidera. Są to: uczciwość, dalekowzroczność, zdolność inspirowania innych i kompetencje, które wspólnie świadczą o wiarygodności przywódcy. Z prowadzonych badań wynika, że istotnego wpływu na skuteczność przywódczą nie mają kwestie demograficzne, kulturowe i organizacyjne [Kouzes, Posner 2010].

Proponowane przez D. Logana, J. Kinga, H. Fischer-Wright [2010] przywództwo plemienne jest próbą wykreowania prokolektywnej kultury organizacyjnej opartej na odpowiednim systemie znaczeń wykorzystywanym do porozumiewania się w organizacji. Porównują oni organizację do plemienia, w ramach którego występują wzory podobnych schematycznych i uzupełniających się zachowań, podobnie jak w małych miasteczkach. Identyfikacja osób z plemienia (grupy 20-150 osób) jest prosta, ponieważ istnieje z nimi kontakt bezpośredni. Według autorów plemiona są podstawową formą ludzkich działań wspólnych, obserwowanych również w pracy zarobkowej. W ramach firm to plemię decyduje, czy nowy formalny przełożony stanie się przywódcą i osiągnie sukces. Oczekiwania kwalifikacyjne wobec przywódców są uzależnione od poziomu grupy. Istotą wysiłku podejmowanego przez przywódców jest ulepszanie kultury plemienia. W razie sukcesu plemię legitymuje pozycję przywódczą poprzez wzrost zaangażowania i lojalności (zblizonej do kultu). Tacy przywódcy szybko osiągają wysokie wyniki i awansują oraz inspirują utalentowanych pracowników wchodzących z nimi chętnie w relacje zawodowe.

### 3. Podsumowanie i wnioski

Prezentowane teorie, koncepcje i modele przywództwa wskazują na różne znaczenie cech indywidualnych i kontekstu sytuacyjnego. Żadna z nich natomiast nie stwierdza wprost, że sukces przywódczy jest wynikiem wyłącznie nadarzającej się okazji do objawienia się przywódcy, którym może być każdy. Oczywiście nie ma zgody pomiędzy badaczami wskazującymi na elitarność lub egalitarność przywództwa, ale nawet osoby należące do drugiej kategorii wskazują, że przywództwa trzeba się nauczyć w trakcie zorganizowanych szkoleń i/lub modyfikacji zachowań pod wpływem grupy, sytuacji.

Być może sukcesów przywódczych należy upatrywać w niechęci ludzi do kreowania działań grupowych, koordynowania ich i przyjmowania za nie odpowiedzialności. Pojawianie się przywódców w takim rozumieniu byłoby wypełnieniem luki w zakresie działań unikanych przez zdecydowaną większość członków zbiorowości ludzkich. Obserwowanym od tysięcy lat zjawiskiem jest tendencja do zrzucania odpowiedzialności, nawet za cenę podporządkowania się czyjejs władzy i ograniczenia własnej wolności na czas trwania sytuacji. Wpływ na takie zachowanie mają różne czynniki osobowe, społeczne, kulturowe i sytuacyjne [Reykowski 1979, s. 334-338].

Wiele pozycji literatury z zakresu zarządzania, psychologii społecznej i socjologii prezentuje poglądy, według których następuje intensywny wzrost świadomości ludzi. Demokratyzacja życia społecznego w znacznej części zbiorowości ludzkich wpływa na ograniczenie rozwarstwienia w zakresie wykształcenia i pozycji społecznych. Procesy te jednak ograniczają się do wzrostu aktywności indywidualnej zawodowej i pozazawodowej.

Obawa przed podjęciem ryzyka za działalność grupy może powodować, że bez względu na rzeczywiste kwalifikacje przywódcy podporządkowanie się jego działaniu jest aktem modyfikacji oczekiwań sytuacyjnych w celu ucieczki przed odpowiedzialnością. Może wystarczającym zestawem kwalifikacji, decydującym o sukcesie w niektórych sytuacjach społecznych, jest po prostu przebojowość wybranej jednostki połączona z egoistycznym dbaniem o własny interes, dobrym odczytywaniem otoczenia i umiejętnym kreowaniem wizerunku „silnej osobowości”, zwłaszcza w sytuacjach nieszablonowych. W takim znaczeniu przywództwo jest wytworem zjawiska zrzucania odpowiedzialności występującego w różnych sytuacjach społecznych.

Pojawianie się kolejnych przywódców w zmieniającym się i złożonym świecie organizacyjnym może być wynikiem dużej elastyczności tych jednostek w zakresie wykorzystywania posiadanych umiejętności postrzegania i modyfikowania bieżącej rzeczywistości społecznej. Legitymizacja władzy przywódcy jest procesem dynamicznym, polegającym na ciągłym poszukiwaniu poparcia zróżnicowanych kadr dla kreowanych i delegowanych zadań.

## Literatura

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Badawy M.K., *Management as a New Technology*, McGraw-Hill, Inc., New York 1993.
- Bass B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York 1990.
- Blake R.R., Mouton J.S., *Building a Dynamic Corporation through Grid Organization*, Addison-Wesley, Mass 1969.
- Dansereau F., Graen G., Haga W.J., *A vertical-dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role-making process*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1975, t. 15.
- Eagly A.H., Karau S.J., *Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol. 60, no. 5.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Hall R.J., Workman J.W., Marchioro C.A., *Sex, task and behavioral flexibility effects and leadership perceptions*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1998, vol. 74.
- Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, N.J. 1977.
- Hogan R., Curphy G.L., Hogan J., *What we know about leadership: effectiveness and personality*, „American Psychologist” 1994, vol. 49.
- Hogg M.A., *A social identity theory of leadership*, „Personality and Social Psychology Review” 2001, no. 5.
- Hogg M.A., Martin R., Weeden K., Epitropaki O., *Effective Leadership Salient Groups: Revisiting Leader-member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership*, University of Queensland, Queensland 2001.
- Hollander E., *Conformity, status and idiosyncrasy credit*, „Psychological Review” 1958, vol. 65.
- Hollander E., Julian J.W., *Studies in leader legitimacy, influence and innovation*, [w:] L. Berkovitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York 1970.
- Hollander E., *Leadership and power*, [w:] G. Lindzey, E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Random House, New York 1985.
- Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Terra, Wrocław 1998.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo Beck, Warszawa 2009.
- Logan D., King J., Fischer-Wright H., *Przywództwo plemienne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Lord R.G., *Functional leadership behavior: measurement and relation to social power and leadership perceptions*, „Administrative Science Quarterly” 1977, vol. 22.
- Lord R.S., Foti R.J., DeVader C.L., *A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing and leadership perceptions*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1984, vol. 34.



- Menkes J., *Inteligencja przywódcza*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
- Offenmann L.R., Kennedy J.K., Wirtz W., *Implicit leadership theories: content, structure and generalizability*, "Leadership Quarterly" 1994, no. 5.
- Polańska A., *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom*, Gdańsk 1999.
- Reykowski J., *Motywacja. Postawy prospołeczne a osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
- Stogdill R., *Personal factors associated with leadership; a survey of the literature*, "Journal of Psychology" 1948, vol. 25.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Yukl G.A., *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1989.
- Zaccaro S.J., Foti R.J., Kenny D.A., *Self-monitoring and trait-based variance in leadership: an investigation of leader flexibility across multiple group situations*, "Journal of Applied Psychology" 1991, vol. 76.

## QUALIFICATIONS OF MANAGER AS THE MAIN DETERMINANT OF SITUATIONAL LEADERSHIP

**Summary:** The article is a review of the organizational leadership concepts and models in the search for the effectiveness factors in different social situations. The analyzed outcomes indicate that the specific features and skills play an important role in the socio-cultural conditions. In addition to the presented theories there is a thesis that maybe in some situations the leadership is rather the result of the phenomenon of escaping from responsibility than the specific features of leader or social expectations.

**Keywords:** organizational leadership, qualifications, situation context, escape from responsibility.