

MENEDŻEROWIE
czy
PRZYWÓDCY

Anna Baczyńska

MENEDŻEROWIE *CZY* PRZYWÓDCY

Studium
teoretyczno-empiryczne



wydawnictwo
poltext

Recenzenci

dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK, Uniwersytet
Mikołaja Kopernika w Toruniu

prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Amadeusz Targoński, targonski.pl

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

Copyright © 2018 by Akademia Leona Koźmińskiego

All rights reserved

Warszawa 2018

Wydanie I

Książka powstała dzięki badaniom finansowanym

przez Narodowe Centrum Nauki; grant: DEC-2014/15/B/HS4/04428

Poltext Sp. z o.o.

www.poltext.pl

handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-7561-981-2

SPIS TREŚCI

| | |
|-------------|---|
| Wstęp | 9 |
|-------------|---|

CZĘŚĆ I STUDIUM TEORETYCZNE

| | |
|--|-----------|
| Rozdział 1. PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY DEFINICJI I POJĘĆ | 23 |
| 1.1. Menedżer vs przywódca – przegląd pojęć | 24 |
| 1.2. Spory i kontrowersje wokół badań nad przywództwem | 33 |
| 1.3. Zmieniające się problemy w zarządzaniu, czyli o tym, jak menedżer stawał się przywódcą | 36 |
| | |
| Rozdział 2. PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY TEORII – WĄTKI HISTORYCZNE I WSPÓŁCZESNE | 45 |
| 2.1. Teorie cech | 46 |
| 2.1.1. Współczesne spojrzenie na cechy w zarządzaniu | 47 |
| 2.2. Teorie zachowań | 53 |
| 2.2.1. Badania na Uniwersytecie Ohio | 53 |
| 2.2.2. Badania na Uniwersytecie Michigan | 54 |
| 2.2.3. Siatka kierownicza | 56 |
| 2.3. Teorie sytuacyjne | 58 |
| 2.3.1. Teoria ścieżki i celu | 58 |
| 2.3.2. Teoria przywództwa sytuacyjnego Herseya i Blancharda | 59 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.3. Teoria substytutów przywództwa | 60 |
| 2.3.4. Teoria decyzji normatywnej | 61 |
| 2.3.5. Sytuacyjna teoria przywództwa Fiedlera | 62 |
| 2.3.6. Teoria LMX | 63 |
| 2.3.7. Teoria zasobów poznawczych | 65 |
| 2.4. Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne | 66 |
| 2.4.1. Teoria charyzmatycznego przywództwa House'a | 68 |
| 2.4.2. Teoria charyzmy Congera i Kanungo | 69 |
| 2.4.3. Teoria przywództwa transformacyjnego Burnsa | 70 |
| 2.4.4. Teoria przywództwa transformacyjnego Bassa | 71 |
| 2.5. Inne współczesne koncepcje przywództwa | 73 |
| 2.5.1. Przywództwo rozproszone | 74 |
| 2.5.2. Przywództwo autentyczne | 74 |
| 2.5.3. Teoria ograniczonego przywództwa Koźmińskiego | 75 |
| Rozdział 3. PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY ROZWOJU W ORGANIZACJI | 79 |
| 3.1. Rodzaje szczebli menedżerskich w organizacji, typy autorytetów oraz rola doświadczenia zawodowego | 79 |
| 3.2. Rozwój menedżerski | 82 |
| Rozdział 4. PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY SKUTECZNOŚCI DZIAŁANIA | 89 |
| 4.1. Skuteczne przywództwo – kryteria oceny | 90 |
| 4.2. Cechy i zachowania a skuteczne przywództwo | 91 |
| 4.3. Zachowania menedżera | 94 |
| 4.3.1. Związek zachowań i cech a skuteczność | 98 |
| 4.3.2. Zachowania lidera a teorie sytuacyjne | 100 |
| Rozdział 5. PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY KOMPETENCJI LIDERSKICH I MENEDŻERSKICH | 103 |
| 5.1. Kompetencje – definicja pojęcia | 104 |
| 5.2. Ocena kompetencji w organizacji | 110 |
| 5.3. Kompetencje menedżera i lidera | 112 |
| 5.3.1. Kompetencje przywódcze wg Koźmińskiego | 129 |

CZĘŚĆ II STUDIUM EMPIRYCZNE

| | |
|--|------------|
| BADANIA WŁASNE | 134 |
| Rozdział 6. WCZEŚNIEJSZE BADANIA AUTORKI. KOMPETENCJE MENEDŻERÓW A ZDOLNOŚCI I CECHY OSOBOWOŚCI | 139 |
| 6.1. Związek zdolności oraz kompetencji menedżerskich | 140 |
| 6.2. Związek cech osobowości i kompetencji menedżerskich oraz liderskich | 164 |
| Rozdział 7. BADANIE WŁAŚCIWE. KOMPETENCJE LIDERA I MENEDŻERA | 171 |
| 7.1. Metody i przebieg badania | 174 |
| 7.2. Wyniki | 181 |
| Rozdział 8. IMPLIKACJE TEORETYCZNE | 207 |
| 8.1. Wnioski z badań wcześniejszych | 207 |
| 8.2. Wnioski z badań właściwych | 209 |
| Rozdział 9. IMPLIKACJE PRAKTYCZNE | 221 |
| Rozdział 10. IMPLIKACJE DO DALSZYCH BADAŃ | 225 |
| | |
| Podziękowania | 227 |
| Bibliografia | 229 |
| Aneks 1. | 261 |
| Aneks 2. | 261 |
| Aneks 3. | 264 |
| Aneks 4. | 267 |
| Aneks 5. | 268 |
| Aneks 6. | 270 |
| Spis tabel i rysunków | 281 |

WSTĘP

Przywództwo stanowi od dawna jeden z bardziej fascynujących obszarów badawczych w naukach o zarządzaniu (Gawłowski i Mruk, 2016; Hatch, Kostera i Koźmiński, 2009; Koźmiński, 2013; Krzakiewicz i Cyfert, 2013). I chociaż Naim (2014) w swojej książce *Koniec władzy* przewiduje schyłek ery przywództwa i upadek autorytetów, to jednak rzeczywistość wygląda tak, że aby uzyskiwać zamierzone cele, osoby kierujące firmą muszą pociągać za sobą rzesze zwolenników (Pfeffer, 2017). Współczesne ogromne wyzwania dla liderów – ze strony organizacji, pracowników czy otoczenia – są dowodem na to, że temat przywództwa jest wciąż aktualny (Avery, 2009; Boyatzis i McKee, 2006; Mrówka, 2010). Złożoność specyfiki dzisiejszych globalnych rynków stawia przed liderami bardzo wysokie, ale też często niespójne oczekiwania co do pełnionych przez nich funkcji, realizacji celów, podejmowania decyzji czy prowadzenia firmy w czasach permanentnej niepewności i gwałtownych turbulencji. Aby sprostać tym wymaganiom, niewątpliwie należy mieć odpowiednie cechy, zdolności, doświadczenie, wiedzę czy wreszcie szeroko rozumiane kompetencje (Goldsmith, Greenberg, Robertson i Hu-Chan, 2007).

Yukl (2013) twierdzi, że w licznych opracowaniach dotyczących przywództwa w organizacji brakuje przede wszystkim pewnych ogólnych teorii, które łączyłyby wnioski pochodzące z różnych badań. Przywództwo w zarządzaniu eksplorowano na wiele sposobów, w zależności od

rozumienia tego pojęcia przez poszczególnych badaczy oraz ich preferencji metodologicznych. W literaturze można znaleźć nieudane próby wyłonienia cech przywódczych (por.: Bass, 1990; Kirkpatrick i Locke, 1991; Lord, De Vader i Allieger, 1986), koncepcje budowane wokół zachowań przywódczych (Likert, 1961; Blake i Mounon, 1964) czy sytuacji (Fiedler, 1978; House, 1971; Hersey i Blanchard, 1969; Vroom i Yetton, 1973, Vroom i Jago, 2007).

Autorzy współczesnych koncepcji wciąż kładą nacisk na sytuacje, style przywódcze i typ realizowanego projektu/zadania (Turner i Müller, 2005; Shenhar i Dvir, 2007; Bass i Bass, 2009; Yukl, 2013). Całość studiów można sklasyfikować w odrębnych nurtach badawczych, w zależności od tego, czy dotyczą one władzy i wpływu, zachowania lidera, jego cech czy też czynników sytuacyjnych. Większość badaczy koncentruje się na wybranym przez siebie, wąskim aspekcie przywództwa, ignorując pozostałe.

Sułkowski (2010) zwraca uwagę na fakt, że przywództwo jest w zarządzaniu trudnym problemem metodologicznym. Ważnym tematem w literaturze nauk o zarządzaniu staje się zatem dodefiniowanie funkcji przywódcy i menedżera we współczesnej organizacji. Globalizacja, złożoność zadań, wymagania pracowników oraz przewaga konkurencyjna firm opartych na wiedzy powodują, że wykraczamy znacznie poza proste określenie roli zarządczej do koordynowania czterech systemów: celów i zadań; ludzi; technologii i urządzeń oraz struktury organizacyjnej. Prawdziwym wyzwaniem staje się precyzyjne wytyczenie granicy i rozdzielenie pojęć „lider” i „menedżer”. Dzisiaj mieszają się one ze sobą, powodując coraz większy chaos dla badaczy przedmiotu.

Analizując różne opracowania, można by stwierdzić, że z przywództwem jest trochę jak z patriotyzmem. Każdy rozumie to pojęcie po swojemu. Dla jednych patriotyzmem będą czyny pełne patosu, tworzenie dzieł sławiących państwo, wielkie idee, a dla innych codzienne dbanie o przestrzeń wspólną, pomaganie biedniejszym czy płacenie podatków. Przywództwo, podobnie jak patriotyzm, ma niewątpliwie zabarwienie emocjonalne (Boyatzis i Ratti, 2009). Myślę, że doskonałą alegorią przywództwa może być wiersz Wisławy Szymborskiej (2007) *Gawęda o ziemi ojczystej*, w którym autorka pisze:

*Bez tej miłości można żyć,
mieć serce puste jak orzeszek,
malutki los naparstkiem pić*

*z dala od zgryzot i pocieszeń,
na własną miarę znać nadzieję,
w mroku kryjówkę sobie wić,
o blasku próchna mówić „dnieje”,
o blasku słońca nic nie mówić.*

*Jakiej miłości brakło im,
że są jak okno wypalone,
rozbite szkło, rozwiany dym,
jak drzewo z nagła powalone,
które za płytko wrosło w ziemię,
któremu wyrwał wiatr korzenie
i jeszcze żyje cząstkę czasu,
ale już traci swe zielenie
i już nie szumi w chórze lasu?*

*(...) Nie będę jak zerwana nić.
Odrzucam pusto brzmiące słowa.
Można nie kochać cię – i żyć,
ale nie można owocować.*

Ta emocjonalność, miłość do kraju opisywana w wierszu Szymborskiej, może być świetną paralelę poświęcenia, zaangażowania i pasji do wykonywanej pracy. Czy menedżer bez przywództwa jest jak powalone drzewo, które za płytko wrosło w ziemię i które nie jest w stanie wydawać owoców? Czy bez przywództwa można żyć, ale ma się wtedy serce puste jak orzeszek, jednak gwarancję, że możemy *malutki los narastkiem pić, z dala od zgryzot i pocieszeń?* A może jest odwrotnie – może kompetentny menedżer wydaje owoce, a przesiąknięty utopijnymi ideami lider prowadzi ludzi na manowce i niesie ze sobą zagrożenia dla organizacji, społeczności, państwa?

Autorka w dalszej części wiersza pisze:

*Stąd idę myślą w przyszłe wieki,
wyobrażenia nowe składam.
Kamień leżący na dnie rzeki
oglądam i kształt jego badam.
Z tego kamienia rzeźbiarz przyszedł
wyrzeźbi głowę rówieśnika.*

*Ten kamień leży w nurcie Wisły,
a w nim potomna twarz ukryta.*

W nawiązaniu do powyższego cytatu: czy każdy menedżer musi być rzeźbiarzem swoich czasów, który przewiduje, co może wyrzeźbić i stworzyć ze zwykłych kamieni?

W tym miejscu przychodzi mi na myśl mój ulubiony rzeźbiarz Igor Mitoraja. Ten artysta tworzył czyste piękno z surowego kamienia lub metalu, co doskonale oddaje np. jego siedemnaście brązowych kolosów w Dolinie Świątyni na Sycylii. Sztuka tego rzeźbiarza, kompletnego dla mnie nawet na poziomie nazwiska, w którym skupiły się dwa pojęcia dla niego najważniejsze – mit i raj (utracony) – poraża wrażliwością, mistycyzmem, cierpieniem. Na ogrom pracy, jaką musiał włożyć w tworzenie swoich dzieł, składają się nie tylko artyzm i wycucie piękna, umiejętności manualne, ale też cierpliwość, pracowitość, siła fizyczna, potrzebna do wydobycia piękna z martwego kamienia czy brązu. Wymiar artyzmu ma więc znaczenie atrybucyjne. Czy artysta płacił w czasie tworzenia regularnie podatki, dbał o przestrzeń wspólną, pielęgnował relacje z sąsiadem, czy raczej zamykał się w swojej pracowni i oddawał się bezgranicznie swoim własnym pasjom, tworząc kolejne „Kolosalności”. Czy miał pewność, że jego wysiłek wkładany w „martwy” kamień przełoży się na sukces? Czy była to czysta potrzeba wydobycia piękna, a reszta była bez znaczenia, czy może zobaczył, że to, co robi, podoba się innym i można na tym dobrze zarobić? W zależności od tego, jakie atrybuty przypiszemy artyście, tak będziemy go postrzegać i albo nas przekona i uznamy jego sztukę za bezcenną wartość, albo staje się dla nas pracowitym, jednym z wielu, rzemieślników.

Kończąc ten alegoryczny wywód i wracając do literatury przedmiotu, możemy stwierdzić po pierwsze, że w dzisiejszych organizacjach przywództwo i zarządzanie to pokrewne tematy (Adair, 2000; Gawłowski, 2016; Jemielniak i Koźmiński, 2011); a po drugie że przywództwo jest od lat badane w naukach o zarządzaniu (zob. Stogdill, 1948, ale też Gawłowski i Mruk, 2016; Hatch, Kostera i Kozminski, 2009; Karaszewski, 2008b; Korzyński, 2018; Koźmiński, 2013; Krzakiewicz i Cyfert, 2013; Mrówka, 2010) i dzięki tym badaniom wiemy już o przywództwie bardzo wiele, choć wciąż jeszcze pozostają kwestie niewyjaśnione. Należą do nich między innymi jednoznaczne zakresy funkcji pełnionych przez menedżera i lidera w organizacji, rola cech i zachowań w efektyw-

ności przywódcy czy rola uczenia i treningu w kształtowaniu i rozwoju przywództwa. Niniejsza praca jest próbą przybliżenia nas choćby w niewielkim stopniu do określenia precyzyjniejszych ról menedżera i lidera w organizacji i uporządkowania wiedzy w tym obszarze.

Kierując współczesną organizacją, prawdopodobnie trudno byłoby sprostać wymaganiom pracowniczym, organizacji i otoczenia, korzystając tylko z jednej puli zachowań. Niewątpliwie w organizacjach mamy do czynienia z łączeniem obu tych ról – dbającego o operację menedżera i przywódcy, w proporcjach uzależnionych od kontekstu (Mintzberg, 2012). Wynika to zapewne w dużej mierze z tego, że dzisiejsze role i oczekiwania wobec współcześnie zarządzających są różnorodne i bardzo złożone (Jemielniak i Koźmiński, 2014; Płoszajski i Mierzejewska, 2004; Czarnecki, 2018; Czerska i Rutka, 2015; Mrówka i Pindelski, 2015; Piórkowska, 2017).

Czerska i Rutka (2015) twierdzą, że we współczesnych organizacjach zarządza się, korzystając z narzędzi zarówno technokratycznych, jak i przywódczych. Podobne stanowisko prezentują Adair (2000); Kotter (1990); Mintzberg (2012); Quinn i in. (2007). Niewątpliwie w organizacjach zarządzanie przypisane jest bardziej do sytuacji tworzącej ład, porządek, stabilizację, dającej poczucie pewności, a przywództwo kojarzone jest ze zmianą, stanowiąc swoisty „dopalacz” w warunkach niepewności, prowadząc zwolenników w kierunku „ziemi obiecanej”.

Jemielniak i Koźmiński (2011) twierdzą, że opisy ról menedżera i lidera w organizacji mają raczej charakter normatywny i często są wywodem teoretycznym. Sudoł idzie dalej, pokazując, że w naukach o zarządzaniu zbyt łatwo buduje się nowe teorie, w których brakuje walidacji przez badania empiryczne, w związku z czym „teorie” te można traktować tylko jako pomysły, a nawet spekulacje autorów, co najwyżej jako hipotezy, a nie prawdy naukowe (Sudoł, 2012, s. 19). Możemy skonstatować, że jest to zbyt krytyczne spojrzenie, chociażby w kontekście ostatnich doniesień literaturowych w tym zakresie (zob. m.in. (Koźmiński, 2013; Mrówka, 2013; Korzyński, 2018; Piórkowska, 2017).

Niniejsza książka jest wynikiem długoletniej serii badań przeprowadzonych na łącznej próbie około 2000 osób. Ich celem było zgłębienie pojęcia kompetencji ważnych w zarządzaniu (Baczyńska, 2015; Baczyńska i Thornton, 2017; Moczydłowska, 2008), a efektem jest opracowanie i przetestowanie dwóch niezależnych modeli kompetencyjnych przynależnych do roli lidera i menedżera w organizacji. To właśnie te

kompetencje wytyczają granicę między ww. pojęciami. Jest to podejście wprowadzające nowe spojrzenie na obie ww. funkcje pełnione w organizacjach.

I chociaż wielu badaczy zadaje sobie pytanie: „Czy na czele sprawnie działającej organizacji powinien stać: artysta, sprawny rzemieślnik, skrupulatny i rzetelny menedżer czy charyzmatyczny lider?” (Hatch i in., 2009), odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest jednoznaczna. Coraz więcej trudności sprawia bowiem rozdzielenie terminów przywódcy i menedżera w sposób precyzyjny i jednoznaczny. Badacze podkreślają, że w hierarchicznej strukturze organizacyjnej nie są to odrębne stanowiska (Czerska i Rutka, 2015). W praktyce widzimy, że menedżer może osiągnąć sukces, pełniąc odmienne funkcje. Przykładami są chociażby Jobs i Iaccoca.

Analizując bardziej wnikliwie temat, widzimy, że chociaż współczesna literatura stara się rozdzielać przywództwo od zarządzania, to jest jednak głęboka luka badawcza w zakresie doprecyzowania ról lidera i menedżera. Nieliczni badacze wskazują, gdzie ta granica miałaby przebiegać (Czerska i Rutka, 2015; Kotter, 1990; Koźmiński, Jemielniak i Latusek-Jurczak, 2014; Roman, 2008). Należy też podkreślić, że większość z tych założeń bazuje na *desk research* (Jemielniak i Koźmiński, 2011). Celem tej monografii jest próba rozwikłania tego problemu i wytyczenie granicy między menedżerem i liderem. Polem, na którym ten proces będzie realizowany, jest analiza kompetencji, ale również pogłębiona analiza dotycząca powiązania cech, zdolności z zachowaniami lidera w konkretnych kontekstach sytuacyjnych.

Analiza i krytyka literatury doprowadziła do wyprowadzenia następujących wniosków:

- Po pierwsze: pojęcia „menedżer” i „lider” są często nieostre i przenikają się wzajemnie (Adair, 2000). Badacze traktują je często zamiennie (Kotter, 1990; Mintzberg, 2012). Zdecydowana większość definicji ma charakter normatywny, wyprowadzona została na podstawie analizy literatury (Jemielniak i Koźmiński, 2011).
- Po drugie: problemy zarządzania wraz z rozwojem przemysłu i organizacji stały się bardziej złożone, a wymagania wobec menedżera lawinowo rosną (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2017; Jemielniak i Latusek, 2005; Koźmiński i Piotrowski, 1999).
- Po trzecie: Yukl (2013) twierdzi, że nie udało się wypracować porozumienia co do tego, które kategorie zachowań są rzeczywiście istotne w zarządzaniu poza zachowaniami skoncentrowanymi na

- zadaniach i na relacjach, które powracają jak bumerang w licznych współczesnych teoriach (Blanchard, 2008; Fiedler, 2006).
- Po czwarte: zachowania są lepszym wskaźnikiem sukcesu menedżera czy lidera niż cechy (Mischel i Shoda, 1995; Tett i Burnett, 2003; Tett i Guterman, 2000; Van Iddekinge, Ferris, i Heffner, 2009). Zachowania stanowią podstawowy wymiar kompetencji. Dzięki obserwowalnym zachowaniom jesteśmy w stanie ocenić poziom kompetencji, jaki prezentuje dana osoba (Filipowicz, 2004).
 - Po piąte: narzędzia diagnozujące przywództwo budowane wokół obserwowalnych zachowań są trafniejsze niż kwestionariusze budowane wokół cech czy predyspozycji (Yukl, 2013).
 - Po szóste: Kompetencje lidarskie postrzegane są bardziej w wymiarze globalnym, a menedżerskie w lokalnym (Kaufman, 2011). Lidarskie kompetencje wiążą się z sytuacją niepewności i zmiany, kompetencje menedżerskie koncentrują się na porządku i sytuacji pewności lub umiarkowanego ryzyka (Kotter, 1990). Podobnie określana jest perspektywa działania wyrażona w czasie: lidarska – długoplanowa; menedżerska – krótkoterminowa. Kompetencje lidarskie mają podstawy zakorzenione w emocjach, a menedżerskie w racjonalnym działaniu (Kozłowski, 2013).

Najbardziej „czyste” kompetencje lidarskie, które nie przenikają się z kompetencjami menedżerskimi zaproponował Kozłowski (2013).

Wnioski z literatury oraz luka badawcza zachęcają do identyfikacji dwóch modeli kompetencyjnych przynależących do roli menedżera i lidera w organizacji. Wymiary skoncentrowane na zadaniach i relacjach przejawiają się w licznych teoriach zarządzania. Można je potraktować jako kompetencje menedżerskie.

W monografii założono, że kompetencje lidarskie według Kozłowskiego (2013) można potraktować jako „czyste” kompetencje przywódcze, a kompetencje nastawienia na zadania i nastawienia na relacje jako kompetencje menedżerskie.

W tej publikacji będę rozważać pojęcie przywództwa w odniesieniu do odpowiedzi na następujące pytania: Czy można rozdzielić kompetencje lidarskie i menedżerskie? Czy kompetencje menedżerskie można określić za pomocą dwóch niezależnych wymiarów: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje? Czy kompetencje lidarskie, zgodnie z założeniem Kozłowskiego, składają się z pięciu niezależnych wymiarów, takich jak: kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwór-

cze, mobilizacyjne i autorefleksyjne? Czy modele kompetencji menedżerskich i liderekich są od siebie niezależne? Na których szczeblach organizacyjnych silniej prezentowane są kompetencje liderekich, a na których kompetencje menedżerskie? Czy kompetencje liderekich mają związek z realnym wpływem, jaki wywiera lider na siebie, relacje w zespole, organizację i otoczenie? Czy wiek i staż różnicują ocenę kompetencji menedżerskich i liderekich?

Aby zweryfikować ww. problemy badawcze, wyprowadzono następujące hipotezy badawcze:

- H.1. Kompetencje menedżerskie składają się z dwóch niezależnych wymiarów: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje.
- H.2. Kompetencje liderekich składają się z pięciu niezależnych wymiarów: kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne.
- H.3. Model kompetencji użytecznych w zarządzaniu (kompetencje korporacyjne, KK) składa się z dwóch wymiarów kompetencji menedżerskich i pięciu wymiarów kompetencji liderekich, które tworzą jednorodny i rozróżnialny wewnętrznie konstrukt.
- H.4. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe wyniki w zakresie kompetencji przywódczych w procesie samooceny.
- H.5. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe wyniki w zakresie kompetencji przywódczych w procesie oceny przez „innych”.
- H.6. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują wyższe wyniki w zakresie kompetencji menedżerskich w procesie samooceny.
- H.7. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują wyższe wyniki w zakresie kompetencji menedżerskich w procesie oceny przez „innych”.
- H.8. Kompetencje przywódcze w procesie samooceny menedżerów są powiązane z wpływem, jaki wywiera lider na siebie, zespół i organizację.

- H.9. Kompetencje przywódcze w procesie oceny przez innych mają związek z wpływem, jaki wywiera lider na siebie, zespół i organizację.
- H.10. Kompetencje zarządcze w procesie samooceny i oceny „innych” są wyższe na wyższych stanowiskach menedżerskich, takich jak CEO, dyrektor, menedżer projektów, w porównaniu z kierownikami średniego szczebla.
- H.11. Kompetencje przywódcze lepiej niż kompetencje menedżerskie przewidują wpływ bezpośredni, na organizację i otoczenie, na zespół i relacje w stosunku do kompetencji menedżerskich.
- H.12. Wiek i staż pracy są dodatnio skorelowane z poziomem kompetencji liderek i menedżerskich w samoocenie menedżerów i w ocenie pracowników.

Aby zweryfikować hipotezy, skonstruowano trzy autorskie kwestionariusze, które poddano starannej walidacji. Kwestionariusze składają się ze stwierdzeń odnoszących się do obserwowalnych zachowań i służą do pomiaru kompetencji menedżerskich, kompetencji liderek i wpływu, jaki wywiera menedżer na organizację i otoczenie, zespół oraz samego siebie. Następnie narzędzia te poddano wnikliwemu procesowi analizy czynnikowej, wyliczono ich rzetelność (współczynnik alpha Cronbacha), a testowane modele poddano konfirmacyjnej analizie czynnikowej.

Monografia ma dosyć nietypową formę, ponieważ zagadnienie przywództwa omówiono w interdyscyplinarnym wymiarze, przyjmując różne perspektywy. Publikacja została podzielona na dwie części: teoretyczną i empiryczną. W pierwszej dokonano wnikliwej analizy przywództwa z pięciu różnych perspektyw, pokazując liczne luki i chaos w obszarze pojęć. Druga część zawiera badania wcześniejsze i badania właściwe autorki.

W części teoretycznej starałam się przedstawić zawiłość zagadnień i mnogość podejść do pojęcia przywództwa. W rozdziale pierwszym zaprezentowałam różne definicje roli menedżera i lidera w organizacji oraz chaos w zakresie pojęć badanych zagadnień. Przedstawiłam spory i kontrowersje w obszarze badań nad przywództwem. Pokazałam też ewolucję pojęcia, jaka nastąpiła w pojęciu „menedżer” z perspektywy problemów badawczych w teorii organizacji.

W rozdziale drugim dokonałam krytycznej analizy koncepcji przywódczych w podziale na teorie cech, zachowań, teorie sytuacyjne oraz

przywództwo transakcyjne i transformacyjne. Przeanalizowałam je pod kątem dowodów empirycznych, które opublikowali twórcy badań oraz ich krytycy. Rozdział kończy się prezentacją Teorii Ograniczonego Przywództwa, która stanowi podstawę teoretyczną do badań właściwych.

W rozdziale trzecim zostały pokazane ważne aspekty zarządzania z perspektywy zorganizowania przedsiębiorstwa: rodzaje szczebli menedżerskich, typy autorytetów, rola doświadczenia w zarządzaniu, a także znaczenie rozwoju menedżerskiego na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Rozdział czwarty przedstawia analizę skuteczności przywództwa, starałam się uzyskać odpowiedź na pytanie: „Jakie cechy, zdolności, zachowania warto mierzyć w kontekście efektywnego zarządzania?”.

Rozdział piąty wreszcie dotyka pojęcia kompetencji – kluczowego obszaru, w którym dokonano rozdzielenia pojęć „lider” vs „menedżer”. W tej części pracy przedstawiłam definicję pojęcia kompetencji, przeanalizowałam modele kompetencyjne funkcjonujące we współczesnych organizacjach oraz przeprowadziłam wnikliwy przegląd literatury w podziale na kompetencje lidarskie i menedżerskie.

W pierwszej części empirycznej przedstawiłam badania wcześniejsze, przeprowadzone w formie niezależnych projektów badawczych na próbie 914 menedżerów pochodzących z różnych szczebli struktury organizacyjnej. Celem tych badań była pogłębiona analiza kompetencji ważnych w zarządzaniu. W siedmiu oddzielnych badaniach poszukiwałam związku kompetencji kierowniczych i przywódczych z cechami osobowości i różnymi rodzajami zdolności ważnymi w zarządzaniu organizacjami. Na ich podstawie można było wysunąć ciekawy wniosek, że tam, gdzie kończą się wyuczone schematy działania, sięgamy do naszych cech osobowościowych czy uzdolnień. Uzyskane wyniki badań korespondują z Teorią Aktywacji Cech (Deinert i in., 2015; Tett i Guterman, 2000). Ponadto badania pokazały, dlaczego teorie cech nie mają przełożenia na bycie liderem i dały odpowiedź na pytanie, dlaczego ludzie z tak bardzo odmiennymi cechami osobowości stają się przywódcami. Pokazałam, że kołem zamachowym dla bycia przywódcą są kompetencje, u podstaw których leżą najpierw przejawiane zachowania, a dopiero później cechy.

W części poświęconej badaniom właściwym dokonałam rozdzielenia pojęcia „menedżer” vs „lider”, bazując na Teorii Ograniczonego Przywództwa oraz posiłkując się teoriami zachowań z Ohio i Michigan. Na podstawie uzyskanych empirycznie danych na próbie około 1000 res-

pondentów, metodą confirmacyjnej analizy czynnikowej, wyprowadziłam dwa rozdzielne modele kompetencyjne, przynależne do menedżerów i liderów. Ich skuteczność udało się potwierdzić, wprowadzając do modelu regresji zmienną, jaką jest wpływ lidera na organizację. Na podstawie opracowanych modeli można wytyczyć różnice między kompetencjami przynależnymi do funkcji menedżera i lidera, a w związku z tym lepiej projektować zasady rekrutacji, proces selekcji i program szkoleń oraz efektywniej opracowywać ocenę kompetencji w procesach oceny 360 stopni czy metodach Assessment lub Development Center.

Pracę kończą wnioski wyprowadzone z przeprowadzonych badań oraz ich implikacje do teorii i praktyki zarządzania.

Niniejsza praca stanowi wkład do nauk o zarządzaniu, definiując zakres kompetencji przynależnych do lidera i menedżera pracujących w dzisiejszej organizacji. Na polu opracowanych i przetestowanych dwóch modeli kompetencyjnych rozdzielałam ww. pojęcia. Pokazuję funkcjonowanie i uruchamianie naszych cech i zdolności ważnych z perspektywy skutecznej realizacji zadań oraz otwieram nową przestrzeń, na bazie której można w bardziej uporządkowany sposób prowadzić badania naukowe i projekty rozwojowe. W niniejszej książce przedstawiłam szerokie i pogłębione badania na próbie około dwóch tysięcy respondentów, które stanowią solidną podbudowę dla wyprowadzonych wniosków.

Część I

STUDIUM TEORETYCZNE

Rozdział 1

PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY DEFINICJI I POJĘĆ

Badania nad przywództwem wpisują się w teoretyczny nurt teorii organizacji i zarządzania, ale też w nurt praktyczny, obejmując dyscypliny takie jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowania organizacyjne, wspomaganie decyzji menedżerskich, zarządzanie strategiczne (Cyfert i in., 2014; Romanowska, 2014). We współczesnej gospodarce, gdzie wartość czerpie się coraz częściej z ludzkiej wiedzy czy specjalizacji, a nie z przestarzałych książek, a pracownicy już od dawna nie są postrzegani jako tryby w maszynie, nie jest łatwo oddzielić zarządzanie od przywództwa. Płoszajski i Mierzejewska (2004) podkreślają, że obecny świat organizacji podlega głębokim, wielowymiarowym przemianom. W ich wyniku pojawia się rzeczywistość, którą trudno analizować i opisywać, wykorzystując dotychczas stosowane pojęcia i instrumenty teoretyczne. Nogalski i Niewiadomski (2013) wskazują, że kluczową rolę w dzisiejszych organizacjach zaczyna odgrywać umiejętność zarządzania wiedzą. Autorzy podkreślają też, „że we współczesnych naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka w kształtowaniu sukcesu organizacji” (Nogalski i Niewiadomski, 2013, s. 12). Pracownicy oczekują zatem do swoich liderów nie tylko wyznaczania zadań, ale przede wszystkim nadawania sensu, określania wizji i kierunków działania, a także

efektywnego magazynowania i dystrybuowania wiedzy w organizacji. Menedżerowie organizują pracowników w celu zmaksymalizowania ich wydajności, ale starają się też rozwijać ich umiejętności i talenty, a także inspirować do wychodzenia ze swojej strefy komfortu i przekraczania granic dotychczasowych kompetencji. Aby jednak w pełni zasłużyć na miano lidera w organizacji, należy pociągać za sobą jakiś zwolenników. „Przywództwo to zdolność »prowadzenia za sobą« mniej lub bardziej licznych grup zwolenników” (Koźmiński i in., 2014, s. 22). Mogą to być pracownicy, członkowie zespołu, współpracownicy czy inni uczestnicy organizacji. Jedno jest też pewne: bez „przewodzonych” nie ma przewodzenia.

1.1. Menedżer vs przywódca – przegląd pojęć

W dzisiejszym świecie biznesu od menedżera coraz częściej wymaga się cech lidera. Przywództwo we współczesnych organizacjach zaczyna być rozumiane jako zdolność do przewodzenia innym i polega na umiejętnym zakomunikowaniu przyszłej wizji, do której zwolennicy lidera mają wspólnie dążyć (por. Jemielniak i Koźmiński, 2011). Ten mix pojęć w wymiarach lider, przywódca, menedżer prowokuje badaczy do uporządkowania pojęć. Warren Bennis w swojej książce z 1989 r. – *Stając się liderem*, przedstawia listę różnic. Jego zdaniem zadaniem menedżera jest planowanie, organizowanie i koordynowanie zadań. Zadaniem lidera jest inspirowanie i motywowanie (Bennis, 1989).

Tabela 1.1. Różnice między menedżerem a liderem

| Menedżer | Lider |
|---|---|
| Zarządza | Kreuje innowacyjność |
| Utrzymuje | Rozwija |
| Skupia się na systemach i strukturach | Koncentruje się na ludziach |
| Bazuje na kontroli | Wzbudza zaufanie |
| Przyjmuje perspektywę krótkoterminową – reaguje na problemy | Przyjmuje perspektywę długoterminową – kreuje wizję |
| Koncentruje się na wykonaniu zadania | Szuka sensu wykonywanych zadań |
| Podejmując decyzję, rozważając problemy, przyjmuje perspektywę działu, departamentu – środowiska, w którym się obraca | Przyjmuje szeroką perspektywę rynku, kraju, innych organizacji, interesariuszy – „szerokiego horyzontu” |

| | |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Adaptuje się do organizacji | Zmienia organizację |
| Koncentruje się na <i>status quo</i> | Burzy <i>status quo</i> |
| Jest dobrym wykonawcą zadań | Kreuje zadania |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bennis (1989); Zaleznik (1977).

Czerska i Rutka (2015) w interesujący sposób opisują różnice między kierownikami, nazywając ich technokratami i przywódcami (zob. tabela 1.2).

Tabela 1.2. Technokrata vs przywódca wg Czerskiej i Rutki

| Technokrata | Przywódca |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ wskazuje cele i zadania ■ narzuca sposoby działania wg własnej wiedzy lub obowiązujących procedur ■ osobiście karze lub nagradza, korzystając z posiadanych środków motywowania ■ instruuje, monitoruje | <ul style="list-style-type: none"> ■ określa wspólną wizję i pociąga zespół do współpracy przy jej realizacji ■ wskazuje kierunek rozwiązania pojawiających się problemów ■ wyszukuje okazje i daje podwładnym szansę osiągnięcia sukcesu ■ identyfikuje role podwładnych i podpowiada sposoby ich odgrywania ■ buduje zaufanie, będące podstawą zaangażowania ■ karze lub nagradza podwładnych przez dawanie lub odbieranie im szans na spełnienie ich oczekiwań (relacje emocjonalne) ■ inspiruje, przekonuje, wspiera |

Źródło: Czerska i Rutka (2015, s. 75).

Karaszewski (2008) ustawia granice między liderem a menedżerem w nieco inny sposób. Menedżerowi przypisuje zadania związane z planowaniem, organizowaniem i rozwiązywaniem problemów, a liderom pozostawia wyznaczanie celu, budowanie relacji i zaangażowania oraz inspirowanie i działania związane z motywowaniem. W tabeli 1.3 zostały zaprezentowane propozycje zebrane przez tego autora.

Mintzberg (2012) twierdzi, że zarządzanie i przywództwo idą ze sobą w parze. Zarządzanie odbywa się na trzech płaszczyznach: informacyjnej, międzyludzkiej i działania. Na wszystkich płaszczyznach mieszają się role przywódcy i menedżera. Mintzberg zauważa, że „łatwo oddzielić od siebie te role w teorii, ale na poziomie behawioralnym czasami jest to niemożliwe” (Mintzberg, 2012, s. 115).

Tabela 1.3. Funkcje zarządzania a funkcje przywództwa

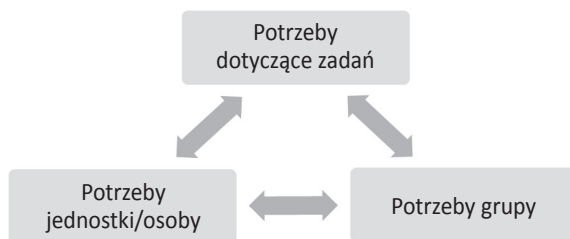
| Zarządzanie | Przywództwo |
|--|---|
| Planowanie/budżetowanie: <ul style="list-style-type: none"> ■ ustalenie planu działania i rozkładu czasu, ■ alokacja zasobów | Wyznaczanie celu: <ul style="list-style-type: none"> ■ kreowanie wizji, ■ ustalenie strategii, ■ wyjaśnianie ogólnych założeń |
| Organizowanie i angażowanie pracowników: <ul style="list-style-type: none"> ■ przydział stanowisk, ■ ustalenie zasad i procedur, ■ opracowanie struktury | Ukierunkowanie pracowników: <ul style="list-style-type: none"> ■ komunikowanie celów, ■ budowanie koalicji i zespołów, ■ poszukiwanie zaangażowania |
| Rozwiązywanie problemów: <ul style="list-style-type: none"> ■ podejmowanie działań korygujących, ■ tworzenie kreatywnych rozwiązań, ■ rozwijanie bodźców i zachęt | Motywowanie i inspirowanie: <ul style="list-style-type: none"> ■ pobudzanie i inspirowanie do działań, ■ delegowanie uprawnień, ■ zaspokajanie potrzeb grupy |

Źródło: Karaszewski (2008a, s. 68).

Według Quinn i in. (2007) efektywni menedżerowie szukają równowagi między pełnionymi funkcjami, ale pełnienie ich jest indywidualnym wyborem każdego z nich. Współczesne organizacje, w których spotykamy efektywnych menedżerów, nie mogą sobie pozwolić na porzucenie którejsz ról i odgrywanie tylko jednej z nich. Muszą odgrywać obie jednocześnie.

Podobne stanowisko utrzymuje Adair (2000), pokazując, że „lider” i „menedżer” często oznaczają to samo.

Rysunek 1.1. Model przywództwa Adaira



Źródło: opracowanie własne na podstawie Adair (2000).

Zdaniem Jemielniaka i Koźmińskiego (2011) zarządzanie ma charakter normatywny. Oznacza to tyle, że aby można było mówić o efektywnym menedżerze czy przywódcy, który realizuje założone cele,

muszą być spełnione konkretne warunki. Według autorów menedżerowie koncentrują się głównie na funkcjach zarządzania. Proponują oni swoją własną typologię, zawierającą następujące elementy:

1. Planowanie – opierające się na przygotowywaniu programów przyszłych działań (lub jej części). Wytyczone programy dotyczą celów, zadań oraz materiałów potrzebnych do ich realizacji.
2. Organizowanie – obejmujące zasady podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności.
3. Zarządzanie informacją i wiedzą – celowe i zorganizowane pozyskiwanie, archiwizowanie, przetwarzanie i użytkowanie informacji, ważnych dla funkcjonowania i realizacji zadań w organizacji.
4. Zarządzanie finansami organizacji – dbanie o płynność finansową i zarządzanie ryzykiem oraz wartością aktywów materialnych i niematerialnych organizacji.
5. Zarządzanie operacjami – koordynowanie ważnych operacji w organizacji, takich jak: produkcja, sprzedaż, obsługa, projektowania nowych wyrobów.
6. Polityka personalna – oddziaływanie na pracowników przez ustalanie zasad doboru, systemów motywacyjnych, ocen pracowniczych, awansów czy zwolnień.
7. Marketing i public relations – kształtowanie relacji między organizacją a jej otoczeniem.
8. Negocjacje – rozumiane jako rozstrzyganie sporów, kontraktów, zawieranie sojuszy czy dokonywanie fuzji.
9. Kontrola – ustanawianie norm i sprawdzanie przebiegu prac w odniesieniu do poczynionych założeń. Kontrola dotyczy też wprowadzania planów naprawczych i zmian kierunków działania, jeśli okażą się nietrafione.

Według Jemielniaka i Koźmińskiego (2011) rola menedżera polega na realizacji twardych, wymiernych aspektów działania organizacji. Przywództwo dotyczy zaś „miękkich” społecznych, kulturowych, a nawet emocjonalnych wymiarów działania i w niemałym stopniu opiera się na cechach osobowych. Zdaniem autorów umiejętności przywódcze można rozwijać, ale nie można się ich nauczyć. Stawiają też pytanie, czy można kształtować własny styl i cechy przywódcze.

Tak więc Jemielniak i Koźmiński (2011) rozróżniają dwa oddzielne obszary działań – pierwszy należący do menedżera, a drugi do przywódcy. Pokazują też obszar wspólny, który przynależy do obu tych funkcji.

Rysunek 1.2. Obszary działania menedżera i lidera według Jemielniaka i Koźmińskiego



Źródło: Jemielniak i Koźmiński (2011, s. 18).

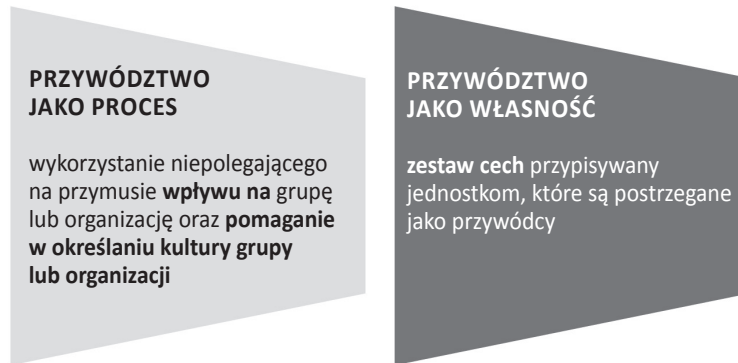
Jeśli spojrzymy na definicje pojęcia przywództwa, wyłoni nam się pełne spektrum pojęć zbudowanych wokół dwóch obszarów.

Przywództwo bardzo często charakteryzuje się: (1) jako proces polegający na dobrowolnym wpływie na uczestników organizacji oraz pomaganiu w określaniu kultury grupy lub organizacji lub (2) jako własność, czyli zestaw pewnych predyspozycji, które przypisujemy liderowi (zob. rysunek 1.3).

W literaturze występuje ponad 350 definicji słowa „przywództwo” (Daft i Lane, 2005). W tabeli 1.4 zaprezentowano wybrane z nich.

Podsumowując to zestawienie, można stwierdzić, że definicje przywództwa koncentrują się na: (1) funkcji wpływu, mobilizacji i kreowania zmian (2) kontekście cech czy predyspozycji samego lidera; (3) zachowaniach czy kompetencjach użytych w konkretnych sytuacjach; (4) realizowanej wizji, przez umiejętność identyfikowania i pokonywania ograniczeń.

Rysunek 1.3. Perspektywy definiowania pojęcia przywództwa

**PRZYWÓDZTWO
JAKO PROCES**

wykorzystanie niepolegającego na przymusie **wpływu na grupę** lub organizację oraz **pomaganie w określaniu kultury grupy** lub organizacji

**PRZYWÓDZTWO
JAKO WŁASNOŚĆ**

zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.4. Definicje przywództwa

| | |
|---|---|
| Przywództwo jest „zachowaniem osoby, która kieruje działaniami grupy w sposób służący osiągnięciu wspólnego celu” | (Hemphill i Coons, 1957, s. 7) |
| Przywództwo jest „przyrostem wpływu, który wykracza poza zdolność przekonania innych do mechanicznego podporządkowania się rutynowym zarządzeniom organizacji” | (Katz i Kahn, 1978, s. 528) |
| „Z przywództwem mamy do czynienia, kiedy dana osoba »zaprzęga« zasoby instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i inne, aby pobudzić motywację, zaangażować i usatysfakcjonować innych” | (Burns, 1978, s. 18) |
| „Z przywództwem mamy do czynienia, kiedy jednej lub więcej osobom udaje się kształtować i definiować rzeczywistość innych” | (Smircich i Morgan, 1982, s. 258) |
| Przywództwo jest „procesem wpływania na działalność zorganizowanej grupy i kierowaniem nią w sposób umożliwiający osiągnięcie celu” | (Rauch i Behling, 1984, s. 46) |
| „Przywództwo polega na wyrażaniu wizji, uosabianiu wartości oraz tworzeniu środowiska, w którym osiągnięcie wyznaczonych celów staje się możliwe” | (Richards, Engle i Adams, 1986, s. 206) |
| Przywództwo „to umiejętność wyjścia poza kulturę, aby nadać bieg procesom ewolucyjnych zmian o bardziej adaptacyjnym charakterze” | (Schein, 1992, s. 2) |
| „Przywództwo jest procesem nadawania sensu temu, co grupa osób wspólnie dokonuje, umożliwiając im zrozumienie tego, co robią i zaangażowanie w swoje działania” | (Drath i Palus, 1994, s. 4) |

| | |
|---|---|
| Przywódcą to szczególny rodzaj kierownika, który ma bezpośredni związek z zachowaniami organizacyjnymi. Przywódca to osoba mająca duży wpływ na podwładnych, którzy wykonują polecenia pożądanego przez szefa ze względu na więzi, jakie ich łączą. Przywództwo charakteryzuje się wyjątkowymi cechami osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się dobrowolnie. Można powiedzieć, że dana osoba cieszy się w wybranej grupie społecznej autorytetem, władzą, która jest akceptowana | (Stoner i Freeman, 1999) |
| Przywódtwo definiowane jako relacja wpływu lidera na grupę, w celu wprowadzania zmian i osiągnięcia wyznaczonych celów | (Rost, 1993); (Bess i Goldman, 2001); (Kan i Parry, 2004); (Ohman, 2000); (Osborn, Hunt i Jauch, 2002); (Pearce i Conger, 2002); (Mills, 2005); (Vroom i Jago, 2007); (Western, 2013) |
| „Przywódtwo to zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie), które przyciągają i skupiają członków owej grupy przez dłuższy czas” | (Mrówka, 2010, s. 21) |
| „Siła przywództwa przejawia się w zdolności do przewyższania obiektywnych i subiektywnych ograniczeń, którym podlegają przywódcy” | (Kozłowski, 2013, s. 26) |

Wielu autorów (m.in. Bennis i Nanus, 1985; Zaleznik, 1977) twierdzi, że przywództwo i zarządzanie są jakościowo różne i wzajemnie się wykluczają. Zwolennicy najbardziej skrajnego rozróżnienia między tymi pojęciami zakładają, że ta sama osoba nie jest zdolna do jednoczesnego zarządzania i przywództwa. Innymi słowami: niektórzy zarządzają, a inni przewodzą. Zgodnie z tym twierdzeniem wartości wyznawane przez liderów i kierowników (menedżerów) są niekompatybilne, a ich osobowości odmienne. Menedżerowie cenią stabilizację, porządek i wydajność, zachowują dystans, nie podejmują ryzyka i koncentrują się na krótkoterminowych rezultatach. Liderzy stawiają na elastyczność, innowacyjność i zdolność adaptacji; dbają o wyniki gospodarcze, ile o ludzi, przyjmując w odniesieniu do celów i strategii perspektywę długoterminową (Yukl, 2013).

Kierownicy kładą nacisk na sposób realizacji zadań, starają się skłonić podwładnych, by osiągnęli lepsze rezultaty. Liderzy koncentrują się na znaczeniu, jakie określone działania i zadania mają dla pracowników, starając się skłonić ich do osiągnięcia porozumienia co do najważniejszych zadań. Bennis i Nanus (1985, s. 21) twierdzą, że „menedżerowie

to osoby, które należycie wykonują zadania, natomiast przywódcy to ci, którzy robią to, co należy”. Niemniej jednak kojarzenie przywództwa i zarządzania z różnymi typami osobowości nie jest poparte badaniami empirycznymi; nikt nie wpisuje się całkowicie tylko w jeden lub drugi stereotyp. Co więcej: tego rodzaju definiowanie zakłada, że wszyscy menedżerowie są odtwórczy.

Kotter (1990) uważa, że celem zarządzającego jest przewidywalność i utrzymanie porządku w organizacji, natomiast przywódca dąży do organizacyjnej zmiany. Obie role są niezbędne, stąd problemem może być nieumiejętność zachowania potrzebnej równowagi. Kadra kierownicza w dużych organizacjach działających w dynamicznym środowisku musi spełniać obie te funkcje. Przeprowadzone przez Kottera badania dotyczące czołowych, dużych firm działających w dynamicznym środowisku, pokazały, że nieliczne osoby są w stanie skutecznie odgrywać obie role.

Hatch, Kostera i Koźmiński (2009) wprowadzają pojęcie trzech twarzy przywództwa. Uważają, że istnieją trzy kluczowe aspekty odróżniające od siebie typ przywództwa. Pierwszy typ lidera jest dobrze zorganizowany i przede wszystkim zorientowany na cel. Taki lider prezentuje twarz menedżera. Drugi typ wykracza poza racjonalny poziom, wyzwalając kreatywność, zmianę, wizję, budując przy tym tożsamość grupy. Taki typ będziemy klasyfikować jako styl artysty. Trzecia kategoria przywódcy akcentuje wartości i buduje wiarę w organizację. Taki typ przywództwa autorzy klasyfikują jako typ duchownego przewodnika, kapłana.

Rost (1993) zdefiniował zarządzanie jako relację władzy między kierownikiem a podwładnymi w obszarze wytwarzania i sprzedaży towarów i usług. Przywództwo opisał natomiast jako wielokierunkową relację wpływu między liderem a jego zwolennikami, której celem jest doprowadzenie do realnej zmiany.

Kiedy definiowanie zarządzania i przywództwa jako odrębnych ról, procesów lub relacji prowadzi do formułowania uproszczonych teorii na temat skutecznego przywództwa, może raczej przesłaniać fakty niż ułatwiać zrozumienie tego zagadnienia. Większość badaczy wydaje się zgodna co do tego, że skuteczne zarządzanie lub kierowanie nowoczesną organizacją wymaga również umiejętności przywódczych. Łączenie tych dwóch procesów jest złożoną kwestią, będącą przedmiotem rozważań w literaturze dotyczącej organizacji (Yukl i Lepsinger, 2005).

W badaniach Koźmińskiego (2013) występuje rozróżnienie ról menedżera i przywódcy (zob. tabela 1.5).

Tabela 1.5. Zadania przywódcy i menedżera według Koźmińskiego

| Przywódcą | Menedżer |
|--|---|
| Apelowanie do emocji i pobudzanie ich. Umiejętne zarządzanie emocjami sprawia, że podwładni mogą stać się zwolennikami. | Codzienna rzetelna praca i kierowanie zespołem, administrowanie zadań, robienie rzeczy właściwie, sprawność i skuteczność |
| Wyznaczanie kierunków, czyli tworzenie wizji i misji odnoszących się do dalszej przyszłości, a także działania doradcze wobec podwładnych. | Rozwiązywanie konkretnych problemów, odpowiednie ustawianie spraw i panowanie nad nimi, działania za pomocą instrukcji, harmonogramów, kontrola i egzekwowanie wykonania wyznaczonych zadań, rozwiązywanie konfliktów i zapobieganie im |
| Mistrzostwo, charyzma i autorytet | Wiedza techniczna, zdolność do administrowania i zarządzania własnym czasem |

Źródło: Koźmiński (2013, s. 92).

Kompetencje związane z efektywnym zarządzaniem obejmują cechy osobowości, motywację, zdolności poznawcze i umiejętności interpersonalne. Kilka cech osobowości odróżnia efektywnych menedżerów od tych, którzy nieskutecznie pełnią swoją funkcję. Tych pierwszych charakteryzują: zorientowanie na wydajność, obejmujące motywację, dążenie do sukcesu, wysokie własne standardy pracy, a także nacisk na realizację celów. Do innych cech skutecznych menedżerów należą: pragnienie władzy, akcentowanie jej symboli, asertywne zachowanie, dążenie do wpływania na innych i troska o reputację produktów oraz usług organizacji. Charakteryzuje ich pewność siebie, czego dowodem jest silna wiara w słuszność własnych przekonań, w swoje pomysły i umiejętności, a także podejmowanie działań zdecydowanie i bez wahania, oraz składanie propozycji w stanowczy i opanowany sposób, z właściwą gestykulacją i zachowaniem odpowiedniej postawy. Wreszcie, skuteczni menedżerowie wykazują silne przekonanie o własnej skuteczności i wewnętrzne poczucie kontroli, o czym świadczy ich zachowanie: zamiast czekać, inicjują działania, starają się obejść pojawiające się przeszkody, poszukują informacji z różnych źródeł, a także przyjmują na siebie odpowiedzialność za sukcesy i niepowodzenia. Różnice zaobserwowano również w zakresie umiejętności interpersonalnych. Skuteczni menedżerowie to ci, którzy świetnie opanowali umiejętności prezentacji i komunikacji ustnej, o czym świadczy na przykład biegłość w korzystaniu z komunikacji symbolicznej, werbalnej i niewerbalnej, by w prze-

rzysty i przekonujący sposób prezentować innym swoje pomysły. Mają również doskonałe umiejętności interpersonalne, w tym umiejętność budowania sieci i koalicji, skłaniania innych do współpracy i rozwiązywania konfliktów. Skuteczni menedżerowie dysponują także wysoko rozwiniętymi umiejętnościami koncepcyjnymi.

Analizując definicję Jemielniaka i Koźmińskiego (2011), którzy twierdzą, że współczesne zarządzanie „polega na zapewnianiu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości” (Jemielniak i Koźmiński, 2011, s. 18), widzimy, że przywództwo i zarządzanie muszą iść w parze. Obecnie role menedżera i przywódcy obejmują nakładające się na siebie czynności: czasem mogą przeważać te przywódcze, a czasem wymagane są te zarządcze, w zależności od sytuacji, w której funkcjonują kierownicy (Avery, 2009). Chociaż zdajemy sobie sprawę, że te dwa zjawiska tworzą odrębne byty i nie są tożsame, są one ze sobą związane i wzajemnie się uzupełniają. Każdy wysiłek, rozdzielający je od siebie, powodował do tej pory więcej problemów, niż je rozwiązywał.

Warto podkreślić, że podstawowe procesy przywódcze powinny być przedmiotem badań empirycznych, a nie subiektywnych ocen.

1.2. Spory i kontrowersje wokół badań nad przywództwem

W literaturze dotyczącej przywództwa pojawiało się zawsze wiele poważnych kontrowersji i dylematów. Znalazły się wśród nich pytania o znaczenie przywództwa, dyskusje na temat metod, które należy wykorzystać w badaniach nad przywództwem i argumenty dotyczące przywództwa jako odrębnego zjawiska, oderwanego od normalnych procesów zachodzących w systemach społecznych. Poniżej zaprezentowano najważniejsze z nich.

Czy przywództwo jest istotne?

Większość badań w obszarze istotności przywództwa opiera się na wyrażonym *explicite* lub *implicite* założeniu, że przywództwo jest ważnym wyznacznikiem skuteczności organizacyjnej. Niektórzy autorzy kwestionują to założenie (Brown, 1982; Pfeffer, 1977). Pfeffer twierdzi, że

skuteczność organizacyjna zależy przede wszystkim od czynników niezależnych od lidera, takich jak warunki gospodarcze, koniunktura, polityka rządu i rozwój technologiczny. Nowy prezes dojrzałej firmy przejmuje stery organizacji ze wszystkimi jej mocnymi i słabymi stronami, a możliwości udoskonaleń są wyraźnie zawężone przez warunki rynkowe oraz wewnętrzne i zewnętrzne ograniczenia polityczne. Podobny argument przytoczono w odniesieniu do ograniczeń oddziaływania zarządzających na niższych szczeblach (Kerr, Hill i Broedling, 1986).

W badaniach nad sukcesją na najwyższe szczeble również podejmuje się temat znaczenia przywództwa. Wyniki badań nad sukcesją, dotyczące zmian wydajności wskutek zmian kierownictwa, dowodzą, że trudno przeprowadzić badania nad znaczeniem przywództwa (Lieberson i O'Connor, 1972; Pfeffer i Davis-Blake, 1986; Smith, Carson i Alexander, 1984; Salancik i Pfeffer, 1977; Thomas, 1988). Przyjmuje się, że jeżeli przywództwo jest ważne, zmiany w kierownictwie najwyższego szczebla powinny przynosić zmiany na poziomie wyników organizacji. Wybór odpowiedniego kryterium wydajności organizacyjnej jest szczególnie problematyczny. Day i Lord (1988) stwierdzają, że wyniki badań przeprowadzonych przez Salancika i Pfeffera (1977) oraz Liebersona i O'Connora (1972) są niemiernodajne ze względu na problemy metodologiczne, takie jak nieuwzględnianie efektu wielkości organizacji lub inflacji w przypadku kryteriów finansowych, zastosowanie nieodpowiednich kryteriów, niezależnych od liderów (np. ceny akcji) oraz nieprzyznanie wystarczającej ilości czasu nowym liderom, by mogli wpłynąć na wyniki ilościowe organizacji. Metodologiczne problemy w badaniach nad sukcesją zostały również omówione przez Thomasa (1988).

Badania nad sukcesją wskazują, że prezesi organizacji są w stanie wywierać umiarkowany wpływ na wydajność organizacyjną na przestrzeni kilku lat. Wielkość tego wpływu może zależeć zarówno od umiejętności lidera, jak i pewnych uwarunkowań sytuacyjnych, takich jak kryzys wydajności w momencie przejścia sterów organizacji, wewnętrzna lub zewnętrzna nominacja na stanowisko czy wsparcie dla nowego prezesa ze strony głównych udziałowców, w sytuacji, gdy ten pragnie dokonać istotnych zmian strategii (Brady i Helmich, 1984; House i Singh, 1987).

Czy przywództwo jest jedynie zjawiskiem atrybucyjnym?

Wielu autorów twierdzi, że przywództwu przypisuje się nadmierne znaczenie, co wyjaśniają dobrze udokumentowane ukryte teorii osobo-

wości, a także teoria atrybucji (Calder, 1977; Meindl, Ehrlich i Dukerich, 1985; Pfeffer, 1977). Organizacje są złożonymi systemami społecznymi, w których obowiązują pewne zasady interakcji pomiędzy ludźmi. Podejmując wysiłek zrozumienia przyczyn, dynamiki i wyników procesów organizacyjnych, interpretujemy wydarzenia, posługując się prostymi, ludzkimi pojęciami. Stereotypy, ukryte teorie osobowości oraz uproszczone założenia dotyczące związków przyczynowych sprawiają, że przypisujemy sens zdarzeniom, które inaczej trudno byłoby wyjaśnić. Jednym ze szczególnie rozpowszechnionych wyjaśnień zdarzeń zachodzących w organizacjach jest przypisywanie ich przyczyni wpływowi przywódcy. Liderów traktuje się jako herosów, którzy są w stanie sterować losem swoich organizacji. Lider ma być niczym Mojżesz przeprowadzający swój lud wybrany przez Morze Czerwone lub Supermen ratujący miasto przed zagładą. Pojmowanie przywództwa jako źródła zmian zachodzących w organizacji odzwierciedla powszechną w naszej kulturze tendencję do tłumaczenia zachodzących zdarzeń przede wszystkim w kategoriach racjonalnych działań. Nie bierze się pod uwagę zjawisk, nad którymi nie mamy kontroli, zdarzeń losowych, które wymykają się racjonalnemu rozumowaniu. Co więcej: panuje powszechne przekonanie, że organizacje to racjonalne, celowe systemy, które spełniają potrzeby użytkowników i przyczyniają się do budowania ogólnego dobra społecznego. Ci, którzy stoją na czele organizacji, symbolizują tę nadzieję i przekonanie o postępach cywilizacyjnych (Meindl i in., 1985).

Powyższe stereotypy dotyczące liderów są wykorzystywane przez przywódców politycznych i menedżerów, którzy starają się stworzyć wrażenie, że panują na sytuacji i sterują wydarzeniami. Symbole i rytuały, np. uroczystości inauguracyjne organizowane z wielką pompą, dodatkowo wzmacniają ich pozycję (Pfeffer, 1977). Sukcesy są nagłaśnianie i wychwalane; niepowodzenia bagatelizuje się lub przemilcza. Działania symboliczne zachodzą najczęściej wtedy, gdy ograniczenia sytuacyjne i nieprzewidywalne zdarzenia uniemożliwiają kierownictwu wpływ na wydajność organizacyjną. W tej sytuacji jeszcze ważniejsze staje się sprawianie wrażenia, że liderzy organizacji wiedzą, co robią i dokonują ogromnych postępów, realizując cele organizacji (Bettman i Weitz, 1983; Salancik i Meindl, 1984; Staw, McKechnie i Puffer, 1983).

Wyniki badań pokazują, że mamy tendencję do wyolbrzymiania znaczenia przywództwa jako źródła wydajności organizacyjnej, chociaż nie byłoby prawdą stwierdzenie, że liderzy nie mają żadnego wpływu

na wydajność. Znaczenia przywództwa należy szukać gdzieś między dwiema skrajnościami, czyli stereotypami: przywódcy jako bohatera i bezsilnego figuranta. Wyniki osiągnięte przez organizację zależą od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki wewnętrzne obejmują procesy przywództwa na wszystkich poziomach, a nie tylko kompetencje i działania prezesa (Barnes i Kriger, 1986; Bradford i Cohen, 1984). Bradford i Cohen twierdzą, że stereotyp bohaterskiego przywódcy podważa skuteczność przywództwa zarządzających organizacją. Oczekuje się bowiem, że stereotypowy bohater będzie najmądrzejszy i najodważniejszy, oraz że będzie miał pełną wiedzę na temat wszystkiego, co dzieje się w organizacji. Te oczekiwania są nierealne, a przywódcy rzadko są w stanie im sprostać. Wspólna odpowiedzialność za funkcje kierownicze i upodmiotowienie podwładnych są bardziej skuteczne niż heroiczne przywództwo. Szanse na kierowanie się takim podejściem są jednak niewielkie, jeżeli od lidera oczekuje się, że przejmie pełną odpowiedzialność za losy organizacji.

Inną ważną tendencją jest rosnąca świadomość, że koncepcje przywództwa i teorie proponowane przez socjologów, psychologów czy ekspertów ds. zarządzania stanowią subiektywne wysiłki służące interpretowaniu niejednoznacznych wydarzeń i nadawaniu im sensu, a nie precyzyjne opisy faktów i niezmiennych praw natury (Astley, 1985). Badacze interpretują zdarzenia na potrzeby praktyków, podobnie jak liderzy interpretują je dla swoich podwładnych lub zwolenników, a sama interpretacja odzwierciedla dominującą kulturę i wartości (Calás i Smircich, 1988). Być może świadomość tego sprawi, że badacze przywództwa z większą pokorą podejną do swoich teorii, a praktycy zrezygnują z obsesyjnego poszukiwania najnowszego, tajnego przepisu na przywódczy sukces.

1.3. Zmieniające się problemy w zarządzaniu, czyli o tym, jak menedżer stawał się przywódcą

Ewolucję terminu „menedżer” w kierunku „lider” dobrze wyjaśnia teoria organizacji i zmieniające się problemy badawcze, które nurtowały poszczególnych badaczy zarządzania.

Początki badań nad zarządzaniem przypadają na okres, ograniczonych często do lokalnych rynków zbytu, ustalonych i niezmiennych zasad prowadzenia działalności i przewidywalnych warunków otoczenia. Dzisiaj tylko nieliczni menedżerowie zarządzają tak jak ci z początków

ery industrializacji, bazując na intuicji, ponieważ otoczenie, oczekiwania pracowników i interesariuszy oraz wymagania globalnych rynków stają się coraz bardziej złożone i niepewne (Jemielniak i Koźmiński, 2011).

Rozwój ery przemysłowej, późniejszy wzrost znaczenia roli pracowników i ich specjalizacji oraz motywacji w organizacji czy wreszcie globalizacja i praca w różnorodnym środowisku, gdzie ogromne znaczenie mają informacja i dostęp do niej w odpowiednim czasie, dobrze wpisują się w ewolucję znaczenia słowa „menedżer”. Płoszajski (2013) zwraca uwagę na fakt, że „obecnie wyłania się nowe, fundamentalne zadanie firm, które dysponują wielkimi zbiorami danych: poszukiwanie w nich nowych sensów i niespodziewanych korelacji. Wygrają ci, którzy wcześniej niż inni dostrzegą tę nową, zaczynającą się dopiero pojawiać szansę – na wszystkich poziomach gospodarki” (Płoszajski, 2013, s. 10).

Jakie są relacje zarządzania i przywództwa? Gdzie kończy się kierowanie, a rozpoczyna przewodzenie? Czy istnieje taka granica? Na pewno ewolucję roli menedżera dobrze wyjaśnia perspektywa zmieniających się problemów badawczych, jakimi zajmowano się w naukach zarządzaniu. Warto podkreślić, że wraz z upływem kolejnych dekad, zmieniających się warunków otoczenia z pewnością w kierunku niepewności oraz ze zmianami w przedsiębiorstwach i odmiennymi problemami, z którymi się one borykały, zmieniały się również zainteresowania badaczy, którzy przesuwali granicę kierowania w kierunku przewodzenia. Obecnie współczesne zbiory pojęć i teorii tworzących podstawy nauki o przywództwie zaczynają mieszać się z paradygmataми zarządzania, a pojęcia lidera i menedżera wyraźnie zacierają się i stają się nieostre. Czy było tak jednak od zawsze?

Dziś już wiemy, że chociaż podejście klasyczne nie ma większego znaczenia, bo obejmuje okres od starożytności do lat 70. XX w., a pozycja zarządzającego była oparta na szacunku i (lub) władzy i służyła wydawaniu poleceń i kontrolowaniu, to warto przypomnieć o problemach, na jakich skupiali się ówczesni badacze zarządzania. Pod koniec XIX w. wytyczne dotyczące pracy zaczęli tworzyć tacy ludzie jak Federick W. Taylor, Henry Ford, małżeństwo Gilberthów, Henri Fayol czy Max Weber. Funkcje menedżera skupiały się głównie na dobrej selekcji pracowników, organizowaniu im pracy, ustanawianiu procedur i ścisłej kontroli. Praca i otoczenie były względnie przewidywalne, a pracowników traktowano jako dodatki do maszyn. Badacze koncentrowali się głównie na zwiększeniu wydajności pracy, ograniczeniu przerw i przestojów. Pomijano przy tym w badaniach potrzeby, motywację, ambicje, cechy

czy zainteresowania pracowników. Uważano, że robotnicy nie powinni mieć żadnych praw i wymagań, w związku z czym traktowano ich jak leniwych, oszukujących i mało inteligentnych ludzi, a skupiano się na efektywności i zwiększeniu wydajności pracy, pomijając przy tym całkowicie czynnik ludzki. Zachwyty naukowców budziły takie rewolucyjne zmiany jak pierwsza taśma produkcyjna (Ford), różne rodzaje łopat (Taylor) czy optymalizacja ruchów przy produkcji rodziny (Gilberth). Pogląd, że robotnik stanowi przedłużenie maszyny, wspierały przeprowadzone wtedy badania nad ogólnym poziomem inteligencji w USA. Goddard twierdził, że ludzie z niskim poziomem inteligencji wymagają nadzoru osób z inteligencją wyższą. „Robotnicy” – pisał – „są podobni do dzieci i trzeba im mówić oraz pokazywać, co należy zrobić” (cyt. za Broad i Wade, 1982, s. 198). Uważano, że jedynym sposobem podniesienia produkcji i wydajności jest maksymalne podporządkowanie robotników poleceniom szefów i wymaganiom urządzeń produkcyjnych (por: Schultz i Schultz, 2002).

Taylorizm, który pochodził od wytycznych dotyczących pracy, jej podziału i specjalizacji wprowadzonych przez Taylora, był odpowiedzią na postęp techniczny w fabrykach. Takie czynniki jak wysokie nakłady finansowe na maszyny, niska wydajność pracy, niskie płace oraz brak popytu szybko sprawiły, że zarządzanie intuicyjne, w opisanych wyżej warunkach, okazało się nieskuteczne. Specjalizacja pracy była wymogiem koniecznym. Taylor zwracał więc przede wszystkim uwagę na:

- (1) wymóg powtarzalności otrzymywanych wyników, czyli wskazywał, że przy tych samych parametrach ludzie powinni otrzymywać te same rezultaty, a zadaniem kierowników jest dopilnowanie takiej zasady;
- (2) znajomość przez kierowników wszystkich warunków pracy, czyli wszystkich przyczyn, które wpływają na wydajność i różnych innych czynników dodatkowych;
- (3) określenie przez kierowników priorytetów w zakresie występujących czynników wpływających na efektywność pracy;
- (4) „rozłożenie” pracy na czynniki pierwsze, przeprowadzenie pomiarów różnych metod pracy i wyprowadzenie zasad opartych na wzorach matematycznych oraz dokładnych stosunkach liczbowych, które łączą poszczególne etapy pracy z ich czynnikami. Inaczej mówiąc: wyprowadzenie uniwersalnych reguł dotyczących danej pracy.

Taylor wprowadził zależny od wydajności system płac, a także stworzył karty instruktażowe, które dzisiaj nazwalibyśmy procedurami. Zajął się również doskonaleniem technologii i maszyn, a od kierowników wymagał ścisłej kontroli, aby praca była wykonywana zgodnie z rozpisanymi zaleceniami, a wypłata zależna od uzyskanych efektów (metoda kija i marchewki). Także funkcja kierownicza sprowadzała się do stworzenia odpowiednich warunków pracy sprzyjających wydajności, takich jak: oświetlenie czy sprzęt, oraz szczegółowej znajomości zadań, określenia podziału pracy, instruktażu oraz dyscypliny polegającej na ścisłej kontroli (por.: Koźmiński i Piotrowski, 1999).

Dynamiczny rozwój produkcji, rynków i przemysłu pewnie kroczyłby starym, utartym szlakiem, gdyby nie eksperyment przeprowadzony przez Eltona Mayo w 1927 r. w Hawthorne. Pod wpływem badań, w których po raz pierwszy zainteresowano się pracownikami, a nie produkcją, wykreowano nowy nurt w zarządzaniu nazwany *human relations*. Grupę badaczy pod kierownictwem Mayo zaskoczyły wyniki zaprojektowanego eksperymentu, w którym założono, że wraz ze zmniejszającym się oświetleniem stanowiska pracy będzie spadała produkcja. Wyznaczone do eksperymentu kobiety, zamiast zmniejszać produkcję wraz z tym, jak w fabryce robiło się coraz ciemniej, zwiększały ją lub utrzymywały na tym samym poziomie. Po serii wywiadów z badanymi odkryto, że motywacja ma ogromne przełożenie na działania ludzi w pracy i może w znacznym stopniu przyczyniać się do wzrostu lub spadku uzyskiwanych wyników. Od tej pory zaczęto akcentować znaczenie stosunków międzyludzkich, a menedżer otrzymał nowe „miękkie” zadanie związane z motywowaniem ludzi do pracy. Nurt ten nieco skomplikował zagadnienie zarządzania. Okazało się, że rola menedżera jest trudniejsza i bardziej złożona, niż zakładano.

Kolejny etap w kierunku zwiększenia zakresu funkcji w pracy kierowniczej nastąpił w połowie XX wieku. W roku 1950 psycholog z Harvardu, a później z MIT, Douglas McGregor, został zaproszony do Procter and Gamble, żeby zrewolucjonizować organizację. Bazując m.in. na wynikach Mayo, poszedł o krok dalej i opracował nową koncepcję fabryki, w której pracownicy sami decydowali o swojej pracy, zachowując zasady związane z „trzymaniem się” określonego budżetu i wymaganiami wydajności. McGregor wprowadził też nowe zasady pracy. Pracownicy nie byli przywiązani do swoich stanowisk, nie mieli tradycyjnych przełożonych, sami porozumiewali się z klientami i zachęcani byli do wprowadzania innowacji. Koncepcję zrealizowano w nowej fabryce

o nazwie Augusta. Eksperyment doprowadził do wielokrotnego wzrostu efektywności przy zmniejszeniu kosztów o połowę.

15 lat później wszystkie fabryki P&G działały na nowych zasadach. McGregor w swojej teorii X, Y podkreślał, że większość ludzi dąży do wewnętrznej satysfakcji i samorealizacji przez pracę. Przełożył zatem akcent z kontroli i kary na poznawanie i zaspokajanie potrzeb pracowniczych, istotność ich ambicji i motywacji w procesie pracy. Zgodnie z teorią Y ludzie są przedsiębiorczy i twórczy; poszukują wyzwań i odpowiedzialności w pracy. Najlepiej pracują *pod kierunkiem* osoby, która pozwala na udział w ustalaniu celów i dążeniu do ich realizacji (Schultz i Schultz, 2002). W tej nowej erze wolności pracowniczej pojawiła się kolejna funkcja dla menedżerów, od których zaczęto wymagać zdolności do motywowania zespołów.

Na początku lat 60. zaczęto poszerzać perspektywę zadań kierowniczych. Zainteresowania teoretyków i praktyków koncentrowały się bowiem na problemach optymalizacji decyzji, przepływu informacji, kompleksowej koordynacji zadań w coraz bardziej złożonych systemach organizacyjnych. Kierownicy zaczęli zatem doświadczać rewolucji systemowej. Podejście systemowe zostało wprowadzone przez von Bertalanffy'ego – twórcę ogólnej teorii systemów oraz Wienera – autora cybernetyki. Autorem współczesnego rozumienia znaczenia systemu w zakresie struktur i procesów społecznych jest natomiast Parsons (za: Koźmiński i Piotrowski, 1999). W tym rozumieniu organizacje podlegają ograniczonemu sterowaniu układem złożonym utrzymującym równowagę w procesach przepływu zasobów i informacji (Sułkowski, 2009). Zgodnie z tą koncepcją menedżerowie powinni szukać rozwiązań całościowych i usprawniających system, a jednocześnie dostosowanych do zasobów i wymagań, w których pracują. Analizę pojedynczych zdarzeń pracy w ujęciu analitycznym zastąpiło ujęcie systemowe, u którego podstaw leży dążenie do opracowania metod, które przynosiłyby rozwiązania problemów związanych z pracą w szerokim, całościowym ujęciu. Akcentowano fakt, że suma pojedynczych części nie stanowi całości. Dopiero dzięki bezpośrednim i pośrednim sprzężeniom uzyskujemy odpowiedni efekt. Dobrym przykładem jest rower – suma poszczególnych części pojazdu nie daje nam roweru; dopiero poskładanie ich w odpowiedni system daje właściwy efekt. Dodatkowo zwracano uwagę na zjawisko suboptymalizacji, które nie zawsze usprawnia system, a czasami jest wręcz szkodliwe. Świetnym przykładem posłużyli się Koźmiński i Piotrowski (1999, s. 693) pisząc: „nie zdziwiłbym się, gdybym

zobaczył, jak »Syrenka«, w której zamontowano silnik Volkswagena Golfa, rozpada się zaraz po uruchomieniu pojazdu. Zdaję sobie bowiem sprawę z tego, że jeden supersprawny element może spowodować znaczne obniżenie sprawności systemu, a nawet jego rozpad, gdy inne współdziałające z nim składniki mają bardzo różne parametry techniczne i niedostosowane do siebie połączenia”.

Przed menedżerami stanęły zatem zadania związane z: (1) optymalizacją i udoskonalaniem systemów w szerokim ujęciu, (2) łączeniem zadań i zasobów ludzkich w taki sposób, aby osiągnąć efekt synergii, (3) wychwytywaniem i priorytetyzowaniem działań, które decydują o sprawności systemu, przesadzają o sukcesie bądź porażce, (4) wyzwaniami dotyczącymi regulowania systemów, eliminowania „zakłódczy” (5) czy wreszcie zarządzaniem systemami i rozumieniem ich nadsystemów czy podsystemów, i idącym za tym oddziaływaniem na pracę w poszczególnych obszarach organizacji. Niewątpliwie ten rodzaj zadań wymagał od kierowników uruchomienia nie tylko zdolności motywacyjnych, jak w przypadku wyzwań, jakie przyniósł za sobą nurt human relations, lecz także wyobraźni, zdolności poznawczych czy wreszcie głębokiej analizy i wytwarzania rozwiązań dostosowanych do ograniczeń systemowych w danej organizacji.

W roku 1975 Henry Mintzberg, w artykule *The Manager's Job: Folklore and Fact* („Harvard Business Review”, July–August, 1975) wprowadza dziesięć podstawowych ról menedżera, grupując je w trzy bloki: interpersonalny, informacyjny i decyzyjny, zwiększając tym samym zakres funkcji kierowniczych. I tak:

Role interpersonalne:

- reprezentant – przedstawiciel przedsiębiorstwa, reprezentujący je na zewnątrz organizacji,
- przywódca – lider wyznaczający cele,
- łącznik – osoba odpowiadająca za kontakty z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym firmy.

Role informacyjne:

- monitor – uzyskujący i analizujący dane, obserwujący otoczenie,
- rozdzielający informacje – odpowiedzialny za rozdzielanie informacji innym osobom i częściom organizacji,
- rzecznik – przekazujący oficjalne informacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Role decyzyjne:

- przedsiębiorca – inicjujący, wprowadzający zmiany i podejmujący ryzyko,
- kierujący zaburzeniami – ograniczający konflikty, rozwiązyujący problemy,
- rozdzielający zasoby – odpowiedzialny za dystrybucję wewnątrz organizacji,
- negocjator – godzący grupy interesów, znajdujący kompromisy.

Kolejny nurt zarządzania przypada na okres lat 80. XX w., kiedy wyraźnie zarysowuje się aspekt gry organizacyjnej. Gra zawsze toczy się o prestiż, władzę, wpływ czy zasoby. „(...) źródła władzy to kontrola nad jakimś mniejszym lub większym wycinkiem organizacyjnej niepewności, ważnym dla innych członków organizacji, a zatem wykorzystywanym jako źródło przetargu lub nacisku w relacjach z innymi” (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2017, s. 68). W organizacjach do głosu dochodzą zatem różne rozgrywki, walka o własne interesy, wpływy, wewnętrzne i międzyorganizacyjne antagonizmy (Koźmiński i Latusek, 2017). Gra toczy się na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Gramy, aby osiągnąć określone korzyści (Koźmiński i Zawislak, 1982).

W koncepcję gry wpisują się badania Maccoby’ego (1976), opublikowane w książce *Gracz*, w których na podstawie 250 wywiadów wyodrębnił on cztery typy menedżerów:

- 1) rzemieślnika,
- 2) wojownika w dżungli,
- 3) człowieka organizacji,
- 4) gracza.

Pierwszy typ menedżera to człowiek, który kieruje się „tradycyjnymi wartościami”, takimi jak: etyka, szacunek dla zespołu, troska o jakość i oszczędność. Maccoby twierdzi, że głównym zadaniem rzemieślnika jest rozwiązywanie problemów w sposób kooperacyjny, a nie rywalizujący. Najczęściej jest on miłym, opanowanym i bardzo łagodnym człowiekiem. Osiąga sukces dzięki stosowaniu doskonałej strategii unikania ostrej krytyki, konfliktów z przełożonymi i kontroli emocjonalnej.

„Wojownik w dżungli” to menedżer, którego celem jest władza. Wyznaje maksymę: „albo ja to zjem, albo to mnie zje”, więc jest nieustająco nastawiony na walkę i rywalizację. W tej kategorii Maccoby wyróżnia jeszcze specyficzne typy wojowników: lwy i lisy.

„Lwy” są zdobywcami, którzy, jeśli odniosą sukces, mogą zbudować imperium. W przeciwieństwie do nich ich „lisy” „wiją gniazdo” w korporacyjnej hierarchii i awansują, sterując sytuacją z ukrycia, nie wprost, przez manipulację i politykierstwo.

Trzecim typem menedżera jest „człowiek organizacji”, czyli osoba, która skupia się głównie na relacjach w organizacji. Jest zainteresowana uczuciami ludzi, z którymi pracuje i stara się utrzymywać integralność organizacji. Negatywne cechy człowieka organizacji to lęk i uległość. Menedżerowie będący „ludźmi organizacji” przedkładają życie osobiste ponad pracę.

Czwarty typ menedżera to „gracz”, na ogół gracz zespołowy, skoncentrowany na rozwoju i innowacjach. Inicjuje zmiany i nimi zarządza. Rywalizuje z innymi aktorami w organizacji, ale jednocześnie z nimi współpracuje. Z jednej strony szybko adaptuje się do sytuacji, z drugiej zaś rozbija stare, zastane porządki. Charakteryzuje się tym, że chętnie podejmuje ryzyko. Własną karierę traktuje jako swoistą grę, która jest wypadkową różnych, własnych wyborów, a on, jako główny rozgrywający, najbardziej zainteresowany jest wygraną.

Lata 90. przynoszą kolejne wyzwania dla osób kierujących organizacjami. Otoczenie staje się powoli globalne, niepewne i zależne od siebie. Ważne stają się aspekty związane z *wizją*, kreowaną przez przywódcę oraz członków organizacji. Menedżer staje się inspiratorem grupy, a źródłem zaangażowania jej członków jest wspólna wizja, charyzma przywódcy oraz zindywidualizowane podejście do osób w grupie.

Obecny okres – organiczny – to lata po 2000 roku. Przywódca pracuje wspólnie z pracownikami, interpretując niepewne, dynamiczne i zmienne otoczenie szczególnie w okresach kryzysów. Współczesne „koncepty znanych przedstawicieli nauki, jak i zachowania przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu potwierdzają potrzebę przełomowych decyzji w okresach nieciągłości. Brak umiejętności adekwatnego do charakteru zewnętrznych zagrożeń reagowania kierownictw przedsiębiorstw jest najczęstszym powodem kryzysu w przedsiębiorstwie” (Romanowska, 2010, s. 14). Czerska i Rutka (2013) podkreślają, że menedżerowie mają duży wpływ na głębokość i czas trwania „dołka”. W działaniach lidera niezwykle istotne jest zaangażowanie członków grupy w budowanie organizacji oraz rozumienie i pielęgnowanie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy. Wizja powstaje wspólnie w całym zespole i jest nieodłącznym elementem kultury organizacji (Avery, 2009).

Rozdział 2

PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY TEORII – WĄTKI HISTORYCZNE I WSPÓŁCZESNE

Samo pojęcie przywództwa na stałe pojawiło się w literaturze około 200 lat temu i kojarzono je początkowo z polityką i sztuką wojenną. W biznesie ma ono znacznie krótszą historię, ponieważ stało się popularne właściwie na początku XX wieku. Zapotrzebowanie na przywództwo w zarządzaniu łączy się z rozwojem nauk o organizacji i zarządzaniu oraz rosnącą potrzebą doskonalenia menedżerów.

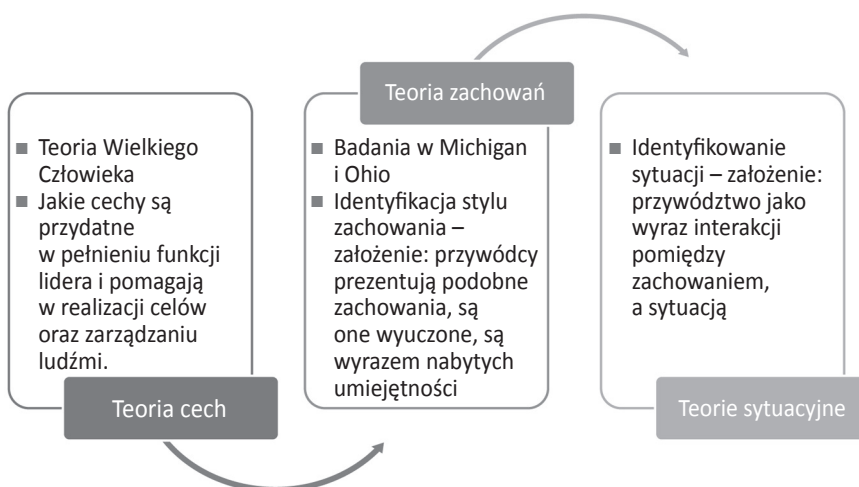
Drucker (2012) wskazuje jednak, że wiele teorii zarządzania nie dostarcza rozwiązań dla obecnych problemów pojawiających się w organizacjach. Dotychczasowe teorie w tym obszarze są raczej wąskie, ponieważ odnoszą się do określonych elementów przywództwa, takich jak cechy przywódców (Wyatt i Silvester, 2018), style (Anderson i Sun, 2017), wymiana lider–podwładni (Vidyarthi, Anand i Liden, 2014) lub autentyczność (Yagil i Medler-Liraz, 2014). W rozdziale tym dokonano obszernego przeglądu teorii przywódczych oraz ich krytyki, zaczynając od tych historycznych opracowań, a kończąc na tych współczesnych.

Przywództwo, które rozumiemy dzisiaj jako skuteczne pokonywanie czy swoiste rozpychanie ograniczeń organizacyjnych, takich jak walka o władzę, gra o autonomię, wpływanie na jednostki, efektywne, charyzmatyczne prezentowanie wizji, próbowano od dawna badać na wiele sposobów (Bass i Bass, 2009; Koźmiński, 2013; Yukl, 2013). W procesach

badawczych używano wielu technik i metod, koncentrowano się na coraz to innych zmiennych. Należy jednak wyróżnić w tym obszarze trzy zasadnicze podejścia:

- teoria cech,
- teoria zachowań,
- teorie sytuacyjne.

Rysunek 2.1. Kierunki badań nad przywództwem



Źródło: opracowanie własne.

2.1. Teorie cech

O znaczeniu osobowości przywódcy pisał już Arystoteles w *Polityce*, głosząc, że istotniejszy od systemu rządzenia jest Lider, który stoi na jego czele – „pewna jednostka, górująca nad wszystkimi, albo ród cały, albo i ogół, wybitnie wyróżniający się cnotą”. Natomiast Carlyle (1841) w swojej pracy *On Heroes and Hero* zwrócił uwagę, że w społeczeństwie są jednostki, które mają szczególne talenty, umiejętności oraz cechy fizyczne. Zdaniem autora tytułowi bohaterowie przychodzili na świat jako bogowie (Odyn), prorocy (Mahomet), poeci (Dante, Szekspir), kapłani (Luther, Knox), publicyści (Burns, Johnson, Rousseau) i politycy/królowie (Cromwell, Napoleon), aby nadać życiu społeczeństw i jednostek jakiś sens. Na bazie jego teorii powstała Teoria Wielkiego

Człowieka (ang. *The Great Man Theory*), która, uzupełniona przez Spencera, głosiła, że czołową pozycję osiągają tylko i wyłącznie osoby o szczególnych, wrodzonych cechach.

Na przełomie XIX i XX w. badacze, wzorując się na tym postulatcie, wierzyli, że przywódcy są jednostkami wybitnymi. Twierdzono, że mają oni zbliżone rysy osobowościowe i różnią się w istotny sposób od nieprzywódców. Zaczęto zatem poszukiwać uniwersalnych predyspozycji liderów, mając nadzieję, że wyłonienie takich cech pozwoli na dobór w procesie selekcji idealnych kandydatów do przewodzenia różnymi systemami. Konsekwencją takiego stanowiska były próby wyodrębnienia predyspozycji, które charakteryzują przywódców, a ostatecznym celem tych działań miało być stworzenie modelu cech przywódcy. Główne nasilenie prac przypadło na okres międzywojenny (Newstetter, Feldstein i Newcomb, 1938). Badano wzrost, wagę, inteligencję, poczucie humoru, poczucie kontroli nad emocjami, ambicję, odpowiedzialność, ale także status społeczny, skromność itd. Po wielu latach poszukiwań i analiz Jennings (1943, 1944; 1947) oraz Newstetter i in. (1938) sugerowali, że wyselekcjonowanie lidera będzie znacznie trudniejsze niż jego wyszkolenie. Pod koniec lat 40. i 50. ubiegłego stulecia seria wyników badań jakościowych (Bird, 1940; Gibb, 1947; Stogdill, 1948; Mann, 1959 za: Kenny and Zaccaro (1983), ostatecznie „pogrzebała” teorię cech. Metaanaliza najbardziej znaczących 124 badań z lat 1904–1948 przeprowadzona przez Stogdilla (1948) pokazała niezbité dowody na brak uniwersalnego modelu. W swoim opracowaniu Stogdill udowodnił, że tylko 5 cech (inteligencja, wyniki w nauce, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, aktywność i zaangażowanie społeczne, status społeczno-ekonomiczny) wymienia zgodnie co najmniej piętnastu spośród stu dwudziestu czterech autorów, a wszelkie cechy przywódcze są determinowane przez warunki sytuacyjne, w jakich funkcjonuje przywódca.

Pomimo przeprowadzenia wielu badań i starań w omawianym obszarze nie stworzono jednolitej listy cech superlidera, ale ciekawość poznawcza badaczy pozostała. Problem zaczęto jednak definiować nieco inaczej. Zastanawiano się, jakie cechy są przydatne w pełnieniu funkcji lidera i jakie cechy pomagają w realizacji celów oraz zarządzaniu ludźmi.

2.1.1. Współczesne spojrzenie na cechy w zarządzaniu

Sudoł twierdzi, że „przywódcze uzdolnienia i umiejętności, jakimi dysponują menedżerowie, w poważnym stopniu wpływają na powodzenie

lub niepowodzenie organizacji” (Sudoł, 2012, s. 90). Badania w tym obszarze doprowadziły współczesnych teoretyków do przekonania, że nie tyle określony zbiór cech jednostki, ile stopień, w jakim cechy te korespondują z wymogami specyficznej sytuacji, decyduje o skutecznym zarządzaniu (Tokarski, 1998). Wykazano też, że porażki w zarządzaniu i brak awansów są bardziej związane z negatywnymi cechami charakteru prezentowanymi przez poszczególnych menedżerów niż brakiem efektów realizacji celów (Schultz i Schultz, 2002).

W związku z tym nie przekreślono kierunku poszukiwania tych predyspozycji, a badacze nadal uważają je za ważne determinanty skutecznego działania, a także źródło spektakularnych porażek. Warto zaznaczyć, że lista cech jest obszerna, a naukowców, przedsiębiorców czy kierowników interesuje dosłownie wszystko. Przykładowo publicysta piszący pod pseudonimem Schumpeter z „The Economist” z 26 września 2014 r. w artykule *The look of a leader* (*Wygląd lidera*) poddał analizie cechy i zachowania współczesnego zarządzającego. Twierdzi, że w świecie dzisiejszych korporacji, podobnie jak w świecie goryli, władza należy do siwiejących, dostojnych samców. „Osobnicy” stojący na czele organizacji są zwykle więksi od pozostałych, sprawniejsi fizycznie i „wydają z siebie głębokie dźwięki”. Typowy szef to wysoki mężczyzna o niskim, głębokim głosie, zachowujący wysportowaną postawę ciała i lekko siwiejące włosy. Podobnie Malcolm Gladwell (2005) w książce *Blink*, wskazuje, że 30% prezesów firm z listy „Fortune 500” ma przynajmniej 187 cm wzrostu. Jednostki, które „brzmia dobrze” mają również znaczącą przewagę w wyścigu do najwyższych stanowisk. W jednym z badań poproszono ludzi o ocenę przemówień 120 zarządzających. Okazało się, że na jakość głosu zwracało uwagę 23% słuchaczy, a na treść wypowiedzi zaledwie 11%. Badacze z University of California, San Diego i Duke University analizowali nagrania 792 prezesów prezentujących organizację przed inwestorami. Okazało się, że osoby z niskimi głosami zarabiały 187 tys. dolarów rocznie więcej niż osoby o wyższym głosie. Kolejnym istotnym aspektem wydaje się sprawność fizyczna. Limbach i Sonnenburg (2014) poddali analizie 1500 firm z amerykańskiego indeksu S&P. Okazało się, że firmy, których prezesi przebiegli maraton, były średnio warte 5% więcej, niż te, których szefowie nie mieli takiego osiągnięcia.

Wieloletnie badania nad predyspozycjami przywódczymi wskazują na to, że niewątpliwie skuteczni przywódcy charakteryzują się cechami podziwianymi przez ich naśladowców. Podziwianie przekłada się na

wykonywanie zadań zgodnie z zamysłem lidera lub/i skuteczne osiągnięcie celów organizacyjnych (Rost, 1993).

Judge, Piccolo i Kosalka (2009, s. 855) twierdzą, że „perspektywa badań nad cechami lidera ma najdłuższą tradycję intelektualną w badaniach nad przywództwem”.

Tabela 2.1. Cechy lidera

| Badacze | Cechy lidera |
|--------------------------------|---|
| Stogdill (1948) | czujność, inicjatywa, inteligencja, wgląd w siebie, odporność, odpowiedzialność, pewność siebie, towarzyskość |
| Mann (1959) | umiejętność szybkiej adaptacji, konserwatyzm, dominacja, ekstrawersja, męskość |
| Stogdill (1974) | osiągnięcia, współpraca, inicjatywa, wywieranie wpływu, wgląd w siebie, odporność, odpowiedzialność, pewność siebie, towarzyskość |
| Lord, DeVader i Alliger (1986) | dominacja, inteligencja, męskość |
| Kirkpatrick i Locke (1991) | zaufanie, zdolności poznawcze, energia, uczciwość, motywacja |
| Zaccaro, Kemp i Bader (2004) | ugodowość, zdolności poznawcze, sumiennosc, stabilność emocjonalna, ekstrawersja, inteligencja, motywacja, otwartość, rozwiązywanie problemów, samokontrola, inteligencja społeczna |

Źródło: Zaccaro, Kemp i Bader (2004).

Pietrasiński (1998) zwraca uwagę, że stawiane cele zmieniają się zależnie od sytuacji i stanowiska zajmowanego w strukturze organizacji. Wyłonił on kilka cech osobowości, które nie sprzyjają karierze menedżera. Są to: nadmierna emocjonalność, trudności w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi, nieprzychylny stosunek do ludzi, stawianie im nierealnych, zbyt wygórowanych wymagań. Pozytywne cechy, jakie akcentuje Pietrasiński, cechy ważne w osiągnięciu sukcesów menedżerskich, to: potrzeba osiągnięć, siła woli, pewność siebie i zdecydowanie, zdolność do ryzyka, kontrolowanie własnych emocji, odporność na stres, znajomość ludzi, taktowność, inteligencja, zdolności organizacyjne (Pietrasiński, 1998, s. 20).

W Polsce przeprowadzono wiele badań empirycznych, które miały na celu wyłonienie cech skutecznego menedżera. Można tu przywołać badania Dąbek, Jarmuż i Witkowskiego (1994) zrealizowane w okresie

od lutego do grudnia 1991 roku. Przebadali ogółem 162 osoby w wieku 26–67 lat, zajmujące kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach państwowych przemysłu ciężkiego, pod kątem: inteligencji (test Ravena), reaktywności, ruchliwości (*Kwestionariusz temperamentu* Strelaua), zdolności koncentracji uwagi (test Couvego), umiejscowienia poczucia kontroli (skala J. Rottera), potrzeby aprobaty społecznej (skala kłamstwa), tendencji do manipulowania innymi (skala Mach IV) oraz wzoru zachowania A (*Kwestionariusz samopoznania* Wrześniewskiego). Stwierdzono, między innymi, że przeciętny menedżer to mężczyzna w wieku 32 lat, z dyplomem wyższej uczelni. Cechują go wysoka inteligencja i duża zdolność koncentracji uwagi. Jest bardzo odporny na stres, potrafi znieść duże obciążenia psychiczne. Jednocześnie jego system nerwowy jest elastyczny, co oznacza dużą szybkość reagowania na wszelkie nowe warunki zewnętrzne. Nie ma zdecydowanego przekonania o wewnętrznym bądź zewnętrznym wpływie na wyniki własnych działań. Charakteryzuje się niskim natężeniem potrzeby aprobaty społecznej. Jest pragmatykiem, który potrafi przystosować się do nowych sytuacji. Charakteryzuje się wyższą od przeciętnej zdolnością do manipulowania innymi ludźmi (Dąbek, Jarmuż i Witkowski, 1994, s. 19–20).

Sukcesy i porażki menedżerskie przez pryzmat cech analizowali też McCall i Lombardo (1983). W swoich badaniach wykazali, że nieefektywni menedżerowie „wypadali z torów” szybkiej kariery z powodu negatywnych cech osobowości, a nie niskiego poziomu wykonywanych zadań. Nieefektywni menedżerowie nie interesowali się potrzebami i uczuciami innych ludzi. Cechowały ich mała wrażliwość, wysoka arogancja, chłód i dystans w relacjach. Często też irytowali innych swoim zachowaniem, okazując swoją wyższość i przekładając interesy własne ponad interesy organizacji.

Badania jakościowe przeprowadzone przez Van Velsor i Leslie (1995) za pomocą wywiadów z 20 kierownikami wysokiego szczebla w Stanach Zjednoczonych i 42 menedżerami zarządzającymi korporacjami europejskimi pokazały, że przyczyny porażki menedżerskiej tkwią głównie w słabych kompetencjach interpersonalnych i braku umiejętności budowania dobrych i trwałych więzi z innymi.

Hogan, Curphy i Hogan (1994) w swoim przeglądzie badań nad menedżerami podkreślają, że porażka sprzężona jest z takimi cechami osobowości menedżerów jak: arogancja, mściwość, nieufność, impulsywność i wybuchowość, wysoka potrzeba nadmiernej kontroli, niska

wrażliwość, dystans i chłód, nadmierna ambicje i rozbijała potrzeba sprawowania władzy.

Podobne charakterystyki osobowości menedżera można spotkać u innych autorów anglosaskich. Tak np. w Wielkiej Brytanii przebadano 132 menedżerów pod kątem cech osobowości, porównując ich wyniki z normami dla populacji ogólnej. Kierownicy wyróżniali się wyższą inteligencją, skłonnością do dominowania, pewnością siebie oraz ekstrawersją (Melamed i Bozionelos, 1992). Morrison (1997) wykazała w swoich badaniach istnienie korelacji między samokontrolą u menedżerów a ich otwarciem na doświadczenie oraz ekstrawersją. W Indiach, pod kierownictwem Dubey, przebadano 350 kierowników w wieku 25–53 lata, podzielonych na dwie grupy według kryterium efektywności pracy. Kierownicy z grupy bardziej efektywnych byli: bardziej inteligentni, twórczy, pomysłowi, obdarzeni większą wyobraźnią, lepiej przystosowani, bardziej dojrzałi emocjonalnie, mniej neurotyczni oraz szybsi w podejmowaniu decyzji niż kierownicy z drugiej grupy (za: Terelak, 2007).

Tego rodzaju badania porównawcze przeprowadzono również w Anglii. Tu jednak kryterium podziału kierowników na grupy była kreatywność. Kierownicy kreatywni byli bardziej otwarci, ekstrawertywni oraz mieli większą siłę woli od niekreatywnych (Gelade, 1997). W niektórych badaniach porównuje się cechy osobowości kierowników z cechami osób wykonujących inne zawody. Przykładem takiego podejścia mogą być badania przeprowadzone przez Roya w Indiach na grupie 95 nauczycieli, 68 lekarzy, 72 menedżerów i 51 artystów. Wyniki pokazały następujące zależności między zawodami i cechami osobowości wykonujących je osób: nauczyciele byli raczej ekstrawertywni, ale skłonni do przeżywania lęku, podobnie jak lekarze, którzy jednak okazali się inteligentnymi introwertykami. Menedżerowie byli bardzo inteligentni, zdystansowani do problemów i ekstrawertywni, natomiast artyści mieli osobowość wrażliwą, introwertywną skłoną do introspekcji (za: Terelak, 2007).

Na podstawie przeglądu licznych badań Terelak (2007) podkreśla, że w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi przy doborze pracowników na stanowiska menedżerskie bierze się pod uwagę następujące cechy:

- a) trwałość przekonań jako niezbędny element własności intelektualnych i psychicznych człowieka;

- b) charakter przekonań i ich jakość;
- c) poczucie odpowiedzialności za własne postępowanie wobec przełożonych i podwładnych;
- d) komunikatywność;
- e) sprawiedliwość oraz sposób stawiania zadań i ich egzekwowanie;
- f) kreatywność (samodzielność, inicjatywa w działaniu);
- g) wysoki poziom aspiracji i osiągnięć, który jest wyznacznikiem realizacji celów;
- h) autorytet, który decyduje o utrzymaniu dyscypliny i stanowi podstawę działania kierowniczego.

Menedżera powinny charakteryzować również pewność siebie, ambicja, orientacja na osiągnięcie sukcesu, asertywność, upór i stanowczość, odwaga, tolerancja na stres i inteligencja, rozumiana jako: umiejętność dalszego rozwijania się, zdolność i gotowość do uczenia się, zdolność przyjmowania i przekazywania informacji, zdolność do krytyki własnej i otoczenia, odpowiedni stosunek do wartości. Ważna wydaje się też inteligencja interpersonalna oraz wysoki poziom empatii, zainteresowanie innymi i rozumienie ich, motywacja do bycia liderem, umiejętności uczenia innych i wpływania na nich, umiejętność łagodzenia konfliktów, umiejętność współpracy i tworzenia więzi. Sukces w pełnieniu funkcji menedżerskich zależy od koncentracji na problemach, gotowości do ich rozwiązywania, mimo pojawiających się przeszkód, umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach, umiejętności utrzymywania przyjętego kierunku działania oraz zdolności widzenia całościowo postawionych zadań. Osoba pełniąca funkcję menedżera powinna być gotowa do rozpoczynania wszystkiego od początku w sytuacji porażki, mieć zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji i być osobą niezależną. Powinna umieć stawiać przed sobą długoterminowe zadania. Realizacja ambitnych celów jest formą samorealizacji i jest możliwa tylko dzięki umiejętności obrony własnego stanowiska, niepodleganiu presji i posiadaniu spójnego systemu wartości. Praca na stanowiskach menedżerskich wymaga integracji mechanizmów osobowościowych, umiejętności przezwycięzania lęków, realizacji zadań, wiary we własne możliwości (Terelak, 2007).

W związku z licznymi źródłami stresu organizacyjnego menedżera powinna cechować umiejętność radzenia sobie ze stresem zawodowym. Badania Nelsona przeprowadzone w 1992 r. wśród menedżerów w wieku średnim i starszym miały na celu wskazanie najczęściej wybieranych

kategorii radzenia sobie. Odpowiedzi udzieliło 1114 osób, które mogły wybrać z sześciu kategorii, takich jak: wsparcie społeczne, reorganizacja własnych działań (pracy), dystansowanie się, relacja dom–praca, brak działania, pogodzenie się z rzeczywistością. W porównaniu z normami dla całej populacji menedżerowie częściej wybierali dystansowanie się i reorganizację własnych działań. Rzadziej posługiwali się działaniami zaliczonymi do kategorii „wsparcie społeczne” oraz „relacja dom–praca” (Terelak, 2007).

2.2. Teorie zachowań

Brak jednoznacznych wyników, jeżeli chodzi o nurt cech, stał się impulsem do zmiany kierunku badań nad przywództwem (Marturano i Gosling, 2008) i zachęcił naukowców do przyjrzenia się skutecznym zachowaniom lidera, rozpoczynając też proces tworzenia różnych taksonomii (Pierce i Newstrom, 2008). Zaczęto zadawać sobie pytanie: „Jeśli nie cechy, to co decyduje o sukcesie przywódcy?”. Przegląd Stodgila (1948) zepchnął teorie cech na boczne tory, naukowcy zaś przeformułowali pytanie z „Jaki jest lider?” na: „Co robi skuteczny lider?”. Tak ujęty problem zaczął stanowić podwaliny pod nowy nurt interesujących badań nad zachowaniami liderów. Badacze wyszli z założenia, że skoro nie można wyselekcjonować na bazie uniwersalnego profilu cech skutecznych liderów, to może udałoby się poznać skuteczne zachowania i szkolić kandydatów na przywódców. Stogdill i Coons (1957) oraz Likert (1961) rozpoczęli, równoległe, na Uniwersytetach w Ohio i w Michigan badania nad zachowaniami liderów. Ich celem było wyselekcjonowanie i rozróżnienie efektywnych i nieefektywnych zachowań, utworzenie typologii zachowań oraz wyłonienie najlepszego stylu przywódczego.

2.2.1. Badania na Uniwersytecie Ohio

W celu zbadania skutecznych zachowań przywódców Stogdill i Coons (1957) przeprowadzili badania ilościowe za pomocą kwestionariusza Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ). Narzędzie zawierało 150 stwierdzeń odnoszących się do ważnych aspektów pracy lidera skoncentrowanych wokół zachowań, które były oceniane przez pracowników. Badacze prosili podwładnych o ocenę zachowań przeło-

zonych w kontekście wyznaczania zadań i budowania relacji z ludźmi. Zauważyli pewną prawidłowość wśród ocen wystawianych przez pracowników: liderzy byli oceniani konsekwentnie albo bardzo wysoko, albo bardzo nisko w obszarze tych dwóch zmiennych. Jeden z wymiarów nazwano inicjowaniem struktury, drugi postawą „uważającą”, rozumianą jako nastawienie na relacje. *Inicjowanie struktury* odnosiło się do takich „zachowań, które koncentrują się na organizowaniu pracy, definiowaniu związków i ról, ścisłym określaniu procedur, uzgadnianiu kanałów komunikacyjnych oraz określaniu skutecznych sposobów przy realizacji zadania” (Yunker i Hunt, 1976). Postawa „uważająca” polegała na dostrzeganiu potrzeb podwładnych. Określały ją takie zachowania, „które świadczyły o przyjacielskim stosunku do podwładnych, wzajemnym zaufaniu, szacunku i serdeczności” (Yunker i Hunt, 1976, s. 46). Stogdill i Coons (1957) wyłonili cztery rodzaje stylów przywództwa. I tak, odpowiednio były to:

- wysokie nastawienie na inicjowanie struktury i wysokie wyniki w zakresie postawy „uważającej”;
- niskie nastawienie na inicjowanie struktury i niskie wyniki w zakresie postawy „uważającej”;
- wysokie nastawienie na inicjowanie struktury i niskie nastawienie na postawę „uważającą”;
- niskie nastawienie na inicjowanie struktury i wysokie nastawienie na postawę „uważającą”.

2.2.2. Badania na Uniwersytecie Michigan

Równoległe do Stogdilla i Coonsa Likert (1961) przeprowadził badanie na Uniwersytecie Michigan. Jego celem było określenie zależności między zachowaniami związanymi z wydajnością realizowanych zadań i procesami zachodzącymi w grupie pracowników. Na tej podstawie zaproponował trzy style przywódcze:

- 1) zorientowany na zadania,
- 2) zorientowany na relacje,
- 3) partycypacyjny.

Lider, który preferuje styl zorientowany na zadania, skupia się na planowaniu pracy, organizowaniu i technicznym wspieraniu pracowników w realizacji ich celów biznesowych. Działa więc zgodnie z założe-

niami stylu opracowanego na Uniwersytecie Ohio zwanym „inicjowanie struktury”, który opisano powyżej.

Styl skoncentrowany na relacjach przejawia się w zachowaniach podobnych do zachowań skoncentrowanych na postawie „uważającej”, zdefiniowanej na Uniwersytecie w Ohio.

Trzeci styl łączy dwa powyższe i ujawnia się w zwracaniu uwagi na zachowania związane z zadaniami przy jednoczesnym dbaniu o relacje. Zachowania te koncentrują się na wspieraniu, współpracy i wspólnym wykonywaniu zadań z pracownikami, przy zachowaniu wysokich standardów realizacji przydzielonej pracy, skutecznym rozwiązywaniu problemów i konfliktów.

Podsumowując: na obydwu uniwersytetach badacze doszli do bardzo zbliżonych wniosków. Menedżerowie przede wszystkim prezentują dwa zasadnicze rodzaje zachowań, które, na potrzeby niniejszej pracy ujedynolicimy, posługując się nazwami: zorientowanie na relacje i zorientowanie na zadania.

Zorientowanie na relacje obejmuje świadomość uczuć podwładnych i wrażliwość na nie. Ten wymiar zarządzania przypomina nurt *human relations*. Liderzy osiągający wysokie wyniki w tej kategorii rozumieją i akceptują podwładnych jako indywidualności, które kierują się różnymi motywami i potrzebami. Jeśli lider ma osiągać sukcesy, powinien brać pod uwagę w kontaktach z pracownikiem jego potrzeby i uczucia. Wymaga to okazywania sympatii, ciepła i zrozumienia, co może być trudne, jeśli równocześnie należy dbać o wysoki poziom wykonywania zadań i rozwiązywanie problemów organizacyjnych.

Wymiar **zorientowanie na zadania** obejmuje aktywności tradycyjnie związane z rolą kierownika, takie jak: organizowanie pracy i kierowanie nią (Likert, 1961). Czasami trudno pogodzić ten wymiar przywództwa z orientacją na relacje. Aby wykonać pracę (zainicjować strukturę), menedżer musi przypisać podwładnym konkretne zadania, kierować sposobem ich wykonania oraz monitorować pracę, a następnie sprawdzić jakość jej wykonania.

Wymienione czynności mogą wymagać zachowań autokratycznych; może nie być czasu czy możliwości na uwzględnianie potrzeb i uczuć podwładnych. Pewne prace trzeba wykonać w terminie, zgodnie z określonymi wymogami. Przetrawanie organizacji oraz wykonywanie zadań menedżerskich zależą od spełnienia tych oczekiwań.

Obecnie, analizując przebieg powyższych badań, nietrudno zauważyć, że chociaż badacze posługiwali się terminem „przywództwo”, zajmo-

wali się de facto praktykami, które dzisiaj określilibyśmy jako sposoby zarządzania, które bardziej wykorzystują w swojej pracy menedżerowie, a nie liderzy. Warto podkreślić, że w literaturze do dzisiejszego dnia pojęcia te przenikają się.

2.2.3. Siatka kierownicza

Blake i Mouton w 1964 r. zbudowali siatkę stylów kierowniczych, w której na osiach wyskalowanych od 1 do 9 opisali dwa czynniki: orientację na produkcję oraz orientację na ludzi. Na tej podstawie wyróżnili pięć typowych stylów.

Rysunek 2.2. Siatka kierownicza Blake i Mouton

| | | |
|--------------------------------------|---|----------------------------------|
| wysokie Zorientowanie na ludzi | (1:9) Styl demokratyczny | wysokie (9:9) Styl przywódczy |
| | (5:5) Styl zrównoważony | |
| niskie | (1:1) Styl bierny | (9:1) Styl autokratyczny |
| | niskie Zorientowanie na zadania wysokie | |

Źródło: Blake, Mouton i Bidwell (1962, s. 360).

W rogach siatki na rysunku 2.2 znalazły się:

1. Pole (1,1) – styl bierny (*laissez-faire*, zubożony) – osoba pracująca w takim stylu charakteryzuje się małą troską o pracowników, zadania i produkcję. Często nie interesuje się sprawami bieżącymi. Nie lubi, gdy pracownicy zwracają się do niej ze swoimi sprawami. Używa konstrukcji typu: „Oni zadecydowali”, „Oni zrobili”. Minimalizuje wysiłki w takim stopniu, aby móc utrzymać członkostwo w organizacji.
2. Pole (1,9) – styl demokratyczny – osoba pracująca w takim stylu przed podjęciem decyzji zasięga opinii u pracowników. Zwraca dużą uwagę na potrzeby ludzi, na dobrą i harmonijną pracę w zespole. Niestety w niskim stopniu interesuje ją produkcja. Często używa sformułowań: „My zadecydowaliśmy”, „My zrobiliśmy”.

3. Pole (9,1) – styl autokratyczny (zadaniowy). Przeciwnieństwo stylu demokratycznego. Kierownik-autokrata koncentruje się przede wszystkim na sprawności i zadaniu. W małym stopniu interesują go podwładni. Kieruje „twardą ręką” i podejmuje sam wszystkie ważne decyzje, nie dając pracownikom możliwości samodzielnego działania. Używa zdań typu: „Ja zdecydowałem”, „Ja zrobiłem”.
- Pole (5,5) – styl kompromisowy (zrównoważony). W tym przypadku kierownik troszczy się zarówno o pracowników, jak i o produkcję. Zadowolająca efektywność organizacji jest osiągnięta przez dobre wykonywanie zadań i troszczenie się o morale ludzi. Jest to styl pośredni między demokratycznym a autokratycznym.
- Pole (9,9) – styl przywódczy. Osoba pracująca w takim stylu w bardzo dużym stopniu koncentruje się na zadaniach i na pracownikach. Harmonijne stosunki w zespole są tożsame z celem firmy i prowadzą do wysokich osiągnięć w pracy. Według Blake’a i Moutona jest to najlepszy styl kierowania.

Blake i Mouton (1964) uznali, że skuteczny menedżer potrafi przejawiać w swoim zachowaniu oba typy zachowań i że taka połączona kombinacja jest warunkiem skutecznej realizacji celów w organizacji. Behawioralne aspekty kierowania stały się również przedmiotem zainteresowania tych badaczy, którzy poświęcili uwagę zachowaniom decyzyjnym. Do najbardziej znanych należą tutaj ustalenia Vrooma i Yettona (1973), którzy wyróżnili trzy style podejmowania decyzji: autokratyczny, konsultatywny i grupowy. Zgodnie z ich koncepcją przywódca jest w stanie stosować różne style. Wskazali również warunki, w których dany styl jest najbardziej skuteczny.

Eksplorowanie zachowań kierowniczych z jednej strony otwiera nowy wielki paradygmat badań nad przywództwem w organizacji, w ramach którego powstaje model Fiedlera (1971) czy prace nad przywództwem transformacyjnym i transakcyjnym (May i in., 2003; Bass, 1985; Podsakoff i in., 1990), z drugiej zaś prowadzi do poszukiwania bardzo praktycznego wymiaru, a mianowicie pomiaru kompetencji menedżerskich w procesie selekcji na kluczowe stanowiska w organizacji przez ocenę zachowań, np.: w sesjach Assessment Center czy w testach kompetencyjnych. Nie tylko badania nad paradygmatem zachowań stały się bazą

dla nowych teorii. Również dane z przeprowadzonych metaanaliz dowodzą, że zachowania są ważnym predyktorem skuteczności menedżerskiej czy lidarskiej (Judge i Piccolo, 2004; Judge, Piccolo i Ilies, 2004).

Wyłanianie skutecznych zachowań dawało nadzieję, że będzie można szkolić osoby, które mają zająć menedżerskie stanowiska tak, aby ukształtować w nich pewne rodzaje działań, które przyczynią się do osiągnięcia przez nie sukcesu. Założenie to okazało się też jednak mało przydatne – nie do końca określono, który rodzaj zachowań jest skuteczny w danej sytuacji.

2.3. Teorie sytuacyjne

Sens słowa „przywódca” w języku polskim powiązany jest bardziej z przewodzeniem, wpływem, władzą, autorytetem, pokonywaniem ograniczeń, natomiast „kierowanie” kojarzone jest bardziej z efektywną realizacją zadań i zarządzaniem na poziomie operacyjnym. Warto zaznaczyć, że analiza omawianych tu teorii, rozpoczynając od teorii ścieżki do celu na teorii interakcji lider–podwładny, kończąc, pokazuje, że odnoszą się one bardziej do zarządzania niż do przewodzenia. Od teorii przywództwa transformacyjnego rozpoczynają się natomiast analizy procesów związanych nie tylko z operacją i osiągnianiem założonych celów, ale również z wywieraniem wpływu, tworzeniem wizji, zmianą, przekraczaniem granic czy rozpychaniem ograniczeń.

2.3.1. Teoria ścieżki i celu

Według teorii ścieżki i celu (ang. *path-goal theory*) (Evans, 1970; House, 1971; House i Mitchell, 1975; House, 1996) zarządzający motywują podwładnych do wyższej wydajności, przekonując ich, że wkładany wysiłek przyniesie pożądane rezultaty. Od charakteru zadania, środowiska pracy oraz cech podwładnych zależy optymalne zachowanie kierującego, służące podniesieniu poziomu satysfakcji podwładnych i ich poczucia spełnienia. Niektóre aspekty tej teorii zostały potwierdzone przez wyniki badań (Evans, 1986; Indvik, 1986; Indvik, 1988).

Ograniczeniem metodologicznym w przypadku teorii ścieżki do celu są trudności związane z pomiarem procesów motywacyjnych. Stwierdzono także pewne ograniczenia pojęciowe. Teoria ścieżki do celu koncentruje się na motywacji podwładnych jako procesie wyjaśniającym

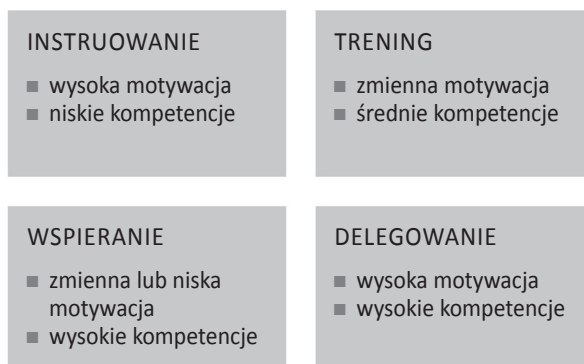
skuteczność menedżera, pomijając inne procesy wyjaśniające, takie jak organizacja zadań, poziom dostępnych zasobów i umiejętności kierownika (Yukl, 1981). Niektóre twierdzenia są oparte na wątpliwych założeniach, m.in. na tym, że niejednoznaczność roli zawsze jest uciążliwa, a wyjaśnianie wymagań związanych z daną rolą zwiększa oczekiwania w tym zakresie (Stinson i Johnson, 1975). Wreszcie, podobnie jak większość teorii dotyczących zachowań kierowników opracowanych w latach 70. XX wieku, teorię ścieżki do celu (House, 1971) sformułowano w odniesieniu do ogólnych kategorii zachowań, utrudniając tym samym identyfikację silnych powiązań ze zmiennymi kryteriami. Chociaż w ramach przeglądu dokonanego przez House'a i Mitchella (1975) dokonano w niej pewnych ulepszeń, teoria wciąż ma liczne luki koncepcyjne. Krytycy tego podejścia akcentują, że warto na przykład zastąpić instrumentalne zarządzanie bardziej konkretnymi zachowaniami zadaniowymi, takimi jak wyjaśnianie ról, wyznaczanie konkretnych celów, warunkowe nagradzanie, planowanie pracy, rozwiązywanie problemów i monitorowanie zadań (m.in. Fulk i Wendler, 1982). Brak dalszych badań nad teorią nie daje podstaw do wyprowadzenia z niej jednoznacznych wniosków i budzi dalsze wątpliwości.

2.3.2. Teoria przywództwa sytuacyjnego Herseya i Blancharda

Według teorii sformułowanej przez Herseya i Blancharda (1969; 1988) ilość stosowanych przez menedżera zachowań zadaniowych i związanych z relacjami z innymi zależy od dojrzałości podwładnych.

Teoria zaleca różne wzorce tych dwóch typów zachowań, w zależności od poziomu motywacji podwładnego i jego kompetencji w zakresie znajomości pracy. W zależności od tych dwóch zmiennych menedżer powinien stosować style, takie jak instruowanie, trening, wspieranie czy delegowanie (zob. rysunek 2.3). Teoria ta co prawda jest bardzo popularna wśród prowadzących warsztaty menedżerskie, ale zdecydowanie mniej wśród badaczy zajmujących się przywództwem. Przetestowano ją w ramach kilku badań (Blank, Weitzel i Green, 1986; Hambleton i Gumpert, 1982; Vecchio, 1987), które jedynie częściowo potwierdziły jej prawidłowość. Wielu autorów podkreśliło koncepcyjne słabości tej teorii, w tym niejednoznaczność jej konstruktywów, uproszczenia i brak pośredniczących procesów objaśniających (m.in. Blake i Mouton, 1982; Graeff, 1983; House, 1996; Yukl, 1989; Bass i Bass, 2009).

Rysunek 2.3. Koncepcja Blancharda



Źródło: opracowanie własne.

2.3.3. Teoria substytutów przywództwa

Według teorii substytutów przywództwa (ang. *leader substitutes theory*) (Kerr i Jermier, 1978) wspierające i instrumentalne kierowanie w zhierarchizowanej organizacji jest w pewnych sytuacjach zbędne lub pozbawione sensu. Poszczególne cechy podwładnych, zadania i organizacja służą jako substytuty hierarchicznego przywództwa lub neutralizują jego skutki. Do tej pory przeprowadzono nieliczne badania służące przetestowaniu założeń dotyczących konkretnych substytutów i neutralizatorów (Freeston, 1987; Howell i Dorfman, 1981; Jermier i Berkes, 1979; Kerr i Jermier, 1978; Podsakoff i in., 1984). Badania McIntosha (1983 za: Yukl, 1989) potwierdziły część hipotez, ale trudno na tej podstawie ocenić zasadność i użyteczność tego modelu. W innych analizach prezentowanego modelu Yukl (1989) wykazał wiele ograniczeń koncepcyjnych. Teoria nie przedstawia szczegółowego uzasadnienia każdego substytutu i neutralizatora, ani nie wyjaśnia związków przyczynowych, na których się opierają. Większy nacisk na wyjaśnienie procesów pomógłby odróżnić substytuty, które zmniejszają znaczenie zachowań menedżerów od substytutów, i te, które obejmują zachowania ze strony innych osób. Na przykład znaczenie zarządzania przez menedżera można ograniczyć, tworząc warunki, które powodują, że praca podwładnych jest prosta i powtarzalna (np. dzięki automatyce i wprowadzeniu sformalizowanych, standardowych procedur), lub zapewniając dostęp do innych źródeł wytycznych i wsparcia (np. przygotowanie zawodowe,

szkolenia prowadzone przez specjalistów spoza organizacji, przekazywanie wiedzy przez doświadczonych współpracowników). Co więcej, teoria opiera się na kategoriach zachowań kierownika, które są zdefiniowane zbyt szeroko, by móc odnieść je bezpośrednio do warunków panujących w danej sytuacji. Ograniczenia te były przedmiotem kilku badań (Howell i Dorfman, 1986; Howell, Dorfman i Kerr, 1986; Jermier i Berkes, 1979). Teoria ta wymaga więc głębokiej rewizji.

2.3.4. Teoria decyzji normatywnej

Teoria decyzji normatywnych (ang. *normative decision theory*) (Vroom i Yetton, 1973; Vroom i Jago, 2007) określa procedury decyzyjne, które mają największe szanse na doprowadzenie do podjęcia skutecznych decyzji w konkretnej sytuacji. Zmiennymi modyfikującymi są cechy sytuacji, które określają bezpośrednio, czy dana procedura decyzyjna będzie zwiększać lub zmniejszać jakość decyzji i szanse na jej akceptację. Badania przeprowadzone na modelu decyzji normatywnych zostały poddane analizie przez Vrooma i Jago (1988).

Model wyróżnia następujące style decyzyjne:

- autokratyczny I – menedżer sam podejmuje decyzje;
- autokratyczny II – menedżer prosi podwładnych o informację, jednak decyzję podejmuje sam;
- konsultacyjny I – menedżer informuje o sytuacji poszczególnych podwładnych oraz prosi o informację i ocenę;
- konsultacyjny II – menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, jednak decyzję podejmuje menedżer;
- konsultacyjny III – menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, przy czym decyzję podejmuje grupa.

W ogólnym ujęciu wyniki ich badań potwierdzają prawidłowość modelu, zwłaszcza w zakresie niektórych reguł decyzyjnych (Crouch i Yetton, 1987; Ettlina i Jago, 1988; Heilman, Hornstein, Cage i Herschlag, 1984; Tjosvold, Wedley i Field, 1986). Model ten jest prawdopodobnie najlepszy wśród teorii sytuacyjnych. Nie koncentruje się na zachowaniach ogólnych, ale na ich konkretnych aspektach, obejmując zmienne pośredniczące i wskazując na znaczące, sytuacyjne zmienne modyfikujące. Ma jednak pewne ograniczenia. Na przykład odnosi się zaledwie do niewielkiej części zarządzania i jest obciążony wieloma słabościami koncepcyjnymi, takimi jak nadmierne upraszczanie procesów decyzyj-

nych oraz domniemane założenie, że menedżerowie mają umiejętności umożliwiające im wykorzystanie każdej procedury decyzyjnej (Crouch i Yetton, 1987; Field, 1979; Yukl, 1989).

Vroom i Jago (1988) zaproponowali poprawioną wersję tego modelu, starając się wyeliminować niedociągnięcia poprzedniej wersji. W zmiennej wersji pojawia się drzewo decyzyjne dotyczące analizy sytuacji. Pomaga ono menedżerowi określić właściwy zakres partycypacji podwładnych w procesie podejmowania decyzji. Vroom i Jago (1988) podają, że jego skuteczność była większa w testach początkowych. Jego złożoność sprawia jednak, że trudniej go zrozumieć i wykorzystać. Już pierwszy model był zbyt skomplikowany, by można powszechnie z niego korzystać; nowa wersja okazała się dla menedżerów jeszcze mniej atrakcyjna.

2.3.5. Sytuacyjna teoria przywództwa Fiedlera

Sytuacyjna teoria przywództwa (ang. *contingency theory*), sformułowana przez Fiedlera (1967), dotyczy trzech parametrów: (1) zakresu władzy na danym stanowisku, (2) struktury zadań, (3) relacji między liderem a członkami zespołu. Teoria Fiedlera była pierwszą, która nie skupiała się na osobie zarządzającego, ale na czynnikach sytuacyjnych, które wpływają na model kierowania. Zdaniem Fiedlera należy przede wszystkim określić, czy sytuacja opisana w tych trzech wymiarach jest sprzyjająca, umiarkowana czy niesprzyjająca. Na tej podstawie dobieramy sposób kierowania. Jeśli sytuacja jest skrajnie sprzyjająca bądź skrajnie niesprzyjająca, odpowiedni będzie autokratyczny styl kierowania. Jeśli natomiast sytuacja jest umiarkowana, bądź umiarkowanie zła (np. relacje między członkami grupy a kierownikiem są dobre, ale zadanie jest przedstawione niejasno), odpowiedni jest styl demokratyczny. Nie jest trudno określić, czy menedżer ma nastawienie autokratyczne, czy demokratyczne. Jeśli w kwestionariuszu najmniej lubianego współpracownika (NLW) ocenia się negatywnie (niski wskaźnik NLW), oznacza to, że jego orientacja jest autokratyczna. Jeśli zaś wskaźnik NLW jest wysoki, wtedy mamy do czynienia z orientacją demokratyczną. Gdy jest skrajnie niski bądź skrajnie wysoki wskaźnik NLW, wtedy odpowiedni jest styl autokratyczny.

Zgodnie z tą koncepcją kierownicy o wysokim poziomie NLW wykazują większą skuteczność w pewnych sytuacjach, natomiast ci o niskim poziomie NLW działają skuteczniej w innych okolicznościach. Inter-

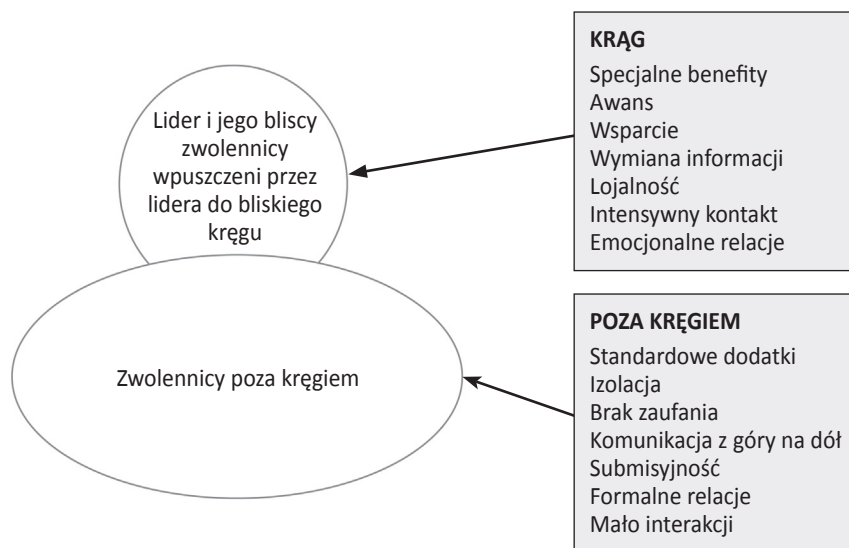
pretacja wyników NLW zmieniała się przez lata kilkakrotnie, ale nadal brakuje ostatecznych rozstrzygnięć. Fiedler postrzega NLW jako wskaźnik motywacji. Potrzeba przynależności dominuje u osób o wysokim poziomie NLW, natomiast potrzeba osiągnięć oraz realizacji zadań przeważa u kierowników o niskim NLW. Rice (1978) sugeruje, że badania nad NLW sprzyjają interpretacji wartości i nastawienia: kierownikom o niskim NLW zależy na zarządzaniu opartym na realizacji zadań, a ci o wysokim NLW koncentrują się na budowaniu dobrych relacji międzyludzkich. Model przetestowano w ramach licznych badań. Strube i Garcia (1981) oraz Peters, Hartke i Pohlmann (1985) stwierdzają, że badania potwierdzają prawidłowość modelu, choć nie całościowo i raczej w badaniach laboratoryjnych niż terenowych. Kilku autorów wskazało jednak na niedociągnięcia metodologiczne badań, takie jak niezadowalające pomiary, możliwe pomyłki w zakresie zmiennych i wątpliwe analizy (zob. Vecchio, 1983; Yukl, 1989). Co więcej: stwierdzono poważne niedociągnięcia pojęciowe, które ograniczają przydatność tej koncepcji w odniesieniu do wyjaśniania skuteczności lidera, takie jak: koncentracja na pojedynczych cechach kierownika, niejasności dotyczące tego, co rzeczywiście mierzy skala NLW, brak procesów objaśniających oraz nieuwzględnienie menedżerów o średnim poziomie NLW (zob. Vecchio, 1983; Yukl, 1989).

2.3.6. Teoria LMX

Vertical Diad Linkage Theory, obecnie znana jako teoria wymiany między liderem a podwładnym (ang. *leader-member exchange*, LMX), opisuje sposoby budowania przez liderów różnorodnych relacji wymiany z poszczególnymi pracownikami (Dansereau, Graen, i Haga, 1975; Graen i Cashman, 1975; Graen i Uhl-Bien, 1995; Bauer i Erdogan, 2015).

Niektórym umożliwia się wywieranie większego wpływu na proces podejmowania decyzji, przyznaje większą autonomię i wymierne korzyści w zamian za lojalność, zaangażowanie i pomoc w wykonywaniu obowiązków administracyjnych. Teoria ta ma charakter sytuacyjny tylko w tym sensie, że kierownicy traktują podwładnych różnie, w zależności od tego, czy należą oni do grupy własnej, czy obcej. Teorię rozszerzono o relacje menedżerów z ich przełożonymi. Ci, którzy utrzymują pozytywne relacje z własnymi szefami, mają większe szanse zbudowania wyjątkowych relacji wymiany z podwładnymi (Cashman i in., 1976; Erdogan i Liden, 2002; Sparrowe i in., 2001).

Rysunek 2.4. Teoria wymiany między liderem a podwładnym



Źródło: opracowanie własne.

Obecnie teoria LMX ma charakter raczej opisowy niż normatywny. Nakreśla typowy proces tworzenia ról przez liderów, ale nie precyzuje, który wzorzec odgórnych relacji wymiany jest optymalny dla skuteczności zarządzania. Część nowszych badań koncentruje się na korzyściach płynących z budowania specjalnych relacji wymiany (Vidyarthi i in., 2014).

Teoria nie wyjaśnia jednak celowości dokonywania wyraźnego rozróżnienia między grupami własnymi i obcymi (ang. *in-groups* i *out-groups*). Wyraźne odróżnienie grupy własnej może wywołać niechęć i uniemożliwić identyfikację z zespołem wśród tych pracowników, którzy są z tej grupy wyłączeni. Wybór nie polega na rozstrzygnięciu między wyraźnie zróżnicowanymi relacjami a traktowaniem wszystkich podwładnych w ten sam sposób. Niektóre aspekty specjalnych relacji wymiany, takie jak częstsze przekazywanie obowiązków i podział funkcji administracyjnych, mogą obejmować kilku podwładnych, nie uniemożliwiając tym samym kierownikowi budowania relacji wzajemnego zaufania, wsparcia, szacunku i lojalności z innymi. Nie trzeba koniecznie traktować wszystkich podwładnych w ten sam sposób. Każdy jednak powinien mieć poczucie, że jest ważnym i szanowanym członkiem zespołu, a nie „obywatelem drugiej kategorii”. Skutecznym

menedżerom prawdopodobnie udaje się do pewnego stopnia zbudować szczególne relacje wymiany ze wszystkimi podwładnymi, a nie tylko z kilkorgiem swoich faworytów (Dulebohn i in., 2012).

2.3.7. Teoria zasobów poznawczych

Teoria zasobów poznawczych dotyczy warunków, w jakich zasoby poznawcze menedżera (np. inteligencja, doświadczenie i specjalistyczna wiedza techniczna) są powiązane z wynikami uzyskiwanymi przez grupę (Fiedler, 1986; Donaldson, 2001). Zmienne sytuacyjne, takie jak stres w relacjach interpersonalnych, wsparcie ze strony grupy oraz złożoność zadania determinują, czy inteligencja i doświadczenie menedżera są w stanie zwiększyć wydajność zespołu. Zgodnie z tą teorią zasoby poznawcze kierownika mają wpływ na wydajność zespołu tylko wtedy, gdy szef ustala kierunki działania, a zadanie jest zdefiniowane dość szeroko. Inteligencja kierownika wpływa na wyniki grupy tylko przy niskim poziomie stresu, ponieważ wysoki poziom stresu stanowi przeszkodę w wykorzystaniu inteligencji na potrzeby rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Doświadczenie menedżera wpływa na wyniki zespołu przy wysokim poziomie stresu, ale już nie przy niskim, prawdopodobnie dlatego, że doświadczeni kierownicy polegają przede wszystkim na swoim doświadczeniu, rozwiązując problemy w warunkach wysokiego stresu, a na inteligencji, gdy poziom stresu jest niski.

Fiedler i Garcia (1987) dokonali metaanalizy badań odnoszących się do teorii zasobów poznawczych. W większości stwierdzono niedociągnięcia metodologiczne, takie jak nadmierne wykorzystanie zastępczych miar doświadczenia (np. staż pracy), na które mogą wpływać zmienne zewnętrzne, a także brak pomiaru procesów pośredniczących, np. procesów decyzyjnych i jakości decyzji.

Teoria ta ma również poważną słabość koncepcyjną. Podkreśla się w niej znaczenie inteligencji, podczas gdy większość badań dotyczących wpływu cech na skuteczność zarządzania koncentruje się na bardziej konkretnych umiejętnościach, takich jak zdolności analityczne, umiejętności planowania, rozumowanie indukcyjne i dedukcyjne oraz kreatywność w opracowywaniu rozwiązań. Wreszcie, procesy pośredniczące, które mają wyjaśniać relacje modyfikujące, nadal są bardzo pobieżne i niekompletne.

Rola inteligencji analitycznej w pracy lidera nie jest jednak do końca jasna. W innych badaniach nad przywódcami wykazano słabą lub umiar-

kowaną korelację pomiędzy inteligencją analityczną a skutecznością przywództwa (Stogdill, 1948; por. Riggio, 2013). Wykazano, że korelacja ta moderowana jest przez czynniki związane przez stres doświadczany przez lidera, który ma wpływ na sprawność naszych procesów poznawczych (Fiedler, 2002; Fiedler i Link, 1994). Liczne obserwacje przywódców wskazują jednak na to, że dobra pamięć, sprawna analiza z jednej strony złożonych, a z drugiej często fragmentarycznych danych pochodzących z rynku, przetwarzanie ich i podejmowanie na tej podstawie decyzji, to istotne umiejętności menedżera. Żeby być dobrym liderem, nie wystarczy być tylko dobrym analitykiem, ale na pewno szybkie i sprawne przetwarzanie informacji jest atutem w pracy menedżera (Sternberg, 2007).

2.4. Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne

Chociaż zachowania transformacyjne uwzględniają wiele aspektów relacji lider–naśladowca i mogą przezwyciężyć problemy organizacyjne, np. dotyczące klimatu korporacyjnego lub kultury (Deinert i in., 2015), krytyka tej teorii koncentruje się na etyce i nadużyciu władzy przywódcy (Boddy, 2017), i odnosi się do niektórych przykładów dobrze znanych liderów transformacji, którzy wykorzystali swój autorytet do manipulowania zachowaniem naśladowców. Co więcej, poprzednie badania wykazały, że transformacyjna teoria przywództwa nie uwzględnia zachowań sieciowych (Anderson i Sun, 2015). Tak więc problemów związanych z odgrywaniem władzy na poziomie organizacyjnym i międzyorganizacyjnym nie da się rozwiązać przy pomocy przywódców transformacji.

W latach 80. badacze zarządzania skierowali swoją uwagę na kwestie charyzmatycznego przywództwa oraz transformacji i rewitalizacji organizacji, a odeszli od koncentracji wyłącznie na efektywnym zarządzaniu. Analizowali zmiany w organizacji, wpływ lidera na podwładnych, sposoby mobilizowania pracowników do wyteżonej pracy czy wytrwałego podążania za wyznaczoną wizją organizacji. Nietrudno zauważyć, że działania te są bardziej zgodne z pełnym rozumieniem zakresu przywództwa. Zagadnienia te były szczególnie istotne w okresie, w którym wiele firm w Stanach Zjednoczonych w końcu zrozumiało, że istnieje konieczność wprowadzenia zmian w metodach pracy, aby przetrwać

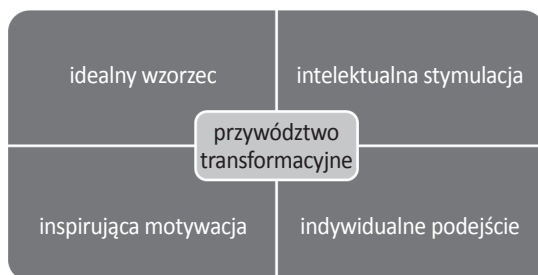
w obliczu rosnącej konkurencji gospodarczej ze strony firm zagranicznych, głównie firm japońskich. Rozróżnienie między procesami charyzmatycznymi i transformacyjnymi oraz między pozytywną i negatywną charyzmą należy do najbardziej interesujących tematów badań nad liderami i dotyka sedna działań przywódczych (np. Bass, 1985; Harrison, 1987; Howell, 1988; de Vries i Miller, 1985; Kuhnert, 1987; Bass i Steidlmeier, 1999; Musser, 1987; Bass i Bass, 2009; Yukl, 2013).

Przywództwo transformacyjne definiuje się jako proces oddziaływania na postawy i przekonania członków organizacji oraz budowania zaangażowania w realizację misji, celów i strategii organizacji. Koncepcja ta opisuje proces przewodzenia, który rozpoznaje się głównie na podstawie rezultatów, takich jak przełomowe zmiany w kulturze i strategii organizacji lub systemie społecznym. Przywództwo transformacyjne obejmuje wpływ lidera na podwładnych, przy czym wpływ ten umożliwia tym ostatnim uczestnictwo w procesie przekształcania organizacji. Przywództwo transformacyjne jest zatem zwykle postrzegane nie jako działania dyrektora generalnego, ale wspólny proces, obejmujący działania liderów prowadzone na różnych poziomach i w różnych podjednostkach organizacji (Burns, 1978).

Zgodnie z tymi założeniami, aby stać się przywódcą transformacyjnym, Burns proponuje skupić się na czterech obszarach:

- **Idealny wzorzec.** Lider może oczekiwać od innych tylko tego, co sam robi. Podstawowym narzędziem wpływu na innych jest osobisty przykład przywódcy. Innymi słowy: lider powinien być spójny w słowach i czynach, być wzorem do naśladowania dla innych.
- **Intelektualna stymulacja.** Lider tworzy wizję przyszłości, która jest lepsza niż *status quo*. Obraz przyszłości jest punktem, do którego przywódca chce dążyć.
- **Inspirująca motywacja.** Lider przekazuje wizję innym w taki sposób, który pobudza do działania, zachęca do wysiłku, powoduje, że wizja jest wartościowa dla innych i potrafi ukazać innym sens zaangażowania się w realizację wizji.
- **Indywidualne podejście.** Lider umożliwia ludziom zawodowy i osobisty rozwój. Pomaga w wydobyciu z ludzi tego, co w nich najcenniejsze.

Rysunek 2.5. Przywództwo transformacyjne



Źródło: opracowanie własne.

Charyzmatyczne przywództwo jest zdefiniowane bardziej wąsko i odnosi się do przekonania, że lider ma szczególny dar i jest wyjątkową, niezwykłą osobowością. Podwładni nie tylko mają do niego zaufanie i darzą go szacunkiem, jak w przypadku liderów transformacyjnych, lecz także ubóstwiają lub czczą go niczym bohatera o nadludzkich cechach lub przywódcę duchowego (Bass, 1985). Według House'a (1976) charyzmatyczne przywództwo charakteryzuje się tym, że podwładni są przekonani o absolutnej słuszności opinii lidera, bezwarunkowo go akceptują, są do niego przywiązani i w sposób niewymuszony mu posłuszni. W przypadku charyzmatycznego przywództwa w centrum uwagi znajduje się właśnie postać lidera, a nie procesy przywódcze, które mogą być współdzielone przez wielu przywódców.

W przeciwieństwie do teorii przywództwa opisanych w poprzednich podrozdziałach teorie przywództwa transformacyjnego i charyzmatycznego mają szerszy zakres; obejmują zarazem cechy lidera, władzę, zachowania i zmienne sytuacyjne. Brakuje jednak badań empirycznych pozwalających przetestować zaproponowane teorie. Nadal nie wiadomo, czy przywództwa transformacyjne i charyzmatyczne wpisują się w nurt literatury dotyczącej przywództwa i codziennego zarządzania organizacją, czy też stanowią unikalne formy przywództwa, których występowanie ogranicza się do wyjątkowych okoliczności, takich jak poważne kryzysy polityczne i gospodarcze.

2.4.1. Teoria charyzmatycznego przywództwa House'a

House (1976) zaproponował teorię wyjaśniającą zachowania charyzmatycznych liderów, różnice między nimi a zachowaniami innych liderów, a także optymalne warunki umożliwiające im rozwój. Jak wspomniano,

teoria dotyczy wskaźników charyzmatycznego przywództwa, obejmujących postawy zwolenników danego lidera i ich opinie na jego temat. Teoria ta wskazuje również cechy lidera, które zwiększają prawdopodobieństwo, że będzie on postrzegany jako charyzmatyczny, takie jak silna potrzeba władzy, pewność siebie i niezachwiane przekonania. Do zachowań typowych dla charyzmatycznych liderów należą autoprezentacja sprzyjająca budowaniu zaufania do lidera, przedstawianie atrakcyjnej wizji, która definiuje zadania w kategoriach ideologicznych celów, a przez to potęguje zaangażowanie zwolenników, wysokie oczekiwania w stosunku do podwładnych, a także wyrażanie swojego przekonania o ich zdolnościach, co wzmacnia ich pewność siebie. Ponadto charyzmatyczni przywódcy dają przykład własnym zachowaniem, a w razie potrzeby podejmują stosowne działania, by zmotywować innych do wykonania powierzonych im zadań. Nie przeprowadzono szeroko zakrojonych badań empirycznych w celu przetestowania tej teorii, chociaż częściowo udało się ją potwierdzić w badaniach przeprowadzonych przez House'a, Woycke'a i Fodora (1988). Wyniki badań nad „efektem Pigmaliona” (podwładni pracują wydajniej, kiedy lider ma do nich zaufanie) potwierdzają również niektóre aspekty tej teorii (Eden, 1984; Eden i Shani, 1982). Bass (1985) wykazał kilka ograniczeń koncepcyjnych i rozszerzył teorię o dodatkowe cechy, zachowania, wskaźniki charyzmy i warunki sprzyjające. Twierdził, że charyzmatyczni przywódcy najczęściej pojawiają się w sytuacji, w której formalny organ władzy nie zdołał poradzić sobie z poważnym kryzysem i kiedy kwestionowane są tradycyjne wartości i przekonania.

2.4.2. Teoria charyzmy Congera i Kanungo

Wersja teorii charyzmatycznego przywództwa zaproponowana przez Congera i Kanungo (1987; 1988) opiera się na założeniu, że charyzma jest cechą, którą danej osobie przypisują inni. Charyzmę lidera można rozpoznać na podstawie jego zachowań i rezultatów, które są przypisane do tych zachowań. Nie każdy lider reprezentuje określone zachowania w tym samym zakresie, a względne znaczenie każdego zachowania w odniesieniu do przypisywanej liderowi charyzmy zależy od sytuacji. Do tego rodzaju zachowań należą: (a) entuzjastyczne przedstawianie atrakcyjnej wizji, która dalece odbiega od *status quo*, ale zarazem może być zaakceptowana przez podwładnych, (b) poświęcenie i podejmowanie ryzyka utraty statusu, pieniędzy lub członkostwa w organizacji

w dążeniu do realizacji swojej wizji, oraz (c) działanie w niekonwencjonalny sposób, aby zrealizować swoją wizję. Wśród cech lidera kojarzonych z charyzmą wskazano: (a) pewność siebie, (b) doskonałe umiejętności autoprezentacji, (c) zdolności poznawcze, potrzebne, aby dokonać oceny sytuacji, zidentyfikować możliwości i ograniczenia związane ze strategią wdrażania, oraz (d) społeczną wrażliwość i empatię, których wymaga zrozumienie potrzeb i wartości reprezentowanych przez podwładnych. W odniesieniu do władzy charyzmę przypisuje się raczej liderom, którzy, wpływając na swoich podwładnych, bazują głównie na władzy opartej na wiedzy i identyfikacji, a nie na autorytecie lub uczestnictwie. Jeśli chodzi o zmienne sytuacyjne, charyzmatyczni liderzy pojawiają się raczej w sytuacji kryzysu wymagającego przełomowych zmian, lub wtedy, gdy ich zwolennicy są niezadowoleni z obecnej sytuacji. Warto przy tym zauważyć, że nawet kiedy nie mamy do czynienia z rzeczywistym kryzysem, lider może wywoływać niezadowolenie z panującej sytuacji, aby mieć okazję do wykazania się doskonałymi umiejętnościami rozwiązywania problemów w niekonwencjonalny sposób.

Teoria ta opiera się częściowo na wynikach wcześniejszych studiów nad charyzmatycznymi liderami, a częściowo na badaniach przeprowadzonych przez Congera i Kanungo (1987), w których porównano charyzmatycznych i niecharyzmatycznych menedżerów.

2.4.3. Teoria przywództwa transformacyjnego Burnsa

Ta wczesna teoria przywództwa transformacyjnego została opracowana głównie na podstawie badań opisowych dotyczących przywódców politycznych. Burns (1978) uważa przywództwo za proces ewoluujących, wzajemnych relacji, w których liderzy wpływają na swoich podwładnych i *vice versa*, dostosowując swoje zachowanie w zależności od tego, czy napotykają chęć współpracy, czy opór. Przywództwo transformacyjne postrzega się zarówno jako proces wpływania na poziomie mikro, zachodzący między jednostkami, jak i proces na poziomie makro, prowadzący do zmiany systemów społecznych i zreformowania instytucji. Według Burnsa liderzy transformacyjni dążą do podniesienia świadomości swoich zwolenników, odwołując się nie do niskich instynktów (strachu, chciwości, zazdrości czy nienawiści), ale do takich ideałów i wartości jak wolność, sprawiedliwość, równość, pokój i humanitaryzm. W ten sposób zwolennicy danego przywódcy przekraczają własne ograniczenia i stają się „lepszą wersją samych siebie”. Według Burnsa

przywództwo transformacyjne może być reprezentowane w danej organizacji przez osobę na dowolnym stanowisku. Liderzy transformacyjni mogą wpływać tak na swoich kolegów lub przełożonych, jak na podwładnych. W przywództwie transformacyjnym istotne jest zatem zaspokajanie podstawowych potrzeb oraz wyższych aspiracji, przy jednoczesnym inspirowaniu podwładnych do dostarczania im nowych rozwiązań i tworzenia lepszego miejsca pracy (Chandrastekhar, 2002; Jue, 2004; Marturano i Gosling, 2008 za: Ghasabeh, Soosay i Reaiche, 2015). Burns stawia przywództwo transformacyjne w opozycji do przywództwa transakcyjnego, w którym lider motywuje innych do działania, odwołując się do ich własnego interesu. Odróżnia również przywództwo transformacyjne od stosowania władzy biurokratycznej, władzy opartej na przepisach oraz szacunku dla zasad i tradycji.

2.4.4. Teoria przywództwa transformacyjnego Bassa

Czerpiąc z wcześniejszej teorii Burnsa, Bass (1985) zaproponował bardziej szczegółową teorię, opisującą procesy transformacyjne w organizacjach, dokonując rozróżnienia między przywództwem transformacyjnym, charyzmatycznym i transakcyjnym. Bass definiuje przywództwo transformacyjne w kategoriach wpływu lidera na jego zwolenników. Liderzy oddziałują na swoich zwolenników, powodując, że są oni bardziej świadomi znaczenia i wartości rezultatów realizowanych zadań, odwołując się do ich potrzeb wyższego rzędu, a także skłaniając ich do działania dla dobra organizacji, a nie tylko we własnym interesie. W wyniku tego oddziaływania lider zdobywa zaufanie i szacunek, a jego zwolennicy są gotowi na większe poświęcenia, niż te, których pierwotnie od nich oczekiwano.

Bass postrzega przywództwo transformacyjne jako coś więcej niż tylko kolejną odmianę charyzmy. Charyzma jest definiowana jako proces, w którym lider wpływa na swoich podwładnych, wzbudzając w nich silne emocje i sprawiając, że się z nim identyfikują. Bass uważa charyzmę za konieczny, chociaż niewystarczający warunek przywództwa transformacyjnego. Dwa pozostałe komponenty przywództwa transformacyjnego to stymulacja intelektualna i zindywidualizowane podejście. Stymulacja intelektualna jest procesem, w którym liderzy podnoszą świadomość swoich podwładnych w określonych kwestiach i starają się ich przekonać, by postrzegali problemy z nowej perspektywy. Zindywidualizowane podejście jest podzbiorem zachowań z szerszej kate-

gorii uwzględniania potrzeb innych osób, obejmującej wsparcie, zachęcanie do działania i dzielenie się doświadczeniami na potrzeby rozwoju zwolenników. Charyzma, stymulacja intelektualna oraz zindywidualizowane podejście współdziałają ze sobą, wywołując zmiany u podwładnych, a ich połączone efekty pozwalają odróżnić przywództwo transformacyjne od charyzmatycznego. Przywódcy transformacyjni starają się upodmiotowić swoich zwolenników; w przypadku przywództwa charyzmatycznego czasami mamy do czynienia z odwrotną sytuacją. Oznacza to, że niektórym przywódcom charyzmatycznym zależy na tym, by ich zwolennicy byli słabi i zależni; pragną lojalności wobec siebie samych, a nie oddania określonym ideałom.

Bass definiuje przywództwo transakcyjne szerszej niż Burns. Chodzi nie tylko o stosowanie zachęt, by skłonić innych do działania, ale także o wyjaśnienie, czego oczekuje się od danej osoby, jeśli ta liczy na nagrodę. Bass postrzega przywództwa transformacyjne i transakcyjne jako odrębne, ale niekoniecznie wykluczające się wzajemnie procesy. Przyznaje, że lider może wykorzystywać oba, w zależności od sytuacji.

Bass jest autorem wieloczynnikowego kwestionariusza przywództwa (ang. Multifactor Leadership Questionnaire), na którym opiera się większość przeprowadzonych do tej pory badań. Kwestionariusz został opracowany w celu pomiaru zachowań lidera, ale wagi charyzmy i stymulacji intelektualnej zdają się mierzyć raczej efekty pośredniczące niż samo zachowanie. Kwestionariusz zawiera pytanie o to, czy respondenci zaobserwowali u siebie większy entuzjazm, energię i nowy sposób myślenia pod wpływem lidera. Konkretne, dające się zaobserwować zachowania leżące u podstaw tych wyników nie zostały jednak zidentyfikowane. Większość badań z wykorzystaniem kwestionariusza wskazuje na korelację między przywództwem transformacyjnym a poszczególnymi kryteriami skuteczności lidera (Bass, 1985; Bass, Avolio i Goodheim, 1987; Bass i in., 1987). Ograniczenia kwestionariusza i prawdopodobieństwo błędnego przypisania nawet w badaniach z niezależnym kryterium sprawiają jednak, że trudno wyciągnąć jakiegokolwiek wiążące wnioski. Badania opisowe dotyczące przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego dostarczają wskazówek na temat dodatkowych zachowań transformacyjnych, które można uwzględnić. Nogalski i Dunal (2012) postulują na przykład, że zarządzając poprzez wartości, przywódca mogą budować długoterminową wartość swoich firm w zgodzie zarówno z samym sobą, jak i pozostałymi interesariuszami. Wreszcie, gdy przywództwo transformacyjne porównamy z bar-

dziej tradycyjnymi rodzajami zachowań kierowniczych, konieczne jest włączenie do tej ostatniej kategorii pełnej gamy zachowań kierowniczych (np. planowania, rozwiązywania problemów, wyjaśniania, monitorowania, konsultacji i delegacji, tworzenia sieci, uznawania, nagradzania, budowania zespołu, informowania).

Z drugiej strony Dinh i in. (2014) przeanalizowali 752 badania opublikowane w 10 najlepszych czasopismach naukowych w okresie 2000–2012. Stwierdzili, że teoria przywództwa transformacyjnego jest nadal jednym z najbardziej dominujących paradygmatów.

Tabela 2.2. Zestawienie liczbowe badań nad przywództwem w poszczególnych nurtach badawczych

| | |
|------------------------------------|-----|
| Teorie cech | 149 |
| Teorie zachowań | 64 |
| Teorie sytuacyjne | 55 |
| Transformacyjne teorie przywództwa | 154 |

Źródło: Dinh i in. (2014, s. 40).

2.5. Inne współczesne koncepcje przywództwa

Oprócz przywództwa transformacyjnego w literaturze pojawiają się także związane z następującymi rodzajami przywództwa: skoncentrowane na zasadach (Covey, 1990), emancypacyjne (Tampoe, 1998), zrównoważone (Hargreaves i Fink, 2006) czy sensualne (Krzakiewicz i Cyfert, 2013). Wydaje się jednak, że koncepcje te są ze sobą zbieżne, różnią się jedynie rozłożeniem akcentów czy efektów, które mają wywołać. I tak np. przywództwo zrównoważone ma sprzyjać wytworzeniu bardziej inkluzyjnej postawy obywatelskiej wśród wszystkich podmiotów, a przywództwo skoncentrowane na zasadach ma służyć budowaniu więzi emocjonalnej, łączącej członków zespołu oraz zaufania, usamodzielnienia podwładnych na poziomie zarządzania.

Słabości przywództwa transformacyjnego, związane m.in. z jego „heroiczną wizją” (Muijs, 2011), ale także z problemem nieuwzględniania procesów wzajemnego wpływu, próbuje się przezwyciężyć, uzupełniając tę koncepcję o brakujące elementy oraz tworząc nowe koncepcje, komplementarne wobec dotychczasowych.

2.5.1. Przywództwo rozproszone

Podstawą przywództwa rozproszonego jest odejście od modelu, w którym jedna osoba jest liderem usytuowanym na szczycie hierarchii, w kierunku sytuacji, w której przywództwo jest „rozciągnięte” (ang. *stretched over*) na inne jednostki, pełniące do tej pory różne funkcje w danej instytucji (Spillane, Halverson i Diamond, 2001). Zakładana jest więc obecność wielu liderów sprawujących funkcje przywódcze. Wyraźne jest także wyidealizowane, upraszczające podejście do społeczności, nieuwzględniające chociażby relacji władzy czy uwarunkowań historycznych (Rose, 2000, za: Woods i in., 2012). W przypadku przywództwa rozproszonego problemem jest także nieuwzględnianie relacji władzy, podczas gdy w praktyce przywództwo rozproszone może oznaczać zwiększenie zaangażowania pracowników średniego szczebla bez faktycznego dostępu do określonych zasobów (Bolden, 2011). Wspólnym przedmiotem krytyki jest natomiast niewielka liczba analiz i badań na temat przywództwa w różnorodnych kontekstach społeczno-historyczno-politycznych (Mac Ruairc, 2010).

2.5.2. Przywództwo autentyczne

Przywództwo autentyczne (Avolio i in., 2004) zbudowane jest wokół paradygmatu przywództwa pozytywnego (Karaszewski i Lis, 2016; Stankiewicz i in., 2010). Autentyczność, jak piszą autorzy koncepcji, jest terminem, który pojawił się już w starożytnej Grecji jako napomnienie, żeby zawsze pozostawać wiernym sobie. Jedni badacze twierdzą, że przywódcą autentycznym jest lider głęboko świadomy sposobu, w jaki myśli i w jaki się zachowuje. Podwładni postrzegają go jako pewnego siebie, pełnego nadziei optymistę, elastycznego i charakteryzującego się silnym kręgosłupem moralnym (Walumbwa i in., 2008). Inni zaś uważają, że autentyczność jest często traktowana jako rdzeń przywództwa, a autentyczny przywódca może być zarówno transakcyjny, jak i transformacyjny, a jego styl kierowania może być autorytarny lub demokratyczny czy nawet bierny (Avolio i in., 2004).

Na przywództwo autentyczne składają się:

1. **Samoświadomość** – odnosi się do: a) rozumienia własnego sposobu nadawania sensu życiu; b) rozumienia, w jaki sposób wpływa to na obraz i rozumienie samego siebie na przestrzeni czasu.

Samoświadomość odnosi się także do dostrzegania swoich mocnych i słabych stron oraz rozumienia swoich cech charakteru, co oznacza m.in. świadomość swojego wpływu na innych.

2. **Transparentność** – odnosi się do prezentowania swojego autentycznego Ja innym ludziom. Takie zachowanie rozwija zaufanie przez otwarte dzielenie się informacjami i wyrażanie swoich myśli i uczuć, przy równoczesnym minimalizowaniu okazywania nieodpowiednich emocji.
3. **Otwartość na informację zwrotną** – odnosi się do takich liderów, którzy przed podjęciem decyzji obiektywnie analizują wszelkie dostępne, stosowne dane. Tacy liderzy także zachęcają innych współpracowników i podwładnych do wyrażania poglądów, które są sprzeczne z ich własnymi i biorą je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji.
4. **Etyczność, moralność** – dotyczy uwewnętrznionej i zintegrowanej formy samoregulacji. Osoba etyczna kieruje się wewnętrznymi standardami moralnymi, niezależnie od nacisków grupy, organizacji czy społeczności. Rezultatem takiego postępowania jest podejmowanie decyzji i zachowanie spójne z osobistymi wartościami.

Jak podkreślają autorzy koncepcji, samoregulacja, czyli zrównoważone przetwarzanie informacji, transparentność w relacjach, szczerze zachowania, wyraźnie określone standardy moralne pozytywnie oddziałują na klimat organizacyjny, który na zasadzie sprzężenia zwrotnego wspomaga procesy samoregulacji. Klimat w organizacjach czy społecznościach znajdujących się pod wpływem takiego przywództwa charakteryzuje się troską, zaangażowaniem, orientacją na rozwój silnych stron (George, 2003; George, Sims, McLean i Mayer, 2007). Koncepcja ta przypomina trochę w zarysie model inteligencji emocjonalnej (Boyatzis i Ratti, 2009; Goleman, Boyatzis i McKee, 2002).

2.5.3. Teoria ograniczonego przywództwa Koźmińskiego

Założenia do teorii ograniczonego przywództwa opracowane przez Koźmińskiego (2013) umożliwiają nowe spojrzenie na badania liderów. Powstały one w wyniku połączenia głębokiej wiedzy teoretycznej autora oraz własnej, szeroko rozumianej empirii. Zostały opracowane na pod-

stawie pogłębionych wywiadów z czołowymi przedstawicielami świata polityki, biznesu, kultury, religii, sportu czy lokalnych władz. Znaleźli się wśród nich: Lech Wałęsa, Aleksander Kwaśniewski, Jan K. Bielecki, Grzegorz W. Kołodko, Henryka Bochniarz, Adam Góral, Maciej Witucki, Kazimierz Nycz, Jerzy Owsiak, Grażyna Piotrowska-Oliwa, Antoni Wit i inni. Okazuje się, że nawet uznani i zasłużeni przywódcy funkcjonują w ograniczeniach, które wpływają na siłę ich przywództwa. Wstępne badania ilościowe weryfikujące teorię zostały przeprowadzone w Polsce, a ich wyniki potwierdzają założenia koncepcji.

Przywódtwo, według Koźmińskiego, to „przewycięzanie, rozpychanie ograniczeń, jakie napotykają liderzy, swoista walka, gra o autonomię” (Koźmiński, 2013, s. 227).

W wielu teoriach przywództwa kładzie się akcent na kompetencje pracowników, sytuacje czy zachowania liderów. Żadna z nich nie nazywa i nie porządkuje typów ograniczeń, z którymi spotykają się przywódcy, nie sięga do źródeł kompetencji i nie bada siły niwelowania barier, w jakich funkcjonują współcześni liderzy. Koźmiński w założeniach do teorii ograniczonego przywództwa twierdzi, że tym, co decyduje o skuteczności przywództwa, jest jego siła, na którą składają się wysoki poziom kompetencji przywódczych, świadomość ograniczeń, w jakich funkcjonuje lider oraz zdolność do przewycięzania tych ograniczeń. Skuteczny lider zna swoje mocne i słabe strony, trafnie identyfikuje ograniczenia, w których działa i potrafi użyć swoich kompetencji lub je rozwinąć tak, aby poradzić sobie z otaczającymi go barierami, wykazując w ten sposób zdolność do ich przewycięzania. Osoby, które stoją na czele organizacji, często hartują swoją siłę przywództwa w „ogniu” doświadczeń, a te z kolei wpływają na nieustanny rozwój zasobów lidera i pokonywanie kolejnych barier organizacyjnych, wewnętrznych czy rynkowych. Koźmiński definiuje źródła kompetencji, kompetencje i ograniczenia, w jakich funkcjonują liderzy. Zakłada istnienie 5 ważnych kompetencji, które różnicują poszczególnych przewódców: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne, autorefleksyjne. Wyłania i wstępnie określa również 7 ograniczeń, z którymi borykają się współcześni liderzy, dzieląc je na zewnętrzne: polityczne, etyczne, kulturowe oraz wewnętrzne – przynależne do jednostki: emocjonalne, motywacyjne, kompetencyjne, poznawcze.

Tabela 2.3. Typologia przywództwa

| Kompetencje Źródła Przywództwa | Antycypacyjne | Wizjonerskie | Wartościotwórcze | Mobilizacyjne | Autorefleksyjne |
|--------------------------------------|--|---|--|--|---|
| Polityczne | Przewidywanie zmian opinii, gra sił i interesów | Tworzenie wizji i programów zapewniających poparcie | Odwyoływanie się do wartości akceptowanych przez wpływową większość i rozwijanie ich | Zdolność do budzenia entuzjazmu, zaangażowania i poczucia zagrożenia | Ocena własnej atrakcyjności i siły oddziaływania |
| Instytucjonalne | Prognoza własnych możliwości sprawczych i konkurencji wewnątrz i na zewnątrz organizacji | Tworzenie strategii i aktualizacja planów strategicznych | Budowa koalicji wokół wspólnych interesów, celów i wartości | Uświadamianie szans i zagrożeń dla zespołu | Ocena własnej siły sprawczej w organizacji i na zewnątrz |
| Przedsiębiorcze | Odczytywanie nawet słabych sygnałów, identyfikacja szans w otoczeniu | Zdolność do generowania innowacji i zaskakiwania rynków | Nowe wartości dla konsumentów i odbiorców oraz partnerów | Trafne określanie i zakomunikowanie stawki, o którą idzie gra | Prawidłowa ocena własnych ograniczeń intelektualnych, finansowych i społecznych |
| Eksperskie | Przewidywanie ewolucji wiedzy i sztuki | Projektowanie nowatorskich systemów tworzenia i wykorzystania wiedzy i sztuki | Odwolanie się do profesjonalizmu i zawodowej perfekcji | Odwolanie się do indywidualnych i zbiorowych ambicji zawodowych | Odwyoływanie się do najwyższych standardów i opracowania programu „zamknięcia luki” |
| Duchowe | Ocena stanu i dynamiki wartości w otoczeniu i ich konsekwencji | Proponowanie programu naprawy lub przebudowy duchowej | Usankcjonowanie misji, strategii i działań w ramach systemu wartości | Odwyoływanie się do wyższych celów i wartości oraz etosu służby | Ocena szans urzeczywistnienia ideałów i wartości |

Źródło: Koźmiński (2013, s. 60).

Rozdział 3

PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY ROZWOJU W ORGANIZACJI

Glińska-Neweś (za: Stankiewicz i in., 2010) stoi na stanowisku, że w dzisiejszych organizacjach dynamiczny rozwój jest warunkiem koniecznym do ich przetrwania. Jako badaczka pracująca w nurcie pozytywnego potencjału organizacji (PPO) podkreśla, że właściwą drogą dążenia do sukcesu jest koncentracja na posiadanych talentach i mocnych stronach, a nie na słabościach. Pokazuje, że PPO kształtuje pozytywny klimat i kulturę organizacji, a to z kolei buduje postawy i prozwojowe zachowania pracowników. Inni badacze wskazują z kolei, że warunkiem koniecznym do przetrwania organizacji jest rozwój w nich przedsiębiorczości. Uważają, że kształtowanie zachowań przedsiębiorczych wśród menedżerów może być swoistym antidotum na pojawiające się kryzysy i turbulencje rynkowe (Bratnicki, 2011; Bratnicka i Dyduch, 2014). Rozwój i pokonywanie poszczególnych szczebli w organizacji to często główna motywacja menedżerów.

3.1. Rodzaje szczebli menedżerskich w organizacji, typy autorytetów oraz rola doświadczenia zawodowego

Menedżer, kierownik, prezes, brygadzysta, dyrektor, naczelnik, lider – to różne określenia funkcji kierowniczej w firmach. Trudno jednak odnosić się do nich z jednakowej perspektywy. Chociaż wszyscy mene-

dżerowie w organizacji koncentrują swoje działania wokół przynajmniej czterech funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania (Griffin, 1996), to często rozkładają nieco inaczej akcenty w swojej pracy, a specyfika ich zadań bywa zgoła bardzo odmienna. Wynika to po części z różnorodnych dziedzin, którymi zarządzają (np.: produkcja, marketing, finanse, administracja, sprzedaż, zasoby ludzkie, obsługa klienta), ale przede wszystkim przynależą do różnych szczebli w organizacji. Menedżerów można zatem typować – w zależności od poziomu, który zajmują – na: menedżerów najwyższego szczebla, średniego szczebla i menedżerów pierwszej linii.

Menedżerowie najwyższego szczebla posługują się najczęściej tytułami: prezesa, wiceprezesa, dyrektora pionu; jest ich względnie niewielu w organizacji. Do głównego zakresu ich obowiązków należą sporządzanie strategii, wytyczanie celów organizacji oraz podejmowanie decyzji. Często są reprezentantami organizacji w kontaktach zewnętrznych. Ich praca bazuje na analizie raportów, danych, najnowszych trendów czy sytuacji polityczno-ekonomicznej. Praca menedżerów najwyższego szczebla na ogół jest złożona i zróżnicowana. Badania pokazują, że pracują oni często 60 godzin tygodniowo (Schultz i Schultz, 2002) i mają problemy z pogodzeniem obowiązków rodzinnych i służbowych (Bretz, Boudreau i Judge, 1994). Warto zwrócić uwagę na fakt, że dzisiejsze firmy starają się wprowadzać różne działania w zakresie równoważenia pracy i życia osobistego przez np. pakiety medyczne, dofinansowując karnety sportowo-rekreacyjne czy różne formy wypoczynku (Escher, Glińska-Noweś i Brzustewicz, 2017).

Menedżerowie średniego szczebla są często najlicniejszą grupą menedżerów w większości organizacji. Najczęściej noszą miano kierownika, naczelnika, szefa wydziału. Odpowiadają za zarządzanie operacyjne i realizację zadań, a także stanowią swoisty łącznik między menedżerami wysokiego i niskiego szczebla (Steward, 1987 za: Griffin, 1996).

Menedżerowie pierwszej linii odpowiadają za realizację zadań. Koordynują zespoły, nosząc tytuły brygadzysty, koordynatora, lidera zespołu lub kierownika sekcji/działu. Najczęściej wywodzą się z bezpośrednio personelu wykonawczego (Schultz i Schulz, 2002). W przeciwieństwie do menedżerów najwyższego i średniego szczebla spędzają większą część swojego czasu na nadzorowaniu pracy podwładnych (Kerr i in., 1986; za: Griffin, 1996).

W dzisiejszych organizacjach, w których zadania często dotyczą pracy w zespołach interdyscyplinarnych, pojawiają się tzw. menedżerowie projektów. To u tego typu menedżerów na pierwszy plan wysuwają się kompetencje w zakresie motywowania i umiejętnego wykorzystywania kompetencji zespołu pracowniczego (Czapla, 2013). Od tego typu menedżerów wymaga się specjalistycznej wiedzy, innowacyjności, praktycznych umiejętności organizacyjnych, komunikacyjnych; jednocześnie daje im się ograniczony zakres władzy. Nadzorują oni działania specjalistów w różnych dziedzinach w ramach struktury macierzowej. Ich role i zakres odpowiedzialności nie są tak precyzyjnie określone jak w przypadku menedżerów funkcyjnych. Mówiąc o władzy, mamy tu przede wszystkim na myśli możliwość wywierania wpływu na innych. Jest ona wypadkową różnych typów autorytetu. Badacze wyróżniają autorytet formalny, autorytet finansowy, autorytet nagrody, autorytet kary, autorytet techniczny, autorytet wzajemnego zaufania, autorytet administracyjny i autorytet charyzmatyczny (por: Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2012). Im większy jest zakres władzy menedżera, bez względu na zajmowane przez niego stanowisko, tym większy wpływ może on wywierać na pracowników, co przekłada się nierzadko na wyniki zespołu.

Kolejnym ważnym aspektem funkcji każdego menedżera jest wywieranie wpływu na zespół (Griffin, 1996). Jako lider swojego zespołu powinien wskazywać mu kierunki działań. Musi skupić się na wzbudzeniu w swych pracownikach entuzjazmu i zaangażowania. Musi umieć dostosować się do sytuacji i mieć plan rozwiązania konfliktów, które mogą powstać w zespole lub wśród grup interesu. Powinien również umieć zdobyć zaufanie i wsparcie grup interesu. Nie może brakować mu innych cech dobrego lidera: odwagi moralnej, zaangażowania, umiejętności komunikowania się z innymi, wyczucia, taktu i wrażliwości. Zadaniem menedżerów jest realizacja zadań zgodnie z wytycznymi i zaplanowanym budżetem, tak by uzyskać zadowolenie klienta.

Przez wykorzystanie władzy formalnej menedżerowie prowadzą procesy, alokując zasoby i wspierając tych, którzy pracują w projektach. Przewodzenie wychodzi jednak poza granice władzy formalnej. Liderzy wpływają na pracowników, inicjując w ten sposób zmiany w organizacji. Niektórzy badacze twierdzą, że liderzy pobudzają aktywność, integrują i rozwijają zespoły, definiują oraz przekazują wizję i kreują dobrą atmosferę (Goetsch i Davis, 1995; Guillén i González, 2001).

Zasady kierowania mają techniczną naturę, czyli odnoszą się do konkretnych wzorców, czy schematów zachowań a ich implementacja

zależy od kompetencji menedżera. Opierają się na dążeniu do poprawy efektywności i są istotną częścią formalnej struktury organizacyjnej (Nadler, Tushman i Nadler, 1997; Nadler i Tushman, 1997). Obecnie niezwykle istotne są też kompetencje związane z międzynarodowym wymiarem zarządzania współczesnych liderów (Adler, 1997).

3.2. Rozwój menedżerski

W roku 1956 przeprowadzono unikatowe badania podłużne w firmie AT&T, w trakcie których zebrano dane na temat: „Czy cechy menedżerów odnoszących sukcesy w organizacji są stałe, czy zmieniają się z wiekiem i w procesie awansów na wyższe stanowiska?” (Bray, 1964; Howard i Bray, 1988; por.: Schulz i Schultz, 2002). Wykorzystywano tu liczne oceny Assessment Center oraz przeprowadzono obszernie wywiady z menedżerami i ich przełożonymi. Na podstawie badań wyłoniono czynniki menedżerskich awansów w organizacji, takie jak: (1) umiejętność administrowania; (2) umiejętności przywódcze; (3) orientacja na rozwój i postęp kariery; (4) zdolności poznawcze; (5) stabilność wykonywania zadań; (6) wysoka motywacja do pracy; (7) niezależność myślenia i działania. Dodatkowo wyłoniono sześć zmiennych osobowościowych współwystępujących z sukcesem w zarządzaniu, takich jak: chęć kierowania innymi; wysokie aspiracje; impulsywność; życzliwość wobec innych; wysoka samoocena i optymizm. Bray (1982, s. 186) pisze: „Menedżerowie, którzy są utalentowani i rokują nadzieję na sukces, chcą kierować innymi ludźmi, pragną awansów, odrzucają zależność od innych, wierzą w swoje możliwości, ponadto cechuje ich optymizm i energia oraz silna orientacja na pracę zawodową”. Dwie dekady prowadzonych badań pokazały, że menedżerowie z czasem stawali się mniej zainteresowani własnym rozwojem i postępowaniem kariery, czyli ich ambicje obniżały się, a podwyższało ich pragnienie kierowania ludźmi. Z wiekiem tracili swoją życzliwość dla innych ludzi, rosły za to ich impulsywność, cynizm i egoizm. Ich samoocena i optymizm pozostawały bez istotnych zmian.

W latach 70. XX w. przeprowadzono badanie dotyczące modelu rozwoju przywództwa w organizacjach, który nazwano Pipeline (Charan, Drotter i Noel, 2000). Początkowo zostało ono przeprowadzone w General Electric, a następnie rozszerzono je na 80 firm. Model rozwoju przywództwa Pipeline definiuje kluczowe umiejętności przywódcze dla

pomyślnego przejścia z samego dołu organizacji, gdzie głównie zarządzamy sobą, na sam szczyt, gdzie dominuje zarządzanie przedsiębiorstwem. Każde z tych sześciu przejść w zarządzaniu wiąże się z poważnymi zmianami w zakresie obszaru zadań i wymagań, kształtowaniu posiadanych umiejętności, innym gospodarowaniu czasem i pracą z wartościami. Dla przykładu, nowi młodzi pracownicy spędzają zazwyczaj pierwsze kilka lat w firmie jako przeciętni realizatorzy zadań. Są głównie odpowiedzialni za wypełnianie przydzielonej pracy w określonych przedziałach czasowych. Na tym poziomie potrzebne są im przede wszystkim umiejętności praktyczne i techniczne. Kiedy awansują na przełożonych pierwszego stopnia, muszą nauczyć się efektywniej rozporządzać czasem, aby oprócz wykonywania swojej pracy, pomagać innym w wykonywaniu ich zadań. Muszą nauczyć się pracy zarządczej oraz uznać, że znajdowanie czasu dla innych, planowanie, koordynowanie oraz coaching to niezbędne elementy pracy, ważne na ich nowych stanowiskach. Aby doskonalic menedżerów na wszystkich szczeblach hierarchii, organizacje muszą wcześniej zidentyfikować kandydatów na liderów, zapewniać im zadania rozwojowe, udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej, a także ich szkolić (Charan i in., 2000).

Istnieje wiele badań nad zarządzaniem, które identyfikują zmieniające się funkcje kierownicze na różnych szczeblach organizacyjnych. Jacobs i Jaques (1987; 1990) pokazują, jak wymagania w obszarze umiejętności przewodzenia różnią się w zależności od poziomu organizacji. Ten model zawiera trzy warstwy, wypełnione przez określone domeny. Najniższą jest domena produkcji i wydawania poleceń. Przewodzenie na tym poziomie ogranicza się do bezpośredniej interakcji z niewielkimi grupami pracowników, których zadania są dość konkretne i łatwe do osiągnięcia. Kolejną domeną jest domena organizacyjna. Liderzy na tym poziomie koordynują i integrują działania wielu podsystemów w organizacji. Na szczycie znajduje się domena strategiczna. Praca na tym poziomie obejmuje rozwój i pielęgnowanie nowych jednostek biznesowych oraz tworzenie sieci krajowych i międzynarodowych. W trakcie kariery menedżerskiej istnieją punkty przejściowe. Każde przejście wymaga od kierowników przyswojenia zupełnie nowych sposobów zarządzania.

Inni badacze poddali analizie style podejmowania decyzji menedżerów w trakcie kariery menedżerskiej (Brousseau i in., 2006). Driver (1998) określił szeroko cztery style decyzyjne: (1) decydujący, (2) elastyczny, (3) hierarchiczny, (4) integracyjny. Na podstawie ana-

lizy decyzji ponad 120 tys. menedżerów i kierowników Brousseau i in. (2006) odkryli, że wraz z awansowaniem pracownika z bezpośredniego przełożonego na dyrektora czy prezesa podejście do podejmowania decyzji ewoluuje wzdłuż przewidywalnej ścieżki. Zaobserwowali, że sposób podejmowania decyzji zmienia się zupełnie w ciągu kariery menedżerskiej. Dominującym stylem podejmowania decyzji dla menedżerów niskiego szczebla jest styl decydujący; najmniej używanym natomiast – elastyczny. W przypadku menedżerów wyższego szczebla (prezesów, wyższych kierowników) dzieje się przeciwnie. Elastyczny styl podejmowania decyzji jest dominujący, natomiast decydujący jest tym najmniej używanym. Autorzy wnioskują, że aby menedżer odniósł sukces, zachowania i style pracy muszą ewoluować w trakcie jego kariery. Wspinanie się po szczeblach organizacyjnych wymaga zdobywania umiejętności przewodzenia. Brousseau i in. (2006) odkryli, że najskuteczniejsi menedżerowie dostosowują się szybko do roli na nowym stanowisku. Co więcej, najmniej skuteczni menedżerowie trwają uparcie przy starych, wyuczonych zachowaniach, nieskutecznych na wyższym stanowisku. Wynika z tego, że warunkami koniecznymi awansu są elastyczność i otwartość na rozwój nowych kompetencji.

Kaiser i Craig (2004) zbadali 2000 menedżerów z trzech pozycji: przełożony najwyższego, średniego i niskiego szczebla, analizując, jak zachowania w zakresie przewodzenia różnią się na różnych poziomach zarządzania. Wyniki badań wskazują, że wzór zachowań różnił się w zależności od poziomu organizacyjnego. Na przykład „życzliwość wykazywana w relacjach z innymi pracownikami” skutkowała negatywnie w przypadku przełożonego najwyższego poziomu, jednak dla średnich menedżerów przynosiła pozytywne efekty. Decyzyjność, presja na działanie oraz zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym były natomiast pozytywnie skorelowane z wydajnością pracy przełożonych i menedżerów średniego szczebla. Te zachowania skutkowały negatywnymi efektami w przypadku kierownictwa niskiego szczebla.

Aby awansować w organizacyjnej hierarchii, menedżerowie muszą zdobywać nową wiedzę i rozwijać nowe umiejętności, a jednocześnie porzucać niektóre rozwiązania, które nie są już skuteczne. Okazuje się, że niektórzy koncentrują się na sprawdzonych wcześniej sposobach działania i trzymają się ich kurczowo. Co dzieje się z nimi, kiedy przestają się uczyć i nie przechodzą wymaganych zmian? Menedżerowie, którzy przestają się rozwijać, nie chcą zmienić swojego sposobu pracy czy postępowania „wypadają z torów” kariery (Lombardo i Eichinger,

1989; Lombardo, Ruderman, i McCauley, 1988; McCall i Lombardo, 1983). Conger i Fulmer (2003) opisują przypadki dyrektorów, którzy w nagrodę za swoje osiągnięcia na średnim szczeblu otrzymali wysokie stanowiska, ale trzymając się kurczowo starych sposobów działania, ostatecznie nie sprostali nowym obowiązkom.

Obecnie badacze stoją na stanowisku, że główne umiejętności menedżera pretendującego do tego, by stawać się skutecznym przywódcą, są następujące: określenie wartości i celów, kształtowanie wizji i strategii, programowanie ciągłości i inicjowanie ukierunkowanych zmian organizacyjnych (Day i in., 2008; Dion, 2012). Dlatego kompetencje niezbędne do skutecznego przywództwa obejmują: prognozowanie przyszłości, wyznaczanie celów, komunikację, wspieranie wartości, zdolność uzyskania zgody na pojawiającą się wizję, planowanie i wdrażanie wizji. Podkreśla się, że rozwój nowych przywódców opiera się na kompetencjach poznawczych, społecznych i emocjonalnych, a także na umiejętnościach behawioralnych. Umiejętności te, wraz z takimi cechami menedżera jak samoświadomość, otwartość, pewność siebie i kreatywność, jak również kompetencjami poznawczymi, społecznymi i emocjonalnymi, służą jako podstawa nowego przywództwa. Dlatego też, w celu utrzymania długoterminowych praktyk skutecznego przywództwa i wysokiej wydajności, ważne jest, aby organizacje poświęciły szczególną uwagę rozwojowi kompetencji poznawczych, społecznych i emocjonalnych menedżerów na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej. Liderzy nie zawsze potrafią jasno zdefiniować sytuację, odpowiednio zrozumieć pojawiające się problemy i podejmować rozsądne decyzje (Boyatzis, 1982; Spencer i Spencer, 2008).

Mumford, Campion i Morgeson (2007) skoncentrowali się na postrzeganiu przez pracowników czterech umiejętności menedżerskich: poznawczej, interpersonalnej, biznesowej i strategicznej, w zależności od zajmowanej przez nich pozycji w organizacji. Badanie to nie sprawdziło jednak, jak rzeczywisty poziom umiejętności wśród tych czterech kategorii zmienia się w zależności od szczebli kariery menedżerskiej. Wykazali, że w percepcji pracowników dwie pierwsze są ważne na niższych szczeblach kierowniczych, a dwie następne na wyższych.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że w dzisiejszych czasach nie jest stałe, a wyzwaniem rozwojowym dla dzisiejszych menedżerów stają się też współczesne trendy w zarządzaniu, takie jak zwinne zarządzanie projektami (Hass, 2007), w zestawieniu z performance management, powiązane z business intelligence (Czekaj i Ziębicki, 2014) czy

Scrum (Ćwiklicki, 2010). Opierają się one na przyrostowym podejściu, w którym zamiast kaskadowej pracy projektowej zespołowi proponuje się wypracowanie nowych produktów, ale w elastycznej i interaktywnej formie, zakładając, że zmiany są efektem procesu udoskonalenia produktu. Jednocześnie wyniki dostarcza się w określonym czasie.

Ciekawym wyzwaniem staje się też zapotrzebowanie na tzw. twórcze organizacje (Dyduch, 2013) czy wreszcie turkusowe organizacje (Laloux, 2015). Te drugie na przykład zakładają brak hierarchii wewnętrznej i opierają się na samo zarządzaniu jednostek, dążeniu do pełnej samoorealizacji jej uczestników, a także mają ewolucyjny charakter. Ich bazą jest założenie, że ludzie lubią swoją organizację i odnajdują się w niej, podejmują niezależne decyzje, dokonując wyborów, które są dostosowane do ich potrzeb i umiejętności. Tego typu organizacje mają „duszę”, a rola menedżera polega na budowaniu relacji z pracownikami, opartych na zaufaniu, wytyczaniu wspólnej wizji bez sztywnej hierarchii.

Ważnym zjawiskiem staje się *sustainability*, czyli zrównoważenie, które łączy się z uelastycznieniem i podtrzymywaniem życia organizacji. Badacze zajmujący się tym fenomenem podkreślają, że na organizację należy patrzeć holistycznie, dbając o doskonalenie i rozwijanie pogłębionego spojrzenia na rzeczywistość, refleksji, współpracy, otwartości na zmiany, uczenia się oraz zaufania, które oferują nabywcom ponadprzeciętną wartość (Grudzewski i Hejduk, 2011).

Omawiając strukturę i determinanty awansów menedżerskich, warto podkreślić, że po stronie organizacji stoi wytyczanie ścieżki rozwoju kierowniczego, a ta z kolei, dobrze zaplanowana, wzmocniana przez szkolenia i kształcenie, przynosi znaczące korzyści wszystkim uczestnikom organizacji (Drotter i Charan, 2001). Czaplą (2016) podkreśla jednak, że współczesne kształcenie akademickie często odbywa się w ramach głęboko zakorzonego trzelementowego (wiedza, umiejętności, postawy) modelu kompetencji, który można by nazwać klasycznym. Dodatkowo model ten implementowany jest często w sposób cząstkowy i niezintegrowany. Nowoczesny proces zarządzania wydajnością powinien być tak zaprojektowany, aby menedżerowie i pracownicy byli świadomi nowych oczekiwań i celów dotyczących kompetencji liderów, i żeby byli na nie przygotowani. Przypisanie projektów, wymiana ról i zadania rozwojowe można dostosować do ludzi z wysokim potencjałem tak, aby wystawić ich na próbę przywództwa w różnorodnych okolicznościach w czasie ich zarządzania. Ważna jest też umiejętność zarządzania informacją jako kluczowym zasobem organizacji (Czekaj,

2000). Realizacja programów rozwojowych, zaprojektowanych tak, żeby zapewnić czas na refleksję i odkrywanie siebie, pokazuje, że wyciąganie nauki z tych zadań rozwojowych jest niezbędnym elementem rozwoju i dochodzenia do pozycji lidera w organizacji. Ważna jest również działalność poza miejscem pracy. Menedżerowie z najlepszymi interpersonalnymi umiejętnościami są często zaangażowani w przewodzenie grupom poza pracą, jeszcze przed awansem na najwyższe stanowiska. Praktyczne doświadczenie zarządzania grupą wydaje się najważniejszym czynnikiem pomagającym im później w skutecznym wykorzystaniu umiejętności.

Oczywiste jest, że większość dobrych menedżerów zdobywa swoje kwalifikacje przez połączenie wykształcenia i praktyki. Kwalifikacje kierownicze muszą być przede wszystkim pozyskiwane w praktyce, a porządkowane na drodze solidnej edukacji (Kanter, 1989). W toku kariery menedżera w organizacji jego praktyczne doświadczenie może być uzupełniane dodatkowym wykształceniem, np. w ramach programów MBA czy studiów podyplomowych. Coraz częściej menedżerowie muszą również zdobywać międzynarodowe doświadczenie, będące istotnym elementem osobistego rozwoju.

Rozdział 4

PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY SKUTECZNOŚCI DZIAŁANIA

Mimo że przywódca jest bez wątpienia kluczową postacią w firmie, to – jak wynika z globalnego badania WorkForce 2020 przeprowadzonego na zlecenie Oxford Economics i SAP – większość pracowników nie uważa swoich przełożonych za liderów (<https://workforce.com>). Ostatnie badania przeprowadzone przez World Economic Forum w zakresie przywództwa pokazują, że 86% ekspertów stoi na stanowisku, że świat doświadcza globalnego kryzysu przywództwa (Cann, 2014).

W innych badaniach Hogan (za: Schultz i Schultz, 2002) twierdzi, że 7 na 10 menedżerów to ludzie prezentujący niskie kompetencje, ze skłonnościami do dominacji, a także irytujący i niegodni zaufania. Ponadto: niepotrafiący umiejętnie delegować zadań, władzy i odpowiedzialności oraz podejmować trafnych decyzji. Hogan szacuje, że 50% szefów w przemyśle aerokosmicznym, 60% w szpitalach i ponad 75% w innych gałęziach przemysłu – jest niekompetentnych. Krótko mówiąc: nie są skuteczni w zarządzaniu organizacjami.

Warto również dodać, że obecnie zarządzanie odbywa się w kontekście szybkiej transformacji, niespodziewanych kryzysów, w których zawodzą procedury i wypracowane rozwiązania. Tak więc przywództwo jest znacznie bardziej nieprzewidywalne, skomplikowane i wymagające

niż kiedykolwiek wcześniej. Na czym zatem polega skuteczne przywództwo i jakie są wymiary jego efektywności?

4.1. Skuteczne przywództwo – kryteria oceny

Praktycy i teoretycy zarządzania stosują rozmaite wskaźniki pomiaru efektywności, które opisane są w bogatej literaturze (zawierającej różnorodne definicje) oraz niosą ze sobą dużą ilość mierników (Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2013).

Skuteczne przywództwo można mierzyć, stosując kilka różnych kryteriów (Yukl, 2013). Jednym z nich są osiągnięcia grupy, której przewodzi lider. Kryterium to opiera się na założeniu, że dowodem na skuteczność lidera jest sprawne funkcjonowanie zespołu, przejawiające się w jego znaczących osiągnięciach (Kaiser i Craig, 2004). Zaletą stosowania tego kryterium jest jego obiektywność, która teoretycznie opiera się na policzalnych wynikach zespołu lub na miernikach jakości wykonanej pracy. Ten algorytm ma jednak swoje wady – jego słabość wynika z tego, że wpływ na wydajność danej grupy może mieć wiele innych zmiennych, takich jak: cechy członków zespołu czy koniunktura na rynku, które są niezwiązane z osobowością i zachowaniem lidera (Eagly, Karau i Makhijani, 1995).

Problem ten można jednak rozwiązać, powierzając ocenę skuteczności lidera innym osobom. W takim przypadku za skutecznego lidera uznaje się osobę, która „ma pozytywny wpływ na skuteczność swojego zespołu” (Foti i Hauenstein, 2007). W przypadku lidera „początkującego” (ang. *leadership emergence*), czyli sytuacji, w której jeden z członków zespołu w naturalny sposób przejmuje funkcje zarządcze, za skutecznych liderów uznaje się tych, którzy postrzegani są przez innych jako „dobrzy przywódcy” (Riggio i in., 2003). W tym przypadku jednak również na postrzeganą skuteczność lidera mogą mieć wpływ różne zmienne, które zwyczajowo kształtują naszą ocenę innych ludzi (Brown i Lord, 2001). Należą do nich m.in. relacje między oceniającymi i ocenianymi, ukryte teorie osobowości, odmienne doświadczenia poszczególnych oceniających.

Czasami przy ocenie lidera bierze się pod uwagę autoocenę skuteczności lidera, tzw. poczucie własnej skuteczności. Zgodnie z wciąż żywą teorią Bandury (1977) ci, którzy sami siebie postrzegają jako skutecznych liderów, mogą być za takich uważani przez innych. Poczucie włas-

nej skuteczności lidera oznacza przekonanie danej osoby o jej zdolności skutecznego przewodzenia innymi (Ng, Ang i Chan, 2008). Zaletą tego kryterium jest to, że sam lider może ocenić własną skuteczność. Jest ono jednak mniej wiarygodne, gdyż na wynik mogą wpływać: brak zdolności autorefleksji, nieumiejętność dokonania oceny wpływu własnego zachowania na innych ludzi itd.

4.2. Cechy i zachowania a skuteczne przywództwo

W badaniach nad skutecznością przywództwa dominują dwa nurty, które bardzo rzadko są integrowane. Pierwszy z nich to poszukiwanie cech wspierających efektywność menedżerów; drugi to eksplorowanie zachowań, kompetencji czy sytuacji.

Cechy

Wiele spośród najnowszych badań dotyczących cech koncentruje się na motywacji i konkretnych umiejętnościach menedżerów, w odróżnieniu od wcześniejszych badań, które dotyczyły raczej cech osobowości i ogólnej inteligencji. Niektórzy badacze próbują obecnie odnosić cechy charakteru do wymagań związanych z konkretnymi rolami potrzebnymi na różnych typach stanowisk kierowniczych.

Jakie cechy związane są ze skutecznością przywództwa?

Od wielu lat podejmowano próby ustalenia, które cechy charakteru wpływają na skuteczność przywództwa; w ostatnich latach stosowano w tym obszarze badań różne metodologie. Na przykład Boyatzis (1982) posłużył się *behaviour event interviews*, czyli wywiadami dotyczącymi zachowań w konkretnych sytuacjach, stanowiącymi odmianę metody zdarzeń (incydentów) krytycznych, aby na podstawie zdarzeń zgłaszanych przez menedżerów stwierdzić, że można zidentyfikować pewne cechy i umiejętności. McCall i Lombardo (1983) przeprowadzili wywiady z menedżerami, którym udało się awansować na średnie i wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej, ale ostatecznie „wypadli z torów” i ponieśli klęskę. Te i inne badania wskazują na względnie stałe zależności. Do cech, które najbardziej konsekwentnie powiązane są ze skutecznością lub rozwojem i sukcesem zawodowym, należą: pewność siebie, energia, wykazywanie inicjatywy, dojrzałość emocjonalna, odporność na stres oraz przekonanie o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli.

W odniesieniu do stawianych celów i wykazywanych wartości menedżerowie odnoszący sukces są raczej pragmatyczni i skoncentrowani na wynikach; ponadto łatwo przychodzi im przekonywanie innych do podjęcia inicjatywy i wyzwania (Bass, 1981; Yukl, 1989).

Motywacja do zarządzania jest jednym z najbardziej obiecujących predyktorów skuteczności. Badania nad tym zagadnieniem realizowane przez wiele lat przez Minera i jego współpracowników (Berman i Miner, 1985; Miner, 1978) przyniosły następujące wnioski: najistotniejszymi elementami motywacji w kontekście kierowania są: pragnienie władzy, chęć konkurowania z osobami na równorzędnych stanowiskach oraz pozytywna postawa wobec autorytetów. Badania przeprowadzone przez McClellanda i in. (m.in. McClelland i Boyatzis, 1982; McClelland i Burnham, 2003) przyniosły dowody na to, że w dużych, hierarchicznych organizacjach skutecznych liderów charakteryzuje silna potrzeba władzy, dość silna potrzeba osiągnięć i stosunkowo słabsza potrzeba przynależności. Dzięki ogromnej dojrzałości emocjonalnej skuteczni menedżerowie ukierunkowują swoje działania na wyniki osiągane przez podwładnych (ang. *socialized power orientation*). Bardziej interesują ich budowanie organizacji i upodmiotowienie innych niż dominacja nad nimi i wzmacnianie własnej pozycji. Optymalny wzorzec motywacji zarządczej jest nieco inny w przypadku przedsiębiorców, którzy wykazują z reguły silną potrzebę osiągnięć i niezależności.

Kolejną zmienną związaną ze skutecznością może być pojęcie zaangażowania i menedżerskiego przywództwa. Analizując realizację zadań menedżerów, badacze wskazują, że istnieje rozbieżność między tymi pojęciami. Niektórzy używają tych terminów zamiennie (Crosby, 1984; Dean, 1994), inni twierdzą, że efektywne przywództwo wykracza poza proces związany tylko z zaangażowaniem (González i Guillén, 2002; Perles, 2002). Według González i Guillén (2002) zaangażowani menedżerowie wykorzystują je do wdrożenia procesu, ale niekoniecznie oznacza to, że są liderami procesu. Skuteczni menedżerowie powinni być niewątpliwie liderami procesów zachodzących w organizacji.

Jakie umiejętności związane są ze skutecznością lidera?

Umiejętności są kolejnym obiecującym predyktorem skuteczności lidera. Umiejętności techniczne, koncepcyjne i interpersonalne są niezbędne, by dana osoba mogła pełnić większość funkcji kierowniczych (Bass, 1981; Hosking i Morley, 1988; Katz, 1955). Względne znaczenie trzech wymienionych rodzajów umiejętności zależy w dużej mierze od sytuacji.

Co więcej: optymalna mieszanka konkretnych umiejętności oraz charakter wymaganej wiedzy technicznej i specjalistycznej różni się znacznie w zależności od rodzaju organizacji (Boyatzis, 1982; Kotter, 1982; Shetty i Peery Jr, 1976). Nawet w przypadku tego samego typu organizacji optymalny wzorec cech i umiejętności zależy w dużej mierze od obowiązującej strategii biznesowej (Gupta i Govindarajan, 1984; Szilagyi Jr i Schweiger, 1984). Niektóre specyficzne umiejętności, takie jak zdolność myślenia analitycznego, przekonywania, elokwencja, zdolność zapamiętywania szczegółowych informacji, empatia, są prawdopodobnie użyteczne na wszystkich stanowiskach kierowniczych (Baczyńska, 2015; Baczyńska, 2017).

W jaki sposób cechy oddziałują na siebie i wpływają na skuteczność lidera?

Jedną z najważniejszych zasad związanych z podejściem opartym na cechach jest idea zachowania równowagi. W niektórych przypadkach równowaga oznacza umiarkowany poziom pewnych cech, takich jak potrzeba osiągnięć, potrzeba przynależności, pewność siebie, skłonność do ryzyka, inicjatywa, determinacja i asertywność. W innych sytuacjach równowagę definiuje się jako łagodzenie efektów jednej z cech przez inną, np. moderowanie silnej potrzeby władzy dojrzałością emocjonalną, dzięki której lider dąży raczej do upodmiotowienia swoich podwładnych, a nie zdominowania ich. Czasami potrzebna jest równowaga między sprzecznymi wartościami (Quinn i Rohrbaugh, 1983). Troskę o realizację zadania należy równoważyć troską o ludzi (Blake i Mouton, 1982), a realizację własnych potrzeb lider powinien równoważyć dbałością o potrzeby organizacji. Uwzględnianie potrzeb podwładnych należy równoważyć dążeniem do spełnienia potrzeb współpracowników na tym samym szczeblu w hierarchii, przełożonych i klientów. Przeciwwagą dla pragnienia zmian i innowacji jest potrzeba ciągłości i przewidywalności. O równowagę powinni zadbać nie tylko pojedynczy liderzy. W niektórych przypadkach w proces jej osiągania zaangażowanych jest wielu przedstawicieli kadry kierowniczej, którzy mają uzupełniające się cechy, równoważą nawzajem swoje słabości i wzmacniają mocne strony (Bradford i Cohen, 1984).

4.3. Zachowania menedżera

Zachowania to kolejny ważny wymiar w rozważaniach na temat skuteczności lidera. Aby jednak przystąpić do analizy zachowań, należy przyjrzeć się charakterowi pracy kierowniczej.

Jaki charakter ma praca menedżera?

Badania nad charakterem pracy kierowniczej opierają się głównie na metodach opisowych, takich jak bezpośrednia obserwacja, osobiste notatki i anegdoty przytaczane podczas wywiadów. Jeden z nurtów badań dotyczących zachowania dotyczy ustalenia, jakie działania są typowe dla funkcji menedżera. Przeglądy badań opublikowali m.in. Henry Mintzberg (1973); Maccoby (1976), McCall, Morrison i Hannan (1978), McCall i Segrism (1980); Kanter (1983); Kotter (1982); Kurke i Aldrich (1983), Kaplan (1986); George (2003). Typowy schemat działalności kierowniczej pokazuje dylematy, z którymi boryka się większość menedżerów. Wiązą się one głównie z organizowaniem, planowaniem, kierowaniem, podejmowaniem decyzji, motywowaniem, kontrolowaniem itp. Jeżeli chodzi o podejmowanie decyzji, bardzo często informacje niezbędne do analizy mają inni ludzie i nie zawsze łatwo możemy do nich dotrzeć. Menedżerowie są często zmuszeni podejmować decyzje, opierając się na danych, które są fragmentaryczne, różnorodne, a jednocześnie jest ich bardzo dużo. Ponadto często w tym procesie muszą współpracować z szerokim gronem osób, nad którymi nie mają formalnej władzy. Badania opisowe potwierdzają, że praca menedżera jest gorączkowa, nerwowa, zróżnicowana, reaktywna i nieuporządkowana. Niejednokrotnie możliwość zdobycia istotnych i aktualnych informacji oraz potrzebnej wiedzy, a także wpływania na innych ogranicza się do krótkich, ustnych interakcji, w których uczestniczą zarówno podwładni, jak i inne osoby: współpracownicy na równoległych stanowiskach, przełożeni oraz osoby spoza organizacji (Yukl, 2013). Badania opisowe dotyczące procesu podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów przez menedżerów dają nam wgląd w charakter pracy kierowniczej (Maccoby, 1976; Cohen i March, 1986; McCall i Kaplan, 1985; Mintzberg i McHugh, 1985; Schweiger, Anderson i Locke, 1985; Simon, 1987). Procesy decyzyjne mają charakter polityczny, a planowanie odbywa się zazwyczaj nieformalnie, z uwzględnieniem zmieniających się okoliczności, do których trzeba się przystosować. Skuteczni menedżerowie opracowują własny plan, uwzględniający krótko- i długo-

terminowe cele i strategie (Kotter, 1982). Menedżer wykorzystuje sieć relacji wewnątrz i na zewnątrz swojej jednostki, by realizować plany i strategie. W przypadku planów dotyczących przełomowych innowacji lub wpływających na rozkład sił i zasobów menedżer musi zbudować koalicję zwolenników, co niejednokrotnie wymaga rozszerzenia sieci kontaktów i zdobycia nowych sojuszników (Kanter, 1983; Koźmiński, 2013). Skuteczni menedżerowie są w stanie rozpoznać powiązania między poszczególnymi problemami, zjawiskami i możliwościami. Konfrontując problemy ze sobą oraz z nieformalnymi celami, menedżer może rozwiązać kilka z nich jednocześnie (McCall i Kaplan, 1985).

W jaki sposób należy klasyfikować zachowania menedżerów?

Wcześniej przeprowadzone badania koncentrowały się na wzorcach działań, ale w ostatnich latach położono nacisk raczej na same działania kierownicze, opierając się na kategoriach zwanych rolami, funkcjami i praktykami kierowniczymi. Głównym problemem jest sposób klasyfikacji zachowań menedżera, który ułatwi przeprowadzenie badań i opracowanie teorii na temat skuteczności menedżera. Ogromna liczba konstruktów zachowań i konkurencyjnych taksonomii spowodowała prawdziwe zamieszanie w literaturze przedmiotu. Poza zachowaniami zadaniowymi i tymi ukierunkowanymi na relacje z innymi ludźmi nie udało się wypracować porozumienia co do tego, które kategorie zachowań są rzeczywiście istotne (Yukl, 1981).

Jakie zachowania kierownicze są związane ze skutecznością?

Inny nurt badań miał na celu identyfikację tych aspektów zachowań liderów i menedżerów, które są związane ze skutecznym przewodzeniem. Istotne stało się zbadanie różnic we wzorcach zachowań między skutecznymi i nieskutecznymi kierownikami. Rozwój tego nurtu badań hamują jednak trudności związane z konceptualizacją i pomiarem zachowań menedżerskich.

W zdecydowanej większości badań posłużono się dwuczynnikową koncepcją zachowań kierowniczych (zachowania zadaniowe i zachowania ukierunkowane na budowanie relacji z innymi); zwykle określa się je w kategoriach skali kierowniczej Ohio State (ang. *Ohio State leadership scales*) (Fleishman, 1953; Halpin i Winer, 1957). Przeprowadzono setki badań, by zrozumieć korelację między nastawieniem na wykonywanie zadań i relacje (ang. *initiating structure-consideration*) a satysfakcją i wynikami pracy podwładnych. W kilku eksperymentach labo-

ratoryjnych i terenowych modyfikowano zachowania kierującego związane z realizacją zadań i relacjami z innymi, aby zrozumieć ich wpływ. Wyniki badań prowadzonych w tym nurcie w Stanach Zjednoczonych okazały się sprzeczne i niejednoznaczne, z jednym wyjątkiem: ogólnie pozytywną korelacją pomiędzy ukierunkowaniem na budowanie relacji z innymi a satysfakcją podwładnych.

W Japonii naukowcy zgromadzili bardziej spójne dowody na to, że skuteczność przywództwa wymaga znacznego wysiłku związanego z zachowaniami zadaniowymi i ukierunkowanymi na budowanie relacji (Misumi i Peterson, 1985). Podkreślono przy tym, że adekwatność zachowań zawsze warunkowana jest sytuacją; należy zatem wystrzegać się uproszczeń w stylu „im więcej, tym lepiej”.

Kierowanie partycypacyjne stanowi kolejny aspekt zachowania, będący przedmiotem wielu badań, w tym eksperymentów laboratoryjnych, eksperymentów terenowych i korelacyjnych badań terenowych. Kilkoro badaczy podjęło próbę podsumowania tych badań (Cotton i in., 1988; Miller i Monge, 1986; Schweiger i Leana, 1986; Wagner III i Gooding, 1987). Ich stwierdzenia były bardzo zróżnicowane, a wyniki badań nie dość przekonujące i spójne, by można na ich podstawie wyciągać jakiegokolwiek wiążące wnioski. Po latach badań nad zarządzaniem partycypacyjnym możemy jedynie stwierdzić, że czasem sprzyja ono satysfakcji pracowników i ich wydajności, a czasami wręcz przeciwnie. Wniosek ten wyraźnie kontrastuje z wynikami opisowych studiów przypadku dotyczących skuteczności menedżerów. Uczestnictwo i upodmiotowienie podwładnych jest integralną częścią stylu przewodzenia, uznanego w tych badaniach za charakterystyczne dla skutecznych menedżerów (m.in. Kanter, 1979; Kouzes i Posner, 1987; Peters i Austin 1985; Peters, Waterman i Jones, 1982). Skuteczność podziału władzy i przekazywania uprawnień wydają się potwierdzać również badania dotyczące samorządnych grup (Manz i Sims Jr, 1987).

Ze skutecznością kierowniczą kojarzą się także inne, wąsko zdefiniowane zachowania menedżerów. Najwięcej przeprowadzonych dotychczas badań dotyczyło stosowania pozytywnego wzmocnienia. Z przeglądu literatury przedmiotu dokonanego przez Podsakoffa i in. (1984) wynika, że pochwały i uwarunkowane nagradzanie zazwyczaj wpływają pozytywnie na satysfakcję i wydajność pracy podwładnych. Znaczenie uznania i nagród potwierdziły także studia przypadków dotyczące skutecznych organizacji (Peters i Austin, 1985; Peters i Waterman, 1982).

Kolejną największą grupę badań stanowią te dotyczące wyjaśniania ról i celów jako komponentu nastawienia na wykonywanie zadań. Wyjaśnienie (m.in. przekazywanie instrukcji, coaching, wyjaśnianie zasad, ustalanie priorytetów, wyznaczanie terminów i ustalanie norm) powiązано ze skutecznością kierowniczą w czterech z sześciu próbek w badaniach ankietowych opisanych przez Yukla, Walla i Lepsingera (1988, za: Yukl, 1989). Wyznaczanie konkretnych, ambitnych, ale zarazem realistycznych celów jest ważnym elementem zachowań wyjaśniających. W literaturze dotyczącej motywowania przytoczono liczne dowody pochodzące z eksperymentów terenowych, potwierdzające, że podejście *tell and sell* („powiedz i oczekuj wykonania”) menedżera skutkuje wyższą wydajnością podwładnych w porównaniu z sytuacjami, w których celów nie wyznacza się wcale, lub gdy od pracowników wymaga się tylko, by „wykonali zadanie najlepiej, jak potrafią” (np. Locke i Latham, 1984; Locke i in., 1981).

Dowody wpływu na efektywność innych zachowań kierowniczych znajdujemy w badaniach opisowych oraz w kilku badaniach ankietowych zawierających niezależne kryterium skuteczności zarządzania. W wielu badaniach stwierdzono istnienie zależności między planowaniem a skutecznością zarządzania, przy czym skuteczne planowanie miało raczej charakter nieformalny i elastyczny, a nie sztywny i formalny (Carroll i Gillen, 1987; Kanter, 1983; Kotter, 1982). Wyniki części badań wskazują na związki między rozwiązywaniem problemów a skutecznością zarządzania. Komaki (1986) odkrył w badaniach obserwacyjnych korelacje między monitorowaniem a skutecznością przełożonych; podobne wnioski przyniosła część badań ankietowych (Yukl, Wall i Lepsinger, 1988, za: Yukl, 1989).

Wpływ zachowań motywujących na skuteczność w zarządzaniu potwierdzają badania ankietowe (Yukl, Wall i Lepsinger, 1988, za: Yukl, 1989)¹ analiza biografii sławnych dowódców wojskowych (Van Fleet i Yukl, 1986); badania dotyczące incydentów krytycznych przeprowadzone wśród oficerów sił powietrznych (Yukl i Van Fleet, 1982).

Ponadto skuteczność pracy przejawiającą się jako sprawne budowanie sieci kontaktów potwierdzono w badaniach obserwacyjnych, którym poddano menedżerów (Luthans, Rosenkrantz i Hennessey, 1985); oraz

¹ Badano takie zachowania jak podkreślanie znaczenia wykonywanej pracy, stymulowanie entuzjazmu, stawianie siebie w roli wzoru do naśladowania.

w innych badaniach jakościowych opartych na wywiadach (Kaplan, 1986; Kotter, 1982).

4.3.1. Związek zachowań i cech a skuteczność

Skuteczność pracy i realizacji zadań jest najbardziej pożądanym stanem, jaki chcą osiągnąć zarówno zarządzający, jak i zarządzani. Jedni uczeni doszukują się źródła sukcesów w działaniu w cechach jednostek inni zaś w zachowaniach. Badacze rzadko jednak poszukiwali związków między zachowaniami i cechami a efektywnym działaniem. Poniżej przedstawiono kilka zależności zidentyfikowanych w tym obszarze na przestrzeni lat.

Kompetencje zadaniowe (task competence). Kompetencje zadaniowe (inaczej: *nastawienie na zadania*) to ogólna kategoria cech, motywacji, postaw kierującego, budująca jego całościowe podejście do zadań i sposobów ich wykonywania (Bass i Bass, 2009). Badacze zajmujący się tym obszarem koncentrowali się na badaniu różnych cech jednostek. Najczęściej jednak kompetencje związane z terminowym wykonaniem i z wysoką jakością wykonanych zadań wiązały się z takimi cechami jak: wysoki poziom inteligencji, sumienność, otwartość na doświadczenia i stabilność emocjonalna. Inteligencja odzwierciedla ogólny współczynnik zdolności poznawczych związanych ze zdolnościami werbalnymi, przestrzennymi, numerycznymi oraz zdolnością rozumowania danej osoby; uznaje się ją za spójny i godny zaufania predyktor skuteczności wykonywania zadań (Hunter i Hunter, 1984). W odniesieniu do inteligencji i zarządzania Judge i Piccolo (2004) przeprowadzili metaanalizę 151 badań i ustalili, że wysoki poziom inteligencji jest dodatnio skorelowany ze skutecznością kierowania ($r = 0,21$).

Poza inteligencją, w badaniach mierzących związek *nastawienia na zadania* z różnymi cechami lidera odnaleźć można sumienność, otwartość na doświadczenia i stabilność emocjonalną (Barrick i Mount, 1991). Sumienność wskazuje, do jakiego stopnia dana osoba jest godna zaufania, rzetelna, obowiązkowa, oraz jak bardzo liczą się dla niej osiągnięcia; często wiąże się ona z planowaniem i strukturą. Otwartości na doświadczenia często towarzyszą pomysłowość, ciekawość świata i otwartość na nowe, nieznanie wcześniej metody pracy. Stabilność emocjonalna odnosi się do umiejętności zachowania spokoju i opanowania w obliczu wyzwań i trudnych zadań. Metaanaliza 73 niezależnych badań doprowadziła (Judge i Ilies, 2002) do wniosków, że sumienność ($r = 0,16$),

otwartość na doświadczenie ($r = 0,24$) i stabilność emocjonalna ($r = 0,22$) są dodatnio skorelowane ze skutecznością menedżera.

Cechy interpersonalne mogą być tu rozumiane jako nastawienie na budowanie relacji. Oznaczają ogólną kategorię cech lidera, które mają związek z podejściem danej osoby do interakcji społecznych (Bass i Bass, 2009). Łączą się z takimi wymiarami osobowości jak: ekstrawersja, ugodowość (Costa i McCrae, 1992), a także umiejętnościami i zdolnościami związanymi z funkcjonowaniem w społeczeństwie, takimi jak umiejętności komunikacyjne (Klimoski i Hayes, 1980). W innych badaniach potwierdzono związek ekstrawersji i otwartości na doświadczenia z efektywnością menedżera (Judge i in., 2002).

Względna trafność oceny cech zarządzającego. Wyniki badań pokazują, że cechy osoby kierującej związane z ogólnym nastawieniem na zadania i budowanie relacji należą do istotnych predyktorów skuteczności zarządczej. Niemniej jednak spodziewamy się, że względna trafność oceny cech będzie zależeć od kryterium skuteczności. Szczególnie tam, gdzie kryteria skuteczności koncentrują się na realizacji zadań i wynikach, cechy kierującego związane z kompetencjami zadaniowymi powinny okazać się szczególnie istotne. Na przykład, wyjątkowo inteligentni i sumienni zarządzający szczególnie dbają o to, by członkom podległej im grupy wyjaśnić pełnione przez nich funkcje, a także strukturę organizacji i jej cele, ponieważ ułatwi im to wykonywanie zadań. Z drugiej strony, kiedy w kryteriach skuteczności nacisk kładzie się na elementy afektywne i relacje z innymi, istotne będą cechy interpersonalne zarządzających, czyli ekstrawersja i ugodowość. Na przykład, kierownicy szczególnie ekstrawertyczni lub wyjątkowo ugodowi mają większe szanse na zbudowanie silnych więzi emocjonalnych i doskonałych relacji z członkami swojej grupy (Nahrgang, Morgeson i Ilies, 2009), co powinno skutkować osiągnięciem przez nich lepszych wyników w zakresie kryteriów afektywnych, takich jak satysfakcja członków grupy z pracy kierującego.

Pomiar cech vs pomiar zachowań w kontekście badań nad skutecznością przywództwa

Poniżej zaprezentowano kilka argumentów uzasadniających, dlaczego zachowania lidera są bardziej przydatne w procesie przewidywania jego skuteczności niż cechy. Po pierwsze, zgodnie z najnowszymi opracowaniami dotyczącymi dystalnych i proksymalnych uwarunkowań skuteczności przywództwa (Van Iddekinge i in., 2009), uważa się, że zachowa-

nia lidera są bardziej proksymalne w kontekście przewodzenia niż cechy, a przez to bardziej przydatne w procesie przewidywania skuteczności przywództwa. Po drugie, chociaż cechy odzwierciedlają tendencje do pewnych zachowań, ich wpływ na zachowania może zależeć od sytuacji. Czerpiąc z teorii aktywacji cech (ang. *Trait Activation Theory*, Tett i Guterman, 2000; Tett i Burnett, 2003) i związanych z nią badań naukowych (Mischel i Shoda, 1995), wykazano, że cechy ujawniają się w formie przewidywanego zbioru zachowań tylko wtedy, gdy sytuacja wymaga zachowania związanego z daną cechą. W przeciwnym razie dana cecha nie ujawnia się, a jej wpływ na wynik jest marginalny. Ze względu na złożoność i niejednoznaczność kontekstów przywództwa (Pfeffer, 1977) możemy mieć do czynienia z różnymi sytuacjami, w zależności od znaczenia danej cechy. Innymi słowy: cechy liderów nie zawsze przejawiają się w sposób warunkujący efektywność przywództwa. W przypadku zachowań lidera ocena dotyczy faktycznego, obserwowanego zachowania, które zaobserwowano w akcji przewodzenia. Zakładamy w związku z tym, że zachowania lidera stanowią bardziej precyzyjne predyktory skuteczności przywództwa niż cechy.

4.3.2. Zachowania lidera a teorie sytuacyjne

Niestety, nowe teorie zachowań liderów nadal formułowane są bez wyraźnych porównań z istniejącymi teoriami zachowań i nie podważają ich. W tej części przeanalizowano, jak teoria transformacyjno-transakcyjna (Bassa, 1985; Burns, 1978), wpisuje się w dwie najczęściej badane teorie zachowań, czyli nastawienie na wykonywanie zadań (NZ) i relacje (NR) (Halpin, 1957; Stogdill, 1963). Pokazano również, w jaki sposób teorie zachowań pokrywają się koncepcyjnie, ułatwiając nam zrozumienie ich względnej trafności w odniesieniu do przewidywania skuteczności przywództwa. W przypadku motywacji inspirującej nacisk położony jest na prezentowanie przekonującej wizji przyszłości. Co więcej: przywódcy transformacyjni (stosujący stymulację intelektualną) pragną poznać różne perspektywy reprezentowane przez członków grupy, podważać przyjęte schematy i podejmować ryzyko. Te wymiary przywództwa transformacyjnego koncepcyjnie odróżniają je od badań dotyczących zachowań lidera ukierunkowanych na realizację zadań i budowanie relacji.

Zachowania ukierunkowane na zadania. Nastawienie na wykonywanie zadań i wybrane transakcyjne zachowania lidera, czyli uwarunko-

wane nagradzanie i czynne zarządzanie przez krytykę, należą do zachowań zadaniowych. NZ odnosi się do takich zachowań, jak definiowanie ról w realizacji zadań, a także do relacji między poszczególnymi funkcjami pełnionymi przez członków grupy, koordynowania działań członków grupy, ustalania standardów wykonywania zadań oraz dbałości o to, by członkowie grupy spełniali te standardy. Podobnie, przywódcy typu transakcyjnego jasno określają swoje oczekiwania w zakresie zadań oraz nagrody (uwarunkowane nagradzanie), przewidują problemy związane z realizacją zadań i podejmują działania naprawcze, takie jak czynne zarządzanie przez krytykę. Zarówno w przypadku NZ, jak i uwarunkowane nagradzanie liderów opisuje się jako osoby jasno formułujące oczekiwania i standardy wydajności, a także wykorzystujące te standardy do budowania zaangażowania członków grupy, motywowania ich i kształtowania ich zachowań. Co więcej: NZ i uwarunkowane nagradzanie odnoszą się do sposobów radzenia sobie z odchyleniami od tych standardów z wykorzystaniem struktury i ustalonych procedur.

Zachowania ukierunkowane na relacje z innymi. W porównaniu z NZ i przywództwem transakcyjnym nastawienie lidera na relacje odnosi się bardziej do kontaktów z innymi. Liderzy, którzy koncentrują się na relacjach, wykazują troskę i szacunek w stosunku do poszczególnych członków grupy, są przyjaźni i przystępni, otwarci na opinie innych i traktują wszystkich członków grupy na równi (Bass, 1990). Podobne zachowania ukierunkowane na relacje z innymi opisano w badaniach dotyczących przywództwa upodmiotowującego (Conger, 1989; Srivastava, Bartol i Locke, 2006), uczestniczącego (Kahai, Sosik i Avolio, 1997) i demokratycznego (Gastil, 1994). Ich wspólnym elementem jest budzące szacunek członków grupy postępowanie lidera, który zachęca ich do skoncentrowania się na tym, co jest dobre dla całej grupy. Ogólnie rzecz ujmując, przywództwo transformacyjne definiuje się jako zbiór zachowań służących wdrażaniu i sprzyjaniu zmianom w organizacji, co prowadzi nas do trzeciej kategorii zachowań lidera.

Zachowania ukierunkowane na zmiany. Zachowania lidera ukierunkowane na ułatwianie przeprowadzenia zmian i sprzyjanie im stanowią trzecią kategorię zachowań lidera, koncepcyjnie różną od zachowań ukierunkowanych na zadania i na relacje z innymi. Zmiany rozumiane są tu jako dokonywanie przełomów, zwrotów, ewolucji, aktualizacji, rewizji w grupach i organizacjach. Według Yukla i Gordona i Tabera (2002) zachowania liderów ukierunkowane na zmiany obejmują takie

działania jak tworzenie i prezentowanie wizji zmian, zachęcanie do innowacyjnego myślenia i podejmowania ryzyka. Na przykład liderzy transformacyjni (motywacja inspirująca) kładą nacisk na przekazywanie przekonującej wizji przyszłości; co więcej: przywódcy transformacyjni (stymulacja intelektualna) pragną poznać różne perspektywy członków grupy, podważać przyjęte założenia i podejmować ryzyko. Te wymiary przywództwa transformacyjnego koncepcyjnie odróżniają je od badań nad zachowaniami lidera ukierunkowanych na zadania i relacje z innymi.

Przywódtwo pasywne. Oprócz zachowań lidera ukierunkowanych na zadania, relacje i zmianę, w wielu taksonomiach zachowań lidera znajdujemy również odniesienia do biernego lub pasywnego przywództwa. Na przykład, w transakcyjnym modelu zachowań lidera przywództwo pasywne odnosi się do tego, że liderzy angażują swoich zwolenników tylko wtedy, gdy pojawiają się wyzwania lub problemy związane z wykonywaniem zadań (Bass, 1990). Jeżeli problem nie istnieje lub lider nie jest świadomy jego istnienia, nie angażuje innych w aktywny sposób. Podobnie, wspólną tendencją obserwowaną u liderów jest brak zachowań przywódczych (Avolio, Bass i Jung, 1999).

Podsumowując: stwierdzono korelację między kilkoma cechami, typami zachowań kierowniczych a skutecznością liderów. Choć badania te trudno uznać za wyczerpujące, stanowią one próbę łączenia i porządkowania tego, co już udało nam się ustalić na przestrzeni lat w kontekście przywództwa (Yukl, 2013).

Rozdział 5

PRZYWÓDZTWO Z PERSPEKTYWY KOMPETENCJI LIDERSKICH I MENEDŻERSKICH

Jak już pokazano w poprzednich rozdziałach, zachowania lidera są bardziej proksymalne w stosunku do przewodzenia niż cechy, a zatem bardziej przydatne w procesie przewidywania jego skuteczności. Nie oznacza to jednak, że powinno się zrezygnować z badania cech. Dają one nam szersze spojrzenie na menedżera jako funkcjonującą w organizacji jednostkę. Zgodnie z teorią aktywacji cech (Tett i Guterman, 2000; Tett i Burnett, 2003) ujawniają się one w formie przewidywanego zbioru zachowań tylko wtedy, gdy sytuacja wymaga zachowania związanego z daną cechą. Ocena obserwowalnych konkretnych zachowań lidera przekłada się jednak na określone działania, a te pociągają za sobą efekty, które możemy oceniać w procesie przewodzenia. Warto podkreślić, że zachowania stanowią centralny trzon kompetencji, chociaż część definicji kompetencji wiąże z nimi też cechy. Można zatem uznać, że spojrzenie na przywództwo w ujęciu kompetencyjnym jest podejściem integrującym, opartym na cechach i zachowaniach; dosyć precyzyjnie wskazuje i określa skuteczność w zarządzaniu, szczegółowo profiluje pełnione funkcje na określonych stanowiskach, proponuje zestawy modeli, które są ważne z perspektywy rozwoju i problemów zarządzania.

Obecne wymogi, które stawia się kadrze zarządzającej, przenikają niewątpliwie dwie role, które nie są łatwe do pogodzenia: lidera i me-

nedżera. Rozwój kompetencji zawodowych stanowi więc fundament, na którym każdy kierownik powinien budować swoją karierę, chcąc realizować cele organizacji. Wysokie kompetencje prezentowane przez kierujących wspierają liderów w ich codziennej pracy, są pomocne w realizacji celów oraz przynoszą skuteczną odpowiedź na oczekiwania pracowników.

5.1. Kompetencje – definicja pojęcia

Czym są zatem kompetencje i jak je możemy definiować? Kompetencje są ważnym narzędziem we współczesnych organizacjach. Na podstawie analizy kompetencji dokonuje się wyceny stanowiska i przydziela je do odpowiedniego poziomu w strukturze organizacyjnej, przeprowadza się ocenę pracowniczą czy prowadzi proces selekcji. Pojęcie kompetencji jest często mylone z umiejętnościami, kwalifikacjami, uprawnieniami czy obowiązkami w pracy. Warto zatem wyjaśnić poszczególne pojęcia i przejść do pojęcia definicji kompetencji.

Przyjęto się, że pojęcie *kwalifikacji* utożsamiamy z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy. Te dwa elementy nie dają jednak pełnego obrazu kwalifikacji. Koniecznym do uzupełnienia, trzecim elementem, są umiejętności pracownika. Z kolei pojęcie *uprawnień* rozumie się jako możliwość podejmowania decyzji w ramach piastowanego stanowiska, a *obowiązki* powinny wynikać z zapisów umowy o pracę¹.

Niewątpliwie pojęcie kompetencji będzie wiązać się z pojęciem umiejętności, ale nie możemy uznać tych pojęć za tożsame. Umiejętności odnoszą się do naszej wiedzy proceduralnej, czyli wiedzy o tym, w jaki sposób mogą coś wykonać. Kompetencje natomiast znacznie przekraczają ten wymiar.

Jak podkreślają Czapla i Świątek-Barylska (2011), istnieje wiele różnych definicji kompetencji i nie są one jednoznacznym pojęciem. Warto zwrócić uwagę, że jedne z nich odwołują się do przedstawienia kompetencji przez powiązanie ich ze stanowiskiem pracy i stanowią opis zadań czy związanych z nim oczekiwanych efektów działań. Nurt ten

¹ Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. z 2004 r., Nr 222, poz. 1868 z późn. zm.)

zapoczątkował Szkocki Program Podwyższania Kwalifikacji Zawodowych (ang. National Scottish Qualifications – NSVQ) oraz Program Podwyższania Kwalifikacji Kadry Kierowniczej (ang. Management Charter Initiative – MCI). Kompetencje zdefiniowano tu jako „zdolność osoby zarządzającej do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą tę osobę”. Kolejne definicje koncentrują się na przedstawieniu kompetencji w formie opisu behawioralnego. Definicje w tym nurcie „krążą” wokół wskaźników behawioralnych. W podejściu behawioralnym zakłada się, że występowanie zachowań można stwierdzić jedynie przez ich obserwację.

Chociaż pojęcie kompetencji jest popularne we współczesnych organizacjach, wielu badaczy rozumie je niejednokrotnie w odmienny sposób. W tabeli 5.1 zaprezentowano główne definicje kompetencji występujące w literaturze przedmiotu.

Tabela 5.1. Definicje kompetencji

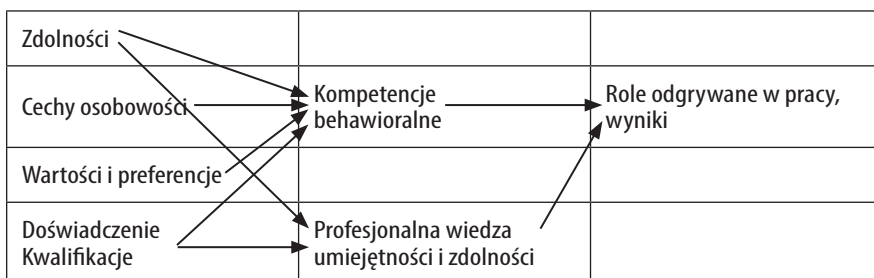
| Autor | Definicja kompetencji |
|--------------------------------|--|
| Klemp Jr (1980) | „Zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą.” (s. 21) |
| Woodruffe (1992) | „Zestaw wzorców zachowań, które osoba na danym stanowisku musi opanować, by móc wykonywać swoje zadania i pełnić powierzone jej funkcje w sposób kompetentny.” (s. 17) |
| Thierry, Sauret i Monod (1994) | „Kompetencje w znaczeniu ogólnym to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach, za pomocą określonych środków.” (s. 6) |
| Klein (1996) | „Dające się zaobserwować zachowania, które są bardziej typowe dla osób osiągających pierwszorzędne wyniki niż tych, które osiągają przeciętne rezultaty.” (s. 24) |
| Thompson i Cole (1997) | „Zintegrowane zestawy zachowań, które można wykorzystać na potrzeby realizacji przyjętych celów.” (s. 52) |
| Tett i in. (2000) | „Identyfikowalny aspekt przewidywanego zachowania w pracy, który można przypisać danej osobie.” (s. 215) |
| Amstrong (2000) | „Kompetencje mają dwa znaczenia: jest to: 1) pojęcie dotyczące osób i odnoszące się do wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania; 2) pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna. Kompetencja implikuje zdolność przeniesienia tego, co ludzie wiedzą i rozumieją, do różnych kontekstów, tj. różnych aspektów pracy.” (s. 243) |

| | |
|-----------------------|--|
| Brophy i Kiely (2002) | „Umiejętności, wiedza, zachowania i postawy, których wymaga skuteczne odgrywanie danej roli.” (s. 167) |
| Pocztowski (2003) | „Pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych własności człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój uniwersalny wymiar.” (s. 153) |

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując powyższe ustalenia, można stwierdzić, że kompetencja jest umiejętnością wykorzystania i stosowania wiedzy w sytuacjach zawodowych, zbiorem różnych zdolności umożliwiającą efektywne wykonywanie pracy, osiąganie celów i przestrzeganie standardów działania.

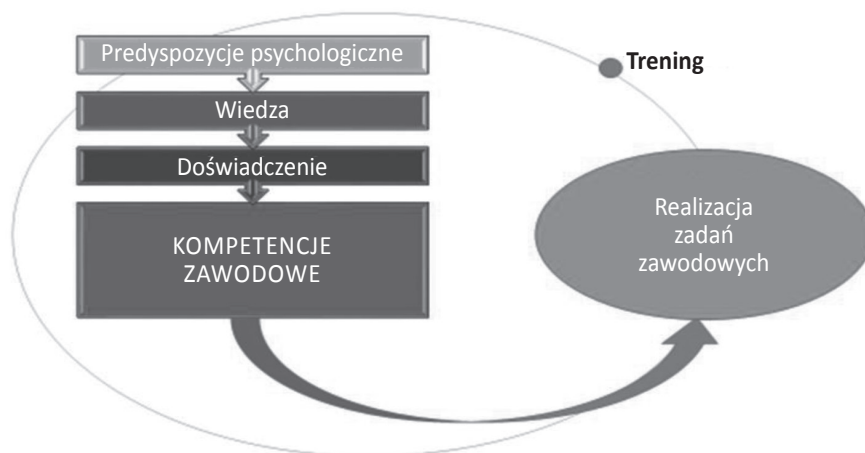
Rysunek 5.1. Czynniki przekładające się na efektywność pracy



Źródło: Woodruffe (2003).

Przedstawiona definicja kompetencji Woodruffe’a pokazuje, że źródłem kompetencji są zdolności, cechy osobowości, wartości i doświadczenie, natomiast doświadczenie i kwalifikacje tworzą wymiar profesjonalnej wiedzy. Autor pomija jednak ważny aspekt treningu i zmiany poziomu naszych kompetencji, jak również pokazuje rolę zależności między naszą osobowością a kompetencjami, która jest bardziej deklaratywna i nie do końca udokumentowana badaniami. W niniejszym opracowaniu będę się posługiwać rozumieniem kompetencji, definiując je jako „złożone umiejętności nabywane w toku treningu warunkujące efektywną realizację zadań na stanowisku pracy, bazujące na wiedzy, doświadczeniu i predyspozycjach jednostki, ujawniające się w sekwencji zachowań” (Baczyńska, 2015, s. 36).

Rysunek 5.2. Definicja kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie ważnego aspektu rozwoju kompetencji, jakim jest trening, podkreślają również Pochtowski i wielu innych autorów (m.in. Witkowski, Listwan, Król, Ludwicyński, Kostera, Rybak), traktując go jako podstawowe narzędzie rozwoju zasobów ludzkich w organizacji.

Kompetencje nie są zatem stałą własnością jednostki. Zmieniają się wraz z naszym wiekiem, doświadczeniem, a czasem środowiskiem pracy, które może je wyzwać lub tłumić. Ważne jest jednak, aby pamiętać, że istnieją takie kompetencje, które możemy rozwijać (tzw. kompetencje mniej stabilne), np. delegowanie, coaching menedżerski, orientacja na klienta, i takie, na których rozwój mamy ograniczony wpływ, ponieważ są one silnie zdeterminowane przez określone elementy naszej psychiki (tzw. kompetencje stabilne). Przykładem może tu być myślenie analityczne, które w znacznym zakresie uwarunkowane jest przez nasze możliwości poznawcze. Takie rozumienie kompetencji pozwala nam na dobieranie innych kompetencji do procesu ich oceny (np. przez metodę Assessment Center) i procesu ich rozwoju (np. dobieranie ich do diagnozy w procesie Development Center). Sam pomiar kompetencji jest dość złożony i najczęściej dokonuje się go na podstawie zbioru zaobserwowanych zachowań wymaganych na stanowisku pracy.

Jak wynika z powyższego, kompetencje nie dają się mierzyć bezpośrednio, co oznacza, że możemy o nich wnioskować jedynie na podstawie zachowań. To właśnie obserwowalne akty behawioralne stanowią

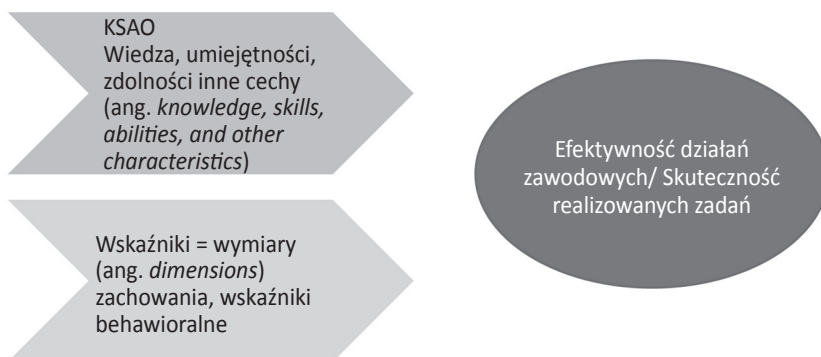
o posiadanej kompetencji. Pojedyncze zachowania nazywamy wskaźnikiem. W zależności od tego, co „pokazuje” obserwowana osoba w zakresie danej kategorii zachowań, wnoskujemy o poziomie jej kompetencji (za: Filipkowska, Jurek i Molenda, 2004).

Niemal każda kompetencja przejawia się w wielu różnorodnych zachowaniach. Dla przykładu taka kompetencja jak „współpraca w zespole”, rozumiana jako „umiejętność sprawnego współdziałania w grupie dla osiągnięcia wspólnego celu; świadome współtworzenie zespołu” (Wood i Payne, 2006) będzie związana z przejawami zachowań w następujących obszarach:

- nawiązywanie pozytywnego kontaktu ze współpracownikami,
- ciągłość działań w procesie dążenia do osiągania rezultatów,
- automotywacja i motywowanie innych,
- skuteczna dwustronna komunikacja,
- współdziałanie z innymi w celu realizacji zadań,
- radzenie sobie z trudnościami i konfliktami.

Jak wynika z powyższych rozważań, kompetencje możemy rozumieć dwojako. W pierwszym nurcie badacze rozumieją to pojęcie nieco szerzej, twierdząc, że są to tzw. KSAO (ang. *knowledge, skills, abilities and other characteristics*), czyli nasza wiedza, umiejętności, zdolności i inne cechy wpływające na efektywność działań na stanowisku pracy. Inni zaś postulują, że kompetencje należy rozumieć po prostu jako zestaw obserwowalnych zachowań powiązanych ze skutecznością realizowanych zadań (rysunek 5.3).

Rysunek 5.3. Dwojake rozumienie kompetencji zawodowych



Źródło: opracowanie własne.

W większości definicji autorzy wiążą kompetencje z wydajnością pracownika. Warto też zaznaczyć, choć nie jest to głównym tematem powyższego opracowania, że współczesna literatura nie ogranicza tego pojęcia do konkretnych stanowisk. W roku 1990 Prahalad i Hamel zainicjowali debatę nad kluczowymi kompetencjami organizacyjnymi, publikując artykuł zatytułowany *The Core Competence of the Corporation (Kluczowe kompetencje korporacji)* (Prahalad i Hamel, 2000). Od tej pory wielu naukowców poszukuje, opisuje i bada tzw. kluczowe kompetencje organizacyjne (Thomas i Bogner, 1994; Lei, 2000; Leonard-Barton, 1992; Pitt i Clarke, 1999; Walsh i Linton, 2001; Baczyńska, Rowiński i Cybis, 2016). Badacze twierdzą, że stanowią one unikalny zasób organizacji, służący budowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Baczyńska, Rowiński i Cybis (2016) poszli o krok dalej i zaproponowali model kluczowych kompetencji dla organizacji, wyróżniając z nich kompetencje przedsiębiorcze, takie jak: proaktywność, inicjatywa i podejmowanie skalkulowanego ryzyka i kompetencje wykonawcze, takie jak organizowanie, współpraca, nastawienie na rezultat. Jak już zaznaczono, pracownicy stanowią podstawowy kapitał każdej organizacji i bez nich właściwie żadna organizacja nie mogłaby funkcjonować, a od kierowników oczekuje się, że będą mieli coraz więcej różnorodnych cech i umiejętności (Szaban, 2003). Procesy selekcyjne stanowią zatem duże wyzwanie dla organizacji, a dobrze dobrane predyktory sukcesów oszczędzają organizacjom czas i pieniądze. Warto zaznaczyć, że kapitał ludzki to „wszystkie kompetencje, zdolności, doświadczenie i wiedza pracowników danej organizacji, niezbędne do właściwego reagowania firmy na potrzeby rynku i klientów, zarówno w biznesie, jak i w administracji publicznej, w tym zagadnienia związane z formalnym i z nieformalnym kierowaniem ludźmi” (Szaban, 2013, s. 19).

W nowoczesnych organizacjach kompetencje porządkuje się, tworząc różne ich zestawy, zwane modelami kompetencyjnymi. Organizacje tworzą na własny użytek księgi kompetencyjne, w których zgromadzone są wszystkie kompetencje obowiązujące w organizacji. Są one zdefiniowane i bardzo szczegółowo opisane tak, aby każdy zarządzający menedżer umiał się nimi sprawnie posługiwać. Takie działania ułatwiają w dużej mierze zarządzanie ludźmi, zwłaszcza ich ocenę pracy; służą też przy planowaniu rozwoju pracowników czy wartościowaniu stanowisk pracy. Dzięki systemom opartym na modelach kompetencyjnych polityka kadrowa w organizacjach jest bardziej przejrzysta i zrozumiała zarówno dla pracownika, jak i menedżera. Aby zaprojektować modele

kompetencyjne oraz wyznaczyć ścieżki kariery, należy dokonać wnikliwej analizy pracy na danym stanowisku (Baczyńska i Kosy, 2009).

5.2. Ocena kompetencji w organizacji

Aby przystąpić do oceny kompetencji, warto określić cel oceny (po co oceniamy?). Możemy oceniać kompetencje, ponieważ chcemy określić potrzeby rozwojowe kandydata w związku z wyznaczoną ścieżką zawodową lub chcieć ocenić potencjał osób aplikujących na dane stanowisko pracy. Następnie musimy określić kryteria oceny (co będziemy oceniać?). Kolejny krok to dobór metod i narzędzi (jak będziemy oceniać?).

Jeśli chodzi o narzędzia oceny kompetencji (czym oceniamy kompetencje?), to mamy do wyboru:

- kwestionariusze,
- skale obserwacyjne,
- testy kompetencyjne.

Dzięki powyższym narzędziom oceny kompetencji organizacje mogą często zaoszczędzić czas i pieniądze, a informacje uzyskane w ten sposób są wartościowym źródłem wiedzy na temat kompetencji pracowników danej organizacji. Warto jednak uważnie przyglądać się temu, co oferuje rynek. Nie wszystkie bowiem metody sprzedawane pod nazwą „kwestionariusze oceny kompetencji” spełniają metodologiczne standardy trafności i rzetelności, jakie są wymagane dla tego typu narzędzi. Drugą istotną kwestią, o którą należy zadbać, jest zgodność z zakresem rozumienia kompetencji. W tym celu należy uważnie porównać definicje, jakie zawierają kompetencje mierzone za pomocą testu, z definicjami kompetencji obowiązującymi w naszej organizacji.

Jeśli mówimy o metodach oceny kompetencji, to mamy na myśli:

- Assessment/Development Centre,
- ocenę w miejscu pracy,
- ocenę standardową (samoocenę i ocenę przełożonego).

Assessment Center i Development Center

Organizacje starają się przyciągać ludzi i inwestować w personel, który posiada wysokie kompetencje. Borowiecki and Kusio (2016) uważają, że poziom kwalifikacji i kompetencji jest kluczową składową kapitału

ludzkiego w organizacji, a zwiększenie poziomu kompetencji przekłada się bezpośrednio na zwiększenie wartości kapitału ludzkiego. Doskonałym narzędziem dla przedsiębiorstw, pozwalającym na określenie potencjału ludzkiego, ich silnych i słabych obszarów oraz budowanie organizacji na mocnych zasobach ludzi, jest metoda Assessment Centre (AC), zwana ośrodkiem oceny lub oceną zintegrowaną. Thornton III i Rupp (2006) podkreślają, że we współczesnych organizacjach coraz częściej wykorzystuje się metodę Assessment Center i ocenę kompetencji w selekcji liderów w celu identyfikacji osób, które mają potencjał, by stać się skutecznymi przywódcami.

Zarówno Assessment Centre (AC), jak i Development Center (DC) są metodami rozbudowanymi, zawierającymi przede wszystkim zadania symulujące konkretne sytuacje zawodowe oraz takie narzędzia jak testy umiejętności, osobowości, wywiad behawioralny. Jedną i drugą metodę przeprowadza się tak samo, jeśli chodzi o proces. Metodologia i założenie DC wywodzą się z AC, jednak obie te metody różni zasadniczo cel.

Development Centre ma wspierać pracowników w ich rozwoju, natomiast Assessment Centre stanowi dla firmy pomoc w podejmowaniu decyzji dotyczących pracowników, a związanych z przyjmowaniem do pracy, selekcją, awansowaniem lub kwalifikowaniem do programów szybkiego rozwoju czy zarządzania talentami. W AC istnieje zawsze wybór jednych, kosztem odrzucenia innych. DC nie ma z góry przyjętego celu selekcji; ma być kierunkowskazem rozwoju osoby badanej.

Zarówno AC, jak i DC służą do gromadzenia kompletnych informacji o posiadanych i potencjalnych kompetencjach uczestników, np. związanych z wykonywaniem konkretnego zadania albo pracą na danym stanowisku.

Assessment Center różni się zatem od Development Center przede wszystkim celem oceny. AC stosujemy w procesie selekcji kandydatów i jest to najczęściej ostatnia metoda w rekrutacji, DC zaś używamy w procesie rozwoju i często rozpoczynamy od niej ten proces, aby zdiagnozować potrzeby szkoleniowe naszych pracowników. AC i DC koncentrują się na ocenie zachowania badanych, a wykorzystywane w nich zestawy ćwiczeń są ukierunkowane na poprawne odtwarzanie podstawowych aspektów pracy.

Podczas sesji AC/DC zachowanie uczestników jest obserwowane, rejestrowane i oceniane przez przeszkolonych do tego asesorów. Ocena zachowania jest wynikiem syntezy opinii wszystkich oceniających. Sesje

AC/DC zwykle trwają od 1 do 3 dni. W tym czasie uczestnicy biorą udział w kilku rodzajach symulacji, które odnoszą się do ich przyszłego środowiska pracy i stanowiska, na które aplikują. Podczas badania biorą udział w symulacjach grupowych (np. dyskusja bez lidera, dyskusja z przypisaną rolą), w parach (np. rozmowa z pracownikiem, ze współpracownikiem) i indywidualnych (np. *in the basket*, prezentacja, *case study*).

W Stanach Zjednoczonych metoda AC/DC jest poddawana ciągłej weryfikacji i udoskonalana na podstawie wielu badań prowadzonych w tym zakresie. Wielu badaczy i praktyków metody AC/DC wyróżniło kilka ważnych aspektów, na które warto zwrócić uwagę, projektując lub zamawiając ocenę. Przykładowe wytyczne Międzynarodowego Kongresu Metody Assessment i Development Center można znaleźć na stronie <https://www.assessmentcenters.org/>

5.3. Kompetencje menedżera i lidera

W poprzednich rozdziałach opisano ważne problemy, jakie badano w organizacjach na przestrzeni lat, z którymi jednocześnie w tym okresie mierzyli się zarządzający menedżerowie. Aby sprostać wymaganiom współczesnych rynków, menedżer i jego kompetencje musiały ewoluować. Pierwszy poważny dyskurs na temat kompetencji menedżera rozpoczął Boyatzis, publikując pionierską pracę *The Competent Manager: A model for effective performance* (1982). Autor rozumiał kompetencje jako: „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”. Zakładał zatem determinację czynników osobowościowych, temperamentalnych i innych własności psychologicznych człowieka na zachowania jednostki. Wyróżnił kompetencje *progowe* (ang. *threshold competencies*), wymagane na danym stanowisku pracy, ujawniające się w stopniu podstawowym na danym stanowisku, które nie są związane z wynikami pracy, oraz kompetencje dotyczące *działania*, które wiążą się z osiąganymi wynikami i do nich prowadzą (Oleksyn, 2006). Z czasem Woodruffe (1991) uzupełnił ten podział o kompetencje optymalne, które wg niego prowadzą do osiągnięcia określonych – pożądanych, optymalnych w określonych warunkach wyników.

Obecnie istnieje wiele różnych podziałów kompetencji. Autorzy starają się uporządkować je w spójne, wzajemnie zależne od siebie grupy.

Warto zaznaczyć, że kompetencje mają tzw. cechę współzależności, co oznacza, że zmiana jednej z grup pociąga za sobą zmiany w innych grupach.

Uwzględniając powyższą cechę, kompetencje można podzielić na:

- bazowe, czyli stanowiące bazę wyjściową dla innych kompetencji i będące podstawowymi predyspozycjami człowieka. Można je podzielić na trzy podgrupy: poznawcze, społeczne i osobiste.
- wykonawcze, czyli pochodne od bazowych, co oznacza, że są związane z realizowanymi w miejscu pracy konkretnymi działaniami. Kwalifikuje się je do trzech podgrup: biznesowe, firmowe, menedżerskie (Filipowicz, 2004).

Inne podziały kompetencji mogą nawiązywać do głównych komponentów kompetencji:

- miękkie (behawioralne) – pochodzą od amerykańskiego słowa *competency*; polegają na określeniu wzorcowych zachowań i zdolności do ich realizacji, np.: interpersonalne, osobowe – dotyczą głównie postaw i zachowań. Rozumiemy je więc jako ważne umiejętności, predyspozycje na stanowisku pracy przypisane do jednostki;
- twarde (funkcjonalne) – pochodzą od angielskiego słowa *competence*; polegają na opisie wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, czyli tego, jakie umiejętności muszą mieć pracownicy, aby ich praca była skuteczna, np.: specjalistyczne, profesjonalne, fachowe – dotyczą przede wszystkim aspektów związanych z wiedzą i umiejętnościami merytorycznymi. Odnoszą się więc do niezbędnych kwalifikacji, uprawnień i wymagań stanowiskowych.

Chociaż kompetencje są pojęciem dosyć niejednorodnym (van Klink i Boon, 2003), wszyscy badacze zgodnie oświadczają, że są one ważne na każdym stanowisku pracy. Kuijpers i Scheerens (2006) koncentrują się na trzech rodzajach kompetencji:

1. Funkcjonalne, definiowane jako wiedza i umiejętności niezbędne do realizacji zadań na stanowisku pracy. Ten rodzaj kompetencji koncentruje się wokół ról i wykonywanych zadań. Można porównać je do wyżej opisanych *competence*.
2. Rozwojowe, czyli związane z otwartością na nową wiedzę i zdolnością do uczenia się. Kompetencje te zyskują wciąż na znaczeniu w środowisku pracy. W dobie globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy oraz rosnącej potrzebie elastyczności ważne jest, aby pracownicy stale inwestowali we własny rozwój.

3. Kompetencje wspierające karierę, odnoszące się do tych cech, które umożliwiają pracownikom właściwe kierowanie ich kompetencjami funkcjonalnymi i rozwojowymi.

Współcześnie coraz częściej od pracowników oczekuje się, że przejmą odpowiedzialność za rozwój własnej kariery. Coraz ważniejsze stają się takie kompetencje jak autorefleksja i umiejętność planowania kariery.

Obecnie działające organizacje budują swoją przewagę konkurencyjną na kapitale społecznym, kładąc szczególny nacisk na rozwój kompetencji. To z kolei przekłada się istotnie na tworzenie wartości organizacji, czyli na zysk i bycie liderem na rynku. Kapitał społeczny ma ogromny wpływ na procesy zachodzące w organizacji i poza nią (Sitko Lutek i Pawłowska, 2008). Fudaliński (2013) podkreśla z kolei, że „w teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się, że każda organizacja znaczy tyle, ile stanowi potencjał intelektualny, zdolności, motywacje, chęć do podejmowania inicjatyw oraz kreatywność funkcjonujących w jej ramach pracowników (Fundaliński, 2013, s. 44). Borowiecki i Kusio (2016) dodają, że zastosowanie dobrze dobranego zestawu kompetencji w postaci modelu stanowi dla organizacji ważny składnik jej aktywów.

W najnowszych badaniach nad przywództwem szczególny nacisk kładzie się na kompetencje liderów (Bass, 1995; De Vries i Florent-Treacy, 2002; Higgs, 2003; Higgs i Dudlewicz, 2016; Zaccaro, Rittman i Marks, 2001). Hogan i Kaiser (2005) oraz Seiler i Pfister (2009) postulują, że podstawą w teoriach wyjaśniających skuteczność liderów są właśnie kompetencje przywódcy. Koźmiński (2008) twierdzi, że elastyczni i aktywni menedżerowie, których nazywa poszukiwaczami nisz (ang. *niche finders*), stanowią „ster” kapitału ludzkiego w organizacjach. Poszukują oni osobistego sukcesu, pokonując ograniczenia rynkowe, przez co tworzą przewagę organizacji. W miarę rozwoju firmy ich aktywność zmierza w kierunku coraz wyższej efektywności (ang. *top performers*). Działania, które podejmują menedżerowie, przejawiają się w konkretnych zachowaniach. Właśnie przez te kategorie zachowań wyznacza się odpowiednie dla organizacji standardy, na podstawie których oceniamy jednostki w organizacji. Zachowania te są wskaźnikami kompetencji, co oznacza, że muszą być jednoznaczne i bezpośrednio obserwowalne podczas realizacji zadań zawodowych.

Kompetencje definiuje się jako zestawy zachowań istotnych dla osiągnięcia pożądaných rezultatów (Bartram, 2005). Chociaż niektórzy są

mniej podatni na naukę niż inni (Tubbs i Schultz, 2006), określanie poszczególnych kompetencji może być kluczem strategicznych metod zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak rekrutacja i planowanie sukcesji. Kompetencje stanowią użyteczne narzędzie w rozwoju przywództwa (zob. np. McDaniel, 2002). Modele kompetencji nie są receptą na skuteczne przywództwo, ale stanowią próbę zebrania doświadczeń, wniosków oraz wiedzy doświadczonych liderów, aby zapewnić wytyczne dla organizacji (Hollenbeck, McCall Jr i Silzer, 2006). Badania dotyczące kompetencji koncentrują się na rozwoju poszczególnych wymiarów przywództwa (McDaniel, 2002; Turnbull i Edwards, 2005; Thompson i Harrison, 2000; Wolverson i in., 2005). W podejściu opartym na zachowaniach w ujęciu wymiarów behawioralnych nacisk kładzie się na faktyczne postępowanie liderów i menedżerów w pracy, a także na relacjach między zachowaniem a skutecznością zarządzania. Fleishman i in. (1991), bazując na tym podejściu, zidentyfikowali 65 odrębnych kwalifikacji zachowań liderów.

We współczesnych organizacjach modele kompetencyjne są ważnym, a zarazem funkcjonalnym narzędziem, wykorzystywanym w procesie realizacji zarówno celów strategicznych, jak i wartości organizacji. Większość firm wnikliwie analizuje i szczegółowo opisuje ważne kompetencje w obszarze przywództwa (Hollenbeck, McCall i Silzer, 2006). Warto podkreślić, że w dobie złożonego otoczenia organizacji menedżerowie nie zawsze są inicjatorami pozytywnych zmian. Często to pracownicy wiedzą najlepiej, co mogłoby ułatwić im pracę i sprawić, że byłaby ona bardziej skuteczna (Mahsud, Yukl i Prussia, 2010). Dlatego przywództwo zaczęto postrzegać jako zdolność organizacji, a nie wyjątkową cechę zarządzających organizacją menedżerów (Grobler i du Plessis, 2016). Badacze podkreślają jednak, że chociaż organizacje są często silne pod względem technicznego zarządzania operacjami i systemami, to ich słabą stroną jest określanie wizji i nadawanie kierunku, będące zasadniczymi warunkami zapewnienia ciągłości i długowieczności organizacji. Sukces inicjatyw związanych z rozwojem współczesnego przywództwa zależy od kultury organizacyjnej, kompetencji menedżerskich, interakcji między liderami a innymi członkami organizacji, wymiany wiedzy i opinii. Naukowcy zgadzają się, że kierujący organizacją powinni być wzorem dla pracowników, jeżeli chodzi o promowanie wartości, przestrzeganie standardów postępowania lub poszukiwanie strategicznych celów, osiąganie założonych wyników lub trwałości organizacji (Grobler i du Plessis, 2016).

Często kompetencje w organizacjach grupuje się w modele kompetencyjne, które odnosi się do konkretnych stanowisk (np. Riggio i Lee, 2007; Riggio i Reichard, 2008; Patanakul, Miloszevic 2008; Harison i Boonstra, 2009). Wadą takich specyficznych modeli kompetencyjnych jest to, że można je stosować tylko do określonych zakresów pracy w organizacji.

Zdaniem Bassa (1990) to liderzy odgrywają zasadniczą rolę w sukcesie organizacji, mają bezpośredni wpływ na jej wydajność i oddziałują na klimat podtrzymywania wysokich wyników, tworząc w ten sposób ogólną tożsamość organizacyjną i jej filozofię działania. Skuteczny przywódca jest odpowiedzialny za stworzenie spójnej i silnej tożsamości organizacyjnej, za którą mają podążać wszyscy członkowie organizacji (Ackerman 2000; Collins i Porras, 1996).

W ostatnich latach teorie i badania nad przywództwem nabrały tempa, co spowodowało pojawienie się badań dotyczących różnych aspektów kierowania. Przebywanie w dynamicznym otoczeniu biznesowym wiąże się nieuchronnie z wprowadzaniem usprawnień w zarządzaniu organizacjami i rozwojem kompetencji menedżerskich. Kierujący, który myśli niekonwencjonalnie oraz jest otwarty na innowacje, mobilizuje pracowników do osiągnięcia wspólnego celu oraz aktywnie poszukuje sposobów zrealizowania wizji, która zapewnia sukces organizacji. Rola menedżera przekształca się w kontekście różnych działań. Pracownicy, którzy podążają za swoim liderem i pozytywnie go oceniają, lepiej wykonują powierzone im zadania, odczuwają wysoką satysfakcję z wykonywanej pracy, są bardziej zmotywowani, aktywnie wspierają współpracę i komunikację między wszystkimi uczestnikami organizacji (Boal i Hooijberg, 2001; Hunt i Dodge, 2001; Osborn i Hunt, 2000; Waldman i in., 2004).

Badacze podkreślają, że wysokie kompetencje są niezbędne nie tylko do organizowania działań pracowników, lecz także w procesie doboru narzędzi motywacyjnych, rozwiązywania konfliktów, angażowania ludzi do pracy zespołowej i inicjowania przepływu sprawnej komunikacji w organizacji. Zarządzanie bezpośrednimi podwładnymi wpływa na działalność całej organizacji, ponieważ optymalne delegowanie pracy i jej dobre wyniki decydują o sukcesie działania nie tylko jednego działu, lecz także organizacji jako całości (Dalakoura, 2010).

Aby skutecznie realizować swoją strategię, organizacje muszą rozwijać kompetencje menedżerów na wszystkich szczeblach w firmie. To właśnie wyniki poszczególnych działów, jednostek organizacyjnych

przyczyniają się do osiągania ważnych celów strategicznych całej organizacji (Day i in., 2008; Tichy, 2009). Liderzy są niezbędni na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, zwłaszcza dla wybierania konkurencyjnej strategii biznesowej. To właśnie ona zapewnia organizacji elastyczność pozwalającą na szybkie podejmowanie decyzji, zabezpiecza wysokie standardy przy opracowywaniu i wdrażaniu ustalonej strategii. Badania dotyczące znaczenia kompetencji w zakresie przywództwa na skalę światową rozpoczęły się w latach 90. i przyniosły wyniki, które są kluczowe dla skutecznego globalnego przywództwa (Bird, 2013).

Najnowsze badania skupiają się na wielowarstwowym zjawisku przywództwa. Badacze analizują czynniki determinujące interakcję lider–podwładni, takie jak: wywieranie wpływu, budowanie zaufania, podejmowanie decyzji, kreowanie relacji opartych na wzajemności oraz zachowania prowadzące do skuteczności w zakresie realizacji celów. Wykazano, że relacje oparte na wzajemności wiążą się ze zwiększonym zadowoleniem członków organizacji, większym zaangażowaniem w organizację, większą produktywnością oraz mniejszą rotacją pracowników (Marturano, Wren i Harvey, 2013). Badacze zastanawiają się też nad tym, kto obecnie jest uważany za kompetentnego kierującego oraz jakie kompetencje decydują o skutecznym przewodzeniu. Jakie kompetencje muszą mieć menedżerowie na poszczególnych szczeblach firmy, aby osiągać i utrzymywać strategiczne cele, trwałość i długowieczność organizacji?

Badacze stoją na stanowisku, że tradycyjne podejście do zarządzania grupą ludzi jest możliwe jedynie w przypadku, gdy organizacje rozumiane są jako systemy szukające balansu, gdzie osoby planujące scenariusze rozwojowe dla firmy i kontrolujące efekty pracy umieją wskazać skuteczne zachowania i przewidzieć przyszłą perspektywę organizacji (Kivipõld i Vadi, 2010; Jaussi i Dionne, 2004), co, jak wiemy, jest nierealne w dzisiejszym świecie.

Wiadomo, że kierujący organizacją powinni być wzorem dla pracowników, jeżeli chodzi o promowanie wartości, przestrzeganie standardów postępowania, poszukiwanie strategicznych celów, osiąganie zamierzonych wyników lub tworzenie przejrzystych dla podtrzymywania trwałości organizacji. Zarządzanie i przywództwo w organizacjach wzajemnie się uzupełniają, chociaż czasami są zupełnie sprzeczne. Dlatego też ważne jest, aby odróżniać menedżera od lidera. Bez skutecznego zarządzania organizacje pogrążają się w chaosie stanowiącym

zagrożenie dla ich przetrwania. Zarządzanie skoncentrowane jest na porządku i trwałości w kluczowych obszarach, takich jak jakość i dochodowość. Pracownicy, którzy są jedynie dobrze zarządzani, mogą jednak tracić inspirację do osiągnięcia sukcesów.

Przywództwo często jest związane ze zmianą i wychodzeniem poza stan *status quo* organizacji. Liderzy odnoszący sukcesy są w stanie wzbudzać aspiracje członków zespołów, natomiast skuteczni menedżerowie osiągają to, co mieli zaplanowane, i dobrze wykonują swoje zadania, ale rzadko doświadczają wielkich sukcesów, które są wynikiem pracy inspirowanej przez prawdziwych liderów (Tichy, 1997; Kaufman, 2011).

Pomimo różnych podejść do przywództwa, jego znaczenie w dzisiejszym świecie nie jest ograniczone do próby interpretacji go przez włączenie w zarządzanie organizacją. Dyskusje naukowe prowadzą do jeszcze szerszego rozumienia współczesnego przywództwa. Naukowcy opisują przywództwo jako dynamiczny, aktywny społecznie, a jednocześnie ograniczony zestaw funkcji. Lider jest postrzegany jako jednostka, jednak ważniejsze jest, aby przywództwo, jako zjawisko społeczne, objawiało się przez współdziałanie członków organizacji, bez których nie ma ono sensu (Perrin i in., 2012). To rozumienie różni się od powszechnego podejścia opisującego lidera jako osobę, która wykonuje przypisane zadania, obejmujące nadzór nad działaniami i osiągnięciem celów. Dlatego też coraz bardziej kładzie się nacisk na rozwój liderów na wszystkich szczeblach organizacji. Wiąże się to z dużym naciskiem na skuteczne zaangażowanie zasobów ludzkich, które są kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej dla organizacji.

W obliczu wyzwań, jakie stawia globalizacja przed organizacjami w XXI w., jednym z największych problemów dla organizacji jest rozwój liderów, którzy są w stanie skutecznie przewodzić w globalnym kontekście (Maznevski, Stahl i Mendenhall, 2013).

Niezależnie od rodzaju swojej działalności, lokalizacji czy rozmiaru, organizacje funkcjonują obecnie w środowisku ciągłych zmian, które wpływają na każdy rodzaj pracy i stanowią nie lada wyzwanie dla współczesnych liderów (Hamel, 2007; Wheatley, 2001).

W stosunku do zarządzających pojawiają się wyższe wymagania. Skuteczny lider powinien umieć rozwiązać różne, często paradoksalne, problemy, poradzić sobie z otaczającą nas niepewnością.

Hawkins (2000, s. 1) podkreśla, że liderzy rozwijają się znacznie szybciej niż wcześniej, przez proces mentoringu, ponieważ nikt nie staje się od razu efektywnym liderem. Niektórzy badacze twierdzą, że ważne

jest, aby wszyscy pracownicy byli wyposażeni w kompetencje przywódcze, tzn. czuli się odpowiedzialni za przypisane im obszary działalności i wprowadzali konstruktywne usprawniające organizację zmiany (Day, 2001; Douglas i McCauley, 1999; McCauley i Douglas, 2004). Wiele organizacji znacznie zwiększa kwoty i środki na programy rozwoju przywództwa (Fleishmann i Cleveland, 2003; Hernez-Broome i Hughes, 2004) – trzy czwarte amerykańskich organizacji, których liczba przekracza 10 tys. pracowników, wydaje rocznie na rozwój przywództwa 750 tys. dolarów lub więcej. Proponują oni swoim pracownikom udział w warsztatach, szkoleniach, badaniach, seminariach czy centrach oceny, aby wzmocnić ich kompetencje w tym zakresie (Fleishmann i Cleveland, 2003).

Wczesne koncepcje zarządzania koncentrują się wokół umiejętności liderów (Connelly i in., 2000; Kanungo i Misra, 1992; Katz i Kahn, 1978; Lau, Newman i Broedling, 1980; Mahoney, Jerdee i Carroll, 1965; Mintzberg, 1973; Mumford i in., 2000; Zaccaro i in., 2001), które sklasyfikowano w cztery kategorie: (1) umiejętności poznawcze, (2) umiejętności interpersonalne, (3) umiejętność rozumienia biznesu i (4) umiejętności strategiczne. W kolejnych badaniach podkreślano, że do grupy czynników, które są ważne i które wpływają na skuteczność lidera należą wiedza, umiejętności, cechy osobowe, zdolności i kompetencje. Jak potwierdzają wyniki badań, przywództwo zależy od *kompetencji* lidera użytych w konkretnej sytuacji (House, 1971; Blanchard, 2008), rodzaju realizowanych zadań (Fiedler, 1967) oraz cech czy predyspozycji samego lidera (Amstrong, 2000; Sternberg, 2007; Judge i in., 2002). Levenson, Van der Stede i Cohen (2006) twierdzą, że wiedza i umiejętności lidera wpływają zarówno na skuteczność zespołu, którym zarządza lider, jak i na jego indywidualny sukces. Boyatzis i Ratti (2009) porównywali kompetencje skutecznych i nieskutecznych liderów. Ich wyniki badań doprowadziły do określenia trzech ważnych obszarów różnicujących efektywność przywódców w zakresie wyższych kompetencji: emocjonalnych, poznawczych społecznych.

Czapła i Świątek-Barylska zwracają uwagę na fakt, że w polskich firmach, a także w oddziałach firm zagranicznych działających na terenie naszego kraju, ważną rolę odgrywa innowacyjność. Znalazła się ona w 21 modelach kompetencyjnych spośród 33 analizowanych przez autorki (Czapła i Świątek-Barylska, 2011).

W tabeli 5.2 zaprezentowano przegląd badań kompetencji liderских i menedżerskich funkcjonujących we współczesnej literaturze.

Tabela 5.2. Wybrane modele kompetencji menedżerskich i przywódczych

| Autorzy | Modele kompetencyjne liderów i menedżerów |
|------------------------------|---|
| KOMPETENCJE LIDERSKIE | |
| Grobler i Du Plessis (2016) | <ol style="list-style-type: none"> 1) wyznaczanie kierunku działania, 2) uważność czy wzgląd na potrzeby i dobrostan pracowników, 3) tworzenie środowiska zaufania i upodmiotowienie wszystkich aktorów organizacji, 4) wprowadzanie w życie innowacji i klimatu przedsiębiorczości, 5) pełne wsparcie zmian i zabezpieczenia ich sukcesorów, 6) nagradzanie i uznanie za osiągnięcia |
| Deloitte (2014)* | <ol style="list-style-type: none"> 1) przyjmowanie szerokiej perspektywy – rozumienie sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym; umiejętność właściwej oceny możliwości rozwoju firmy, dostrzeganie potencjalnych ograniczeń; rozumienie trendów rynkowych i umiejętność wykorzystania ich do rozwoju biznesu, 2) nastawienie na wzrost wartości firmy – prezentowanie silnego nastawienia na sukces organizacji i budowanie jej mocnej pozycji na rynku; tworzenie ambitnych celów i dążenie do ich realizacji; dostrzeganie nowych możliwości biznesowych i skuteczne wykorzystywanie ich do budowania wzrostu i przewagi konkurencyjnej firmy; wspieranie innowacyjnych rozwiązań, 3) tworzenie i realizacja wizji – prezentowanie jasnej wizji rozwoju organizacji i realizowanie jej z determinacją i pasją; wizję przekłada się na jasną strategię biznesową, spójność celów i planów działania 4) elastyczność w działaniu – działanie efektywne i konstruktywne, także w warunkach stresu i presji; umiejętność szybkiego dostosowywania się do nowych okoliczności biznesowych; wykazywanie wysokiej inteligencji emocjonalnej, również w sytuacjach niepewności, 5) przewodzenie zmianom – dostrzeganie i promowanie korzyści wynikających ze zmian, inicjowanie tych zmian; tworzenie pozytywnego klimatu (nastawienia) wobec zmiany; dostrzeganie ryzyka związanego ze zmianami i przyjmowanie odpowiedzialności za przeciwdziałanie ich negatywnym konsekwencjom, 6) perspektywa finansowa – wykorzystywanie analizy finansowej do oceny strategicznych możliwości biznesowych oraz podejmowania kluczowych decyzji związanych z działaniem firmy, 7) budowanie efektywnych relacji – dbanie o budowanie sieci efektywnych relacji wewnątrz organizacji i poza nią; działanie w sposób etyczny i wiarygodny; prezentowanie wysokiego poziomu spójności między deklaracjami a podejmowanymi działaniami, 8) rozwijanie talentów – tworzenie pozytywnego klimatu i warunków dla współpracy i rozwoju innych; wyłanianie i promowanie talentów; wychowywanie następców przez delegowanie zadań i dzielenie się uprawnieniami, 9) wywieranie wpływu – jasne i przekonujące przedstawianie swoich idei i komunikowanie wizji rozwoju biznesu; jako lider i autorytet wywieranie realnego wpływu na opinie i działania innych; skuteczne angażowanie innych w wypracowanie pomysłów i realizację projektów; wykazywanie wysokiego poziomu energii, pasji i zaangażowania, |

| | |
|-----------------------------|---|
| | 10) budowanie firmy opartej na wartościach – budowanie stabilnej przyszłości firmy w perspektywie długoterminowej; działanie i przewodzenie oparte na wartościach takich jak: szacunek dla różnorodności, etyka, odpowiedzialność |
| Stevens i in. (2014) | <ol style="list-style-type: none"> 1) tolerancja na niepewności, 2) rozważa w wydawaniu sądów, 3) wielopłaszczyznowość atrybucyjna, czyli widzenie problemów z wielu perspektyw, 4) zdolność do tworzenia i utrzymywania relacji z osobami w różnych konfiguracjach międzykulturowych, 5) radzenie sobie ze stresem, 6) odporność psychiczna, 7) elastyczność, 8) pewność siebie, 9) optymizm |
| Koźmiński (2013) | <ol style="list-style-type: none"> 1) kompetencje antycypacyjne – zdolność do przewidywania przyszłości w znaczeniu przyszłych układów i uwarunkowań ważnych ze względu na reprezentowany typ przywództwa, 2) kompetencje wizjonerskie – umiejętność wyznaczania sobie i swoim zwolennikom wizji przyszłości, dostatecznie odległych i atrakcyjnych, by zmobilizować podwładnych do działania, 3) kompetencje wartościotwórcze – umiejętności proponowania norm wartości i wzorców zachowania zapewniających przywódcy skuteczne oddziaływanie na zwolenników i szersze otoczenie, 4) kompetencje mobilizacyjne – odnoszące się do energetyzującego oddziaływania na zwolenników, pobudzania do nadzwyczajnego zaangażowania, aż do granic osobistego poświęcenia, szczególnej inicjatywy i pomysłowości, 5) kompetencje autorefleksyjne – związane ze zdolnością przywódcy do wyciągania wniosków z sukcesów i porażek, innymi słowy – do uczenia i doskonalenia się |
| O'Brien i Robertson, (2009) | <ol style="list-style-type: none"> 1) znajomość i zdolność wnikliwej analizy trzech źródeł informacji wpływających na współczesne zjawiska, takie jak: globalizacja, rozwój technologii i problemy demograficzne, 2) autentyczność jako rodzaj zobowiązania do tego, aby postępować zgodnie z prawdą o sobie i prezentować siebie w sposób, pokazujący, kim się naprawdę jest. Autentyczni przywódcy postrzegają samych siebie i innych z należytą starannością i zawsze biorąc pod uwagę ich uczucia i zachowania. Autentyczni przywódcy są prawdomówni i uczciwi wobec siebie i innych, demonstrować wysoki poziom pokory i konsekwentnie przestrzegają zasad zobowiązań, 3) zwinność jako zdolność do reagowania, szybkiej adaptacji i przejawiania inicjatywy w czasach niepewności i zmian. „Zwinni” liderzy potrafią zarządzać „zmiennym środowiskiem”, szybko odczytując nowe parametry sytuacji, trafnie koncentrując swoją uwagę i działanie na dopasowanie się do zmieniającego się środowiska, 4) odporność jako zdolność do radzenia sobie z trudnościami i szybkim odzyskiwaniem sprawności psychicznej i fizycznej po porażkach. Odporni liderzy „odbijają się od trudności”, dobrze radzą sobie z kryzysami i utrzymują wysoki poziom energii, |

cd tabeli 5.2

| Autorzy | Modele kompetencyjne liderów i menedżerów |
|------------------------------|--|
| KOMPETENCJE LIDERSKIE | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 5) dalekowzroczność jako zdolność do przewidywania szans i zagrożeń dzięki wnikliwej analizie biznesowych ekosystemów, trendów i nowości. Przyszli liderzy muszą koncentrować się na długoterminowych rezultatach i zachowywać „ostrość” widzenia różnych zmiennych rynkowych, 6) samokontrola jako rodzaj świadomej integracji umysłu, ciała i ducha, która prowadzi do lepszego wglądu w siebie. Wymaga ona świadomości i opanowania emocji, kontroli myśli, refleksyjności i koncentracji nad ciągłą pracą nad sobą oraz rozwojem innych, 7) g-regionalizm jako umiejętność efektywnej pracy w środowisku zarówno lokalnym, jak i globalnym. Wymaga głębokiego zrozumienia otoczenia, dbania nie tylko o bezpośrednie, lecz także pośrednie decyzje. Prowadzi do niwelowania sprzecznych i konkurencyjnych oczekiwań; jest to także zdolność do stałego skupiania się na trwałej integracji potrzeb biznesowych, społecznych i środowiskowych, 8) intuicja – zdolność do wykorzystania naszej naturalnej zdolności poznawczej, tzw. ukrytej wiedzy. Wymaga dużej wrażliwości na otaczające nas bodźce i docierające informacje oraz umiejętności powstrzymania się od pochopnej oceny sytuacji, 9) bycie tu i teraz – rodzaj wieloaspektowej zdolności, u podstaw której znajdują się uważność i możliwość skupienia uwagi pomimo wielu bombardujących nas zadań i informacji, 10) kreatywność – kreatywne przywództwo to możliwość przeglądania się sytuacjom z wielu perspektyw i generowanie unikalnych rozwiązań problemów. Kreatywni przywódcy mają w sobie ciekawość i specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość. Dzięki temu często postrzegają świat w sposób inny, nowy i interesujący. Zachęcają i inspirują innowacje, wyobraźnię oraz kreatywne myślenie |
| Harris i Kuhnert (2008) | <ol style="list-style-type: none"> 1) niezawodność i zarządzanie wydajnością – określanie jasnych celów i priorytetów. Tworzenie planów i planowanie procesów w celu uzyskania rezultatów. Lider wzbudzający zaufanie i zdecydowany. Obserwuje postępy i rozwiązuje problemy. Wymaga od ludzi odpowiedzialności za rezultaty ich prac, 2) wprowadzanie zmian – podejmowanie inicjatywy zmierzającej do zmiany <i>status quo</i> i wspieranie innowacji w organizacji; szybkie dostosowywanie się do zmian, 3) budowanie zespołów – promowanie efektywnej komunikacji, współpracy i zaufania. Wspieranie pracy zespołowej, ułatwianie rozwiązywania konfliktów, negocjowanie zwycięskich rezultatów, 4) otwartość na innych – dostępność rozumiana jako skuteczne działania opierające się na współpracy z ludźmi z różnych środowisk i obszarów organizacji, 5) identyfikowanie i rozwijanie talentów – zapewnianie stymulujących do działania miejsc pracy; przewodzenie innym w celu poprawiania wyników; wspieranie innych w osiągnięciu wysokich standardów, traktowanie innych z szacunkiem, |

| | |
|---|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 6) inspirujące zaangażowanie – budowanie wsparcia dla celów organizacyjnych przez wysokie standardy osobistego zaangażowania. Lider będący przykładem poświęcenia się dla sprawy, zarażający entuzjazmem, wywierający pozytywne wrażenie, przedstawiający pojedyncze działania organizacyjne w szerszym kontekście, 7) tworzenie przekonującej wizji – strategiczne myślenie o przyszłości. Atrakcyjne i wiarygodne nadawanie kierunku pracy zespołowi pracowników/organizacji. Skuteczne komunikowanie pożądanego przyszłego stanu i generowanie wsparcia dla jego wdrożenia, 8) świadomość kontekstu pracy – zachowanie dokładnej i realistycznej świadomości wydarzeń i trendów wewnątrz organizacji oraz w jej szerszym kontekście. Otwartość na otrzymywanie nowych informacji i dzielenie się informacjami z innymi, 9) samoświadomość – zachowanie równowagi emocjonalnej i realistycznej perspektywy. Pewność siebie, autentyczność i asertywność. Radzenie sobie ze stresem i wytrzymałość w kontekście wyzwań |
| Barsh, Capozzi, i Davidson (2008); Ready i Conger (2007) | <ol style="list-style-type: none"> 1) umiejętność sprostania oczekiwaniom pracowników, 2) umiejętność sprostania wymaganiom wynikającym z kulturowania wartości, ale tworzenie przy tym przyjaznego miejsca pracy, które zachowuje swoją autonomię i obrany kierunek działalności |
| Martin (2007) | <ol style="list-style-type: none"> 1) pełna transparentność, 2) autentyczność, 3) zaangażowanie w sprawy społeczności |
| Cherniss i Goleman (2001); Boal i Hooijberg (2000); Day (2000); George (2000); Goleman i in., (2002); Rosete i Ciarrochi (2005); Wong i Law (2002); Kerr i in. (2006) | <ol style="list-style-type: none"> 1) samoświadomość, 2) samokontrola, 3) świadomość relacji społecznych, 4) zarządzanie relacjami |
| Jokinen (2005) | <ol style="list-style-type: none"> 1) umiejętności poznawcze (zdolność patrzenia na problem z różnych perspektyw), 2) samoświadomość jako umiejętność rozumienia siebie i zarządzania sobą, 3) odporność emocjonalna (zdolność do utrzymania wiary w siebie i obiektywności w trudnych sytuacjach), |

cd tabeli 5.2

| Autorzy | Modele kompetencyjne liderów i menedżerów |
|--|---|
| KOMPETENCJE LIDERSKIE | |
| | 4) automotywacja (determinacja, by osiągnąć sukces), 5) proaktywność i podejmowanie osobistych wyzwań |
| Thomas i Inkson (2004) | Inteligencja kulturowa (ang. <i>cultural intelligence</i>) <ul style="list-style-type: none"> ■ zdolność człowieka do dostosowania się do nowych zasad kulturowych, czyli do nieznanych reguł związanych z kontekstem kulturowym; ■ zdolność do angażowania się w wiele zachowań, które wykorzystują umiejętności (tj. umiejętności językowe i interpersonalne) oraz cechy (np. tolerancja na dwuznaczność, elastyczność), dostosowywane odpowiednio do wartości kulturowych i postaw ludzi, z którymi ma się do czynienia |
| Kurz, Bartram i Baron (2004) | Osem Wielkich Kompetencji, będących rezultatem analizy 20 różnych modeli kompetencyjnych: <ol style="list-style-type: none"> 1) przewodzenie i decydowanie, 2) wspieranie i współpraca, 3) prezentowanie, 4) analizowanie, interpretowanie, 5) kreatywność i konceptualizacja, 6) organizowanie i kontrolowanie, 7) adaptacja do otoczenia i radzenie sobie z trudnościami, 8) przedsiębiorczość i nastawienie na rezultat |
| Mumford i in., (2000) | <ol style="list-style-type: none"> 1) dążenie do ciągłej poprawy jakości, 2) osiąganie wysokich wyników, 3) zarządzanie strategią działania przez podkreślanie wagi osiągnięć pracowników i zwiększanie ich motywacji oraz zaangażowania, zachęcanie przez to do nieustającego rozwoju i poszerzania swoich możliwości |
| Quinn i Spreitzer (1997); Brake (1997) | <ol style="list-style-type: none"> 1) wysokie umiejętności interpersonalne, które pozwalają przywódcom na wydobywanie z innych tego, co najlepsze, 2) osiąganie wysokich rezultatów, 3) zdolność współpracy i budowania zespołów, 4) przyciąganie i rozwijanie talentów, 5) motywowanie i przekonywanie ludzi do wyznaczonej wizji oraz komunikowanie jej w formie zarówno ustnej, jak i pisemnej, 6) wysoki poziom wiedzy technicznej i organizacyjnej, 7) zdolność rozpoznawania kluczowych decydentów czy wyborców, 8) głębokie rozumienie kluczowych procesów organizacyjnych, systemów, procedur i metod, 9) posiadanie aktualnej wiedzy i umiejętności dostosowywania się do światowych standardów, trendów. Rozumienie globalnej natury swojej działalności |
| Adler (1997) | <ol style="list-style-type: none"> 1) poszukiwanie możliwości uczenia się, otwartość na krytykę, szukanie i wykorzystywanie feedbacku, uczenie się na błędach, 2) zaangażowanie we wprowadzaniu zmian, 3) wnikliwość, |

| | |
|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 4) uczciwe działanie, 5) odwaga w podejmowaniu ryzyka, 6) dostosowanie się do różnic kulturowych, 7) szeroka wiedza biznesowa, 8) wydobywanie z ludzi tego, co najlepsze |
| Hamel i Prahalad (1994) | <ol style="list-style-type: none"> 1) umiejętność równoważenia sprzecznych wymagań, 2) sprawne budowanie relacji i wzmacnianie osób powiązanych z tymi interesami, 3) szybkie dostosowywanie się do zmian, 4) umiejętność równoważenia sprzecznych wymagań, 5) sprawne budowanie relacji i wzmacnianie osób powiązanych z tymi interesami, 6) szybkie dostosowywanie się do zmian |
| Mahmoodi i King (1991) | <ol style="list-style-type: none"> 1) realizacja wizji, 2) modelowanie zachowań skutecznych, wartościowych z punktu widzenia organizacji, 3) efektywna komunikacja interpersonalna |
| Mendenhall i Oddou (1985) | <ol style="list-style-type: none"> 1) zdolności percepcyjne lidera, 2) zorientowanie na innych, 3) zorientowanie na siebie |
| KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE I LIDERSKIE | |
| Measures i Bagshaw (2009) | <p>KOMPETENCJE LIDERSKIE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ PROWADŹ – bądź zafascynowany przyszłością <ol style="list-style-type: none"> 1) Określaj wyzwania (Na czym powinieneś się skupić, aby osiągnąć cele?) 2) Unowocześnij i stwarzaj rozwiązania (Na ile ty i inni jesteście kreatywni w znajdowaniu rozwiązań?) 3) Wyznacz kierunek (Jaka jest twoja wizja sukcesu?, Jak stworzysz wspólną wizję?, W jaki sposób przedstawiś tę wizję?) 4) Utrzymuj i buduj wsparcie (Jak będziesz współpracował z innymi, by zyskać ich wsparcie i zaangażowanie?) 5) Zapewnij innym to, co jest dla nich ważne (Jak zapewnisz ludziom narzędzia, umiejętności i moc do osiągnięcia sukcesu? Jak zadbasz o to, abyś ty i inni nie przestali się uczyć i rozwijać?) <p>KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ZARZĄDZAJ – bierz odpowiedzialność za zrealizowanie celu <ol style="list-style-type: none"> 1) Planuj (Jak zaplanujesz, co musi być zrobione, kiedy ma być to zrobione i jakie środki będą ci potrzebne?) 2) Przedstaw plan (Jaki jest najlepszy sposób na jasne przedstawienie planu, aby być pewnym, że wszyscy wiedzą, co musi zostać zrobione?) 3) Zorganizuj pracę (Jak będziesz koordynować, przydzielać zadania i upewniać się, że każdy ma odpowiednie narzędzia do wykonywania swojej pracy?) 4) Zarządzaj wynikami (Jak będziesz kontrolować i oceniać cele, upewniając się, że wyniki spełniają bądź przerastają oczekiwania?) 5) Dostarczaj klientom wyniki (Jak zaprezentujesz sukces innym oraz wykorzystasz doświadczenie w przyszłych wyzwaniach?) |

cd tabeli 5.2

| Autorzy | Modele kompetencyjne liderów i menedżerów |
|---------------------------------|--|
| KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE | |
| Kiełtyka (2016) | <ol style="list-style-type: none"> 1) Zdolności percepcyjne: <ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność eksponowania zachodzących zmian, ■ otwartość na nowe doświadczenia, ■ świadomość, w którym kierunku zmierza, ■ twórcza wyobraźnia i inwencja, szeroki horyzont myślowy, ■ otwartość na innowacje. 2) Zdolności organizacyjne: <ul style="list-style-type: none"> ■ dar organizacyjny do motywowania innych, ■ umiejętność mobilizowania, monitorowania i korygowania działań współpracowników, ■ umiejętność pracy w zespole, ■ inicjatywa i przedsiębiorczość, przejawiające się w poszukiwaniu nowych rozwiązań i podejmowaniu nowych przedsięwzięć, ■ nieprzeciętna energia, silna wola i stałość charakteru. 3) Zdolności intelektualne: <ul style="list-style-type: none"> ■ gotowość do podejmowania samodzielnej decyzji, ■ umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków, ■ inteligencja przejawiająca się w wyborze właściwego postępowania w nieprzewidywanych sytuacjach, ■ zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania myśli, ■ alokacja zdolności umysłowych. 4) Zdolności prognostyczne: <ul style="list-style-type: none"> ■ pragnienie zdobywania nowej wiedzy, ■ poczucie osobistej odpowiedzialności, ■ gruntowność wykształcenia, ■ nieprzeciętne zaangażowanie w pracę, ■ świadomość celów własnego wysiłku. 5) Zdolności motywacyjne: <ul style="list-style-type: none"> ■ nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej, ■ poszanowanie odmienności innych ludzi, ■ motywacja wykorzystywania zdolności przywódczych, ■ komunikatywność oraz umiejętność wzbudzania zaufania i przekonywania, ■ elastyczność w działaniu, takt i życzliwość, ■ uczciwość, sprawiedliwość i poszanowanie prawa. 6) Zdolności decyzyjne: <ul style="list-style-type: none"> ■ potrzeba wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń, ■ odwaga, zdecydowanie i zdolności podejmowania decyzji stosownie do okoliczności, ■ entuzjazm w kreowaniu własnych pomysłów, ■ umiejętność zarządzania własnymi kompetencjami, ■ umiejętność doboru strategii decyzyjnych. 7) Zdolności intuicyjne: <ul style="list-style-type: none"> ■ rozwinięta intuicja psychologiczna, ■ umiejętność dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu, ■ umiejętność wychodzenia naprzeciw zmianom, ■ wzmożona świadomość własnego potencjału, ■ wysoki stopień samoświadomości |

| | |
|---------------------------|--|
| Stan (2015) | <ul style="list-style-type: none"> ■ motywacja ogólna, ■ ogólna sprawność umysłowa, ■ skrupulatność, ■ doświadczenie, ■ inteligencja emocjonalna, ■ inteligencja moralna |
| Wesselink i in. (2015) | <ul style="list-style-type: none"> ■ myślenie systemowe, ■ dostrzeganie różnorodności, ■ podejście interdyscyplinarne, ■ kompetencje interpersonalne, ■ umiejętność podejmowania działań (<i>action competence</i>), ■ umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego |
| Dźwigoł (2014) | <ul style="list-style-type: none"> ■ zarządzanie wiedzą, ■ przejście od polityki wzrostu krótkoterminowego do wzrostu długoterminowego zrównoważonego, ■ planowanie strategiczne, ■ zauważanie potrzeb jednostek, ■ poszukiwanie lepszych możliwości – polepszenie aktualnych standardów, ■ negocjowanie <i>status quo</i> – gotowość do zmian |
| Załoga (2013) | <ul style="list-style-type: none"> ■ wiedza ekspercka, ■ umiejętności, ■ doświadczenie, ■ cechy, ■ postawy w pracy, ■ predyspozycje osobowościowe, ■ umiejętności negocjacyjne, ■ umiejętności postępowania z ludźmi, |
| Wiek (2011) | <ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętność myślenia systemowego (myślenia holistycznego), ■ umiejętność antycypowania (myślenia o przyszłości), ■ kompetencje normatywne (tj. umiejętność kierowania się wartościami i zasadami etycznymi), ■ umiejętności strategiczne dotyczące skutecznego wdrażania rozwiązań problemów, ■ umiejętności interpersonalne |
| Willard i in. (2010) | <p>Kompetencje twarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ planowanie strategiczne, ■ myślenie systemowe, ■ zarządzanie projektami. <p>Kompetencje miękkie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ komunikowanie się z interesariuszami, ■ rozwiązywanie problemów, ■ motywowanie ludzi |
| Xuejun Qiao i Wang (2009) | <ul style="list-style-type: none"> ■ budowanie zespołu, ■ komunikacja, ■ koordynacja, ■ egzekwowanie, ■ systematyczne uczenie się, |

cd tabeli 5.2

| Autorzy | Modele kompetencyjne liderów i menedżerów |
|--|---|
| KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ „klejenie” różnych wymiarów organizacji – łączenie różnych poziomów decyzyjnych w organizacji. Odnajdywanie się w skomplikowanej sieci komunikacyjnej, umiejętność rozwijania, adaptowania i utrzymywania dobrych relacji ■ odpowiedzialność, ■ zarządzanie relacjami, ■ rozwiązywanie problemów, ■ zarządzanie konfliktem, ■ wiedza ekspercka z zakresu obszaru zarządzania |
| Rakowska i Sitko-Lutek (2000) | <ul style="list-style-type: none"> ■ umiejętności techniczne, ■ zwiększanie efektywności własnej osoby, ■ kierowanie stresem, ■ umiejętności koncepcyjne, ■ umiejętności komunikowania się, ■ umiejętności motywowania, ■ zdobywanie władzy i wpływu, ■ umiejętności rozwiązywania konfliktów, ■ umiejętności pracy z zespołem, ■ wprowadzanie zmian |
| Amstrong (2000) | <ul style="list-style-type: none"> ■ komunikacja, ■ orientacja na osiągnięcia/wyniki, ■ skupienie się na kliencie, ■ praca zespołowa, ■ przywództwo, ■ planowanie i organizowanie, ■ świadomość komercyjna, ■ elastyczność/umiejętność przystosowywania się, ■ stymulowanie rozwoju innych |
| Thierry i Sauret (1994) | <ul style="list-style-type: none"> ■ zdolność do szukania i przetwarzania informacji, ■ zdolność do pracy zespołowej, ■ umiejętność formułowania problemu i szukania rozwiązań, ■ zdolność do organizowania swojej pracy, ■ umiejętność stawiania celów i priorytetów, ■ zdolność do organizowania pracy innych, ■ umiejętność decydowania i szukania kompromisów |
| Fleishman, (1953); Halpin i Winer (1957) | <ul style="list-style-type: none"> ■ ukierunkowanie na relacje, ■ ukierunkowanie na zadania |

* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Leaders_for_Today_Leaders_for_Tomorrow_EN_2014.pdf

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując dane zawarte w tabeli 5.2, warto zwrócić uwagę na fakt, że kompetencje ukierunkowane na zadania i na relacje przewijają się we wszystkich proponowanych modelach oprócz modelu Koźmińskiego, chociaż czasami są różnie nazywane. Model kompetencji przywódczych wg Koźmińskiego rozwinę poniżej.

5.3.1. Kompetencje przywódcze wg Koźmińskiego

W związku z globalnym kryzysem w obszarze przywództwa koncepcja ograniczonego przywództwa Koźmińskiego (2013) nabiera znaczenia. Koncepcja odnosi się do teorii ograniczonej racjonalności Simona. Ten wybitny noblista argumentował, że ludzie w swoim działaniu nie są racjonalni, ponieważ kierują się emocjami oraz mają ograniczone możliwości w zakresie przetwarzania informacji (Simon, 1957). Simon nie odnosił swojej teorii do liderów, jednak w ostatnich latach pojawiło się wiele przesłanek do analizowania przywództwa w kontekście licznych ograniczeń, w których przychodzi im funkcjonować. Przykładem może być rosnąca presja wywierana na liderów, którzy funkcjonują w coraz bardziej konkurencyjnym, dynamicznym otoczeniu (Llopis, 2014) oraz społeczeństwach charakteryzujących się podwyższonym poziomem stresu, co powoduje częste podejmowanie decyzji oparte na emocjach. Kolejną kwestią skłaniającą do podejmowania tematu ograniczeń liderów jest znaczący wzrost ilości danych, które docierają do obecnych przywódców. Mimo że organizacje wdrażają zaawansowane narzędzia do zarządzania danymi, podejmowanie decyzji oparte na wyselekcjonowanych danych z wielu źródeł jest dużym wyzwaniem (Korzyński, 2014). Dlatego też koncepcja ograniczonego przywództwa Koźmińskiego może pomóc w naukowym wyjaśnieniu problemów dzisiejszych przywódców.

Koźmiński (2013) wyróżnił pięć kompetencji przywódczych, które mogą pomagać liderom w pokonywaniu ograniczeń. Według niego kompetencje mogą służyć jako kryteria oceny siły przywództwa. Kompetencje antycypacyjne oznaczają zdolność do przewidywania przyszłości w znaczeniu przyszłych układów i uwarunkowań ważnych ze względu na reprezentowany typ przywództwa.

Kompetencje antycypacyjne oznaczają zdolność do antycypacji przyszłych uwarunkowań i układów, które są istotne dla danego typu przywództwa (Koźmiński, 2013). Savage i Sales (2008) argumentują, iż liderzy mający takie kompetencje potrafią zrozumieć dynamikę otocze-

nia organizacji, dostrzegają wzorce i trendy w różnych branżach oraz potrafią przewidzieć interakcje między różnymi siłami kształtującymi otoczenie. Kompetencje antycypacyjne pomagają liderom stworzyć odpowiednie warunki dla wdrażania zmian (Nadler i Tushman, 1990), umożliwiają wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań (Ramos, 2013) i wspierają uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej (Kandampully i Duddy, 1999).

Kompetencje wizjonerskie można rozumieć jako umiejętność kreacji i komunikowania sobie i swoim podwładnym długoterminowych wizji przyszłości, które są na tyle atrakcyjne, że mobilizują do działania (Koźmiński, 2013). Westley i Mintzberg (1989) podkreślają, że kompetencje te wiążą się z koniecznością stworzenia pewnej idei, która będzie zakomunikowana pracownikom w taki sposób, że zainspiruje ich do podjęcia określonych aktywności zmierzających do wprowadzania tejże idei w życie. Groves (2006) wyjaśnia, że aby ta inspiracja miała miejsce, wskazane jest, aby lider pokazywał swoje emocje. Emocje nie muszą być pozytywne, ale powinny być mocno powiązane z celem końcowym lidera. Dzięki kompetencjom wizjonerskim liderzy są w stanie wpływać efektywniej na satysfakcję pracowników (Cheema, Akram i Javed, 2015) oraz ich przywiązanie do organizacji (Dvir, Kass i Shamir, 2004).

Kompetencje wartościotwórcze są związane z umiejętnościami oferowania norm, wartości i wzorców zachowań, które umożliwiają liderowi wywieranie wpływu na podwładnych (Koźmiński, 2013). Najnowsze badania pokazują, że umiejętności te mogą być pomocne przy przewodzeniu w organizacjach, w których zasoby są do pewnego stopnia ograniczone. Oznacza to, że lider często musi decydować, w jaki sposób podzielić dane zasoby, aby osiągnąć wybrany cel. Smith i in. (2016) dowodzą, że liderzy mający kompetencje wartościotwórcze potrafią powiększać pulę zasobów przez różne alianse i współpracę z jednostkami, które wyznają podobne wartości. Nogalski i Dunal (2012, s. 105) podkreślają, że „wyznawane wspólne wartości (ang. *core values*) są podstawą filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej oraz zachowań biznesowych”, a spójność organizacji jest możliwa, gdy przywódca i jego zwolennicy mówią tym samym językiem.

Kompetencje mobilizacyjne odnoszą się do takiego wpływania na podwładnych, że są oni w stanie wykazać się ponadprzeciętnym zaangażowaniem i poświęceniem celów osobistych dla dobra organizacji (Koźmiński, 2013). W literaturze kompetencje te często pojawiają się w sektorze edukacji (Clark, 2013), zdrowia (Giles, 2010) czy polityki (Rucht, 2012). Może to być związane z faktem, że często w tych sferach

pracownicy podejmują aktywności w zamian za niewielkie wynagrodzenie lub nawet nieodpłatnie. Dlatego też liderzy muszą wykazać się wyjątkowymi kompetencjami mobilizacyjnymi. W organizacjach komercyjnych te kompetencje są również istotne, ponieważ wiążą się z wynikami pracowników (Bruch i Vogel, 2011).

Kompetencje autorefleksyjne oznaczają zdolność liderów do analizy sukcesów i porażek oraz wyciągania wniosków i uczenia się. Podejmowanie aktywności refleksyjnych na temat samego siebie jest mocno podkreślone w teorii autentycznego przywództwa, która została spopularyzowana przez George'a. Zgodnie z jego koncepcją autentyczni liderzy analizują swoje doświadczenia życiowe i w ten sposób poznają samych siebie. Sparrowe (2005) dodaje, że przywódcy prowadzą pewien rodzaj dialogu z samymi sobą i ten dialog umożliwia im uzyskanie autentyczności.

Warto podkreślić, że powiązania poszczególnych komponentów teorii ograniczonego przywództwa znajdujemy we współczesnych modelach, np.: procesu odnowy organizacyjnej zaproponowanym przez Cyferta i Krzakiewicza (Cyfert i Krzakiewicz, 2015), który staje się niezwykle ważny w dobie szybkich zmian organizacyjnych i turbulencji rynkowych. Model ten zakłada identyfikację trendów, do czego liderzy mogą wykorzystywać kompetencje antycypacyjne, opracowywanie innowacyjnych rozwiązań, przekształcanie modelu biznesowego oraz kreowanie wizji (kompetencje wizjonerskie); mobilizowanie do zmian w zakresie postaw pracowników, gdzie zastosowanie znajdują kompetencje mobilizacyjne i wartościotwórcze oraz dostosowanie kultury organizacyjnej czy pozyskiwanie zasobów, co jest zbieżne z pokonywaniem ograniczeń, na które zwraca uwagę Koźmiński.

Reasumując powyższe rozważania, nietrudno zauważyć, że w literaturze przedmiotu napotykamy nieuporządkowanie na poziomie pojęć menedżer/lider *vs* pomiar kompetencji. Analiza poszczególnych kompetencji liderekich i menedżerskich skłania do poniższego podsumowania.

Przede wszystkim warto zwrócić uwagę na fakt, że kompetencje menedżerskie bardzo rzadko występują w tak zwanej czystej formie. Autorzy opracowań modeli kompetencji stosują pewien mix kompetencji ważnych z perspektywy zarządzania, łącząc kompetencje menedżerskie z liderekimi. Ponadto kompetencje liderekie postrzegane są bardziej w wymiarze globalnym, a menedżerskie w lokalnym oraz wiążą się one z sytuacją niepewności i zmiany. Kompetencje menedżerskie w głównej mierze koncentrują się zaś na utrzymaniu porządku i situa-

cji pewności lub umiarkowanego ryzyka. Ponadto perspektywa działania wyrażona w czasie, jeżeli chodzi o liderów jest długoplanowa, a menedżerów – raczej krótkoterminowa i zbudowana wokół bieżącej pracy. Ciekawe jest to, że kompetencje lideryskie mają zazwyczaj swoje podstawy zakorzenione w emocjach, a menedżerskie – w racjonalnym myśleniu. Ponadto brakuje wyraźnego określenia jakościowego powyższych grup kompetencji.

Często powtarzają się one – raz jako kompetencje lideryskie, a innym razem występują jako menedżerskie. Kompetencje lideryskie i menedżerskie nazywane są w sposób niejednoznaczny i traktuje je się często zamiennie. Na uwagę zasługuje fakt, że poza zachowaniami zadaniowymi i tymi ukierunkowanymi na relacje z innymi ludźmi, nie udało się wypracować zgodności co do tego, które kategorie zachowań są rzeczywiście istotne dla menedżera (Yukl, 1981). Jeśli chodzi o kompetencje lideryskie, to najbardziej jednoznacznie określił je Koźmiński (2013). Wyszczególnione przez niego kompetencje są „czystymi wymiarami”, które nie przenikają się w żadnej mierze z kompetencjami menedżerskimi. Na potrzeby tej pracy przyjęto założenie, że kompetencje Koźmińskiego (2013) traktuje się jako „czyste” kompetencje przywódcze, a kompetencje nastawienia na zadania i nastawienia na relacje jako kompetencje menedżerskie.

Ciekawość poznawczą budzi też fakt, czy przywództwo definiowane przez pryzmat kompetencji lideryskich może być stopniowalne. Jeśli kompetencje lideryskie moglibyśmy rozwijać w różnym stopniu, to mogłoby ono być traktowane w zarządzaniu jako swoisty dopalacz, substytut albo przyprawa. Potwierdzenie takich założeń przyniosłoby zupełnie nowe spojrzenie na klasyfikację, pomiar i rozwój kompetencji, ważnych z perspektywy zarządzania współczesnymi organizacjami.

Część II

STUDIUM EMPIRYCZNE

BADANIA WŁASNE

Projektując badania własne w obszarze przywództwa, wzięłam pod uwagę doniesienia z przeszłych projektów na temat ograniczeń wynikających ze stosowanych metod badawczych. Większość badań nad przywództwem charyzmatycznym i transformacyjnym miała charakter opisowy i jakościowy (Bryman, 2004). W tego rodzaju badaniach dokonuje się zazwyczaj analizy informacji opisowych, aby zidentyfikować wspólne tematy i charakterystyczne zachowania, cechy i procesy wywierania wpływu, stosowane przez skutecznych liderów transformacyjnych. Niektóre badania opisowe dotyczące charyzmatycznych liderów składają się z dogłębnych studiów przypadku jednego lidera (Ospina, 2004). Inne badania obejmują analizę działań i zachowań słynnych liderów na podstawie ich biografii lub analizę treści ich wystąpień czy napisanych przez nich tekstów (np. Burns, 1978; House i in., 1988; Van Fleet i Yukl, 1986; Westley i Mintzberg, 1989). Badacze (Yukl i Van Fleet, 1982) analizują też krytyczne zdarzenia, opisując skuteczne działania np. dowódców wojskowych, aby w ten sposób zidentyfikować charakterystyczne przykłady inspirującego zachowania.

Chociaż badania opisowe wydają się za mało precyzyjne, by móc wyciągnąć z nich rozstrzygające wnioski na temat konkretnych relacji, umożliwiają wgląd w naturę przywództwa transformacyjnego i charyzmatycznego. W badaniach wielokrotnie powraca stwierdzenie, że lider musi przedstawić jasną i atrakcyjną wizję, odpowiadającą potrzebom i wartościom jego zwolenników (Koźmiński, 2013). Przekazanie tej wizji ułatwiają działania lidera, to, czym się zajmuje, a także odwołania emocjonalne, symbole, metafory, rytuały i zaaranżowane, dramatyczne

wydarzenia. Kontrowersje dotyczące charakteru przywództwa są powiązane z dyskusjami na temat metodologii badań. Jedną z nich dotyczy względnej wyższości badań ilościowych nad badaniami jakościowymi, które są oparte na testowaniu hipotez (Klenke, 2016). Zwolennicy teorii atrybucji twierdzą, że metody ilościowe stosowane w większości badań przywództwa zniekształcają wyniki przez stosowanie sztampowej kafeтерии odpowiedzi zawartych w ankietach, które nie zawsze oddają sedno sprawy. Kwestionariusze i formularze oceny, które zawierają stałe elementy odpowiedzi nie są miarodajne, zwłaszcza kiedy nie dotyczą konkretnych, obserwowalnych zachowań (Gioia i Sims Jr, 1985). Dokładny pomiar jest mało prawdopodobny, jeśli respondentów stawia się przed trudnym zadaniem dokonania retrospektywnej oceny częstotliwości i intensywności pewnych zachowań lidera w ciągu kilku miesięcy lub lat (Yukl, 2013).

W związku z tym, że coraz bardziej uwidaczniają się ograniczenia badań ankietowych i korelacyjnych, niektórzy badacze przywództwa preferują metody jakościowe i opisowe, takie jak obserwacja, wywiady i studia przypadku. Metody te mają jednak pewne ograniczenia (Bass i Bass, 2009; Yukl, 2013). Normy dotyczące stosowania i oceny metod jakościowych nie są tak precyzyjnie określone jak w przypadku tradycyjnych metod ilościowych, a interpretacje oparte na metodach jakościowych są czasami bardzo subiektywne. Metody gromadzenia danych w badaniach jakościowo-opisowych są również podatne na obciążenia. Informacje pochodzące z badania metodą incydentów krytycznych i wywiadów mogą być obciążone przez selektywną pamięć, jeżeli chodzi o zachowania zgodne ze stereotypami i ukrytymi teoriami na temat skutecznego przywództwa. Obserwacja bezpośrednia jest obciążona ryzykiem związanym z selektywną uwagą i tendencyjną interpretacją zdarzeń przez obserwatora, potencjalnie opartymi na stereotypach i ukrytych teoriach. Gdy obserwator lub ankieter ma informacje na temat wydajności danej jednostki, mogą wystąpić także błędy atrybucji. Wreszcie, badania jakościowe są czasami nie mniej powierzchowne niż wiele badań ilościowych. W niektórych badaniach obserwacyjnych obserwator po prostu przypisuje zdarzenia do z góry ustalonych kategorii, zamiast opisać je, zanim zostaną sklasyfikowane przy użyciu kodu. Rzadko przeprowadza się badania obserwacyjne dotyczące przywództwa, które obejmują metody uzupełniające, takie jak wywiady, umożliwiające zrozumienie kontekstu i znaczenia wydarzeń. Wyjątkiem jest badanie przeprowadzone przez Morrisa (1981). Niemniej jednak, jak

podkreślają badacze, z dodatkowymi wywiadami wiąże się także pewne ryzyko. Gdy obserwator pyta przywódców o ich zachowania, zwiększa prawdopodobieństwo zaangażowania się w obserwowany przez siebie proces, tym samym narażając badanie na brak obiektywizmu.

Ograniczenia każdego rodzaju metodologii sprawiają, że w badaniach na temat **przywództwa konieczne jest wykorzystanie wielu metod**. Należy również zastosować metody dostosowane do typu informacji, do których pragnie dotrzeć prowadzący badanie. To cel badań powinien dyktować metodykę i wybór próby, a nie na odwrót. Niestety, wiele opracowań naukowych dotyczących przywództwa wydaje się rezultatem wykorzystania kwestionariusza lub testów, z którymi nie wiadomo, co zrobić. Wreszcie, jeśli przywództwo obejmuje interaktywne, interpersonalne i atrybucyjne procesy w systemach społecznych, musimy opracować lepsze metody badawcze, uwzględniające ich złożony charakter. W ostatnim dziesięcioleciu odnotowano znaczne postępy w zakresie badań i metodologii (Bass i Bass, 2009; Yukl, 1989; Yukl, 2013). Wydaje się, że odchodzimy od skrajnego sytuacjonizmu na rzecz bardziej zrównoważonej perspektywy teoretycznej. Ponownie rozważa się możliwość, że niektóre twierdzenia są uniwersalne, choć ogólne zasady należy stosować, uwzględniając przy tym szczególne okoliczności charakteryzujące każdą sytuację. **Na przykład, powszechne twierdzenie, że skuteczni zarządzający kładą nacisk zarówno na zadania, jak i na relacje z innymi, nie jest sprzeczne z reprezentowanym przez teorię sytuacyjną założeniem, że działają oni w różny sposób w zależności od sytuacji** (Blanchard, 2008). Inną pojawiającą się tendencją jest przeniesienie uwagi z indywidualnych liderów na koncepcję przywództwa jako wspólnego procesu stanowiącego część systemów społecznych (Bolden, 2011). Większość dominujących teorii to proste, jednokierunkowe modele przyczynowo-skutkowe, które koncentrują się na postępowaniu lidera w odniesieniu do podwładnych. Potrzebne są zatem nowe teorie, opisujące interaktywne procesy przywódcze, zachodzące w systemach społecznych i ewoluujące w czasie.

Interesujące jest to, że wiele „nowych” ustaleń w literaturze na temat przywództwa transformacyjnego **powtarza te same motywy od lat, nawet jeśli opisane są one innym językiem**. Potrzeba wzmocnienia pozycji podwładnych i zwiększanie ich poczucia odpowiedzialności za to, co dzieje się w organizacji, odzwierciedla takie nowe tendencje jak podział władzy, budowanie wzajemnego zaufania i uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji (m.in. Argyris, 1964; Argyris,

2017). Nacisk na rozwój potencjału ludzkiego i pobudzanie potrzeb wyższego rzędu w służbie organizacji są związane z wcześniej podnoszoną troską o jakość życia zawodowego i wsparcie pracowników. Nowością jest świadomość różnych rozgrywek politycznych zachodzących w organizacjach, uznanie, że ważne są także procesy, w których określamy wartości i symbole kluczowe dla organizacji jak również że zarządzanie nimi jest nie mniej ważne niż zarządzanie rzeczami. Także przekonanie, że procesy przywódcze są osadzone w kulturze organizacji, formują ją, jak również są przez nią kształtowane (Avolio i in., 1999).

Inną ważną tendencją jest rosnąca świadomość, że koncepcje przywództwa i teorie proponowane przez socjologów, psychologów czy ekspertów ds. zarządzania stanowią subiektywne wysiłki służące interpretowaniu niejednoznacznych wydarzeń i nadawaniu im sensu, a nie precyzyjnemu opisowi faktów i niezmiennych praw natury. Badacze interpretują zdarzenia na potrzeby praktyków, podobnie jak liderzy interpretują je dla swoich podwładnych lub zwolenników, a sama interpretacja odzwierciedla dominującą kulturę i wartości (Alvesson, 2011; Calás i Smircich, 1988). Być może świadomość tego sprawi, że badacze przywództwa z większą pokorą podejną do swoich teorii, a praktycy zrezygnują z obsesyjnego poszukiwania najnowszego, tajnego przepisu na przywódczy sukces.

Odpowiadając na potrzebę uzupełnienia luki w literaturze przedmiotu w zakresie łączenia różnych metod badawczych, warto zwrócić uwagę, że prezentowane dalej badania zbudowane są wokół szerokiego spectrum metod, począwszy od metody Assessment/Development Center, wystandaryzowane testy osobowości, inteligencji, sytuacyjne testy decyzyjne; wywiad behawioralny, testy kompetencyjne, po ocenę 360 stopni.

Na pierwszym etapie badań, czyli w badaniach wcześniejszych, dokonuję pogłębionej analizy kompetencji menedżerskich w różnych ujęciach teoretycznych, testując je w powiązaniu z wieloma cechami, umiejętnościami i zdolnościami menedżerów. W drugim, nazwanym badaniem właściwym, dokonałam rozdzielenia pojęć „menedżer” vs „lider” opracowując i testując dwa modele kompetencyjne przynależne do obu funkcji w organizacji.

Rozdział 6

WCZEŚNIEJSZE BADANIA AUTORKI. KOMPETENCJE MENEDŻERÓW A ZDOLNOŚCI I CECHY OSOBOWOŚCI

Badania umieszczone w części pierwszej to opis siedmiu projektów, w których przebadano łącznie 914 menedżerów reprezentujących różne szczeble w strukturze zarządzania.

W części poświęconej badaniom wcześniejszym położono nacisk na dwie kluczowe zmienne psychologiczne, jakimi są zdolności i cechy w powiązaniu z kompetencjami. Zdaniem Pietrasińskiego *zdolności* to takie różnice indywidualne, dzięki którym osoby przy jednakowej motywacji i uprzednim przygotowaniu, w porównywalnych warunkach osiągają w uczeniu się i działaniu niejednakowe rezultaty (Pietrasiński, 1976, s. 736). Można je określić mianem możliwości lub potencjałem jednostki. *Osobowość* z kolei to stosunkowo stałe cechy, dyspozycje czy właściwości jednostki, które nadają względną spójność jej zachowaniu. Wiązą się z naszym pierwotnym sposobem reagowania na ludzi, obiekty czy pojęcia, uruchamiając jakiś rodzaj zachowania (Strelau i Zawadzki, 2006).

Kompetencje zawodowe wiążą się z określoną sytuacją pracy, są w pełni wyuczone i zmienne. Przypomnijmy, że definiuje się je jako „złożone umiejętności nabywane w toku treningu, warunkujące efektywną realizację zadań na stanowisku pracy, bazujące na wiedzy, doświadczeniu

i predyspozycjach jednostki, ujawniające się w sekwencji zachowań” (Baczyńska, 2015, s. 36).

Celem autorki w tym rozdziale jest zatem:

- Uporządkowanie stanu wiedzy w zakresie związku kompetencji z poszczególnymi predyspozycjami jednostki, a zwłaszcza odpowiedź na pytanie: „W jakim stopniu kompetencje (wyuczone schematy naszych zachowań) wiążą się z pierwotnymi często wrodzonymi predyspozycjami psychologicznymi jednostki?”.
- Określenie znaczenia predyspozycji psychologicznych w kontekście efektywności pracy menedżerów na różnych szczeblach organizacji.

Podsumowanie badań wcześniejszych oraz wnioski wyprowadzone z poniższego przeglądu znajdują się w rozdziale *Implikacje teoretyczne*.

6.1. Związek zdolności oraz kompetencji menedżerskich

Badanie 1.

Józwik, A., Baczyńska, A.K. i Bugalska, A. (2015). Obraz „Talentu” w firmie farmaceutycznej w kontekście Modelu Renzulliego. Studium przypadku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IPISS*, 1(102): 83–100.

Celem badania było sprawdzenie modelu wybitnych zdolności Renzulliego wśród osób znajdujących się w puli talentów menedżerskich w firmie farmaceutycznej. Zgodnie z najczęściej cytowanym oraz praktycznie stosowanym modelem Renzulliego, talent tworzą następujące elementy (Renzulli, 1986):

1. Ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny.
2. Zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin.
3. Twórczość, tj. oryginalność, innowacyjność w myśleniu, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność.
4. Zaangażowanie w pracę, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.

Aby sprawdzić założenia modelu Renzulliego w grupie menedżerów *in spe*, postawiono pytanie badawcze i wyprowadzono poniższe hipotezy.

Pytanie badawcze:

Czy osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich i osiągające wysokie wyniki pracy prezentują wysoki poziom w zakresie prezentowanych cech wg modelu Renzulliego?

Hipotezy:

- H1. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony potencjał intelektualny mierzony Testem Matrycy Ravena.
- H2. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony potencjał intelektualny mierzony w badaniu Development Center w kompetencji Myślenie analityczne.
- H.3. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony wynik w zakresie zdolności specyficznych, które dostosowano do funkcji pełnionej w organizacji, mierzony w badaniu Development Center w kompetencjach: Nastawienie na rezultat, Orientacja na klienta wewnętrznego, Współpraca.
- H.4. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają średni lub podwyższony potencjał w zakresie działania twórczego mierzony w badaniu Development Center w kompetencjach: Zorientowanie na zmiany, Przewodzenie zespołowi, Rozwijanie innych.
- H.5. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższone zaangażowanie w pracę mierzone testem Intentio Consentio w wymiarze wysokich wyników w skali Intentio.

Opis grupy

Badanie zrealizowano w grudniu 2013 r. na próbie dobranej celowo. Próba składała się z przedstawicieli medycznych (N = 49) – 22 kobiet i 27 mężczyzn, pracujących w jednej z największych firm farmaceutycznych działających na terenie Polski (Jóźwik, Baczyńska i Bugalska, 2015). Osoby badane zostały zakwalifikowane przez firmę do puli talentów menedżerskich, ponieważ odznaczały się wysokimi wynikami pracy w ocenach okresowych na przestrzeni ostatnich 3 lat. Warto zaznaczyć, że uczestnicy badania byli świeżo zrekrutowani do puli talentów menedżerskich i nie mieli istotnych doświadczeń szkoleniowych czy rozwojowych – stali na progu rozwoju swojej kariery.

Opis narzędzi

Narzędzie 1. Development Center

Łącznie przeprowadzono 7 sesji Development Center (po 6–8 osób w każdej grupie). Wszyscy badani uczestnicy brali udział w jednodniowej sesji Development Center, podczas której mierzone były ich kompetencje, takie jak:

1. Nastawienie na rezultat.
2. Orientacja na klienta wewnętrznego.
3. Współpraca.
4. Zorientowanie na zmiany.
5. Przewodzenie zespołowi.
6. Rozwijanie innych.
7. Myślenie analityczne.

Sesja Development Center składała się z 4 symulacji i wywiadu kompetencyjnego i trwała 8 godzin. Uczestnicy brali udział w następujących zadaniach: dyskusja bez przypisanej roli, analiza przypadku w połączeniu z indywidualną prezentacją, symulacja rozmów: rozmowa z klientem wewnętrznym; rozmowa z pracownikiem i wywiad kompetencyjny. Model użyty w badaniu DC obejmował siedem ww. kompetencji.

Każda kompetencja obserwowana była przynajmniej w trakcie dwóch ćwiczeń, a każdy uczestnik obserwowany był w każdym ćwiczeniu przynajmniej przez dwóch asesorów. Sesja została przeprowadzana zgodnie z wytycznymi opisanymi powyżej. Łącznie zrealizowano 7 sesji.

Pomiar kompetencji w DC

Mierzone kompetencje zostały opracowane na potrzeby klienta w kontekście zmierzenia potencjału osób znajdujących się w puli talentów. Skala, jaką przyjęto do pomiaru kompetencji, składała się z 5 poziomów (gdzie 1 oznacza najniższe, a 5 najwyższe kompetencje). Metodą sędziów kompetentnych określono oczekiwany wysoki poziom danej kompetencji, poziom średni i poziom niski. Poczynione ustalenia opisano w tabeli 1 zamieszczonej w aneksie 1.

Narzędzie 2. Bateria testów

Uczestnicy badania wykonywali baterię testów, w których skład wchodziły: test matryc progresywnych (Raven) oraz test osobowości Intentio Consensio (Wekselberg).

TMS-K – test matryc Ravena w wersji standard

Test matryc Ravena (test matryc progresywnych) – w adaptacji Aleksandry Jaworowskiej i Teresy Szustrowej (2000)¹ – służy do pomiaru poziomu inteligencji ogólnej. Dzięki temu testowi uzyskuje się informacje o wartości u danej osoby tzw. czynnika g, ogólnego czynnika inteligencji. Test matryc Ravena jest popularnym narzędziem stosowanym do pomiaru inteligencji płynnej, a jego rzetelność i trafność są potwierdzone w wielu badaniach (np. Harrison, Shipstead i Engle, 2015; Little i McDaniel, 2015; Shamosh i Gray, 2007).

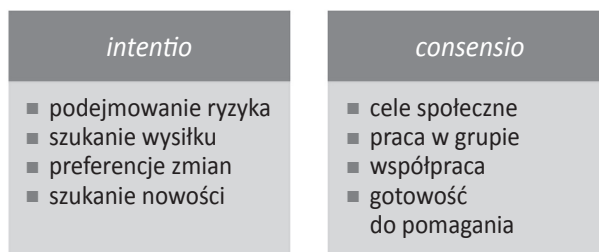
Test matryc Ravena w użytej wersji standardowej składa się z 5 skal: A, B, C, D, E. W każdej znajduje się zwykle po 12 zadań, które polegają na tym, że badana osoba musi wychwycić relacje między elementami wzoru (matrycy) i wskazać brakujący element wzoru z podanych poniżej w matrycy.

Wyniki testu uzyskuje się w skali stenowej, gdzie wyniki 1–3 oznaczają wyniki niskie; 4–7 średnie, a 8–10 wysokie.

Test Intentio Consensio (TIC) Victora Wekselberga

W diagnozie cech *intentio* (zaangażowanie w pracę) i *consensio* (współpraca) wykorzystano poznawcze podejście do osobowości prezentowane w teorii polskiego psychologa Wiesława Łukaszewskiego (Łukaszewski, 1974). TCI, przez pomiar dwóch globalnych cech osobowości *consensio intentio*, bada predyspozycje do współpracy oraz gotowość do wkładania wysiłku w pracę. Obie te cechy mają charakter wymiarów pokazany na rysunku 6.1.

Rysunek 6.1. Charakterystyka wysokiego nasilenia cech ogólnych *intentio* i *consensio*



Źródło: opracowanie własne.

¹ <https://www.practest.com.pl/tms-k-test-matryc-ravena-w-wersji-standard-forma-klasyczna>

Wyniki badania. Weryfikacja hipotez

H1. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony potencjał intelektualny mierzony Testem Matryc Ravena.

Tabela 6.1. Średni sten w badanej grupie w zakresie inteligencji analitycznej

| Średnia | N |
|---------|----|
| 7,7143 | 49 |

Źródło: opracowanie własne.

Wniosek: H.1 potwierdziła się częściowo, ponieważ osoby badane uzyskały wyniki na poziomie $M = 7,7$ stenu, co oznacza, że średnia mierza w kierunku wyników wysokich, które zaczynają się od 8 stenu.

H2. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony potencjał intelektualny mierzony w badaniu Development Center w kompetencji Myślenie analityczne.

Wynik kompetencji Myślenie analityczne dla badanej grupy $N = 49$ wyniósł średnio $M = 3,398$, przy czym mediana wyniosła $Me = 3,5$, a dominanta $D = 3,0$. Oznacza to, że zmieścił się w obszarze wyników wysokich dla tej kompetencji (poziomy od 3–5). Wyniki 42 osób spośród 49 badanych mieszczą się w obszarze wyników wysokich.

Wniosek: osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony potencjał intelektualny mierzony w badaniu Development Center w kompetencji Myślenie analityczne.

H.3. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony wynik w zakresie zdolności specyficznych mierzony w badaniu Development Center w kompetencjach: Nastawienie na rezultat, Orientacja na klienta wewnętrznego, Współpraca.

W kompetencji Nastawienie na rezultat wynik kompetencji dla $N = 49$ wyniósł średnio $M = 3,061$, mediana $Me = 3,0$, dominanta $D = 3,0$. Oznacza to, że zmieścił się w przedziale wyników wysokich dla tej kompetencji (przedział 3–5). Wyniki 35 osób spośród 49 badanych mieszczą się w obszarze wyników wysokich.

W kompetencji Orientacja na klienta wewnętrznego średni wynik dla badanej grupy wyniósł $M = 3,1$, mediana $Me = 3,0$, dominanta $D = 3,0$.

Oznacza to, że nie zmieścił się w przedziale wyników wysokich dla tej kompetencji (przedział 3,5–5). Wyniki 22 osób spośród 49 badanych mieszczą się w obszarze wyników wysokich dla tej kompetencji.

W kompetencji Współpraca średni wynik dla badanej grupy wyniósł $M = 3,07$, mediana $Me = 3,0$, dominanta $D = 3,0$. Oznacza to, że nie zmieścił się w przedziale wyników wysokich dla tej kompetencji (przedział 3,5–5). Wyniki 22 osób spośród 49 badanych mieszczą się w obszarze wyników wysokich dla tej kompetencji.

Wniosek: hipoteza, że osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższony wynik w zakresie zdolności specyficznych mierzonych w badaniu Development Center w kompetencjach: Nastawienie na rezultat, Orientacja na klienta wewnętrznego, Współpraca, potwierdził się w odniesieniu do kompetencji Nastawienie na rezultat. Nie potwierdził się w odniesieniu do kompetencji Orientacja na klienta wewnętrznego i Współpraca.

H.4. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają średni lub podwyższony potencjał w zakresie działania twórczego mierzony w badaniu Development Center w kompetencjach: Zorientowanie na zmiany, Przewodzenie zespołowi, Rozwijanie innych.

W kompetencji Zorientowanie na zmiany średni wynik dla badanej grupy wyniósł $M = 2,9$, mediana $Me = 3,0$, dominanta $D = 3,0$. Oznacza to, że zmieścił się w przedziale wyników średnich i wysokich (przedział 2,5–5). Wyniki 32 osób spośród 49 badanych mieszczą się w obszarze wyników średnich, a 11 talentów – w przedziale wyników wysokich dla tej kompetencji.

W kompetencji Przewodzenie zespołowi średni wynik dla badanej grupy wyniósł $M = 2,6$, mediana $Me = 2,5$, a dominanta $D = 3$. Oznacza to, że zmieścił się w przedziale wyników średnich i wysokich (przedział 2–5). Wyniki 21 osób spośród 49 badanych mieszczą się w obszarze wyników średnich, a 23 badanych osób w przedziale wyników wysokich dla tej kompetencji.

W kompetencji Rozwijanie innych średni wynik dla badanej grupy wyniósł $M = 2,8$, mediana $Me = 3,0$, dominanta $D = 3,0$. Oznacza to, że zmieścił się w przedziale wyników średnich i wysokich dla tej kompetencji (przedział 2–5). Wyniki 17 osób spośród 49 badanych mieszczą się w obszarze wyników średnich, a w przypadku 29 osób dla tej grupy zawierają się w obszarze wyników wysokich.

Wniosek: osoby znajdujące się w puli talentów mają średni lub podwyższony potencjał w zakresie działania twórczego mierzony w badaniu Development Center w kompetencjach: Zorientowanie na zmiany, Przewodzenie zespołowi, Rozwijanie innych. Hipoteza potwierdziła się, przy czym osiągnięte wyniki mieściły się w obszarze oceny średniej. Najwyżej ocenioną kompetencją z ww. było Zorientowanie na zmiany.

H5. Osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich mają podwyższone zaangażowanie w pracę mierzone testem Intentio Consensio w wymiarze wysokich wyników w skali Intentio.

Średnia cechy *intentio* u badanych osób wyniosła $M = 7,1$, mediana $Me = 7,0$, dominanta $D = 6,0$. Oznacza to, że wyniki mieszczą się w przedziale wyników wysokich (steny 7–10). 31 osób spośród 50 badanych uzyskało wynik wysoki.

Wniosek: hipoteza, że osoby znajdujące się w puli talentów mają podwyższone zaangażowanie w pracę mierzone testem Intentio Consensio w wymiarze wysokich wyników w skali Intentio potwierdziła się.

Podsumowanie i wnioski

Z powyższych danych wynika, że osoby znajdujące się w puli talentów menedżerskich prezentują, zgodnie z założeniami modelu Renzulliniego, *podwyższony potencjał intelektualny*, o czym świadczą wysokie wyniki uzyskane za pomocą testu matryc Ravena $M = 7,7$ oraz uzyskany wysoki wynik w badaniu Development Center kompetencji Myślenie analityczne ($M = 3,5$, $Me = 3,5$, $D = 3,0$).

Jeśli chodzi o drugi czynnik modelu – *zdolności specyficzne* zoperacjonalizowane za pomocą badania trzech kompetencji: Nastawienie na rezultat, Orientacja na klienta wewnętrznego; Współpraca, poczynione założenia potwierdziły się w zakresie kompetencji Nastawienie na rezultat ($M = 3,0$; $Me = 3,0$; $D = 3,0$). Nie potwierdziły się w dwóch pozostałych.

Trzeci czynnik testowanego modelu – *twórczość*, która rozumiana jest jako oryginalność, innowacyjność w myśleniu, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność zoperacjonalizowana na poziomie badania trzech kompetencji, takich jak: Zorientowanie na zmiany, Przewodzenie zespołowi i Rozwijanie innych, potwierdziły wprowadzone założenia.

Ostatni element modelu Renzulliniego – *zaangażowanie w pracę*, rozumiane jako dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości – badany za pomocą testu *Intentio Consentio* również znalazł swoje odzwierciedlenie w zaprezentowanych wynikach. Osoby badane uzyskały wyniki w cesze *intentio*, odnoszącej się do wkładania wysiłku w pracę, podejmowaniu ryzyka, szukania nowości oraz preferencji zmian i rozwoju własnego na poziomie ($M = 7,0$; $Me = 7,0$; $D = 6,0$), co mieści się w wynikach wysokich.

Wnioski

- Model Renzulliniego znalazł swoje uzasadnienie w przeprowadzonym badaniu na puli talentów menedżerskich w firmie farmaceutycznej.
- badanie należałoby powtórzyć na większej puli osób badanych.

Badanie 2.

Baczyńska, A.K. i Wekselberg, V. (2013). Porównanie wyników Inteligencji Praktycznej z ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu AC. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(94): 69–83.

Celem badania było porównanie wyników Inteligencji Praktycznej z ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu Assessment Center. Skoro inteligencja praktyczna jest potwierdzonym determinantem sukcesów zawodowych (Wagner i Sternberg, 1985; Sternberg, 2000), to postanowiono sprawdzić, w jakim stopniu poziom kompetencji menedżerskich badanych metodą Assessment Center wiąże się z wynikami w zakresie inteligencji praktycznej uzyskanymi przez menedżerów. W badaniu postawiono poniższe pytanie badawcze. Pytanie:

1. Czy menedżerowie, którzy uzyskali wysokie wyniki w zakresie inteligencji praktycznej badanej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej, odznaczają się również wysokimi wynikami w zakresie ocen kompetencji badanymi metodą Assessment Center?

Hipotezy:

- H.1. Menedżerowie, którzy prezentują wysokie wyniki w zakresie inteligencji praktycznej badanej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów odznaczają się wysokimi wynikami w ocenie kompetencji badanych metodą Assessment Center.

Opis grupy

Badanie zrealizowano na komercyjnych klientach firmy Instytut Rozwoju Biznesu w latach 2011–2012 na próbie 220 menedżerów pracujących w korporacjach międzynarodowych działających na terenie Polski (Baczyńska i Wekselberg, 2013). Menedżerowie pochodzili ze średniego i wyższego szczebla zarządzania z różnych organizacji i pracowali w branży farmaceutycznej, FMCG, RTV. W badaniu wzięło udział 86 kobiet i 134 mężczyzn, ze średnią wieku 38 lat.

Opis narzędzi badawczych

Wszyscy uczestnicy badania brali udział w 1- lub 2-dniowych sesjach Assessment Center, podczas których mierzone były ich kompetencje, takie jak: Przywództwo, Komunikacja, Współpraca, Inicjatywa, Rozwijanie pracowników, Orientacja na wyniki, Orientacja na klienta, Wpływ i Oddziaływanie.

Pomiar kompetencji

Mierzone kompetencje opracowano na potrzeby klientów i odnosiły się one do stanowisk menedżerskich w organizacji. Skala, jaką przyjęto do pomiaru kompetencji, składała się z 5 poziomów, gdzie:

- poziom 1 oznaczał brak zachowań pożądaných, dominację zachowań niepożądanych; spójność niepożądanych zachowań w różnych kontekstach sytuacyjnych;
- poziom 2 oznaczał, że pojawiają się próby zachowań pożądaných, w sytuacjach łatwych pojawiają się okazjonalnie zachowania pożądanę; brakuje spójności zachowań w różnych kontekstach sytuacyjnych;
- poziom 3 oznaczał, że dominują pożądanę zachowania, spójność pożądaných zachowań w sytuacjach standardowych, prostych; w sytuacjach trudnych pojawiają się zachowania niepożądane,
- poziom 4 oznaczał trwałe pożądanę zachowania, powtarzane w różnych kontekstach sytuacyjnych, również w zadaniach trudnych, a pożądanę zachowania prezentowane są w sposób pewny i jednoznaczny,
- poziom 5 oznaczał, że dominują zachowania pożądanę dodatkowo, odnoszące się do systemowych rozwiązań i propozycji rozwiązania problemów.

W każdym badaniu Assessment Center przeprowadzono przynajmniej dwie symulacje grupowe, takie jak dyskusja grupowa bez lidera, dyskusja grupowa z przypisaną rolą; przynajmniej dwie symulacje w parach, np.: rozmowa z pracownikiem, rozmowa ze współpracownikiem, rozmowa z klientem, oraz przynajmniej jedno zadanie indywidualne, typu: prezentacja, *case study* czy *in-basket*. Wszystkie kompetencje tworzone były z udziałem sędziów kompetentnych. Zasady przeprowadzania sesji oraz obserwacji uczestników były zgodne ze standardami Międzynarodowego Kongresu Assessment Center² poświęconego metodom ośrodka oceny.

Pomiar inteligencji praktycznej

W badaniu wykorzystano Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów (ang. Tacit Knowledge Inventory for Managers – TKIM) R. Wagnera i R. Sternberga (1991) (w adaptacji polskiej Baczyńskiej i Terelaka, 2009).

Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów to sytuacyjny test decyzyjny. Składa się z opisów sytuacji, które odwołują się do praktycznej wiedzy menedżerskiej. Badani oceniają poszczególne, alternatywne odpowiedzi na siedmiostopniowej skali i wybierają odpowiedź, która jest wg nich najlepsza w danym kontekście. Odpowiedzi badanego są oceniane przez porównywanie odpowiedzi osoby badanej do odpowiedzi menedżerów ekspertów, wcześniej przygotowanego profilu ekspertów.

Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów nie zawiera ani dobrych, ani złych odpowiedzi. Analiza wyników osób badanych bazuje na poziomie zgodności między ekspertem a aplikantem. Wyniki te będą pochodną używanego odchylenia punktacji (różnica między oceną aplikanta i średnimi wynikami grupy eksperckiej) – im niższa różnica, tym wyższy wynik. Polska adaptacja testu wykonana przez Baczyńską i Terelaka (2009) jest narzędziem rzetelnym. Jako miarę zgodności wewnętrznej testu wyliczono współczynnik alfa Cronbacha dla 91 pytań inwentarza, który stanowi 0,882.

Poniżej zaprezentowano fragment narzędzia.

² <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780>

Sytuacja #2

Pracownik, który podlega jednemu z Twoich podwładnych, poprosił o rozmowę z Tobą na temat marnotrawstwa, złego kierowania oraz potencjalnych naruszeń regulaminów i prawa przez tego podwładnego. Jesteś na aktualnym stanowisku tylko jeden rok, ale w tym czasie nie miałeś sygnałów o problemach z tym podwładnym. Ani Ty, ani Twoja firma nie prowadzicie polityki „otwartych drzwi” i dlatego oczekuje się, że pracownicy powinni zwracać się ze swoimi problemami do bezpośredniego przełożonego, zanim zwrócą się do kogokolwiek innego. Pracownik, który się chce z Tobą spotkać, nie przedyskutował tej sprawy ze swoim przełożonym ze względu na jej delikatność.

Rysunek 6.2. Fragment testu Inteligencji praktycznej

Oceń jakość następujących sposobów postępowania w tej sytuacji w skali od 1 do 7 punktów.



| |
|---|
| 1. Odmów spotkania z tym pracownikiem, chyba że rozmawiał on już wcześniej z Twoim podwładnym. |
| 2. Spotkaj się z pracownikiem, ale tylko w obecności Twojego podwładnego. |
| 3. Zaplanuj spotkanie z pracownikiem, a potem z Twoim podwładnym w celu zebrania opinii obu stron. |
| 4. Spotkaj się z pracownikiem i następnie, jeśli będzie to uzasadnione, zbadaj sprawę, zanim porozmawiasz z Twoim podwładnym. |
| 5. Jeżeli to jest możliwe, zbierz więcej informacji o pracowniku, zanim podejmiesz jakiegokolwiek decyzje. |
| 6. Odmów spotkania z pracownikiem i poinformuj Twego podwładnego, że ten pracownik chciał obejść hierarchię podejmowania decyzji. |
| 7. Spotkaj się najpierw z Twoim podwładnym, aby zdecydować, czy spotkać się z pracownikiem. |
| 8. Upomnij pracownika za obejście hierarchii podejmowania decyzji. |
| 9. Zapytaj się doświadczonego kolegi, którego szanujesz, o poradę, co zrobić w takiej sytuacji. |
| 10. Przekaż sprawę swojemu asystentowi. |

Metoda badania

H.1. Menedżerowie, którzy prezentują wysokie wyniki w zakresie inteligencji praktycznej badanej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów, odznaczają się wysokimi wynikami w zakresie ocen kompetencji badanych metodą Assessment Center.

W celu weryfikacji H.1 na pierwszym etapie analiz zastosowano metodę klastrów. W jej wyniku ustalono 3 grupy menedżerów. I tak, w grupie I znalazło się 56 menedżerów ze średnim poziomem kompetencji = 1,7 w skali pięciostopniowej, w grupie II było 114 menedżerów ze średnim wynikiem kompetencji = 2,5 i w grupie III było 50 menedżerów ze średnim pomiarem kompetencji na poziomie = 3,2.

W celu ustalenia różnic między grupami dokonano porównania menedżerów z różnymi wynikami w zakresie oceny kompetencji i wynikami inteligencji praktycznej dla trzech grup.

Wyniki podsumowane w tabeli 6.2 pokazują, że istnieją istotne różnice między grupami, co oznacza, że menedżerowie, którzy wykazują się wysokimi wynikami w zakresie inteligencji praktycznej mierzonej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów (TKIM) uzyskują też wyższe wyniki w badaniu Assessment Center. I tak: TKIM: dla grupy I $M_{rank} = 76,58$; gr. II $M_{rank} = 93,28$; gr. III $M_{rank} = 105,46$ dla $p = 0,001$ i dla średniej kompetencji w grupie I $M_{rank} = 55,17$; gr. II $M_{rank} = 143,40$ oraz w gr. III $M_{rank} = 207,95$, dla $p = 0,05$ hipoteza 1 potwierdziła się.

Tabela 6.2. Wynik porównania wyniku inteligencji praktycznej w III grupach z różnymi ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu Assessment Center

| | | Inteligencja praktyczna |
|------------------------|-------------|-------------------------|
| Test Kruskalla–Wallisa | Chi kwadrat | 9,79 |
| | Df | 2 |
| | Istotność | $p < 0,008$ |

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Uzyskane wyniki potwierdzają założenia Sternberga, że inteligencja praktyczna wiąże się z osiągnięciami w realnym świecie, czyli z wy-

sokimi kompetencjami przejawianymi na drodze obserwacji zachowań. Jest ona bliskim konstruktem teoretycznym do kompetencji zawodowych. Można zatem wyciągnąć wniosek, że Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów przewiduje osiągnięcia menedżerskie i wyniki ocen kompetencji menedżerskich. Można więc stosować go i uzyskiwać podobne rezultaty, jakie otrzymuje się w czasochłonnym i kosztochłonnym metodach AC/DC. Uzyskanie w badaniu korelacje są istotne statystycznie. Wyniki wskazują, że inteligencja praktyczna jest dodatnio skorelowana z prezentowanymi przez menedżerów kompetencjami.

Badanie 3.

Baczyńska, A.K. (2015). Analytical, Practical and Emotional Intelligence and Line Manager Competencies. *Management and Business Administration. Central Europe*; 23(4): 34–54.

Celem badania było sprawdzenie, w jakim stopniu kompetencje kierownicze badane metodą Assessment Center wiążą się z inteligencją, a dokładniej, trzema jej typami: inteligencją płynną (analityczną), inteligencją praktyczną oraz inteligencją emocjonalną (Baczyńska, 2015).

Opis grupy

Badanie przeprowadzono w latach 2015–2016 na kierownikach liniowych ($N = 98$) będących uczestnikami studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego. Wiek badanych był w przedziale od 25 do 35 lat, gdzie $M = 28$; $SD = 4.06$. W grupie znajdowały się 54 kobiety ($M_{wiek} = 30$; $SD_{wiek} = 4.65$) oraz 44 mężczyźni ($M_{wiek} = 29$; $SD_{wiek} = 4.77$).

Opis narzędzi

Uczestnicy brali udział w sesjach Assessment Center oraz wypełniali testy mierzące inteligencję analityczną, praktyczną i emocjonalną.

Assessment Center

W ramach projektu przeprowadzono 12 jednodniowych sesji Assessment Center, podczas których badano następujące kompetencje: Kierowanie i dążenie do rezultatu, Umiejętności społeczne, Otwartość na zmiany, Rozwiązywanie problemów, Rozwijanie pracowników. Sesje składały się w dwóch symulacji grupowych: dyskusja bez lidera i dys-

kusja z przypisaną rolą; dwóch sesji indywidualnych: spotkanie z pracownikiem i spotkanie ze podwładnym.

Pomiar inteligencji analitycznej

Do pomiaru inteligencji analitycznej wykorzystano TMS-K – test matryce Ravena w wersji standard w adaptacji Jaworowskiej i Szustrowej (2000) (zob. opis narzędzia w badaniu 1).

Pomiar inteligencji praktycznej

Do pomiaru inteligencji praktycznej wykorzystano Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów (ang: Tacit Knowledge Inventory for Managers – TKIM) Wagnera i Sternberga (1991) (w adaptacji polskiej Baczyńskiej i Terelaka, 2009) (zob. opis w badaniu 2).

Pomiar inteligencji emocjonalnej

Do pomiaru inteligencji emocjonalnej użyto Kwestionariusza Inteligencji Emocjonalnej (PKIE) w adaptacji Matczak. PKIE oparty jest na koncepcji inteligencji emocjonalnej stworzonej przez Saloveya i Mayera. W myśl tej koncepcji inteligencja emocjonalna rozumiana jest jako zbiór różnych zdolności o charakterze poznawczym, dzięki którym człowiek wykorzystuje własne emocje przy rozwiązywaniu problemów, nie tylko emocjonalnych. Kwestionariusz ten mierzy wynik ogólny inteligencji emocjonalnej oraz wyniki w skalach:

- 1) Akceptowanie (AKC) – mierzy zdolności do akceptowania, wyrażania i wykorzystywania emocji w działaniu,
- 2) Rozumienie (ROZ) – mierzy zdolności do rozumienia i rozpoznawania emocji u innych osób,
- 3) Kontrola (KON) – mierzy zdolności do kontrolowania własnych emocji,
- 4) Empatia (EMP) – mierzy zdolności do rozumienia własnych emocji.

Metoda badania

W pierwszym etapie dokonano statystyk opisowych wszystkich badanych zmiennych. Tabele 2 i 3 w aneksie 2 przedstawiają statystyki opisowe dla badanych kompetencji kierowniczych oraz wymiarów inteligencji.

W celu weryfikacji przyjętej hipotezy wykorzystano regresję liniową wieloraką. W modelu regresji zmienną wyjaśnianą jest kompetencja

menedżerska (a zmiennymi wyjaśniającymi są trzy rodzaje inteligencji, tj. analityczna, emocjonalna i praktyczna). W ten sposób zweryfikowano pięć modeli, dla każdej kompetencji kierowniczej oddzielnie (zob. aneks 2 tabele 4–8).

Wyniki

Analiza otrzymanych wyników badań weryfikujących postawioną hipotezę pozwala stwierdzić, że inteligencja praktyczna w dużym stopniu wyjaśnia poziom kompetencji wykorzystywanych w pracy menedżerów (od 21% do 38%). Na podstawie przeprowadzonego badania można skonstatować, że inteligencja praktyczna jest lepszym predyktorem kompetencji kierowniczych wśród menedżerów liniowych niż tradycyjnie mierzona inteligencja analityczna czy inteligencja emocjonalna.

Badanie to wypełnia istotną lukę w literaturze przedmiotu, wskazując na związki ważnych współczesnych predyktorów selekcyjnych, takich jak: inteligencja analityczna, praktyczna i emocjonalna z kompetencjami kierowniczymi prezentowanymi w realnych symulacjach zawodowych mierzonych w procesie Assessment Center.

Badanie 4.

Baczynska, A. i Thornton, G.C. (2017). Relationships of analytical, practical, and emotional intelligence with behavioral dimensions of performance of top managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 25:171–182, <https://doi.org/10.1111/ijasa.1217>

W poniżej opisanym badaniu analizowano związki między inteligencją analityczną, praktyczną i emocjonalną (EI) a pięcioma wymiarami zachowań menedżerskich (Baczyńska i Thornton, 2017). Przetestowano dwa zestawy hipotez: w jednym badano związek każdego z trzech rodzajów inteligencji z każdym z wymiarów behawioralnych; w drugim badano unikalny wkład każdego rodzaju inteligencji w przewidywanie każdego z wymiarów zachowań.

Opis badanej grupy

Badanie przeprowadzono na próbie 163 menedżerów wyższego szczebla biorących udział w jednodniowych sesjach Assessment Center;

w sumie odbyły się 23 sesje. Wszyscy menedżerowie wcześniej przeszli wstępne działania selekcyjne: wywiad strukturalny i badania testowe dotyczące branżowej wiedzy eksperckiej, aby zakwalifikować się do grupy wyznaczonej na badania Assessment Center. Każdy z nich miał przynajmniej 5-letnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim wyższego szczebla, takim jak dyrektor regionu, pionu, dyrektor departamentu. Pochodzili z branż: FMCG, motoryzacyjnej i farmaceutycznej.

Wiek grupy badawczej wahał się od 30 do 55 lat. Średni wiek badanych to 42 ($SD = 4,34$). Przebadano 51 kobiet ($M_{wiek} = 42$; $SD_{wiek} = 4,54$) i 142 mężczyzn ($M_{wiek} = 41$; $SD_{wiek} = 3,86$).

Opis narzędzi

Pomiar kompetencji

W ramach projektu przeprowadzono 23 jednodniowe sesje Assessment Center dla 163 menedżerów. Badano wymiary behawioralne, takie jak: Przywództwo, Inicjatywa, Orientacja na cel, Orientacja na zmiany i Rozwój pracowników. Skala przyjęta do pomiaru kompetencji składała się z 5 poziomów (zob. opis w badaniu 1).

Do pomiaru inteligencji analitycznej wykorzystano TMS-K – test matryc Ravena w wersji standard w adaptacji Jaworowskiej i Szustrowej (2000) (zob. opis w badaniu 1).

Pomiar inteligencji praktycznej

Do pomiaru inteligencji praktycznej wykorzystano Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów (ang. Tacit Knowledge Inventory for Managers – TKIM) Wagnera i Sternberga (1991) (w adaptacji polskiej Baczyńskiej i Terelaka, 2009) (zob. opis w badaniu 2).

Pomiar inteligencji emocjonalnej

Do pomiaru inteligencji emocjonalnej użyto Kwestionariusza Inteligencji Emocjonalnej (PKIE) w adaptacji Matczak. PKIE oparty jest na koncepcji inteligencji emocjonalnej stworzonej przez Saloveya i Mayera (zob. opis w badaniu 3)

Metoda badania

W celu weryfikacji przyjętej hipotezy wykorzystano regresję hierarchiczną. W modelu regresji zmienną wyjaśnianą jest kompetencja

menedżerska, a zmiennymi wyjaśniającymi są trzy rodzaje inteligencji: analityczna, emocjonalna i praktyczna. W ten sposób zweryfikowano pięć modeli, dla każdej kompetencji kierowniczej oddzielnie (zob. aneks 3).

Wyniki

Wszystkie badane kompetencje były powiązane z inteligencją analityczną i inteligencją praktyczną, ale nie z inteligencją emocjonalną. Odkrycia te wnoszą unikalny wkład w zrozumienie relacji między typami inteligencji i wymiarami behawioralnymi w zarządzaniu. Wszystkie statystyki opisowe oraz modele regresji zamieszczono w aneksie 3.

Uzyskane wyniki badań w grupie top menedżerów wydają się bardzo interesujące. Z jednej strony, inteligencja analityczna, którą krytykuje się w licznych badaniach jako czynnik rozumiany zbyt wąsko (np. (Neisser i in., 1996; Brody, 2000; Sternberg, 1999), koreluje najczęściej i najwyżej z badanymi kompetencjami (przywództwo, inicjatywa, orientacja na cel, orientacja na zmiany; rozwój pracowników), co z kolei koresponduje z nurtem tradycyjnego postrzegania inteligencji analitycznej jako źródła wielu ważnych kompetencji (np. Spearman, 1927; Brand, 1996; Schmidt i Hunter, 1998; Jensen, 1998). Z drugiej strony, popularna jako badany czynnik, inteligencja emocjonalna nie koreluje z badanymi kompetencjami top menedżerów. Jedyne jej wymiar empatii koreluje słabo z przywództwem i inicjatywą, jaką podejmują w swoich działaniach top menedżerowie. Podobne wyniki wskazują analizy regresji. Tutaj pojawia się dodatkowo wymiar kontroli, który koreluje ujemnie z orientacją na zmiany. Inteligencja praktyczna koreluje wprawdzie z czterema kompetencjami, ale umiarkowanie. Uzyskane wyniki można wyjaśnić na dwa sposoby. W pierwszym przypadku można posłużyć się rozważaniem Sternberga (2007), który twierdzi, że menedżerowie na wysokich stanowiskach rzeczywiście muszą wykazywać się różną kombinacją intelektualnych zdolności, takich jak dobra pamięć, przekuwanie teoretycznych modeli na praktyczne umiejętności czy skuteczne wywieranie wpływu na innych członków organizacji. Zdolności te, jak zaznacza Sternberg, wywodzą się z inteligencji analitycznej i praktycznej i budują wiarygodność menedżera w dłuższej perspektywie czasu. Te postulaty znalazły odzwierciedlenie w uzyskanych wynikach badań, ponieważ te dwa rodzaje inteligencji rzeczywiście były używane w największym zakresie przez badanych menedżerów. Drugą płaszczyzną wyjaśnień dla otrzymanych wyników może być typ

zadań realizowanych w ramach sesji Assessment Center, które były ściśle powiązane z funkcją, jaką pełnią top menedżerowie w organizacji. Większość symulacji, za pomocą których mierzone były kompetencje, zawierała rozbudowany obraz rynku i różnych ograniczeń i zależności, które musiał na początku wnikliwie przeanalizować badany top menedżer (czas potrzebny na analizę wynosił od 30 min. do 1 godziny). Następnie przystępował do grupowej dyskusji czy odgrywania ról. Sytuacja taka mogła pociągnąć za sobą nadmierną koncentrację na zdolnościach analitycznych i praktycznych, a w mniejszym stopniu łączyła się z inteligencją emocjonalną czy jej poszczególnymi wymiarami, takimi jak akceptacja czy rozumienie emocji. Dwa inne wymiary inteligencji emocjonalnej – empatia i kontrola – są powiązane z kompetencjami. Empatia rozumiana jest jako zdolność do odczytywania emocji innych ludzi. Menedżerowie w dyskusji musieli sprzedać własne pomysły innym oraz przekonać współpracownika czy pracownika do własnych rozwiązań – menedżerowie uruchamiali zatem empatię w kompetencji Leadership i Inicjatywie. Kontrolę zaś, która oznacza panowanie nad emocjami własnymi i innych ludzi, wykorzystywali w zadaniach grupowych i w parach, gdzie mieli wykazać się kompetencją Orientacja na cel, co wydaje się logiczne w tym sensie, że opanowanie i zarządzanie emocjami mogą być szczególnie ważne w tego rodzaju sytuacjach.

Warto zwrócić szczególną uwagę na badaną grupę top menedżerów i powrócić do rozważań Koźmińskiego (Jemieliński i Koźmiński, 2011; Koźmiński, 2008; Kozminski i Piotrowski, 1996; Koźmiński, 2013), który podkreśla, że menedżerowie wyższego i średniego szczebla odgrywają różne role w organizacji i odpowiednio formułuje się dla nich różne wymagania. Pierwsza grupa menedżerów pracuje bardziej analitycznie, definiuje strategię organizacyjną, tworząc wizję rozwojową, formułuje jej strukturę. Druga grupa pracuje przede wszystkim z podwładnymi/zespołami, zachęcając ich do realizacji wyznaczonych celów i wprowadzania konkretnych zmian w organizacji. Być może zatem to właśnie rola, którą odgrywają top menedżerowie, w której bardziej koncentrują się na systemach, strukturze i rozwiązywaniu problemów niż na pojedynczych jednostkach w organizacji, determinuje w większej mierze używanie inteligencji analitycznej, w odróżnieniu od innych jej rodzajów. Rozważania te łączą się w dużej mierze z badaniem Baczyńskiej (2015), w którym potwierdzony został znaczący wpływ inteligencji praktycznej w osiągniętych wynikach w grupie menedżerów średniego szczebla.

Badanie 5.

Baczyńska, A.K. i Rowinski, T. (2015). A trait profile of top and middle managers. *Frontiers in Organizational Psychology*, 6.

Baczyńska i Rowiński przeprowadzili w latach 2014–2017 badanie, którego celem było porównanie menedżerów wysokiego szczebla, którzy kojarzą nam się z liderami, ponieważ w większym stopniu przewodzą organizacji, z kierownikami średniego szczebla, których praca koncentruje się głównie na wyznaczaniu struktury zadań i budowaniu relacji z pracownikami. Odwołując się do Koźmińskiego (2008), który uważa, że menedżerowie średniego i wysokiego szczebla pełnią różne funkcje w organizacji i formułuje się wobec nich różne wymagania, bo ci pierwsi pracują bardziej analitycznie, określają strategię organizacji, kreują wizję jej rozwoju, formułują strukturę, natomiast drudzy pracują przede wszystkim z ludźmi/zespołem, dążąc do realizacji postawionych celów, założyliśmy, że profil cech osobowościowych oraz ich zdolności, takie jak inteligencja analityczna i emocjonalna, będzie różny.

W prezentowanym badaniu weryfikowaliśmy trzy hipotezy:

- H1. Menedżerowie wyższego szczebla, z racji pracy polegającej na analizie i przetwarzaniu dużej ilości informacji, będą odznaczać się wyższą inteligencją analityczną w porównaniu z menedżerami niższego szczebla.
- H2. Menedżerowie wyższego szczebla mają wyższe wyniki inteligencji emocjonalnej i wszystkich jej skal, w porównaniu z menedżerami niższego szczebla.
- H3. Menedżerowie wyższego szczebla będą się charakteryzować w większym stopniu cechą Beta Plus oznaczającą plastyczność oraz otwartość na zmiany i nowe doświadczenia, a menedżerowie średniego szczebla w większym będą oznaczali się cechami takimi jak: Delta Plus, oznaczająca powściągliwość i tendencję do dostosowywania się do norm społecznych oraz Alfa Plus, oznaczająca stabilność, przystosowanie społeczne oraz wytrwałość w realizacji celów.

Opis grupy

W poniższym badaniu wzięło udział 233 menedżerów – 78 tzw. top menedżerów piastujących stanowiska prezesów, dyrektorów zarządzających,

dyrektorów pionów i dyrektorów regionów w organizacji ($M = 34,90$; $SD = 4,97$) oraz 155 liniowych i średniego szczebla menedżerów zajmujących stanowiska kierowników działów, sekcji, team liderów ($M = 35,98$; $SD = 4,27$). Każdy menedżer pracował przynajmniej 3 lata na swoim stanowisku. Wiek badanych wahał się do 27 do 54 lat, $M_{wiek} = 35,26$; $SD_{wiek} = 4,77$. Menedżerowie byli studentami MBA oraz uczestnikami studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Reprezentowali oni różne branże – FMCG, motoryzacyjną, farmaceutyczną czy IT.

Opis narzędzi

Pomiar inteligencji analitycznej

Do badania inteligencji analitycznej użyto matrycy Ravena (zob. opis w badaniu 1).

Pomiar inteligencji emocjonalnej

W celu pomiaru inteligencji emocjonalnej wykorzystano kwestionariusz inteligencji emocjonalnej Matczak (zob. opis w badaniu 3).

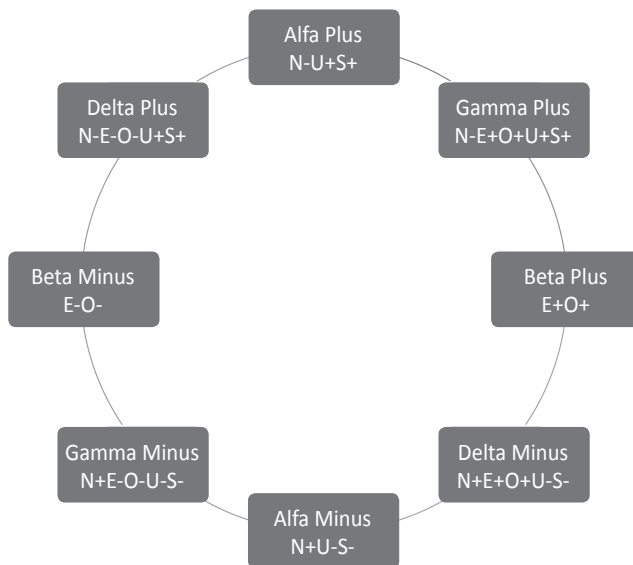
Pomiar osobowości

Do pomiaru osobowości badanych osób wykorzystano kwestionariusz portretów autorstwa Strusa, Ciecucha i Rowińskiego (2014). Narzędzie jest rzetelne (alfa Cronbacha dla wszystkich skal jest powyżej 0,80) oraz posiada dobrą trafność teoretyczną. Według Strusa, Ciecucha i Rowińskiego metacecha rozumiana jest jako wymiar osobowości odnoszący się do różnic między ludźmi w zakresie myślenia, zachowania i emocji.

Powyższy kwestionariusz osobowości bazuje na teorii metakoła, która wyodrębniła 8 metacech. Poszczególne wymiary są kombinacją cech z Teorii Wielkiej Piątki: ekstrawersji (E), ugodowości (U), neurotyczności (N), sumienności (S) i otwartości na doświadczenia (O). Osobowość można zdefiniować jako stosunkowo stałe cechy, dyspozycje czy właściwości jednostki, które nadają względną spójność jej zachowaniu.

Zgodnie z koncepcją metakoła osobowość to kombinacja różnych wymiarów, w której dominują zalety (metacechy – plus) lub wady (metacechy – minus), a częściej jest to mieszanka naszych zalet i wad.

Rysunek 6.3. Wymiary osobowości w teorii metakoła i ich składowe ustalone na podstawie wymiarów z koncepcji Wielkiej Piątki



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://structure.personalitas.pl/>.

Wyodrębnione przez autorów metacechy zostały zdefiniowane w następujący sposób:

Delta Plus (powściągliwość) – tendencja do dostosowywania się do norm społecznych, wysoka kontrola zachowania, rozważa, konformizm i konwencjonalizm. Osoba jest stabilna, uporządkowana, ustępliwa, ale mniej aktywna, mniej towarzyska i stosunkowo mało otwarta na nowe doświadczenia.

Alfa Plus (stabilność) – osoba przystosowana społecznie, obowiązkowa i uczciwa, można na niej polegać. Jest cierpliwa, wytrwała w realizacji swoich celów, posiada wysoką zdolność do motywowania się, potrafi odraczać gratyfikację i cechuje się wysoką tolerancją na frustrację.

Gamma Plus (integracja) – dojrzałość i zdrowie psychiczne. Wysoki poziom dobrostanu psychicznego, optymizm, harmonia zarówno wewnętrzna, jak i interpersonalna. Zaufanie do ludzi, przyjacielskość, serdeczna i prospołeczna postawa wobec ludzi. Osoba jest zarówno stabilna i przystosowana, jak i plastyczna i otwarta na nowe doświadczenia.

Beta Plus (plastyczność) – otwartość na zmiany i nowe doświadczenia – zarówno poznawcza, jak i behawioralna. Tendencja do eksplorowania, ciekawość poznawcza, otwartość i pozytywne wartościowanie

zmian. W relacjach społecznych inicjatywa i inwencja, a także tendencje przywódcze. Silna orientacja na rozwój osobisty.

Delta Minus (poszukiwanie wrażeń) – wysoka impulsywność, skłonność do ryzyka i poszukiwania ekscytujących doznań. Orientacja hedonistyczna i niekonwencjonalność w myśleniu. W relacjach społecznych czasami egocentryzm, tendencja do dominacji i rywalizacji.

Alfa Minus (niezrównoważenie) – skłonność do tendencji antyspołecznych, których podłożem jest rozhamowanie (brak kontroli impulsów i niska tolerancja na frustrację), czasami prezentowana agresywność i negatywny stosunek do ludzi.

Gamma Minus (dysharmonia) – tendencja do obniżonego nastroju (depresyjność), pesymizm, brak energii, niski poziom dobrostanu psychicznego i fizycznego. W relacjach interpersonalnych niedostępność – nieufność, chłód i dystans.

Beta Minus (pasywność) – tendencja do prezentowania zachowań biernych, apatii. Niska tolerancja dla zmian, stagnacja. W relacjach z ludźmi tendencja do podporządkowania submisywność.

Metoda badania

W celu sprawdzenia hipotez przeprowadzono analizy w dwóch krokach:

- (1) zastosowano test t, za pomocą którego sprawdzono różnice między dwiema grupami (zob. aneks 4);
- (2) zastosowano analizę dyskryminacji, za pomocą której zidentyfikowano zmienne, które najsilniej różnicowały obie grupy menedżerów i na bazie których można określić prawdopodobieństwo przynależności do wysokiego lub średniego szczebla.

Ze względu na fakt, że płeć różnicuje wyniki zarówno jeżeli chodzi o osobowość (Costa i McCrae, 2005), jak i inteligencję emocjonalną, testowano istotność efektu interakcyjnego GENDER X MANAGER LEVEL. Wszystkie efekty powyższych interakcji były statystycznie nieistotne dla osobowości i jej wymiarów (Wilks' $\lambda = 0,956$; $F(8,165) = 0,939$; $p > 0,05$), inteligencji emocjonalnej i jej wymiarów (Wilks' $\lambda = 0,994$; $F(4,183) = 0,260$; $p > 0,05$), inteligencji analitycznej ($F(1) = 3,334$; $p > 0,05$). Nie zanotowano różnic płciowych w zakresie testowanych zmiennych.

W pierwszej kolejności sprawdzaliśmy, czy istnieją różnice między dwiema grupami menedżerów w poszczególnych obszarach zmiennych:

inteligencji analitycznej, inteligencji emocjonalnej oraz osobowości. W tabeli 11 w aneksie 4 przedstawiono wyniki dla testu t Studenta dla dwóch niezależnych grup.

Wyniki pokazują, że menedżerowie wyższego szczebla cechują się wyższą inteligencją analityczną, empatią oraz cechą osobowości Delta Minus, co oznacza wysoką impulsywność i skłonność do ryzyka, natomiast menedżerowie średniego szczebla cechują się wyższą inteligencją emocjonalną w zakresie wymiarów takich jak kontrola emocji i rozumienie emocji.

Tabela 6.3. Wyniki różnic między grupami menedżerów wysokiego i średniego, niskiego szczebla w zakresie inteligencji analitycznej, osobowości i inteligencji emocjonalnej

| Wysoki szczebel menedżerski | Średni i niski szczebel menedżerski |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Różnice pomiędzy grupami | |
| Inteligencja analityczna ↑ | Kontrola Emocji ↑ |
| Empatia ↑ | Rozumienie Emocji ↑ |
| Delta Minus ↑ | |

Źródło: opracowanie własne.

W modelu analizy dyskryminacyjnej zastosowano metodę krokową (ang. *stepwise method*). Przyjęty model jest istotny statystycznie – Wilks' $\lambda = 0,733$; $X^2(3) = 51,05$; $p < 0,001$; $R_c = 0,517$. Największe różnice występują między dwiema grupami w zakresie komponentów inteligencji emocjonalnej (wystandaryzowany współczynnik dyskryminacji = 0,53) – rozumienia emocji (0,66) i empatii (-0,70).

Wyniki

Uzyskane wyniki częściowo korespondują z przytoczonymi powyżej badaniami, a częściowo je poszerzają.

W zakresie inteligencji analitycznej menedżerowie wyższego szczebla uzyskali istotnie wyższe wyniki w porównaniu z menedżerami średniego

szczebla. Warto zaznaczyć, że oba wyniki mieszczą się w zakresie wyników wysokich. IQ może być w ograniczonym zakresie kryterium awansu na wyższe stanowiska kierownicze. Dotyczy to szczególnie tych obszarów w organizacji, w których realizacja zadań wymaga analizy, przetwarzania i wyciągania wniosków z dużej ilości danych.

W obszarze osobowości uzyskano istotne różnice pomiędzy grupami. Menedżerowie wyższego szczebla uzyskali wyższe wyniki w Delta Minus. Menedżerowie z tej grupy badawczej są osobami poszukującymi stymulacji, energicznymi i poszukującymi nowości. Często mogą być mniej skłonni do współpracy z innymi. Wyniki te potwierdzają tezę Barricka i in. (Barrick, Mount i Judge, 2001) oraz Judge i Ilies (Judge i Ilies, 2002), że menedżerowie są ekstrawertywni, otwarci na doświadczenia, ale jednocześnie pokazują, że nie są oni ugodowi; cechują ich impulsywność, labilność emocjonalna, poszukiwanie wrażeń, chęć dominowania i ekspansywność w relacjach międzyludzkich.

W analizie dyskryminacyjnej inteligencja emocjonalna okazała się najbardziej różnicującym czynnikiem w zakresie obu grup. Menedżerowie średniego szczebla różnią się od menedżerów wyższego szczebla w zakresie rozpoznawania i kontroli emocji. Podobne wyniki uzyskali Barling i in. (2000), wykazując, że inteligencja emocjonalna wiąże się z typem przywództwa transakcyjnego, a szczególnie z tzw. nagradzaniem warunkowym, być może dlatego, że menedżerowie średniego szczebla pracują *stricte* z ludźmi, a ich wyniki zależą od zaangażowania i motywacji do pracy ich zespołów. W przytaczanych badaniach Palmera i in. (2001) odnajdujemy związek monitorowania i zarządzania emocjami z wywieraniem wpływu przez inspirację i indywidualne traktowanie innych, co potwierdza uzyskane przez nas rezultaty. Nasze badania zgadzają się z założeniem ww. autorów, że dwa wymiary inteligencji emocjonalnej stanowią bazowe kompetencje zarządcze. Są to: (1) zdolność rozpoznawania emocji własnych i innych ludzi oraz (2) zarządzanie emocjami, ale odnosi się to w większym stopniu do menedżerów średniego szczebla.

Menedżerowie wysokiego szczebla różnią się od menedżerów średniego szczebla wyższą empatią, co oznacza lepsze rozumienie i rozpoznawanie emocji innych ludzi oraz trafne odczytywanie ich intencji. Dzięki tej zdolności człowiek odróżnia szczerze i nieszczerze wyrazy uczuć. Wysokie wyniki w skali Empatia wskazują, że menedżer łatwo i trafnie odczytuje intencje. Być może empatia stanowi ważny fundament do budowania kompetencji antycypacyjnych czy politycznych (Kozłowski,

2013) wśród menedżerów wysokiego szczebla, zabezpieczając ich w ten sposób przed zagrożeniami przez umiejętne przewidywanie zmian opinii, gry sił i interesów, odczytywanie słabych sygnałów, identyfikację własnych szans i możliwości u innych grup w organizacji.

W powyższych badaniach wyłoniono dwa typowe profile menedżerów wyższego i niższego szczebla. Mogą one być przydatne wtedy, gdy w ramach ścieżek rozwoju w organizacji tworzone są profile selekcyjne i programy rozwojowe dla menedżerów średniego i wyższego szczebla.

6.2. Związek cech osobowości i kompetencji menedżerskich oraz liderskich

Analizując literaturę przedmiotu, analizie poddano kompetencje menedżerskie i liderskie oraz ich związek z predyspozycjami związanymi z cechami osobowości. Osobowość, jak już wspomniano, wyznacza względnie stałe wzory, które nadają względną spójność zachowania jednostki.

Czy predyspozycje mają związek z kompetencjami lidera?

Zastanawialiśmy się, czy istnieje związek pomiędzy cechami a kompetencjami menedżerskimi, takimi jak kierowanie i dążenie do rezultatu, rozwiązywanie problemów, otwartość na zmiany, umiejętności społeczne i rozwijanie pracowników oraz kompetencjami przywódczymi, takimi jak kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, mobilizacyjne, wartościotwórcze oraz autorefleksyjne wg koncepcji Koźmińskiego.

W celu sprawdzenia zależności cech osobowości oraz kompetencji menedżerskich i liderskich przeprowadzono badania na dwóch niezależnych grupach.

Badanie 6.

Celem badania było zestawienie pięciu wymiarów kompetencji menedżerskich z cechami osobowościowymi kierowników średniego szczebla.

Założono, że wysoki poziom kompetencji kierowniczych będzie wiązać się dodatkowo z wysokimi wynikami w zakresie pozytywnych cech osobowości, takimi jak Delta Plus, Alfa Plus.

Opis grupy

Badanie przeprowadzono w latach 2015–2017 na kierownikach liniowych ($N = 113$). W grupie znajdowało się 50 kobiet i 63 mężczyzn w wieku od 23 do 54 lat, gdzie $M = 35$; $SD = 4,7$. Wszyscy uczestnicy badania byli studentami studiów podyplomowych Akademii Kompetencji Menedżera w Akademii Leona Koźmińskiego. Reprezentowali głównie duże i średnie przedsiębiorstwa z różnych branż, m.in. farmaceutycznej, produkcyjnej, motoryzacyjnej, medialnej, doradczej, FMCG.

Opis narzędzi badawczych

Pomiar kompetencji

W badaniu wykorzystano metodę Assessment Center (AC). Wśród uczestników przeprowadzono 15 jednodniowych sesji AC, podczas których mierzone były kompetencje: kierowanie i dążenie do rezultatu, umiejętności społeczne, otwartość na zmiany, rozwiązywanie problemów, rozwijanie pracowników. Badani brali udział w dwóch symulacjach grupowych: dyskusji bez lidera i dyskusji z przypisaną rolą, oraz w dwóch symulacjach indywidualnych: rozmowie z pracownikiem oraz ze współpracownikiem. W każdej symulacji uczestnika oceniało dwóch asesorów, a każda badana kompetencja mierzona była w przynajmniej dwóch symulacjach.

Pomiar osobowości

Do pomiaru osobowości wykorzystano Kwestionariusz Portretów – test osobowości autorstwa Strusa, Ciecucha i Rowińskiego (zob. opis w badaniu 5).

Metoda badania

W celu weryfikacji przyjętej hipotezy wykorzystano metodę korelacji r-Pearsona. W modelu korelacji zmienną wyjaśnianą jest kompetencja menedżerska (kierowanie i dążenie do rezultatu, umiejętności społeczne, otwartość na zmiany, rozwiązywanie problemów, rozwijanie pracowników), a zmienną wyjaśniającą jest osobowość. Statystyki opisowe oraz tabele korelacji zawarte są w aneksie 5.

Wyniki

W tabeli 6.4 zaprezentowano uzyskane dodatnie związki cech z poszczególnymi kompetencjami menedżerskimi. Szczegółowe korelacje znajdują się w aneksie 5.

Tabela 6.4. Związek kompetencji i cech osobowości

| Kompetencja | Cecha |
|--|--|
| Kierowanie i dążenie do rezultatu | Beta Plus i Delta Minus. |
| Umiejętności społeczne i Otwartość na zmiany | Gamma Plus, Beta Plus, Delta Minus i Beta Minus. |
| Rozwiązywanie problemów | Gamma Plus, Beta Plus, Delta Minus. |
| Rozwijanie pracowników | Beta Plus, Delta Minus i Beta Minus. |

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

W badaniu postawiono hipotezę, że pozytywne wymiary osobowości są powiązane z kompetencjami menedżerskimi. Zdarzają się jednak również związki cech negatywnych takich jak Beta Minus, świadcząca o uległości. Ciekawe jest to, że dominującą cechą wśród menedżerów liniowych jest Delta Minus, świadcząca o tendencji do poszukiwania wrażeń. Osobę mającą tę cechę charakteryzują: wysoka impulsywność, skłonność do ryzyka i poszukiwania ekscytujących doznań. Odznacza się ona orientacją hedonistyczną i niekonwencjonalnością w myśleniu. W relacjach społecznych bywa egocentryczna i ma tendencję do dominacji i rywalizacji.

Hipoteza potwierdziła się zatem częściowo, ale jak widać w tabelach w aneksie 5 związek ten jest mały lub średni.

Badanie 7.

Baczyńska, A. i Korzyński, P. (2017). Leadership competencies. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*; 25(2): 6–22.

Celem badania było sprawdzenie zależności między: (1) kompetencjami liderскими wg Modelu ograniczonego przywództwa Koźmińskiego, gdzie badano kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwór-

cze, mobilizacyjne, autorefleksyjne i (2) predyspozycjami psychologicznymi liderów, takimi jak: inteligencja, osobowość, umiejętność wywierania wpływu na innych. Badane predyspozycje zaczerpnięto z trzech grup: cechy stałe niezmiennie (inteligencja), cechy częściowo zmienne (osobowość) oraz cechy zmienne (taktyki wpływu). Jak potwierdzają liczne badania, przywództwo zależy od *kompetencji* lidera, ale też od konkretnej *sytuacji*, w której funkcjonuje oraz *cech, predyspozycji* samego lidera. Predyspozycje, czyli względnie stałe cechy tzw. schematy Ja oparte na doświadczeniach, wiedzy o nas samych, pomagają nam zrozumieć, wyjaśnić i przewidywać własne zachowania. Według licznych teorii psychologicznych są one ważną podstawą do efektywnego działania, powodując, że jest ono przewidywalne.

Opis badanej grupy

W latach 2016–2017 w ramach projektu *Rozwój Teorii Ograniczonego Przywództwa* na grupie 38 menedżerów wysokiego szczebla przeprowadzono badanie diagnozujące związek kompetencji liderek z inteligencją analityczną, osobowością i taktykami wywierania wpływu. W grupie znajdowało się 15 kobiet i 23 mężczyzn w wieku od 32 do 46 lat, gdzie $M = 36,4$, $SD = 3,7$. W grupie znaleźli się menedżerowie zajmujący kluczowe stanowiska w organizacji, takie jak prezes, członek zarządu, dyrektor pionu (przedział $N = 0$ do $N = 1$). Uczestnicy badania byli studentami studiów MBA w Akademii Leona Koźmińskiego i pochodzili z dużych i średnich przedsiębiorstw. Reprezentowali branże takie jak: FMCG, motoryzacyjna, farmaceutyczna i produkcyjna.

Opis narzędzi

Uczestnicy wypełniali wstępną wersję kwestionariusza kompetencji lidera oraz testy badające inteligencję, osobowość, taktyki wywierania wpływu.

Pomiar kompetencji liderek:

- (1) Kwestionariusz kompetencji lidera (wstępna wersja), autorstwa Koźmińskiego, Baczyńskiej i Korzyńskiego składa się z 29 pytań i bada 5 kompetencji przywódczych: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne, antycypacyjne. Narzędzie jest rzetelne (alfa Cronbacha dla całego kwestionariusza = 0,878 oraz dla poszczególnych skal antycypacyjne $\alpha = 0,681$, wizjoner-

skie, $\alpha = 0,768$, mobilizacyjne $\alpha = 0,825$, wartościotwórcze $\alpha = 0,707$, autorefleksyjne $\alpha = 0,796$)

- (2) TMS-K – test matryc Ravena w wersji standard (szczegółowy opis narzędzia: zob. opis w badaniu 1).
- (3) Kwestionariusz Portretów (szczegółowy opis narzędzia: zob. opis w badaniu 5).
- (4) Test Taktyk Wpływu (TTW) Yukla i Falbego – badający taktyki wywierania wpływu na współpracowników. Narzędzie jest rzetelne, a Alpha Cronbacha wynosi 0,915. Test Taktyk Wpływu pozwala zmierzyć styl działania osoby pod względem sposobu wywierania wpływu na innych. Istnieje wiele taktyk, które determinują jakość relacji ze współpracownikami.

Za pomocą TWW mierzymy 9 taktyk wpływu. Osoba badana proszona jest o określenie częstotliwości stosowania danej taktyki na 5-stopniowej skali.

Tabela 6.5. Opis wymiarów Taktyk Wywierania Wpływu

| TAKTYKA | DEFINICJA |
|----------------------|---|
| APEL OSOBISTY | Odwoływanie się do przyjaźni lub osobistej potrzeby |
| INGRACJACJA | Osoba wpływająca stara się wprowadzić w dobry nastrój, np. przez komplementy lub pochwały |
| INSPIRACJA | Osoba wpływająca używa emocjonalnej prośby lub propozycji, która wywołuje entuzjazm przez odwołanie się do wartości lub ideałów |
| KOALICJA | Osoba wpływająca odwołuje się do innych ludzi |
| KONSULTACJA | Osoba wpływająca szuka udziału w decyzjach lub planowaniu |
| LEGITYMIZACJA | Osoba wpływająca odwołuje się do przepisów i regulaminów |
| PRESJA | Osoba wpływająca posługuje się naciskiem i żądaniami |
| RACJONALNA PERSWAZJA | Osoba wpływająca używa logicznych argumentów lub danych faktycznych |
| WYMIANA | Osoba wpływająca odwołuje się wprost lub pośrednio do nagród lub innych korzyści |

Źródło: opracowanie własne.

Metody badania

Postawione hipotezy były testowane za pomocą korelacji rho Spermmana. Znalaziono ciekawe wyniki korelacji pomiędzy pięcioma testowanymi kompetencjami a predyspozycjami liderów (zob. aneks 6).

Wnioski

Cechy stałe oraz cechy częściowo zmienne nie korelują z kompetencjami liderskimi. Oznacza to, że wyższe wyniki w zakresie kompetencji liderskich nie wiążą się z wysokimi wynikami w zakresie wyniku inteligencji czy pozytywnymi wymiarami osobowości lidera. W badanej grupie wykazano związki pomiędzy kompetencjami mobilizacyjnymi a taktykami wpływu – stosowaną przez liderów legitymizacją oraz apelem osobistym, oraz – w przypadku kompetencji wartościotwórczych – ciekawy związek z legitymizacją.

Badanie stanowi istotny wkład do literatury przedmiotu, ponieważ, po pierwsze, prezentuje nowe podejście w zakresie rozumienia kompetencji przywódczych, a po drugie, przedstawia związki złożonych umiejętności, jakimi są kompetencje z cechami stałymi, względnie stałymi i zmiennymi współczesnych liderów. Ponadto stanowi punkt wyjścia do dalszych badań w zakresie kompetencji przywódczych.

Rozdział 7

BADANIE WŁAŚCIWE. KOMPETENCJE LIDERA I MENEDŻERA

Celem pracy jest zbudowanie i przetestowanie dwóch oddzielnych modeli kompetencji użytecznych w zarządzaniu w podziale na kompetencje lidarskie i menedżerskie.

Jak wynika z rozważań przedstawionych w teoretycznej części pracy, kompetencje kierownicze *nastawienie na zadania* i *nastawienie na relacje* są najczęściej i najlepiej przebadanymi konstruktami w literaturze przedmiotu. Dodatkowo badacze zgadzają się, że poza tymi dwoma kategoriami zachowań nie udało się wypracować porozumienia co do tego, które kompetencje są rzeczywiście istotne dla kierowników (Yukl, 1989). W poniżej przedstawionym badaniu przyjęto zatem, że kompetencje: *nastawienie na zadania* i *nastawienie na relacje* przynależą do pełnionej funkcji menedżera w organizacji i reprezentują *stricte* kompetencje menedżerskie. Kompetencje związane z nastawieniem na zadania to te, które umożliwiają menedżerowi skuteczne zarządzanie swoją bieżącą pracą przez określanie celów, prognozowanie, planowanie, kontrolowanie i organizację. Odnoszą się one do celów i priorytetów ustalonych przez kierownika, umiejętności zrozumienia i analizy informacji, energii i wysiłku, jakie dana osoba gotowa jest zainwestować w rozwiązywanie problemów, umiejętności dostosowania się do wymogów związanych z realizacją poszczególnych zadań itd.

Definicja tego wymiaru brzmi:

Nastawienie na zadania to umiejętność terminowej realizacji założonych celów; zdolność do określania priorytetów z uwzględnieniem współzależności między zadaniami; określanie i trzymanie się terminów kontrolujących realizację przydzielonych zadań; umiejętne określanie niezbędnych zasobów do realizacji celów oraz korygowanie planów i wprowadzanie działań naprawczych, jeśli cele pozostają nieosiągnięte.

Kompetencje związane z **nastawieniem na relacje** dotyczą świadomości uczuć podwładnych i wrażliwości na nie; ten wymiar przypomina nurt *human relations*. Menedżerowie o wysokich wynikach w kategorii *nastawienie na relacje* rozumieją i akceptują podwładnych jako indywidualności, które kierują się różnymi motywami i potrzebami. Jeśli kierownik ma osiągać sukcesy, powinien brać pod uwagę w kontaktach z pracownikiem jego potrzeby i uczucia. Wymaga to okazywania sympatii, ciepła i zrozumienia, co może być trudne, jeśli równocześnie należy dbać o wysoki poziom wykonywania zadań i rozwiązywanie problemów organizacyjnych.

Wymiar **nastawienie na relacje** rozumiany jest jako zdolność menedżera do reagowania na zgłaszane uwagi pracowników, dotyczące sposobu realizacji zadań zespołu – kreowanie współpracy i sprawnego przepływu informacji; uwzględnianie w działaniach zespołu sugestii pracowników; służenie im pomocą i wsparciem z własnej inicjatywy; zachęcanie pracowników do podejmowania inicjatywy i działań na rzecz organizacji oraz umiejętność sprawnego działania w sytuacjach awaryjnych bez naruszania relacji.

W przeglądzie literatury z zakresu kompetencji liderek i kierowniczych odnajdujemy wielki chaos pojęciowy. Jedynym z ciekawszych, a jednocześnie „czystym” pod względem definicyjnym, ponieważ niezależającym się w żadnym z proponowanych wymiarów menedżerskich, jest model kompetencji liderek zaproponowany przez Koźmińskiego (2013). Koźmiński wyróżnia pięć kompetencji liderek, takich jak:

- (1) **antycypacyjne** – rozumiane jako zdolność do przewidywania przyszłości w znaczeniu przyszłych układów i uwarunkowań, ważnych ze względu na reprezentowany typ przywództwa,
- (2) **wizjonerskie** – rozumiane jako umiejętności wyznaczania sobie i swoim zwolennikom wizji przyszłości, dostatecznie odległych i atrakcyjnych, by zmobilizować podwładnych do działania,
- (3) **wartościotwórcze** – dotyczące umiejętności proponowania norm wartości i wzorców zachowania zapewniających przy-

wódcy skuteczne oddziaływanie na zwolenników i szersze otoczenie,

- (4) **mobilizacyjne** – odnoszące się do energetyzującego oddziaływania na zwolenników, pobudzania do nadzwyczajnego zaangażowania, aż do granic osobistego poświęcenia, szczególnej inicjatywy i pomysłowości,
- (5) **autorefleksyjne** – związane ze zdolnością przywódcy do wyciągania wniosków z sukcesów i porażek, innymi słowy – do uczenia i doskonalenia się.

Na postawie przyjętych założeń wyprowadzono następujące pytania badawcze:

- Czy kompetencje menedżerskie można określić za pomocą dwóch niezależnych wymiarów: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje?
- Czy kompetencje lidarskie, zgodnie założeniem Koźmińskiego, składają się z pięciu niezależnych wymiarów takich jak: kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne?
- Czy modele kompetencji menedżerskich i lidarskich są od siebie niezależne?
- Na których szczeblach organizacyjnych silniej prezentowane są kompetencje lidarskie, a na których kompetencje menedżerskie?
- Czy kompetencje lidarskie mają związek z realnym wpływem, jaki wywiera lider na siebie, relacje w zespole, organizację i otoczenie?
- Czy wiek i staż różnicują ocenę kompetencji menedżerskich i lidarskich?

Hipotezy badawcze:

- H.1. Kompetencje menedżerskie składają się z dwóch niezależnych wymiarów: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje.
- H.2. Kompetencje lidarskie składają się z pięciu niezależnych wymiarów: kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne.
- H.3. Model kompetencji użytecznych w zarządzaniu (KK) składa się z dwóch wymiarów kompetencji menedżerskich i pięciu wymiarów kompetencji lidarskich, które tworzą jednorodny i rozróżnialny wewnętrznie konstrukt.

- H.4. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe wyniki w zakresie kompetencji przywódczych w procesie samooceny.
- H.5. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe wyniki w zakresie kompetencji przywódczych w procesie oceny przez „innych”.
- H.6. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują wyższe wyniki w zakresie kompetencji menedżerskich w procesie samooceny.
- H.7. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują wyższe wyniki w zakresie kompetencji menedżerskich w procesie oceny przez „innych”.
- H.8. Kompetencje przywódcze w procesie samooceny menedżerów są powiązane z wpływem, jaki wywiera lider na siebie, zespół i organizację.
- H.9. Kompetencje przywódcze w procesie oceny przez innych mają związek z wpływem, jaki wywiera lider na siebie, zespół i organizację.
- H.10. Kompetencje zarządcze w procesie samooceny i oceny innych są wyższe na wyższych stanowiskach menedżerskich, takich jak CEO, dyrektor, menedżer projektów, w porównaniu z kierownikami średniego szczebla.
- H.11. Kompetencje przywódcze lepiej niż kompetencje menedżerskie przewidują wpływ bezpośredni, na organizację i otoczenie, na zespół i relacje w stosunku do kompetencji menedżerskich.
- H.12. Wiek i staż pracy są dodatnio skorelowane z poziomem kompetencji lidarskich i menedżerskich w samoocenie menedżerów i w ocenie pracowników.

7.1. Metody i przebieg badania

Grupa I

Badanie pilotażowe przeprowadzono w 2016 r. na próbie 261 menedżerów średniego i wysokiego szczebla. Badani byli w wieku od 20 do 35 lat

($M = 28$; $SD = 4,65$; (7 osób nie podało swojego wieku). W grupie znajdowało się 120 kobiet i 141 mężczyzn. Osoby zarządzały branżą FMCG, samochodową, finansową i IT. Wszystkie były pracownikami średnich i dużych organizacji.

Grupa II

Badanie przeprowadzono w formie online w latach 2016–2017 w formule 360 stopni (zob. rysunek 7.1), co oznacza, że udział w nim wzięli menedżerowie i ich pracownicy/współpracownicy/przełożeni (przynajmniej 4 osoby oceniające dla każdego ocenianego menedżera).

Rysunek 7.1. Metodologia oceny 360 stopni

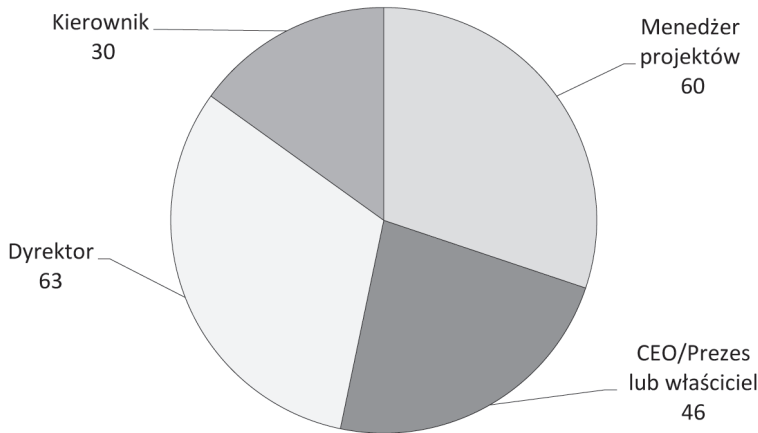


Źródło: opracowanie własne.

Grupa badawcza składała się z absolwentów studiów MBA i studiów podyplomowych Akademii Leona Koźmińskiego. Wszyscy menedżerowie należeli do starannie wyselekcjonowanej wyższej kadry zarządzającej, tzn. piastowali stanowisko dyrektora pionu, wiceprezesa lub prezesa (od poziomu $N = 0$ do $N = 2$) oraz kierowników ($N = -4, -5$) reprezentujących średni szczebel zarządzania, ale znajdujących się w programach szybkich ścieżek karier. Wszyscy menedżerowie pracowali w średnich lub dużych przedsiębiorstwach. Wysłano 1800 ankiet, z czego zwrot wynosił 224 kompletnie wypełnionych. Po sprawdzeniu

integralności danych, ze względu na braki danych, odrzucono 25 ankiet. Do dalszych analiz włączono 199 ankiet z samooceną menedżera oraz z oceną podwładnych. Ocena podwładnych została uśredniona dla minimum czterech ocen.

Rysunek 7.2. Rodzaje stanowisk menedżerskich w badanej grupie



Źródło: opracowanie własne.

W grupie badanych znalazły się cztery typy menedżerów. Poniżej przedstawiono charakterystyki każdej z grup.

Menedżer projektów ($N = 60$) – osoba zajmująca stanowisko dyrektora pionu, regionu $N = -1$, członka zarządu $N = -1$, ale jednocześnie angażowana w projekty organizacyjne w wymiarze międzynarodowym czy ogólnooorganizacyjnym.

Dyrektor ($N = 63$) – osoba zarządzająca obszarem takim jak pion, region, reprezentująca $N = -1$.

CEO /Prezes lub właściciel firmy ($N = 46$) – osoba zarządzająca znajdującą się na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją $N = 0$, często mająca udziały w części firmy lub udziały właścicielskie.

Kierownik średniego szczebla ($N = 30$) – osoba zarządzająca departamentem, działem, obszarem, reprezentująca stanowiska z zakresu średniego szczebla w organizacji, ale znajdującą się w programach szybkich ścieżek kariery organizacyjnej.

Ostatecznie grupa 2 składała się z 54 kobiet i 145 mężczyzn. Wiek badanych osób wahał się od 26 do 64 lat, gdzie $M = 40,24$; $SD = 6,8$,

a staż pracy na stanowisku menedżera wysokiego szczebla kształtował się w przedziale od 3 do 24 lat, gdzie $M = 9,18$; $SD = 5,6$.

Opis narzędzi

Do operacjonalizacji przyjętego modelu kompetencji liderek i menedżerskich użyto 2 kwestionariusze. Pierwszy mierzył kompetencje liderek, drugi kompetencje menedżerskie. Badane pozycje testowe odzwierciedlały sposób zachowania charakterystyczny dla danej kompetencji przywódczej oraz menedżerskiej. Dodatkowo porównano wyniki badanego modelu ze zmienną zewnętrzną – wpływem, którą badano odrębnym sparametryzowanym narzędziem.

Procedura tworzenia kwestionariuszy do pomiaru kompetencji menedżerskich i liderek oraz wywierania wpływu

Do pomiaru kompetencji zawodowych opracowano kwestionariusze samoopisowe, których pozycje odzwierciedlają sposób zachowania diagnostyczny dla danej kompetencji oraz wpływu lidera w różnych wymiarach. Pierwszy dotyczył kompetencji liderek i opierał się na modelu ograniczonego przywództwa Koźmińskiego, drugi badał kompetencje menedżerskie: nastawienie na rezultat i nastawienie na relacje, a trzeci dotyczył wpływu, jaki zarządzający wywiera na siebie, organizację i interesariuszy oraz zespół.

Pierwszym krokiem w procedurze tworzenia kwestionariuszy było opracowanie zestawienia wskaźników dla każdej badanej zmiennej, w relacji do strefy odniesienia, w której dana kompetencja będzie ujawniać się w sytuacji pracy. Następnie, na bazie wskaźników, opracowano pozycje narzędzia. Badany miał za zadanie ustosunkować się do stwierdzeń, szacując, w jakim stopniu opisywana przez pozycje kwestionariusza osoba jest do niego podobna. W narzędziu wykorzystano 7-stopniową skalę odpowiedzi, od 1 – „zupełnie niepodobna do mnie”, do 7 – „bardzo podobna do mnie”.

Kwestionariusz kompetencji menedżerskich opracowany przez Baczyńską, Koźmińskiego i Korzyńskiego składa się z 15 stwierdzeń za pomocą których mierzone są dwa wymiary: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje.

Przykładowe stwierdzenia:

- Określa i trzyma się terminów kontrolujących realizację przydzielonych zadań.

- W działaniach zespołu uwzględnia sugestie pracowników.
- Koryguje plany, wprowadza działania naprawcze, jeśli cele nie zostały osiągnięte.
- Służy pomocą i wsparciem z własnej inicjatywy.

W pierwszym etapie dokonano walidacji narzędzia na grupie I (badanie pilotażowe). Dane otrzymane w badaniu pilotażowym poddano analizie w celu weryfikacji własności psychometrycznych narzędzia. Na podstawie wyników analizy mocy dyskryminacyjnej pozycji, rzetelności skal oraz eksploracyjnej analizy czynnikowej podjęto decyzję o wprowadzeniu modyfikacji w ponad połowie pozycji kwestionariusza w celu poprawy jego własności psychometrycznych. Zmodyfikowane w ten sposób narzędzie wykorzystano w badaniu na grupie II. W nowej wersji narzędzia zredukowano pozycje kwestionariuszowe. W wyniku ponownej walidacji narzędzia na grupie II do klucza wchodzi 10 z 15 pozycji testowych. Zachowano skalę odpowiedzi.

Rzetelność kwestionariusza wyliczono w badaniu menedżerów ($N = 201$) i pracowników ($N = 804$).

Tabela 7.1. Rzetelność kwestionariusza w ocenie menedżerów $N = 201$

| Skale | α Cronbacha w badaniu menedżerów |
|------------------------|---|
| Nastawienie na zadania | 0,80 |
| Nastawienie na relacje | 0,76 |

Tabela 7.2. Rzetelność kwestionariusza w ocenie pracowników $N = 804$

| Skale | α Cronbacha w badaniu pracowników |
|------------------------|--|
| Nastawienie na zadania | 0,90 |
| Nastawienie na relacje | 0,90 |

Kwestionariusz kompetencji liderekich

Kwestionariusz kompetencji liderekich opracowany przez Koźmińskiego, Baczyńską i Korzyńskiego składa się z 25 pytań, które budują pięć skal do pomiaru kompetencji przywódczych: antycypa-

cyjnych; wizjonerskich; wartościotwórczych, mobilizacyjnych i autorefleksyjnych.

Przykładowe stwierdzenia:

- Wyznacza wysokie standardy działania.
- Potrafi pociągać za sobą innych.
- Adekwatnie ocenia swoje możliwości w różnych sytuacjach.
- Pokazuje innym szanse i zagrożenia.
- Wyznacza cele ambitne, ale możliwe do realizacji.

W pierwszym kroku opracowano pilotażową wersję kwestionariusza kompetencji liderek, zawierającą 54 pozycje. Badany miał za zadanie ustosunkować się do stwierdzeń, szacując, w jakim stopniu opisywana przez pozycje kwestionariusza osoba jest do niego podobna. W narzędziu wykorzystano 7-stopniową skalę Likerta, z następującymi odpowiedziami: od 1 – „zupełnie niepodobna do mnie” do 7 – „bardzo podobna do mnie”.

Dane otrzymane w badaniu pilotażowym poddano analizie w celu weryfikacji własności psychometrycznych narzędzia. Na podstawie mocy dyskryminacyjnej pozycji, rzetelności skal oraz eksploracyjnej analizy czynnikowej podjęto decyzję o wprowadzeniu modyfikacji w ponad połowie pozycji kwestionariusza w celu poprawy jego własności psychometrycznych. W wersji językowej poprawiono pozycje skal, aby uniknąć ładunków krzyżowych i w miarę precyzyjnie rozdzielić wymiary teoretyczne w poziomie operacyjnym. Dokonano ponownej walidacji narzędzia na grupie drugiej. Ostatecznie w kwestionariuszu kompetencji liderkich zostało 25 pozycji.

Kwestionariusz jest rzetelny, a wyliczone α Cronbacha dla poszczególnych skal w badaniu menedżerów ($N = 228$) i ich pracowników ($N = 912$) zaprezentowano w tabeli 7.3.

Tabela 7.3. Rzetelność kwestionariusza w ocenie menedżerów $N = 228$

| Skale | α Cronbacha w badaniu menedżerów |
|------------------|---|
| Antycypacyjne | 0,70 |
| Wizjonerskie | 0,76 |
| Wartościotwórcze | 0,78 |
| Mobilizacyjne | 0,81 |
| Autorefleksyjne | 0,70 |

Tabela 7.4. Rzetelność kwestionariusza w ocenie pracowników N = 912

| Skale | α Cronbacha w badaniu pracowników |
|------------------|--|
| Antycypacyjne | 0,85 |
| Wizjonerskie | 0,89 |
| Wartościotwórcze | 0,91 |
| Mobilizacyjne | 0,87 |
| Autorefleksyjne | 0,90 |

Kwestionariusz wywierania wpływu przez lidera

Kwestionariusz został opracowany przez Koźmińskiego, Korzyńskiego i Baczyńską. Test składa się z 10 pytań odnoszących się do wpływu, jaki wywiera lider na siebie, organizację i zespół.

Tabela 7.5. Przykładowe pytania z kwestionariusza wpływu

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Wpływa na realizację indywidualnych celów i poziom własnego wynagrodzenia | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Odkłada na dalszy plan indywidualne cele i własne wynagrodzenie |
| Samodzielnie formułuje cele zespołowe i wpływa na ich realizację | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Przyjmuje ogólnie sformułowane cele dla zespołu i ma ograniczony wpływ na ich realizację |
| Wpływa na rentowność całej firmy | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Ma marginalny wpływ na rentowność całej firmy |
| Wspiera zaangażowanie w zakresie budowania relacji między członkami zespołu | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Relacje w zespole nie są dla niego priorytetem. Pozostawia to poszczególnym członkom zespołu. |

Tabela 7.6. Rzetelność kwestionariusza w ocenie menedżerów N = 243

| Skale | α Cronbacha w badaniu menedżerów |
|----------------------------------|---|
| Wpływ na siebie | 0,67 |
| Wpływ na organizację i otoczenie | 0,83 |
| Wpływ na zespół i relacje | 0,88 |

Tabela 7.7. Rzetelność kwestionariusza w ocenie pracowników N = 804

| Skale | α Cronbacha w badaniu pracowników |
|----------------------------------|--|
| Wpływ na siebie | 0,73 |
| Wpływ na organizację i otoczenie | 0,66 |
| Wpływ na zespół i relacje | 0,83 |

7.2. Wyniki

Wszystkie hipotezy zostały zweryfikowane za pomocą obliczeń wykonanych w pakiecie statystycznym SPSS AMOS oraz SPSS.

W celu weryfikacji hipotez H1–H3 przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową. Szacowanie ogólnych wskaźników dopasowania modeli do danych empirycznych przyjęto na podstawie dwóch wskaźników: porównawczy indeks zgodności – CFI (*comparative fit index*); pierwiastek ze średniego kwadratu błędu aproksymacji – RMSEA (*root means square error of approximation*). Zwyczajowo podaje się także wartość statystyki χ^2 . Za Brownem i Cudeck (1993) przyjęto, że model jest akceptowalny (dobrze dopasowany do danych), gdy CFI > 0,90; RMSEA < 0,06. Zgodnie z badaniami Kenny i McCoach (2003) w bardziej złożonych modelach CFI ma tendencję do przyjmowania niższych wartości (poniżej 0,9), nawet wtedy, gdy model jest prawidłowy. Dlatego autorzy rekomendują, by odrzucić złożony model, kiedy oba wskaźniki jednocześnie, CFI i RMSEA, nie spełniają łącznie krytycznej wartości.

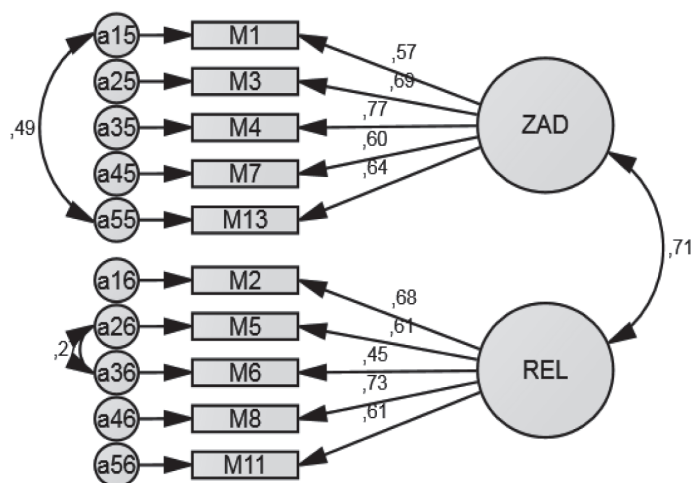
Analizę confirmacyjną przeprowadzono na grupie 199 menedżerów (N = 199) i ich pracowników/współpracowników/przełożonych (N = 796). Przed wykonaniem analiz sprawdzono kompletność wszystkich uzyskanych danych i odrzucono dane niekompletne. „Confirmacyjna analiza czynnikowa jest modelem, w którym zakładamy istnienie pewnego określonego zbioru czynników i dzięki analizie wartości zmiennych losowych badamy zasadność naszego przypuszczenia i estymujemy parametry naszego modelu. Jakość modelu analizy czynnikowej określa się między innymi, badając wartość ładunków czynnikowych oraz procent wyjaśnionej wariancji. W modelu confirmacyjnym (opartym na logice analizy równań strukturalnych) wartość ładunku to wartość czynnika ścieżkowego odpowiadającego ścieżce łączącej dany wskaźnik częściowy ze zmienną ukrytą. Jest to współczynnik korelacji wielo-

krotnej R2 . W zależności od poziomu konserwatyzmu przyjmuje się różne wartości krytyczne tego czynnika. Konfirmacyjna analiza czynnikowa pozwala nam na weryfikację założonej teorii. Dobre narzędzia psychometryczne przechodzą przez „magiel” konfirmacyjny, dając narzędzie o bardzo dobrych właściwościach testowych. (...) Dzięki takiemu modelowi możemy wnioskować o przyczynach, a nie o związkach” (Brown i Moore, 2012). Tak jak wspomniano, aby ocenić, jak uzyskane dane empiryczne pasują do modelu teoretycznego, bierze się pod uwagę dwa parametry: *comparative fit index* (CFI) i *root mean square error of approximation* (RMSEA).

Weryfikacja modelu kompetencji menedżerskich

H.1. Kompetencje menedżerskie składają się z dwóch niezależnych wymiarów: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje.

Rysunek 7.3. Model kompetencji menedżerskich potwierdzony w analizie konfirmacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7.3 przedstawia model confirmacyjny dla kompetencji menedżerskich, gdzie M1 oznacza kompetencję Nastawienie na zadania, a M2 – Nastawienie na relacje. Zmienne obserwowalne (mierzone bezpośrednio za pomocą pozycji kwestionariusza) oznaczone zostały prostokątami. Wartości umieszczone nad strzałkami oznaczają ładunki czynnikowe modelu. Uzyskane wskaźniki dopasowania pozwalają na przyjęcie modelu: $\chi^2 = 69,584$; $df = 32$; $CFI = 0,943$; $RMSEA = 0,077$ ($0,07 - 0,09$). Dane empiryczne są dobrze dopasowane do założonego modelu kompetencji menedżerskich nastawienia na zadania i nastawienia na relacje. Kowariancja pomiędzy dwoma wymiarami wynosi $0,7$, co oznacza, że badani menedżerowie mieli wysokie kompetencje w wymiarze nastawienia na zadania i nastawienia na zadania.

W dalszej kolejności zweryfikowano model zakładający pięć aspektów kompetencji liderekich.

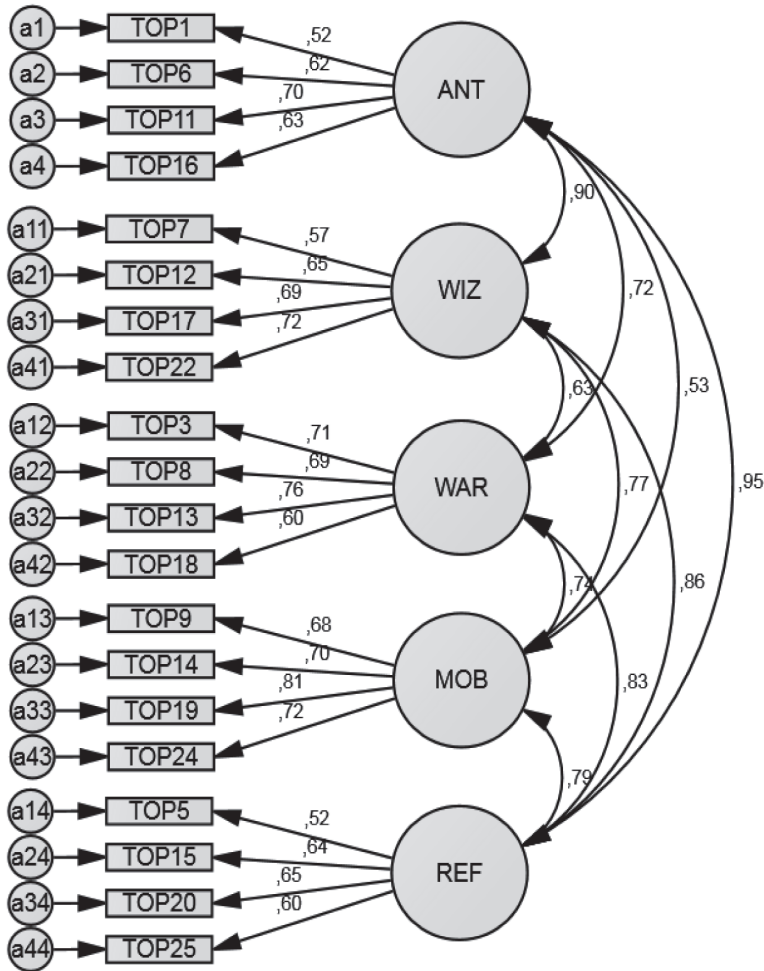
Weryfikacja modeli kompetencji liderekich

H.2. Kompetencje liderekie składają się z pięciu niezależnych wymiarów: kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne.

Rysunek 7.4 przedstawia model confirmacyjny kompetencji liderekich, uwzględniający pięć kompetencji: antycypacyjne (ANT), wizjonerskie (WIZ), wartościotwórcze (WAR), mobilizacyjne (MOB), autorefleksyjne (REF). Te pięć aspektów tworzy kompetencje liderekie. Prostokątami oznaczono zmienne obserwowalne. Wartości umieszczone nad strzałkami oznaczają ładunki czynnikowe modelu.

Wyniki CFA dla modelu kompetencji przywódczych i jego pięciu wymiarów, takich jak kompetencje antycypacyjne; wizjonerskie; wartościotwórcze; mobilizacyjne i autorefleksyjne, kształtowały się następująco: $\chi^2 = 300,198$; $Df = 160$; $CFI = 0,910$; $RMSEA = 0,07$ ($0,07 - 0,09$). Wyniki wskazują na dobre dopasowanie danych empirycznych do założonego modelu – model został również zweryfikowany pozytywnie.

Rysunek 7.4. Model kompetencji liderских potwierdzony w analizie konfirmacyjnej

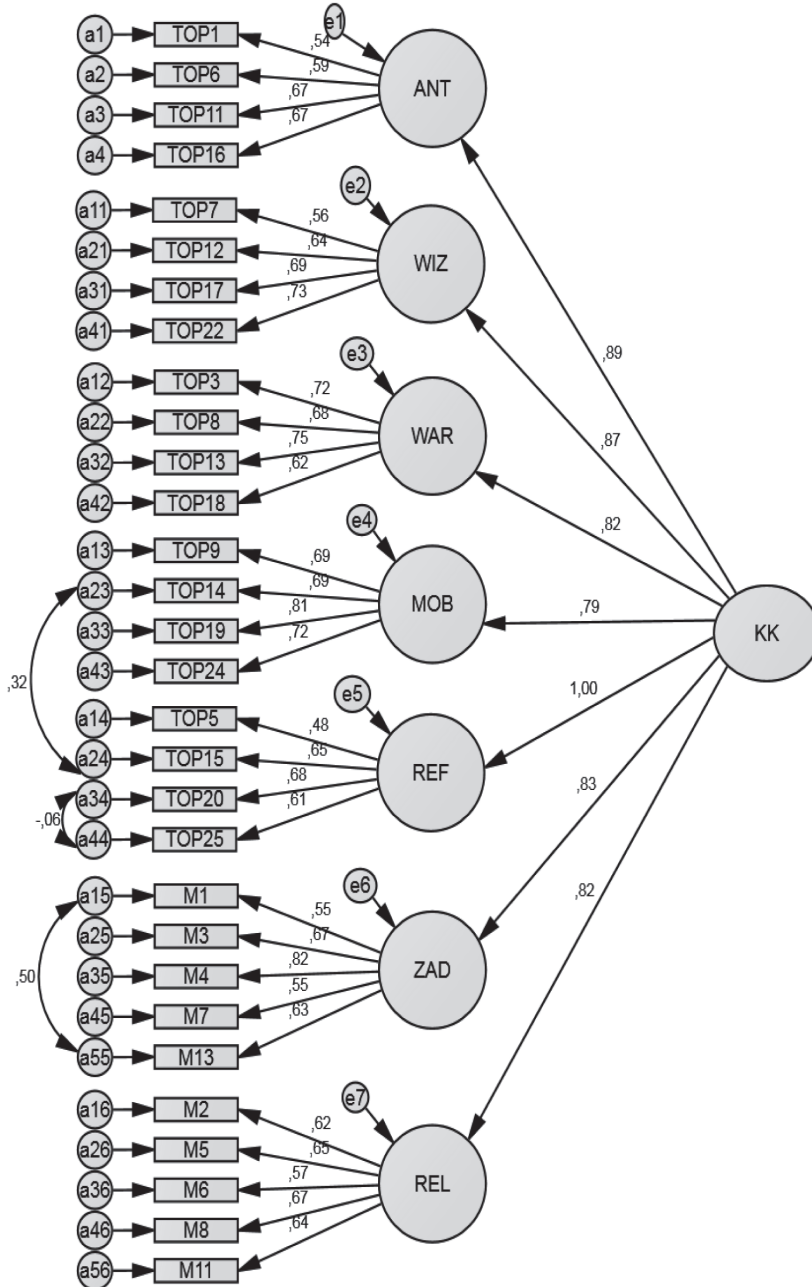


Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja rozdzielności kompetencji menedżerskich i liderских

H.3. Model kompetencji użytecznych w zarządzaniu (KK) składa się z dwóch wymiarów kompetencji menedżerskich i pięciu wymiarów kompetencji liderских, które tworzą jednorodny i rozróżnialny wewnętrznie konstrukt.

Rysunek 7.5. Model kompetencji zarządczych (KK) potwierdzony w analizie konfirmacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

W trzecim kroku przetestowano model kompetencji użytecznych w zarządzaniu (KK), w którym założono, że składa się on z niezależnych od siebie wymiarów: pięciu kompetencji liderekich i dwóch kompetencji menedżerskich (hipoteza H3). W testowanym modelu przyjęto, że kompetencje menedżerskie i przywódcze pozostają pod wpływem jednego czynnika latentnego, który stanowią kompetencje użyteczne w zarządzaniu (KK). Innymi słowy sprawdzono, czy wszystkie wyłonione kompetencje: liderekie i menedżerskie są istotne i używane przez badanych menedżerów w procesie zarządzania organizacją.

Przeliczono też czynniki ładujące poszczególne wymiary. Wskaźniki dopasowania dla tego modelu były następujące: $\chi^2 = 800,272$; Df = 395; CFI = 0,824; RMSEA = 0,077 (0,07–0,08). Model został również zweryfikowany pozytywnie.

Rysunek 7.5 przedstawia model łączący obydwa modele kompetencyjne: kompetencje menedżerskich i liderekich (F9, F10) wraz z ładunkami czynnikowymi i współczynnikami korelacji pomiędzy kompetencjami menedżerskimi (F1, F2) i liderekimi (F3, F4, F5, F11, F8).

Założono, że model I i model II będą tworzyć jeden model, przy zachowaniu względnej niezależności pomiędzy kompetencjami menedżerskimi a kompetencjami liderekimi. Jak widać, wszystkie badane kompetencje są istotne i wykorzystywane w podobnym stopniu przez zarządzających. Wskaźniki dopasowania danych do modelu spełniają wszystkie założenia.

Weryfikacja hipotez H4–H7

W celu weryfikacji hipotez H –H7 zastosowano testy różnic pomiędzy grupami.

Weryfikacja hipotezy H.4

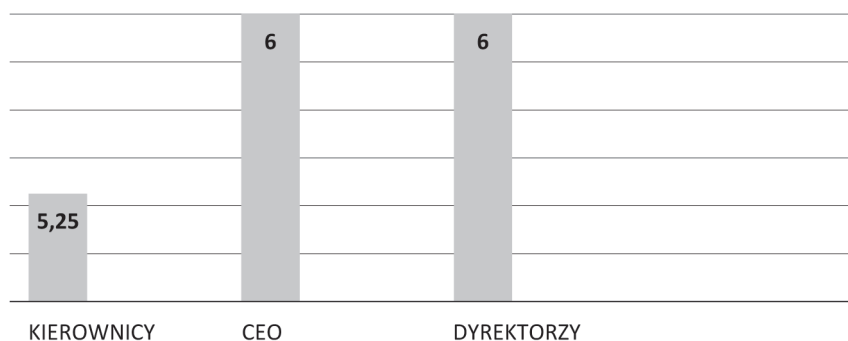
H.4. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe wyniki w zakresie wszystkich kompetencji przywódczych w procesie samooceny.

W celu sprawdzenia, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje kompetencje liderekie antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne, autorefleksyjne przeprowadzono analizę nieparametrycznym testem Kruskalla –Wallisa.

Kompetencje antycypacyjne – samoocena

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje kompetencje leaderskie antycypacyjne, $X^2(3, N = 224) = 14,789$; $p = 0,002$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 74,05$; $Me = 5,25$) deklarowali istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu zarówno do CEO ($M_{rank} = 127,45$; $Me = 6,00$), dla $p = 0,002$, jak i dyrektorów ($M_{rank} = 121,26$; $Me = 6,00$), dla $p = 0,004$. Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Rysunek 7.6. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji antycypacyjnych

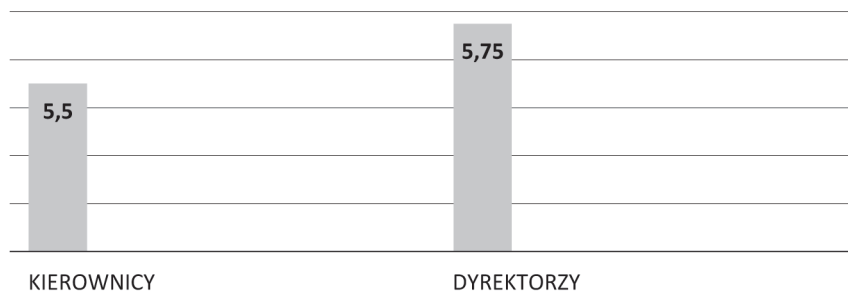


Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje wizjonerskie – samoocena

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje kompetencje leaderskie **wizjonerskie**, $X^2(3, N = 224) = 9,296$; $p = 0,026$.

Rysunek 7.7. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wizjonerskich



Źródło: opracowanie własne.

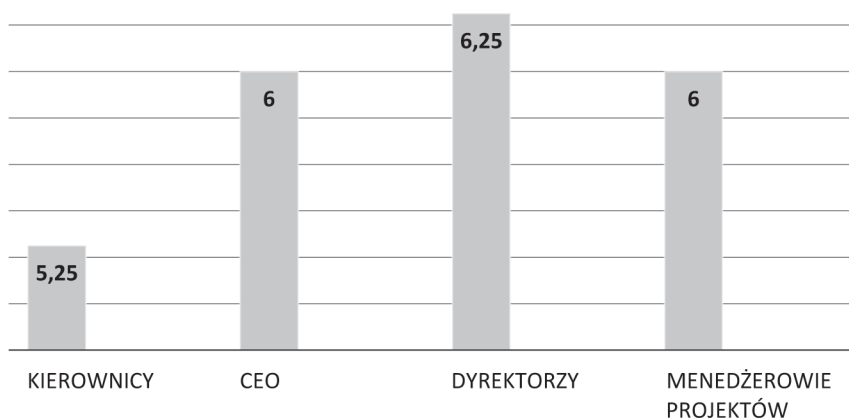
Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 85,07$; $Me = 5,50$) deklarowali istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu do dyrektorów ($M_{rank} = 123,63$; $Me = 5,75$), dla $p = 0,031$.

Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Kompetencje wartościotwórcze – samoocena

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje kompetencje leaderskie **wartościotwórcze**, $X^2(3, N = 224) = 20,696$; $p = 0,001$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 68,58$; $Me = 5,25$) deklarowali istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu zarówno do menedżerów ($M_{rank} = 106,66$, $Me = 6,00$), dla $p = 0,040$; jak i do CEO ($M_{rank} = 121,83$, $Me = 6,00$), dla $p = 0,003$, oraz dyrektorów ($M_{rank} = 129,13$; $Me = 6,25$), dla $p = 0,001$.

Rysunek 7.8. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wartościotwórczych



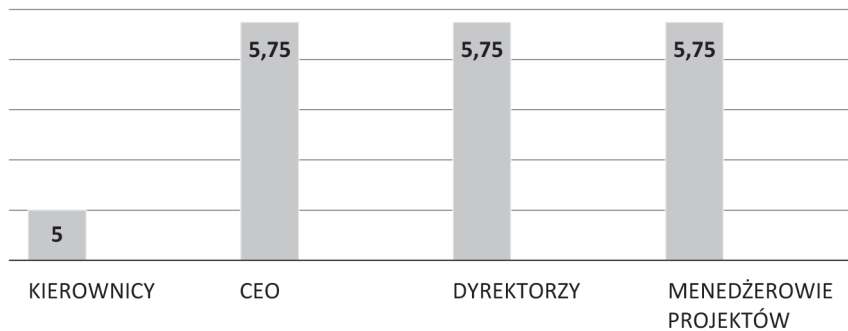
Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje mobilizacyjne – samoocena

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje kompetencje leaderskie **mobilizacyjne**, $X^2(3, N = 224) = 15,712$; $p = 0,001$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 71,97$; $Me = 5,00$) deklarowali istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu zarówno do CEO ($M_{rank} = 118,93$; $Me = 5,75$), dla $p = 0,011$, jak i dyrektorów ($M_{rank} = 125,86$;

$Me = 5,75$), dla $p = 0,001$ oraz menedżerów ($M_{rank} = 110,76$; $Me = 5,75$), dla $p = 0,035$.

Rysunek 7.9. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji mobilizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje autorefleksyjne – samoocena

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje kompetencje liderские **autorefleksyjne**, $X^2(3, N = 224) = 22,482$; $p = 0,001$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 63,02$; $Me = 5,25$) deklarowali istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu zarówno do CEO ($M_{rank} = 120,96$; $Me = 6,00$), dla $p = 0,001$, jak i dyrektorów ($M_{rank} = 126,79$; $Me = 6,00$), dla $p = 0,00$, jak i menedżerów ($M_{rank} = 112,23$; $Me = 5,75$) dla $p = 0,003$.

Rysunek 7.10. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji autorefleksyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując: hipoteza potwierdziła się w całości w zakresie kompetencji wartościotwórczych, mobilizacyjnych i autorefleksyjnych, co oznacza, że kierownicy mają niższe kompetencje liderские w tych wymiarach w stosunku do menedżerów projektów, dyrektorów i CEO. W zakresie kompetencji antycypacyjnych kierownicy średniego szczebla wykazują niższe kompetencje w stosunku do dyrektorów i CEO oraz w zakresie kompetencji wizjonerskich kierownicy różnią się istotnie od dyrektorów.

Weryfikacja hipotezy H.5

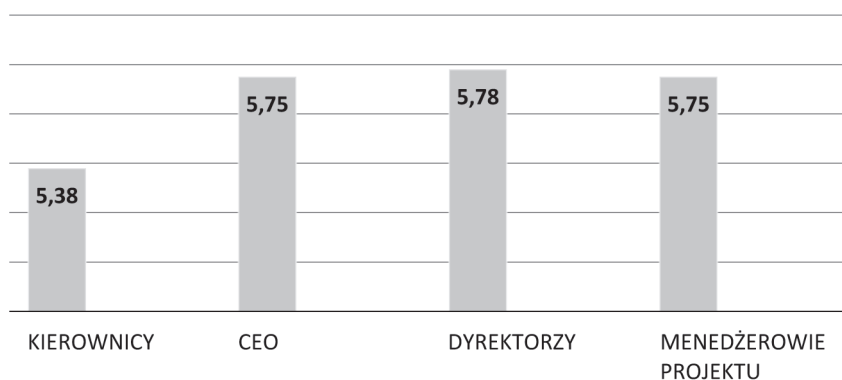
H.5. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe wyniki w zakresie wszystkich kompetencji przywódczych w procesie oceny przez „innych”.

Celem sprawdzenia, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje w ocenie pracowniczej kompetencje liderские **antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne, autorefleksyjne** przeprowadzono analizę nieparametrycznym testem Kruskalla–Wallisa.

Kompetencje antycypacyjne – ocena innych

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje w ocenie pracowniczej kompetencje liderские antycypacyjne, $\chi^2(3, N = 185) = 9,587; p = 0,022$.

Rysunek 7.11. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji antycypacyjnych w ocenie innych



Źródło: opracowanie własne.

Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 57,29$; $Me = 5,38$) mają istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu zarówno do CEO ($M_{rank} = 100,01$; $Me = 5,75$), dla $p = 0,027$, jak i dyrektorów ($M_{rank} = 96,07$; $Me = 5,78$), dla $p = 0,032$ oraz menedżerów ($M_{rank} = 96,38$; $Me = 5,75$), dla $p = 0,032$.

Kompetencje wizjonerskie – ocena innych

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje w **ocenie pracowniczej** kompetencje **lidarskie wizjonerskie**, $X^2(3, N = 185) = 7,882$; $p = 0,049$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 69,95$; $Me = 5,44$) mają istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu do CEO ($M_{rank} = 109,95$; $Me = 6,00$), dla $p = 0,047$. Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Rysunek 7.12. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wizjonerskich w ocenie innych

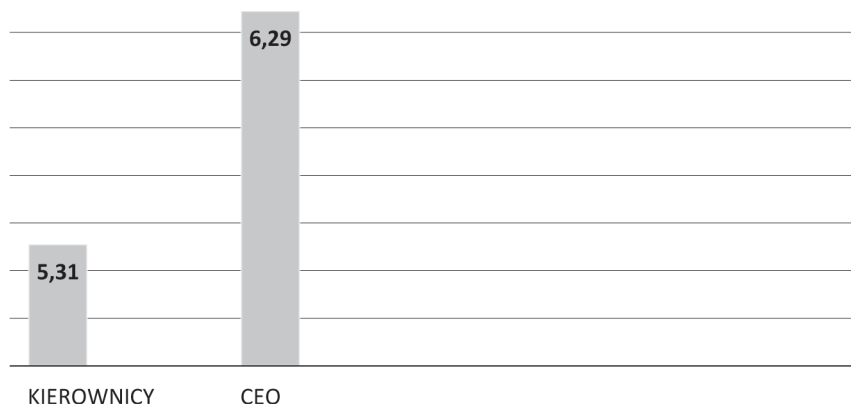


Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje wartościotwórcze – ocena innych

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje w **ocenie pracowniczej** kompetencje **lidarskie wartościotwórcze**, $X^2(3, N = 185) = 8,850$; $p = 0,031$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 60,63$; $Me = 5,31$) mają istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu do CEO ($M_{rank} = 104,70$; $Me = 6,29$), dla $p = 0,020$. Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Rysunek 7.13. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wartościotwórczych w ocenie innych



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując: w ocenie przez pracowników istnieją znaczące różnice w zakresie oceny kompetencji **antycypacyjnych** (kierownicy mają niższe kompetencje w stosunku do CEO, dyrektorów i menedżerów projektów), **wizjonerskich** (kierownicy różnią się w stosunku do CEO) i **wartościotwórczych** (kierownicy średniego szczebla różnią się w stosunku do CEO). W pozostałych kompetencjach nie znaleziono istotnych różnic. Najwyższe oceny kompetencji uzyskali CEO. Hipoteza potwierdziła się częściowo.

Weryfikacja hipotezy H.6

H.6. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują wyższe wyniki w zakresie wszystkich kompetencji menedżerskich w procesie samooceny.

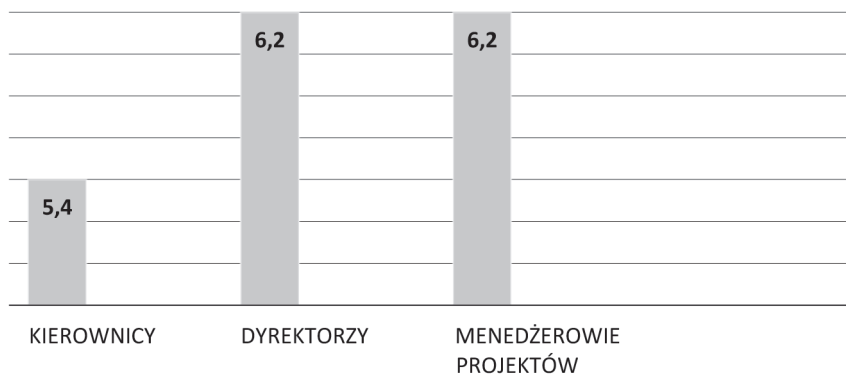
W celu sprawdzenia, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje kompetencje menedżerskie **nastawienie na relacje**, **nastawienie na zadania** przeprowadzono analizę nieparametrycznym testem Kruskalla–Wallisa.

Nastawienie na relacje – samoocena

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje kompetencje menedżerskie **nastawienie na relacje**,

$X^2(3, N = 199) = 14,512; p = 0,002$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 61,37; Me = 5,40$) deklarowali istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu zarówno do menedżerów ($M_{rank} = 105,05; Me = 6,20$), dla $p = 0,009$, jak i dyrektorów ($M_{rank} = 111,82; Me = 6,20$), dla $p = 0,001$. Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Rysunek 7.14. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji Nastawienie na relacje



Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje na poziomie ogólnym kompetencje **nastawienie na zadania**, $X^2(3, N = 199) = 10,893; p = 0,012$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że efekt jest na tyle niewielki, że nie wykazano istotnych różnic pomiędzy grupami.

Podsumowując: brakuje istotnych różnic między grupami menedżerów w zakresie kompetencji nastawienie na zadania oraz istnieją istotne różnice pomiędzy kierownikami średniego szczebla i menedżerami oraz dyrektorami w zakresie kompetencji nastawienie na relacje, ale zależność jest odwrotna od zakładanej, czyli menedżerowie wyższego szczebla: menedżerowie projektów i dyrektorzy posiadają wyższe kompetencje w zakresie nastawienia na relacje w odróżnieniu do kierowników w procesie samooceny.

Weryfikacja hipotezy H.7

H.7. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują

wyższe wyniki w zakresie wszystkich kompetencji menedżerskich w procesie oceny przez innych.

W celu sprawdzenia, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) w **ocenie pracowniczej** różnicuje kompetencje menedżerskie **nastawienie na relacje i nastawienie na zadania** przeprowadzono analizę nieparametrycznym testem Kruskalla–Wallisa.

Analiza nie wykazała istotnych statystycznie różnic.

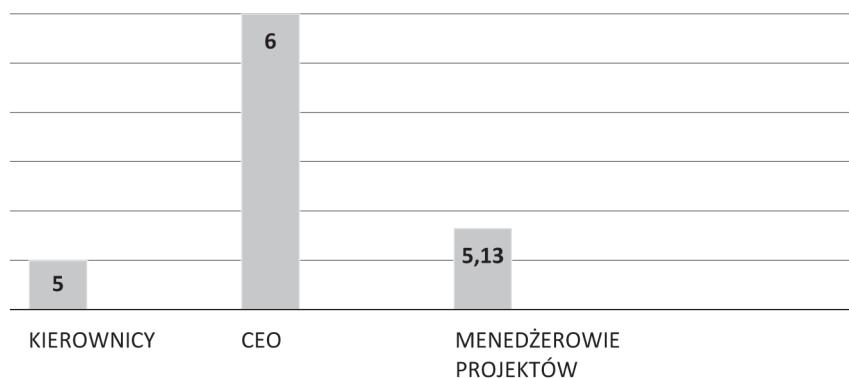
W celu sprawdzenia, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje w **ocenie pracowniczej** kompetencje menedżerskie **nastawienie na zadania** przeprowadzono analizę nieparametrycznym testem Kruskalla–Wallisa. Analiza nie wykazała istotnych statystycznie różnic.

Podsumowując: hipoteza nie potwierdziła się. Występuje brak istotnych różnic w ocenie innych między grupami menedżerskimi w zakresie kompetencji nastawienie na relacje i nastawienie na zadania.

Weryfikacja hipotez H.8 i H.9

W celu sprawdzenia, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje w **samoocenie i ocenie pracowniczej** zmienną wpływ na (1) siebie, (2) (3) zespół oraz organizację i otoczenie przeprowadzono analizę nieparametrycznym testem Kruskalla–Wallisa.

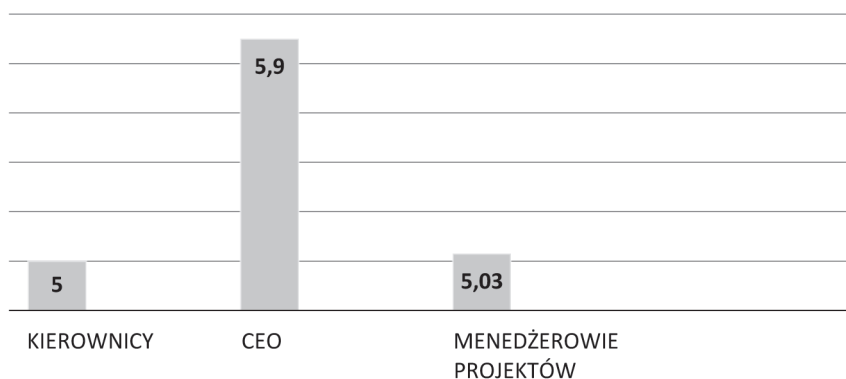
Rysunek 7.15. Różnice pomiędzy grupami w zakresie wywierania wpływu na otoczenie i organizację



Źródło: opracowanie własne.

Analiza samooceny wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje **zmienną wpływ na organizację i otoczenie**, $X^2(3, N = 223) = 19,724$; $p = 0,001$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że CEO ($M_{rank} = 143,47$; $Me = 6,00$) deklaruowali istotnie statystycznie wyższy wpływ na organizację i otoczenie w porównaniu zarówno do kierowników średniego szczebla ($M_{rank} = 86,28$; $Me = 5,00$), dla $p = 0,001$, jak i menedżerów ($M_{rank} = 97,15$; $Me = 5,13$), dla $p = 0,001$. Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Rysunek 7.16. Różnice pomiędzy grupami w zakresie wywierania wpływu na organizację i otoczenie w ocenie innych



Źródło: opracowanie własne.

Analiza oceny pracowniczej wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje **zmienną wpływ na organizację i otoczenie**, $X^2(3, N = 185) = 19,088$; $p = 0,001$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że CEO ($M_{rank} = 122,37$; $Me = 5,90$) mieli istotnie statystycznie wyższy wpływ na organizację i otoczenie w porównaniu zarówno do kierowników średniego szczebla ($M_{rank} = 81,97$; $Me = 5,00$), dla $p = 0,043$, jak i menedżerów ($M_{rank} = 75,45$; $Me = 5,03$), dla $p = 0,001$. Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Podsumowując: otrzymano istotne różnice jedynie w zakresie **wpływu na organizację i otoczenie zarówno w samoocenie, jak i ocenie innych**. W obydwu przypadkach CEO mają większy wpływ na organizację i otoczenie w stosunku do menedżerów projektów i kierowników.

Weryfikacja hipotezy H.10

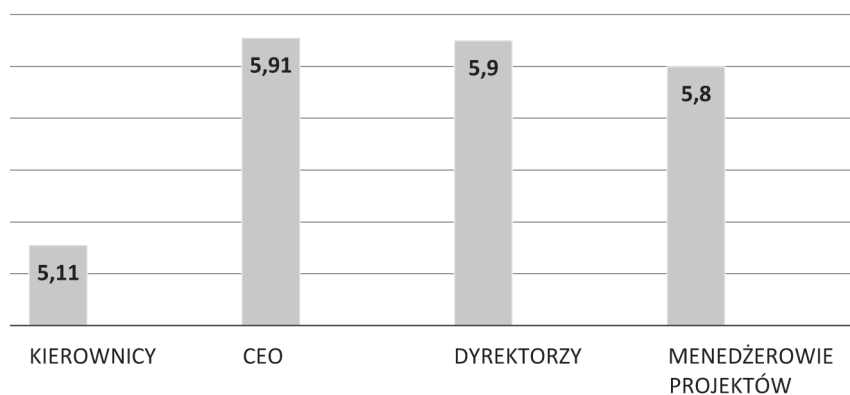
H.10. Kompetencje korporacyjne/zarządcze w procesie samooceny i oceny „innych” są wyższe na wyższych stanowiskach menedżerskich, takich jak CEO, dyrektor, menedżer projektów w porównaniu z kierownikami średniego szczebla.

Dodatkowo sprawdzono, jak postrzegane są kompetencje zarządcze (KK) na poszczególnych stanowiskach w samoocenie i ocenie innych.

W celu sprawdzenia, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) w samoocenie i ocenie pracowniczej różnicuje kompetencje korporacyjne/zarządcze przeprowadzono analizę nieparametrycznym testem Kruskalla–Wallisa.

Analiza wykazała, że typ wykonywanego stanowiska istotnie statystycznie różnicuje kompetencje korporacyjne/zarządcze, $X^2(3, N = 224) = 22,827; p = 0,001$. Dalsza analiza porównań parami wykazała, że kierownicy ($M_{rank} = 62,68; Me = 5,11$) deklarowali istotnie statystycznie niższe kompetencje w porównaniu zarówno do CEO ($M_{rank} = 116,67; Me = 5,91$), dla $p = 0,002$, jak i dyrektorów ($M_{rank} = 128,75; Me = 5,90$), dla $p = 0,001$ oraz menedżerów ($M_{rank} = 113,00; Me = 5,80$), dla $p = 0,002$. Analiza nie wykazała więcej istotnych statystycznie różnic.

Rysunek 7.17. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji zarządczych



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje korporacyjne/zarządcze – ocena innych

Analiza kompetencji zarządczych w ocenie pracowniczej nie wykazała istotnych różnic.

Podsumowując: wyższe kompetencje zarządcze (KK) deklarują CEO, dyrektorzy i menedżerowie projektów, w stosunku do kierowników w procesie samooceny. Efekt ten nie różnicuje grup w procesie oceny przez innych.

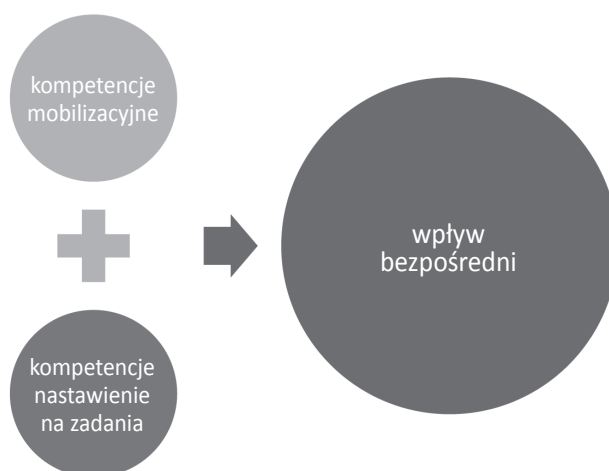
Weryfikacja hipotezy H.11

H.11. Kompetencje przywódcze lepiej przewidują wpływ bezpośredni na organizację i otoczenie, na zespół i relacje w stosunku do kompetencji menedżerskich.

W celu sprawdzenia, czy **wpływ bezpośredni** można przewidywać na podstawie kompetencji liderek oraz kompetencji menedżerskich, przeprowadzono analizę regresji liniowej metodą hierarchiczną.

W pierwszym kroku, w ramach pierwszego modelu, wykonano analizę na predyktorach kompetencji liderek. Analiza wykazała, że sprawdzany model istotnie statystycznie wyjaśnia wpływ bezpośredni na siebie, $F(5, 193) = 3,853$; $p < 0,002$; uzyskany model pozwala wyjaśnić 6% (*Skorygowane $R^2 = 0,067$*) zmienności wpływu na siebie. Analiza ujawniła jeden istotny statystycznie predyktor – **kompetencje mobilizacyjne** ($p = 0,0010$), a jego siłę można uznać za umiarkowaną ($Beta = 0,250$).

Rysunek 7.18. Analiza regresji w modelu: wpływ bezpośredni oraz kompetencje liderek i menedżerskie



Źródło: opracowanie własne.

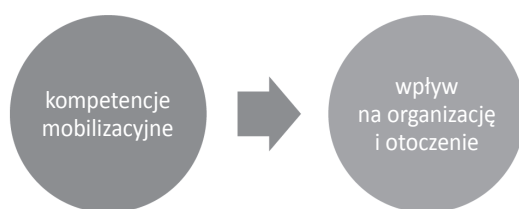
W drugim kroku, w ramach drugiego modelu, dodatkowo jako predyktory wprowadzono kompetencje menedżerskie. Analiza wykazała, że drugi model nie przewiduje istotnie statystycznie wpływu bezpośredniego, chociaż **kompetencja nastawienie na zadania** jest bliska istotności $p = 0,057$.

W celu sprawdzenia, czy **wpływ na organizację i otoczenie** można przewidywać na podstawie kompetencji liderek oraz kompetencji menedżerskich, przeprowadzono analizę regresji liniowej metodą hierarchiczną.

W pierwszym kroku, w ramach pierwszego modelu, wykonano analizę na predyktorach kompetencji liderek. Analiza wykazała, że sprawdzany model istotnie statystycznie wyjaśnia wpływ na organizację i otoczenie, $F(5, 193) = 5,732$; $p < 0,001$; uzyskany model pozwala wyjaśnić 10% (*Skorygowane $R^2 = 0,107$*) zmienności wpływu na organizację i otoczenie. Analiza ujawniła jeden istotny statystycznie predyktor – kompetencje mobilizacyjne ($p = 0,007$), a jego siłę można uznać za umiarkowaną ($Beta = 0,257$).

W drugim kroku, w ramach drugiego modelu, dodatkowo jako predyktory wprowadzono kompetencje menedżerskie. Analiza wykazała, że drugi model nie przewiduje istotnie statystycznie wpływu na organizację i otoczenie.

Rysunek 7.19. Analiza regresji w modelu: wpływ na organizację i otoczenie oraz kompetencji liderek i menedżerskich



Źródło: opracowanie własne.

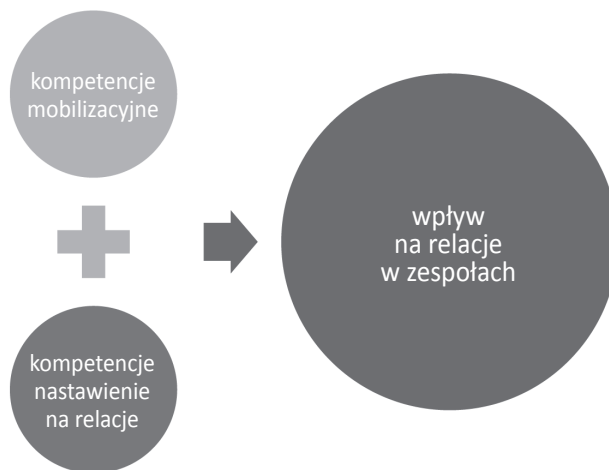
W celu sprawdzenia, czy **wpływ na relacje w zespołach** można przewidywać na podstawie kompetencji liderek oraz kompetencji menedżerskich, przeprowadzono analizę regresji liniowej metodą hierarchiczną.

W pierwszym kroku, w ramach pierwszego modelu, wykonano analizę na predyktorach kompetencji liderek. Analiza wykazała, że sprawdzany model istotnie statystycznie wyjaśnia wpływ na kreowanie i za-

rzządzanie relacjami, $F(5, 193) = 6,619$; $p < 0,001$; uzyskany model pozwala wyjaśnić 12,4% (*Skorygowane $R^2 = 0,124$*) zmienności wpływu na relacje. Analiza ujawniła jeden istotny statystycznie predyktor – kompetencje mobilizacyjne ($p = 0,002$), a jego siłę uznać można umiarkowaną ($Beta = 0,297$).

W drugim kroku, w ramach drugiego modelu, dodatkowo jako predyktory wprowadzono kompetencje menedżerskie. Analiza wykazała, że drugi model istotnie statystycznie lepiej przewiduje kreowanie i zarządzanie relacjami, $F(2, 191) = 3,205$; $p = 0,043$, a jego wartość eksploracyjna wzrosła o 2,8% (*Zmiana $R^2 = 0,028$*).

Rysunek 7.20. Analiza regresji modelu: wpływ na relacje w zespole oraz modeli kompetencji liderkich i menedżerskich



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując: kompetencje liderkie mobilizacyjne okazały się najsilniejszym predyktorem w zakresie wywierania wpływu w obszarze bezpośrednim oraz na organizację i otoczenie. W przypadku wywierania wpływu na relacje i zespół dwie kategorie kompetencji: liderkie mobilizacyjne oraz menedżerskie nastawienie na relacje przewidują zależność.

Weryfikacja hipotezy H.12

H.12 Wiek i staż są dodatnio powiązane z poziomem kompetencji liderkich i menedżerskich w samoocenie menedżerów i w ocenie pracowników.

| | | | | | | | | |
|------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Staż | | -0,027 | 0,036 | -0,054 | -0,009 | -0,069 | -0,083 | -0,064 |
| | Istotność | 0,713 | 0,629 | 0,468 | 0,908 | 0,353 | 0,293 | 0,369 |
| | N | 185 | 185 | 185 | 185 | 185 | 161 | 199 |

Źródło: opracowanie własne.

Przeliczono również korelacje między wiekiem i stażem a samooceną kompetencji przez menedżerów i oceną kompetencji pracowników.

W samoocenie menedżerów okazuje się, że **wiek** wiąże się z poziomem kompetencji liderek takich jak: **wizjonerskie, mobilizacyjne** oraz menedżerskich, np. **nastawienia na relacje**, natomiast **staż** koreluje z kompetencjami liderek, takimi jak: **antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne** i nie koreluje z kompetencjami menedżerskimi.

W ocenie „innych” brakuje związków pomiędzy kompetencjami liderek i menedżerskimi z wiekiem i stażem.

Hipoteza potwierdziła się częściowo na poziomie samooceny.

Tabela 7.10. Analiza skupień w zakresie kompetencji liderek

| | Skupienie | | |
|------------------|-----------|---------|----------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Wizjonerskie | -0,50333 | 0,56722 | -0,78850 |
| Wartościotwórcze | -0,21109 | 0,52930 | -0,94266 |
| Mobilizacyjne | 0,28774 | 0,50237 | -1,28518 |
| Autorefleksyjne | -0,53290 | 0,62643 | -0,88918 |

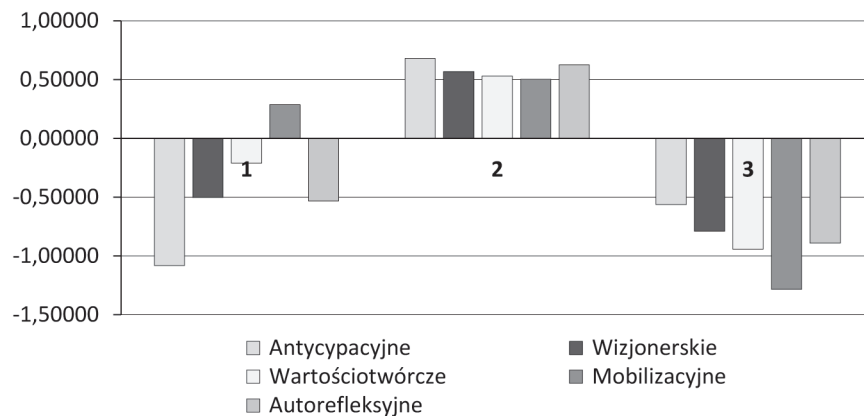
Tabela 7.11. Liczba osób przynależnych do danej grupy

| Liczba obserwacji w każdym ze skupień | | |
|---------------------------------------|---|---------|
| Skupienie | 1 | 40,000 |
| | 2 | 105,000 |
| | 3 | 50,000 |
| Ważne | | 195,000 |
| Braki danych | | ,000 |

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo wykonano analizę skupień (klastrow) w celu opisanego typologii liderów w badanej grupie. W tabeli 7.10 zaprezentowano liczbę klastrow oraz w tabeli 7.11 liczbę menedżerów przypisanych do danej typologii.

Rysunek 7.21. Typologia w zakresie kompetencji liderkich



Źródło: opracowanie własne.

W analizie skupień wyłoniono trzy typy liderów:

- (1) *Prowadzę, ale nie wiem gdzie.* Ten typ charakteryzuje się wysoką kompetencją mobilizacyjną przy niskich kompetencjach antycypacyjnych, wizjonerskich, autorefleksyjnych i umiarkowanie niskich wartościotwórczych. Nietrudno zauważyć, że kompetencje niskie powiązane są z procesami poznawczymi. Takie ułożenie kompetencji może świadczyć o deficytach poznawczych w przypadku tego rodzaju liderów.
- (2) *Skuteczny lider.* Wysokie kompetencje liderkie. Wszystkie prezentowane kompetencje liderkie są na wysokim poziomie. Może to świadczyć o tym, że przywódca efektywnie potrafi poprowadzić zwolenników w kierunku wyznaczonych wizji, trafnie przewiduje przyszłe układy w organizacji i poza nią, umiejętnie mobilizuje ludzi do działania w ponadstandardowym wymiarze, wyciąga wnioski z sukcesów i porażek, buduje zespół wokół wspólnych jasno określonych wartości.
- (3) *Nieskuteczny lider.* Niskie kompetencje liderkie. Taki lider nie pociąga za sobą zwolenników (bardzo niskie kompetencje mobilizacyjne). Nie przekonuje ludzi do działania, rzadko trafnie

antycypuje przyszłość, nie mobilizuje do wytężonej pracy, nie potrafi zdefiniować klarownych wartości i wizji, ma niską umiejętność uczenia się na przeszłych doświadczeniach.

Tabela 7.12. Analiza skupień – kompetencje menedżerskie

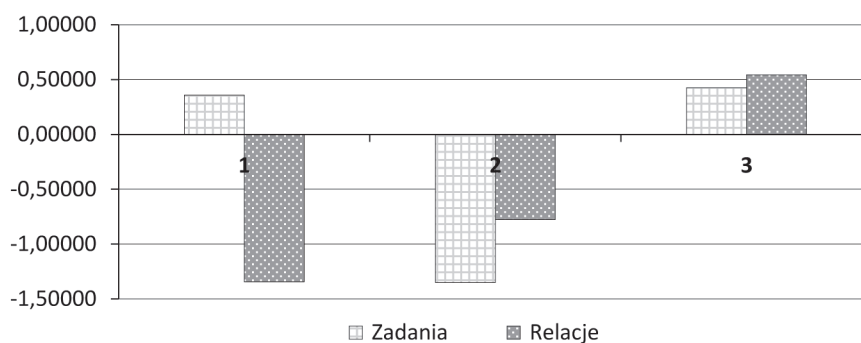
| | Skupienie | | |
|---------|-----------|----------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Zadania | ,36009 | -1,34993 | ,42764 |
| Relacje | -1,34569 | -,77756 | ,54452 |

Tabela 7.13. Liczba osób przynależnych do danej grupy

| Liczba obserwacji w każdym ze skupień | | |
|---------------------------------------|---|---------|
| Skupienie | 1 | 24,000 |
| | 2 | 46,000 |
| | 3 | 125,000 |
| Ważne | | 195,000 |
| Braki danych | | ,000 |

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7.22. Typologia w zakresie kompetencji menedżerskich



Źródło: opracowanie własne.

W zakresie kompetencji menedżerskich wyłoniono trzy typy:

- (1) *Zadaniowiec*. Menedżer potrafiący dobrze określić zadanie i poprowadzić ludzi w kierunku jego realizacji, ale używający przy

tym strategii bardziej racjonalnych niż emocjonalnych. Może stosować nadmiernie racjonalną perswazję i klarownie tłumaczyć, na czym polegają zadania. Brakuje mu jednak empatycznych taktyk wywierania wpływu skupiających się na budowaniu relacji, takich jak konsultacja czy partycypacja.

- (2) *Nieudacznik lub początkujący menedżer*. Nie potrafi określić zadania i budować relacji. Przegrywa przez to na każdym organizacyjnym polu.
- (3) *Skuteczny menedżer*. Łączy umiejętnie dwie strategię działania: jasne określanie zadań i prowadzenie „miękkie” pracowników. Nie dość, że sprawnie realizuje zadania, to również buduje bardzo dobrą atmosferę w zespole.

Tabela 7.14. Analiza skupień – kompetencje lidarskie i menedżerskie

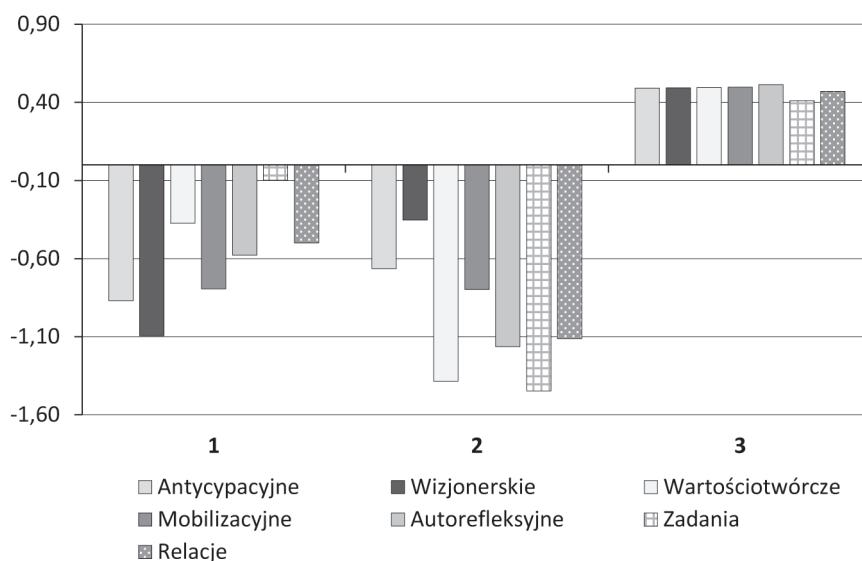
| | Skupienie | | |
|------------------|-----------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Wizjonerskie | -1,09 | -0,35 | 0,49 |
| Wartościotwórcze | -0,37 | -1,39 | 0,50 |
| Mobilizacyjne | -0,79 | -0,80 | 0,50 |
| Autorefleksyjne | -0,58 | -1,16 | 0,51 |
| Zadania | -0,10 | -1,45 | 0,41 |
| Relacje | -0,50 | -1,11 | 0,47 |

Tabela 7.15. Liczba osób przynależnych do danych grup

| Liczba obserwacji w każdym ze skupień | | |
|---------------------------------------|---|---------|
| Cluster | 1 | 44,000 |
| | 2 | 31,000 |
| | 3 | 120,000 |
| Valid | | 195,000 |
| Missing | | 0,000 |

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7.23. Typologia w zakresie kompetencji liderkich i menedżerskich



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie dokonanej analizy skupień wyprowadzono następującą typologię:

Typ pierwszy: *Realizator zadań, ale bez wizji i antycypacji*. Wyższe kompetencje menedżerskie w wymiarze koncentracji na zadaniach, przy niskich kompetencjach antycypacyjnych i wizjonerskich oraz mobilizacyjnych (może mieć związek z deficytami poznawczymi lidera). Umiarkowane kompetencje wartościotwórcze, autorefleksyjne i nastawienie na relacje.

Typ drugi: *Rozsiewacze wizji, ale bez rezultatów*. Silniejsze kompetencje liderkie niż menedżerskie. Prezentuje niskie kompetencje wartościotwórcze, autorefleksyjne, skoncentrowanie na zadaniach i relacjach. Antycypuje i posiada wizje. Umiarkowanie mobilizuje.

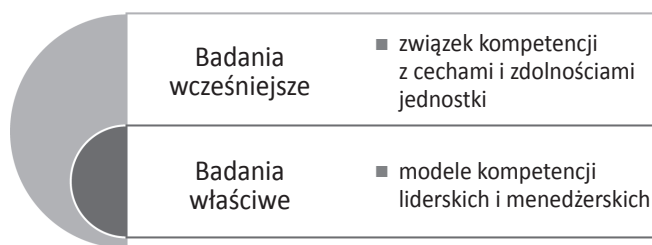
Typ trzeci: *Korporacyjny wyjadacz*. *Dopalacz zespołu*. Prezentuje wysokie kompetencje liderkie i menedżerskie. Lider, który potrafi poprowadzić grupę w kierunku wytyczonej wizji, przy jasno określonych celach i zadaniach. Buduje dobrą atmosferę w zespole. Godzi płaszczyzną strategiczną z płaszczyzną operacyjną i jest w tym przekonywający.

Rozdział 8

IMPLIKACJE TEORETYCZNE

Rozważania podjęte w niniejszej publikacji dotyczą dwóch obszarów. Pierwszym z nich są badania dotyczące kompetencji i ich związku z cechami, zdolnościami jednostki nazywane w publikacji badaniami wcześniejszymi. Drugi obszar to próba rozdzielenia kompetencji liderek i menedżerskich nazywana w monografii badaniami właściwymi.

Rysunek 8.1. Badania prezentowane w monografii



Źródło: opracowanie własne.

8.1. Wnioski z badań wcześniejszych

W przeprowadzonych siedmiu projektach badawczych przetestowano 914 menedżerów reprezentujących różne szczeble w hierarchii organizacyjnej. Założono, że podejście oparte na cechach stanowi bardzo

ważny element w procesie selekcji, rozwoju i planowaniu karier menedżerskich (Amstrong, 2000). Predyspozycje, czyli względnie stałe cechy tzw. schematy Ja, oparte na doświadczeniach, wiedzy o nas samych, pomagają nam zrozumieć, wyjaśnić i przewidywać własne zachowania (Aronson, Wilson i Akert, 2012). Zgodnie z licznymi teoriami psychologicznymi są one przewidywalne i stanowią ważną podstawę naszych działań. Wyniki powyższych badań pokazały, że cechy nie zawsze wiążą się z kompetencjami menedżera. Wyniki uzyskane przez autorkę wspierają Teorię Aktywacji Cech (ang. *Trait Activation Theory*, Tett i Guterma, 2000; Tett i Burnett, 2003) i związane z nią badania naukowe (Mischel i Shoda, 1995), które pokazują, że zarówno cechy, jak i zdolności ujawniają się w formie przewidywanego zbioru zachowań tylko wtedy, gdy sytuacja wymaga zachowania związanego z daną cechą. W przeciwnym razie dana cecha nie ujawnia się, a jej wpływ na efektywność zachowań jest marginalny. Ze względu na złożoność i niejednoznaczność kontekstów zarządzania (Pfeffer, 1977) możemy mieć do czynienia z różnymi sytuacjami w zależności od znaczenia danej cechy. Innymi słowy: cechy kierujących nie zawsze przejawiają się w sposób warunkujący efektywność przywództwa. W przypadku zachowań lidera ocena dotyczy faktycznego zachowania, które zaobserwowano w akcie przewodzenia. Zakładamy w związku z tym, że zachowania lidera stanowią bardziej precyzyjne predyktory skuteczności przywództwa niż cechy.

Z przedstawionych badań można wyprowadzić zatem trzy wnioski:

1. Menedżerowie „sięgają” po cechy, zdolności, gdy nie korzystają z wyuczonych i sprawdzonych schematów działania, jakimi są kompetencje zawodowe. Robią to wtedy, gdy sytuacja jest dla nich nowa, niejasna, zaskakująca lub wymaga uruchomienia danej cechy czy zdolności (Baczyńska i Thornton, 2017). Z licznych doświadczeń asesorskich autorki wynika, że często, gdy ludziom „kończą się” kompetencje, tam zaczyna się presja lub koncyliacja, a strategia przynależy wtedy zawsze do osoby występującej w danej sytuacji. Jedni menedżerowie zaczynają grozić, stosują legitymizację czy straszą pracowników, inni zaczynają się pozytywnie konfrontować i szukać wspólnych, optymalnych dla wszystkich stron, rozwiązań.
2. W przedstawionych badaniach potwierdzono powszechny pogląd, że cechy liderów nie są tym, co pociąga za sobą ich zwolenników – są one wtórne. Przywództwo oparte jest na kompetencjach czy

zachowaniach, dzięki którym liderzy pozyskują licznych zwolenników, prezentując im atrakcyjną wizję, wartości, przewidując przyszłe układy sił i wyznaczając ciekawy kierunek działania. Liderzy przekonują swoich zwolenników swoimi zachowaniami. Na podstawie przeprowadzonej analizy związku kompetencji z osobowością można stwierdzić, że żaden wymiar osobowości nie koreluje z kompetencjami lidorskimi. Na tej podstawie można wnioskować, że kompetencje, jako złożone umiejętności, bardziej wiążą się z cechami modyfikowalnymi niż cechami względnie stałymi jednostki (Baczyńska i Korzyński, 2017). Oznacza to, że lider może wyuczyć się – nabyć na drodze treningu – wymaganych w danym środowisku kompetencji. Test osobowości można więc stosować jako dodatkowe narzędzie opisujące liderów, ważne na przykład z perspektywy szukania „wad”, które mogą wpływać czy wręcz zaburzać proces przewodzenia.

3. Warto też zaznaczyć, że w przypadku menedżerów liniowych związek cech z kompetencjami kierowniczymi był silniejszy niż związek cech z kompetencjami lidorskimi. Można zatem wyprowadzić wniosek, że kompetencje lidorskie są bardziej niezależne od cech niż kompetencje menedżerskie.

Kompetencje według Modelu Ograniczonego Przywództwa mogą być niezależne od kompetencji kierowniczych i można z nich wyprowadzić dwa oddzielne modele kompetencji zawodowych. Wnioski te należałoby jeszcze sprawdzić na liczniejszych grupach menedżerskich.

8.2. Wnioski z badań właściwych

W drugiej części badań opracowano i przetestowano na ok. 1000 respondentach dwa modele kompetencyjne, użyteczne z perspektywy zarządzania, które składały się z dwóch wymiarów: kompetencji menedżerskich i kompetencji lidorskich.

Badanie opisano w następującym porządku:

- pytania badawcze,
- opis grupy badawczej,
- narzędzia badawcze,
- opis procedury,
- analiza danych,

- prowadzenie badań,
- kształtowanie wniosków,
- konfrontacja z literaturą,
- zamknięcie badania – wnioski.

Pytania badawcze

W pierwszej fazie badania, na postawie wnikliwego przeglądu literatury, wyprowadzono następujące pytania i hipotezy badawcze: Czy można rozdzielić kompetencje lidarskie i menedżerskie? Czy kompetencje menedżerskie można określić za pomocą dwóch niezależnych wymiarów: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje? Czy kompetencje lidarskie zgodnie założeniem Koźmińskiego składają się z pięciu niezależnych wymiarów, takich jak: kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne? Czy modele kompetencji menedżerskich i lidarskich są od siebie niezależne? Na których szczeblach organizacyjnych silniej prezentowane są kompetencje lidarskie, a na których kompetencje menedżerskie? Czy kompetencje lidarskie mają związek z realnym wpływem, jaki wywiera lider na siebie, relacje w zespole, organizację i otoczenie? Czy wiek i staż różnicują ocenę kompetencji menedżerskich i lidarskich?

Aby zweryfikować na poziomie empirycznym ww. problemy badawcze, wyprowadzono następujące hipotezy badawcze:

- H.1. Kompetencje menedżerskie składają się z dwóch niezależnych wymiarów: nastawienie na zadania i nastawienie na relacje.
- H.2. Kompetencje lidarskie składają się z pięciu niezależnych wymiarów: kompetencje antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne.
- H.3. Model kompetencji użytecznych w zarządzaniu (KK) składa się z dwóch wymiarów kompetencji menedżerskich i pięciu wymiarów kompetencji lidarskich, które tworzą jednorodny i różnialny wewnętrznie konstrukt.
- H.4. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe wyniki w zakresie kompetencji przywódczych w procesie samooceny.
- H.5. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują niższe

- wyniki w zakresie kompetencji przywódczych w procesie oceny przez „innych”.
- H.6. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują wyższe wyniki w zakresie kompetencji menedżerskich w procesie samooceny.
 - H.7. Kierownicy średniego szczebla, w odróżnieniu od menedżerów zajmujących wyższe szczeble menedżerskie, uzyskują wyższe wyniki w zakresie kompetencji menedżerskich w procesie oceny przez „innych”.
 - H.8. Kompetencje przywódcze w procesie samooceny menedżerów są powiązane z wpływem, jaki wywiera lider na siebie, zespół i organizację.
 - H.9. Kompetencje przywódcze w procesie oceny przez innych mają związek z wpływem, jaki wywiera lider na siebie, zespół i organizację.
 - H.10. Kompetencje zarządcze w procesie samooceny i oceny „innych” są wyższe na wyższych stanowiskach menedżerskich, takich jak CEO, dyrektor, menedżer projektów, w porównaniu z kierownikami średniego szczebla.
 - H.11. Kompetencje przywódcze lepiej niż kompetencje menedżerskie przewidują wpływ bezpośredni, na organizację i otoczenie, na zespół i relacje w stosunku do kompetencji menedżerskich.
 - H.12. Wiek i staż pracy są dodatnio skorelowane z poziomem kompetencji liderek i menedżerskich w samoocenie menedżerów i w ocenie pracowników.

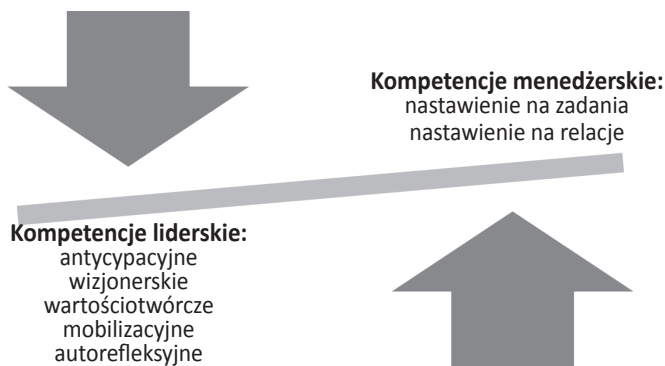
Dobór grupy badawczej

Następnie wyselekcjonowano grupę 1800 menedżerów uczestników studiów MBA w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Opracowanie narzędzi gromadzenia danych

Na podstawie przeglądu literatury z zakresu kompetencji ważnych z perspektywy zarządzania wyłoniono propozycję dwóch modeli kompetencji: kompetencji menedżerskich i kompetencji liderek.

Rysunek 8.1. Graficzne przedstawienie modelu kompetencji liderkich i menedżerskich



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy model wynika z przeglądu literatury, w której jak bumerang wraca pojęcie zachowań nastawionych na zadania i nastawionych na relacje. Zachowania te są czasami różnie nazywane w różnych koncepcjach, ale można zauważyć duże znaczenie tych wymiarów w prawie każdej teorii. I tak, przykładowo, w koncepcji Fiedlera zakłada się zmienność zachowań w zależności od struktury sytuacji i koncentrację na zadaniach lub relacjach w zależności od rodzaju sytuacji, w której znajduje się menedżer. W ewolucyjnym modelu Blancharda widzimy zachowania nastawione na zadania w pierwszych fazach rozwoju pracownika, następnie zachowania skoncentrowane wokół relacji na kolejnych etapach. Koncepcje transakcyjne, transformacyjne i ich powiązania z zachowaniami nastawionymi na zadania oraz relacje opisano w rozdziale dotyczącym skutecznego przywództwa.

Przypomnijmy, że kompetencje związane z wykonywanymi zadaniami to te, które umożliwiają kierownikowi skuteczne zarządzanie bieżącą pracą. Wiążą się one bezpośrednio z funkcjami przypisanymi do roli menedżera. Należą do nich określanie celów, planowanie i organizacja. Powiązane są bezpośrednio z celami i priorytetami ustalonymi przez lidera, umiejętnością zrozumienia i analizy informacji, energią i wysiłkiem, jakie dana osoba gotowa jest zainwestować w rozwiązywanie problemów, umiejętnością dostosowania się do wymogów związanych z realizacją poszczególnych zadań itd. Drugą ważną grupą kompetencji związanych z zadaniami kierownika są kompetencje interpersonalne. Przejawiają się one w podejściu menedżera do innych ludzi, jego zdolności do budowania relacji, umiejętności nawiązywania

współpracy, rozwiązywania konfliktów oraz wpływania na rozwój swoich podwładnych.

Drugi człon modelu wyprowadzonego w pracy przez autorkę, mający potwierdzenie w wynikach badań własnych, bazuje na założeniach Teorii Ograniczonego Przywództwa (TOP), która została opracowana przez Koźmińskiego (2013). TOP rzuca nowe światło na badania liderów. Zaproponowany model kompetencji liderek wyprowadzony przez Koźmińskiego (2013), czyli nazwanie i wyodrębnienie kompetencji liderek – antycypacyjnych, wizjonerskich, wartościotwórczych, mobilizacyjnych i autorefleksyjnych jest unikatowy i wskazuje jednoznacznie, co jest kluczowe w roli lidera.

Bazując na przyjętych założeniach, skonstruowano i poddano uważnej walidacji trzy autorskie kwestionariusze pomiarowe. Kwestionariusze, zgodnie z zaleceniami literaturowymi (zob. Yukl, 2013), zbudowano wokół obserwowalnych zachowań, które są najlepszym wskaźnikiem kompetencji (Filipowicz, 2004). Pierwszy kwestionariusz mierzył kompetencje menedżerskie, drugi liderek, a trzeci wywieranie wpływu. Szczegółowy opis i parametry statystyczne narzędzi znajdują się w części badawczej pracy.

Prowadzenie badań

Badanie na wybranej próbie menedżerów przeprowadzono w formie online w metodologii 360 stopni, co oznacza, że badany menedżer dokonywał samooceny, a następnie był oceniany przez innych czterech wybranych pracowników, współpracowników, szefa itp. Uzyskano w sumie 199 kompletnych zwrotów z badania. Oznacza to, że dalszej analizie poddano samoocenę 199 menedżerów i 796 ich oceniających – w sumie 995 badanych.

Analiza danych. Kształtowanie uogólnień. Konfrontacja z literaturą

Weryfikacja hipotez H1, H2, H3 konfirmacyjną analizą czynnikową (CFA) założonych modeli pokazała, że dane empiryczne są dobrze dopasowane do założonych modeli kompetencji. I tak, uzyskane wskaźniki dopasowania pozwalają na przyjęcie modelu kompetencji menedżerskich ($\chi^2 = 69,584$; $df = 32$; $CFI = 0,943$; $RMSEA = 0,077 (0,07 - 0,09)$). Dane empiryczne wskazują dobre dopasowanie do założonego modelu kompetencji menedżerskich: nastawienia na zadania i nastawienia na

relacje. Kowariancja pomiędzy dwoma wymiarami wynosi 0,7, co oznacza, że badani menedżerowie mieli wysokie kompetencje w wymiarze nastawienia na zadania i nastawienia na relacje.

W dalszej kolejności zweryfikowano model zakładający pięć aspektów kompetencji liderekich.

Wyniki CFA dla modelu kompetencji przywódczych i jego pięciu wymiarów – kompetencje antycypacyjne; wizjonerskie; wartościotwórcze; mobilizacyjne i autorefleksyjne – kształtowały się następująco: $\chi^2 = 300,198$; $Df = 160$; $CFI = 0,910$; $RMSEA = 0,07 * (0,07 - 0,09)$. Wyniki wskazują na dobre dopasowanie danych empirycznych do założonego modelu – model został również zweryfikowany pozytywnie. W trzecim kroku przetestowano model kompetencji użytecznych w zarządzaniu (KK), w którym założono, że składa się on z niezależnych od siebie wymiarów: pięciu kompetencji liderekich i dwóch kompetencji menedżerskich (hipoteza H3). W testowanym modelu przyjęto, że kompetencje menedżerskie i przywódcze pozostają pod wpływem jednego czynnika latentnego, który stanowią kompetencje użyteczne w zarządzaniu (KK). Innymi słowy, sprawdzono, czy wszystkie wyłonione kompetencje: liderkie i menedżerskie są istotne i używane przez badanych menedżerów w procesie zarządzania organizacją.

Wskaźniki dopasowania dla tego modelu były następujące: $\chi^2 = 800,272$; $Df = 395$; $CFI = 0,824$; $RMSEA = 0,077 (0,07-0,08)$. Model został również zweryfikowany pozytywnie.

Założono, że model I i model II będą tworzyć jeden model, przy zachowaniu względnej niezależności między kompetencjami menedżerskimi a kompetencjami liderkimi. Jak wynika z uzyskanych danych, wszystkie badane kompetencje są istotne i wykorzystywane są w podobnym stopniu przez zarządzających. Wskaźniki dopasowania danych do modelu spełniają wszystkie założenia.

Uzyskane wyniki pokazują, że menedżerowie, zarządzając organizacją, korzystają z kompetencji zarówno menedżerskich, jak i liderkich. Ponadto można wyprowadzić wnioski, że po pierwsze rolę menedżera w organizacji można sprowadzić do sprawnego nadawania struktury zadań i budowania bieżących relacji. Takie wnioski są komplementarne do badań i analiz Yukla (1989; 2013). Ponadto wyniki potwierdzają założenia Koźmińskiego (2013), że rolę lidera należy postrzegać przez analizowanie i przewidywanie przyszłych zdarzeń (antycypacja), wyznaczanie wizji (wizjonerstwo), pokazywanie, co jest ważne dla organizacji, zespołu, czyli wyznaczanie kluczowych wartości (kompetencje

wartościotwórcze), mobilizowanie innych do wyteźonej pracy (kompetencje mobilizacyjne) i wyciąganie wniosków z przeszłych doświadczeń (autorefleksyjność). Uzyskane wyniki i wyprowadzone wnioski niosą ze sobą nowe spojrzenie na działania podejmowane przez liderów i menedżerów w organizacji. Takie postrzeganie obu ról bardzo porządkuje bałagan w obszarze modeli kompetencyjnych i zachowań przywódczych, wytyczając dosyć precyzyjnie granice pomiędzy tymi pojęciami. Wyniki te potwierdzają też założenia Mintzberga (2012), który twierdzi, że „zamiast rozdzielać zarządzanie od przywództwa powinniśmy traktować menedżerów jako przywódców, a przywódców pojmować jako dobrze wykonujących zarządzanie (Mintzberg, 2012, s. 26). Warto jednak widzieć granice i jakościowo różne zachowania prezentowane przez zarządzających. Uzyskany wynik potwierdza założenia Czerskiej i Rutki (2015), którzy uważają, że współczesny menedżer odgrywa obie role w organizacji, używając kompetencji lidera i menedżera technokraty.

Kolejne analizy dotyczyły różnic między grupami stanowiskowymi. W celu weryfikacji hipotez H4 –H7 zastosowano testy różnic pomiędzy grupami.

Sprawdzano, czy typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje kompetencje lidereckie antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne, autorefleksyjne.

Wyniki pokazują, że w zakresie kompetencji wartościotwórczych, mobilizacyjnych i autorefleksyjnych kierownicy posiadają niższe kompetencje lidereckie w tych wymiarach w stosunku do menedżerów projektów, dyrektorów i CEO. W zakresie kompetencji antycypacyjnych kierownicy średniego szczebla mają niższe kompetencje w stosunku do dyrektorów i CEO oraz w wizjonerskich różnią się istotnie od dyrektorów. Podobne rezultaty uzyskano w ocenie kompetencji lidereckich przez pracowników. Wykazano, że istnieją znaczące różnice w zakresie oceny kompetencji antycypacyjnych (kierownicy posiadają niższe kompetencje w stosunku do CEO, dyrektorów i menedżerów projektów), wizjonerskich (kierownicy różnią się w stosunku do CEO) i wartościotwórczych (kierownicy średniego szczebla różnią się w stosunku do CEO). W pozostałych kompetencjach nie znaleziono istotnych różnic. Najwyższe oceny kompetencji uzyskali CEO. Typ zajmowanego stanowiska powiązany jest z poziomem prezentowanych kompetencji. Jest to zgodne z założeniem Brousseau i in. (2006), którzy wykazują, że wspinięcie się po szczeblach kariery organizacyjnej wymaga zdobywania kompetencji przewodzenia. Podobne wyniki uzyskali Kaiser i Craig (2004) oraz Jacobs i Jaques

(1990), którzy udowodnili, że inny wzór zachowań prezentują menedżerowie na różnych stanowiskach. Rozwój kompetencji przywódczych jest zatem koniecznym czynnikiem kariery; w przeciwnym wypadku menedżerowie „wypadają z torów” na ścieżce awansów (Conger i Fulmer, 2003; McCall i Lombardo, 1983).

W dalszej analizie poddano kompetencje menedżerskie. Sprawdzono, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje kompetencje menedżerskie: „nastawienie na relacje”, „nastawienie na zadania”. I tak, w samoocenie wykazano, że nie ma istotnych różnic pomiędzy grupami menedżerów w zakresie kompetencji „nastawienie na zadania”, a ponadto istnieją istotne różnice pomiędzy kierownikami średniego szczebla i menedżerami projektów oraz dyrektorami w zakresie kompetencji „nastawienie na relacje”, ale zależność jest odwrotna od zakładanej, czyli menedżerowie wyższego szczebla – menedżerowie projektów i dyrektorzy – mają wyższe kompetencje w odróżnieniu do kierowników w procesie samooceny.

W procesie oceny przez innych nie ma istotnych różnic pomiędzy grupami menedżerskimi w zakresie kompetencji „nastawienie na relacje” i „nastawienie na zadania”. Menedżerowie z badanej grupy byli osobami bardzo dobrze radzącymi sobie w pracy. Większość z nich miała finansowane studia MBA i byli na ścieżce szybkiej kariery organizacyjnej. Poziom prezentowanych przez nich kompetencji organizacyjnych nie różnicował ich wewnątrzgrupowo. Ciekawy wydaje się wynik uzyskany w procesie samooceny przez dyrektorów i menedżerów projektów. W procesie samooceny prezentowali oni wyższe kompetencje „nastawienia na relacje” w odróżnieniu od innych grup. Podobne wyniki odnośnie do życzliwości do innych znajdujemy w badaniu Kaiser i Craig (2004). Można to wytłumaczyć syndromem „superbohatera”, który pod każdym względem musi być wybitny. Osoby na tych stanowiskach mają jeszcze do zdobycia wyższe stanowiska i o to może toczyć się gra. Być może też mniejszy dostęp do informacji tych menedżerów w porównaniu z CEO powoduje, że relacje są dla nich ważne, bo kanałami nieformalnymi starają się dotrzeć do ważnych informacji i załatwić różne sprawy w organizacji. Niemniej jednak ocena innych nie pozostawia złudzeń i wskazuje na wyrównany poziom kompetencji we wszystkich grupach w tym zakresie. Uzyskane wyniki są zgodne z koncepcjami rozwoju przywództwa w organizacjach (Charan i in., 2000).

Kolejna analiza dotyczyła tego, jak typ wykonywanego stanowiska (menedżer *vs* CEO *vs* dyrektor *vs* kierownik) różnicuje w samoocenie

i ocenie pracowniczej zmienną wpływ na (1) siebie, (2) zespół oraz (3) organizację i otoczenie. Otrzymano istotne różnice jedynie w zakresie wpływu na organizację i otoczenie zarówno w samoocenie, jak i ocenie innych. Wykazano, że obydwu ocenach CEO mają większy wpływ na organizację i otoczenie w stosunku do menedżerów projektów i kierowników. Wyniki te korespondują z badaniami Mumford i in. (2007), którzy podkreślają znaczenie kompetencji biznesowych i strategicznych jako istotne wśród CEO.

W następnym kroku przeanalizowano, czy kompetencje korporacyjne/zarządcze w procesie samooceny i oceny „innych” są wyższe na wyższych stanowiskach menedżerskich, takich jak CEO, dyrektor, menedżer projektów w porównaniu z kierownikami średniego szczebla.

Badania wykazały, że wyższe kompetencje zarządcze (KK) deklarują CEO, dyrektorzy i menedżerowie projektów, w stosunku do kierowników w procesie samooceny. W procesie oceny przez innych nie ma istotnych różnic.

Następnie sprawdzono, czy kompetencje przywódcze lepiej przewidują wpływ bezpośredni, na organizację i otoczenie, na zespół i relacje w stosunku do kompetencji menedżerskich.

Analiza uzyskanych danych wykazała, że kompetencje lidarskie mobilizacyjne okazały się najsilniejszym predyktorem w zakresie wywierania wpływu w obszarze bezpośrednim oraz na organizację i otoczenie. W przypadku wywierania wpływu na relacje i zespół dwie kategorie kompetencji: lidarskie mobilizacyjne oraz menedżerskie nastawienie na relacje przewidują zależność.

Przeliczono również korelacje pomiędzy wiekiem i stażem a samooceną kompetencji przez menedżerów i oceną kompetencji pracowników. Okazuje się, że wiek nie wiąże się z poziomem kompetencji ani w samoocenie menedżerów, ani w ocenie pracowników. Ciekawe analizy związków uzyskano natomiast pomiędzy stażem a kompetencjami. Menedżerowie wyżej oceniają swoje kompetencje wraz ze powiększającym się stażem pracy, natomiast nie ma takiej zależności w ocenie pracowników. Menedżerowie widocznie nabierają pewności i przekonania o swoich kompetencjach wraz z latami pracy, natomiast nie jest to wyraźne dla innych. Silne związki występują między kompetencją autorefleksyjną i poziomem innych kompetencji lidarskich i menedżerskich zarówno w samoocenie, jak i ocenie pracowników. Można powiedzieć, że jeśli menedżer wykazuje się wysoką kompetencją autorefleksyjną, to jego obraz jest bardziej spójny w samoocenie i ocenie innych.

W badaniu wyłoniono dodatkowo, za pomocą analizy skupień, trzy typy zarządzających organizacjami:

Typ pierwszy: *Realizator zadań, ale bez wizji i antycypacji* – ma wyższe kompetencje menedżerskie w wymiarze koncentracji na zadaniach, lecz niskie kompetencje antycypacyjne i wizjonerskie oraz mobilizacyjne (może to mieć związek z deficytami poznawczymi lidera). Umiarkowane kompetencje wartościotwórcze, autorefleksyjne i nastawienie na relacje.

Typ drugi: *Rozsiewacze wizji, ale bez rezultatów. Silniejsze kompetencje lidarskie niż menedżerskie* – prezentuje niskie kompetencje wartościotwórcze, autorefleksyjne, skoncentrowanie na zadaniach i relacjach. Antycypuje i posiada wizje. Umiarkowanie mobilizuje.

Typ trzeci: *Korporacyjny wyjadacz. Dopalacz zespołu* – ma wysokie kompetencje lidarskie i menedżerskie. Lider, który potrafi poprowadzić grupę w kierunku wytyczonej wizji, przy jasno określonych celach i zadaniach. Buduje dobrą atmosferę w zespole. Godzi płaszczyznę strategiczną z płaszczyzną operacyjną i jest w tym przekonujący.

Typy te świadczą o tym, że kompetencje lidarskie i menedżerskie mogą być stopniowalne. Jest to zgodne z założeniami Mintzberga (2012); Kottera (1990) oraz Czerskiej i Rutki (2015).

Kształtowanie uogólnień

Po pierwsze, rola lidera i menedżera może być odgrywana przez menedżerów równolegle. Menedżerowie skupiają się na zarządzaniu operacyjnym, wykorzystując kompetencje „nastawienie na wyniki” i „nastawienie na relacje”, a ponadto pełnią funkcję lidera, koncentrując się na antycypowaniu przyszłych wydarzeń, rozsiewaniu wizji, zakorzenianiu wartości, mobilizowaniu do ciężkiej pracy grupy zwolenników i autorefleksji, wyciągając wnioski z porażek i sukcesów.

Po drugie, badania wykazały, że menedżerowie działający w średnich i dużych przedsiębiorstwach, gdzie panuje duża rywalizacja określana często jako „wyścig szczurów” muszą pełnić obie funkcje. Funkcje menedżera i lidera mogą być więc pełnione równolegle.

Po trzecie badani menedżerowie zarówno w samoocenie, jak i w ocenie innych posiadają kompetencje lidarskie i menedżerskie rozwinięte w różnym stopniu, ale zawsze wyższe kompetencje lidarskie mają menedżerowie wysokiego szczebla w odróżnieniu do tych zajmujących niższe stanowiska. Oznacza to, że menedżerowie piastujący wysokie

stanowiska w hierarchii organizacji mają wyższe kompetencje liderские, w odróżnieniu od menedżerów piastujących niższe stanowiska. Jest to dowód na to, że kompetencje przywódcze są stopniowalne, a trening i doświadczenie mają istotne znaczenie dla nabywania kompetencji liderских. Z przedstawionych badań jasno wynika też, że zarządzanie we współczesnych organizacjach idzie w parze z przywództwem, a badania potwierdziły fakt, że można prezentować kompetencje liderские i menedżerskie jednocześnie.

Przywództwo w wymiarze kompetencji można traktować jako przyprawę, substytut lub dopalacz. Oznacza to, że niektórzy menedżerowie używają ich jak przyprawy w małym stopniu, aby uatrakcyjnić pracę i zadania pracownikom, inni stosują je zamiast kompetencji menedżerskich (substytut), a ich działania koncentrują się głównie wokół inspiracji innych przez trafną antycypację, prezentowanie ciekawej wizji, mobilizację i pociągające wartości oraz zaniedbywanie często bieżącej pracy, a jeszcze inni traktują je jako swoisty dopalacz, który odbiera możliwość racjonalnego działania, prowadząc zwolenników bezkrytycznie do upragnionego celu, np. w sytuacjach zmian, turbulencji czy gwałtownych kryzysów.

Po czwarte, badani menedżerowie byli dosyć nietypową grupą, ponieważ zajmowali wysokie stanowiska menedżerskie lub znajdowali się na ścieżce szybkiej kariery korporacyjnej, przez co ich wyniki mogą być nieco wyższe niż w innych potencjalnych grupach.

Po piąte, rola cech osobowości i inteligencji w zarządzaniu jest wtórna. Przywództwo bazuje na działaniu, czyli na tym, *co robi* lider, a dopiero potem *jaki jest* lider. Cechy pomagają przywódcy, ale nie stanowią o jego istnieniu. To daje nam odpowiedź na odwieczne pytanie dlaczego tak różni przywódcy, ze skrajnie odmiennymi osobowościami, są liderami. W zarządzaniu osobowość i inteligencja mają znaczenie, ale nie są one powiązane z zachowaniami, które stanowią podstawę kompetencji, chyba że sytuacja je uruchomi. Cechy bowiem wpływają na nasze zachowania, ale tylko w przypadku, kiedy wymaga tego sytuacja, a nasze kompetencje nie są zbyt mocne w tym obszarze. Oznacza to, że cechy są wtórne. Dochodzą do głosu tylko wtedy, gdy w pracy nie mamy wyuczonych schematów działania, a sytuacja jest nowa i zaskakująca.

Po szóste, inteligencja praktyczna w rozumieniu Sternberga (Sternberg, 1999; 2000) jest bardzo bliskim konstruktem teoretycznym w stosunku do kompetencji. Badania przeprowadzone na menedżerach liniowych pokazują silne związki inteligencji praktycznej z mierzonymi

kompetencjami. Można zatem stosować sytuacyjne testy decyzyjne, które są oszczędniejsze, jeśli chodzi o czas i pieniądze w stosunku do badania Assessment Center.

Po siódme, kompetencje lidarskie postrzegane są przez menedżerów w procesie samooceny jako bardziej istotne niż w procesie oceny przez innych, co może świadczyć o nieustającym budowaniu przez nich własnej marki i kreowaniu się na superbohaterów organizacji.

Reasumując: przedstawione wnioski z badania dają dobre, bo oparte na empirii, podstawy teoretyczne do rozdzielenia pojęć „menedżer” vs „lider” na płaszczyźnie kompetencji.

Rozdział 9

IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Czakon (2016) zwraca uwagę na fakt, że wyniki aktualnych badań przeprowadzanych w ramach teorii nauk o zarządzaniu niosą ze sobą niewielki wpływ na wymierne i praktyczne aspekty zarządzania. W niniejszej publikacji autorka prezentuje podejście kompetencyjne, które w pełni można wdrożyć w każdej organizacji, a podział kompetencji liderskich i menedżerskich może służyć do zarządzania w sposób celowy kapitałem ludzkim i rozwojem menedżerskim na poszczególnych szczeblach zarządzania w hierarchii organizacji.

Jak wykazano w teoretycznej części pracy, kompetencje to użyteczne narzędzia służące do oddziaływania na innych, budujące zakres władzy i wpływu. Zdobycie i utrzymanie władzy zależą od posiadanych przez lidera wyjątkowych i trudnych do zastąpienia umiejętności do rozpychania ograniczeń i pozyskiwania ważnych zasobów. Kusio (2015) podkreśla, że obecne otoczenie, w którym operują organizacje, jest konkurencyjne, burzliwe i turbulentne, a Walecka i Zakrzewska-Bielawska (2009) łączą zdolności przywódcze ze skutecznym pokonywaniem kryzysów i uzdrawianiem przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania niosą ze sobą nowe spojrzenie na obraz organizacji. Dzięki temu, że uporządkowano modele kompetencji przypisane do roli menedżera i lidera możemy bardziej świadomie zarządzać procesami selekcji, szkoleń i rozwoju czy projektowaniem ścieżek karier w sposób bardziej precyzyjny. Do tej pory wyjaśnienia badaczy

związane z zachowaniami skoncentrowanymi na zadaniach i na budowaniu relacji były dosyć enigmatyczne. Gdy zachowania przekujemy na konkretne kompetencje, stają się one zrozumiałe, czytelne i użyteczne.

Wnioski są zatem następujące:

1. Wyodrębnione w pracy modele otwierają nową perspektywę w procesie projektowania procesów selekcji czy rozwoju personelu. Na ich podstawie możemy bardziej świadomie wytyczać kompetencje dla grup menedżerów i grup przyszłych liderów. Jest to niezmiernie ważne dla takich procesów jak Assessment czy Development Center oraz ocena 360 stopni. Kompetencje można rozwijać, co oznacza, że zaproponowane modele możemy wykorzystywać w treningach i warsztatach doskonalących liderów.
2. Cechy nie wiążą się z kompetencjami w sposób bezpośredni, ale zadania czy sytuacja, w której znajduje się menedżer czy lider niosą ze sobą ich wyzwolenie i „wyostrzenie” w większym lub mniejszym stopniu. Dzieje się tak na przykład, gdy sytuacja nie jest standardowa dla menedżera i nie ma on „w zanadrzu” zestawu rutynowych zachowań. Zadanie/sytuacja jest więc moderatorem cech. Można to porównać do metafory ogrodu. Glebą, na której wznoszą się rośliny, są nasze cechy i zdolności, a roślinnością kompetencje. Obserwując otaczający nas świat, zdajemy sobie sprawę, że różni ludzie w różnym stopniu i na różnym tempie przyswajają dane kompetencje. Cechy są więc dobrą podstawą (glebą) do rozwoju kompetencji. Rośliny mogą rosnąć na różnych podłożach, ale jeśli dobierzemy najbardziej odpowiednie, nie będziemy musieli się bardzo trudzić, aby otrzymać upragniony efekt. Gleba jednak sama w sobie nie ma większego znaczenia – jeśli nie posadzimy na niej roślin, niewiele z tego wyniknie oprócz pojawienia się nieproszonych chwastów. Metaforyczna pielęgnacja roślin, czyli, przekładając to na język zarządzania zasobami ludzkimi, trening, ma istotne znaczenie w rozwoju kompetencji.
3. Warto badać cechy w procesie selekcji, ponieważ poszerzają nam one obraz osoby rekrutowanej. Dostarczają informacji, które mogą, ale nie muszą ujawnić się w badaniu, np. w procesie Assessment Center:
 - a. Inteligencja analityczna odgrywa ważną rolę wśród menedżerów pracujących w średnich i dużych przedsiębiorstwach i stanowi ważny czynnik w procesie selekcji na wyższe stanowiska.

- b. Kompetencje autorefleksyjne mają duże znaczenie w spójności samooceny i oceny innych osób. Jeśli rozbieżności między tymi ocenami są duże, człowiek nosi w sobie nieadekwatny obraz siebie, co może prowadzić do różnych zaburzeń osobowości. To badanie koresponduje nieco z koncepcją przywództwa autentycznego. Warto przeprowadzać w organizacjach ocenę 360 stopni, aby zachęcać menedżerów do weryfikacji własnych kompetencji.

Rozdział 10

IMPLIKACJE DO DALSZYCH BADAŃ

W kolejnych projektach badawczych warto przywrzeć się związkowi kultury organizacyjnej oraz prezentowanych przez menedżerów kompetencji lidarskich i kierowniczych. Haffer i Glińska-Neweś (2013); Mróz (2014); Stankiewicz i in. (2010) akcentują związek przywództwa z kształtowaniem się kultury organizacyjnej. Czerska i Rutka (2014) twierdzą, że styl instruujący (nastawienie na zadania) sprzyja kształtowaniu kultury konserwatywnej w organizacji charakteryzującej się reaktywnością i konformizmem, natomiast styl delegujący (nastawienie na relacje) powiązany jest z kulturą innowacyjną opartą na działach proaktywnych i otwartości zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Warto zatem w przyszłości sprawdzić, jak poszczególne typy organizacji wpisują się w poszczególne typy kompetencji lidarskich i menedżerskich.

Przywództwo w wymiarze międzynarodowym to kolejny obszar zainteresowania autorki tej publikacji. Profesor G.W. Kołodko w 2018 r. przeprowadził wywiady pisemne ze studentami w Chinach (N=43), zadając im dwa pytania: „Kim jesteś?” i „Dlaczego chciałbyś zostać liderem?”. Studenci zwracali uwagę przede wszystkim na pozytywne aspekty bycia liderem, tj.: motywowanie pracowników do wyężonego działania, konstruktywne towarzyszenie zwolennikom w osięganiu celów, posiadanie jasno określonej, atrakcyjnej wizji, nastawienie na nieustanny rozwój, wysokie kompetencje w zakresie komunikacji i bu-

dowaniu relacji, sprawne podejmowanie decyzji, odpowiedzialność i sprawiedliwość, przekonanie o własnej skuteczności, odwaga, zainteresowanie pracownikami, ambicja, inteligencja.

Podobne refleksje na temat postrzegania liderów zebrano w wywiadach przeprowadzonych przez autorkę pracy wśród ekspertów zarządzania w Japonii i Chinach (N = 12). W obydwu krajach lidera obdarza się ogromnym zaufaniem i szacunkiem. Ocena lidera przez podwładnych wydaje się naruszeniem kulturowych zasad (ocena 360 stopni). Skuteczny lider radzi sobie bardzo dobrze z ludźmi i potrafi rozwiązywać problemy organizacyjne, osiągając przy tym wysokie wyniki pracy. Wśród osób badanych panowało ogólne przekonanie, że skuteczne zarządzanie opiera się na zespole i jakiegokolwiek niesnaski należy szybko niwelować, a zadanie to należy do kierującego, który często wypracowuje rozwiązania kolektywnie. Lider pracuje więcej i dłużej niż pracownicy, bo taka jest jego rola. Powinien natomiast dbać o *work-life balance* wśród swoich pracowników, aby zabezpieczać stałą wydajność organizacji. Lider jest skuteczny i potrafi rozpychać różne ograniczenia organizacyjne, co budzi ogólny podziw i uznanie pracowników. Dbą o systemy organizacyjne i rozwija.

Japończycy traktują globalizację jako zagrożenie, Chińczycy natomiast jako szansę. W pierwszym przypadku oczekuje się od lidera, że będzie chronił organizację przed ekspansjami firm na rynki obce, utrzymując bezpieczeństwo organizacji w zakresie realizacji celów i zatrudnienia na podobnym poziomie, a w przypadku Chin oczekuje się szukania szans na rynkach zewnętrznych i globalizacji przedsiębiorstw na dużą skalę, przez tworzenie nowych rynków klientów i stref wpływów.

Opisane refleksje są fragmentaryczne i trudno na ich podstawie prowadzić ogólne wnioski, ale na pewno warto poszukać potwierdzenia tych opinii w formie badań. Wydaje się więc zasadne poszukanie różnic kulturowych pomiędzy liderami polskimi i przywódcami z innych krajów w kontekście prezentowanych przez nich kompetencji liderkich i menedżerskich.

Podziękowania

Wdzięczność. To zadziwiające uczucie, które poszerza naszą perspektywę myślenia. Nierzadko staje się źródłem pogłębionej refleksji, pozwala nam lepiej i wyraźniej dotknąć, poczuć i zrozumieć nasze bliższe i dalsze otoczenie. Czasami, przy okazji zakończenia takich jak ten projektów, zatrzymując się w biegu bieżącej pracy, staję i zaczynam przecierać moje okragłe ze zadziwienia oczy, jak wielu ludzi pracuje na mój sukces i jak wielu powinnam okazać za to wdzięczność.

W moim przypadku myślę, że na szczególne uznanie zasługuje mój mąż Daniel, wspianały człowiek, który trwa już przy mnie 25 lat, myśląc, jak ułatwić mi działanie i wesprzeć w chwilach trudnych. Podobnie zachowują się moje córki Adrianna i Berenika oraz matka Zofia.

Kolejnym wymiarem wdzięczności, którym pragnę otoczyć przy okazji tej pracy są Panowie Rektorzy Akademii Leona Koźmińskiego. Chciałabym szczególnie podziękować prof. Witoldowi Bieleckiemu i prof. Robertowi Rządcy, którzy pomimo ograniczeń biurokratycznych obdarzyli mnie zaufaniem, dając szansę na spokojne działanie.

Ważnym uczestnikiem mojej badawczej przygody jest mój kolega prof. Paweł Korzyński, z którym realizujemy już drugi projekt, wspierając się wzajemnie, wymieniając pomysły i konstruktywnie motywując do dalszego działania. Dziękuję szczególnie prof. Dominice Latusek-Jurczak za cenne wskazówki oraz kolegom z Katedry Zarządzania, dr. Włodzimierzowi Piotrowskiemu i dr. Tomaszowi Olejniczakowi,

którzy zawsze służyli dobrą radą i wsparciem, jak również Pani Agnieszce Sławskiej, która w swoim wolnym czasie czytała kolejne propozycje grantowe. Dr Tomasz Rowiński – przyjaciel spoza uczelni – dawał mi wiele wartościowych wskazówek i porad. Dr Dominika Wojtowicz i dr Anna Czarczyńska okazywały wsparcie i przyjaźń, które są dla mnie bezcenne.

I wreszcie na końcu chciałabym wyrazić swoją wdzięczność najważniejszej osobie, bez której ta praca nie miałaby szans na powstanie – Panu Profesorowi Andrzejowi K. Koźmińskiemu. Chciałabym podziękować Panu Profesorowi z trzech powodów. Po pierwsze stworzył on bezkonkurencyjną Teorię Ogranicozonego Przywództwa, która stanowi podwaliny pod prezentowane badanie i która, mimo iż jest jeszcze bardzo młoda, już budzi duże zainteresowanie nie tylko w Polsce, lecz także poza granicami naszego kraju. Po drugie, za to, że jest człowiekiem niezwykle niezwykłym. Prawdziwym Mistrzem, który uważnie prowadzi nas przez różnorodne komnaty wiedzy, zachęcając do otwierania kolejnych drzwi, cierpliwie przy tym obserwując rezultaty swego działania. Po trzecie praca z Panem Profesorem nie jest nudna, bo zawsze obecny jest w niej niezwykle inteligentny i trafny dowcip, którym Profesor w punkt puentuje wielkie projekty, nierzadko przydługie wywody czy wreszcie ważne i kluczowe dla nas adeptów debaty.

Zdaję sobie sprawę, że nie wymieniłam jeszcze wielu pomocnych i życzliwych mi ludzi, ale w tym miejscu chciałabym im wszystkim podziękować i wyrazić swoją ogromną wdzięczność.

Bibliografia

- Ackerman, L. (2000). *Identity is destiny: Leadership and the roots of value creation*: Berrett-Koehler Publishers.
- Adair, J. (2000). *Anatomia biznesu. Komunikacja*. Warszawa: Studio EMKA.
- Adler, N.J. (1997). Global leadership: Women leaders. *MIR: Management International Review*.
- Alvesson, M. (2011). Leadership and organizational culture. W: *The SAGE handbook of leadership*. Sage.
- Amstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Anderson, M.H. i Sun, P.Y. (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 790–801.
- Anderson, M.H. i Sun, P.Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (2017). *Integrating the Individual and the Organization*. Routledge.
- Aronson, E., Wilson, T.D. i Akert, R.M. (2012). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Zysk i S-ka.
- Arystoteles, *Polityka*, http://katedra.uksw.edu.pl/biblioteka/arystoteles_polityka.pdf (1.08.2015).
- Astley, W.G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497–513.

- Avery, C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradigmaty i studia przypadków [Leadership in organization. Paradigms and case studies]*. Warszawa: PWE.
- 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., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. i May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Baczyńska, A.K. i Wekselberg, V. (2013) Porównanie wyników Inteligencji Praktycznej z ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu AC. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(94), 69–83.
- Baczyńska, A.K., Józwick, A. i Bugalska, A. (2015) Obraz „Talentu” w firmie farmaceutycznej w kontekście Modelu Renzulliego Studium przypadku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), 83–100.
- Baczyńska, A.K. (2015) Analytical, Practical and Emotional Intelligence and Line Manager Competencies. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 34–54.
- Baczynska, A. i Thornton, G.C. (2017) Relationships of analytical, practical, and emotional intelligence with behavioral dimensions of performance of top managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 171–182.
- 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*, 23(4), 34–54.
- Baczyńska, A. i Terelak, J. (2009). Adaptacja polska Inwentarza Inteligencji Praktycznej Menedżerów (Tacit Knowledge Inventory for Managers) Richarda K. Wagnera i Roberta J. Sternberga. *Czasopismo Psychologiczne*, 15(1), 169–188.
- Baczyńska, A. i Thornton, G.C. (2017). Relationships of analytical, practical, and emotional intelligence with behavioral dimensions of performance of top managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 171–182.
- Baczyńska, A. i Wekselberg, V. (2013). Porównanie wyników inteligencji praktycznej z ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu Assessment Center. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(94), 69–82.
- Baczyńska, A.K. i Kosy, K. (2009). Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy–metody rekrutacji i selekcji. *Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego*, 45.

- Baczyńska, A.K., Rowiński, T. i Cybis, N. (2016). Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling: Confirmation and Classification. *Frontiers in Psychology*, 7, 273.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Barling, J., Slater, F. i Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161.
- Barnes, L.B. i Kriger, M.P. (1986). The hidden side of organizational leadership. *Sloan Management Review (1986–1998)*, 28(1).
- Barrick, M.R. i Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. i Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30.
- Barsh, J., Capozzi, M.M. i Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 36.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. i Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.
- Bass, B.M. i Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B.M. i Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. i Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73–87.
- Bauer, T.N. i Erdogan, B. (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bennis, W. i Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*. New York: Harper Row.
- Berman, F.E. i Miner, J.B. (1985). Motivation to manage at the top executive level: A test of the hierarchic role-motivation theory. *Personnel Psychology*, 38(2), 377–391.

- Bess, J.L. i Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K–12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 419–450.
- Bettman, J.R. i Weitz, B.A. (1983). Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 165–183.
- Bird, A. (2013). Assessing global leadership competencies. W: *Global Leadership* (ss. 78–94). Routledge.
- Blake, R.R. i Mouton, J.S. (1964). *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Gulf Pub. Co.
- Blake, R.R. i Mouton, J.S. (1982). Grid® Principles Versus Situationalism: A Final Note. *Group & Organization Studies*, 7(2), 211–215.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. i Bidwell, A.C. (1962). *Managerial grid*. Advanced Management-Office Executive.
- Blanchard, K. (2008). Situational Leadership-Adjust your style to suit the development level. *Leadership Excellence*, 25(5).
- Blanchard, K.H. i Hersey, P. (1988). *Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources*. Prentice Hall.
- Blank, W., Weitzel, J. i Green, S. (1986). Situational leadership theory: A test of underlying assumptions. *Proceedings of the Academy of Management*.
- Boal, K.B. i Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Boddy, C.R. (2017). Psychopathic leadership a case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141–156.
- Bogner, W. i Thomas, H. (1994). Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry. W: G. Hamel i A. Heene (red.), *Competence Based Competition*. Wiley.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Borowiecki, R. i Kusio, T. (2016). Zwiększanie zasobów kompetencyjnych przedsiębiorstw poprzez współpracę z uczelniami. *Zarządzanie i Finanse*, 14(2, cz. 1), 71–90.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E. i McKee, A. (2006). *Przywództwo bez władzy*. Gliwice: Helion.
- Boyatzis, R.E. i Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821–838.

- Bradford, D.L. i Cohen, A.R. (1984). The postheroic leader. *Training & Development Journal*.
- Brady, G.F. i Helmich, D.L. (1984). *Executive succession: Toward excellence in corporate leadership*. Prentice Hall.
- Brake, T. (1997). *The global leader: Critical factors for creating the world class organization*. Irwin Professional.
- Brand, C. (1996). *The g factor: General intelligence and its implications*. John Wiley & Sons.
- Bratnicka, K. i Dyduch, W. (2014). Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27(2), 167–192.
- Bratnicki, M. (2011). Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukcja i jego wymiary. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 34–42.
- Bratnicki, M. i Kulikowska-Pawlak, M. (2013). Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), 53–66.
- Bray, D.W. (1964). The Management Progress Study. *American Psychologist*, 19(6).
- Bray, D.W. (1982). The assessment center and the study of lives. *American Psychologist*, 37(2).
- Bretz, R.D., Boudreau, J.W. i Judge, T.A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47(2), 275–301.
- Broad, W. i Wade, N. (1982). *Betrayers of the Truth*. Simon & Schuster.
- Brody, N. (2000). History of theories and measurements of intelligence. *w: Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brophy, M. i Kiely, T. (2002). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 165–176.
- Brousseau, K.R., Driver, M.J., Hourihan, G. i Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review*, 84(2), 110.
- Brown, D.J. i Lord, R.G. (2001). *Leadership and perceiver cognition: Moving beyond first order constructs. How people evaluate others in organizations*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brown, M.C. (1982). Administrative succession and organizational performance: The succession effect. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 1–16.
- Brown, T.A. i Moore, M.T. (2012). Confirmatory factor analysis. *Handbook of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Browne, M.W. i Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136–136.
- Bruch, H. i Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Press.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729–769.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calás, M.B. i Smircich, L. (1988). Reading leadership as a form of cultural analysis. W: *Emerging leadership vistas*. Jossey-Bass, 201–226.
- Calder, B.J. (1977). An attribution theory of leadership. W: *New directions in organizational behavior*. St. Clair Press.
- Cann, O. (2014). *Crisis in Leadership Underscores Global Challenges*, <https://www.weforum.org/press/2014/11/crisis-in-leadership-under-scores-global-challenges/>
- Carlyle, T. (1841). On Heroes and Hero. *Worship*, 107.
- Carroll, S.J. i Gillen, D.I. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12(1), 38–51.
- Cashman, J., Dansereau Jr, F., Graen, G. i Haga, W.J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278–296.
- Charan, R., Drotter, S.N. i Noel, J.J. (2000). *The leadership pipeline, how to build the leadership powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cheema, S., Akram, A. i Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.
- Cherniss, C. i Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organisations*. EEUU: Copyright.
- 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.
- Cohen, M.D. i March, J.G. (1986). Leadership in an organized anarchy. *Organization and Governance in Higher Education*, 16–35.
- Collins, J.C. i Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–67.
- Conger, J.A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *The Academy of Management Executive*, 3(1), 17–24.
- Conger, J.A. i Fulmer, R.M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76–85.
- Conger, J.A. i Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
- Conger, J.A. i Kanungo, R.N. (1988). *Behavioral dimensions of charismatic leadership*, https://www.oreilly.com/library/view/the-charismatic-leader/9780470639467/15_chap03.html

- Connelly, J.W., Schroeder, M.A., Sands, A.R. i Braun, C.E. (2000). Guidelines to manage sage grouse populations and their habitats. *Wildlife Society Bulletin*, 967–985.
- Costa Jr, P.T. i McCrae, R.R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653–665.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L. i Jennings, K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.
- Covey, S.R. (1990). *Principled central leadership*. New York: Summit.
- Crosby P.B. (1984). *Quality without tears: the art of hassle-free management*. New York: McGraw-Hill.
- Crouch, A. i Yetton, P. (1987). Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(3), 384–396.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J. i Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organization and management*, 1, 37–49.
- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K. (2015). *Model procesu odnowy organizacyjnej*. Tekst zaprezentowany na Management Forum.
- Czakon, W. (2006). Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 9–13.
- Czakon, W. (2016). W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 3(173), 41–52.
- Czapla, T. i Świątek-Barylska, I. (2011). Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 80–87.
- Czapla, T.P. (2013). Kompetencyjne podejście do budowania efektywności realizacji projektów innowacyjnych w firmie. *Zarządzanie i Finanse*, 4(3), 85–93.
- Czapla, T.P. (2016). Logika kształtowania kompetencji–porównanie podejścia klasycznego i zintegrowanego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 6(954), 81–94.
- Czarnecki, L. (2018). *Lider alfa*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Czekaj, J. (2000). Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 143.
- Czekaj, J. i Ziębicki, B. (2014). Ewolucja idyfuzyja koncepcji Performance Management. *Organization and management*, 163.
- Czerska, M. i Rutka, R. (2013). Wykorzystanie „prawa dołka” w kierowaniu zmianą. *Zarządzanie i Finanse*, 11(4, cz. 1), 47–60.

- Czerska, M. i Rutka, R. (2014). Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacji poprzez styl kierowania. *Studia Ekonomiczne*, 183(2), 32–44.
- Czerska, M. i Rutka, R. (2015). Głos w sprawie interpretacji przywództwa w organizacji. *Education of Economists & Managers/Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 38(4), 67–81.
- Ćwiklicki, M. (2010). Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami. *Przegląd Organizacji*, 4, 16–19.
- Daft, R.L. i Lane, P. (2005). *The leadership experience* (3rd). Mason, OH: Thomson-Southwestern.
- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, 29(5), 432–441.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. i Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Leithwood, K. i Kington, A. (2008). Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: policy and research contexts. *School Leadership and Management*, 28(1), 5–25.
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Day, D.V. i Haipin, S.M. (2001). *Leadership development: A review of industry best practices*, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a391440.pdf>
- Day, D. V. i Lord, R.G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453–464.
- Dąbek, M., Jarmuż, J. i Witkowski, T. (1994). *Tajemnice polskiego menadżera. Charakterystyka psychologiczna. Psychologia sukcesu*. Warszawa: PWN.
- De Vries, M.F.K. i Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295–309.
- de Vries, M.F.K. i Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601.
- Dean, J.W., Jr. i Evans, J.St. (1994). *Total quality: Management, organization, and strategy*. Paul: MN: West.
- Deinert, A., Homan, A.C., Boer, D., Voelpel, S.C. i Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. i Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theore-

- tical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4–24.
- Douglas, C.A. i McCauley, C.D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 203–220.
- Drath, W.H. i Palus, C.J. (1994). *Making common sense*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Driver, M.J., Brousseau, K.R. i Hunsaker, P. (1998). *The Dynamic Decision-Maker*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Drotter, S.J. i Charan, R. (2001). Building leaders at every level. *Ivey Business Journal*, 65(5), 21–21.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. i Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- 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. (2013). Twórcza strategia organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.
- Dźwigoł, H. (2014). Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. i Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9(1), 64–73.
- Eden, D. i Shani, A.B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 194.
- Erdogan, B. i Liden, R.C. (2002). Social exchanges in the workplace. *Leadership*, 65–114.
- Escher, I., Glińska-Neweś, A. i Brzustewicz, P. (2017). Znaczenie osobistych więzi partnerów relacji biznesowej na etapie jej końca. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 269–283.
- Ettling, J.T. i Jago, A.G. (1988). Participation Under Conditions of Conflict: More on The Validity of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Management Studies*, 25(1), 73–83.
- Evans, K. (1986). Creating a climate for school leadership. *School Organization*, 6(1), 61–69.

- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277–298.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128–148.
- Fiedler, F.E. (1986). The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16(6), 532–548.
- Fiedler, F.E. (2002). Proactive ways to improve leadership performance. W: R.L. Lowman (red.), *The California School of Organizational Studies: Handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills, and techniques* (ss. 399–414). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Fiedler, F.E. (2006). *The Contingency model: H Theory of Leadership Effectiveness*. Small Groups: Key Readings.
- Fiedler, F.E. i Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Field, R.G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4(2), 249–257.
- Filipkowska, A., Jurek, P. i Molenda, N. (2004). *Pakiet kompetencyjny: metodologia i narzędzia*. ProFirma.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L. i Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.
- Fleishmann, E. i Cleveland, J. (2003). *Series Foreword*. Cohen, A. *Multiple Commitments in the Workplace, an Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Foti, R.J. i Hauenstein, N. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 347.
- Freeston, K.R. (1987). Leader substitutes in educational organizations. *Educational Administration Quarterly*, 23(2), 45–59.
- Fudaliński, J. (2013). Koncepcja zarządzania społecznego organizacjami trzeciego sektora:(zarys problematyki). *Przegląd Organizacji*, 1, 42–47.

- Fulk, J. i Wendler, E.R. (1982). Dimensionality of leader—subordinate interactions: A path—goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(2), 241–264.
- Gawłowski, S.M. i Mruk, H. (2016). *Przywództwo. Teoria i praktyka*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Gelade, G.A. (1997). Creativity in conflict: The personality of the commercial creative. *The Journal of Genetic Psychology*, 158(1), 67–78.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., McLean, A.N. i Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
- George, B.S.P. (2007). *True north : discover your authentic leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass/John Wiley & Sons.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Ghasabeh, M.S., Soosay, C. i Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Giles, W.H. (2010). Preventing non-communicable diseases in sub-Saharan Africa. *Global Health Promotion*, 17(2 suppl), 3–5.
- Gioia, D.A. i Sims Jr, H.P. (1985). On avoiding the influence of implicit leadership theories in leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 45(2), 217–232.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Little Brown.
- Goetsch, D.L. i Davis, S.M. (1995). *Implementing total quality*. Prentice-Hall.
- Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A. i Hu-Chan, M. (2007). *Globalni liderzy – kolejna generacja*. Warszawa: MT Biznes.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. i McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.
- González, T.F. i Guillén, M. (2002). Leadership ethical dimension: a requirement in TQM implementation. *The TQM Magazine*, 14(3), 150–164.
- Graeff, C.L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8(2), 285–291.
- Graen, G. i Cashman, J.F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers*, 143, 165.
- Graen, G.B. i Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Griffin, R. (1996). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Grobler, S.W. i Du Plessis, Y. (2016). Requisite leader behavioural competencies for sustainable organisational performance. *Acta Commercii*, 16(1), 1–8.
- Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566–583.
- Grudzewski, W.M. i Hejduk, I.K. (2011). Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration*, 19(1), 95–111.
- Guillén, M. i González, T.F. (2001). The ethical dimension of managerial leadership two illustrative case studies in TQM. *Journal of Business Ethics*, 34(3–4), 175–189.
- Gupta, A. K. i Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41.
- Haffer, R. i Glińska-Noweś, A. (2013). Pozytywny Potencjał Organizacji jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa. Przypadek Polski i Francji. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 91–100.
- Halpin, A.W. i Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. Leader behavior: Its description and measurement. W: R.M. Stogdill i A.E. Coons (red.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hambleton, R.K. i Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 225–242.
- Hamel, G. (2007). Management Innovation: This can deliver top performance. *Leadership Excellence*, 24(1).
- Hamel, G. i Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122–128.
- Hargreaves, A. i Fink, D. (2006). The ripple effect. *Educational leadership*, 63(8), 16–20.
- Harison, E. i Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*, 29(4), 283–294.
- Harris, L.S. i Kuhnert, K.W. (2008). Looking through the lens of leadership: A constructive developmental approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 47–67.
- Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(1), 5–20.
- Harrison, T.L., Shipstead, Z. i Engle, R.W. (2015). Why is working memory capacity related to matrix reasoning tasks? *Memory & cognition*, 43(3), 389–396.

- Hass, K.B. (2007). The blending of traditional and agile project management. *PM world today*, 9(5), 1–8.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Kozminski, A.K. (2009). *The three faces of leadership: Manager, artist, priest*. John Wiley & Sons.
- Hawkins, J. (2000). *What exactly does ethical leadership mean these days*. *World Wide Web*. Leadership Edge Incorporated.
- Heilman, M.E., Hornstein, H.A., Cage, J.H. i Herschlag, J.K. (1984). Reactions to prescribed leader behavior as a function of role perspective: The case of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 50.
- Hemphill, J.K. i Coons, A.E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its description and measurement*, 6, 38.
- Hernez-Broome, G. i Hughes, R.L. (2004). Leadership development: Past, present, and future. *People and Strategy*, 27(1), 24.
- Hersey, P. i Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273–284.
- Higgs, M. i Dulewicz, V. (2016). *Developments in leadership thinking. In Leading with Emotional Intelligence* (ss. 75–103). Springer.
- Hogan, R., Curphy, G.J. i Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504.
- Hogan, R. i Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hollenbeck, G.P., McCall Jr, M.W. i Silzer, R.F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398–413.
- Hosking, D.-M. i Morley, I.E. (1988). The skills of leadership. *Emerging Leadership Vistas*, 80–106.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321–339.
- House, R.J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*, 76–106.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- House, R.J. i Mitchell, T.R. (1975). *Path-goal theory of leadership (No. TR-75-67)*. University of Washington Department of Psychology.
- House, R.J. i Singh, J.V. (1987). Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 669–718.
- House, R.J., Woycke, J. i Fodor, E.M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. W: J.A. Conger i R.N. Kanungo, *The Jossey-Bass management series. Charismatic leader-*

- ship: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Howard, A. i Bray, D.W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. Guilford Press.
- Howell, J.M. (1988). *Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations*. W: J.A. Conger i R.N. Kanungo, *The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (ss. 213–236). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Howell, J.P. i Dorfman, P.W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24(4), 714–728.
- Howell, J.P. i Dorfman, P.W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 29–46.
- Hunter, J.E. i Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin*, 96(1), 72.
- Indvik, J. (1986). *Path-goal theory of leadership: a meta-analysis*. Artykuł zaprezentowany w: *Academy of Management Proceedings*.
- Indvik, J. (1988). *A more complete testing of path-goal theory*. Artykuł zaprezentowany w: *Academy of Management*, Anaheim, CA.
- Jacobs, T.O. i Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. *Human productivity enhancement*, 2, 7–65.
- Jacobs, T.O. i Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. W: K.E. Clark i M.B. Clark (red.), *Measures of leadership* (s. 281–295). West Orange, NJ, US: Leadership Library of America.
- Jaussi, K.S. i Dionne, S.D. (2004). Unconventional leader behavior, subordinate satisfaction, effort and perception of leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 15–26.
- Jemielniak, D. i Koźmiński, A.K. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Jemielniak, D. i Latusek, D. (2005). *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Leona Koźmińskiego.
- Jennings, H.H. (1943). *Leadership and isolation*. Oxford: Longmans.
- Jennings, H.H. (1944). Leadership – A Dynamic Redefinition. *The Journal of Educational Sociology*, 431–433.
- Jennings, H.H. (1947). Leadership and sociometric choice. *Sociometry*, 10(1), 32–49.
- Jensen, A.R. (1998). *The g factor: The science of mental ability*. Praeger Westport, CT.
- Jermier, J.M. i Berkes, L.J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 1–23.

- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199–216.
- Jóźwik, A., Baczyńska, A. i Bugalska, A. (2015). Obraz „talentu” w firmie farmaceutycznej w kontekście modelu Renzulliego. Studium przypadku (A Snapshot of Talent in a Pharmaceutical Company in the Context of the Renzullini Model). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(102), 83–100.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. i Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Judge, T.A. i Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797–807.
- Judge, T.A. i Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. i Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. i Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.
- Kahai, S.S., Sosik, J.J. i Avolio, B.J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50(1), 121–146.
- Kaiser, R.B. i Craig, S.B. (2004). *What gets you there won't keep you there: Managerial behaviors related to effectiveness at the bottom, middle, and top*. 18th Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Illinois.
- Kan, M.M. i Parry, K.W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 467–491.
- Kandampully, J. i Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37(1), 51–56.
- Kanter, R.M. (1983). *Change Masters: Innovations for Pro*. Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. (1979). *Power failure in management circuits. Classics of organization theory*, 342–351.
- Kanter, R.M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85.
- Kanungo, R.N. i Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(12), 1311–1332.

- Kaplan, R.E. (1986). *The Warp and Woof of the General Manager's Job*. Technical Report Number 27: ERIC.
- Karaszewski, R. (2008a). The influence of KM on global corporations' competitiveness. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 63–70.
- Karaszewski, R. (2008b). *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*. Toruń: Dom Organizatora.
- Karaszewski, R. i Lis, A. (2016). Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? *Nauki o Zarządzaniu*, 2, 72–80.
- Katz, D. i Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations (Vol. 2)*. New York: Wiley.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, January–February.
- Kaufman, B. (2011). Leadership strategies: build your sphere of influence. *Business Strategy Series*, 12(6), 315–320.
- Kenny, D.A. i McCoach, D.B. (2003). Effect of the number of variables on measures of fit in structural equation modeling. *Structural equation modeling*, 10(3), 333–351.
- Kenny, D.A. i Zaccaro, S.J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 678–685.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. i Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265–279.
- Kerr, S., Hill, K.D. i Broedling, L. (1986). The first-line supervisor: phasing out or here to stay? *Academy of Management Review*, 11(1), 103–117.
- Kerr, S. i Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.
- Kiełtyka, L. (2016). Rola menedżera we współczesnych organizacjach. *Przełąd Organizacji*, 8, 4–11.
- Kirkpatrick, S. i Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *The executive*, 5(2), 48–60.
- Kivipõld, K. i Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 118–136.
- Klein, A.L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation & Benefits Review*, 28(4), 31–37.
- Klemp Jr, G.O. (1980). *The Assessment of Occupational Competence*. Final Report: I. Introduction and Overview.
- Klenke, K. (2016). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing Limited.

- Klimoski, R.J. i Hayes, N.J. (1980). Leader behavior and subordinate motivation. *Personnel Psychology*, 33(3), 543–555.
- Komaki, J.L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 270–279.
- Korzynski, P. (2014). Overcoming Leadership Limitations: A Theoretical Study of Leadership Behaviors and Methods. *Management and Business Administration. Central Europe*, 22(4), 26–38.
- Korzyński, P. (2018). *Przywództwo w erze cyfrowej: Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*. Warszawa: Poltext.
- Kostera, M. (1994). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE.
- Kotter, J.P. (1982). *What Leaders Really Do* https://www.ndti.org.uk/uploads/files/HBR_What-Leaders-Really-Do.pdf
- Kotter, J.P. (1990). *How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J.M. i Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kozminski, A.K. (2008). *Management in transition*. Warszawa: Difin.
- Kozminski, A.K. i Piotrowski, W. (1996). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K. i Piotrowski, W. (1999). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K., Jemieliński, D. i Latusek-Jurczak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2017). *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*. Warszawa: Poltext.
- Koźmiński, A.K. i Zawisłak, A. (1982). *Pewność i gra: wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: PWE.
- Król, H. (2006). Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. W: H. Król i A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krzakiewicz, K. i Cyfert, S. (2013). Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją. *Przegląd Organizacji*, 6, 4–8.
- Kuhnert, L. (1987). Transactional and Transformational Leader. *Academy of Management Review*.
- Kuijpers, M. i Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303–319.

- Kurke, L.B. i Aldrich, H.E. (1983). Note – Mintzberg was right!: A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29(8), 975–984.
- Kurz, R., Bartram, D. i Baron, H. (2004). *Assessing potential and performance at work: The Great Eight competencies*. Proceedings of the British Psychological Society Occupational Conference.
- Lachiewicz, S. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Przywództwo i style kierowania*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania-teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Warszawa: Studio EMKA.
- Lau, A.W., Newman, A.R. i Broedling, L.A. (1980). The nature of managerial work in the public sector. *Public Administration Review*, 40(5), 513–520.
- Lei, D. T. (2000). Industry evolution and competence development: the imperatives of technological convergence. *International Journal of Technology Management*, 19(7–8), 699–738.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.
- Levenson, A.R., Van der Stede, W.A. i Cohen, S.G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360–380.
- Lieberson, S. i O'Connor, J.F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117–130.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Limbach, P. i Sonnenburg, F. (2014). *CEO fitness and firm value*. Karlsruhe Institute of Technology working paper.
- Little, J.L. i McDaniel, M.A. (2015). Individual differences in category learning: Memorization versus rule abstraction. *Memory & cognition*, 43(2), 283–297.
- Llopis, G. (2014). *7 Ways Leaders Maintain Their Composure in Difficult Times*, <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/01/20/7-ways-leaders-maintain-their-composure-in-difficult-times/#27618844708d>.
- Locke, E.A. i Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Prentice Hall.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. i Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Lombardo, M. i Eichinger, R. (1989). *Preventing derailment: What to do before it's too late*. Center for Creative Leadership.
- Lombardo, M.M. i Eichinger, R.W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place*. Center for Creative Leadership.

- Lombardo, M.M., Ruderman, M.N. i McCauley, C.D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 199–216.
- Lord, R.G., De Vader, C.L. i Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S.A. i Hennessey, H.W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255–270.
- Łukaszewski, W. (1974). *Osobowość: struktura i funkcje regulacyjne*. Warszawa: PWN.
- Mac Ruairc, G. (2010). This way please! Improving school leadership: the OECD way. *Journal of Educational Administration and History*, 42(3), 223–246.
- Maccoby, M. (1976). *Gamesman*. Simon and Schuster.
- Mahmoodi, S. H. i King, G. (1991). Identifying competencies and responsibilities of top management teams in public libraries. *Minnesota Libraries*, 30, 26–32.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. i Carroll, S.J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4(2), 97–110.
- Mahsud, R., Yukl, G. i Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577.
- Manz, C.C. i Sims Jr, H.P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129.
- Martin, A. (2007). *The changing nature of leadership*. Center for Creative Leadership.
- Marturano, A. i Gosling, J. (2008). *The key concepts of leadership*. New York: Sage.
- Marturano, A., Wren, J.T. i Harvey, M. (2013). Editorial: the making of Leadership and the Humanities. *Leadership and the Humanities*, 1(1), 1–5.
- May, D.R., Chan, A.Y., Hodges, T.D. i Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- Maznevski, M., Stahl, G.K. i Mendenhall, M.E. (2013). Towards an integration of global leadership practice and scholarship: Repairing disconnects and heightening mutual understanding. *European Journal of International Management*, 7, 493–500.
- McCall, M.W. i Kaplan, R.E. (1985). *Whatever it takes: Decision makers at work*. Prentice Hall.

- McCall, M.W. i Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Center for Creative Leadership.
- McCall, M.W., Morrison, A.M. i Hannan, R.L. (1978). *Studies of managerial work: Results and methods*. Center for Creative Leadership.
- McCall, M.W. i Segrist, C.A. (1980). *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg*. Center for Creative Leadership.
- McCauley, C.D. i Douglas, C.A. (2004). *Developmental relationships. Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D.C. i Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737.
- McClelland, D.C. i Burnham, D.H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117.
- McDaniel, E.A. (2002). Senior leadership in higher education: An outcomes approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 80–88.
- Measures, M. i Bagshaw, M. (2009). Management and leadership: a competency framework to deliver the National Trust's strategy. *Industrial and Commercial Training*, 41(7), 355–362.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. i Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102
- Melamed, T. i Bozionelos, N. (1992). Managerial promotion and height. *Psychological reports*, 71(2), 587–593.
- Mendenhall, M. i Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Miller, K.I. i Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753.
- Mills, D.Q. (2005). *Leadership: How to lead, how to live*. MindEdge Press.
- Miner, J.B. (1978). Twenty years of research on role-motivation theory of managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, 31(4), 739–760.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Longman.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 29–61.
- Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwers Polska.
- Mintzberg, H. i McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197.
- Mischel, W. i Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246.
- Misumi, J. i Peterson, M.F. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. The University of Michigan Press.

- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Morris, V.C., Crowson, R.L., Hurwitz Jr, E. i Porter-Gehrie, C. (1981). The urban principal. Discretionary decision-making in a large educational organization. *Retirado em*, 31.
- Morrison, K.A. (1997). Personality correlates of the Five-Factor Model for a sample of business owners/managers: Associations with scores on self-monitoring, Type A behavior, locus of control, and subjective well-being. *Psychological reports*, 80(1), 255–272.
- Mrówka, R. (2010). *Przywództwo w organizacjach: analiza najlepszych praktyk*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Mrówka, R. (2013). *Organizacja hiperarchiczna-czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Mrówka, R. i Pindelski, M. (2015). *Przywództwo w procesach odnowy organizacyjnej*. Management Forum.
- Mróz, J. (2014). Kultura organizacyjna i przywództwo – wzajemne korelacje. *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, 15(11), 243–254.
- Muijs, D. (2011). Leadership and organisational performance: from research to prescription? *International Journal of Educational Management*, 25(1), 45–60.
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J. i Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A. i Threlfall, K.V. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 115–133.
- Mumford, T.V., Campion, M.A. i Morgeson, F.P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
- Musser, S. (1987). *The determination of positive and negative charismatic leadership*. Grantham, PA: Messiah College.
- Nadler, D., Tushman, M. i Nadler, M.B. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Nadler, D.A. i Tushman, M.L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Nadler, D.A. i Tushman, M.L. (1997). A congruence model for organization problem solving. W: M.L. Tushman i P.C. Anderson (red.), *Managing Stra-*

- tegic Innovation and Change: A Collection of Readings*. Oxford University Press.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. i Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266.
- Naim, M. (2014). *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be*. Hachette UK.
- Neisser i in. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51(2), 77–101.
- Newstetter, W.I., Feldstein, M.J. i Newcomb, T.M. (1938). *Group adjustment: a study in experimental sociology: The School of applied social sciences*. Western Reserve University.
- Ng, K.-Y., Ang, S. i Chan, K.-Y. (2008). Personality and leader effectiveness: a moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733–743.
- Nogalski, B. i Dunal, A. (2012). Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. *Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*. *Zarządzanie i Finanse*, 10(4), 97–115.
- O'Brien, E. i Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 371–380.
- Ohman, K.A. (2000). Critical care managers change views, change lives. *Nursing Management*, 31(9), 32B.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Osborn, R.N., Hunt, J.G. i Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837.
- Ospina, S. (2004). Qualitative Research. W: *Encyclopedia of leadership*. London: Sage.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. i Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10.
- Patanakul, P. i Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 118–131.
- Pearce, C.L. i Conger, J.A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- Perles, G.S.M. (2002). The ethical dimension of leadership in the programmes of total quality management. *Journal of Business Ethics*, 39(1–2), 59–66.

- Perrin, C., Perrin, P.B., Blauth, C., Apthorp, E., Duffy, R.D., Bonterre, M. i Daniels, S. (2012). Factor analysis of global trends in twenty-first century leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 175–199.
- Peters, L.H., Hartke, D.D. i Pohlmann, J.T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274.
- Peters, T.J. i Austin, N. (1985). *A passion for excellence. The leadership difference*. New York: Random House.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. i Jones, I. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. HarperBusiness.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104–112.
- Pfeffer, J. (2017). *Przywództwo. Prawdy i mity*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Pfeffer, J. i Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29(1), 72–83.
- Pierce, J. i Newstrom, J. (2008). On the meaning of leadership. *Leaders & the Leadership Process*, 5, 7–11.
- Pietrasiniński, Z. (1976). Zdolności. W: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*. Warszawa: PWN.
- Pietrasiniński, Z. (1998). Rozwój z perspektywy jego podmiotu. W: M. Tyszkowa (red.), *Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia*. Warszawa: PWN.
- Piórkowska, K. (2017). Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym. *Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 272.
- Pitt, M. i Clarke, K. (1999). Competing on competence: A knowledge perspective on the management of strategic innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 301–316.
- Płoszajski, P. (2013). Big Data: nowe źródło przewag i wzrostu firm. *E-mentor*, 3(50), 5–10.
- Płoszajski, P. i Mierzejewska, B. (2004). Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej. *E-mentor*, 1(3), 12–16.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. i Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. i Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21–63.

- Prahalad, C.K. i Hamel, G. (2000). *The core competence of the corporation. In Strategic learning in a knowledge economy*. Elsevier.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. i McGrath, M. (2007). *Profesjonalne zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Quinn, R.E. i Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Quinn, R.E. i Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26(2), 37–49.
- Rakowska, A. i Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ramos, J.M. (2013). Forging the synergy between anticipation and innovation: the futures action model. *Journal of Futures Studies*, 18(1), 85–106.
- Rauch, C.F. i Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In Leaders and managers*. Elsevier.
- Ready, D.A. i Conger, J.A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68.
- Renzulli, J.S. (1986). The three-ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 53–92). New York: Cambridge University Press.
- Rice, R.W. (1978). Construct validity of the least preferred co-worker score. *Psychological Bulletin*, 85(6), 1199.
- Richards, D., Engle, S. i Adams, J. (1986). *Transforming leadership*. Alexandria: Miles River Press.
- Riggio, R.E. i Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 418–426.
- Riggio, R.E. i Reichard, R.J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169–185.
- Riggio, R.E., Riggio, H.R., Salinas, C. i Cole, E.J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83–103.
- Riggio, R.E. (2013). *Multiple Intelligences and Leadership*. Buch: Taylor & Francis.
- Roman, K. (2008). *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji.
- Romanowska, M. (2010). Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 98, 7–15.
- Romanowska, M. (2014). Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27, 101–107.

- Rosete, D. i Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399.
- Rost, J.C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91–110.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Rucht, D. (2012). Leadership in social and political movements: a comparative exploration. W: *Comparative Political Leadership*. Springer.
- Rybak, M. (2003). Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje. W: M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.
- Salancik, G.R. i Meindl, J.R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 238–254.
- Salancik, G.R. i Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 427–456.
- Savage, A. i Sales, M. (2008). The anticipatory leader: futurist, strategist and integrator. *Strategy & Leadership*, 36(6), 28–35.
- Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schmidt, F.L. i Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262.
- Schultz, D. i Schultz, S. (2002). *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schumpeter, J. (2014). The look of a leader. *The Economist*, <https://www.economist.com/business/2014/09/27/the-look-of-a-leader>
- Schweiger, D.M., Anderson, C.R. i Locke, E.A. (1985). Complex decision making: A longitudinal study of process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(2), 245–272.
- Schweiger, D.M. i Leana, C.R. (1986). Participation in decision-making. W: *Generalizing from Laboratory to Field Settings*. Lexington Books.
- Seiler, S. i Pfister, A.C. (2009). “Why did I do this?”: Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 41–52.
- Shamosh, N.A. i Gray, J.R. (2007). The relation between fluid intelligence and self-regulatory depletion. *Cognition and Emotion*, 21(8), 1833–1843.
- Shenhar, A.J. i Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

- Shetty, Y.K. i Peery Jr, N.S. (1976). Are top executives transferable across companies? *Business Horizons*, 19(3), 23–28.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Simon, H.A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive (1987–1989)*, 57–64.
- Sitko-Lutek, A. i Pawłowska, E. (2008). Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów. *Organizacja i Zarządzanie*, 3, 17–28.
- Smircich, L. i Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Smith, J.E., Carson, K.P. i Alexander, R.A. (1984). Leadership: It can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27(4), 765–776.
- Smith, W.K., Lewis, M.W. i Tushman, M.L. (2016). “Both/And” Leadership. *Harvard Business Review*.
- Sparrowe, R. (2005). Authentic leadership and narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
- Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J. i Kraimer, M.L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325.
- Spearman, C. (1927). *The abilities of man*. Oxford: Macmillan.
- Spencer, L.M. i Spencer, P.S.M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spillane, J.P., Halverson, R. i Diamond, J.B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. i Locke, E.A. (2006). *Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Stan, C. (2015). The Impact of Managerial Competencies on the Managerial Performance in the Educational System, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2679224
- Stan, C. (2015). The Impact Of Managerial Competencies On The Managerial Performance In The Educational System. *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, 6(1): 33–40.
- Stankiewicz, M.J. i in. (2010). *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora.
- Staw, B.M., McKechnie, P.I. i Puffer, S.M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 582–600.
- Sternberg, R.J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3(4), 292–316.
- Sternberg, R.J. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Sternberg, R.J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34–42.
- Stevens, M., Bird, A., Mendenhall, M.E. i Oddou, G. (2014). Measuring global leader intercultural competency: Development and validation of the Global Competencies Inventory (GCI). W: *Advances in global leadership* (ss. 115–154): Emerald Group Publishing Limited.
- Stinson, J.E. i Johnson, T.W. (1975). The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 18(2), 242–252.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. i Coons, A.E. (red.) (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Oxford: Ohio State University Bureau of Business.
- Stoner, J. i Freeman, R. (1999). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Strelau, J. i Zawadzki, B. (2006). *Psychologia różnic indywidualnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Strube, M.J. i Garcia, J.E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 302–321.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2010). *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2009). Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(71), 121–134.
- Szaban, J. (2003). *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Szaban, J. (2013). Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIV (13), część I, 17–27.
- Szilagyi Jr, A.D. i Schweiger, D.M. (1984). Matching managers to strategies: A review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9(4), 626–637.
- Szymborska, W. (2007). *Gawęda o miłości do ziemi ojczystej. Myśląc ojczyzna... Wybór wierszy*. Kraków.
- Tampoe, M. (1998). *Liberating leadership*. London: The Industrial Society.
- Terelak, J. (2007). *Stres zawodowy. Charakterystyka psychologiczna wybranych zawodów stresowych*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW.

- Tett, R.P. i Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- Tett, R.P. i Guterman, H.A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423.
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A. i Murphy, P.J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human performance*, 13(3), 205–251.
- Thierry, D., Monod, N. i Sauret, C. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*. Warszawa: Poltext.
- Thomas, A.B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 388–400.
- Thomas, D. i Inkson, K. (2004). Cultivating your cultural intelligence. *Security Management*, 48(8), 30–33.
- Thompson, J. i Cole, M. (1997). Strategic competency-the learning challenge. *Journal of Workplace Learning*, 9(5), 153–162.
- Thompson, J.E. i Harrison, J. (2000). Competent managers?—The development and validation of a normative model using the MCI standards. *Journal of Management Development*, 19(10), 836–852.
- Thornton III, G.C. i Rupp, D.E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press.
- Tichy, N.M. (2009). *The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win*. Harper Collins.
- Tichy, N.M. i Cohen, E. (1997). *The leadership engine*. HarperBusiness New York, NY.
- Tjosvold, D., Wedley, W.C. i Field, R.H. (1986). Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 125–138.
- Tokarski, S. (1998). *Kierowanie ludźmi*. Wydawnictwo Uczelniane BWSH.
- Tubbs, S.L. i Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29–34.
- Turnbull, S. i Edwards, G. (2005). Leadership development for organizational change in a new UK university. *Advances in Developing Human Resources*, 7(3), 396–413.
- Turner, J.R. i Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
- Van Fleet, D.D. i Yukl, G.A. (1986). *Military leadership: An organizational behavior perspective*. Jai Press.

- Van Iddekinge, C.H., Ferris, G.R. i Heffner, T.S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, 62(3), 463–495.
- van der Klink, M.R. i Boon, J. (2003). Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 125–137.
- Van Velsor, E. i Leslie, J.B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 62–72.
- Vecchio, R.P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and Garcia. *Psychological Bulletin*, 93(2), 404–408.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444–451.
- Vidyarthi, P.R., Anand, S. i Liden, R.C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244.
- Vroom, V.H. i Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V.H. i Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24.
- Vroom, V.H. i Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Press.
- Wagner III, J.A. i Gooding, R.Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30(3), 524–541.
- Wagner, R.K. i Sternberg, R.J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 436–458.
- Waldman, D.A., Javidan, M. i Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355–380.
- Walecka, A. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2009). Przywództwo w obliczu kryzysu przedsiębiorstwa. W: R. Bieliński i R. Płoska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*. Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Walsh, S.T. i Linton, J.D. (2001). The competence pyramid: A framework for identifying and analyzing firm and industry competence. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(2), 165–177.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. i Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T. i Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497–506.
- Western, S. (2013). *Leadership: A critical text*. Sage.
- Westley, F. i Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17–32.
- Wheatley, M.J. (2001). Restoring hope to the future through 'critical education' of leaders. *Southern African Business Review*, 5(2), 1–3.
- Wiek, A., Withycombe, L. i Redman, C.L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218.
- Willard, M., Wiedmeyer, C., Warren Flint, R., Weedon, J.S., Woodward, R., Feldman, I. i Edwards, M. (2010). The sustainability professional: 2010 competency survey report. *Environmental Quality Management*, 20(1), 49–83.
- Wolverton, M., Ackerman, R. i Holt, S. (2005). Preparing for leadership: What academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227–238.
- Wong, C.-S. i Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Wood, R. i Payne, T. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30–33.
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency. W: R. Boam i P. Sparrow (red.), *Designing and Achieving Competency: A Competency Approach to Developing People and Organizations*. McGraw-Hill.
- Woods, P. (2012). *Divided school*. Routledge.
- Wyatt, M. i Silvester, J. (2018). Do voters get it right? A test of the ascription-actuality trait theory of leadership with political elites. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 609–621.
- Xuejun Qiao, J. i Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69–81.
- Yagil, D. i Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 59–70.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G., Gordon, A. i Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32.

- Yukl, G. i Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational dynamics*, 34(4), 361–375.
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.
- Yukl, G.A. i Van Fleet, D.D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87–108.
- Yunker, G.W. i Hunt, J. (1976). An empirical comparison of the Michigan Four-Factor and Ohio State LBDQ leadership scales. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 45–65.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. i Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, May–June.
- Załoga, W. (2013) Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 97, 449–468.

Aneks 1

Tabela 1. Ocena poziomów kompetencji wypracowana na rzecz badania metodą sędziów kompetentnych

| Kompetencja | Wynik niski | Wynik średni | Wynik wysoki |
|------------------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Myślenie analityczne | Poziom 1–1,5 | Poziom 2–2,5 | Poziom 3–5 |
| Nastawienie na rezultat | Poziom 1–1,5 | Poziom 2–2,5 | Poziomy 3–5 |
| Orientacja na klienta wewnętrznego | Poziomy 1–2 | Poziomy 2,5–3 | Poziomy 3,5–5 |
| Współpraca | Poziomy 1–2 | Poziomy 2,5 – 3 | Poziomy 3,5–5 |
| Zorientowanie na zmiany | Poziomy 1–2 | Poziom 2,5–3 | Poziomy 3,5–5 |
| Przewodzenie zespołowi | Poziom 1–1,5 | Poziom 2–2,5 | Poziomy 3–5 |
| Rozwijanie innych | Poziom 1–1,5 | Poziom 2–2,5 | Poziom 3–5 |

Aneks 2

Tabela 2. Statystyki opisowe dla badanych kompetencji kierowniczych

| Kompetencje menedżerskie | Min | Max | M | SD | Błąd | Kurtoza |
|-----------------------------------|------|-------|------|------|-------|---------|
| Kierowanie i dążenie do rezultatu | 3.00 | 10.00 | 6.14 | 1.56 | 0.450 | -0.380 |
| Umiejętności społeczne | 3.00 | 10.00 | 6.71 | 1.20 | 0.090 | 0.509 |
| Otwartość na zmiany | 4.00 | 10.00 | 6.28 | 1.47 | 0.390 | 0.006 |
| Rozwiązywanie problemów | 3.00 | 10.00 | 6.21 | 1.45 | 0.259 | -0.601 |
| Rozwijanie pracowników | 3.00 | 10.00 | 5.81 | 1.45 | 0.610 | 0.081 |

M – średni wynik w grupie *SD* – odchylenie standardowe

Tabela 3. Statystyki opisowe dla poszczególnych wymiarów inteligencji

| Wymiary inteligencji emocjonalnej | Min | Max | M | SD | Błąd | Kurtoza |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|------|--------|---------|
| Empatia | 38.00 | 89.00 | 69.19 | 8.84 | -0.499 | 10.337 |
| Kontrola Emocji | 14.00 | 52.00 | 34.71 | 8.68 | -0.108 | -0.561 |
| Akceptacja Emocji | 32.00 | 71.00 | 57.00 | 7.80 | -0.915 | 0.879 |
| Rozumienie Emocji | 22.00 | 49.00 | 34.92 | 5.07 | 0.257 | -0.288 |

Tabela 4. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji:
Kierowanie i dążenie do rezultatu, N = XC

| Model | Wystandaryzowany współczynnik | t | p |
|--------------------------|-------------------------------|--------|-------|
| | Beta | | |
| Inteligencja Analityczna | -0.044 | -0.338 | 0.737 |
| Inteligencja Praktyczna | 0.514 | 4.032 | 0.000 |
| Empatia | -0.122 | -0.842 | 0.404 |
| Kontrola Emocji | 0.114 | 0.729 | 0.469 |
| Akceptacja Emocji | 0.232 | 1.361 | 0.180 |
| Rozumienie Emocji | -0.135 | -0.696 | 0.489 |

Adnotacja. Wystandaryzowane wartości beta, t- studenta i istotności p

Tabela 5. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji:
Umiejętności społeczne, N = XC

| Model | Wystandaryzowany współczynnik | t | p |
|--------------------------|-------------------------------|--------|-------|
| | Beta | | |
| (Stała) | | -1.311 | 0.196 |
| Inteligencja Analityczna | -0.008 | -0.068 | 0.946 |
| Inteligencja Praktyczna | 0.638 | 5.656 | 0.000 |
| Empatia | -0.091 | -0.707 | 0.483 |
| Kontrola Emocji | 0.015 | 0.106 | 0.916 |

| | | | |
|-------------------|-------|-------|-------|
| Akceptacja Emocji | 0.138 | 0.916 | 0.364 |
| Rozumienie Emocji | 0.025 | 0.145 | 0.885 |

a. Zmienna zależna: Umiejętności społeczne

Tabela 6. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji:
Otwartość na zmiany, N = XC

| Model | Wystandaryzowany współczynnik | t | p |
|--------------------------|-------------------------------|--------|-------|
| | Beta | | |
| (Stała) | | -1.438 | 0.157 |
| Inteligencja Analityczna | -0.069 | -0.554 | 0.582 |
| Inteligencja Praktyczna | 0.637 | 5.286 | 0.000 |
| Empatia | 0.024 | 0.175 | 0.862 |
| Kontrola Emocji | 0.168 | 1.136 | 0.262 |
| Akceptacja Emocji | 0.115 | 0.713 | 0.479 |
| Rozumienie Emocji | -0.175 | -0.957 | 0.343 |

a. Zmienna zależna: Otwartość na zmiany

Tabela 7. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji:
Rozwiązywanie problemów N = XC

| Model | Wystandaryzowany współczynnik | t | p |
|--------------------------|-------------------------------|--------|-------|
| | Beta | | |
| (Stała) | | -1.745 | 0.087 |
| Inteligencja Analityczna | -0.007 | -0.062 | 0.951 |
| Inteligencja Praktyczna | 0.601 | 5.105 | 0.000 |
| Empatia | -0.016 | -0.123 | 0.903 |
| Kontrola Emocji | 0.038 | 0.264 | 0.793 |
| Akceptacja Emocji | 0.148 | 0.938 | 0.353 |
| Rozumienie Emocji | 0.039 | 0.219 | 0.827 |

a. Zmienna zależna: Rozwiązywanie problemów

Tabela 8. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji:
Rozwijanie pracowników, N = XC

| Model | Wystandaryzowany współczynnik | t | p |
|--------------------------|-------------------------------|--------|-------|
| | Beta | | |
| (Stała) | | -1.766 | 0.084 |
| Inteligencja Analityczna | 0.121 | 0.983 | 0.330 |
| Inteligencja Praktyczna | 0.590 | 4.919 | 0.000 |
| Empatia | 0.079 | 0.576 | 0.567 |
| Kontrola Emocji | 0.105 | 0.710 | 0.481 |
| Akceptacja Emocji | 0.098 | 0.610 | 0.545 |
| Rozumienie Emocji | -0.240 | -1.315 | 0.195 |

a. Zmienna zależna: Rozwijanie pracowników

Aneks 3

Tabela 9. Statystyki opisowe, korelacja Pearson

| | | M SD | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. |
|----|--------------------------|-------------|----|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1. | Inteligencja Analityczna | 53 3.8 | 1 | 0.26** | -0.06 | 0.17* | 0.42** | 0.37** | 0.26** | 0.36** |
| 2. | Inteligencja Praktyczna | 84 4.2 | | 1 | 0.41 | 0.12 | 0.30** | 0.24** | 0.18* | 0.25** |
| 3. | Inteligencja Emocjonalna | 322 48.9 | | | 1 | 0.02 | 0.08 | 0.00 | -0.00 | -0.09 |
| 4. | Inicjatywa | 2.6 0.81 | | | | 1 | 0.13 | 0.19* | 0.11 | 0.18* |
| 5. | Przywództwo | 2.4 0.84 | | | | | 1 | 0.47** | 0.50** | 0.59** |
| 6. | Orientacja na cel | 2.7 0.68 | | | | | | 1 | 0.50** | 0.52** |
| 7. | Orientacja na zmiany | 2.6 0.65 | | | | | | | 1 | 0.63** |
| 8. | Rozwój pracowników | 2.2 0.87 | | | | | | | | 1 |

Note: N = 163, * współczynnik korelacji 0.05, ** istotność 0.01

Tabela 10. Regresja hierarchiczna modelu dla pięciu kompetencji i trzech typów inteligencji

| Przywództwo | B | t | R | R² | ΔR² | F(df) |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------------------|-----------------------|------------------|
| Krok 1 | | | 0.42 | 0.18 | 0.18 | 35.75 (1.162)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.42*** | 6.00 | | | | |
| Krok 2 | | | 0.47 | 0.21 | 0.04 | 22.38 (2.161)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.37*** | 5.10 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.20** | 2.75 | | | | |
| Krok 3 | | | 0.48 | 0.22 | 0.01 | 15.90 (3.160)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.38*** | 5.19 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.20** | 2.80 | | | | |
| Inteligencja Emocjonalna | 0.110 | 1.587 | | | | |
| Inicjatywa | B | t | R | R² | ΔR² | F(df) |
| Krok 1 | | | 0.19 | 0.03 | 0.03 | 5.83 (1.162)* |
| Inteligencja Analityczna | 0.19* | 2.41 | | | | |
| Krok 2 | | | 0.20 | 0.03 | 0.00 | 3.36 (2.161)* |
| Inteligencja Analityczna | 0.16* | 2.056 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.08 | 0.94 | | | | |
| Krok 3 | | | 0.20 | 0.02 | 0.00 | 2.28 (3.160) |
| Inteligencja Analityczna | 0.170* | 2.07 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.07 | 0.95 | | | | |
| Inteligencja Emocjonalna | 0.03 | 0.42 | | | | |
| Orientacja na cel | β | t | R | R² | ΔR² | F(df) |
| Krok 1 | | | 0.36 | 0.13 | 0.13 | 24.88 (1.162)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.36*** | 5.00 | | | | |
| Krok 2 | | | 0.39 | 0.14 | 0.02 | 14.77 (2.161)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.32*** | 4.28 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.15* | 2.04 | | | | |
| Krok 3 | | | 0.39 | 0.14 | 0.00 | 9.87 (3.160)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.32*** | 4.28 | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|----------|----------------------|--------------------------------|------------------|
| Inteligencja Praktyczna | 0.15* | 2.05 | | | | |
| Inteligencja Emocjonalna | 0.03 | 0.46 | | | | |
| Orientacja na zmiany | β | t | R | R² | ΔR^2 | F(df) |
| Krok 1 | | | 0.24 | 0.05 | 0.06 | 10.36 (1.162)** |
| Inteligencja Analityczna | 0.24** | 3.22 | | | | |
| Krok 2 | | | 0.27 | 0.06 | 0.01 | 6.46 (2.161)* |
| Inteligencja Analityczna | 0.21** | 2.67 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.124 | 1.57 | | | | |
| Krok 3 | | | 0.27 | 0.06 | 0.00 | 4.300 (3.160)* |
| Inteligencja Analityczna | 0.21** | 2.67 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.12 | 1.57 | | | | |
| Inteligencja Emocjonalna | 0.02 | 0.23 | | | | |
| Rozwój pracowników | B | t | R | R² | ΔR^2 | F(df) |
| Krok 1 | | | 0.36 | 0.12 | 0.13 | 24.08 (1.162)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.36*** | 4.91 | | | | |
| Krok 2 | | | 0.39 | 0.14 | 0.02 | 14.64 (2.161)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.31*** | 4.168 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.16* | 2.157 | | | | |
| Krok 3 | | | 0.39 | 0.142 | 0.004 | 9.99 (3.160)*** |
| Inteligencja Analityczna | 0.31*** | 4.11 | | | | |
| Inteligencja Praktyczna | 0.16* | 2.13 | | | | |
| Inteligencja emocjonalna | -0.06 | -0.86 | | | | |

Note: N = 163; *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Aneks 4

Tabela 11. Wyniki dla testu t Studenta dla dwóch niezależnych grup

Różnice pomiędzy grupami w zakresie Inteligencji Analitycznej, Inteligencji Emocjonalnej i Osobowości pomiędzy wysokim i średnim szczeblem zarządzania

| | Średni szczebel | | Wysoki szczebel | | Test t | | |
|--------------------------|-----------------|------|-----------------|------|--------|--------|-------|
| | M | SD | M | SD | T | df | P |
| Inteligencja Analityczna | 51,28 | 5,73 | 53,31 | 3,78 | -3,156 | 209,08 | 0,002 |
| Empatia | 69,19 | 8,84 | 73,50 | 5,35 | -4,181 | 184,76 | 0,000 |
| Kontrola Emocji | 34,71 | 8,68 | 30,32 | 6,43 | 3,999 | 187,27 | 0,000 |
| Akceptacja | 57,00 | 7,80 | 57,21 | 4,91 | -0,222 | 186,26 | 0,824 |
| Rozumienie Emocji | 34,92 | 5,07 | 31,37 | 4,22 | 5,249 | 182,04 | 0,000 |
| Delta+ | 25,28 | 5,09 | 25,92 | 5,36 | -0,794 | 174 | 0,428 |
| Alpha+ | 31,07 | 4,16 | 30,75 | 5,29 | 0,415 | 110,20 | 0,679 |
| Gamma+ | 32,47 | 4,09 | 32,98 | 4,83 | -0,755 | 174 | 0,451 |
| Beta+ | 31,49 | 5,00 | 32,52 | 4,84 | -1,342 | 174 | 0,181 |
| Delta- | 22,15 | 6,00 | 24,46 | 6,79 | -2,346 | 174 | 0,020 |
| Alpha- | 12,86 | 5,46 | 12,88 | 4,93 | -0,026 | 174 | 0,980 |
| Gamma- | 12,48 | 4,76 | 13,23 | 5,56 | -0,952 | 174 | 0,342 |
| Beta- | 13,64 | 4,55 | 13,60 | 5,10 | 0,053 | 174 | 0,958 |

Tabela 13. Związek wymiarów osobowości z kompetencjami kierowniczymi

| | | KP DELTA_P | KP AFA_P | KP GAMA_P | KP BETA_P | KP DELTA_M | KP ALFA_M | KP GAMA_M | KP BETA_M |
|---|------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Kierowanie i dążenie do rezultatu | Współczynnik korelacji | 0,008 | 0,042 | 0,115 | 0,211 | 0,186 | -0,058 | -0,112 | -0,153 |
| | Istotność (dwustronna) | 0,932 | 0,661 | 0,226 | 0,025 | 0,049 | 0,544 | 0,239 | 0,106 |
| | N | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 |
| Umiejętności społeczne | Współczynnik korelacji | -0,184 | -0,091 | 0,209 | 0,232 | 0,291 | -0,006 | -0,061 | -0,221 |
| | Istotność (dwustronna) | 0,051 | 0,337 | 0,026 | 0,013 | 0,002 | 0,951 | 0,522 | 0,019 |
| | N | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 |
| Otwartość na zmiany | Współczynnik korelacji | -0,122 | -0,026 | 0,256 | 0,326 | 0,247 | -0,001 | -0,168 | -0,266 |
| | Istotność (dwustronna) | 0,199 | 0,787 | 0,006 | 0,000 | 0,008 | 0,992 | 0,076 | 0,004 |
| | N | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 |
| Rozwiązywanie problemów | Współczynnik korelacji | -0,050 | 0,026 | 0,193 | 0,279 | 0,221 | 0,077 | -0,114 | -0,138 |
| | Istotność (dwustronna) | 0,597 | 0,784 | 0,040 | 0,003 | 0,018 | 0,416 | 0,228 | 0,145 |
| | N | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 |
| Rozwijanie pracowników | Współczynnik korelacji | -0,146 | 0,015 | 0,158 | 0,249 | 0,216 | -0,040 | -0,061 | -0,207 |
| | Istotność (dwustronna) | 0,123 | 0,878 | 0,095 | 0,008 | 0,021 | 0,671 | 0,522 | 0,028 |
| | N | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 | 113 |
| rho Spearmana | | | | | | | | | |

Aneks 6

Tabela 14. Statystyki opisowe

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Standard deviation |
|------------------------------|----|---------|---------|---------|--------------------|
| Antycypacyjne | 38 | 4.40 | 6.70 | 5.2761 | 0.66295 |
| Wizjonerskie | 38 | 4.20 | 6.88 | 5.4297 | 0.64931 |
| Wartościotwórcze | 38 | 4.30 | 6.80 | 5.4611 | 0.63337 |
| Mobilizacyjne | 38 | 4.00 | 6.60 | 5.5418 | 0.71976 |
| Autorefleksyjne | 38 | 4.13 | 6.40 | 5.3463 | 0.60629 |
| Inteligencja analityczna | 38 | 51 | 60 | 57.11 | 2.215 |
| Wpływ (Apel osobisty) | 38 | 1.00 | 3.29 | 2.3271 | 0.56552 |
| Wpływ (Ingracjacja) | 38 | 1.57 | 4.14 | 3.0639 | 0.46582 |
| Wpływ (Inspiracja) | 38 | 2.00 | 4.29 | 3.3647 | 0.52589 |
| Wpływ (Koalicja) | 38 | 1.00 | 3.88 | 2.3421 | 0.70990 |
| Wpływ (Konsultacja) | 38 | 3.00 | 4.83 | 3.9825 | 0.44987 |
| Wpływ (Legitymizacja) | 38 | 1.33 | 4.17 | 2.6228 | 0.76982 |
| Wpływ (Presja) | 38 | 1.14 | 3.86 | 2.4511 | 0.65130 |
| Wpływ (Racjonalna perswazja) | 38 | 3.14 | 4.86 | 4.0677 | 0.43272 |
| Wpływ (Wymiana) | 38 | 1.00 | 3.57 | 2.2218 | 0.63079 |
| Osobowość DELTA Plus | 38 | 14.00 | 36.00 | 23.7368 | 6.05687 |
| Osobowość ALFA Plus | 38 | 22.00 | 39.00 | 30.6316 | 4.46864 |
| Osobowość GAMA Plus | 38 | 25.00 | 41.00 | 33.1316 | 3.86370 |
| Osobowość BETA Plus | 38 | 23.00 | 40.00 | 33.1842 | 3.97190 |
| Osobowość DELTA Minus | 38 | 10.00 | 40.00 | 24.2105 | 6.29525 |
| Osobowość ALFA Minus | 38 | 6.00 | 21.00 | 11.2895 | 3.60861 |
| Osobowość GAMA Minus | 38 | 6.00 | 20.00 | 10.9474 | 3.64616 |
| Osobowość BETA Minus | 38 | 5.00 | 12.00 | 8.6842 | 1.89031 |

Tabela 15. Korelacja rho Spearmana

| | | Inteligencja analityczna |
|------------------|------------------------|--------------------------|
| Antycypacyjne | Współczynnik korelacji | -0.014 |
| | Istotność dwustronna | 0.934 |
| | N | 38 |
| Wizjonerskie | Współczynnik korelacji | -0.025 |
| | Istotność dwustronna | 0.883 |
| | N | 38 |
| Wartościotwórcze | Współczynnik korelacji | 0.256 |
| | Istotność dwustronna | 0.121 |
| | N | 38 |
| Mobilizacyjne | Współczynnik korelacji | -0.100 |
| | Istotność dwustronna | 0.549 |
| | N | 38 |
| Autorefleksyjne | Współczynnik korelacji | -0.124 |
| | Istotność dwustronna | 0.458 |
| | N | 38 |

** Significant correlation at the level of 0.01 (mutual).

Tabela 16. Statystyki opisowe (inteligencja)

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Standard deviation |
|--------------------------|----|---------|---------|-------|--------------------|
| Inteligencja analityczna | 38 | 51 | 60 | 57.13 | 2.244 |
| N ważnych | 38 | | | | |

Tabela 17. Korelacje rho-Spearmana pomiędzy kompetencjami liderskimi a Osobowością

| | Osobowość DELTA Plus | Osobowość ALFA Plus | Osobowość GAMA Plus | Osobowość BETA Plus | Osobowość DELTA Minus | Osobowość ALFA Minus | Osobowość GAMA Minus | Osobowość BETA Minus |
|------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Antycypacyjne | Correlation coefficient | -0.022 | -0.167 | -0.190 | -0.183 | 0.125 | 0.292 | -0.178 |
| | Significance (mutual) | 0.894 | 0.316 | 0.253 | 0.270 | 0.454 | 0.075 | 0.284 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Visionary Skills | Correlation coefficient | 0.043 | 0.295 | 0.153 | -0.043 | -0.069 | -0.063 | -0.130 |
| | Significance (mutual) | 0.799 | 0.072 | 0.358 | 0.800 | 0.679 | 0.707 | 0.438 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Value-creating Skills | Correlation coefficient | 0.241 | 0.033 | 0.048 | -0.137 | -0.162 | 0.052 | 0.192 |
| | Significance (mutual) | 0.145 | 0.846 | 0.775 | 0.411 | 0.331 | 0.757 | 0.248 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Mobilization Skills | Correlation coefficient | 0.061 | -0.107 | 0.094 | -0.019 | 0.093 | -0.017 | -0.162 |
| | Significance (mutual) | 0.717 | 0.525 | 0.574 | 0.908 | 0.577 | 0.919 | 0.332 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Self-reflection Skills | Correlation coefficient | 0.035 | -0.141 | -0.057 | -0.030 | 0.005 | -0.049 | 0.158 |
| | Significance (mutual) | 0.835 | 0.400 | 0.733 | 0.856 | 0.977 | 0.769 | 0.345 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

** Significant correlation at the level of 0.01 (mutual).

Tabela 18. Korelacje rho Spearmana pomiędzy kompetencjami liderskimi a taktykami wywierania wpływu

| | Wpływ (personal appeals) | Wpływ (integration) | Wpływ (inspiration) | Wpływ (coalition) | Wpływ (consultation) | Wpływ (legitimacy) | Wpływ (pressure) | Wpływ (rational persuasion) | Wpływ (exchange) | Wpływ (personal appeals) |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------------|--------------------|------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|
| Correlation coefficient | 0.139 | 0.008 | -0.013 | 0.139 | 0.201 | 0.104 | 0.042 | 0.157 | 0.054 | 0.172 |
| Significance (mutual) | 0.406 | 0.963 | 0.937 | 0.404 | 0.227 | 0.534 | 0.804 | 0.348 | 0.746 | 0.302 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Correlation coefficient | 0.201 | 0.055 | -0.098 | 0.060 | -0.057 | 0.208 | 0.058 | 0.159 | 0.219 | 0.181 |
| Significance (mutual) | 0.227 | 0.743 | 0.559 | 0.721 | 0.736 | 0.210 | 0.730 | 0.341 | 0.186 | 0.276 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Correlation coefficient | 0.287 | 0.102 | -0.138 | 0.155 | 0.038 | 0.349* | 0.258 | -0.040 | 0.120 | 0.224 |
| Significance (mutual) | 0.081 | 0.544 | 0.410 | 0.353 | 0.819 | 0.032 | 0.117 | 0.811 | 0.472 | 0.176 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Correlation coefficient | 0.573** | 0.174 | -0.051 | 0.105 | -0.174 | 0.353* | 0.115 | 0.192 | 0.240 | 0.244 |
| Significance (mutual) | 0.000 | 0.296 | 0.763 | 0.531 | 0.296 | 0.030 | 0.493 | 0.249 | 0.146 | 0.139 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Correlation coefficient | 0.262 | 0.144 | -0.059 | -0.115 | 0.119 | 0.176 | 0.014 | 0.146 | 0.034 | 0.071 |
| Significance (mutual) | 0.112 | 0.390 | 0.724 | 0.491 | 0.476 | 0.290 | 0.933 | 0.382 | 0.840 | 0.671 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

** Significant correlation at the level of 0.01 (mutual).

Kwestionariusz „Kompetencje Lidera”

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

Samoocena

Poniżej znajdują się krótkie opisy zachowań Liderów. Przeczytaj każdy z nich i oceń, na ile zachowania te prezentowane są przez Ciebie.

Zarówno wymagania w pracy, jak 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 Tobą. Swoją odpowiedź zaznacz odpowiednią cyfrą. Posługuj się następującą skalą:

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

Instrukcja ocena dokonywana przez współpracowników

Imię i nazwisko Twojego

Proszę podkreślić 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.

Zarówno wymagania w pracy jak 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 niepodobny**
- 5 – **raczej podobny**
- 6 – **podobny**
- 7 – **bardzo podobny**

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

Kompetencje menedżera

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

Wersja ocena przez innych

Poniżej znajdują się krótkie opisy menedżerów. Przeczytaj je uważnie, a następnie zastanów się, na ile prezentowane zachowania są podobne do tych, które przejawia Twój szef. Następnie oceń, na ile opisana osoba **jest podobna do Twojego Szefa**.

Wersja samoocena

Poniżej znajdują się krótkie opisy menedżerów. Przeczytaj je uważnie a następnie zastanów się, na ile prezentowane zachowania są podobne do tych, które prezentujesz na co dzień. Następnie oceń na ile opisana osoba **jest podobna do Ciebie**.

Posługuj się następującą skalą:

W jakim stopniu ten człowiek jest podobny do Twojego szefa/ Ciebie?

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

| | | |
|----|--|---------------|
| 1. | Określa i trzyma się terminów kontrolujących realizację przydzielonych zadań | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. | W działaniach zespołu uwzględnia sugestie pracowników. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. | Określa niezbędne zasoby do realizacji celów. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. | Koryguje plany, wprowadza działania naprawcze, jeśli cele nie zostały osiągnięte. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. | Służy pomocą i wsparciem z własnej inicjatywy. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. | Sprawnie działa w sytuacjach awaryjnych. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. | Sporządza uporządkowaną listę zadań uwzględniając współzależność między nimi. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. | Reaguje na zgłaszane uwagi, dotyczące sposobu realizacji zadań zespołu - kreuje współpracę i wymianę informacji. | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | |
|-----|--|---------------|
| 9. | Optymalnie przydziela zadania pracownikom. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. | Sprawnie, czyli efektywnie i umiejętnie monitoruje osiągnięte wyniki z założonymi planami. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. | Zachęca pracowników do podejmowania inicjatywy, działań. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. | Przypisuje odpowiedzialność do zadań np.: ustala kto ma prawo podejmować decyzje i w jakim zakresie. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. | Optymalnie planuje czas realizacji zadań, dzięki czemu terminowo realizuje cele. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. | Umiejętnie motywuje pracowników, wykorzystując nagrody i kary przez co osiąga zamierzone rezultaty. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. | Jasno określa strukturę zadań dzięki temu wszyscy wiedzą, co, jak i kiedy mają robić. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Kwestionariusz wpływu_samoocena

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

Imię i nazwisko

Poniżej znajdują się zachowania, które pokazują poziom wpływu menedżera na organizację. Nie ma tu dobrych ani złych odpowiedzi. Proszę zastanów się i określ swój poziom wpływu na różne sfery życia w organizacji, w której funkcjonujesz, bazując na tych zachowaniach. Określ ten stopień na poniższej skali dwubiegunowej

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Wpływa na realizację indywidualnych celów i poziom własnego wynagrodzenia | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Odkłada na dalszy plan indywidualne cele i własne wynagrodzenie |
| 2. | Samodzielnie formułuje i wpływa na realizację celów zespołowych | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Przyjmuje odgórnie sformułowane cele dla zespołu i ma ograniczony wpływ na ich realizację |
| 3. | Wpływa na rentowność całej firmy | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Posiada marginalny wpływ na rentowność całej firmy |

| | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 4. | Jest w stanie oddziaływać bezpośrednio na korzyści ekonomiczne dla klientów, dostawców, pracowników | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Posiada znikomy wpływ na korzyści ekonomiczne dla klientów, dostawców, pracowników |
| 5. | Dostosowuje intensywność pracy do osobistych potrzeb i możliwości | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Intensywność pracy wyznaczana jest przez jego organizację |
| 6. | W pełnym zakresie organizuje pracę swojego zespołu | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Organizacja pracy w jego zespole uzależniona jest w pełni od standardów pracy organizacji |
| 7. | Tworzy rozwiązania usprawniające pracę w całej firmie | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Usprawnienia w całej firmie należą do obowiązków innych osób |
| 8. | Wpływa bezpośrednio na współpracę z partnerami zewnętrznymi, klientami, dostawcami | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Posiada marginalny wpływ na współpracę z partnerami zewnętrznymi, klientami |
| 9. | Szczególnie dba o budowanie dobrego wizerunku „siebie” w swojej organizacji | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Podjeżdjuje marginalne działania odnośnie do budowania swojego wizerunku |
| 10. | Wspiera zaangażowanie w zakresie budowania relacji między członkami zespołu | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Relacje w zespole nie są dla niego priorytetem. Pozostawia to poszczególnym członkom zespołu. |
| 11. | Wspiera zaangażowanie w zakresie budowania relacji pomiędzy działami/oddziałami | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Budowanie relacji pomiędzy działami/oddziałami organizacji nie jest dla niego priorytetem |
| 12. | Integruje w pełni działania klientów wokół produktów, usług lub rozwiązań które oferuje firma | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Integrację klientów wokół produktów, usług lub rozwiązań które oferuje firma są poza zakresem jego wpływu. |

Kwestionariusz wpływu_ocena innych

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

Imię i nazwisko Twojego Szefa/Współpracownika

Proszę określić, na ile zachowanie Twojego Szefa/Współpracownika jest podobne do poniższych zachowań. Określ je na skali dwubiegunowej.

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Wpływa na realizację indywidualnych celów i poziom własnego wynagrodzenia | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Odkłada na dalszy plan indywidualne cele i własne wynagrodzenie |
| Samodzielnie formułuje i wpływa na realizację celów zespołowych | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Przyjmuje ogólnie sformułowane cele dla zespołu i ma ograniczony wpływ na ich realizację |
| Wpływa na rentowność całej firmy | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Posiada marginalny wpływ na rentowność całej firmy |
| Jest w stanie oddziaływać bezpośrednio na korzyści ekonomiczne dla klientów, dostawców, pracowników | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Posiada znikomy wpływ na korzyści ekonomiczne dla klientów, dostawców, pracowników |
| Dostosowuje intensywność pracy do osobistych potrzeb i możliwości | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Intensywność pracy wyznaczana jest przez jego organizację |
| W pełnym zakresie organizuje pracę swojego zespołu | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Organizacja pracy w jego zespole uzależniona jest w pełni od standardów pracy organizacji |
| Tworzy rozwiązania usprawniające pracę w całej firmie | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Usprawnienia w całej firmie należą do obowiązków innych osób |
| Wpływa bezpośrednio na współpracę z partnerami zewnętrznymi, klientami, dostawcami | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Posiada marginalny wpływ na współpracę z partnerami zewnętrznymi, klientami |
| Szczególnie dba o budowanie dobrego wizerunku „siebie” w swojej organizacji | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Podjeżdjuje marginalne działania odnośnie budowania swojego wizerunku |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Wspiera zaangażowanie w zakresie budowania relacji między członkami zespołu | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Relacje w zespole nie są dla niego priorytetem. Pozostawia to poszczególnym członkom zespołu. |
| Wspiera zaangażowanie w zakresie budowania relacji pomiędzy działami/oddziałami | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Budowanie relacji pomiędzy działami/oddziałami organizacji nie są dla niego priorytetem |
| Integruje w pełni działania klientów wokół produktów, usług lub rozwiązań, które oferuje firma | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Integracje klientów wokół produktów, usług lub rozwiązań, które oferuje firma są poza zakresem jego wpływu. |

Spis tabel i rysunków

| | |
|---|-----|
| Tabela 1.1. Różnice między menedżerem a liderem | 24 |
| Tabela 1.2. Technokrata vs przywódca wg Czerskiej i Rutki | 25 |
| Tabela 1.3. Funkcje zarządzania a funkcje przywództwa | 26 |
| Tabela 1.4. Definicje przywództwa | 29 |
| Tabela 1.5. Zadania przywódcy i menedżera według Koźmińskiego | 32 |
| Tabela 2.1. Cechy lidera | 49 |
| Tabela 2.2. Zestawienie liczbowe badań nad przywództwem w poszczególnych nurtach badawczych | 73 |
| Tabela 2.3. Typologia przywództwa | 77 |
| Tabela 5.1. Definicje kompetencji | 105 |
| Tabela 5.2. Wybrane modele kompetencji menedżerskich i przywódczych | 120 |
| Tabela 6.1. Średni sten w badanej grupie w zakresie inteligencji analizacyjnej | 144 |
| Tabela 6.2. Wynik porównania wyniku inteligencji praktycznej w III grupach z różnymi ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu Assessment Center | 151 |
| Tabela 6.3. Wyniki różnic między grupami menedżerów wysokiego i średniego, niskiego szczebla w zakresie inteligencji analizacyjnej, osobowości i inteligencji emocjonalnej | 162 |
| Tabela 6.4. Związek kompetencji i cech osobowości | 166 |
| Tabela 6.5. Opis wymiarów Taktyk Wywierania Wpływu | 168 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 7.1. Rzetelność kwestionariusza w ocenie menedżerów N = 201 | 178 |
| Tabela 7.2. Rzetelność kwestionariusza w ocenie pracowników N = 804 | 178 |
| Tabela 7.3. Rzetelność kwestionariusza w ocenie menedżerów N = 228 | 179 |
| Tabela 7.4. Rzetelność kwestionariusza w ocenie pracowników N = 912 | 180 |
| Tabela 7.5. Przykładowe pytania z kwestionariusza wpływu | 180 |
| Tabela 7.6. Rzetelność kwestionariusza w ocenie menedżerów N = 243 | 180 |
| Tabela 7.7. Rzetelność kwestionariusza w ocenie pracowników N = 804 | 181 |
| Tabela 7.8. Korelacje pomiędzy kompetencjami liderскими | |
| – wiekiem i stażem | 200 |
| Tabela 7.9. Korelacje pomiędzy kompetencjami liderскими – wiekiem i stażem | |
| w ocenie innych | 200 |
| Tabela 7.10. Analiza skupień w zakresie kompetencji liderских | 201 |
| Tabela 7.11. Liczba osób przynależnych do danej grupy | 201 |
| Tabela 7.12. Analiza skupień – kompetencje menedżerskie | 203 |
| Tabela 7.13. Liczba osób przynależnych do danej grupy | 203 |
| Tabela 7.14. Analiza skupień – kompetencje liderские i menedżerskie | 204 |
| Tabela 7.15. Liczba osób przynależnych do danych grup | 204 |
| Tabela 1. Ocena poziomów kompetencji wypracowana na rzecz badania | |
| metodą sędziów kompetentnych | 261 |
| Tabela 2. Statystyki opisowe dla badanych kompetencji kierowniczych | 261 |
| Tabela 3. Statystyki opisowe dla poszczególnych wymiarów inteligencji | 262 |
| Tabela 4. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji: | |
| Kierowanie i dążenie do rezultatu, N = XC | 262 |
| Tabela 5. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji: | |
| Umiejętności społeczne, N = XC | 262 |
| Tabela 6. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji: | |
| Otwartość na zmiany, N = XC | 263 |
| Tabela 7. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji: | |
| Rozwiązywanie problemów N = XC | 263 |
| Tabela 8. Wystandaryzowane wartości Beta dla badanej kompetencji: | |
| Rozwijanie pracowników, N = XC | 264 |
| Tabela 9. Statystyki opisowe, korelacja Pearson | 264 |
| Tabela 10. Regresja hierarchiczna modelu dla pięciu kompetencji | |
| i trzech typów inteligencji | 265 |
| Tabela 11. Wyniki dla testu t Studenta dla dwóch niezależnych grup | 267 |
| Tabela 12. Statystyki opisowe | 268 |
| Tabela 13. Związek wymiarów osobowości z kompetencjami | |
| kierowniczymi | 269 |
| Tabela 14. Statystyki opisowe | 270 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 15. Korelacja rho Spearmana | 271 |
| Tabela 16. Statystyki opisowe (inteligencja) | 271 |
| Tabela 17. Korelacje rho-Spearmana pomiędzy kompetencjami liderскими a Osobowością | 272 |
| Tabela 18. Korelacje rho Spearmana pomiędzy kompetencjami liderскими a taktykami wywierania wpływu | 273 |
| | |
| Rysunek 1.1. Model przywództwa Adaira | 26 |
| Rysunek 1.2. Obszary działania menedżera i lidera według Jemielniaka i Koźmińskiego | 28 |
| Rysunek 1.3. Perspektywy definiowania pojęcia przywództwa | 29 |
| Rysunek 2.1. Kierunki badań nad przywództwem | 46 |
| Rysunek 2.2. Siatka kierownicza Blake i Mouton | 56 |
| Rysunek 2.3. Koncepcja Blancharda | 60 |
| Rysunek 2.4. Teoria wymiany między liderem a podwładnym | 64 |
| Rysunek 2.5. Przywództwo transformacyjne | 68 |
| Rysunek 5.1. Czynniki przekładające się na efektywność pracy | 106 |
| Rysunek 5.2. Definicja kompetencji | 107 |
| Rysunek 5.3. Dwojakie rozumienie kompetencji zawodowych | 108 |
| Rysunek 6.1. Charakterystyka wysokiego nasilenia cech ogólnych <i>intentio</i> i <i>consensio</i> | 143 |
| Rysunek 6.2. Fragment testu Inteligencji praktycznej | 150 |
| Rysunek 6.3. Wymiary osobowości w teorii metakoła i ich składowe ustalone na podstawie wymiarów z koncepcji Wielkiej Piątki | 160 |
| Rysunek 7.1. Metodologia oceny 360 stopni | 175 |
| Rysunek 7.2. Rodzaje stanowisk menedżerskich w badanej grupie | 176 |
| Rysunek 7.3. Model kompetencji menedżerskich potwierdzony w analizie konfirmacyjnej | 182 |
| Rysunek 7.4. Model kompetencji liderских potwierdzony w analizie konfirmacyjnej | 184 |
| Rysunek 7.5. Model kompetencji zarządczych (KK) potwierdzony w analizie konfirmacyjnej | 185 |
| Rysunek 7.6. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji antycypacyjnych | 187 |
| Rysunek 7.7. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wizjonerskich | 187 |
| Rysunek 7.8. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wartościotwórczych | 188 |

| | |
|--|-----|
| Rysunek 7.9. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji mobilizacyjnych | 189 |
| Rysunek 7.10. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji autorefleksyjnych | 189 |
| Rysunek 7.11. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji antycypacyjnych w ocenie innych | 190 |
| Rysunek 7.12. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wizjonerskich w ocenie innych | 191 |
| Rysunek 7.13. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji wartościotwórczych w ocenie innych | 192 |
| Rysunek 7.14. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji Nastawienie na relacje | 193 |
| Rysunek 7.15. Różnice pomiędzy grupami w zakresie wywierania wpływu na otoczenie i organizację | 194 |
| Rysunek 7.16. Różnice pomiędzy grupami w zakresie wywierania wpływu na organizację i otoczenie w ocenie innych | 195 |
| Rysunek 7.17. Różnice pomiędzy grupami w zakresie kompetencji zarządczych | 196 |
| Rysunek 7.18. Analiza regresji w modelu: wpływ bezpośredni oraz kompetencje lidarskie i menedżerskie | 197 |
| Rysunek 7.19. Analiza regresji w modelu: wpływ na organizację i otoczenie oraz kompetencji lidarskich i menedżerskich | 198 |
| Rysunek 7.20. Analiza regresji modelu: wpływ na relacje w zespole oraz modeli kompetencji lidarskich i menedżerskich | 199 |
| Rysunek 7.21. Typologia w zakresie kompetencji lidarskich | 202 |
| Rysunek 7.22. Typologia w zakresie kompetencji menedżerskich | 203 |
| Rysunek 7.23. Typologia w zakresie kompetencji lidarskich i menedżerskich | 205 |
| Rysunek 8.1. Badania prezentowane w monografii | 207 |
| Rysunek 8.1. Graficzne przedstawienie modelu kompetencji lidarskich i menedżerskich | 212 |