

Agata Wiśniewska-Szałek

METODYKA PROWADZENIA BADAŃ NAD ZAGADNIENIEM PRZYWÓDZTWA

1. Wstęp

Tematyka przywództwa znajduje się w obrębie zainteresowań nie tylko nauk o zarządzaniu, ale także psychologii, socjologii, etyki, a także wielu innych dziedzin nauki. Ta interdyscyplinarność zagadnienia ma wpływ także na sposób doboru metod naukowych i procedury przeprowadzania badań. Ponieważ przywództwo jest zagadnieniem tak szerokim, jak i złożonym, można badać je pod wieloma aspektami. Od zarania dziejów człowiek zastanawiał się nad fenomenem przywództwa. Próbował zjawisko definiować, opisywać, a przede wszystkim uchwycić zależności wpływające na to, czy ktoś jest przywódcą, czy nie i jeśli jest, to dlaczego. Przywódca zawsze fascynował innych, był niedoścignionym przykładem, który skupiał wokół siebie zwolenników, chętnie go naśladowujących czy wykonujących jego polecenia. Te umiejętności wywierania wpływu na ludzi bez odwoływania się do środków przymusu stały się przedmiotem wielu opisów w literaturze, w relacjach historycznych oraz przedmiotem badań naukowych.

2. Charakterystyka metod badawczych stosowanych podczas ewolucji teorii przywódczych

Pierwsze systematyczne badania nad zrozumieniem istoty przywództwa prowadzone w okresie między rokiem 1900 a 1950, w szczególności przez psychologów i antropologów, brały pod uwagę osobowe, psychologiczne i fizyczne cechy przywódców. U podstaw koncepcji cech leżało wyobrażenie, że przywództwo daje się objaśnić poprzez osobę przywódcy. Podejście to zakładało, że przywództwo jest rzadką umiejętnością bazującą na cechach osobowych, z którymi rodzi się przywódca, i które wyróżniają go od innych ludzi. Pogląd taki, choć podważony naukowo, potocznie nadal funkcjonuje.

Aby znaleźć wymierne cechy przywódcze, badacze porównywali cechy osób, które stały się przywódcami, z cechami osób, które się nimi nie stały, oraz cechy przywódców skutecznych z cechami nieskutecznych, przy czym cechy, jakie poddano analizie, podzielono na:

- cechy fizyczne,
- cechy osobowościowe,
- umiejętności budowania relacji społecznych (interpersonalne),
- umiejętności zawodowe.

Większość badań dotyczyła pierwszej kategorii – porównanie przywódców z nieprzywódcami. W ich wyniku nie wykryto niestety żadnych cech, które konsekwentnie odróżniałyby przywódców od tych, którym przewodzili, w toku badań powstało jednak bardzo wiele list cech przywódczych obejmujących rozliczne ich przymioty. Listy te uzyskano na podstawie metod intuicyjno-introspektywnych, empirycznych oraz statystycznych. Badacze sądzili, że cechy przywódcze mogą obejmować inteligencję, stanowczość, wysoki wzrost, dobre słownictwo, atrakcyjność fizyczną, pewność siebie itp. [Bass 1990]. Chociaż zestaw podobnych przymiotów charakteryzuje przywódców jako zbiorowość, to jednak posiadanie wymienionych cech w żadnym wypadku nie gwarantuje umiejętności przywódczych. Dodatkowo nie można pominąć faktu, że wielu niekwestionowanych przywódców (jak choćby Napoleon czy Lincoln) nie wykazuje wymienionych jako typowe dla przywódców cech. Trzeba zaznaczyć także, że powstałe listy cech wyraźnie różniły się od siebie. O ile w wynikach badań intuicyjno-introspektywnych spotyka się głównie takie przymioty przywódcy, jak: wiara w siebie, inteligencja, wiedza, siła przekonywania, odwaga, zdolność podejmowania prawidłowych decyzji oraz samowystarczalność, o tyle w listach otrzymanych na podstawie badań empirycznych i statystycznych stopień zgodności cech jest jeszcze niższy. R.M. Stogdill przeanalizował 124 badania przywódców i znalazł tylko trzy właściwości, które częściej występowały u przywódców niż ich podwładnych: wyższy poziom inteligencji, lepsze wyniki w szkole i większa aktywność w działaniach grupowych [Stogdill 1948] (za [Bass 1990, s. 45]).

Badania i analizy mające na celu określenie charakterystyk przywódców okazały się rozczarowujące. Dodatkowo powstał też problem przyczynowości – nie było do końca wiadomo, czy poszczególne cechy nie są przypadkiem wtórne w stosunku do pełnienia funkcji przywódcy, czy np. pewność siebie nie jest wynikiem doświadczenia, jakie zdobył przywódca, a nie jego przyczyną. Wiele wskazywało właśnie na to, że takie cechy, jak umiejętności kierowania czy stanowczość przywódcy zaczęły wykazywać dopiero wtedy, gdy awansowali na stanowisko, na którym mogli odgrywać przywódców.

Badania drugiej kategorii (dotyczące porównania przywódców skutecznych z nieskutecznymi) są nowsze i mniej liczne, jednak i one nie doprowadziły do uzyskania oczekiwanych rezultatów, czyli wyróżnienia cech wyraźnie związanych ze skutecznym przywództwem. Większość wyników badań wskazywała na to, że

skuteczne przywództwo zależy nie od określonego zbioru cech, lecz od stopnia, w jakim cechy przywódcy odpowiadają potrzebom danej sytuacji.

Badania zmierzające do wyróżnienia cech przywódczych zakończyły się niepowodzeniem, zdecydowanie skuteczniejsze były za to próby wyróżnienia cech konsekwentnie wiążących się z przywództwem. Wymieniono tu cechy takie, jak: ambicja, energia, pragnienia przewodzenia innym, wiara w siebie, inteligencja i wiedza związana z wykonywanym zadaniem, uczciwość i prawość [Kirkpatrick, Locke 1991, s. 47-60]. Nadal jednak nie wiadomo, jakie cechy są najważniejsze w konkretnych sytuacjach, a także wciąż nie wykazano jednoznacznie, kto nadaje się do pełnienia funkcji przywódcy. Przyjęto jedynie, że osoba mająca wszystkie lub niektóre cechy z listy pożądanых właściwości może, poprzez ich rozwój, stać się dobrym liderem, natomiast ta, która nie ma żadnej z nich, nigdy nie będzie przywódcą efektywnym.

Niepowodzenie koncepcji cech przywódczych świadczyło o tym, że fenomen przywództwa należy objaśniać głębiej, nie tylko odwołując się do cech osobowościowych. Od lat czterdziestych XX w. obserwuje się odchodzenie od teorii cech (choć ostatnio zainteresowanie cechami przywódczymi w pewnym stopniu powróciło), aby następnie zwrócić uwagę na style zachowań przywódców. Zaczęto zadawać sobie pytanie nie tyle o to, kim skuteczny przywódca jest, ale co skuteczny przywódca robi. W przypadku nurtu kwalifikacyjnego zakładano, że liderem trzeba się urodzić, dlatego w razie sukcesu tego podejścia dysponowano by narzędziem pozwalającym na wybieranie osób o odpowiednich profilach cech i dobieranie ich do stanowisk wymagających przywództwa. Badania takie wiązały się z nadzieją na wyciągnięcie praktycznych wniosków dających podstawę wybierania odpowiednich ludzi na formalne stanowiska przywódcze w organizacji. W przypadku sukcesu teorii behawioralnych można by jednak przywódców wyszkolić, wzmacniając pożądane lub wygaszając nieodpowiednie zachowania. Zachowań, w odróżnieniu od cech, można się nauczyć, z czego płynie wniosek, że osoby nauczone odpowiednich zachowań przywódczych potrafiłyby skuteczniej przewodzić.

Po zwróceniu uwagi na zachowania przywódcze badacze przyjęli, że gwarancją efektywnego funkcjonowania grupy jest osoba spełniająca dwie główne funkcje przywódcze. Pierwsza z nich wiąże się z zadaniami i jest to rozwiązywanie problemów, druga to funkcja społeczna, podtrzymująca trwałość grupy (np. rozstrzyganie sporów). Te dwie funkcje przywódcze zazwyczaj znajdują wyraz w dwóch odmiennych stylach przywództwa – demokratycznym i autokratycznym. To, czy efektywni przywódcy są bardziej demokratyczni, czy autokratyczni, stało się najczęściej rozpatrywaną w tej dziedzinie kwestią.

Według Kurta Levina, autora jednej z najbardziej znanych klasyfikacji stylów kierowania [Levin, Lippitt 1938; Levin 1993; Levin, Lippitt, White 1939; Lippitt 1940 (za: [Bass 1990, s. 67]), przywódcy autokratyczni osobiście określają cele i wyznaczają zadania oraz ściśle kontrolują sposoby ich realizacji. Decyzje podej-

mują jednoosobowo, centralizują uprawnienia, narzucają metody pracy i wyznaczają zadania poszczególnym członkom grupy. Autokratyczny przełożony pamięta o społecznym dystansie, wstrzymuje się od okazywania uznania podwładnym i trzyma się z dala od aktywności grupowej. Przywódcy demokratyczni z kolei uwzględniają opinie członków grupy i pozostawiają im swobodę co do sposobu realizacji zadań. Do podejmowania decyzji włączają pracowników, delegują uprawnienia, zachęcają do uczestnictwa w decydowaniu o metodach i celach pracy, niejednokrotnie pozostawiają w gestii członków grupy roboczej podział stanowisk i zadań. Demokratyczny przełożony próbuje skrócić społeczny dystans między sobą a grupą, nie ukrywa swego szacunku wobec jej członków i jako jeden z nich bierze aktywny udział w życiu grupy.

Kurt Levin wraz z współpracownikami na Uniwersytecie w Iowa [Levin, Lippitt, White 1939] (za: [Bass 1990, s. 65]) przeprowadził jedno z pierwszych badań nad efektywnością zachowań przywódczych. W swoich klasycznych eksperymentach w klubach młodzieżowych pokazał wpływ różnych stylów kierowania na zachowania grupowe. Chociaż ilość pracy wykonanej przez grupy była w zasadzie taka sama przy przywództwie autokratycznym i demokratycznym (w grupach kierowanych przez autokratycznych przywódców zaobserwowano większą wydajność, ale podczas nieobecności kierownika praca była przerywana), jakość pracy, oryginalność i stopień zadowolenia były wyższe w grupach demokratycznych.

Jeszcze wyraźniej efekt ten prowadzący do wniosków popierających styl demokratyczny przyniosły badania nad grupami robotników przemysłowych dotyczące wprowadzania zmian w organizacji pracy [Coch, French 1948] (za: [Bass 1990, s. 65]). W badaniach tych wykazano wyraźny spadek wydajności w grupie, gdzie zastosowano autokratyczny styl kierowania przy przeprowadzaniu zmian, oraz efekt odwrotny, czyli wzrost wydajności w grupach kierowanych demokratycznie. Tak jednoznaczne wnioski z badań empirycznych, wykazujące wyraźne różnice wydajności, nie zostały już niestety wykazane w badaniach późniejszych. Przeciwnie: styl demokratyczny prowadził czasem do wyższej efektywności niż styl autokratyczny, innym jednak razem do efektywności takiej samej lub nawet niższej. Jedynie wskaźnik poziomu zadowolenia pracowników był dość jednoznaczny – prawie zawsze wyższy przy kierowaniu demokratycznym. Nie udowodniono więc, że przywódcy demokratyczni są zawsze skuteczniejsi – gdy decyzję należało podjąć szybko lub gdy członkowie grupy nie byli przygotowani do realizacji danego zadania, wówczas autokratyczne kierownictwo okazywało się bardziej skuteczne. W podsumowaniu jednak przyjęto, że kierownicy demokratyczni przyczyniają się do większego zadowolenia z pracy w grupie, co ma korzystne skutki w perspektywie czasowej.

Do najbardziej obszernych badań dotyczących stylów przywództwa [Leader... 1957] (za: [Bass 1990, s. 74]) należały badania rozpoczęte w Stanowym Uniwersytecie w Ohio w drugiej połowie lat czterdziestych XX w. Rozpoczynając je,

brano pod uwagę ponad tysiąc zmiennych, które potem udało się sklasyfikować w dwóch kategoriach zachowań przywódców, określanych jako inicjowanie struktury (strukturalizowanie – *initiating structure*), czyli zachowanie zorientowane na osiągnięcie zaplanowanych rezultatów; stopień, w jakim przywódca definiuje strukturę roli własnej i podwładnych w dążeniu do celu, oraz poszanowanie (przychyłość, zachowanie uważające – *consideration*), czyli zachowanie przełożonego zmierzające do stworzenia dobrych relacji w miejscu pracy. Przywódcy „inicjujący strukturę” bezpośrednio stymulują proces kierowania poprzez definiowanie i wytyczanie granic kompetencji, dokładne planowanie wykonania zadań, eliminowanie zakłóceń. Przydzielają oni członków grupy do poszczególnych zadań, oczekują od pracowników określonych norm efektywności, kładą nacisk na dotrzymywanie terminów. Definiują rolę swoją i podwładnych tak, że każdy wie, czego się od niego oczekuje, ustalają formalne linie komunikacji i określają sposób wykonania zadań. Wykorzystując zaś „poszanowanie”, przywódca wykazuje troskę o komfort pracowników, ich dobrobyt, pozycję i zadowolenie. Pomaga pracownikom w ich problemach osobistych, jest przyjazny i dostępny, traktuje wszystkich podwładnych jak równych sobie. W miejscu pracy stara się stworzyć przyjazny i korzystny klimat.

Istotne jest to, że badacze z Ohio traktowali oba rodzaje zachowań przywódczych niezależnie od siebie. Zgodnie z założeniami koncepcji, oba wymiary mogą być dowolnie kombinowane w różnych stopniach ich nasilenia, co wskazuje na to, że przywódca hipotetycznie może wykazywać jednocześnie wysoki poziom obu zachowań. O takich właśnie przywódcach (wykazujących wysoki stopień strukturalizowania połączony z wysokim stopniem poszanowania) sądzono, że będą bardziej skuteczni od innych.

Wyróżnienie cech zachowań przywódców mających związek z efektywnością było także celem badań na Uniwersytecie w Michigan prowadzonych pod kierunkiem Rensisa Likerta [Likert 1967; 1961]. Starając się zidentyfikować zachowania specyficzne dla przywódców osiągających najlepsze rezultaty, na podstawie rozmów z kierownikami i ich podwładnymi wyróżniono dwie orientacje liderów – zorientowanych na ludzi (pracowników) oraz na zadania (produkcję). Wyniki tych badań wyraźnie wskazywały na osiąganie lepszych rezultatów, wydajności i wyższej satysfakcji podwładnych z pracy w przypadku przywództwa zorientowanego na ludzi.

Podobne wnioski płynęły także z badań przeprowadzonych przez Roberta Blake’a i Jane Mouton [Blake, Mouton 1985; 1981]. Siatka kierownicza (*managerial grid*) – podobnie do koncepcji z Michigan i Ohio – sugeruje, że kierownicy osiągają najwyższą efektywność przy maksymalnej trosce zarówno o ludzi, jak i produkcję, a więc stosowaniu stylu zespołowego 9.9. Blake i Mouton są przekonani, że taki sposób sprawowania przywództwa niemal w każdej sytuacji doprowadzi do wyższej efektywności, ograniczenia absencji i fluktuacji, do większego zadowolenia pracowników. Na poparcie tej tezy nie ma jednak wielu konkretnych

dowodów w literaturze naukowej. Choć niejednokrotnie podważa się nawet samą możliwość wystąpienia takiego stylu kierowania w praktyce, stworzono sześćo-etapowy program wspomagający menedżerów w osiągnięciu idealnego stylu zachowania kierowniczego, jakim jest typ 9.9, który znajduje szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach jako pomoc w szkoleniu kierowników [Griffin 2002, s. 410]. Osoby biorące udział w programie doskonalenia wypełniają arkusze testowe, by zdiagnozować swój styl kierowania, a następnie poddają go krytycznej ocenie pod kierunkiem eksperta z dziedziny organizacji i zarządzania. W diagnozie stylu kierowania uwzględnia się specyfikę sytuacji organizacyjnej, sytuacji kierownika oraz jego stosunek do podwładnych.

Niejednoznaczne wyniki teorii behawiorystycznych skłoniły naukowców do dalszych poszukiwań i kazały zastanowić się nad rolą innych czynników w doborze stylu kierowania takich, jak sytuacja, otoczenie czy właściwości osób kierowanych. Choć koncepcje behawioralne nie odniosły oczekiwanych wyników, nie zdołały ustalić spójnej zależności między wzorcami zachowań liderów a efektywnością grupy, nie przyniosły też uniwersalnej recepty na skuteczne przywództwo, zasługą ich jest jednak wyróżnienie stylów zachowań przywódczych oraz podkreślenie wagi komunikacji interpersonalnej. Wnioskiem płynącym z badań nurtu behawioralnego było stwierdzenie, że różne style są efektywne w różnych sytuacjach, co zaowocowało kolejnymi koncepcjami i modelami.

Następnym krokiem w rozwoju przywództwa było stworzenie modeli sytuacyjnych, których celem stało się rozpoznanie kluczowych czynników sytuacyjnych i określenie sposobu ich wzajemnego oddziaływania w celu wskazania właściwego zachowania przywódczego. Modele sytuacyjne były wynikiem spostrzeżenia, że choć wymiary interpersonalny i zorientowany na zadania mogą być przydatne w opisywaniu zachowań przywódców, nie są jednak do końca przydatne w przewidywaniu i zalecaniu zachowań skutecznych. Skuteczność zachowania nie zależy bowiem jedynie od cech menedżera i jego sposobu zachowania, ale także od sytuacji, w której dane zachowanie ma miejsce. Zadaniem, jakie postawili przed sobą badacze nurtu sytuacyjnego, było wyróżnienie w każdej sytuacji tych czynników, które wpływają na skuteczność określonego stylu przywództwa. Czynniki, na których skupili uwagę, to przede wszystkim wymagania wynikające z zadań, cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych i współpracowników, a także kultura i polityka organizacji.

Teorie sytuacyjne, oprócz nowego spojrzenia na czynniki determinujące efektywność przywódców, przyniosły także nowe narzędzia stosowane do diagnozy podstawowego stylu. Pierwszy wszechstronny sytuacyjny model przywództwa, opracowany przez Freda Fiedlera, bazował na opracowanej przez autora skali NLW przedstawiającej „stopień, w jakim dany człowiek pozytywnie lub negatywnie ocenia swojego najmniej lubianego współpracownika – pracownika, z którym danej osobie jest najtrudniej współpracować” [Fiedler 1965, s. 116]. Swoim kwestionariuszem NLW (ang. LPC – *Least Preferred Co-worker*) Fiedler

badał menedżerów, prosząc ich o opisanie konkretnej osoby, z którą najgorzej im się współpracuje. Kwestionariusz NLW zawiera 16 dwubiegunowych par przymiotników (pozytywnych i negatywnych), charakteryzujących daną osobę na 8-stopniowej skali (dyferencjał semantyczny). Poprzez zsumowanie poszczególnych ocen zlicza się następnie wyniki NLW. Ponieważ skala jest tak skonstruowana, że najwyższe liczby są związane z ocenami pozytywnymi (przyjazny, otwarty, interesujący), a najniższe z negatywnymi (wrogi, skryty, nudny), wysoki wynik NLW wskazuje na stosunkowo życzliwą ocenę, a więc na orientację przywódcy na stosunki międzyludzkie, niski zaś – na orientację na zadania. Wniosek taki poparty był założeniem, że to, co sądzimy o innych ludziach, więcej mówi o nas samych. Jeśli więc respondent przypisuje pozytywne cechy osobie, z którą najgorzej mu się współpracowało, to jest to, według Fiedlera, osoba zazwyczaj tolerancyjna, zorientowana na stosunki międzyludzkie, zwracająca uwagę na odczucie swoich podwładnych, osoba, która uważa bliskie powiązania z podwładnymi za istotny warunek swojej ogólnej efektywności. Natomiast osoba opisująca swojego najmniej lubianego współpracownika w sposób niekorzystny zazwyczaj chce przede wszystkim doprowadzić do utrzymania produkcji i wykonania planu. Uwagę zwraca na zadania, a nie na stosunki między ludźmi w pracy [Fiedler 1965, s. 116]. Po ocenie podstawowego stylu przywództwa danej osoby przeprowadzono badania nad ponad 1200 grupami, porównując style przywództwa nastawione na stosunki i na zadania w każdej z ośmiu wyszczególnionych kategorii sytuacyjnych [Fiedler 1967; Fiedler, Chermes 1974]. Analiza korelacji doprowadziła do wniosku, że w sytuacjach stosunkowo łatwych i najtrudniejszej najlepsze efekty daje przywództwo autokratyczne, natomiast w pozostałych sytuacjach – o przeciętnym stopniu trudności – przywództwo demokratyczne.

Ciekawym narzędziem stosowanym do diagnozy podstawowego stylu przywództwa posłużyli się autorzy innej koncepcji sytuacyjnej, mianowicie modelu partycypacji decyzyjnej. Model przywództwa-uczestnictwa (*leader-participation model*) Victora Vrooma i Phillipa Yettona [Vroom, Yetton 1973] wyróżnia pięć stylów kierowania, które są stopniowane ze względu na uczestnictwo podwładnych w procesie decyzyjnym: od autorytarnych (AI, AII), poprzez zasięgające porady (CI, CII), do w pełni uczestniczących (GII). Użycie właściwego stylu kierowania jest w podejściu tym dyktowane sytuacją, która z kolei jest zdefiniowana poprzez szereg pytań dotyczących jej cech. Owych zmiennych sytuacyjnych wyróżniono początkowo siedem, by w modelu skorygowanym w 1988 r. zwiększyć ich liczbę do dwunastu. Systematyczne odpowiedzi na zadane pytania, rozrysowane w postaci drzewa decyzyjnego, pozwalają ustalić, jakim stylem przywództwa należy się posłużyć przy rozwiązywaniu problemu, z którym mamy do czynienia, przy czym w zależności od rodzaju problemu efektywny może okazać się więcej niż jeden styl.

Koncepcje sytuacyjne są niejako dopełnieniem koncepcji behawiorystycznych. Tutaj także określanie efektywności przywódcy zaczyna się od diagnozy stylu

kierowania, a więc zachowań przywódczych, jednak w koncepcjach sytuacyjnych jest to dopiero połowa sukcesu. Sprawą kluczową jest raczej określenie sytuacji i dobranie do niej odpowiedniego stylu kierowania, dlatego też metodyka badań koncentruje się często na diagnozie czynników otoczenia takich, jak: struktura zadań, system władzy formalnej, grupa robocza czy osobowych cech podwładnych, jak umiejscowienie kontroli, doświadczenie, ocena swych umiejętności, czy stopień dojrzałości uczestników grupy.

3. Współczesne podejście do badań nad przywództwem

Dziś znów obserwuje się powrót do podejścia kwalifikacyjnego, czyli określania cech efektywnych przywódców, przy czym akcent kładziony jest na kompetencje interpersonalne i emocjonalne. David McClelland w propozycji wysuniętej w 1973 r. w sztandarowym czasopiśmie psychologicznym zasugerował, że organizacja, która chce zatrudnić albo awansować osobę najlepiej nadającą się na dane stanowisko, powinna najpierw przyjrzeć się pracownikom, którzy już świetnie sprawdzają się w tego rodzaju pracy, a potem porównać ich z tymi, którzy wykonują ją na poziomie przeciętnym [McClelland 1973]. Tego rodzaju analiza pozwala ustalić nie tylko wstępne warunki, jakie powinna spełniać osoba na danym stanowisku, ale, co bardziej istotne, umiejętności wyróżniające: zdolności przejawiane przez wybitnych, którymi najwyraźniej nie dysponują przeciętni. Następnie, według McClellanda, należy wybrać ludzi posiadających te właśnie kompetencje. Jego propozycja zapoczątkowała coś, co dziś jest praktyką w wielkich firmach. W przedstawiony sposób zostało ocenionych 358 menedżerów ogólnosiwiatowego koncernu farmaceutycznego Johnson&Johnson [Goleman, Boyatzis, McKee 2002]. Wszyscy zostali ocenieni z użyciem zarówno organizacyjnego modelu przywództwa, jak i systemu kompetencji składającego się na inteligencję emocjonalną. Kompetencje przywódcze tej wyselekcjonowanej grupy zbadano za pomocą ECI (*emotional competence inventory* – listy kompetencji emocjonalnych). Okazało się, że menedżerowie z grupy o wysokim potencjale przejawiają niemal wszystkie wyodrębnione w ECI umiejętności. Innymi słowy – tym, co decydowało organizacyjnego o większych umiejętnościach najlepszych menedżerów, były właśnie kompetencje związane z obszarami inteligencji emocjonalnej, a więc samoświadomość, samokontrola, świadomość społeczna i zarządzanie relacjami, czyli umiejętności interpersonalne [Goleman, Boyatzis, McKee 2002].

O doniosłej roli kompetencji interpersonalnych świadczą także wnioski z badań nad wypadnięciem z torów (*derailment*) opisane przez badaczy z Centrum Kreatywnego Przywództwa w Greensboro w Karolinie Północnej. Badając zagadnienie przywództwa, rozpatruje się najczęściej czynniki decydujące o sukcesie lidera czy menedżera oraz okoliczności sprzyjające wysokiemu poziomowi wykonania pracy. Wypadnięcie z torów wiąże się z drugą stroną medalu, a mianowicie z odpowiedzią na pytanie, jakie czynniki decydują o tym, że człowiek, któremu udało się

zostać liderem, nagle przestaje odnosić sukces. McCall i Lombardo na podstawie badań przeprowadzonych na pracownikach najwyższego szczebla kierowniczego uznali, że ludzie sukcesu i ci, którzy wypadli z torów, są pod wieloma względami bardzo do siebie podobni [McCall, Lombardo 1983] (za: [Chmiel 2002, s. 326]). Wspólna jest dla nich wysoka inteligencja, wybitne umiejętności zawodowe, ambicja, pracowitość, gotowość poświęcenia dla osiągnięcia celu. Przez innych przedstawiciele obu grup postrzegani są jako osoby z dużym potencjałem i imponującymi osiągnięciami. Czynnikiem, który najmocniej odróżniają obie grupy, są, według przeprowadzonych badań, umiejętności interpersonalne. Ci, którzy wypadli z torów, znacznie częściej byli opisywani jako osoby chłodne, konfliktowe, aroganckie, sztywne, bezceremonialne, nieczułe albo onieśmielające, a ich relacje z współpracownikami oraz zwierzchnikami jako niezadowolające. Niedostatki w wymienionych kompetencjach interpersonalnych mogą skutkować szeregiem zjawisk będących bezpośrednią przyczyną wypadnięcia z torów świetnie rokujących kierowników.

Prócz kompetencji interpersonalnych i emocjonalnych, wiele uwagi kieruje się dziś na cechy przywódcy przejawiane w relacjach z podwładnymi i zwolennikami. Tożsamość osób zaangażowanych w proces kierowania jest dynamiczna, a więc może ulegać zmianom. Dzieje się tak dlatego, że kształtowanie się jej nie jest zależne głównie od uzdolnień danej osoby – kierownika czy pracownika, ale jest przede wszystkim wynikiem ich interakcji oraz wpływu otoczenia społecznego. W teorii tożsamości [Gardner, Avolio 1998, s. 32-58; Hogg, Terry 2000, s. 121-140] (za: [Steinmann, Schreyögg 2001, s. 434]) przyjmuje się, że podwładni pełnią aktywną rolę w tworzeniu tożsamości kierowniczej. Na proces ten wpływają także poziomy, na jakich proces ten przebiega – poziom wyobrażenia, poziom działania i poziom refleksji. Poziom wyobrażenia związany jest z przemyśleniami na temat pełnionej przez nas roli, tego, co powinniśmy sobą reprezentować i czego oczekują od nas inni. Poziom działania odpowiada na pytanie, w jaki sposób mogę i powinienem postępować, poziom refleksji pozwala natomiast przeanalizować postawy i działania oraz wyciągnąć wnioski. Z tej przyczyny badania przywódców mają dziś często charakter introspekcyjny; najczęściej prowadzi się je metodą ankietową i bada się nie tylko przywódców, ale i ich zwolenników. Sposób patrzenia na przywódców przez pryzmat zwolenników – ludzi, którzy oczekują, że przywódca poprowadzi ich do celu – jest nowym podejściem w badaniach nad przywództwem. Ludzie tworzą często wyidealizowany obraz tego, co czynią przywódcy, co są w stanie osiągnąć, a także, w jaki sposób mogą wpłynąć na ich życie [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 476]. Wynikać to może z romantycznej potrzeby ludzi do przywiązania, oddania i obdarzania zaufaniem lidera, tak by sami mogli skupić uwagę na celach organizacji i spełniać je. Ten romantyczny pogląd więcej mówi o samych zwolennikach niż o przywódcy, widząc w tym ostatnim raczej wyobrażenie innych ludzi niż realną postać. Stąd teoria przywództwa koncentruje się dziś wokół przywództwa charyzmatycznego, transformacyjnego czy wizjoner-

skiego. Przywódca, wedle tych teorii, powinien dzięki własnej wizji i energii mieć niezwykle wpływ na swoich podwładnych, zmieniając ich sposób postrzegania zagadnień, pomagając im patrzeć na problemy z nowej perspektywy, zmieniając postawy i wyobrażenia. Powinien mieć unikatową zdolność posługiwania się kontaktami na zewnątrz i wewnątrz organizacji w celu uzyskania innowacyjności, komunikatywności i elastyczności na wszystkich poziomach organizacji, a także bazować na ponadprzeciętnych zdolnościach spostrzegania sił zderzających do zmiany, zdolności do tworzenia wizji oraz do inspirowania uczestników organizacji do działania [Tichy, Ulrich 1984]. Większość badaczy jest jednak zgodna, że przywódca charyzmatyczny nie tyle charakteryzuje się jakimś konkretnym zestawem cech, ile cechy te są mu przypisywane przez otoczenie. Osoby poddane wpływom takiego lidera obserwują jego zachowanie i przypisują mu charyzmę, gdy ten poświęca się sprawie ogółu, roztacza wyraźne wizje, swoje idee realizuje z powodzeniem, choć przy dużym osobistym ryzyku, a także jasno wyraża motywy przywództwa [Conger, Kanungo i in. 1988, s. 124-125].

4. Zakończenie

Podczas ewolucji teorii przywództwa koncepcje zmieniały się wraz ze sposobem patrzenia na zjawisko, zmieniały się również metody jego badania. Konsekwentnie stosowano jednak i stosuje się nadal metody spełniające funkcję opisową, ponieważ najczęściej celem badań było właśnie opisanie zagadnienia przywództwa, określenie jego istoty, znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaka jest natura zjawiska. Metody takie, jak obserwacja, kwestionariusz czy wywiad wciąż są najczęściej stosowane przy badaniu zagadnienia, choć nierzadko, ze względu na ich ograniczenia, sięga się do metod korelacyjnych, a nawet eksperymentalnych, choć te ostatnie ze względu na swój społeczny charakter nie znajdują szerokiego zastosowania w temacie.

Literatura

- Bass B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, Riverside, Nowy Jork 1990.
- Blake R.R., Mouton J.S., *The New Managerial Grid III*, Gulf Publishing, Houston 1985 (1964 – pierwsza wersja).
- Blake R.R., Mouton J.S., *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Dow Jones-Irvin, Homewood 1981.
- Coch L., French J.R.P., *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations” 1948, nr 1.
- Conger J.A., Kanungo R.N. i in., *Charismatic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1988.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Fiedler F.E., *Engineer the Job to Fit the Manager*, „Harvard Business Review” 43, wrzesień-październik 1965, nr 5.

- Fiedler F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1967.
- Fiedler F.E., Chermes M.M., *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman, Glenview, III, 1974.
- Gardner W.L., Avolio B.J., *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*, „Academy of Management Review” 23, 1998, nr 1.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wrocław-Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hogg M.A., Terry D.J., *Social Identity and Self-Categorization Process in Organizational Context*, „Academy of Management Review” 25, 2000.
- Kirkpatrick S.A., Locke E.A., *Leadership: Do Traits Matter?*, „Academy of Management Executive”, maj 1991.
- Leader Behavior: Its Description and Measurement*, red. R.M. Stogdill, A.E. Coons, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus, Ohio 1957.
- Levin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, „Journal of Social Psychology” 1939, nr 10.
- Levin K., Lippitt R., *An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note*, „Sociometry” 1938, nr 1.
- Levin K., *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*, „American Journal of Sociology” 1993, nr 44.
- Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.
- Likert R., *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Lippitt R., *An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres*, University of Iowa, „Studies in Child Welfare” 1940, nr 16.
- McCall M.W., Lombardo M.M., *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*, Gensboro 1983.
- McClelland D.C., *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, „American Psychologist” 1973, nr 28.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Stogdill R.M., *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „Journal of Psychology” 25, 1948.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.E., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Tichy N.M., Ulrich D.O., *The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader*, „Sloan Management Review” 1984.
- Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.

METHODS OF CARRYING OUT RESEARCH INTO THE ISSUE OF LEADERSHIP

Summary

The subject discussed in this paper is the methodology of carrying out research into the issue of leadership as the theory evolved. The author points out various ways of analyzing characteristics,

behaviour and references of leadership. They are based on some specific examples, beginning with the oldest theories of characteristics, going on through behavioural and situational theories, finally ending with those practised nowadays.

Agata Wiśniewska-Szalek – mgr, doktorantka w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.