

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

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

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

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

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

Część 4. Zachowania organizacyjne

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

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

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

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

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

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

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

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

Part 2. Employees and managers competence

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

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

Part 3. Leadership and management styles

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

Part 4. Organizational behavior

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

Part 5. Adaptation and improvement

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

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

Part 6. Culture and organizational climate

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

Zbigniew Piskorz

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
Wydział Zamiejscowy we Wrocławiu

STYLE KIEROWANIA – ILE ICH JEST?

Streszczenie: Zachowania kierownicze odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji. W artykule przedstawiono przegląd dwu wymiarowych modeli stylów kierowania. W behawioralnych teoriach przywództwa tradycyjnie wyróżnia się dwa czynniki – orientację na relacje i zadania. Ich związek z efektywnością, produktywnością i satysfakcją pracowników wskazuje, że są to podstawowe style kierowania. Krytyczna analiza koncepcji Bassa pozwala stwierdzić, że jej najważniejszym elementem jest wskazanie nowego wymiaru zachowań kierowniczych – orientacji na zmiany. Pojawienie się tego stylu jest konsekwencją wzrostu turbulencji i niepewności wewnątrz organizacji i w ich otoczeniu. Przedstawiono dwa modele, w których przyjmuje się istnienie trzech podstawowych stylów kierowania – model zaproponowany przez Ekvalla i Arvonena [1991] oraz model zaproponowany przez Yukla [2002].

Słowa kluczowe: styl kierowania, behawioralne teorie kierowania, styl zadaniowy, styl relacyjny.

1. Wstęp

Poszukiwania wyznaczników skuteczności kierowania mają już ponadstuletnią tradycję. Niesatysfakcjonujące postępy w poszukiwaniu osobowościowych wyznaczników sukcesu kierowniczego skłoniły badaczy do zmiany obszaru poszukiwań. Do wczesnych lat sześćdziesiątych dominującym podejściem w badaniach nad kierowaniem było podejście behawioralne [Bass 2008; Yukl 2006]. Badania skoncentrowane były na identyfikacji kluczowych wzorców zachowań kierowniczych (stylów kierowania) i określeniu, które z nich są bardziej skuteczne.

W początkowej fazie badania prowadzone były przede wszystkim przez zespoły badaczy z trzech amerykańskich uniwersytetów – Iowa University, Michigan University i Ohio University. Badacze z tych ośrodków rezultaty swych studiów ujmowali w postaci modeli dwuczynnikowych – zawierających charakterystyki dwóch podstawowych stylów kierowania, bardzo różnie nazywanych [Yukl 2006].

Powstające w latach osiemdziesiątych koncepcje odcinające się od dotychczasowych ujęć także ograniczają się do dwóch kategorii opisu zjawiska kierowania: styl

transformacyjny vs. transakcyjny, charyzmatyczny vs. niecharyzmatyczny [Bass, Riggio 2006; Conger, Kanungo 1987]. Powszechność modeli dwuczynnikowych formułowanych z różnych perspektyw sugeruje, że odpowiedź na tytułowe pytanie jest następująca – są tylko dwa style kierowania. Aby ocenić, czy taka odpowiedź jest trafna, omówione i ocenione zostaną najpopularniejsze koncepcje dwu stylów kierowania. Krytyczna ocena dominujących aktualnie koncepcji kierowania będzie punktem wyjścia do prezentacji koncepcji postulujących istnienie większej liczby stylów kierowania.

2. Modele dwóch stylów kierowania

2.1. Demokratyczny i autokratyczny styl kierowania

Pierwsze systematyczne badania nad stylami kierowania prowadził K. Lewin ze współpracownikami z Iowa University. Badacze ci poszukiwali odpowiedzi na pytanie, który ze stylów kierowania – demokratyczny czy autokratyczny – jest bardziej skuteczny. W warunkach eksperymentalnych porównywali funkcjonowanie grup chłopców kierowanych przez osobę dorosłą w sposób demokratyczny lub autokratyczny [Lewin, Lippitt, White 1939]. Na podstawie rezultatów swoich badań K. Lewin ze współpracownikami sformułowali tezę o większej skuteczności i wyższym zadowoleniu członków zespołu z demokratycznego stylu kierowania.

Zaproponowany przez badaczy z Iowa University model stylu autokratycznego i demokratycznego zainicjował wiele badań. Przedmiotem studiów było funkcjonowanie małych grup zadaniowych oraz całych społeczeństw. Większość badaczy akceptuje tezę sformułowaną przez K. Lewina, że ludzie kierowani w sposób demokratyczny są bardziej produktywni i bardziej zadowoleni niż ci kierowani autokratycznie. Przekonanie to nie znajduje jednak pełnego potwierdzenia w danych empirycznych. Metaanaliza przeprowadzona przez J. Gastila [1994] wskazuje, że rezultaty dotychczasowych badań są niespójne. Syntetyczny wskaźnik metaanalizy ($r = -0,02$) wskazuje, że styl demokratyczny i styl autokratyczny nie różnią się produktywnością. Analizy ujawniły czynniki moderujące związek skuteczności z omawianymi stylami kierowania. Moderatorem takim jest typ zadania. W sytuacji prostych zadań skuteczniejszy jest styl autokratyczny, z kolei w zadaniach złożonych lepsze rezultaty osiągają osoby kierowane demokratycznie. Trudno więc uznać za uzasadnioną tezę, że styl demokratyczny jest skuteczniejszy. Przeprowadzona metaanaliza potwierdziła sygnalizowany powyżej związek stylu demokratycznego z zadowoleniem podwładnych, jest on jednak tylko umiarkowanie pozytywny ($r = 0,23$). Także w tym przypadku natężenie tego związku modyfikowane jest przez czynniki sytuacyjne [Gastil 1994].

Niespójność danych empirycznych wynikać może po części z braku precyzji pojęciowej – brak jest powszechnie aprobowanej definicji omawianych stylów. Konsekwencją niedostatków definicyjnych są trudności w pomiarze preferowanych

stylów kierowania – brak jest rzetelnego narzędzia pomiarowego. Taki stan rzeczy w znacznym stopniu utrudnia porównywanie wyników różnych badań.

2.2. Style kierowania: orientacja na podwładnych vs. orientacja na zadania

W latach 1949-1962 badacze z Michigan University pod kierownictwem R. Likerta [1961] realizowali obszerny program badawczy mający na celu zidentyfikowanie podstawowych kategorii zachowań kierowniczych. W badaniach swych koncentrowali się na porównaniach efektywnych i nieefektywnych kierowników. Rezultatem analizy zebranych danych było wyodrębnienie dwóch wzorców: zachowania ukierunkowane na zadania (*job-centered*) i zachowania zorientowane na pracownika (*employee-centered*). Ukierunkowany na podwładnego kierownik akcentuje znaczenie relacji interpersonalnych, wykazuje zainteresowanie potrzebami podwładnych i akceptuje podmiotowość i indywidualność członków swojego zespołu. Z kolei kierownik ukierunkowany na zadania ogniskuje swoją uwagę na technicznej i zadaniowej sferze, koncentruje się na osiągnięciu celu, a podwładnych traktuje jako środek do osiągnięcia go.

Charakterystyka wyodrębnionych przez R. Likerta i współpracowników dwóch stylów kierowania wskazuje, mimo różnych nazw, na podobieństwa z modelem zaproponowanym przez K. Lewina. W obu koncepcjach wyodrębnione style traktuje się jako przeciwstawne krańce tego samego wymiaru. Przykładem niech będzie sformułowana przez R. Likerta [1961] koncepcja czterech wzorców zachowania rozmieszczonych wzdłuż wymiaru od krańca skrajnie autokratycznego, przez życzliwie autorytarny, konsultacyjny aż do demokratycznego stylu kierowania. W opisach stylów kierowania wykorzystywane są więc nawet nazwy zaproponowane przez wcześniej wymieniony zespół badaczy.

Badacze tego nurtu także sądzą, że skuteczniejszy jest styl zorientowany na podwładnych. Porównanie skuteczności omawianych stylów dostarcza jednak również podobnie niespójnych rezultatów jak w przypadku stylu demokratycznego i autokratycznego. Najnowsza metaanaliza wskazuje, że ujawniony przez J. Gastila [1994] pozytywny związek ($r = 0,23$) stylu demokratycznego z satysfakcją podwładnych w rzeczywistości jest co prawda pozytywny ($r = 0,14$), ale znacznie niższy [Foels i in. 2000]. Autorzy tej analizy wskazali także ważne czynniki modyfikujące relacje zadowolenie–style kierowania. Moderatorami tego związku są np. typ grupy, wielkość grupy i płeć członków grupy. Na przykład w grupach męskich poziom zadowolenia jest wyższy, jeśli chodzi o styl autokratyczny niż w wypadku stylu demokratycznego [Foels i in. 2000].

2.3. Style kierowania: wzgląd na innych vs. inicjowanie struktury

Równolegle do badań zespołu R. Likerta szeroko zakrojone badania nad stylami kierowania prowadzone były przez badaczy z Ohio University. Badacze pod kierow-

nictwem R. Stogdilla również dążyli do zidentyfikowania wykorzystywanych przez kierowników stylów kierowania i określenia ich skuteczności. To, co ich odróżniało od wcześniej przedstawionych zespołów, to dodatkowy cel, który sobie wytyczyli. Celem tym było opracowanie kwestionariusza do pomiaru stylów kierowania.

Punktem startu w pracach nad kwestionariuszem było ok. 1800 opisów zachowań kierowniczych zidentyfikowanych w pierwszym etapie badań empirycznych [Yukl 2006; Bass, Bass 2008]. Analizy czynnikowe zebranych danych ujawniły dwa wymiary zachowań kierowniczych: wzgląd na podwładnych (*consediration*) i nadawanie struktury (*initiating structure*). Pierwszy z wymienionych stylów kierowania wiąże się ze stopniem, w jakim przełożony skoncentrowany jest na swoich podwładnych, darzy ich szacunkiem i udziela im wsparcia. Drugi ze stylów, najogólniej rzecz ujmując, charakteryzuje się określaniem przez kierownika reguł, celów, sposobów i standardów wykonywania zadań. Precyzyjniejszy opis przejawów tych stylów przedstawia w swoim podręczniku G. Yukl [2006].

Podstawowa różnica między modelem dwu stylów sformułowanym przez badaczy z Ohio University a modelami wcześniej opisanymi dotyczy wzajemnych relacji między podstawowymi stylami. W prezentowanym obecnie modelu wyodrębnione style traktowane są jako niezależne, co znalazło potwierdzenie w badaniach empirycznych [Weissenberg, Kavanagh 1972]. Oznacza to na przykład, że w tej samej sytuacji kierownik może w takim samym stopniu inicjować strukturę i mieć wzgląd na podwładnych. Druga z różnic to opracowanie przez badaczy z Ohio baterii kwestionariuszy do pomiaru wyodrębnionych stylów kierowania. Najczęściej wykorzystywanym jest *Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ XII)*.

Metaanalizy przeprowadzone w latach osiemdziesiątych, a dotyczące skuteczności opisywanych stylów, dostarczyły przejrzystych i spójnych danych [Fisher, Edwards 1988]. W tabeli 2 przedstawione zostały dane dotyczące relacji dwóch stylów kierowania z wieloma kryteriami skuteczności kierowania.

Tabela 1. Style kierowania a wybrane wskaźniki skuteczności kierowania

Kryteria	Style kierowania	
	wzgląd na innych	inicjowanie struktury
	wskaźnik metaanalizy	
Satysfakcja pracowników	0,46*	0,22
Zadowolenie z kierownika	0,78**	0,33
Motywacja pracowników	0,50*	0,40
Poziom pracy zespołu	0,28	0,30
Skuteczność kierownika	0,52*	0,39
Stres organizacyjny	-0,42	-0,36

* $p < .05$, ** $p < .01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fisher, Edwards 1988; Judge, Piccolo, Ilies 2004].

Dane liczbowe wskazują na istotne związki obu stylów kierowania z subiektywnymi i obiektywnymi wskaźnikami skuteczności. Porównanie wskaźników metaanalizy ujawniło różnice w sile związku między poszczególnymi kryteriami a stylami kierowania. Szczególnie duże różnice między stylami kierowania występują w obrębie subiektywnych kryteriów skuteczności, np. zadowolenie z kierownika, poziom ogólnej satysfakcji pracowników. W przypadku bardziej zobiektywizowanych kryteriów, np. poziomu pracy zespołowej, nie ujawniono różnic między omawianymi stylami.

W najnowszej metaanalizie porównywano dane zebrane od ponad 20 000 badanych uczestniczących w ponad 160 badaniach empirycznych [Judge, Piccolo, Ilies 2004].

Rezultaty tej analizy potwierdziły spójne i pozytywne relacje obu stylów ze skutecznością kierowania. Subiektywne kryteria skuteczności kierowania są silniej powiązane ze stylem „względ na innych”. W świetle wyrazistych kryteriów obiektywnych oba style nie różnią się skutecznością.

2.4. Styl transformacyjny vs. transakcyjny

Od lat osiemdziesiątych XX wieku badania nad stylami kierowania zostały zdominowane przez nowy dwuczynnikowy model sformułowany przez B. Bassa, w którym wyróżnione zostały dwa style: transformacyjne i transakcyjne kierowanie [Bass, Riggio 2006; Bass Bass 2008]. Dominacja tej koncepcji ma dwa ważne źródła. Po pierwsze, globalizacja i związana z nią konieczność wprowadzania zmian w organizacjach spowodowała zapotrzebowanie na kierowników potrafiących je wytyczać i realizować. Bass przedstawił koncepcje stylu kierowania, który ukierunkowany jest na wprowadzanie zmian – styl transformacyjny. Drugim powodem dominacji było opracowanie prostego w użyciu narzędzia pomiarowego *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

Na styl transformacyjny składają się: charyzma (budowanie dumy, zaufania), intelektualna stymulacja (zachęcanie do innowacji), inspirujące motywowanie (inspirowanie sformułowaną wizją podwładnych) i zindywidualizowany względ na podwładnych (podmiotowe traktowanie podwładnych). Styl transakcyjny składa się z trzech wymiarów: warunkowe nagradzanie (premiowanie osiągnięć), aktywne kierowanie przez wyjątki (monitorowanie błędów i utrudnień i zapobieganie im), pasywne kierowanie przez wyjątki (gaszenie pożarów). B. Bass traktuje oba style jako dopełniające się, uważa bowiem, że skuteczność wymaga posługiwania się obydwoma wyróżnionymi stylami kierowania. Większość jednak badań i analiz ukierunkowana jest na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, który z tych stylów jest skuteczniejszy. Poniżej prześledzimy rezultaty podsumowujące 25 lat badań nad skutecznością transformacyjnego i transakcyjnego stylu kierowania.

Przedstawione w tab. 2 wskaźniki liczbowe to rezultaty metaanalizy relacji obu stylów ze skutecznością. Ograniczono się do prezentacji jednego wskaźnika w przy-

padku stylu transformacyjnego, ponieważ cztery wymiary tego stylu pozostawały w podobnej relacji do skuteczności. Wskaźniki liczbowe wskazują na silny pozytywny związek stylu transformacyjnego ze skutecznością kierowania ($r = 0,44$). W przypadku stylu transakcyjnego poszczególne jego składowe pozostają w bardzo różnym związku ze skutecznością. Znaczny pozytywny związek ujawnił się w przypadku wymiaru warunkowe nagradzanie ($r = 0,39$). Pozostałe dwie składowe stylu transakcyjnego pozostają w zdecydowanie słabszym związku ze skutecznością kierowania. Pasywne kierowanie przez wyjątki, polegające na reagowaniu dopiero w sytuacji wystąpienia trudności w realizacji zadań, pozostaje wręcz w negatywnej relacji do skuteczności kierowania [Judge, Piccolo 2004]. Z powodu tych niespójności badacze zazwyczaj ograniczają się do syntetycznego wskaźnika stylu transformacyjnego i pojedynczego wymiaru „warunkowe nagradzanie” wchodzącego w skład stylu transakcyjnego.

Tabela 2. Rezultaty metaanalizy związku stylów kierowania ze skutecznością

Styl kierowania	k	n	Wskaźnik metaanalizy
Transformacyjny	93	17.105	0,44
Transakcyjny			
Warunkowe nagradzanie	42	9.688	0,39
Aktywne kierowanie przez wyjątki	28	4.439	0,15
Pasywne kierowanie przez wyjątki	21	5.532	-0,18

k – liczba korelacji; n – liczba osób badanych

Źródło: opracowano na podstawie [Judge, Piccolo 2004].

Przyjrzyjmy się bardziej precyzyjnie wskaźnikom skuteczności stylu transformacyjnego i transakcyjnego. W tabeli 3 przedstawione zostały rezultaty metaanalizy przeprowadzonej przez Judge i Piccolo [2004]. Dane liczbowe wskazują, że styl transformacyjny jest skuteczniejszy od transakcyjnego tylko w przypadku dwóch kryteriów: „skuteczność kierowania” i „zadowolenie z przełożonego”. Pracowników „warunkowo nagradzanych” cechuje wyższy poziom ogólnego zadowolenia z pracy niż tych kierowanych przez transformacyjnego przełożonego. W pozostałych dwóch kryteriach skuteczności omawiane style nie różnią się między sobą w sposób istotny.

Formułowana przez wielu autorów teza o wyższej skuteczności stylu transformacyjnego nie do końca jest uprawniona. Syntetyczny wskaźnik związku stylu transakcyjnego ze skutecznością jest zaniżany przez jeden z aspektów tego stylu – „pasywne kierowanie przez wyjątki” (por. tab. 2). W jednym z ostatnich studiów wykazano, że w zależności od wykorzystanego kryterium stylem skuteczniejszym raz jest styl transformacyjny, raz styl transakcyjny, a wyrażając się precyzyjnie – „warunkowe nagradzanie”. Dwa pozostałe wymiary stylu transakcyjnego (pasywne

Tabela 3. Transformacyjny i transakcyjny styl a różne kryteria skuteczności

Kryteria	Style kierowania	
	transformacyjny	warunkowe nagradzanie
	Wskaźniki metaanalizy	
Zadowolenie pracowników	0,58	0,64*
Zadowolenie z przełożonego	0,71*	0,55
Motywacja pracowników	0,53	0,59
Poziom pracy zespołu	0,26	0,16
Skuteczność kierownika	0,64*	0,55

* $p < 0,05$

Źródło: opracowano na podstawie [Judge, Piccolo 2004].

i aktywne kierowanie przez wyjątki) są słabo lub wręcz negatywnie powiązane ze skutecznością kierowania [Wang i in. 2011]. Do niedostatków koncepcji transformacyjnego kierowania wrócimy w dalszej części tekstu.

3. Krytyczna ocena koncepcji dwóch stylów kierowania

Wspólną cechą przedstawionych czterech modeli kierowania jest to, że akcentuje się w nich istnienie dwóch metakategorii zachowań kierowniczych. Pierwsze trzy z nich, mimo wykorzystywania różnych etykiet na poziomie pojęciowym, są do siebie bardzo podobne. Wyodrębnione przez nie style wiążą się z ukierunkowaniem zachowań na zadania (styl zadaniowy) lub na relacje interpersonalne (styl relacyjny) w procesie realizacji zadań przez członków zespołu. Wyróżnione style traktowane są przez jednych badaczy jako krańcowe bieguny tego samego wymiaru, inni zaś traktują je jako niezależne od siebie wzorce zachowań kierowniczych. Założenie o krańcach tego samego wymiaru akcentują badacze inspirowani pracami zespołów kierowanych przez K. Lewina i R. Likerta. Konsekwencją przyjęcia tego założenia jest to, że między krańcowymi stylami kierowania poszczególni badacze wskazują różne liczby pośrednich stylów kierowania. R. Likert wyróżnił cztery style pośrednie, V. Vroom [2000] pięć, Tannenbaum i Schmidt zaś [1973] aż siedem. Podstawą wyróżnienia stylów pośrednich jest intuicja badacza, co pociąga za sobą duży poziom arbitralności odpowiedzi na pytanie, ile jest możliwych stylów kierowania.

Kolejną słabością dwóch pierwszych modeli kierowania jest wspomniane już wcześniej słabe wsparcie empiryczne dotyczące różnic w skuteczności dwóch podstawowych stylów kierowania. Dotychczasowe badania nie potwierdzają różnic w skuteczności stylu demokratycznego i autokratycznego [Gastil 1994; Foels i in. 2000]. niespójne rezultaty empiryczne i brak potwierdzenia przewidywań tych modeli spowodowane mogą być po pierwsze, niedostatkami pojęciowymi – brakiem precyzyjnych definicji stylu demokratycznego i autokratycznego, po drugie – brakiem zwalidowanego narzędzia do ich pomiaru.

Na tym tle rezultaty badań nad stylami kierowania wyróżnionymi przez badaczy z Ohio University przedstawiają się zdecydowanie korzystniej. Zasadnicza różnica między modelem tego zespołu badaczy a wcześniej wspomnianymi to status wyróżnionych dwóch metakategorii zachowań kierowniczych. Badacze z tego uniwersytetu uważają, że są to dwa niezależne wzorce zachowań. Przy takim ujęciu styl kierowania jest określany przez natężenie zachowań ukierunkowanych na strukturę czy innych ludzi.

Przedstawione wcześniej rezultaty metaanalizy przeprowadzonej przez Judge i współpracowników [2004] wskazują, że dwa analizowane style mają istotny pozytywny związek ze skutecznością kierowania. Przypomnienie przez Judge i partnerów [2004] modelu sformułowanego przez badaczy z Ohio jest istotnym wydarzeniem, wydobywa bowiem z niebytu dobrze uzasadnioną empirycznie koncepcję stylów kierowania. Analiza pojęciowa oraz dane empiryczne wskazują, że style zadaniowy i relacyjny mają charakter uniwersalny. Odgrywają bowiem ważną rolę w każdej sytuacji kierowania zespołami realizującymi zadania.

Najbardziej wpływowa aktualnie koncepcja transformacyjnego i transakcyjnego kierowania przedstawiana jest przez jej twórców jako pełny model kierowania obejmujący wszystkie istotne aspekty procesu kierowania. W dalszej części artykułu uwagę swoją skupimy na niedostatkach koncepcji B. Bassa.

Wymiary składające się na styl transformacyjny są silnie skorelowane (średnia $r = 0,78$). A co zaskakuje jeszcze bardziej – to silny związek stylu transakcyjnego w formie „warunkowe nagradzanie” ($r = 0,68$) ze stylem transformacyjnym [Lowe i in. 1996]. Dodatkowo, co już powyżej zostało opisane, ten aspekt stylu transformacyjnego jest jako jedyny wysoko skorelowany ze skutecznością (por. tab. 3). Nie są więc jasne podstawy traktowania tego wymiaru jako samoistnego przejawu stylu transakcyjnego – przeczą takiemu traktowaniu przedstawione dane empiryczne. Kolejne zastrzeżenia budzi wymiar indywidualny wzgląd, który zdaniem Bassa nie ma nic wspólnego ze stylem wyróżnionym przez badaczy z Ohio. Badania empiryczne wskazują jednak, że syntetyczny wskaźnik stylu transformacyjnego koreluje pozytywnie ze stylem „wzgląd na podwładnych” wyróżnionym przez badaczy z Ohio ($r = 0,74$). Zaskakujących rezultatów dostarczają także przeprowadzone metaanalizy, wskazują one mianowicie, że charyzma (aspekt stylu transformacyjnego) jest wbrew przewidywaniom silniej powiązana ze skutecznością na średnich i niższych szczeblach kierowania niż na wyższych [Lowe i in. 1996; Hoffman i in. 2011]. Analizy przeprowadzone przez D. DeRue i kolegów [2011], a dotyczące relatywnej ważności poszczególnych stylów dla predykcji skuteczności dostarczyły intrygujących informacji. Okazało się, że w przypadku niektórych kryteriów relatywnie lepszymi predyktorami skuteczności są style wyróżnione przez zespół z Ohio niż styl transformacyjny lub transakcyjny. Przedstawione uwagi ilustrujące niedostatki koncepcji B. Bassa nie podważają jednak jej zalet.

Ogromna popularność tej koncepcji wynika ze zwrócenia uwagi na rolę zdolności formułowanych wizji i umiejętności wdrażania zmian w kształtowaniu skutecz-

nego kierowania. Ten potencjał jest szczególnie istotny w warunkach dynamicznego i złożonego otoczenia. Zaslugą B. Bassa jest więc wyodrębnienie nowego i ważnego stylu kierowania. Istotą jego jest nastawienie na dostrzeganie i wprowadzanie zmian i innowacji.

4. Modele trzech stylów kierowania

Dwaj szwedzcy psychologowie w badaniach z udziałem skandynawskich kierowników zebrali obszerny materiał empiryczny dotyczący zachowań kierowniczych. Analizy czynnikowe ujawniły dwa dobrze znane uniwersalne style kierowania: zadaniowy i relacyjny. Trzecim ujawnionym stylem kierowania jest ukierunkowanie na zmiany [Ekvall, Arvonen 1991]. Styl ten jest definiowany przez badaczy w terminach tworzenia wizji, kreatywności, działań implementacyjnych sformułowanej zmiany oraz podejmowania ryzyka działania w warunkach niepewności. W kolejnych latach przeprowadzono pięć niezależnych badań nad kadrami kierowniczą w kilkunastu krajach. Zebrane dane, poddane eksploracyjnej i konfirmacyjnej analizie czynnikowej, w sposób spójny i klarowny potwierdziły trafność modelu trzech stylów kierowania [Arvonen 2009].

Trafność trzeciego stylu ukierunkowanego na zmiany została potwierdzona w licznych badaniach badaczy spoza Skandynawii. Ujawniono w nich między innymi pozytywny związek tego stylu z natężeniem klimatu twórczego w organizacji [Gil i in. 2005]. Dotychczasowe badania wskazują, że style zaproponowane przez szwedzkich badaczy powiązane są pozytywnie z różnymi (obiektywnymi i subiektywnymi) kryteriami skuteczności [Arvonen, Ekvall 1999; Skogstad, Einarsen 1999].

Ideę trzech stylów kierowania potwierdzają także inni badacze. Yukl ze współpracownikami [2002], poddając analizie czynnikowej wyniki badania kierowników, kwestionariuszem własnego autorstwa (*Managerial Practice Survey* – MPS), ujawnili spójne trzyczynnikowe rozwiązanie. Podobnie jak w badaniach psychologów szwedzkich także ci badacze potwierdzili trafność modelu trzech stylów kierowania. Trzeci styl ujawniony przez Yukla i współpracowników w pełni odpowiada stylowi „zorientowanemu na zmiany” wyróżnionemu przez badaczy ze Skandynawii. W badaniach własnych z wykorzystaniem dwóch opracowanych kwestionariuszy (100 i 44 itemy) po dokonaniu analizy czynnikowej zebranych danych uzyskano także klarowne trójczynnikowe rozwiązanie, potwierdzające istnienie trzech stylów kierowania – zadaniowego, relacyjnego i ukierunkowanego na zmiany.

Trafność modelu trzech stylów kierowania została w zdecydowany sposób potwierdzona w badaniach, w których J. Michel i współpracownicy [2011] wykazali, że trzy style ujawnione w badaniach kwestionariuszem MPS Yukla są lepszymi predyktorami różnych kryteriów skuteczności kierowania niż styl transformacyjny i transakcyjny mierzony znanym kwestionariuszem MLQ Bassa i Avolio [1997].

Przedstawione modele i wspierające je dane empiryczne wskazują, że odpowiedź na tytułowe pytanie powinna brzmieć – są trzy style kierowania.

5. Zakończenie – elastyczność jako wyznacznik skuteczności kierowania

Na ścisły związek elastyczności ze skutecznością kierowania zespołami i organizacjami wskazują analizy prowadzone z bardzo różnych perspektyw. Podsumowania badań nad cechami przywódczymi wskazują, że elastyczność to ważny atrybut skutecznego kierownika. Ci z nich, którzy charakteryzują się łatwością przechodzenia z jednego typu działalności do innego, osiągają lepsze rezultaty, kierując zespołem zadaniowym [Hoffman i in. 2011]. Ze skutecznością wiąże się także elastyczność rozumiana jako zmiana sposobów funkcjonowania, spowodowana dążeniem do maksymalizacji szans na osiągnięcie celu w zmieniających się warunkach. Poziom skłonności do monitorowania strategicznej adekwatności swojego zachowania jest ważną kategorią różnic indywidualnych, powiązaną ze skutecznością kierowania [Hoffman i in. 2011].

Analizie znaczenia elastycznego kierowania poświęcają swoje rozważania prominentni badacze problematyki przywództwa organizacyjnego [Reiter-Palmon 2003; Yukl, Lepsinger 2004]. Wyróżnia się dwie kategorie elastyczności – elastyczność behawioralną i poznawczą. Przejawy pierwszej z nich zostały opisane powyżej, druga obejmuje poziom radzenia sobie z problemami wymagającymi nowych i twórczych rozwiązań. Skuteczność posługiwania się stylem „ukierunkowanym na zmiany” w dużym stopniu wyznaczana jest więc przez poziom elastyczności poznawczej.

Elastyczność behawioralna wyznacza również łatwość w przechodzeniu z jednego do drugiego stylu kierowania w zależności od kontekstów sytuacyjnych. Empiryczna weryfikacja sytuacyjnych wyznaczników skuteczności trzech stylów kierowania wymaga dalszych badań empirycznych, prowadzonych z wykorzystaniem nowych podejść metodologicznych. W większości badań porównuje się skuteczność pojedynczych, wyizolowanych stylów kierowania. Ponieważ dwa podstawowe style (zadaniowy i relacyjny) zaangażowane są w każdy proces kierowania zespołem zadaniowym, cennych informacji dostarczyłyby badania, w których porównywano by skuteczność kierowników o różnym natężeniu poszczególnych stylów kierowania. Umożliwiają to badania konfiguracyjne, w których przedmiotem analiz nie są pojedyncze style, lecz ocena skuteczności różnych konfiguracji stylów [O’Shea i in. 2009]. Biorąc pod uwagę niską i wysoką preferencję każdego z trzech stylów, otrzymujemy osiem konfiguracji stylów kierowania. Badania nad ich skutecznością dostarczyłyby bardziej precyzyjnych ocen skuteczności poszczególnych stylów w różnych kontekstach sytuacyjnych.

Literatura

- Arvonen J., *Change-oriented Leadership Behaviour: A Consequence of Post-Bureaucratic Organizations*, [w:] *The Routledge Companion to Creativity*, Routledge, T. Rickards, M. Runco, S. Moger (red.), Oxford, UK and New York 2009.
- Arvonen J., Ekvall G., *Effective leadership style: both universal and contingent?*, "Creativity and Innovation Management" 1999, nr 8.
- Bass B., Avolio B., *Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1997.
- Bass B., Bass R., *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Free Press, New York 2008.
- Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2006.
- Conger J.A., Kanungo R.N., *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*, "The Academy of Management Review" 1987, nr 12.
- DeRue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N., Humphrey S.E., *Trait and behavioral theories of leadership: a meta-analytic test of their relative validity*, "Personnel Psychology" 2011, nr 64.
- Ekvall G., Arvonen J., *Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model*, "Scandinavian Journal of Management" 1991, vol. 7.
- Fisher B., Edwards J., *Consideration and initiating structure and their relationship with leadership effectiveness: a meta-analysis*, "Proceeding of the Academy of Management" 1988.
- Foels R., Driskell J.E., Mullen B., Salas E., *The effects of democratic leadership on group member satisfaction*, "Small Group Research" 2000, nr 31.
- Gastil J.A., *Meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership*, "Small Group Research" 1994, nr 25.
- Gil F., Rico R., Alcover C.M., Barrasa A., *Change-oriented leadership, job satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency*, "Journal of Managerial Psychology" 2005, nr 20.
- Hoffman B., Woehr D., Maldagen-Youngjohn R., Lyons B., *Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2011, nr 84.
- Judge T.A., Piccolo R.F., *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*, "Journal of Applied Psychology" 2004, nr 89.
- Judge T., Piccolo R., Ilies R., *The forgotten ones? the validity of consideration and initiating structure in leadership research*, "Journal of Applied Psychology" 2004, nr 89.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, "Journal of Social Psychology" 1939, nr 10.
- Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.
- Lowe K.B., Kroeck K.G., Sivasubramaniam N., *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature*, "Leadership Quarterly" 1996, nr 7.
- Michel J., Lyons B., Cho J., *Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2011, nr 18.
- O'Shea P., Foti R., Hausteijn N., Bycio P., *Are the best leaders both transformational and transactional? a pattern-oriented analysis*, "Leadership" 2009, nr 5.
- Reiter-Palmon R., *Predicting leadership activities: the role of flexibility*, "Individual Differences Research" 2003, nr 1.
- Skogstad A., Einarsen S., *The importance of a change-centered leadership style in four organizational cultures*, "Scandinavian Journal of Management" 1999, nr 15.
- Tannenbaum R., Schmidt W., *How to choose a leadership pattern. Should a manager be democratic or autocratic – or something in between*, "Harvard Business Review" May-June 1973.

- Weissenberg P., Kavanagh M., *The independence of initiating structure and consideration: A review of the evidence*, "Personnel Psychology" 1972, nr 25(1).
- Vroom V., *Leadership & the decision making process*, "Organizational Dynamics" 2000, nr 28.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2002.
- Yukl G., Gordon A., Taber T., *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2002, nr 9.
- Yukl G., Lepsinger R., *Flexible Leadership: Creating value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Yukl G., *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2006.

LEADERSHIP STYLES – HOW MANY ARE THERE?

Summary: Leadership behaviour has a critical role in the creation of successful organization. This article reviews two-dimensional models of leadership styles. Leadership behaviour theory has traditionally included two factors – relation and task orientation. Their relationship with efficiency, productivity and employee satisfaction has shown that these are two basic styles of leadership. Critical analysis of the theory of Bassa indicates that the most valuable part of it is to show a new dimension of leadership behaviour – change-oriented behaviour. The emergence of this style is a consequence of increased turbulence and uncertainty in the organization and its environment. Two models are presented assuming the existence of three leadership styles – model proposed by Ekvall and Arvonen (1991) and model proposed by Yukl (2002).

Keywords: leadership style, behavioral theory of leadership, task-oriented style, relations-oriented style, change-oriented style.