

Agnieszka Wojtczuk-Turek, Dariusz Turek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZMIANY OBRAZU SKUTECZNEGO PRZYWÓDCY W PERCEPCJI PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE 2006-2010

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja zagadnień teoretycznych i empirycznych dotyczących skutecznego przywództwa. W publikacji omówiono zmieniającą się rolę lidera w kontekście wybranych teorii przywództwa oraz uwarunkowania jego sukcesu zawodowego. Podkreślono znaczenie (obok kwalifikacji zawodowych) predyspozycji poznawczych, osobowościowych, emocjonalno-motywacyjnych, które określają specyficzny styl przywództwa oraz związaną z nim efektywność. Przeprowadzone w okresie 2006-2010 badania empiryczne dotyczące zmian w obrazie skutecznego przywódcy w percepcji pracowników przedsiębiorstw wskazują na wzrost znaczenia orientacji zadaniowej ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby osiągnięć.

Słowa kluczowe: profil osobowościowy przywódcy, kompetencje przywódcy, szkoły przywództwa, zmiany w obrazie skutecznego przywódcy.

1. Wstęp

Obserwacje teoretyków i praktyków działalności biznesowej ukazują zmieniającą się rolę i kompetencje przywódcy¹. W latach 80. minionego wieku na pierwszym miejscu plasowano wiedzę fachową, a w dalszej kolejności: umiejętność współpracy z ludźmi, talenty organizatorskie, konsekwencję w działaniu, upór, elastyczność i siłę przebicia. Lata 90. to zmiana koncepcji kompetencji skutecznego przywódcy w kierunku sprawnego podejmowania szybkich decyzji, przedsiębiorczości, wiedzy specjalistycznej, doświadczenia w zarządzaniu, wytrwałości i konsekwencji w działaniu, czy etyki.

Wiek XXI to kolejne wyzwania dla liderów ze względu na postępujące zmiany sfery gospodarczej, politycznej czy społecznej. Związane są one z jednej strony

¹ R. Hoving, *Leadership challenges – past, present, and future*, “Information Systems Management” 2007, vol. 24, s. 147-153; B.J. Kowske, A. Kshanika, *Towards defining leadership competence around the world: what mid-level managers need to know in twelve countries*, “Human Resource Development International” 2007, vol. 10, s. 21-41.

z biznesowym kontekstem funkcjonowania przedsiębiorstw² (np. nowe paradygmaty zarządzania, przemiany organizacyjne firm jako odpowiedź na dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym, procesy globalizacji, kryzys gospodarczy), z drugiej zaś z wydarzeniami z 11 września 2001 r., które na trwałe zmieniły sposób percepcji kwestii, takich jak: bezpieczeństwo, wartości, równowaga geopolityczna³.

W kontekście zarysowanych zjawisk współczesny model przywództwa stawia przed liderami (szczególnie działalności biznesowej) wymagania integrowania umiejętności związanych z merytoryczną, przywódczą i osobistą efektywnością. Skuteczny lider powinien łączyć bycie ekspertem z przywództwem, co zapewni przygotowanie do odgrywania swej roli nie tylko od strony wiedzy na temat zarządzania, ale także rozumienia zachowań organizacyjnych, które będą warunkować efektywne kierowanie podwładnymi. Kluczowe są zatem umiejętności motywowania, inspirowania, budowania zaangażowania pracowników czy też stymulowania ich rozwoju, bazując na nowoczesnych narzędziach (np. coachingu). Natomiast w kontekście pozostałych aspektów jego funkcjonowania, związanych z rozwiązywaniem problemów, kreowaniem wizji, opracowywaniem strategii istotne, stają się: otwartość, elastyczność, tolerancja złożoności, antycypacja przyszłości, gotowość do podejmowania ryzyka, dostrzeżenie i wykorzystywanie szans rynkowych.

1.1. Sylwetka skutecznego lidera w świetle teorii przywództwa i badań empirycznych

Jak wskazują Heifetz, Grashow, Linsky⁴, dotychczasowa rola liderów bezpowrotnie minęła. Pożądanymi umiejętnościami stały się: 1) zwiększanie adaptacyjności pracowników; 2) kreowanie warunków dla ich autonomii, uczestnictwa organizacyjnego i ekspansywności; 3) stymulowanie ich zaangażowania i rozwoju poprzez ingerowanie w *status quo* i zaburzanie równowagi (co może wiązać się z wytrącaniem pracownika ze „strefy komfortu psychologicznego”). Inni badacze podkreślają znaczenie uczciwości przywódcy, umiejętności współpracy z wieloma partnerami, uczenia się pod presją oraz wrażliwości społecznej⁵ czy myślenia globalnego, uwzględniania różnic kulturowych, rozwoju orientacji technologicznej, budowania partnerstwa i współpracy, a także dzielenia się władzą⁶.

² W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zmiana paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, SGH, Warszawa 2008.

³ R.W. Giuliani, *Przywództwo*, Wydawnictwo M, Kraków 2003.

⁴ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *Leadership in a (permanent) crisis*, „Harvard Business Review”, July-August 2009, s. 62-69.

⁵ A. Boin, *New word of crises management: implications for policymaking and research*, “Review of Policy Research” 2009, vol. 26, no 4, s. 367-377.

⁶ S.L. Cohen, *Effective global leadership requires a global mindset*, “Industrial and Commercial Training” 2010, vol. 42, no 1, s. 6.

Umiejętności te nawiązują do tych dyspozycji lidera, które dotychczas analizowano w kontekście refleksji odnoszącej się do cech osobowości czy psychologicznej specyfiki funkcjonowania, które sprzyjają efektywnej realizacji tej roli. Psychologiczna perspektywa spojrzenia na problematykę przywództwa była podejmowana w ramach poszczególnych orientacji teoretycznych: szkoły cech (*trait school*), szkoły stylów zachowania (*the behavioral or style school*), szkoły przywództwa sytuacyjnego (*contingency school*), szkoły przywództwa charyzmatycznego (*visionery or charismatic*), szkoły inteligencji emocjonalnej (*emotional intelligence school*) oraz szkoły kompetencji (*competency school*)⁷.

Badania realizowane w latach 40. i 50. zeszłego wieku dotyczące związku **cech osobowości** z przywództwem nie wykazały pozytywnej korelacji w tym zakresie. Okazało się, że cechy osobowości w żaden sposób lub słabo przyczyniają się do osiągnięcia roli lidera i jej skutecznego pełnienia⁸. Lord, De Vader i Alliger dokonali ponownej analizy związków między osobowością a przywództwem oraz metaanalizy innych, wcześniejszych wyników badań, stwierdzając, że obejmowanie przywództwa silnie koreluje z inteligencją, a znacząco z takimi cechami, jak: aktywność, sprawczość, ekstrawersja, dobre przystosowanie, czyli takimi, które łączą się ze stereotypem męskości⁹. Do tych cech dołączono kolejne: towarzyskość, empatię, równowagę emocjonalną, odpowiedzialność, ambicję¹⁰, a także ekstrawersję, pewność siebie, otwartość na nowe doświadczenia i zmiany proaktywne, wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli, niski poziom lęku rozumianego jako cecha, skuteczność oraz względnie niski poziom ugodowości i sumienności¹¹. Cechy te wpływają na preferowany styl kierowania i związaną z tym efektywność.

Wyniki badań nad osobowością liderów nie są jednoznaczne, często nawet są sprzeczne. Dlatego badacze zaczęli zastanawiać się nad znaczeniem pewnych umiejętności i zachowań w efektywnym przywództwie.

W ramach szkoły **stylów zachowania**¹² analizowano aktywność liderów, która warunkuje skuteczne przywództwo. Podejście to zmieniło sposób myślenia o przywódcach, bowiem nie koncentrowano się na wrodzonych dyspozycjach, ale na tych aspektach funkcjonowania człowieka, które podlegają procesom uczenia się, a mianowicie zachowaniach i umiejętnościach. W wyniku badań przeprowadzonych

⁷ J.R. Tuner, R. Muller, *The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review*, "Project Management Journal" 2005, vol. 36, no 1, s. 50.

⁸ R.M. Stogdill, *personal factors associated with leadership: survey of the literature*, "Journal of Psychology" 1948, vol. 25, s. 35-71.

⁹ R.G Lord., Ch.L. De Vader, G.M Alliger, *A Meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures*, "Journal of Applied Psychology" 1986, Vol. 71, s. 402-410.

¹⁰ R. Hogan, G.J. Curphy, J. Hogan, *What we know about leadership: effectiveness and personality*, "American Psychologist" 1994, vol. 49, s. 493-504.

¹¹ Za: B. Mazurek-Kucharska, *Cechy przywódcy a stereotyp społeczny. Badania międzykulturowe*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2007, nr (2) 6, s. 31.

¹² J.A.F. Stoner, CH. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.

m.in. przez Kurta Lewina wyodrębniono określone rodzaje zachowań odzwierciedlających dwa typy przywództwa: autokratyczny i demokratyczny. Później włączono jeszcze tzw. styl liberalny.

W świetle badań nad efektywnością stylów kierowania ujawniono, że styl warunkuje efektywność w określonych **sytuacjach**. W tych, w których kierownicy mają umiarkowaną władzę i wpływ, skuteczny okazuje się styl zorientowany na ludzi, natomiast gdy lider dysponuje bardzo dużą/malą władzą, wówczas sprawdza się styl zorientowany na zadania. W sytuacjach trudnych, niestandardowych najlepiej radzą sobie liderzy skoncentrowani na zadaniu, zaś w typowych – liderzy zorientowani na ludzi. Elastyczność w stosowaniu obu stylów wydaje się kluczem do efektywności. Fiedler podkreślał, że to, który z tych dwóch stylów okaże się skuteczny, zależy od stopnia osiąganego kontroli w danych okolicznościach¹³. A to z kolei warunkowane jest charakterem relacji pomiędzy liderem a podwładnym, strukturą zadania oraz zakresem władzy lub autorytetu. Omawiane podejście łączy zatem preferowany styl przywództwa z różnymi elementami sytuacji.

W ramach tego podejścia do problematyki przywództwa pojawiło się wiele propozycji: koncepcja analizy sytuacyjnej Vrooma i Yettona¹⁴, model wielorakiego połączenia Yukla¹⁵, ewolucyjnego przywództwa Herseya i Blancharda¹⁶ czy teoria drogi do celu Housa¹⁷.

W latach 80. i 90. zeszłego wieku¹⁸ uwaga badaczy koncentrowała się na przywódcy, który – w dużym stopniu dzięki posiadanym cechom osobowości oraz umiejętnościom i odpowiednim zachowaniom – wywiera duży wpływ na ludzi. Znaczna część badaczy tego nurtu odwołuje się do koncepcji władzy Webera. Badacze analizujący ten rodzaj przywództwa wyróżnili dwa rodzaje zachowań przywódczych: **transakcyjne** i **transformacyjne**. Transakcyjni liderzy ustalają, co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia przez nich celów indywidualnych i celów organizacji. Klasyfikują potrzeby podwładnych i poprzez układ transakcji, polegający na stosowaniu kar bądź nagród, przyczyniają się do osiągnięcia celów. Liderzy transformacyjni, zwani także charyzmatycznymi¹⁹, wykorzystują swoje cechy osobowości do stwarzania wizji, inspirowania i motywowania pracowników. Budują kulturę w organizacji i nowe, wyższe standardy pracy, a zarazem uwzględniają indywidualność podwładnych.

¹³ F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1967.

¹⁴ V.H. Vroom, P. Yetton, *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.

¹⁵ G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New York 1989.

¹⁶ P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York 1988.

¹⁷ R.J. House, *A path-goal theory of leader effectiveness*, "Administrative Science Quarterly" 1971, vol. 16, s. 321-338.

¹⁸ J.R. Tuner, R. Muller, wyd. cyt., s. 51.

¹⁹ T. Takala, *Charismatic leadership and power*, "Problems and Perspectives in Management" 2005, vol. 3, s. 49.

W związku z podkreśleniem znaczenia relacji interpersonalnych w skutecznym przywództwie zwrócono uwagę na rolę **inteligencji emocjonalnej**. Goleman, Boyatzis i McKee zidentyfikowali cztery wymiary w ramach kompetencji osobistych i społecznych²⁰. W ramach kompetencji osobistych wyróżniają: samoświadomość i zarządzanie sobą, w ramach kompetencji społecznych – świadomość społeczną i zarządzanie relacjami. W tak ujętych kompetencjach można wyodrębnić sześć stylów przywództwa: wizjonerski, trenerski, stowarzyszający, demokratyczny, ponaglący, dyrektywny. Cztery pierwsze style rozwijają pracę zespołową i przyczyniają się do lepszych wyników w odpowiednich okolicznościach. Natomiast dwa ostatnie powinny być stosowane ostrożnie w zależności od występujących warunków.

Badacze reprezentujący sposób opisu przywództwa określany jako **szkoła kompetencji** integrują wcześniejsze podejścia. Koncentrują się na osobie, sięgając do szkoły cech i inteligencji emocjonalnej, wskazując na znaczenie wiedzy i umiejętności jako składników kompetencji. Nawiązują do szkoły przywództwa sytuacyjnego, podkreślając, że w różnych sytuacjach wykorzystywane są inne kompetencje. Odnoszą się również do przywództwa charyzmatycznego, ukazując rolę odmiennych kompetencji w przywództwie transakcyjnym i transformacyjnym.

W ramach tego podejścia przywództwo charakteryzowane jest poprzez trzy grupy kompetencji²¹: intelektualne, na które składają się: krytyczna analiza i ocena, wizja i wyobraźnia i strategiczne spojrzenie; kierownicze, na które składają się: zaangażowana komunikacja, zarządzanie zasobami, delegowanie uprawnień, rozwijanie i orientacja na osiągnięcia; emocjonalne, na które składają się: samoświadomość, odporność emocjonalna, motywacja, wrażliwość, oddziaływanie, intuicja i sumienność.

Z badań Dulewicza i Higgisa wynika, że skuteczni przywódcy cechują się w 27% kompetencjami intelektualnymi, w 16% kierowniczymi, a w 36% emocjonalnymi²². Tak rozumiane kompetencje pozwoliły badaczom na wyróżnienie trzech stylów przywództwa: zaangażowanego (*engaging*), wymagającego (*involving*) i zorientowanego na cele (*goal-oriented*).

Kets de Vries²³ jest zdania, że najskuteczniejsi przywódcy charakteryzują się zestawem kompetencji w trzech dziedzinach, takich jak: **kompetencje osobiste** (motywacja do osiągnięcia celu, pewność siebie, energia i indywidualna efektywność), **kompetencje społeczne** (wpływ na innych, świadomość polityczna i empatia), **kompetencje poznawcze** (myślenie konceptualne, ogląd sytuacji „z góry”). Do wskazanej listy warto dołączyć także **kompetencje twórcze**, które stwarzają szanse na podejmowanie przez lidera działań o charakterze transgresji (np. twórcze rozwią-

²⁰ G.D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław – Warszawa 2002.

²¹ V. Dulewicz, M.J. Higgs, *Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles*, Henley Working Paper Series HWP, 0311, Hanley-on-Thames: Hanley Management College, UK 2003.

²² Tamże.

²³ M. Kets de Vries, *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Studio Emka, Warszawa 2008, s. 209.

zywanie problemów, generowanie innowacji), oraz tzw. metakompetencje (np. umiejętności trenerskie, uczenia się, autokreacyjne), których obszarami stosowania są: procesy samorozwoju, procesy doskonalenia innych (np. w ramach coachingu i mentoringu).

1.2. Obraz skutecznego przywódcy w percepcji pracowników przedsiębiorstw – badania własne

Problematyka przywództwa stanowi niezwykle ciekawy poznawczo przedmiot badań, których wyniki są istotne z punktu widzenia praktyki. Jak dotąd, uwaga badaczy koncentrowała się m.in. na: cechach osobowości i kompetencjach przywódcy, uwarunkowaniach jego efektywności i stylach zachowania, przywództwie sytuacyjnym (czy charyzmatycznym), obrazie skutecznego przywódcy w świetle funkcjonujących stereotypów społecznych²⁴ czy percepcji osób zajmujących się działalnością biznesową²⁵, a także na problematyce rozwijania kompetencji przywódcy²⁶.

Szczególnie interesującym, lecz mało zgłębnionym problemem, są zmiany w zakresie psychologicznego obrazu skutecznego przywódcy dokonujące się na przestrzeni lat. Ich analiza może bowiem ukazać kierunki ewolucji modelu skutecznego przywództwa w ujęciu deskryptywnym, co może być pomocne w optymalizowaniu programów rozwoju tych kompetencji.

1.2.1. Problem badawczy i procedura przeprowadzonych badań

W podjętych badaniach własnych sformułowano dwa problemy badawcze o następującej treści:

1. Jaki jest obraz skutecznego przywódcy w percepcji pracowników?

2. Czy występują zmiany w zakresie prezentowanego przez badanych obrazu na przestrzeni okresu 2006-2010.

Badaniami objęto uczestników studiów podyplomowych w SGH będących pracownikami różnych szczebli w dużych i średnich firmach funkcjonujących na rynku polskim. Badania przeprowadzono na trzech niezależnych grupach: grupa I ($N = 90$, badana w 2006 r.), grupa II ($N = 90$, badana w 2008 r.), grupa III ($N = 76$, badana w 2010 r.)²⁷. Grupa była homogeniczna ze względu na wykształcenie (wyższe),

²⁴ B. Kucharska, wyd. cyt.

²⁵ A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Kompetencje społeczno-psychologiczne a przywództwo. Badania nad obrazem skutecznego przywódcy*, [w:] K. Kasianiuk (red.), *Lider, manager, oportunist – współczesne koncepcje przywództwa*, Collegium Civitas, Warszawa 2008.

²⁶ A. Wojtczuk-Turek, *Psychologiczne i organizacyjne aspekty rozwoju kompetencji przywódcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2008, nr (2) 9.

²⁷ Ze względu na to, iż grupy badawcze nie składały się z tych samych osób (a zatem nie były to badania podłużne), wnioskowanie o zmianach w obrazie skutecznego przywódcy miało charakter pośredni. Jednocześnie zachowano (w badanych grupach) warunek randomizacji w celu zapewnienia reprezentatywności próby badawczej.

rozkład grup w zależności od zmiennej płci wynosił: kobiety $N = 144$, mężczyźni $N = 112$ ²⁸. Miały one anonimowy charakter i były realizowane w czasie zajęć dydaktycznych według identycznej procedury (instrukcja, osoba badacza, sposób). Uczestników badania poproszono o wypełnienie testu przymiotnikowego ACL, w którym respondenci wybierali określenia odnoszące się do skutecznego w ich percepcji przywódcy.

1.2.2. Charakterystyka narzędzia badawczego

W badaniach wykorzystano test przymiotnikowy ACL, autorstwa H. G. Gougha i A.B. Heilbruna, narzędzie stworzone do diagnozy osobowości. W literaturze polskiej dane o jego wartościach psychometrycznych można znaleźć w opracowaniach m.in. A. Jurosa i P. Olesia²⁹, J. Wolińskiej i J. Drwala³⁰. Ocenę rzetelności narzędzia określono metodą zgodności wewnętrznej, obliczając α Cronbacha. Współczynniki rzetelności wahają się od 0,53 dla skali *Crs* do 0,94 dla skali *Fav*. Wyniki te należą do typowych charakterystyk uzyskiwanych dla inwentarzy osobowości opartych na samoopisie.

Konstrukcja skal testu bazowała na założeniu, że ludzie posiadający odmienne obrazy siebie i wybierający różne przymiotniki do opisu tego obrazu rzeczywiście różnią się od siebie w zakresie funkcjonowania psychicznego i zachowania. Konstrukcja testu pozwala na opis szerokiego zakresu ludzkiej działalności za pomocą 300 przymiotników. Analizie poddawany jest profil będący graficznym obrazem cech. Jego ocena jest podstawą do formułowania wniosków w terminach zastosowanych do opisu przymiotników, jak również opisuje dany przedmiot bądź podmiot w języku teorii, na bazie której powstały poszczególne skale testu.

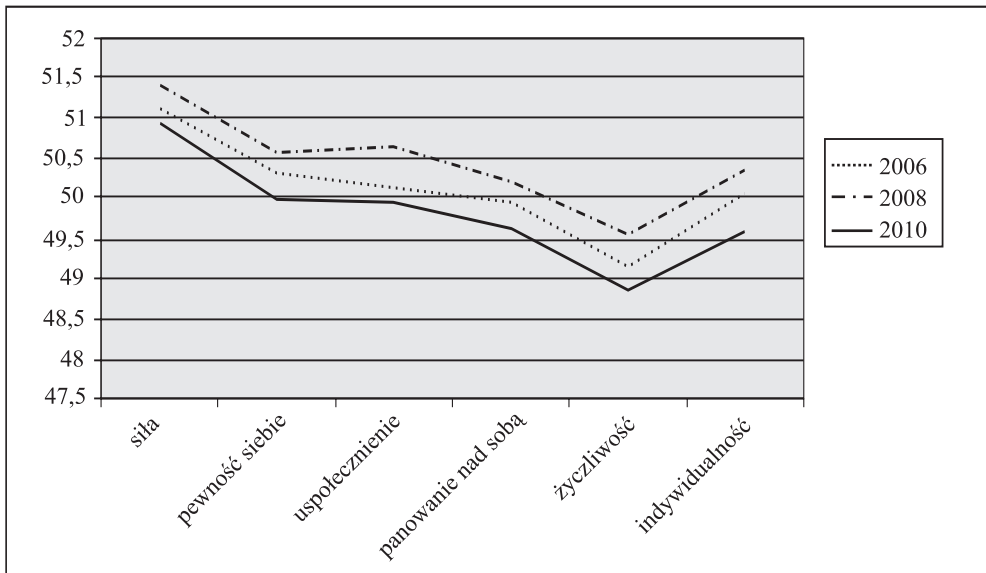
1.2.3. Analiza i interpretacja wyników badań

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować wnioski dotyczące zmian w zakresie obrazu skutecznego przywódcy w opinii pracowników. Graficzny obraz wyników dla czynników testu ACL zaprezentowano na wykresie na rys. 1, natomiast w tab. 1 – średnie wyniki wraz z wartościami odchylenia standardowego i różnic.

²⁸ Inne zmienne, np. staż pracy, branża, zajmowane stanowisko, nie były w badaniach (ze względu na ich cel) kontrolowane.

²⁹ A. Juroś, P. Oleś, *Struktura czynnikowa i skupieniowa Testu Przymiotnikowego ACL H.G. Gougha i A.H. Heilbruna*, [w:] J. Brzeziński, E. Hornowska (red.), *Z psychometrycznych problemów diagnostyki psychologicznej*, UAM, Poznań 1992.

³⁰ J. Wolińska, R. Drwal, *Test Przymiotnikowy (ACL) H.G. Gougha i A.H. Heilbruna w badaniu samooceny i percepcji społecznej*, [w:] R. Drwal (red.), *Adaptacja kwestionariuszy osobowości. Wybrane zagadnienia i techniki*, PWN, Warszawa 1995.



Rys. 1. Graficzny obraz wyników dla czynników z uwzględnieniem trzech grup badawczych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Wartości średnich, odchyłeń standardowych oraz różnic dotyczących czynników testu ACL dla trzech grup badawczych

GRUPA	2006		2008		2010		2006-2008		2006-2010		2008-2010	
	M	SD	M	SD	M	SD	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Siła	51,11	2,653	51,40	2,118	50,94	2,168	-0,784	0,434	0,460	0,646	1,366	0,174
Pewność	50,29	2,357	50,57	2,012	49,98	1,886	-0,856	0,393	0,928	0,355	1,940	0,054
Uspołecznienie	50,14	2,682	50,63	2,250	49,95	2,187	-1,326	0,186	0,502	0,617	1,972	0,050
Panowanie nad sobą	49,95	2,646	50,22	2,087	49,64	2,111	-0,748	0,455	0,833	0,406	1,773	0,078
Życzliwość	49,13	2,447	49,56	2,146	48,87	1,950	-1,268	0,207	0,723	0,471	2,140	0,034
Indywidualność	50,06	2,698	50,36	2,239	49,59	2,069	-0,820	0,413	1,249	0,213	2,303	0,023

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić zmiany w obrazie skutecznego przywódcy, jakie dokonały się w percepcji badanych w ciągu 4 lat, przy czym istotne wystąpiły pomiędzy grupami, które diagnozowano w latach 2008 i 2010. Dotyczą one trzech czynników testu ACL: *Uspołecznienie*, *Życzliwość*, *Indywidualność*³¹.

³¹ W czynniku tym wystąpiły istotne statystycznie różnice ze względu na płeć, podobnie w czynniku *Siła* i *Panowanie nad sobą*.

Tabela 2. Wartości średnich, odchyłeń standardowych oraz różnic dotyczących poszczególnych skal testu ACL w odniesieniu do trzech grup badawczych

Grupa	2006		2008		2010		2006-2008		2006-2010		2008-2010	
	M	SD	M	SD	M	SD	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Nc.Ckd	36,40	5,203	38,27	5,335	38,68	5,504	-2,376	0,019	-2,744	0,007	-0,495	0,621
Fav	56,47	8,002	58,71	7,084	55,66	5,710	-1,992	0,048	0,737	0,462	3,019	0,003
Unfav	41,20	1,730	42,36	2,465	42,68	3,781	-3,641	0,000	-3,334	0,001	-0,673	0,502
Com	42,33	6,647	42,84	8,520	39,82	7,162	-0,449	0,654	2,346	0,02	2,452	0,015
Ach	65,40	9,112	67,04	7,021	68,05	8,132	-1,356	0,177	-1,962	0,05	-0,857	0,393
Dom	68,20	6,723	66,20	5,599	65,71	6,437	2,169	0,031	2,424	0,016	0,524	0,601
End	63,73	5,647	64,69	5,021	65,63	8,035	-1,200	0,232	-1,781	0,077	-0,921	0,359
Ord	66,00	6,231	64,49	5,797	65,05	8,968	1,684	0,094	0,800	0,425	-0,488	0,626
Int	58,80	9,203	57,13	8,655	53,13	6,998	1,252	0,212	4,401	0,000	3,235	0,001
Nur	45,87	5,839	47,84	5,992	45,79	4,158	-2,243	0,026	0,096	0,923	2,520	0,013
Aff	51,13	9,172	55,56	8,537	51,79	7,405	-3,348	0,001	-0,501	0,617	3,007	0,003
Exh	54,13	3,884	54,98	4,915	55,63	4,415	-1,279	0,203	-2,326	0,021	-0,894	0,372
Het	43,13	4,715	42,91	7,519	43,79	7,043	0,238	0,813	-0,714	0,476	-0,772	0,441
Aut	52,27	4,987	52,09	4,875	52,53	5,623	0,242	0,809	-0,315	0,753	-0,537	0,592
Agg	54,13	5,099	53,13	5,523	54,24	4,869	1,262	0,209	-0,133	0,894	-1,353	0,178
Cha	45,33	5,479	47,24	6,664	45,58	5,753	-2,101	0,037	-0,281	0,779	1,707	0,090
Suc	39,93	7,172	43,04	6,623	40,18	7,912	-3,023	0,003	-0,214	0,831	2,536	0,012
Aba	36,87	6,208	38,64	6,434	36,05	6,350	-1,886	0,061	0,833	0,406	2,601	0,010
Def	44,47	5,862	44,36	5,181	44,55	4,238	0,135	0,893	-0,106	0,915	-0,265	0,791
Crs	49,07	12,192	46,09	10,713	46,21	9,700	1,741	0,083	1,648	0,101	-0,076	0,939
S-Cn	51,33	4,067	50,87	5,143	53,13	4,889	0,675	0,500	-2,587	0,011	-2,891	0,004
S-Cfd	69,67	7,855	68,67	6,670	68,00	8,181	0,921	0,359	1,336	0,183	0,578	0,564
P-Adj	55,00	7,015	56,18	6,268	52,26	6,527	-1,188	0,237	2,585	0,011	3,934	0,000
Iss	72,60	7,231	72,80	6,950	72,32	7,903	-0,189	0,850	0,242	0,809	0,420	0,675
Cps	62,60	8,672	60,44	6,611	58,95	6,274	1,875	0,062	3,057	0,003	1,488	0,139
Mls	59,53	4,510	58,31	6,921	58,13	6,702	1,404	0,162	1,601	0,111	0,169	0,866
Mas	64,80	8,683	60,87	9,317	64,53	10,537	2,930	0,004	0,183	0,855	-2,374	0,019
Fem	41,53	6,749	41,89	8,151	41,87	9,461	-0,319	0,750	-0,265	0,791	0,015	0,988
Cp	60,80	7,150	57,04	7,447	59,89	7,638	3,451	0,001	0,788	0,432	-2,428	0,016
Np.	55,60	5,190	57,24	5,245	54,89	5,153	-2,114	0,036	0,875	0,383	2,899	0,004
A	62,00	6,721	60,78	5,564	61,84	6,369	1,329	0,186	0,154	0,877	-1,149	0,252
Fc	56,40	7,277	56,76	5,606	55,24	5,477	-0,367	0,714	1,146	0,254	1,757	0,081
Ac	36,47	5,793	37,73	5,865	38,05	5,869	-1,458	0,147	-1,747	0,083	-0,349	0,727
A-1	36,53	2,888	38,04	5,257	40,42	7,331	-2,390	0,018	-4,626	0,000	-2,425	0,016
A-2	45,00	7,516	46,80	6,937	45,87	7,089	-1,670	0,097	-0,761	0,448	0,853	0,395
A-3	43,60	9,186	48,76	9,641	47,74	8,680	-3,673	0,000	-2,964	0,003	0,710	0,479
A-4	62,00	9,568	61,51	7,291	59,68	7,307	0,386	0,700	1,727	0,086	1,607	0,110

Źródło: opracowanie własne.

Czynnik *Uspolecznienie* odnosi się do stylu interakcji społecznych i stopnia przystosowania w kontaktach interpersonalnych. Określa zdolność do nawiązywania bliskich więzi emocjonalnych, a także gotowość do współdziałania i podtrzymywania więzi albo niezależność, niepokój związany z funkcjonowaniem społecznym, poczucie nieprzystosowania w kontaktach.

W zakresie tego czynnika istnieje istotna statystyczna różnica pomiędzy respondentami badanymi w 2008 r. i 2010 r. Wyższe średnie wyniki (choć kształtujące się w obrębie wyników przeciętnych) uzyskali badani w 2008 r. Przełożenie tych wyników na zmiany w obrazie skutecznego przywódcy wymaga odwołania się do różnic w odniesieniu do poszczególnych skal testu ACL, które tworzą opisywany czynnik (tab. 2).

Uzyskane wyniki ukazują, iż (w obrazie skutecznego przywódcy) wystąpiło zmniejszenie nasilenia potrzeby afiliacji oraz opiekowania się innymi, a zwiększenie postawy krytycyzmu w kontaktach społecznych („krytyczny rodzic”). A zatem w percepcji respondentów badanych z grupy III (pomiar w 2010 r.) przywódca wykazuje raczej dystans w relacjach, jest bardziej sceptyczny i wymagający, działa niezależnie. Potwierdzają to wartości skal należących do czynnika *Życzliwość*, który także różnicuje opisywane grupy badanych – np. potrzeba wsparcia (Suc). Nastąpiło jej zmniejszenie, co dowodzi, że w najnowszym obrazie skutecznego przywódcy osiąga cele samodzielnie, bez konieczności uzyskiwania wsparcia i pomocy od innych. Wniosek ten jest potwierdzeniem innych badań nad obrazem przywództwa polskich menedżerów, w szczególności realizowanych w ramach projektu GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*), w których stopień kolektywizmu działań lidera jest stosunkowo niski³².

Odnosząc ten wniosek do aktualnej sytuacji rynkowej i trudnych warunków (będących efektem kryzysu), w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, sugerowana przez respondentów autonomia działania skutecznego przywódcy może dziwić w kontekście podejmowania przez niego kluczowych decyzji w czasach niepewności i podkreślanych w literaturze przedmiotu z zakresu psychologii podmiotowych uwarunkowań błędnych decyzji.

Inne cechy obecne w profilu przywódcy to pewność siebie, pożądane społecznie zachowania zaś to asertywność, chociaż równocześnie obserwujemy spadek znaczenia potrzeby dominacji (w porównaniu z grupą I). Dane uzyskane w ramach projektu GLOBE wskazują na średni w porównaniu z innymi krajami poziom asertywności polskich menedżerów³³.

Ponadto na podstawie analizy różnic w poszczególnych skalach można stwierdzić systematyczny spadek znaczenia w obrazie skutecznego przywódcy potrzeby rozumienia siebie i innych należącego do kolejnego czynnika: *Indywidualność* (istot-

³² P.L. Koopman, D.N. Den Hartog, E. Konrad, & 52 co-authors, *National culture and leadership profiles in Europe: some results from the GLOBE study*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 1999, vol. 8, no 4, s. 503-520.

³³ Tamże.

na statystyczna różnica w porównaniu respondentów z grupy I i II z grupą III). Jej wyrazem może być zmniejszone zaangażowanie w próby analizy zachowań własnych i innych. Obrazuje to tendencję do zadaniowego funkcjonowania menedżera oraz ukierunkowania na otoczenie zewnętrzne, z czego – jak podkreśla Kotler – najważniejsza jest czujność, rozpoznawanie ryzyka i dostrzeganie szans³⁴ aniżeli wewnętrzna analiza swojego funkcjonowania społecznego.

Ostatni czynnik, w zakresie którego wystąpiły istotne statystycznie różnice pomiędzy grupami badanymi w latach 2008 i 2010, to *Indywidualność*. Obejmuje on: zdolności poznawcze, oryginalność w myśleniu i postrzeganiu, logiczność, ceniecie sobie zagadnień intelektualnych i poznawczych, szerokość zainteresowań, estetyczną wrażliwość, bogactwo wewnętrznego świata przeżyć, czerpanie twórczych inspiracji z tego, co złożone, zmienne i nieuporządkowane, szybkość i wnikliwość w orientowaniu się w sytuacjach problemowych, zaufanie do siebie, śmiałość, samowystarczalność, silną wolę.

Na uwagę zasługuje spadek w zakresie skali „osobowości twórczej” (Cps) (choć wyniki zbliżone są do wysokich). Wynik ten z jednej strony zaskakuje w obliczu potrzeby dysponowania potencjałem twórczym w rozwiązywaniu złożonych problemów. Z drugiej strony cechą zachowań twórczych jest podejmowanie ryzyka. Unikanie ryzyka przez liderów biznesu może wynikać z konieczności zapewnienia płynności finansowej firm w trudnych czasach kryzysu.

Zestawiając ten sposób percepcji skutecznego przywódcy przez respondentów z wynikami realnego obrazu siebie dokonywanego przez menedżerów w badaniach prowadzonych przez Szopińskiego³⁵ w 2004 r. (Cps = 49,5), można stwierdzić, że nasilenie kreatywności w postulowanej sylwetce lidera jest zdecydowanie wyższe (Cps = 58). Być może podkreślane przez badanych znaczenie kompetencji twórczych u menedżerów związane jest ze szczególną specyfiką ich aktywności poznawczej, w której dominują następujące czynności umysłowe: rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji i myślenie strategiczne³⁶.

W kontekście uzyskanych wyników na uwagę zasługuje systematyczny wzrost znaczenia w funkcjonowaniu skutecznego przywódcy sfery zadaniowej ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby osiągnięć (Ach) (w porównaniu respondentów z grupy I i III). Istotne jest zatem w obrazie przywódcy nastawienie na cel, wysoka motywacja, gotowość do podejmowania wysiłku, wytrwałość, racjonalizm. Wynik ten jest spójny z rezultatami GLOBE, w których wykazano, że polscy liderzy przejawiają silną orientację przyszłościową i motywację do osiągnięć³⁷.

³⁴ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Business, Warszawa 2009.

³⁵ J. Szopiński, *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*, UJ, Kraków 2004.

³⁶ Cz. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001.

³⁷ P. L. Koopman, D. N. Den Hartog, E. Konrad, & 52 co-authors, wyd. cyt.

2. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować o cechach skutecznego przywódcy i zmianie jego obrazu podczas czterech lat. Psychologiczny profil uzyskany w badaniach jest odbiciem istniejącego stereotypu lidera działalności biznesowej, który skoncentrowany jest bardziej na zadaniu niż na ludziach. Zmiany w postrzeganiu skutecznego przywódcy mogą wynikać z uwarunkowań o charakterze zewnętrznym, np. konieczność wykorzystywania tych dyspozycji, które pozwolą na radzenie sobie w trudnych sytuacjach biznesowych i kryzysowych.

Literatura

- Boin A., *New word of crises management: implications for policymaking and research*, "Review of Policy Research" 2009, vol. 26, no 4.
- Cohen S.L., *Effective global leadership requires a global mindset*, "Industrial and Commercial Training" 2010, vol. 42, no 1.
- Dulewicz V., Higgs M.J., *Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles*, Henley Working Paper Series HWP, 0311, Hanley-on-Thames: Hanley Management College, UK 2003.
- Fiedler F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Giuliani R.W., *Przywództwo*, Wydawnictwo M, Kraków 2003.
- Goleman G.D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław – Warszawa 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zmiana paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, SGH, Warszawa 2008.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M., *Leadership in a (permanent) crisis*, "Harvard Business Review", July-August 2009.
- Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York 1988.
- Hogan R., Curphy G.J., Hogan J., *What we know about leadership: effectiveness and personality*, "American Psychologist" 1994, vol. 49.
- House R.J., *A path-goal theory of leader effectiveness*, "Administrative Science Quarterly" 1971, vol. 16.
- Hoving R., *Leadership challenges – past, present, and future*, "Information Systems Management" 2007, vol. 24.
- Juros A., Oleś P., *Struktura czynnikowa i skupieniowa Testu Przymiotnikowego ACL H.G. Gougha i A.H. Heilbruna*, [w:] J. Brzeziński, E. Hornowska (red.), *Z psychometrycznych problemów diagnostyki psychologicznej*, UAM, Poznań 1992.
- Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- Koopman P.L., Den Hartog D.N., Konrad E., & 52 co-authors, *National culture and leadership profiles in Europe: some results from the GLOBE study*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 1999, vol. 8, no 4.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Business, Warszawa 2009.
- Kowske B.J., Kshanika A., *Towards defining leadership competence around the world: what mid-level managers need to know in twelve countries*, "Human Resource Development International" 2007, vol. 10.

- Lord R.G., De Vader Ch.L., Alliger G.M, *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures*, "Journal of Applied Psychology" 1986, vol. 71.
- Mazurek-Kucharska B., *Cechy przywódcy a stereotyp społeczny. Badania międzykulturowe*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2007, nr (2) 6.
- Nosal Cz., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wydawnictwo AKADE, Wrocław 2001.
- Stogdill R.M., *Personal factors associated with leadership: survey of the literature*, "Journal of Psychology" 1948, vol. 25.
- Stoner J.A.F., Wankel CH., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- Szopiński J., *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*, UJ, Kraków 2004.
- Takala T., *Charismatic leadership and power*, "Problems and Perspectives in Management" 2005, vol. 3.
- Tuner J.R., Muller R., *The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review*, "Project Management Journal" 2005, vol. 36, no 1.
- Vroom V.H., Yetton P., *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.
- Wojtczuk-Turek A., *Psychologiczne i organizacyjne aspekty rozwoju kompetencji przywódcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2008, nr (2) 9.
- Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Kompetencje społeczno-psychologiczne a przywództwo. Badania nad obrazem skutecznego przywódcy*, [w:] K. Kasianiuk (red.), *Lider, manager, oportunist – współczesne koncepcje przywództwa*, Collegium Civitas, Warszawa 2008.
- Wolińska J., Drwal R., *Test Przymiotnikowy (ACL) H.G. Gougha i A.H. Heilbruna w badaniu samooceny i percepcji społecznej*, [w:] R. Drwal (red.), *Adaptacja kwestionariuszy osobowości. Wybrane zagadnienia i techniki*, PWN, Warszawa 1995.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New York 1989.

CHANGES IN THE EFFECTIVE LEADER IMAGE AS PERCEIVED BY ENTERPRISE EMPLOYEES IN THE PERIOD 2006-2010

Summary: The paper is aimed to present theoretical and empirical issues related to effective leadership. It discusses the changing role of a leader in the context of chosen leadership theories and determinants of leaders' professional success. In this context, special attention (apart from professional qualifications) is paid to cognitive predisposition, personality predisposition, and emotional-motivational predisposition, which determine a specific style of leadership and effectiveness related to it. Empirical research on the changes of the image of an effective leader as perceived by enterprise employees performed in the years 2006-2010 shows an increase of significance of task orientation, with particular attention paid to the need for achievement.