

Spis treści:

Wstęp	3
CZĘŚĆ TEORETYCZNA PRACY.....	7
ROZDZIAŁ I. TEORETYCZNE PODSTAWY PROBLEMATYKI	
PRZYWÓDZTWA ORGANIZACYJNEGO.....	8
1. Definicje pojęć	8
2. Istota przywództwa w świetle wybranych teorii	14
2.1. Teorie atrybutywne.....	16
2.2. Teorie zachowań i stylów.....	17
2.3. Teorie sytuacyjne.....	22
2.3.1. Model Fiedlera.....	24
2.3.2. Teoria ścieżki do celu.....	25
2.3.3. Model przywództwa – uczestnictwa.....	27
2.3.4. Ewolucyjna teoria przywództwa.....	28
2.3.5. Interpretatywny model przywództwa.....	29
2.4. Płeć jako determinanta określonego stylu przywódczego.....	31
3. Kulturowe uwarunkowania stylu przywódczego w perspektywie wybranych badań porównawczych.....	34
CZĘŚĆ METODOLOGICZNA	44
ROZDZIAŁ II. METODOLOGICZNE PODSTAWY ILOŚCIOWYCH	
BADAŃ PORÓWNAWCZYCH.....	45
4. Specyfika podejścia ilościowego i jakościowego.....	45
5. Problematyka i cel badań.....	50
6. Przedmiot badań	52
7. Metodologia badań	53
8. Hipotezy badawcze.....	56
CZĘŚĆ EMPIRYCZNA	58
9. Analiza wyników badań empirycznych i weryfikacja hipotez badawczych.....	59
10. Podsumowanie i wnioski.....	82
11. Zakończenie.....	83
12. Bibliografia.....	85
13. Załącznik 1.....	91
14. Załącznik 2.....	94

Wstęp

U podstaw badań nad przywództwem leży, niejednokrotnie *implicite* założenie, że przywódca ma istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji jako całości oraz jej poszczególnych elementów. Badacze tej problematyki nie są jednak zgodni w kwestii siły tego wpływu oraz jego konsekwencji. Ich stanowiska można właściwie rozmieścić na kontinuum, którego początek wyznacza twierdzenie o niewielkiej roli przywódcy, zaś koniec kontinuum o jego czołowym wkładzie w funkcjonowanie firmy. Wraz z rosnącą ilością badań poświęconych temu zagadnieniu zaczęto w coraz większym stopniu uświadamiać sobie jego wieloaspektowość. Okazało się, że utożsamianie zdolności przywódczych jedynie ze „zbitką” określonych cech nie jest w stanie wytłumaczyć fenomenu autorytetu osób przewodzących innym. Dalsze poszukiwania dotyczyły sfery zachowań liderów. Poprzez obserwację ich działań starano się zbudować dość idealistyczną „matrycę behawioralną”, która wskazywałaby „co trzeba zrobić”, aby zdobyć szacunek u podwładnych. Przywódca zaczął być postrzegany więc przez pryzmat psychologii behawioralnej skupiającej się na prostej zależności: stymulacja – reakcja. W myśl tej koncepcji liderem mógł zostać praktycznie każdy, kto jedynie opanował odpowiedni sposób zachowywania się. Brak mocy wyjaśniającej, cechujący zarówno pierwszą jak i drugą teorię, zmusiły badaczy do poszukiwania innych konstruktów teoretycznych. Zaczęto przypatrywać się nie tylko przywódcy jako aktorowi, lecz także całej „scenie”, w jakiej przejawia się jego aktywność. Wraz z poszerzeniem pola obserwacji badacze doszli do wniosku, że nie da się wytłumaczyć przywództwa bez włączenia kolejnej zmiennej, czyli sytuacji. Modyfikacja ta zainicjowała pojawienie się założeń teoretycznych na temat określonych modeli sprawowania władzy w organizacji, które zaczęły funkcjonować w literaturze pod pojęciem **stylów przywódczych**. Okazało się, że niektóre z nich doskonale sprawdzają się w jednych okolicznościach natomiast zupełnie nie zdają egzaminu w innych. Uważam, że był to jeden z przełomowych momentów w badaniach poświęconych tej tematyce. Oznaczało to bowiem, że nie ma uniwersalnego stylu przywództwa, optymalnego w każdej sytuacji. Wraz z podejściem zakładającym dywersyfikację typów przywództwa pojawiły się także pytania, od czego zależą poszczególne style. Odpowiedzi udzieliły badania porównawcze przeprowadzone pomiędzy różnymi krajami rozumianymi jako swego rodzaju „centra kulturowe”. O ile wcześniej przywództwo traktowano raczej z perspektywy zmiennej niezależnej, o tyle nowe

podejście wyznaczyło mu rolę zmiennej zależnej. Odmienne style tłumaczono różnymi uwarunkowaniami kulturowymi danego kraju. W myśl tego założenia kultura, jako zjawisko „zewnątrzne” wobec przywództwa, implikowała jego określone odmiany, wyrażające się w normach i wzorach zachowań liderów organizacyjnych jak i ich percepcji własnego miejsca w ramach struktury organizacyjnej. Międzynarodowe badania porównawcze dostarczyły bogatych informacji o różnicach stylów przywódczych występujących w określonych krajach i rzuciły nowe światło na zagadnienie międzykulturowych różnic w dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstw. O ile różnice pomiędzy poszczególnymi państwami, zwłaszcza należącymi do odmiennych kręgów kulturowych, można przyjąć *a priori*, o tyle założenie o istnieniu wyraźnych różnic w ramach jednego państwa nie jest już aż tak oczywiste. Celem tej pracy jest opis rezultatów badań¹ KBN-owskich zrealizowanych przez Katedrę Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem Profesora Krzysztofa Koneckiego. U ich podstaw leży przekonanie o możliwości ekstrapolacji metod stosowanych przy międzynarodowych badaniach porównawczych na obszar jednego kraju tj. porównywania regionów. Autorzy badań próbują odpowiedzieć na pytanie: czy analogiczne różnice, jakie występują pomiędzy poszczególnymi państwami mogą również wystąpić w Polsce pomiędzy różnymi regionami? W tym celu dokonano losowo – kwotowego wyboru firm produkcyjnych z czterech regionów, które zdaniem autorów badań, stanowią swego rodzaju „mikrocentra” kulturowe. Podobnie jak w przypadku badań międzynarodowych także i tutaj przyjęto założenie o wpływie kultury poszczególnych regionów (wielkopolskiego, łódzkiego, mazowieckiego i podkarpackiego) na działające w nich przedsiębiorstwa. Zdaniem autora, różnice w poziomie rozwoju infrastruktury przemysłowej czy drogowej danego regionu oraz np. poziom jego zamożności i wiele innych czynników mogą mieć wpływ na różnice w pewnych wymiarach kulturowych wśród menedżerów, którymi zajmujemy się w tej pracy. Taki punkt widzenia pozwala na określenie kulturowego otoczenia firm mianem **zmiennej niezależnej**, zaś kultur organizacyjnych poszczególnych firm jako **zmiennej zależnej**.

Tematem mojej pracy jest wpływ uwarunkowań kulturowych związanych z poszczególnymi regionami na kreację odmiennych stylów przywódczych w ramach danych przedsiębiorstw. Oznacza to założenie, że **interregionalne różnice w**

¹ Projekt badawczy: „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi” finansowany przez KBN, nr NR 2 H0E 016 23, kierownik badań Prof. Krzysztof Konecki.

realizowanych typach przywództwa w firmach produkcyjnych są większe niż intraregionalne. Innymi słowy przyjmuję, że zróżnicowanie w ramach każdego regionu jest mniejsze niż to pomiędzy nimi. Uważam, że jest to niezwykle interesujące zagadnienie, gdyż pozwala na analityczne uchwycenie polskiej gospodarki z perspektywy jej terytorialnego zróżnicowania. Zakładam, że różne doświadczenia polityczne, społeczne i gospodarcze poszczególnych regionów zaowocowały pojawieniem się odmiennych kluczy uznawanych i preferowanych norm i wartości, które z kolei znajdują przełożenie m.in. na style przywódcze liderów organizacyjnych. W szczególności interesują mnie takie zagadnienia jak: dystans władzy, delegowanie uprawnień decyzyjnych, deklarowane zaufanie menedżerów w stosunku do podwładnych oraz zróżnicowanie zachowań przywódczych za względu na płeć. Biorąc pod uwagę fakt, iż problem przywództwa jak i próba wyodrębnienia jego poszczególnych stylów jest niezwykle złożoną problematyką uznałem, że zastosowanie jedynie metody ilościowej może nie być wystarczające. Dane statystyczne pozwalają jedynie na uchwycenie określonego związku i jego siły, jednakże nie udzielają odpowiedzi na kluczowe pytanie: **dlaczego?** Postanowiłem, że ze względu na z góry założoną objętość pracy w bardzo niskim stopniu skorzystam z dobrodziejstw, jakie niesie za sobą technika badawcza określana mianem **triangulacji metodologicznej**. W tym przypadku polegać ona będzie na tym, że na podstawie wyników statystycznych zostanie ułożona lista poszukiwanych informacji, które po **operacjonalizacji** zostaną zadane wybranym menedżerom – respondentom w formie pytań. Tak skonstruowany wywiad z poszukiwaną listą informacji pozwoli na wyjaśnienie wątpliwości i genezy określonych wyników powstałych przy analizie materiału statystycznego.

Pierwsza część pracy poświęcona jest prezentacji teoretycznych podstaw problematyki przywództwa. Zaczynam od zdefiniowania podstawowych pojęć, jakich będę używał w dalszej części pracy. Kolejne strony poświęcone są krótkiej analizie historycznie następujących po sobie koncepcji i teorii, a także płci jako determinanty różnic w stylach przywódczych (zmienna niezależna). Na koniec zaprezentuję wyniki międzynarodowych badań porównawczych przeprowadzonych m. in. przez Ch. Hampdena - Turner'a i A. Trompenaarsa oraz G. Hofstede i innych. Część druga – metodologiczna, zawiera krótką charakterystykę podejścia ilościowego i jakościowego oraz informacje z zakresu metodologicznych podstaw prezentowanych w tej pracy badań nad polskimi przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Ostatnia, empiryczna część

pracy zawiera analizę uzyskanych wyników oraz ich interpretację wraz z odniesieniem się do postawionej hipotezy badawczej. Brane są pod uwagę trzy główne zmienne niezależne. Pierwszą z nich jest zmienna terytorialna, czyli miasto (region), w którym znajduje się firma i jest ona najważniejsza. Pozostałe dwie stanowią zmienne społeczno – demograficzne: płeć oraz wiek respondentów i mają one funkcję „dodatкового wyjaśnienia”, na wypadek gdyby nie udało nam się zaobserwować żadnych różnic regionalnych (kulturowych). Na końcu pracy znajduje się podsumowanie oraz ogólne wnioski i wskazówki na temat potrzeby dalszych badań z zakresu prezentowanej tematyki.

Część teoretyczna pracy

ROZDZIAŁ I. TEORETYCZNE PODSTAWY

PROBLEMATYKI PRZYWÓDZTWA ORGANIZACYJNEGO

1.1. Definicje pojęć

Nie jest możliwe opisywanie określonego elementu organizacji bez odniesienia go do, przynajmniej ogólnych charakterystyk pozostałych jej składników. Każdy przedstawiany fragment jest elementem szerszej całości i w związku z tym posiada wymiar kontekstualny. Wzajemne powiązanie poszczególnych ogniw przejawiające się w ciągłym ich oddziaływaniu na siebie i w konsekwencji permanentnym negocjowaniu i redefiniowaniu swojej roli (A. Strati 1998, s. 1390 – 1391, E. Goffman 2000), wymusza na badaczu konieczność holistycznego spojrzenia na eksplorowaną rzeczywistość organizacyjną. W tym konkretnym przypadku oznacza to, że nie można podjąć się opisu zjawiska **przywództwa** bez wstępnego zdefiniowania innych terminów, takich jak **tożsamość kulturowa**, **tożsamość regionalna**, **kultura organizacyjna**, **władza**, **dystans władzy** czy **zarządzanie zasobami ludzkimi**. Zacznę od najbardziej ogólnych terminów by stopniowo przechodzić do tych szczegółowych. Ponieważ u podstaw prezentowanych przeze mnie badań leży przekonanie o wpływie kultury (tożsamości) regionalnej na jeden z elementów kultury organizacyjnej (przywództwa), na początku uściślę podstawy terminologiczne tych dwóch czynników. Żeby zrozumieć **tożsamość regionalną** najpierw należy zdefiniować samo pojęcie **tożsamości kulturowej**, jako zjawiska szerszego. Pod tym pojęciem rozumiem *względnie trwałą identyfikację pewnej grupy ludzi i pojedynczych jej członków z określonym układem kulturowym tworzonym przez zespół idei, przekonań poglądów, z konkretnymi zwyczajami i obyczajami, z danym systemem aksjologicznym i normatywnym* (M. Szczepański² 1999, s. 76). Szczególnym przypadkiem tożsamości zbiorowej jest **tożsamość regionalna**. Jest ona oparta *na tradycji regionalnej odnoszonej do wyraźnie zdefiniowanego i delimitowanego terytorium, regionu, jego specyficznych cech społecznych, kulturowych (symbolicznych), gospodarczych czy nawet topograficznych, wyróżniających go*

² Badania M. Szczepańskiego pozostają w bliskim związku z badaniami opisywanymi w tej pracy. W obydwu przypadkach bada się wpływ regionalizmu (zmienna niezależna) na występowanie, nasilenie, jak również charakter określonego zjawiska (tożsamości w pierwszym przypadku, zaś w tej pracy przywództwa).

spośród innych regionów (M. Szczepański 1999, s. 76). Wyraźnie widać, że autor tej definicji kładzie nacisk na autonomię regionu. Może być ona określona zarówno płaszczyzną ekonomiczną, polityczną jak również społeczną. „Materializacją” owej odrębności, na której skupiają się te trzy aspekty jest mentalna identyfikacja ludzi żyjących na danej przestrzeni. Obszar zatem może być rozumiany zarówno w perspektywie obiektywnej (fizyczne terytorium), jak również subiektywnej (więź emocjonalna), będącej konsekwencją jego umysłowej interpretacji wśród „tubylców”. U podstaw mojego założenia leży przekonanie o swoistej nadrzędności kultury regionu, którą można skrótowo określić mianem **mezzokultury**³, w stosunku do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw⁴. Dlatego właśnie zgodnie z regułą od ogółu do szczegółu pojęcie kultury organizacyjnej (*corporate culture, organizational culture*) jest definiowane jako trzecie w kolejności. Niezwykle rozpowszechnienie tego terminu wśród badaczy organizacji (por. L. Smircich 1989, Ł. Sułkowski 2002, s. 33 A. Dastmalchian, S. Lee, I. Ng 2003, s. 388, K. Konecki 2003, s. 238 i inni) zaowocowało wielością koncepcji i w konsekwencji definicji tego zjawiska. W tej krótkiej analizie skupię się tylko na dwóch elementach: czym jest kultura organizacyjna i jakie posiada funkcje. Dla jednych stanowi ona swoiście rozumiany *kodeks* (por. Meyerson, Martin: cyt. za Armstrong 2002, s. 149), dla innych unikalną, czyli typową dla każdej organizacji *konfigurację norm* (por. T. Deal, A. Kennedy: M. Armstrong dz. cyt., s. 149), czy też *zestaw kolektywnie podzielanych norm i wartości* (por. K. Konecki 1994, s. 6-7, R. W. Griffin 1996, s. 116, A. Furnham, B. Hunter: M. Armstrong dz. cyt., s. 149 i inni), jak również *medium życia organizacji* (por. Czarniawska – Joerges: Kostera 1996, s. 75) i jej *psychologiczny majątek* przesądzający o jej kondycji (por. G. Hofstede 2000, s. 55). Jeszcze większa różnorodność pojawiła się w kwestii funkcji, jakie według badaczy pełni kultura organizacyjna. Oto kilka jej przykładów, wraz z zaproponowaną przeze mnie kategoryzacją:

- Mówi, co jest dobre a co złe - *funkcja wartościująca* (por. A. L. Wilkins, W. G. Ouchi 1989, s. 133, M. Kostera 1994, s. 10),

³ Określenie *makrokultura* rezerwuję dla określenia kultury całego państwa, *mezzokultura* dla regionu natomiast na poziomie organizacyjnym będę się posługiwał terminem *kultura organizacyjna* (zamiast np. *mikrokultura*).

⁴ Jestem zdania, że jeśli uda mi się udowodnić wpływ regionalizmu na styl przywódczy (będący jednym z elementów kultury organizacyjnej) to wtedy kulturę poszczególnych przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach danego regionu, będzie można rozpatrywać w kategoriach jego subsystemu kulturowego.

- Emituje wspólny wizerunek świata i sposób widzenia rzeczywistości organizacyjnej – *funkcja percepcyjna* (por. M. Kostera 1994, s. 10, 1996, s. 75, G. Morgan 1997, s. 146, A. Pettigrew: D. Tourish i A. Pinnington 2002, s. 148),
- Kreuje system znaczeń – *funkcja symboliczna* (por. Czarniawska – Joerges: Kostera 1996, s. 75),
- Kształtuje pożądane zachowanie i sposoby realizacji zadań – *funkcja kanalizująca i kontrolna* (por. A. L. Wilkins, W. G. Ouchi 1989, s. 126, M. Kostera 1996, s. 185, A. Furnham, B. Hunter: M. Armstrong 2000, s. 150 oraz M. Armstrong 2000, s. 149),
- Umożliwia łączenie się w celu wykonania zadań – *funkcja asocjacyjna* (por. I. Eldridge, A. Rombie: M. Armstrong, dz. cyt., s. 149),
- Porządkuje reguły współzycia społecznego – *funkcja porządkująca* (por. Kostera 1994, s. 10),
- Dostarcza wskazówek jak się zachowywać – *funkcja normatywna* (por. T. Deal, A. Kennedy: M. Armstrong dz. cyt., s. 150),
- Upowszechnia preferowane wzory zachowań, sposobów myślenia itd. na wszelkie szczeble organizacji – *funkcja propagująca* (por. Hofstede 1980, s. 25),
- Dostarcza odpowiedzi na pojawiające się pytania i dylematy – *funkcja wyjaśniająca* (por. A. Strati 1998, s. 1382),
- Umożliwia wymianę informacji między organizacją a jej otoczeniem – *funkcja edukacyjna* (por. R. Alas, R. Kadi, 2003, s. 83),
- Kształtuje poziom zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki i ich identyfikacje z firmą – *funkcja stymulacyjna* (por. Ch. Hampden – Tuner i A. Trompenaars 2000, s. 14, S. A. Wasti, 2003, s. 303),
- Przesądza o powodzeniu lub upadku firmy – *funkcja marketingowa* (por. L. Smircich 1983, s. 339).

Staje się zatem widoczne, że badacze nie wypracowali wspólnego stanowiska w sprawie kultury organizacyjnej. Większość definicji zawiera wspólne elementy, jednakże przypisywany jest im różny stopień nasilenia, czyli wpływu na organizacje jako całość. Dla przyjęcia jednego terminu posłużę się definicją zaproponowaną przez K. Koneckiego, w moim mniemaniu holistyczną, uwzględniającą większość z

przedstawionych dotychczas punktów widzenia. *Kultura organizacyjna [jest to] ta istotność, która jest wytwarzana w otoczeniu organizacji (kultura jako zmienna niezależna), ale także wewnątrz organizacji (kultura jako zmienna niezależna) oraz w umysłach ludzi (indeterministyczny model analizy). Kultura organizacyjna obejmowałaby zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomiane założenia oraz związane z nimi, obowiązujące członków danej organizacji, reguły działania a także sferę symboliczną funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, system wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji [podkr. aut.]* (K. Konecki, 1994, s. 6 – 7).

Kolejnym, właściwie najważniejszym w tej pracy terminem, jest **przywództwo** (*leadership*). W przeciwieństwie do poprzednio definiowanej kultury organizacyjnej, tutaj można się spotkać z większą zgodnością wśród badaczy.⁵ Kładą oni jednak nacisk na różnorodne elementy tego zjawiska i wyznaczają im odmienne role, jak również znaczenie. Uważam, że ze względu na tematykę pracy należy przyrzeć się bliżej tej kwestii. Już na samym początku warto pójść za przykładem Lorda oraz Mahera i dokonać rozróżnienia dwóch, często zamiennie stosowanych ze sobą nazw – przywództwa i zarządzania. O ile to pierwsze jest przez nich określane jako *bycie postrzeganym przez innych jako lider [being perceived by others as a leader]* (por. także Y. Kondo 2002, s. 147, L. K. Trevino, M. Bron, L. P. Hartman 2003, s. 8 i inni), o tyle drugi termin wiążą oni z *wypełnianiem określonego zestawu zadań powiązanego z zajmowaną w organizacji pozycją* (tł. własne, por. E. Konrad 2000, s. 336). Drogą dedukcji łatwo można dojść do wniosku, że nie każdy lider musi być menedżerem, jak również nie każdy menedżer liderem. Ten pierwszy w większym stopniu opiera swoją pozycję na autorytecie (władzy) nieformalnym, zaś ten drugi na autorytecie (władzy) formalnym (por. M. Kostera 1996, s. 127), co jednak nie wyklucza koincydencji obu tych możliwości. Inna grupa definicji związanych z przywództwem kładzie nacisk na zdolność lidera do wpływania na innych [*the ability to influence*] (por. S. P. Robbins 1998, s. 238, J. Streyer 1998, s. 807 – 808, E. Konrad 2000, s. 336 – 337, I. Verheul, P. Risseuw, G. Bartelse 2002, s. 461, Y. Kondo 2002, s. 146 i inni) wraz z kształtowaniem i definiowaniem ich rzeczywistości (por. L. Smircich, G. Morgan

⁵ Należy jednak podkreślić, że zwłaszcza w starszej literaturze przedmiotu, pojęcia: przywództwo, zarządzanie i kierowanie są często stosowane zamiennie, gdyż definicje tych terminów niejednokrotnie są ze sobą zbieżne (por. J. Kurnal 1970, s. 358, W. Kieżun 1974, s. 231 i 234, W. Kieżun, S. Kwiatkowski 1975, s. 59).

1989, s. 107), w celu motywowania do realizacji celów organizacji (por. W. Kieżun 1974, s. 237, P. F. Drucker 1976, s. 324, E. Konrad 2000, s. 337, Y. Kondo 2002, s. 146, L. Kiełtyka 2003, s. 25 i inni). W moim przekonaniu najbardziej trafną definicję, podkreślającą dynamikę interakcji wertykalnej jak również negocjacyjny charakter tego zjawiska, proponuje M. Armstrong: *przywództwo zdefiniować można jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić swoje zachowanie. Zadaniem liderów zespołu jest osiągnięcie wyznaczonego im celu przy pomocy grupy. Dlatego liderzy i ich grupy są współzależni* [podkr. aut.] (M. Armstrong 2000, s. 146). O wartości tej definicji świadczy m.in. jedno ważne stwierdzenie, często pomijane u większości badaczy, traktujące mianowicie o specyficznej *współzależności pomiędzy liderem a grupą* (por. L. Smircich, G. Morgan 1989, s. 107 – 108, J. Streyer 1998 s. 810⁶). Pojęcie przywództwa, jako zjawiska organizacyjnego, musi zakładać dwustronną komunikację pomiędzy obydwoma stronami, które nieustannie na siebie wpływają (por. F. L. Denmark 1977, s. 99).⁷ P. Townsend i J. E. Gebhard umieszczają tę zależność w centrum swojej innowacyjnej teorii na temat efektywnego przywództwa. W tym celu wprowadzają termin *followership* oznaczający *wspólną odpowiedzialność dzieloną zarówno przez jednostkę jak i organizację* (tł. własne, P. Townsend i J. E. Gebhard 1997, s. 137). Osoby, które świadomie podążają za liderem, dzieląc z nim odpowiedzialność za losy organizacji określone są mianem *followers* (zwolennicy, osoby podążające z kimś). Takie upodmiotowienie podwładnych znajduje wyraz w zaproponowanej przez nich definicji **efektywnego przywództwa**, które *wymaga zwolenników – podwładnych (followers) będących kimś więcej niż tylko „reaktorami” Pawłowa w kontekście wpływu lidera* (tł. własne, P. Townsend i J. E. Gebhard, dz. cyt., s. 140). Dziwić może fakt, że pomimo dużego zainteresowania wśród badaczy kwestią stylów przywódczych bardzo trudno jest spotkać jasne określenie tego, co kryje się pod tym terminem. W związku z tym spróbuję sam zdefiniować **styl przywódczy**, który rozumiem jako *przyjęty i stosowany przez lidera sposób postrzegania siebie i swoich podwładnych w kontekście sieci organizacyjnych*

⁶ J. Streyer wpływ charyzmatycznego lidera i jego podwładnych na siebie nawzajem określa mianem „modelu współzależności” (*interdependency model*). Według tego badacza charyzmy przywódczej nie możemy rozpatrywać z perspektywy jednostronnego oddziaływanie typu góra-dół, lecz z uwzględnieniem obustronnego oddziaływania na siebie zarówno przełożonego jak i podwładnych (por. J. Streyer, dz. cyt., s. 810, tłum. własne).

⁷ W polskiej literaturze okresu socjalizmu można spotkać się z przekonaniem, że to właśnie kierownik zajmuje pozycję centralną w procesie podejmowania decyzji, zaś do zadań podwładnych należy jedynie posłuszne wykonywanie rozkazów (por. J. Kurnal 1970, W. Kieżun 1974, W. Kieżun, S. Kwiatkowski 1975). Taki pogląd dominował prawdopodobnie do okresu transformacji w wyniku, której wolny rynek wymusił pewne zmiany w organizacjach.

zależności, przejawiający się m.in. w preferowanym przez niego poziomie dystansu władzy, autonomii decyzyjnej podwładnych i modelu komunikacji wertykalnej (def. własna). Wraz ze stylem przywódczym wiąże się zatem umiejscowienie przez lidera siebie i innych w strukturze organizacyjnej i wszelkie konsekwencje jakie z tego wynikają. Warto także podkreślić, że relacje na linii przełożony – podwładny mają charakter dynamiczny, wynikający z permanentnej negocjacji praw i obowiązków oraz zakresu kompetencji tych dwóch pozycji.⁸ (por. L. Smircich, G. Morgan 1989, E. Goffman 2000). Należy także wspomnieć, że niezwykle rzadko się zdarza, by w organizacji występowały style przywódcze w książkowo zdefiniowanej postaci. Najczęściej jest tak, że każdy styl zawiera w sobie także elementy pozostałych, których udział może sinusoidalnie wzrastać, bądź maleć w zależności od sytuacji (por. P. F. Drucker 1976, s. 318). Ponieważ przywództwa jak i organizacji w ogóle, nie da się analizować bez pojęcia **władzy** (por. G. Hofstede⁹ 1980, s. 98), warto przytoczyć jej definicję. W literaturze poświęconej problematyce organizacji panuje raczej ogólna zgoda w kwestii pojmowania tego zjawiska. S. P. Robbins rozumie **władzę** (*power*) jako *zdolność wywierania przez jednostkę A wpływu na zachowania jednostki B, w taki sposób, żeby B zrobiła coś, czego w innym przypadku by nie zrobiła* (Robbins 1998, s. 265 – 266, por. także D. Willer 2003, s. 1296). D. Willer zauważa, że ów wpływ może mieć także charakter pośredni i wtedy również mówimy o władzy¹⁰ (por. D. Willer dz. cyt., s. 1296). Już na pierwszy rzut oka można dostrzec podobieństwo pomiędzy tym pojęciem, a przywództwem. Elementem łączącym jest *zdolność do wpływania na innych*. Robbins podkreśla jednak, że jeśli chodzi o władzę nie jest konieczna jedność celów pomiędzy osobą, która ją posiada, a tą, która nie jest w nią wyposażona, podczas gdy w przypadku przywództwa jest to raczej niezbędne (por. S. P. Robbins dz. cyt., s. 267). Niezwykle użytecznym terminem wprowadzonym po raz pierwszy w roku 1971 przez Muldera jest **dystans władzy**¹¹ (*power distance*). G. Hofstede definiuje go jako *zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej*

⁸ Ze względu na przyjęty rozmiar pracy pomijam tutaj tak ważne zmienne niezależne, mające istotny wpływ na styl przywódczy jak: rozmiar przedsiębiorstwa, branża, w której działa, otoczenie czy polityka gospodarcza państwa i ogólna sytuacja ekonomiczna kraju.

⁹ Hofstede zauważa, że władza jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania organizacji, zapewniającym jej ład, porządek i możliwość realizacji określonych celów (por. G. Hofstede 1980, s. 96 – 97).

¹⁰ M. Crozier zauważa, że pośrednim przejawem władzy w organizacji mogą być także przepisy, [które] są rezultatem walki o wpływy i władzę [...], która raz woli przyjąć taką formę, a kiedy indziej inną (por. W. Morawski 2001, s. 54).

¹¹ M.in. G. Hofstede połączył pojęcie dystansu władzy (*power distance*) z instrumentem badawczym PDI (*Power Distance Index*). W ten sposób udało mu się dokonać pomiaru natężenia owego dystansu (wymiar jakościowy) i przedstawienia go w formie liczbowej (wymiar ilościowy).

wplywowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji¹² (G. Hofstede 2000, s. 67, por. także Ch. Robert, T. M. Probst i inni 2000, s. 644). Wielkość dystansu władzy, jaki obowiązuje pracowników znajduje swój wyraz także takich składnikach życia organizacyjnego jak: proces podejmowania decyzji, otwartość kanału komunikacyjnego, stopień delegowania uprawnień czy odczuwany przez pracowników poziom autonomii. Ze względu na to, że lider jest także w jakiejś części także i menedżerem zarządzającym najbardziej wartościowym kapitałem, jaki firma może posiadać, czyli ludźmi (por. M. Kostera 1996, M. Gableta 2000, A. Koźmiński i W. Piotrowski 2000, M. Armstrong 2000 i inni) warto zdefiniować, czym jest **zarządzanie zasobami ludzkimi** (*human resource management*). M. Armstrong¹³ rozumie je jako *strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją* (M. Armstrong 2000, s. 14).

Wstępne zdefiniowanie kilku, najważniejszych terminów, jakimi będę posługiwał się w dalszej części pracy pozwoli mi na bardziej precyzyjny opis prezentowanych zjawisk i wyników badań.

1. Istota przywództwa w świetle wybranych teorii

Wspólną cechą wszystkich rozważań na temat istoty przywództwa jest próba odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki są w stanie zagwarantować możliwość przewodzenia innym? Kolejne koncepcje, proponowane przez badaczy tej tematyki cechowały się coraz większą ilością elementów, których koincydencja miała gwarantować powodzenie.¹⁴ Analizując następujące po sobie założenia teoretyczne można dojść do wniosku, że zdolność do przewodzenia innym w coraz mniejszym

¹² E. McKenna i N. Beech piszą, że czynnik ten mierzy zasięg, w ramach którego kultura skłania osobę sprawującą władzę do posługiwania się nią (E. McKenna i N. Bebech 1997, s. 65).

¹³ W odmienny, bardziej „ekonomiczny” sposób, rozumieją zarządzanie zasobami ludzkimi R. S. Schuler i J. W. Walter, którzy twierdzą, że jest to *strategia składająca się ze zbioru procesów i działań, podejmowanych przez pracowników i kierowników liniowych w celu rozwiązania problemów w biznesie związanych z czynnikiem ludzkim* (tł. własne, F. Y. Wai-Kwong, R. L. Priem i C. S. Cycyota 2001, s. 1326 – 1327).

¹⁴ W zależności od przyjętej koncepcji przywództwa stosowane były także różne techniki selekcyjne na stanowiska kierownicze. Na początku mieliśmy do czynienia z prostymi testami psychologicznymi, które badały cechy kandydatów. W późniejszym okresie wraz ze zmianami w teoriach przywództwa w kierunku behawioryzmu coraz powszechniejsze stały się tzw. próbki zachowań kandydata. Podejście sytuacyjne odnośnie przywództwa zaowocowało wprowadzeniem techniki ośrodków oceny [Assessment Centre – AC] (zob. więcej T. Witkowski 1998, M. Brundrett 2000, s. 357).

stopniu była swoistym „darem” od losu, zaś z drugiej strony zależała jedynie od jednostki. Okazało się, że przywództwo nie jest czymś stałym i niezmiennym. Zaczęto je „uelastyczniać” i dostosowywać do zmieniających się warunków, w podobnie jak pozostałe zasoby organizacji. Można chyba powiedzieć, że nastąpiło swoiste „urynkowienie” przywództwa, polegające na podkreślaniu rosnącej zależności pomiędzy przyjętym stylem przywódczym a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Pojęcie autorytetu, nierozzerwalnie związane z przywództwem, także zaczęło nabierać zupełnie innego znaczenia, niż jeszcze kilkanaście lat wcześniej. Autorytet stanowi także wartość rynkową. Osoby, które go posiadają są w stanie szybciej, łatwiej i skuteczniej wprowadzać wszelkiego rodzaju innowacje, coraz bardziej konieczne z perspektywy dynamicznie zmieniającego się rynku. Dobry lider może stanowić swego rodzaju „łącznik” pomiędzy wymogami otoczenia firmy, a jej kapitałem ludzkim. Czy jednak to wszystko oznacza, że jedynie rynek wyznacza określony sposób przewodzenia innym? Wielu badaczy twierdzi, że liczy się także to, w jaki sposób lider postrzega swoich pracowników. Taki pogląd znalazł także odzwierciedlenie w literaturze. Przykładem może być chociażby **teoria X i Y McGregora**¹⁵. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że przeciętny człowiek posiada niechętny stosunek do pracy, cechuje go raczej brak motywacji i ambicji. Przyjęcie takiej perspektywy inicjuje styl przywódczy oparty na stosowaniu przymusu i permanentnej kontroli wobec podwładnego. Teoria Y jest dokładnym przeciwieństwem pierwszej. Według niej ludzi charakteryzuje duży poziom inicjatywy wyrażający się w chęci do pracy i odnoszenia sukcesów. Rola przywództwa, zatem opiera się raczej na umożliwianiu jednostkom osiągnięcia tego, co same pierwotnie sobie założyły (por. W. Kieżun, S. Kwiatkowski 1975, s. 60, S. P. Robbins 1998, s. 91 – 92, A. Koźmiński i W. Piotrowski 2000, s. 401 – 402 i inni). Odmienne role dla przywódcy zarezerwowane są także w **modelu sita** i **modelu kapitału ludzkiego**. Ten pierwszy jest oparty na założeniu, że o przydatności do pracy świadczą jedynie posiadane kwalifikacje i zdolności. Osoby, u których one występują można odkryć jedynie na drodze silnej rywalizacji i ciągłych sprawdzianów. Zadanie lidera polega raczej na wyborze najlepszych pracowników, niż na wspieraniu i motywowaniu. Zgoła inne rozumienie funkcji przywódczej zawarte jest w modelu kapitału ludzkiego. Pracownik postrzegany jest w perspektywie dynamicznej, zakładającej tkwiący w nim potencjał do ciągłego

¹⁵ Teoria McGregora wydaje się być odpowiednikiem atrybutywnych teorii stylów przywódczych, z tą tylko różnicą, że odnosi się do pracowników, a nie liderów.

rozwoju i doskonalenia. Przywództwo polega zatem na umożliwianiu mu zdobywania dodatkowych kompetencji, jak również wskazywaniu sposobów na podnoszenie kwalifikacji zawodowych (por. M. Kostera 1994, s. 25 – 30). Niżej, w porządku chronologicznym¹⁶, prezentuję trzy, najbardziej znane podejścia teoretyczne do kwestii przywództwa.

2.1. Teorie atrybutywne (trait theories)

U źródeł *teorii atrybutywnych*¹⁷, leży przekonanie o tym, że istnieje pewna konfiguracja cech, która niezależnie od innych uwarunkowań gwarantuje autorytet niezbędny do przewodzenia innym (por. E. Aronson, T. D. Wilson, M. Akert 1997, s. 665, S. P. Robbins 1998, s. 240, J. Streyer 1998, s. 807, E. Ogbonna, L. C. Harris 2000, s. 767 i inni). Podejście to zakłada także, iż przywódcą trzeba się urodzić, zaś samo przywództwo jest swego rodzaju darem, zdolnością, której nie można w żaden sposób nabyć. Stwierdzenie, że pod pojęciem talentów przywódczych kryje się „to coś” [w literaturze funkcjonujące najczęściej w ramach zbiorczej nazwy *charyzma*], z czym człowiek się rodzi bądź nie, nie mogło wystarczyć. Badacze tej problematyki, na podstawie analizy charakterów osób powszechnie uznanych za przywódców, próbowali znaleźć pewien wspólny dla wszystkich zbiór cech. Oczywiście było to zadanie niemożliwe, gdyż łatwo sobie wyobrazić, że zarówno Hitler jak i Martin Luter King byli przywódcami, lecz na tym właściwie podobieństwo obu tych postaci się kończy. W prawdzie dalsze poszukiwania pozwoliły wygenerować pewien zbiór cech, który charakteryzował większość liderów, lecz stało się jasnym, że ten tryb poszukiwań skazany jest na niepowodzenie. Po pierwsze, okazało się, że atrybuty mogą, co najwyżej zwiększyć prawdopodobieństwo posiadania talentów przywódczych, po drugie, badacze doszli do słusznego wniosku, że osoby określane mianem przywódców mogły wcale nie zdobyć sławy w innych czasach. Oznaczało to, że powinno się uwzględnić także czynniki sytuacyjne, pozostające niejako „na zewnątrz” wybitnej jednostki. Zmiana podejścia nie wywołała jednak zupełnego

¹⁶ Zaproponowana przez S. P. Robbinsa perspektywa chronologiczna prezentowania rezultatów badań nad istotą przywództwa nie jest bynajmniej jedyną możliwą. A. Bryman mówiąc o nowym podejściu do przywództwa [*New Leadership Approach*] wymienia trzy różne perspektywy badawcze skupione wokół różnych aspektów tego samego problemu: zarządzanie i przywództwo [*management and leadership*], przywództwo transformacyjne i transakcyjne [*transformational and transactional leadership*] i zjawisko charyzmy [*charisma phenomenon*] (por. J. Streyer 1998, 807).

¹⁷ Zwanych w literaturze przedmiotu także *teoriami cech* lub *teoriami wybitnej jednostki*.

odwrotu badaczy od teorii cech. Również we współczesnej literaturze można spotkać charakterystyki osobowościowe liderów odnoszących sukcesy (zob. R. Handley 1995, s. 56, R. Barrat i N. Korac-Kakabadse 2002, s. 32, W. J. Byron s. 639, Y. Kondo 2002, s. 148, P. Simpson, R. French i Ch. E. Harvey 2002, s. 1210, L. Kiełtyka 2003, s. 24, E. T. Stavrou 2003, s. 334, J. Thornbury 2003, s. 72 i inni).

2.2. Teorie zachowań i stylów (behavioural and style theories)

Dalsze badania nad przywództwem skupiły się wokół analizy zachowań liderów, uważanych za skutecznych. Naukowcy wyszli z założenia, że tym, co łączy dobrych przywódców jest pewien zestaw czynności, przejawiający się w określonym podejściu do podwładnych i organizacji jako całości¹⁸ (por. S. P. Robbins 1998, s. 241, E. Ogbonna, L. C. Harris 2000, s. 767). W praktyce, takie podejście oznaczało, że przywódcą może zostać praktycznie każdy, gdyż przewodzenie innym jest umiejętnością, którą można wyszkolić (por. Robbins 1998, s. 242, M. Brundrett 2000, s. 358, E. Noga 2004). W moim mniemaniu świadczyło to o tym, że zjawisko przywództwa uległo w pewnym sensie „urynkowieniu”, gdyż podobnie jak i inne zasoby organizacyjne, mogło być zgodne z regułami gry popytu i podaży, dostosowane do bieżącej sytuacji. Innymi słowy, jeśli pojawiłaby się sytuacja, która wymagałaby większej ilości ludzi zdolnych do przewodzenia innym, to według zwolenników teorii zachowań, wystarczyłoby po prostu ich wyszkolić. Rezultaty pierwszych badań przeprowadzonych przez uniwersytety amerykańskie w Ohio i Michigan pozwoliły na wyodrębnienie pewnych działań przywódczych. Naukowcy z Ohio nazwali je: **inicjowanie struktury i wspieranie**. Pierwsze *obejmuje zachowania zmierzające do organizowania pracy i stosunków w pracy oraz do ustalania celów* (S. P. Robbins 1998, s. 242). Rola menedżera polega na tym, by wyznaczać podwładnym zadania, dbać o terminowość i jakość ich wykonania, jak również określać normy do których pracownicy powinni się stosować. Wspieranie można określić jako *stopień, w jakim stosunki danego człowieka w pracy cechują się wzajemnym zaufaniem, szacunkiem wobec koncepcji podwładnych i uwzględnieniem ich uczuć* (S. P. Robbins, dz. cyt. s. 242). Pierwszy wymiar można zatem określić jako *podejście twarde* w stosunku do pracownika, zaś drugi jako *podejście miękkie*. Badacze z uniwersytetu w Michigan

¹⁸ Należy jednak zauważyć, że teoria cech nigdy nie została do końca odrzucona. Można znaleźć jej ślady zarówno w teoriach zachowań jak i sytuacyjnych.

także wyodrębnili dwa wymiary zachowań przywódczych, nazywając je **orientacją na pracowników** i **orientacją na zadania**. Liderzy stosujący pierwsze podejście, kładli silniejszy nacisk na jakość relacji interpersonalnych i dobrą atmosferę, niż na zadaniową czy techniczną stronę pracy. Dla przywódców zorientowanych na zadania zdecydowanie ważniejsze było sprostanie wymogom produkcyjnym niż dbanie o zadowolenie i satysfakcję z pracy podwładnych (por. S. P. Robbins, dz. cyt., s. 243 – 244). Wraz z pojawieniem się pierwszych prób kategoryzacji zachowań liderów zaczęto także tworzyć pojęcie stylów przywódczych. Zaletą tego „usprawnienia” był nie tylko wyższy stopień ogólności, lecz także łatwiejsza diagnostyka i analiza przywództwa. Bardzo duży wkład wnieśli R. Blake i J. Mouton, którzy wykorzystując rezultaty badań z Ohio i Michigan stworzyli tzw. **siatkę kierowniczą**.

Rys. 1.1

Siatka kierownicza

Troska o ludzi	Duża	9 (1,9)							(9,9)
		8							
		7							
		6							
		5			(5,5)				
		4							
		3							
		2							
	Mała	1 (1,1)	2	3	4	5	6	7	8
		Małe		Troska o produkcję					Duża

Źródło: S. P. Robbins, dz. cyt., s. 245.

Na wyżej przedstawionym rysunku widać, że po skrzyżowaniu wymiarów: **troska o produkcję** i **troska o ludzi** pojawiło się 81 możliwych kategorii stylów

przywództwa. Niżej prezentuję pięć z nich, oznaczających odpowiednio kombinacje natężenia wymienionych wyżej wymiarów.

- Styl 1.9 (na górze po lewej stronie rysunku) zwany **kierowaniem klubowym** (por. J. A. Stoner, Ch. Wankel 1992, s. 387, S. P. Robbins 1998, dz. cyt., s. 244) lub też **klubowo – socjalnym**, (por. E. Masłyk – Musiał 1996, s. 116), odznacza się wysoką troską o ludzi (dobra atmosfera w pracy, akcent na jakość stosunków interpersonalnych, spełnianie potrzeb pracowników itp.) i jednocześnie niewielką dbałością o realizację zadania (realizacja zadań i celów w firmy w stopniu niewielkim).
- Styl 1.1 (na dole po lewej stronie) określany jako **kierowanie zubożone** (por. J. A. Stoner, Ch. Wankel 1992, j.w.) lub też **relaksowe** (por. E. Masłyk – Musiał 1996, j.w.) charakteryzuje się, podobnie jak **kierowanie klubowe**, niską orientacją na zadania przy jednoczesnym braku zainteresowania wymiarem ludzkim.¹⁹
- Styl 5.5 (na środku rysunku) zwany **kierowaniem zrównoważonym** (por. J. A. Stoner, Ch. Wankel 1992, dz. cyt., s. 388) jak również **stylem w pół drogi** (por. E. Masłyk – Musiał 1996, j.w.), oparty jest na przeciętnej trosce zarówno o pracowników jak i zadania.
- Styl 9.1 (na dole po prawej stronie) określany także mianem **zadaniowego** (por. E. Masłyk – Musiał 1996 j. w., S. P. Robbins, j.w.) lub **autorytarnego** (por. J. A. Stoner 1992, j.w.) jest dokładnym przeciwieństwem **stylu klubowego (klubowo – socjalnego)**. Wysokiej trosce o realizację zadań towarzyszy jednocześnie niewielkie zainteresowanie potrzebami pracowników.
- Styl 9.9 (na górze po prawej stronie) nazywany **zintegrowanym** (por. E. Masłyk – Musiał 1996 j. w.), **zespołowym** albo **demokratycznym** (J. A. Stoner 1992, j.w.), jednoczy w sobie zalety **stylu klubowego** (troska o ludzi i realizację ich potrzeb) oraz **zadaniowego** (dbałość o zadania i cele firmy).

Podobnego rozróżnienia stylów przywódczych dokonał także R. Likert. Według niego można wyodrębnić liderów **zorientowanych na zadania**, które odgrywają dla

¹⁹ S. P. Robbins opisuje ten typ kierowania jako *minimalizację wysiłków by wykonać zadania w stopniu wystarczającym do utrzymania członkostwa w organizacji* (S. P. Robbins 1998, s. 245).

nich rolę pierwszoplanową oraz **nastawionych na ludzi**.²⁰ Ci ostatni przedkładają interesy i potrzeby podwładnych nad cele czysto merytoryczne (por. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski 1996, s. 426 – 427). Inny podział zaproponowali R. Lippit i R. K. White, wyodrębniając trzy style kierowania: **autokratyczny**, **demokratyczny** i **nieingerujący**:

- **Styl autokratyczny** w centrum wydarzeń umiejscawia lidera. To on w sposób arbitralny rozdziela poszczególnym pracownikom zadania, jak i kontroluje sposób ich wykonania. W jego gestii znajduje się zarówno nagradzanie jak i karanie. Przywódca jest raczej osobą niedostępną, która preferuje wysoki dystans władzy.
- **Styl demokratyczny** zwany także **partycypacyjnym** główną rolę w realizacji celów organizacyjnych przypisuje pracownikom, przy zachowaniu aktywnej postawy lidera. Jego zadaniem jest wspieranie i motywowanie grupy, a także dbałość o poprawne relacje między pracownikami. Komunikacja wertykalna ma charakter otwarty i sprzyja zarówno konsultacji trudniejszych problemów z kierownictwem, jak i poprawnej atmosferze w miejscu pracy.
- **Styl nieingerujący** określany również leseferyzmem²¹, charakteryzuje się tym, że przywódca zachowuje bierną postawę i nie ingeruje w zakres i treść wykonywanej przez grupę pracy. Brak motywacji z jednej strony, zaś kontroli z drugiej skutkuje niepewnością i dezorientacją zespołu. Stanowi takiemu towarzyszyć może także poczucie frustracji i bezcelowości członków grupy. O ile przywódca działający według stylu demokratycznego, nakreślał pewne ogólne ramy postępowania, o tyle „lider” nieingerujący pozostawia sprawy własnemu biegowi.

Na uwarunkowania psychologiczne zwraca z kolei uwagę J. Reddin dokonując podziału stylów kierowania na **elastyczny** i **impulsywny**. Dwa z pięciu stylów omówionych na przykładzie siatki kierowniczej R. Blake’a i J. Moutona można napotkać u J. Kurnala. Rozróżnia on styl **dyrektywny**, zbliżony do zadaniowego (autorytarnego), i **integracyjny**, mający wiele cech wspólnych z zespołowym. W literaturze przedmiotu można także napotkać podział zaproponowany przez W.

²⁰ Typologia ta odpowiada dwóm z prezentowanych wcześniej na siatce kierowania Blake’a i Mouton’a stylom – klubowemu (1.9) oraz zadaniowemu (9.1).

²¹ Nazwa zaczerpnięta od hasła francuskich fizjokratów – *laissez faire* [pozwólcie działać]. Było ono popularne wśród XVIII wiecznych zwolenników zupełnej swobody gospodarczej jednostek bez ingerencji państwa (red. J. Tokarski 1980, s. 426).

Kieżuna na style **autorytarno – kolegialne** oraz **racjonalno – demokratyczne**. Ze względu na stopień pozostawienia podwładnym swobody działania w wyborze sposobów realizacji powierzonych im zadań, istnieje także rozróżnienie stylów przywódczych na **instruktażowy i zadaniowy** (por. W. Kieżun 1974, s. 285 - 288).²² Jak można zauważyć dotychczas proponowane podziały koncentrują się w obszarze dwóch podstawowych wymiarów: pierwszy dotyczy akcentowania przez lidera zadań bądź też stosunków interpersonalnych, zaś drugi definiowania przez lidera pozycji, jaką zajmuje on sam i jego podwładni w strukturze organizacyjnej. Wyżej przedstawione style mają zazwyczaj „charakter biegunowy”²³ w stosunku do tych dwóch wymiarów, przy jednoczesnym zróżnicowaniu wpływu poszczególnych wartości.

W literaturze można także spotkać się z zupełnie innym podejściem do kwestii stylów przywódczych. J. M. Burns wspierając się na teorii wymiany Hommansa dokonał rozróżnienia na **przywództwo transakcyjne** (*transactional leadership*) i **transformacyjne** (*transformational leadership*). Koncepcja ta stanowi swego rodzaju pomost pomiędzy teoriami zachowań, a teoriami sytuacyjnymi. Jej oryginalność polega także na tym, że w przeciwieństwie do wcześniej prezentowanych propozycji, uchwycona została tutaj także swoista wzajemność interakcyjna dwóch stron – lidera i podwładnego. Jej wynikiem jest współzależność mająca swój wpływ nie tylko na charakter kontaktów, lecz także definiowanie roli przez aktorów organizacyjnych.

Styl transakcyjny, jak już sama nazwa wskazuje, skupia się wokół instrumentalnie pojętej wymiany (transakcji). Aktorzy biorący w niej udział mają na względzie przede wszystkim własną, wąsko pojętą korzyść (por. E. Ogbonna, L. C. Harris 2000, s. 767 – 768, D. Tourish, A. Pinnington 2002, s. 149). Można zatem dojść do wniosku, że motywacja do kontynuowania tej zależności wynika z zysku, jaki obie strony posiadają.²⁴ Jest on swoistym „spoiwem” tej relacji i dopóki przewyższa koszty z nią związane, będzie dyktował warunki. Jak każdy styl, tak i ten posiada pewne konsekwencje dla organizacji i jej kultury.²⁵ Przede wszystkim jego stosowanie wiąże się z brakiem potrzeby silnej identyfikacji pracowników z firmą, gdyż każdy ma na

²² W literaturze przedmiotu można oczywiście spotkać się z wieloma innymi, ze względu na rozmiar pracy, nie uwzględnionymi przeze mnie podziałami – np., J. A. C. Browna, S. Kowalewskiego, R. Tannenbaum’a i W. H. Schmidta, G. S. Sargie czy J. Zieleniewskiego (zo. więcej W. Kieżun, S. Kwiatkowski 1975).

²³ Poza stylami zaproponowanymi przez Blake’a i Moutona oraz Lippit’a i White’a.

²⁴ D. Tourish, A. Pinnington (podobnie jak Hommans) pod pojęciem zysku rozumieją różnego rodzaju nagrody, atrakcyjne dla stron wymiany.

²⁵ Zgadzam się z E. H. Schein’em, który twierdzi, że *kultura organizacyjna i przywództwo wzajemnie się ze sobą przeplatają wpływając na siebie nawzajem* (tł. własne, por. E. Ogbonna, L. C. Harris 2000, s. 770).

względnie jedynie własne, wąsko pojęte cele. Uczestniczą oni w pewnym niewielkim obszarze życia organizacyjnego, przez co tracą bardziej całościowe spojrzenie na rzeczywistość w pracy. Dopóki wynik wymiany pokrywa się z ich oczekiwaniami zawartymi w krystalizującej się rutynie działań, dopóty nie przejawiają oni chęci zmiany jak i szerszego spojrzenia na wykonywane czynności. Lider stosujący właśnie ten styl przywódczy raczej nie dostrzega konieczności innowacji, jak również nie wymaga jej od innych (por. E. Ogbonna, L. C. Harris, dz. cyt., s. 770). Można zatem założyć, że nagła konieczność zmiany będzie stanowić z jednej strony duże zaskoczenie dla przywódcy i jego podwładnych, zaś z drugiej strony obnaży efemeryczność opisanej relacji.

Styl transformacyjny jest stylem dynamicznym zakładającym wprowadzanie ewolucyjnych zmian w kulturze organizacyjnej zgodnie z posiadaną przez lidera wizją (tł. własne, E. Ogbonna, L. C. Harris, dz. cyt., s. 770) opartą na oryginalnych rozwiązaniach i niekonwencjonalnym myśleniu (por. M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, s. 582). W odróżnieniu od stylu transakcyjnego, w tym wypadku wpływ na kulturę przedsiębiorstwa ma charakter pozytywny, gdyż pozwala na stopniowe jej „ulepszanie” i dostosowywanie do zmieniających się warunków zewnętrznych.²⁶ Także „wymiana” ulega rozszerzeniu, przez co traci swój jednoznacznie instrumentalny charakter. Zadaniem przywódcy jest stymulacja kolektywnego zaangażowania poprzez stworzenie tzw. dobra wspólnego (*collective good*), które będzie jednoczyło interesy zarówno pracowników jak i jego samego²⁷ (por. E. Ogbonna, L. C. Harris, dz. cyt., s. 769 – 771, D. Tourish, A. Pinnington dz. cyt., s. 149). Uwypukleniu ulegają zatem funkcje motywacyjne przywódcy, którego aktywność polega m.in. na wspieraniu i inspirowaniu swoich podwładnych. Takie podejście zakłada wykształcenie silnej, spersonalizowanej więzi na linii przełożony – podwładny²⁸, służącej wzrostowi identyfikacji pracowników z firmą i jej celami.

2.3. Teorie sytuacyjne (situational theories)

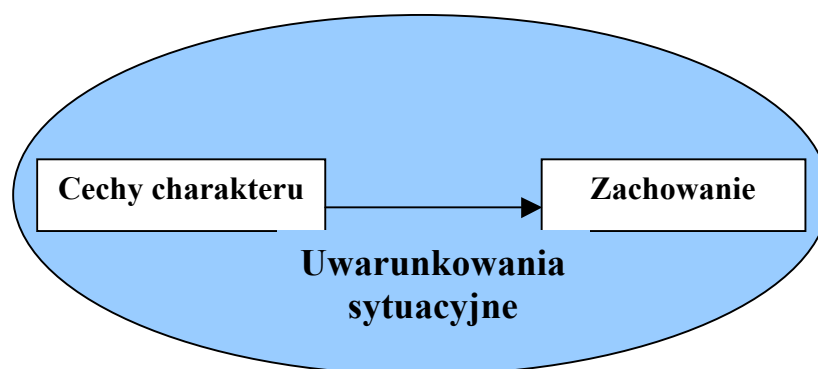
²⁶ Van Engen, Van der Leeden, i T. M. Willemsen podkreślają, że wspomniane ulepszanie i dostosowywanie jest możliwe dzięki przywiązywaniu przez lidera transformacyjnego dużej wagi do informacji zwrotnej, umożliwiającej reagowanie na zmienne warunki środowiskowe (por. M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, dz. cyt.).

²⁷ Oczywiście przy założeniu implicite, że będzie on również zgodne z celami organizacji.

²⁸ Ze względu na charakter więzi przełożonego i podwładnego można ten styl porównać do mentoringu.

Sytuacyjne teorie stylów przywódczych wyrastają z nowego spojrzenia na funkcjonowanie organizacji. Podstawą zmiany stały się m.in. rezultaty badań przeprowadzonych przez dwóch amerykańskich badaczy T. Burnsa i G. M. Stalkera w połowie lat 50-tych. Zauważono, że zarówno struktura organizacji jak i relacje w niej panujące, zależą od branży, w jakiej ona funkcjonuje. Rodzaj produkcji związany z rynkiem o określonej dynamice warunkował m.in. stopień hierarchizacji firmy. Uogólniając można powiedzieć, że jeśli przedsiębiorstwo działało w sektorze tradycyjnym (włókienniczy, stalowy), w którym zmiany miały charakter raczej ewolucyjny i łatwy do przewidzenia to występowały silnie zakorzenione podziały i formalizacja wzajemnych relacji interpersonalnych. Kierownictwo wymagało posłuszeństwa i precyzyjnego wykonywania poleceń. Odmienna sytuacja występowała w przedsiębiorstwach działających w branżach nowoczesnych, w których charakter wpisana jest permanentna zmiana (branża elektroniczna). Potrzeba ciągłych innowacji niejako „wymusiła” spłaszczenie struktury organizacyjnej i upowszechnienie **wzorca partycypacyjnego**²⁹. Komunikacja na linii podwładny – przełożony nabrała w większym stopniu charakteru dwustronnego i nieformalnego (por. G. Morgan 1997, s. 52, Ch. Hampden – Turner, A. Trompenaars 2000, s. 90). Nowe „sytuacyjne” podejście do organizacji jako całości zaowocowało także nowym spojrzeniem na funkcjonowanie jej poszczególnych elementów oraz specyfiki ich wzajemnych relacji. Na gruncie powyższych „przemian światopoglądowych” wyrosły także sytuacyjne teorie przywództwa. Stanowią one kumulację osiągnięć dwóch wcześniejszych podejść: atrybutowego i behawioralnego (por. G. Reber, W. Auer-Rizzi 2003, s. 204), co można zobrazować poniższym schematem (Rys. 1):

Rys. 1 „Elementy składowe” teorii sytuacyjnej



²⁹ Pod pojęciem **wzorca partycypacyjnego** rozumiem organizacyjny system różnego rodzaju zachęt, które stymulują aktywność, inicjatywę i kreatywność zarówno po stronie pracowników jak i przełożonych.

Źródło: opracowanie własne

O wartości podejścia sytuacyjnego świadczy nie tylko jego wymiar diagnostyczny, pozwalający na identyfikację modelu przywództwa stosowanego w organizacji, lecz przede wszystkim wymiar aplikacyjny. Dzięki niemu staje się możliwe „dopasowanie” odpowiedniego stylu przywódczego do zaistniałej sytuacji oraz predykcja możliwych zmian i ich konsekwencji.

2.3.1 Model Fiedlera

Model Fiedlera stanowi próbę połączenia teorii cech z sytuacją, w jakiej lider działa. Podejście atrybutywne jest widoczne na przykładzie opracowanego przez F. Fiedlera narzędzia zwanego **kwestionariuszem najmniej lubianego współpracownika (NLW)**. Przełożony, poprzez wybór jednego z pary przeciwstawnych określeń opisuje osobę, z którą mu się najgorzej współpracowało. Fiedler twierdził, że jeśli respondent wskazywał raczej na pozytywne cechy opisywanego (wysoka ocena NLW), to tym samym akcentuje on dobre relacje interpersonalne (por. R. Likert – liderzy nastawiani na ludzi, badania pracowników w Michigan - orientacja na pracowników). W przypadku, gdy badany częściej wybierał określenia negatywne przypisywano mu nastawienie na zadania (por. R. Likert – liderzy nastawiani na zadania, badania pracowników w Michigan - orientacja na zadania). „Sytuacyjność” tego modelu koncentruje się wokół trzech wymiarów (por. J. A. Stoner, Ch. Wankel 1992, s. 394., S. P. Robbins 1998, s. 247 – 248):

- *Stosunki między przywódcą i członkami grupy* (wymiar ten obejmuje m.in. kwestię zaufania i szacunku podwładnych w stosunku do lidera).
- *Struktura zadania, czyli* stopień jego strukturalizacji (innymi słowy czy zadanie jest ściśle określone czy nie).
- *Pozycja władcza* opisuje stopień, w jakim przywódca w ramach swoich służbowych kompetencji może wpływać na zachowania swoich podwładnych.

Zdaniem Fiedlera największą władzę mają ci liderzy, których stosunki z podwładnymi są dobre, struktura zadań dobrze określona, a pozycja władcza wysoka. Największym jednak osiągnięciem Fiedlera było udowodnienie, że nie ma jednego, najlepszego stylu przywódczego, a efektywność przywódcy nie jest główna

determinantą sukcesu firmy (por. E. Ogbonna i L. C. Harris 2000, s. 768). Wyodrębniając osiem możliwych sytuacji, różniących się między sobą wartościami tych czterech wymiarów (przywódca nastawiony na ludzi lub zadania, relacje z podwładnymi dobre lub złe, struktura zadania określona lub nie, pozycja władcza wysoka bądź niska), przypisał określony styl przywódczy do sytuacji. Doszedł do wniosku, że liderzy nastawieni na zadania są o wiele skuteczniejsi od ich kolegów akcentujących dobre relacje interpersonalne, w przypadku sytuacji dla nich bardzo korzystnej i bardzo niekorzystnej. W pozostałych sytuacjach (umiarkowanie korzystnych), lepiej radzą sobie liderzy nastawieni na ludzi. Aplikacyjna wartość tego modelu przejawia się m.in. w próbie dopasowania odpowiedniego stylu przywódczego do określonej sytuacji. Ze względu na fakt, że Fiedler uznał indywidualny styl przywódczy za niezmienny³⁰ możliwe są tylko dwa sposoby optymalizacji tych dwóch „elementów”. Można wybrać odpowiedniego w danej sytuacji przywódcę, albo poprzez manipulowanie strukturą zadań i zakresem kompetencji lidera, zmienić samą sytuację.³¹

2.3.2 Teoria ścieżki do celu

Teoria ścieżki do celu R. House’a jest kolejnym „sytuacyjnym” podejściem do kwestii przywództwa. Wykazuje ona wiele podobieństw w stosunku do modelu Fiedlera (przekonanie o tym, że nie ma jednego najlepszego stylu, wzięcie pod uwagę struktury zadania i zakresu kompetencji jako determinantów określonej sytuacji itp.), jak również fundamentalne różnice (przekonanie o tym, że przywódca w zależności od okoliczności może stosować różne style³²). Centralnym założeniem jest to, że oczekiwanie szeroko pojętej nagrody, stanowi dla pracownika największy motywator. To właśnie ona przesądza o jego aktywności. Rola pośrednika pomiędzy nagrodą a pracownikiem przypada w udziale przywódcy. Jego zadanie polega na tym, by za pomocą odpowiedniego systemu zachęt, wskazówek i przykładów wyznaczyć podwładnemu drogę (ścieżkę) prowadzącą, w sposób akceptowany w organizacji, do

³⁰ Przekonanie Fiedlera o niezmienności stylu przywódczego wskazuje na silną zbieżność tego modelu z założeniami teorii cech (przyp. autor).

³¹ Oczywiście nie jest możliwa manipulacja na poziomie trzeciego wymiaru sytuacyjnego, czyli relacjami lidera i podwładnych.

³² W tym przypadku możemy dostrzec pewne podobieństwa z założeniami teorii behawioralnych, które nie przypisywały na stałe przywódcy do jednego stylu przywódczego, jak również ujmowały istotę przywództwa w kategoriach umiejętności możliwych do wyuczenia (przyp. autor).

osiągnięcia wartości w niej cenionych (por. E. Blair 2003, s. 21). Przełożony staje się zatem kimś więcej niż tylko sprawnym menedżerem i szefem. Jego rolę można porównać z rolą mistrza – przyjaciela, który korzystając ze swojej wiedzy i doświadczenia stara się naprowadzić swojego podopiecznego na takie pomysły, które zapewnią mu jak największe sukcesy. O wartości tego stylu przesądza zachowanie niezbędnego poziomu autonomii, jaką cieszy się pracownik. Jest on partnerem i w związku z tym jego opinia także ma swoją wartość. **Teoria ścieżki do celu** zakłada cztery możliwe zachowania przywódcze, jakimi lider może się posłużyć³³ w celu wypełnienia swego zadania względem pracownika (por. J. A. Stoner, Ch. Wankel 1992, s. 396 – 398, S. P. Robbins 1998, s. 252, E. Ogbonna, L. C. Harris 2000, s. 776):

- **Przywódca dyrektywny** dokładnie określa zadania jak i prawidłowy sposób ich wykonania. Udzielane podwładnym wskazówki są dokładne, precyzyjne i szczegółowe. Oczekiwania lidera są wszystkim znane.
- **Przywódca wspierający** to taki, który troszczy się o potrzeby swoich podwładnych, jest otwarty i przyjacielski.
- **Przywódca partycypacyjny** podczas podejmowania decyzji zasięga opinii swoich podwładnych jak również korzysta z ich wskazówek
- **Przywódca nastawiony na osiągnięcia** najwięcej uwagi poświęca realizacji wyznaczonych przez siebie zadań. Ceni efektywność i zaangażowanie.

Pozostałe, sytuacyjne uwarunkowania, do których należy dostosować styl przywódczy to:

- **Czynniki środowiskowe** (struktura zadania, system formalnego autorytetu, grupa robocza)
- **Czynniki dotyczące podwładnych** (poczucie umiejscowienia kontroli, doświadczenie, postrzegane uzdolnienia)

W świetle tej teorii przywództwo polega na kompensowaniu zmiennych sytuacyjnych. Oznacza to, że w sytuacji, gdy np. zadanie jest wysoce niejednoznaczne a pracownicy, którzy mają je wykonać nie posiadają rozległego doświadczenia, przyjęcie przez lidera stylu dyrektywnego, czy wspierającego jest wskazane i poprawne. Zdecydowanie przywódcy i jego wyrozumiałość niejako kompensuje brak wiedzy i pewności siebie u podwładnych. Ten sam styl jest jednak nieodpowiedni w sytuacji, gdy przydzielone

³³ Być może trafne okaże się w tej sytuacji określenie: **zarządzanie stylami** (przywódczymi), gdyż lider w świetle tej teorii może dostosować swoje zachowanie do okoliczności (typ zadania, kwalifikacje przełożonych itd.).

zadania są proste, dobrze określone i doskonale znane podwładnym. W takiej sytuacji ingerencja lidera może np. zostać odebrana jako przejaw braku zaufania. Kompensacyjny charakter funkcji lidera powinien się również przejawiać np. wtedy, gdy układy autorytetu formalnego są jasne i zbiurokratyzowane. Dobry lider w takiej sytuacji ogranicza zachowania dyrektywne, gdyż „przejęła je” już sama struktura organizacyjna.

Łatwo można zauważyć, że **teoria ścieżki do celu**, zakłada permanentną negocjację ról pracowników jak i lidera, przy jednoczesnym uwzględnieniu formalnych ram organizacyjnych. W odróżnieniu od modelu Fiedlera w tym przypadku przywódca posiada znacznie więcej obowiązków kryjących się za poszczególnymi decyzjami. Dzieje się tak z tej prostej przyczyny, że został on „wyposażony” przez House’a w elastyczność, zwłaszcza na poziomie zachowań. Oznacza to, że wypełnienie luki pomiędzy stylem przywódczym a sytuacją nie następuje poprzez „wymianę” lidera, lecz jedynie jego stylu. Podejście to z jednej strony nakłada na przywódcę więcej obowiązków, jednak z drugiej daje mu możliwość bardziej holistycznego spojrzenia i większego zaangażowania w sprawy firmy.

2.3.3 Model przywództwa – uczestnictwa

Specyfika procesu podejmowania decyzji stanowi główny element **modelu przywództwa – uczestnictwa** V. Vrooma i P. Yetton’a. Podobnie jak w teorii House’a tak i tutaj lider jawi się jako osoba elastyczna, która potrafi dostosować do okoliczności swój styl przewodzenia innym. Do „wyboru” ma pięć różnych sposobów podejmowania decyzji: od całkowitej samodzielności aż do modelu partycypacyjnego, w którym opinie wszystkich osób są istotne i brane pod uwagę (por. S. P. Robbins 1998, s. 255 – 256, G. Reber, W. Auer-Rizzi 2003, s. 206 – 208). Jak słusznie zauważa S. P. Robbins normatywność owego modelu polega na tym, że lider wybierając określony styl korzysta z sekwencyjnego zbioru reguł. Są one ujęte w postaci dwunastu wskazówek o charakterze sytuacyjnym, które koncentrują się m.in. na znaczeniu decyzji, zaangażowaniu pracowników, wymaganej ilości informacji czy stopniu strukturalizacji problemu. Rola przywódcy polega głównie na skorzystaniu z odpowiedniej formuły, która powstaje w wyniku szczegółowej analizy sytuacyjnej. Sześć wymiarów na dwanaście jest przedstawionych w formie pytań zamkniętych, zaś pozostałe wymagają prostej, jednozdaniowej odpowiedzi. Oznacza to, że rolę

przywódcy można porównać raczej do komputera, który po krótkiej diagnozie podejmie jednoznaczną decyzję, niż do szefa zaangażowanego w skomplikowane i niejednoznaczne mechanizmy. W teorii tej nie ma także miejsca na funkcję informacji zwrotnej, z jaką spotyka się osoba podejmująca decyzję. Bez jej prawidłowego wykorzystania nie można przecież mówić o uczeniu się i reakcji na zmieniające się warunki zewnętrzne na przykład w sytuacji kryzysu (por. S. J. Smits, N. E. Allyn 2003). Statyczność tej teorii polega także na tym, iż reguły pozostaną niezmiennie dopóki nie pojawi się pewien zespół czynników inicjujący, czy też wymuszający zmianę.

2.3.4 Ewolucyjna teoria przywództwa

Ewolucyjna teoria przywództwa opracowana przez P. Herseya i K. H. Blancharda zakłada dużą dynamikę stylu przywódczego. Wynika ona z bliskiej relacji lidera i podwładnego. Zadaniem tego pierwszego jest obserwowanie pracownika i w miarę wzrostu jego doświadczenia, umiejętności i gotowości do podejmowania coraz bardziej odpowiedzialnych zadań, zmiana stylu (por. J. A. Stoner, Ch. Wankel 1992, s. 398 – 400, E. Mastyk – Musiał 1996, s. 119). Ma ona zawsze charakter liniowy (sekwencyjny) i polega na przenoszeniu akcentu z zadania na relacje interpersonalne. Twórcy tego modelu zakładają, że zarówno przywódca, jak i pracownik przechodzą przez cztery fazy. Faza pierwsza to ta, w której należy podwładnego nauczyć wykonywania pewnych czynności zapewniających prawidłowe wykonanie zadania, jak również zapoznać go z procedurami i oczekiwaniami. Zbieżność tego modelu z teorią ścieżki do celu jest wyraźna właśnie w perspektywie kompensacyjnego charakteru funkcji lidera. Styl zbliżony do dyrektywnego pozwala niedoświadczonemu pracownikowi na stopniowe przyswajanie wiedzy dostarczanej przez lidera. Faza czwarta, ostatnia, to ta, w której wysoka znajomość wykonywanej pracy, doświadczenie i pewność siebie ze strony pracownika pozwala na zastosowanie stylu partycypacyjnego. Przełożony w większym stopniu staje się kolegą i partnerem niż szefem, nieustannie kontrolującym poziom wykonywanej pracy.³⁴ Jak łatwo się domyślić, teoria ta nakłada na lidera obowiązek uważnej obserwacji poczynąń swojego podwładnego i elastyczną zmianę stylu. To zdecydowanie więcej niż w przypadku **modelu Fiedlera**, w którym przywódca był niezmienny, czy **teorii ścieżki do celu**,

³⁴ Niektórzy znawcy tej problematyki podkreślają, że lider powinien jednak zachować pewien dystans emocjonalny w stosunku do swoich podwładnych, gdyż w przeciwnym wypadku może pozostawać pod wpływem uczuć tych ludzi (tł. własne, por. A. Rafaeli, M. Worline 2001, s. 104).

gdzie zadanie przełożonego sprowadzało się do wyboru określonej reguły na podstawie stałej listy pytań.

2.3.5. Interpretatywny model przywództwa (kształtowanie znaczenia)

Dotychczas przedstawione przeze mnie teorie przywództwa skupiały się raczej na ściśle aplikacyjnym podejściu wyrażającym się w opisie prawidłowych relacji na linii przełożony – podwładny oraz ich konsekwencji dla funkcjonowania organizacji. Zdecydowanie bardziej analityczną i eksplikatywną perspektywę prezentują L. Smircich i G. Morgan. Punktem wyjścia dla ich przedstawienia istoty przywództwa i roli, jaką ono odgrywa są trzy najważniejsze kwestie: na czym polega jego fenomenom, jakie są warunki umożliwiające oraz konstytuujące jego występowanie oraz na czym polega rola przywódcy. Jeśli chodzi o kwestię pierwszą to L. Smircich i G. Morgan traktują przywództwo jako *proces, w którym jednej lub większej liczbie jednostek udaje się kształtować i definiować rzeczywistość innych*. (L. Smircich, G. Morgan 1989, s. 107). Władza lidera polega więc na konstruowaniu i emitowaniu zbiorowej matrycy spostrzeżeniowej, która to umożliwia mu zachowanie uprzywilejowanej pozycji względem pozostałych. Oryginalność tego podejścia przejawia się także w uchwyceniu innego kierunku zależności pomiędzy przywództwem a organizacją. W przeciwieństwie do wcześniej prezentowanych przeze mnie teorii (patrz wyżej) autorzy tego modelu uzależniają ontologię tego pierwszego od specyfiki istotności organizacji. Jest ona tworem o charakterze formalnym opierającym się na powszechnie akceptowanych definicjach ról wpisanych w ramy ustalonych norm i reguł, które z kolei generują swoiste relacje władzy. Mają one zinstytucjonalizowany kształt, „zabezpieczony” systemem formalnych i nieformalnych zasad, na których opierają się interakcje. Zdaniem twórców tego modelu konsekwencją tego stanu jest „wyostrzenie” przywództwa i zmiana jego naturalnej (spontanicznej) charakterystyki, w ustrukturalizowaną i dokładnie uschematyzowaną całość. Jeśli chodzi o drugą z wymienionych kwestii, to zawiera się ona w czterech aspektach przywództwa:

- ✓ przywództwo jest aspektem społecznym i w związku z tym ma charakter procesualny, w związku z czym powstaje i kształtuje się na zasadzie interakcji

- ✓ podstawą dla jego pojawienia się jest proces *definiowania rzeczywistości za pośrednictwem sposobów uświadamianych przez podwładnych*
- ✓ *condicio sine quo non* dla powstania przywództwa jest stosunek zależności, polegający na tym, że *część jednostek zrzeka się swej „władzy” dającej prawo interpretowania i definiowania rzeczywistości i przekazuje ją innym*³⁵
- ✓ całość ról przywódczych podlega instytucjonalizacji w postaci obowiązujących przepisów (por. L. Smircich, G. Morgan 1989, s. 109)

Trzecia kwestia składająca się na prezentowany przeze mnie konstrukt teoretyczny dotyczy roli przywódcy i jego umiejscowieniu w organizacji. L. Smircich i G. Morgan rezerwują dla niego rolę pośrednika (pomostu). Jego głównym zadaniem jest pośredniczenie pomiędzy wymogami, jakie stawia przed pracownikami firma a ich naturalnymi skłonnościami. Oznacza to, że w świetle tej teorii na lidera nałożone są rozliczne obowiązki. Wymagają one od niego nie tylko charyzmy, czy zdolności interpersonalnych (por. teorie atrybutowe), szybkiej i odpowiedniej do warunków reakcji na wszelkie zmiany (por. teorie behawioralna i teorie sytuacyjne), lecz przede wszystkim doskonałej orientacji w sferze symbolicznej, stanowiącej podstawę dla właściwej kreacji kolektywnie podzielanych znaczeń i ich wspólnej interpretacji. Kształtowanie jednolitej i wspólnej rzeczywistości to znacznie więcej niż granicząca z prymitywizmem żonglerka karami i nagrodami w celu osiągnięcia określonych zadań, czy manipulacja relacjami interpersonalnymi służąca pozyskaniu określonych korzyści.

Moim zdaniem jest to najbardziej rozwinięta teoria przywództwa organizacyjnego, którą cechuje kompleksowość i dogłębność spostrzeżeń, w jaki ujmuje opisywane zjawisko. Zaletą tego podejścia jest również to, że dostarcza nam perspektywy, która umożliwia wnikliwą analizę warunkującą zrozumienie zachodzących w organizacji procesów. W tabeli poniżej przedstawiam porównanie omówionych trzech głównych podejść według wybranych aspektów.

³⁵ Ten aspekt teorii wykazuje dużą zbieżność z hobbesowską koncepcją umowy społecznej. Być może mamy tu do czynienia ze swoistą ekstrapolacją nowożytnej myśli prawno – politycznej na grunt organizacji potraktowanej w tym wypadku jako „mikropaństwo”.

Tab. 1 Porównanie teorii cech, zachowań i sytuacyjnych ze względu na wybrane aspekty

Wybrane aspekty teorii przywództwa	Teorie przywództwa		
	Teorie cech	Teorie zachowań	Teorie sytuacyjne
Podstawowy warunek sukcesu menedżera	Posiadanie określonych cech osobowości	Właściwe zachowanie	Wybór odpowiedniego zachowania w określonej sytuacji a także posiadanie określonych cech
Możliwość kontroli „sytuacji” przez menedżera	Bardzo ograniczona	Średnia	Wysoka
Konsekwencje ewentualnych błędów	Zmiana menedżera	Zmiana zachowania	Nowa definicja sytuacji i dostosowanie do niej przywódcy bądź odwrotnie
Rola podwładnych w organizacji	Bierna	Zależna od przywódcy	Aktywna
Relacje między liderem a podwładnymi	Jednostronne	Zależna od przywódcy	Obustronne

Źródło: opracowanie własne

2.4. Płeć jako determinanta określonego stylu przywódczego

Prezentowane przeze mnie teorie stylów przywódczych pozwalają na wyodrębnienie określonych modeli sprawowania władzy w zależności od cech, zachowań, a także uwarunkowań sytuacyjnych. W tym celu został niejako stworzony „wirtualny menedżer”, który zachowuje się w taki, a nie inny sposób. Wielu badaczy dostrzegło, że nie można posługiwać się uniwersalną kategorią stylu przywódczego w celu wyjaśnienia określonych sposobów i technik wykorzystywanych przez menedżerów. Wraz z postępującą emancypacją kobiet, zaczęto przypatrywać się różnicom pomiędzy liderami-mężczyznami a liderami-kobietami (por. G. F. Dreher 2003, s. 541). Płeć, w przekonaniu badaczy, miała okazać się jeszcze jednym czynnikiem sytuacyjnym, warunkującym relacje na linii przełożony – podwładny (por. S. P. Robbins 1998, s. 256 – 258). Przeprowadzone w wielu krajach badania zamiast odpowiedzieć na powstałe pytanie, jedynie je pomnożyły. Przyjęte *a priori* założenia o charakterze stereotypów, mające znaleźć potwierdzenie w badaniach, okazały się nie

do końca prawdziwe. Kobiety jak i mężczyźni zajmujący stanowiska kierownicze nie różnili się na tyle w stosowanych stylach przywódczych, by można było mówić o dwóch oddzielnych typach liderów (por. S. P. Robbins 1998, s. 256, M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, s. 583, A. M. Pines, H. Dahan-Kalev, S. Ronen 2001, s. 608 i inni). Robbins oraz van Engen (i inni) wyjaśniają ten fakt tym, że kobiety, które decydują się na karierę menedżera i odnoszą w tej dziedzinie sukces podlegają podobnej selekcji jak mężczyźni, co w oczywisty sposób zaciera pomiędzy nimi różnice.³⁶ Część autorów idzie o krok dalej sugerując, że selekcja kobiet na stanowiska kierownicze jest zdecydowanie większa niż wśród mężczyzn, a ścieżka awansu zawodowego o wiele dłuższa i bardziej kręta.³⁷ Według E. M. Kanter style przywódcze kobiet i ich osiągnięcia muszą być rozpatrywane z perspektywy działania w organizacji zdominowanej przez mężczyzn, w której to oni określają kulturę organizacyjną i wzory zachowań (por. F. L. Denmark 1977, s. 102). Dalsze badania wykazały, że oprócz płci samego lidera, wpływ ma także płeć współpracowników, również traktowana jako zmienna sytuacyjna. M. Gardiner i M. Tiggeman udowodnili, że *kobiety menedżerowie były bardziej zorientowane na zadanie (task-oriented) w środowisku zdominowanym przez mężczyzn i bardziej zorientowane na ludzi (people-oriented) w otoczeniu, gdzie przeważały kobiety* (tł. własne, M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, s. 585, zob. także F. L. Denmark 1977). Do niezwykle interesujących rezultatów doszli w połowie lat 80-tych A. H. Eagly i B. Johnson. Według nich to nie płeć lidera decyduje o stylu przywódczym, lecz płeć pracowników (*subordinates, followers*). Okazuje się, że otoczenie, w jakim działają liderzy ma większy wpływ na charakter ich działań, niż to czy są oni mężczyznami czy kobietami.³⁸ Można powiedzieć, że sytuacyjny charakter płci, jako determinanty określonego stylu przywódczego, został wpisany w ramy organizacyjne i w większym stopniu zależy od otoczenia lidera, niż jego samego. Płeć jest zatem rozumiana jako organizacyjny czynnik konstytuujący określony tryb postępowania przywódcy. Czy jednak prawdziwe jest twierdzenie, że mężczyźni i kobiety zupełnie nie różnią się sposobem sprawowania władzy? Czy wszystkie aspekty związane z przywództwem są

³⁶ Menedżer zatem staje się określonym „typem” człowieka niezależnym od płci.

³⁷ Wielu badaczy wskazuje na występujący w organizacjach tzw. efekt szklanego sufitu (*glass ceiling effect*), który polega na tym, że kobieta napotyka na wiele trudności w przedsiębiorstwie tylko z tego względu, że jest kobietą (por. F. L. Denmark 1977, T. L. Morrison, D. D. Stein 1984, I. Verheul, P. Risseuw, G. Bartelse 2002, G. E. Dreher 2003).

³⁸ W oryginale: *the sex of the subordinates may affect the behaviour of leaders of both sexes more than it affects sex differences* (M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, s. 584).

dla nich jednakowo istotne? Badania wykazały, że nie jest to do końca prawdą. C. G. Brush uważa, że kobiety posiadają zdecydowanie większe zdolności godzenia sprzecznych interesów. Przyczynę tej umiejętności upatruje on w konieczności godzenia wielu różnych ról, jakie społeczeństwo nakłada na kobietę, czyli rola matki, żony, gospodyni i w końcu bizneswoman (por. I. Verheul, P. Risseuw, G. Bartelse 2002, s. 450). Wymóg sprostanania obowiązkom wynikającym z powyższych ról pozwolił kobiecie na wykształcenie kompetencji w dziedzinie negocjacji oraz współpracy. H. Aldrich twierdzi, że kobiety znacznie lepiej radzą sobie w sieci, która ma dla nich charakter personalny, oparty na bliskich znajomościach i wzajemnej serdeczności.³⁹ Panie lepiej niż mężczyźni potrafią wykorzystać zewnętrzne źródła informacji, co prawdopodobnie wynika z ich większej otwartości, jak również tego, że łatwiej jest im się przyznać do błędów i niewiedzy, niż ich kolegom (zob. I. Verheul, P. Risseuw, G. Bartelse 2002, s. 454). S. Nelton jest zdania, że kobiety oprócz tego, że są bardziej otwarte to również funkcjonują w organizacji jako „budowniczy konsensusu” (*consensus builders*), którzy zachęcają swoich kolegów i podwładnych do partycypacji w procesie podejmowania decyzji. R. Morris dodaje, że mężczyźni są w większym stopniu skupieni na własnej karierze, a także związaną z nią rywalizacją i uporem (por. także G. Hofstede 2000, s. 139). Na tej podstawie R. Rosener wysuwa wniosek, że mężczyźni preferują styl sprawowania władzy typu **kieruj i kontroluj** (*Command and Control Leadership*), zaś kobiety **styl interaktywny** (*Interactive Leadership Style*), co dowodzi różnic na trwałe wpisanych w płeć lidera. (por. G. Hofstede 2000, s. 138, A. M. Pines, H. Dahan-Kalev, S. Ronen 2001, s. 608). Wykorzystując wcześniej opisane modele sprawowania władzy organizacyjnej, można stwierdzić, że kobiety w większym stopniu stosują styl transformacyjny, niż mężczyźni, którzy bardziej preferują podejście transakcyjne. Dla kobiet bardziej typowe jest także nastawienie na ludzi i demokratyczny sposób przewodzenia. Mężczyźni lepiej czują się w środowisku silniej zhierarchizowanym, czerpiąc swoją władzę z autorytetu formalnego.

Na zakończenie warto jednak wspomnieć o jednym, niezwykle istotnym elemencie, który w zdecydowany sposób „niweluje” opisane wcześniej podziały. Jest nim tło sytuacyjne. Zawiera ono dużą liczbę interweniujących zmiennych sytuacyjnych, których wpływ jest trudny do uchwycenia, nie mówiąc już o

³⁹ H. Fisher i S. Helgesen twierdzą, że kobiety znacznie lepiej się czują w tzw. organizacjach – pajęczynach, czyli o płaskiej strukturze i spersonalizowanych, nieformalnych relacjach, zaś mężczyźni w hierarchicznych organizacjach – piramidach (por. A. M. Pines, H. Dahan-Kalev, S. Ronen 2001, s. 608).

kontrolowaniu. Na rezultat badań mają wpływ zarówno struktura organizacyjna, wielkość organizacji, typ jej kultury, misji, czy wizji propagowanej przez najwyższych decydentów (por. M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, s. 592). W międzynarodowych badaniach komparatywnych często nie uwzględnia się także tego, że badane przedsiębiorstwa należą do różnych branż, w których także występują innego rodzaju zadania stojące przed liderem i podwładnym (por. F. L. Denmark 1977, s. 104). Innym, już pozasytuacyjnym czynnikiem, jest przyjmowanie różnych metod i technik badawczych oraz procedur (eksperymenty, wywiady kwestionariuszowe, swobodne, obserwacja uczestnicząca, metody ilościowe, jakościowe itd.), które w istotny a zarazem trudny do zmierzenia sposób zniekształcają wyniki badań (por. M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, s. 583 – 584).

Uwzględnienie powyższych czynników skłania do dużej rezerwy w stosunku do wszelkich analiz porównawczych stylów przywódczych mężczyzn i kobiet. Płć nadal jawi się jako zmienna, która z pewnością wpływa na styl przywódczy, jednakże nie jesteśmy w stanie stwierdzić jak duża jest siła tego wpływu oraz jaki jest jego kierunek.

2. Kulturowe uwarunkowania stylu przywódczego w perspektywie wybranych badań porównawczych

Z racji tematu mojej pracy, analiza rezultatów międzynarodowych badań porównawczych w zakresie kultur organizacyjnych przedsiębiorstw jest częścią szczególnie istotną. Stanowi ona swoisty „łącznik” pomiędzy dotychczas przedstawianą teorią, a częścią empiryczną.

Na początku omówię wybrane dwa aspekty badań przeprowadzonych przez G. Hofstede w zakładach IBM w wielu krajach na całym świecie. Pierwszym z nich jest wpływ kultury poszczególnych krajów na style przywódcze kobiet i mężczyzn, zaś drugim kulturowe uwarunkowania dystansu władzy (PDI).

G. Hofstede dokonał niezwykle interesującego posunięcia przenosząc bipolarny podział związany z płcią na kultury poszczególnych społeczeństw. Posłużyło mu to do stworzenia skali, na której umieścił poszczególne kraje w zależności od stopnia męskości (czy też kobiecości). Za czynniki męskie uznał:

- ✓ *Zarobki* (możliwość osiągnięcia wysokich dochodów)
- ✓ *Uznanie* (zdobycie należnego uznania)

- ✓ *Awans* (możliwość awansu na wyższe stanowiska)
- ✓ *Wyzwanie* (motywująca i ambitna praca, która daje satysfakcję)

Czynniki kobiece to:

- ✓ *Relacje z przełożonym* (poprawność relacji)
- ✓ *Współpraca* (akcent na współpracę)
- ✓ *Miejsce zamieszkania* (praca dająca możliwość zamieszkania w wybranym miejscu)
- ✓ *Gwarancja zatrudnienia* (poczucie bezpieczeństwa związane ze stałym zatrudnieniem)

Nie wnikając w skądinąd niezwykle interesujące zawilości przeprowadzonych badań, należy wspomnieć o kilku wnioskach, do jakich doszedł Hofstede. Przede wszystkim udowodnił, że kultury przebadanych krajów cechują się dość dużym zróżnicowaniem, ze względu na podane wyżej wymiary męskości/kobiecości, a poziom ich bogactwa nie wpływa na zajęte miejsce. Najbardziej „męskie” okazały się kultury Japonii, Austrii, Wenezueli, Włoch, Szwajcarii, zaś najmniej państw skandynawskich i okołoskandynawskich jak: Szwecja, Norwegia, Holandia i Dania.⁴⁰ Kolejnym wnioskiem było to, że im wyższy był wskaźnik męskości w danym kraju, tym „twardsze” były wartości mężczyzn i kobiet, chociaż w większym stopniu dotyczyło to tych pierwszych. W krajach „kobięcych” (skandynawskich) wyniki wśród obydwu płci okazały się zbliżone. Duże zróżnicowanie wystąpiło natomiast w krajach zadecydowanie męskich (Japonia, Austria), w których mężczyźni wykazywali skrajnie męskie cechy, zaś kobiety umiarkowanie męskie (G. Hofstede 2000, s. 140). Autor badań tłumaczy uzyskane wyniki za pomocą określenia *kultury płci*. Jest zdania, że kultura narodu, podobnie jak płeć, nie jest kwestią wyboru. Podobieństwo jednak na tym się nie kończy, gdyż według Hofstede oba te elementy wpływają podświadomie na nasze zaprogramowanie umysłowe sterujące naszym życiem. Nasz sposób zachowania jest zatem wyznaczany przez płeć i kulturę kraju w którym żyjemy. Znaczne różnice kulturowe między krajami determinują także odmienne sposoby sprawowania władzy, postrzegania przez daną osobę jej zwierzchników, kolegów i podwładnych (por. G. Hofstede 2000, s. 143). Można zatem uznać, że „płeć kulturowa” [narodowa] (ujęcie makro) jest zmienną niezależną, wpływającą m.in. na styl przywódczy (zmienna zależna) liderów organizacyjnych.

⁴⁰ Zbliżone miejsca zajmują państwa anglosaskie, odpowiednio Irlandia – 7, Wielka Brytania – 9, USA, Australia i Nowa Zelandia odpowiednio 15, 16 i 17 na 53 kraje i 3 regiony.

Drugim aspektem badań, który przedstawię bliżej, jest kwestia kulturowych uwarunkowań dystansu władzy.⁴¹ Podobnie jak i w przypadku wymiaru męskości/kobiecości tak i tutaj Hofstede uszeregował kraje na podstawie wartości wskaźnika PDI. Stanowi on agregat trzech wymiarów zawartych w następujących pytaniach:

- ✓ Czy z twojego doświadczenia wynika, że podwładni często obawiają się sprzeciwić przełożonemu?
- ✓ Jak określił(a)byś stosowany w praktyce styl podejmowania decyzji, charakterystyczny dla twojego przełożonego?
- ✓ Jaki styl podejmowania decyzji przez przełożonego odpowiadałby ci najbardziej?

Odpowiedzi na pytania udzielone przez pracowników danego oddziału IBM pozwoliły na przypisanie badanym krajom odpowiedniego wskaźnika PDI. Okazało się, że najwyższy dystans władzy cechuje państwa azjatyckie (Malezja, Filipiny), Ameryki Łacińskiej (Gwatemala, Panama, Meksyk, Wenezuela) oraz europejskie o rodowodzie łańskim (Francja, Hiszpania), zaś najniższy kraje skandynawskie i anglosaskie. W krajach o wysokim wskaźniku PDI organizacje miały charakter silnie zhierarchizowany, kanał komunikacyjny był raczej jednostronny i spełniał funkcję przekazywania poleceń z góry na dół. Kompetencje jak i miejsce pracowników w strukturze organizacyjnej było dokładnie zdefiniowane, zaś podejmowanie decyzji zarezerwowane dla ścisłej czołówki kierowniczej. Autorytarny styl przywództwa cieszył się akceptacją zarówno ze strony kadry kierowniczej jak i pracowników. Zgoła odmienne relacje występowały w państwach o niskim wskaźniku PDI. Już na samym poziomie struktury firmy można dostrzec, że pracownika i jego przełożonego dzieli mniejsza przestrzeń. Układ hierarchiczny miał charakter zdecydowanie płaski, co wyrażało się w partycypacyjnym modelu podejmowania decyzji, otwartym kanale komunikacyjnym, mniejszej formalizacji stosunków interpersonalnych i większej autonomii pracowników niższego szczebla. Autorytet lidera bardziej zależał od jego kompetencji zawodowych, niż rozwiązań instytucjonalnych, jak w przypadku państw o wysokim PDI (por. G. Hofstede 2000, s. 63 – 68). Wyniki badań pokazały, że tkwiące

⁴¹ Hofstede, przebadał także na szczeblu tego samego kraju jego poszczególne klasy społeczne, uwzględniając poziom wykształcenia i zawód. Wyniki pokazały, że w krajach o wysokim PDI różnice pomiędzy poszczególnymi klasami są mniejsze niż w krajach o niskim PDI. Ze względu jednak na to, że przedstawiane w tej pracy badania empiryczne dotyczą jednej kategorii osób działających w branży produkcyjnej skupię się na różnicach międzynarodowych niż międzyklasowych.

w kulturze danego kraju wartości przekładają się na percepcję roli własnej osoby, przełożonych, kolegów i podwładnych w środowisku pracowniczym. W świetle powyższych badań okazuje się, że kultura danego kraju może posiadać istotny wpływ na dystans władzy, który jest także pochodną szacunku dla niej i automatycznego podporządkowania się jej. Te czynniki stanowią jednocześnie nieodzowny element stylu przywódczego, jaki z jednej strony jest realizowany przez lidera, zaś z drugiej oczekiwany przez podwładnego. Przy tej okazji warto wspomnieć o tym, że wyniki uzyskane przez Hofstede poddane zostały analizie. Różne rezultaty tychże badań confirmacyjnych⁴² skłoniły J. P. van Oudenhovena, do podjęcia się weryfikacji merytoryczno-metodologicznej instrumentów i metod badawczych użytych przez Hofstede, a także uzyskanych przez niego w ten sposób wyników. Badania swe oparł na wielonarodowej grupie (N=817) studentów biznesu, administracji, zarządzania, ekonomii przemysłu i pokrewnych kierunków studiów, którzy mieli wcześniejsze doświadczenie związane z pracą w firmie. Pierwszą interesującą go kwestią było to, czy użyte przez Hofstede wymiary (dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm – kolektywizm, męskość – żeńskość) znalazły odzwierciedlenie w opisach firm przez badane osoby. Okazało się, że użyte przez studentów sformułowania w dużym stopniu odpowiadały dylematom wyodrębnionym przeszło 20 lat wcześniej przez Hofstede (por. Van Oudenhoven 2001, s. 100). Drugą weryfikowaną kwestią było to, czy po przeszło dwudziestu latach kultury organizacyjne poszczególnych przedsiębiorstw będą w ten sam sposób odzwierciedlać wartości kulturowe państw, w których się znajdują, jak w przypadku badań Hofstede. W celu confirmacji tychże wyników Oudenhoven podzielił badane przez siebie wartości na odczuwane i pożądane. Okazało się, że o ile istnieje wysoka zbieżność na poziomie wartości odczuwanych o tyle wskazania wśród wartości pożądanych zdecydowanie różniły się od rezultatów, jakie uzyskał Hofstede (por. Van Oudenhoven 2001, s. 97). Przy okazji analizy wyników przeprowadzonych przez siebie badań, Van Oudenhoven doszedł do jeszcze jednego, ważnego wniosku: na odpowiedzi respondentów silniej wpływa przynależność do kultury narodowej niż zmienne społeczno-demograficzne [płeć i wiek] (por. Van Oudenhoven 2001, s. 99).

⁴² Trafność użytych przez Hofstede wymiarów kulturowych (dystans władzy męskość-kobiecość itd.) jak również uzyskane w ten sposób wyniki znalazły potwierdzenie m.in. w badaniach Hoppe 1990, Sondergaard 1994, natomiast były sprzeczne z rezultatem badań Fernandez, Carlson, Stepina & Nicholson 1997 (por. Van Oudenhoven 2001, s. 91).

W świetle powyższych badań okazuje się, że kultura danego kraju posiada istotny wpływ na dystans władzy, który jest także pochodną szacunku dla niej i automatycznego podporządkowania się jej. Te czynniki stanowią jednocześnie nieodzowny element stylu przywódczego, jaki z jednej strony jest realizowany przez lidera, zaś z drugiej oczekiwany przez podwładnego.

Inne interesujące badania zostały przeprowadzone przez Ch. Hampden - Turner'a i A. Trompenaarsa, którzy porównali ze sobą kultury siedmiu państw: USA, Japonii, Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwecji i Holandii pod względem siedmiu par przeciwstawnych wobec siebie wartości.⁴³ Ze względu na interesującą mnie problematykę stylów przywódczych, zajmę się analizą tylko jednego wymiaru, najbardziej związanego z tematem pracy, mianowicie: równość – hierarchia. Wstępem dla analizy tego problemu, mogą być wybrane przez menedżerów modele trójkątów, które symbolizowały stopień hierarchii struktury organizacyjnej. Najwyższe figury trójkątów oznaczające najbardziej zhierarchizowane przedsiębiorstwa zostały wybrane przez Japończyków i Francuzów. Najbardziej płaskie figury zostały wytypowane przez Brytyjczyków, Szwedów, Holendrów, Niemców⁴⁴ i Amerykanów. Okazało się, że wraz z różną percepcją organizacji przedsiębiorstwa związana była także różna rola menedżera, jak również stosowane przez niego style przywódcze. Najbardziej jaskrawa różnica wystąpiła pomiędzy Japonią a Stanami Zjednoczonymi. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z hierarchią typu rodzinnego, więc zupełnie inną od tej budzącej negatywne skojarzenia wśród kultur zachodnich. Stanowi ona niejako zwieńczenie udanej próby przeniesienia stosunków panujących w japońskiej rodzinie na grunt organizacji. Dzięki temu nacechowane wzajemnym szacunkiem i troską o dobro wspólne relacje między przełożonym i podwładnym stały się podstawą wielkiego sukcesu gospodarczego Japonii.⁴⁵ Najbardziej odpowiedzialne zadanie przypadło menedżerom średniego szczebla, w których rolę wpisane jest łączenie interesów przyłożonych i podwładnych. Polega to na koordynacji niejako dwóch sił płynących zarówno od zachęcanych do partycypacji podwładnych, jak i od przełożonych, którzy nakreślają ogólne cele, pozostawiając sposób ich realizacji w gestii tych menedżerów. Żeby sprostać wysokim wymaganiom, jakie są stawiane przed

⁴³ Są to: uniwersalizm – partykularyzm, analiza – synteza, indywidualizm – kolektywizm, wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność, następstwo – synchronizacja, osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska, równość – hierarchia.

⁴⁴ W tym wypadku chodzi o Niemcy Zachodnie, gdyż menedżerowie z Niemiec Wschodnich podobnie jak Japończycy i Francuzi opowiedzieli się za najwyższym stopniem hierarchii.

⁴⁵ Oczywiście nie tylko Japonii, lecz także Hongkongu czy Singapuru.

liderem, musi on przyjąć styl z jednej strony na tyle liberalny, by pobudzić inicjatywę kreatywność i zaangażowanie podwładnych, zaś z drugiej strony poddać się pewnym normom kulturowym zakładającym mimo wszystko duży dystans władzy⁴⁶ i szacunek dla niej.

Zupełnie inna sytuacja ma miejsce wśród społeczeństw państw zachodnich, a zwłaszcza anglosaskich. Wraz z wyborem „płaskiego” trójkąta oznaczającego niski stopień hierarchizacji, związany jest także zupełnie inny model przywództwa i sprawowania władzy. Zakłada on z jednej strony szeroko rozpowszechniony styl partycypacyjny, w którym wszyscy pracownicy posiadają własne zdanie i chętnie je artykułują, zaś z drugiej stosunkowo niski dystans władzy i poszanowanie raczej dla kompetencji zawodowo – profesjonalnych, niż autorytetu formalnego. Rola menedżera średniego szczebla, w przeciwieństwie do modelu japońskiego ogranicza się raczej do przekazywania otrzymanych poleceń w dół. Informacje mają charakter analityczny, precyzyjny i szczegółowy, w związku z czym nie zmuszają pracownika do własnej interpretacji rodzącej zaangażowanie i poczucie sprawstwa. Nie można zatem, mówić o tak wysokim poziomie odpowiedzialności i złożoności obowiązków przywódcy jak w przypadku liderów japońskich, godzących wiele ról i różnorodnych oczekiwań. Różny od wyżej opisanych jest także model niemiecki, który z jednej strony cechuje sformalizowana i ustrukturalizowana struktura organizacyjna przy zachowaniu wysokiego stopnia równości pracowników różnych szczebli. O pozycji niemieckiego lidera świadczy z jednej strony jego autorytet formalny, zaś z drugiej posiadane kompetencje. Stosunki podwładnych i przełożonych nacechowane są otwartością i współpracą, a styl przywódczy balansuje na granicy partycypacyjnego i nastawionego na zadania. Odmienna sytuacja występuje we Francji, w której wokół lidera, krąży aura elitaryzmu wsparta wysokim dystansem władzy. Styl przywódczy nacechowany jest w dużym stopniu autorytaryzmem, a pozycja⁴⁷ w przeciwieństwie do modelu niemieckiego opiera się na autorytecie formalnym.

Wyniki badań wskazują, że kultura narodowa ma rzeczywisty i głęboki wpływ począwszy od struktury organizacyjnej, a skończywszy na wewnątrzorganizacyjnych wzorach interakcyjnych. Japoński menedżer uważałby stosunki panujące w firmach amerykańskich za pozbawione szacunku i poszanowania dla autorytetu, zaś jego

⁴⁶ Por. G. Hofstede 1980 i 2000.

⁴⁷ Podobnie jak w Japonii przypisana, a nie osiągnana.

amerykański kolega w odwrotnej sytuacji mógłby czuć się skrępowany nadmiarem okazywanego mu posłuszeństwa.

Powyższe konkluzje nie znalazły jednak odzwierciedlenia w badaniach przeprowadzonych przez A. Dastmalachiana, S. Lee oraz I. Ng (zob. A. Dastmalachian, S. Lee, I. Ng 2002) w Południowej Korei i Kanadzie wśród przedsiębiorstw należących do różnych branż i sektorów.⁴⁸ Nie wdając się w złożone kwestie metodologiczne i terminologiczne przy dużym uogólnieniu można powiedzieć, że w wielu wymiarach różnice wynikające z charakteru działalności firm w obydwu krajach okazały się większe niż te będące konsekwencją ich kulturowej przynależności do modelu „azjatyckiego” i „zachodnioanglosaskiego”. Innymi słowy dopiero poprzez porównanie przedsiębiorstw należących do tych samych dziedzin przedsiębiorczości można było uchwycić różnice w stylach przywódczych kierowników, które i tak w pewnych wymiarach (np. stopień elastyczności) były mniejsze niż te uwarunkowane branżowo. Kanadyjskie firmy cechuje jedna większa otwartość i elastyczność niż południowokoreańskie. Znajduje ona także odzwierciedlenie w zachowaniach przywódczych kierowników. Koreańczycy zachowują większy dystans władzy, preferują bardziej sformalizowane stosunki interpersonalne i silniej kontrolują swoich podwładnych niż ich kanadyjscy koledzy, którzy w większym stopniu są skłonni delegować swoje uprawnienia na niższe szczeble hierarchii i uwzględniać propozycje osób im podległych.

Wielu interesujących informacji dostarczyły także badania G. Reber’a i W. Auer-Rizzi’ego (zob. G. Reber, W. Auer-Rizzi 2003, s. 203 – 291) przeprowadzone w latach 90-tych wśród menedżerów średniego szczebla z Austrii, Czech i Polski. Podłożem teoretycznym służącym dla wyodrębnienia określonych wymiarów stylów przywódczych stanowił **model przywództwa – uczestnictwa** V. Vrooma i P. Yetton’a stawiający w centrum uwagi kwestię podejmowania decyzji przez przełożonych. Okazuje się, że zgodnie z wcześniejszymi badaniami G. Hofstede oraz Ch. Hampdena - Turner’a i A. Trompenaarsa austriaccy menedżerowie najczęściej stosowali styl konsultatywny (30,90%)⁴⁹. Wśród ich polskich i czeskich kolegów zdecydowanie większym „powodzeniem” cieszył się styl autokratyczny (odpowiednio 25,80% i 25,70%) znajdujący zastosowanie jedynie u 17,50% Austriaków. Także grupowe podejmowanie decyzji było znacznie częstsze w Austrii (21,20%) niż w Czechach

⁴⁸ Były to: przemysł, komunikacja publiczna, handel detaliczny i hurtowy, finanse i ubezpieczenia oraz służba zdrowia i opieka socjalna (A. Dastmalachian, S. Lee, I. Ng 2002, s. 396).

⁴⁹ Styl konsultatywny znalazł zastosowanie wśród 22,40% polskich menedżerów i 23,30% czeskich.

(14,30%) czy Polsce (16,80%). Powyższe zestawienia znalazły także potwierdzenie we wskaźniku tzw. średniego poziomu partycypacji (MLP – *Mean Level of Participation*) osiągającym najmniejszą wartość w Czechach (4,34) i Polsce (4,50) zaś największą w Austrii (5,52). Także w kwestii wydajności wykonywanej pracy w czasie (*time efficiency*) i orientacji na rozwój podwładnych (*subordinate development*) pojawiły się różnice pomiędzy tymi państwami. Najmniejsza rozbieżność cechowała pierwszy wymiar (efektywność czasową) i dla Austrii wyniosła 37,9% dla Czech 36,0% zaś dla Polski 32,2%. Kwestia orientacji na rozwój pracowników różnicowała postawy kierownictwa ze wspomnianych państw w większym stopniu. Okazała się ona najbardziej popularna wśród Austriaków (30,8%), zaś najmniej wśród Polaków (21,3%) i Czechów (20,3%). Wnioskiem z tych badań jest fakt, że powyższe różnice podyktowane są odmiennymi uwarunkowaniami historycznymi tych trzech krajów. Związane są one z odmienną drogą do demokracji w dziedzinie życia politycznego (wolne wybory, pluralizm), społecznego (wolność słowa, swoboda zrzeszeń) i gospodarczego (mechanizm wolnorynkowy, sfera prywatna). Skutkiem tych różnic były również drastyczne różnice w specyfice kultur narodowych warunkujących m.in. określone modele zarządzania i kierowania w organizacji. W Austrii, gdzie postawa demokratyczna menedżerów miała swe odniesienie w liberalnym systemie struktur społecznych, znajdowała swe odbicie także w przedsiębiorstwach. Kierownik traktuje swojego podwładnego w sposób partnerski i otwarty licząc się z jego zdaniem i kompetencjami. Także osoby stojące niżej w hierarchii chętnie przejmują na siebie część obowiązków i odpowiedzialności, które z nich wynikają. Rodzi to aktywną postawę pracowników i motywuje ich do dalszej pracy, czego konsekwencją jest także duży stopień ich identyfikacji z firmą. Z odmiennym wzorcem kulturowym mamy do czynienia w Polsce i Czechach, krajach o podobnej historii oraz specyfice zmian transformacyjnych. Menedżerów z tych państw cechuje silne jeszcze przywiązanie do reguł panujących w gospodarce centralnie sterowanej. Brak inicjatywy jak również postawa roszczeniowa wpisane w silną wiarę w skuteczność wysoce zhierarchizowanych struktur organizacyjnych⁵⁰ ma swoje przełożenie także w stosowanym przez nich stylu przywódczym. Jest on zdecydowanie autorytarny i instrumentalny w relacjach interpersonalnych. Kierownictwo wydaje się być pozbawione inicjatywy (*order-takers*) i chęci brania odpowiedzialności, konserwatywne, nieelastyczne w swoich działaniach.

⁵⁰ Autorzy tych badań określają to jako brak ducha przedsiębiorczości (*lack of entrepreneurial spirit*).

Problematyka wpływu kultury narodowej (rozumianej jako zmienna niezależna) na powodzenie stosowania wybranych praktyk menedżerskich (zmienna zależna) znalazła odzwierciedlenie w badaniach przeprowadzonych przez Ch. Roberta, T. M. Probstę i innych, pod koniec lat 90 (Ch. Robert, T. M. Probst J. J. Martocchio i inni 2000). Objęły one pracowników i kierowników przedsiębiorstw przemysłu lekkiego. Badaniami objęto średnio po czterdzieści firm ze Stanów Zjednoczonych, Polski, Meksyku i Indii, zbliżonych pod względem ilości zatrudnianych pracowników (od 300 do 600 ludzi), linii technologicznej, produkowanych wyrobów, rodzajów wykonywanej pracy i struktury organizacyjnej. Podstawą doboru w/w krajów było przyjęcie perspektywy teoretycznej opierającej się na połączeniu dylematu indywidualizm – kolektywizm z pojęciem dystansu władzy. Konsekwencją skrzyżowania ze sobą tych dwóch aspektów kultury organizacyjnej było wyodrębnienie czteropolowej macierzy, która posłużyła badaczom do klasyfikacji powyższych państw do powstałych w ten sposób czterech możliwych typów kultur:

- *Horyzontalny indywidualizm* – pracownicy anonimowi wobec siebie, każdy polega na sobie, zbliżone statusy (Stany Zjednoczone, Polska)
- *Wertykalny indywidualizm* – jednostki postrzegają siebie jako anonimowi wobec siebie i oczekują nierówności, dobrze czują się w konkurowaniu ze sobą
- *Horyzontalny kolektywizm* – jednostka widzi siebie jako część grupy, pozostaje wobec niej w zależności, a jej członkowie są wobec siebie równi i podobni
- *Wertykalny kolektywizm* – jednostki widzą siebie jako część grupy, koncepcja siebie jako jednostki niezależnej od pozostałych, którzy także różnią się wobec siebie pod względem statusu społecznego. Różnice pomiędzy ludźmi są akceptowane a nawet oczekiwane (Meksyk, Indie, Polska).

W następnym etapie badań, sprawdzono, w jaki sposób pracownicy z tychże krajów o odmiennej kulturze reagują na wybrane praktyki menedżerskie:

- *Delegowanie władzy (empowerment)* rozumiane jako stopień, w jakim lider dopuszcza przeniesienie części swojej władzy na podwładnych. Delegowanie władzy jest tu rozumiane jako przeciwieństwo stylu autokratycznego
- *Ciągłe kształcenie (continuous improvement)* – odnosi się do organizacyjnego zachęcania pracowników do inicjatywy ciągłego kształcenia w celu podnoszenia swoich kwalifikacji

Wyniki badań okazały się zaskakujące i niejednoznaczne. O ile zgodnie z wcześniejszymi oczekiwaniami, osoby zatrudnione w Indiach, kraju o wysokim

wskaźniku dystansu władzy i kolektywizmu raczej nie akceptowały delegowania uprawnień o tyle w Meksyku i Polsce⁵¹ należących do tego samego modelu kulturowego, taka praktyka spotkała się z wyraźną aprobatą podobnie jak w Stanach Zjednoczonych. Autorzy powyższe wyniki w przypadku Meksyku tłumaczą faktem, że pomimo wysokiej akceptacji dla struktury hierarchicznej organizacji wśród pracowników, styl autokratyczny nie cieszy się już taką popularnością. W przypadku Polski interpretacja wyników skupiła się wokół tego, że jest to kraj będący na drodze od gospodarki centralnie planowanej do w pełni wolnorynkowej stąd brak jasno zarysowanych prawidłowości⁵². W związku z tym polscy menedżerowie przyjmują bardziej partycypacyjną i demokratyczną formę stylu przywództwa organizacyjnego. Nie potwierdziło się także drugie przypuszczenie, że ciągłe kształcenie będzie akceptowane jedynie wśród pracowników o silnym rysie indywidualistycznym. Powyższa praktyka została przyjęta z entuzjazmem we wszystkich badanych przedsiębiorstwach z czterech krajów.

Ważnym wnioskiem odnośnie wyników uzyskanych w Polsce jest zarówno brak klarownego modelu zarządzania wśród polskich menedżerów jak i brak kompatybilności postaw samych pracowników w stosunku do dominujących wartości kulturowych. Autorzy artykułu przypuszczają, że w przypadku kierownictwa daje znać o sobie brak wypracowanych metod sprawowania efektywnej kontroli nad podwładnymi, jak również powierzania im bardziej odpowiedzialnych zadań (*empowerment*). Jest to prawdopodobnie konsekwencją zakorzenienia dawnych praktyk menedżerskich, sięgających jeszcze czasów socjalistycznych. Podobny dylemat daje znać o sobie także w przypadku pracowników, u których wbrew postawom aprobującym duży dystans władzy powodzeniem cieszy się delegowanie uprawnień. Także pomimo silnych postaw kolektywnych uznaniem cieszy się pomysł permanentnego kształcenia charakterystyczny raczej dla społeczeństw indywidualistycznych.

⁵¹ Polska nie jest do końca klarownym przykładem z tego względu, że została zaklasyfikowana zarówno do horyzontalnego indywidualizmu jak i do wertykalnego kolektywizmu (przy. autor).

⁵² Wspomniany brak jasno zarysowanych prawidłowości być może wynika także z niejednoznacznej oceny przemian transformacyjnych przez samych Polaków. „Ponad połowa polskiego społeczeństwa (56%) uważa, że warto było w 1989 roku zmieniać ustrój, jedna trzecia zaś (32%) wyraża przeciwną opinię. Od ponad dwóch lat proporcje te są stabilne.” (M. Wenzel 2003, Komunikat z badań CBOS).

Część metodologiczna

ROZDZIAŁ II. METODOLOGICZNE PODSTAWY **ILOŚCIOWYCH BADAŃ PORÓWNAWCZYCH**

4. Specyfika podejścia ilościowego i jakościowego

Każda technika badawcza obciążona jest pewnymi błędami i ograniczeniami w jej stosowaniu, które w możliwościach kolei wpływają na ich możliwości eksploracyjne i eksplanacyjne. Literatura przedmiotu dość szczegółowo opisuje uwarunkowania stosowania metod ilościowych a w szczególności wywiadów kwestionariuszowych. Wywiad kwestionariuszowy jest prawdopodobnie najbardziej popularną techniką zbierania danych ilościowych. Ze względu na fakt, że praca ta w głównej mierze opiera się właśnie na tej technice warto przedstawić kilka uwag na temat konsekwencji jej stosowania. J. Lutyński (por. J. Lutyński 1994, s. 151 - 152) po stronie zalet techniki wywiadu kwestionariuszowego wymienia między innymi:

- Jednakowość zadawanych pytań wszystkim respondentom
- Uniwersalność tej techniki - dzięki niej możemy poznać zachowania i przeżycia psychiczne, postawy i normy wraz z opiniami
- Ekonomiczność procesu zdobywania informacji - w relatywnie krótkim czasie jesteśmy w stanie zdobyć dużą ilość zestandaryzowanych informacji
- W zależności od wielkości próby i sposobu jej doboru do badań można ustalić stopień generalizacji wniosków na szerszą populację
- Określona liczba⁵³ kwestionariuszy uprawnia badacza do wyciągnięcia wniosków z analizy porównawczej pomiędzy badanymi grupami.

Popularność tej techniki wpłynęła także na dogłębne poznanie jej ograniczeń.

Wśród nich Lutyński wymienia:

⁵³ Trudno jest podać precyzyjnie jaka to musi być liczba by badacz był uprawniony do porównywania określonych grup osób względem wyodrębnionego kryterium, dlatego najczęściej zależy to od progu statystycznej istotności i merytorycznej poprawności prezentowanych wniosków (przyp. autor). W przypadku tychże badań, liczba kwestionariuszy z każdego miasta waha się od 88 (Rzeszów) do 137 (Warszawa).

- Niewielka kontrola badacza nad prawdziwością otrzymywanych informacji oraz niemożność poznania wskaźnika fałszywych odpowiedzi (por. także K. Lutyńska 1978)
- Niewielka kontrola badacza nad uzyskiwanymi informacjami wpływa na osłabienie wiarygodności uzyskanych w ten sposób danych (por. E. Babbie 2003, s.356).
- Brak kontroli nad tzw. wpływem ankierskim - respondent chcąc dobrze wypaść w oczach ankietera może udzielać fałszywych informacji⁵⁴

Nie są to oczywiście jedyne ograniczenia techniki wywiadu kwestionariuszowego. K. Lutyńska wśród mankamentów tej techniki wymienia także duży (i prawdopodobnie wzrastający) procent odmów respondentów, jak również znaczny wpływ innych czynników⁵⁵, które uniemożliwiają badaczowi realizację badań na wcześniej ustalonej próbie losowej (por. K. Lutyńska 1989). Kolejnym mankamentem jest także niewielki wpływ na trafność konstruowanych przez badacza *a priori* pytań. Brak „jakościowego rozpoznania” badanego problemu może skutkować niewielką wiedzą na jego temat i w konsekwencji złej operacjonalizacji pytania jego niską trafnością.⁵⁶ Innym zarzutem może być także niska kontekstualność zadawanych pytań i brak tematycznego powiązania między nimi, co implikuje poznanie tylko niewielkie go aspektu interesującej nas problematyki. Zdobyte w ten sposób informacje mają charakter wycinkowy i budowanie szerszych uogólnień na tej podstawie może być wpisane w nadużycie interpretacyjne i nikły związek z rzeczywistością. Wbrew intencjom zwolenników wywiadów kwestionariuszowych porównanie tej techniki do „zwykłej rozmowy” wydaje się zatem być nieuprawnione. Kolejnym ograniczeniem wywiadu kwestionariuszowego jest to, że jest on oparty na wartościach deklarowanych przez respondentów. Konsekwencją tego faktu jest m.in. to, że badacz na tej podstawie nie jest w stanie określić zarówno różnicy jak i jej skali

⁵⁴ Temu zagadnieniu K. Lutyńska poświęciła artykuł w Przeglądzie Socjologicznym. Autorka twierdzi, że w najslabszymi ogniwami sytuacji społecznej wywiadu są właśnie respondent i ankieter (por. K. Lutyńska 1978, s. 144).

⁵⁵ K. Lutyńska wymienia wśród nich: 1) nieaktualny lub zły adres, 2) śmierć, choroba lub taki stan respondenta, który nie pozwala na nawiązanie z nim kontaktu, 3) czasowa nieobecność respondenta, często długotrwała, 4) nieuzyskanie kontaktu z mieszkającym pod wskazanym adresem respondentem, 5) odmowa udzielenia wywiadu (por. K. Lutyńska 1989, s. 214 – 215).

⁵⁶ Powyższe ograniczenie metod ilościowych przesądza z kolei o zaletach teorii ugruntowanej, która polega na budowaniu aparatu pojęciowego oraz na tej podstawie baterii pytań dopiero po „jakościowym rozpoznaniu”. Szczerzej na ten temat pisze m.in. K. Konecki w książce pt. „Studia z metodologii badań jakościowych - teoria ugruntowana”.

między wartościami, jakie respondenci deklarują a tymi, jakie rzeczywiście wyznają (por. artykuł K. Lutyńskiej na temat wpływu ankietarskiego [w:] K. Lutyńska 1978). Powierzchnowa relacja badacza i badanego nie jest w stanie umożliwić temu pierwszemu wydobycia bardziej osobistych a w związku z tym także bardziej odpowiadających stanowi faktycznemu informacji. Odpowiedzi wybierane przez respondenta mogą mieć zatem charakter wzorcowy, czyli oparty na pożądanym przez niego stanie rzeczy niekoniecznie odpowiadający rzeczywistości. Uzyskane w ten sposób dane ograniczają możliwości interpretacyjne badacza i osłabiają jego zdolność do konstruowania wniosków i weryfikacji hipotez badawczych. Najskuteczniejszą metodą na zmniejszenie powstałego w ten sposób błędu jest z jednej strony posiadanie świadomości co do jego występowania i konsekwencji, zaś z drugiej strony zastosowanie triangulacji metodologicznej. Różne metody wykorzystane do badania tego samego zjawiska pozwalają na jego analizę z kilku perspektyw (por. K. Konecki 2000). Kolejną kwestią, która szczególnie silnie daje o sobie znać podczas prób analizy i interpretacji danych ilościowych, jest niewielka wartość eksplanacyjna zdobytych w ten sposób informacji. Możemy stwierdzić np. o sile i kierunku związku pomiędzy dwiema zmiennymi, lecz nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć sobie na jedno z najważniejszych pytań: **Dlaczego?** Nie znamy zatem przyczyn, dla których powyższy związek istnieje (bądź nie istnieje) a możemy jedynie potraktować z perspektywy skutku splotu pewnych okoliczności na temat których nie dysponujemy bardziej dokładnymi informacjami. Powyższa własność metod ilościowych znacznie spłyca ich możliwości tłumaczenia pewnych zjawisk, a jedynie umożliwia nam zapoznanie się ze stanem faktycznym. Wśród przedstawicieli nauk społecznych często można spotkać się z przekonaniem, że metody ilościowe wykorzystywane w badaniach eksploracyjnych posiadają relatywnie niewielki „kontekst odkrycia”. Oznacza to, że statystyczne wyliczenia nie są w stanie doprowadzić badacza do oryginalnych wniosków wynikających z poznania przez niego dotychczas nie odkrytych obszarów wiedzy. G. Hofstede zwraca także uwagę na fakt, że w trakcie przeprowadzania badań surveyowych dochodzi do arbitralnego klasyfikowania zmiennych w oparciu o tworzone w umyśle badacza kategorie. Niebezpieczeństwo wynikające z tak uzyskanych danych polega w tym wypadku na tym, że powyższy proces przyporządkowywania odpowiedzi może nie być zgodny z intencjami respondentów, więc nieprawdziwy. Głównym zatem problemem interpretacji wyników badań

surveyowych jest według niego wyrównanie różnicy pomiędzy tym co sądzi badacz a tym co miał na myśli respondent (por. G. Hofstede 1998, s. 477 - 478).

O zaletach metod jakościowych w dużej mierze przesądzają ograniczenia cechujące metody ilościowe, dlatego nie będę szczegółowo opisywał tego zagadnienia. Należy jednak wspomnieć o możliwości pogłębionej analizy, jaka kryje się za podejściem jakościowym. Badacz poprzez uczestnictwo i współprojektowanie scenariusza zdobywania informacji jest w stanie zdecydowanie lepiej zrozumieć badane przez siebie środowisko, jak również elastycznie reagować na zmiany w nim zachodzące. E. Babbie twierdzi, że jakościowe badania terenowe są szczególnie efektywne, gdy są stosowane do *"badania subtelnych niuansów w postawach i zachowaniach oraz do badania procesów społecznych w czasie"* (E. Babbie, 2003, s. 334, por. także M. Crang 2003). Poczynione w ten sposób wnioski mają charakter bardziej kompleksowy i wysublimowany, gdyż łatwiej jest poznać przyczynę opisywanych zjawisk. P. Brown podkreśla, że badania jakościowe opierają się na relacji z respondentem, który w ten sposób odkrywa przed badaczem kompleksowość środowiska, w którym żyje (por. P. Brown: *Drug Week* 2004, s. 402). M. Crang podkreśla natomiast w duchu interakcjonistycznym jeszcze inny aspekt terenowych badań jakościowych mianowicie są one dla niego *dyskursywnym procesem, w którym rezultaty badań są wynikiem zetknięcia się i wzajemnej strukturalizacji badacza i badanego* (por. M. Rang 2003, s. 494, tłum. własne). Nie należy oczywiście zapominać o niebezpieczeństwie m.in. braku, obiektywności w procesie zdobywanych w ten sposób danych wynikających z trudnego do kontrolowania zaangażowania badacza czy niemożności uogólnienia wniosków na określoną populację. J. M. Morse, M. Barrett i inni podkreślają, że badania jakościowe od lat spotykają się z zarzutem braku wiarygodności wynikającym z nieobecności twardych reguł zbierania i interpretacji materiału empirycznego⁵⁷ (por. J. M. Morse, M. Barrett i inni 2002, s. 2). Pojawiają się także obawy związane ze stroną etyczną badań jakościowych. J. Thomas upatruje je np. w wymogu rejestracji uzyskanych w ten sposób danych, by sprostać standardom obiektywności uzyskanych w ten sposób rezultatów badań. W przypadku, gdy badania dotyczą kontrowersyjnej kwestii, której ujawnienie mogłoby zaszkodzić

⁵⁷ Autorzy bronią ufności w metody jakościowe (*trustworthiness*) podając kilka sposobów zwiększających rzetelność uzyskiwanych w ten sposób informacji, m.in.: sprawdzanie sposobu kodowania i kategoryzowania danych, porównywanie uzyskanych wyników z innymi badaczami biorącymi udział w badaniach, prezentacja sprawozdań z badań, analiza błędów, sprawdzanie odpowiedniości zebranego materiału i inne (por. J. M. Morse, M. Barrett i inni 2002, s. 2).

badanym, badacz staje pomiędzy lojalnością wobec tych pierwszych a wymogiem rzetelności wobec świata nauki. Thomas podkreśla także konieczność odpowiedzialności polegający na moralnym obowiązku każdego badacza podzielenia się wynikami swoich obserwacji z populacją, wśród której przebywa obserwując ją i której głosem mówi (por. J. Thomas 2003, 362 – 363, tłum. własne).

Ciekawy punkt widzenia na temat uwarunkowań stosowania metod ilościowych i jakościowych prezentuje M. Kostera. Użycie określonej techniki wiąże ona z odmiennym, ontologicznie uwarunkowanym powiązaniem percepcji stosowalności badań w określonych grupach krajów (por. M. Kostera 1996, s. 11 - 12). Według autorki kraje anglosaskie przywiązane do raczej utylitarnego podejścia w stosunku do badań (jak również zapewne nauki w ogóle), kładą raczej nacisk na możliwe do wykorzystania w praktyce metody ilościowe. Główną ich zaletę upatrują w możliwościach, jakie daje statystyczne uogólnienie zdobytych informacji, czego skutkiem jest ściśle użytkowy charakter. Praktyczność badań przedkłada się nad dogłębną akademicką analizę badanych zjawisk, a dociekliwość badacza legitymizowana jest przez jej praktyczny wymiar. Kraje Europy kontynentalnej są natomiast bardziej przywiązane do poznawania natury zjawisk bez tak rygorystycznego wymogu utylitarności. Metody jakościowe związane raczej z akademickimi dysputami wpisane są zatem w szerszy dyskurs opierający się na bardziej „spontanicznym” podejściu do eksplorowanej rzeczywistości. Badacz w mniejszym stopniu poddany kontroli „skuteczności” ma większą szansę na śledzenie natury relacji analizowanych przez siebie zjawisk.

W literaturze przedmiotu dość często spotkać można stwierdzenia o sprzecznościach pomiędzy podejściem ilościowym oraz jakościowym oraz o wzajemnym uzupełnianiu się tych metod. Stosunkowo rzadko jednak autorzy podejmują próbę dogłębnej analizy natury tej relacji. Taką interpretację pozornej sprzeczności pomiędzy badaniami ilościowymi a jakościowymi można znaleźć w cytowanej wcześniej książce K. Koneckiego. Według tego autora wraz z przyjęciem określonej metody badawczej dochodzi często także do przyjęcia kryjącej się za nim perspektywy wraz z określonym sposobem rozumowania, specyficzną odmienną percepcją i interpretacją postrzeganych, a formalnie tych samych zjawisk. O ile zastosowanie różnych metod jest według autora jak najbardziej poprawne i pożądane o tyle posługiwanie się różnymi elementami w ramach poszczególnych paradygmatów nie jest już właściwe. *Co innego oznacza przeciwstawienie samych technik*

(ilościowych i jakościowych) użytych w badaniach społecznych, a co innego perspektyw paradygmatycznych stojących za tymi technikami (K. Konecki, 2000, s. 16). Na tej podstawie autor dochodzi do wniosku, że metodologia sama w sobie jest neutralna do momentu rozpoczęcia jej użytkowania w ramach określonego kontekstu filozoficzno - teoretycznego (por. K. Konecki, dz. cyt., s. 17). Sprzeczność zatem rodzi się nie na poziomie przyjęcia określonego modelu czy techniki badawczej, lecz na szczeblu założeń paradygmatycznych, które są z nimi często automatycznie powiązane ze sobą.

5. Problematyka i cel badań

Problematyka przeprowadzonych w tej pracy analiz uwarunkowań stylów przywódczych menedżerów skupia się na dwóch przyjętych przeze mnie perspektywach: regionalnej i zróżnicowania ze względu na płeć. Przyjmując pierwszą perspektywę będę się starał odpowiedzieć na pytanie: czy wpływy regionalizmu są na tyle duże by mówić o regionalnych stylach przywódczych, czy na tyle niewielkie by można było mówić o „ogólnopolskim modelu kierowania”? Śledząc deklarowane przez respondentów wartości z perspektywy ich zróżnicowania ze względu na płeć postaram się odpowiedzieć na pytanie czy mężczyźni i kobiety na tyle różną się w preferowanych przez siebie stylach przywódczych by można wygenerować styl męski i żeński, czy można mówić o pewnym stylu ogólnym znoszącym podziały? Porównam także wpływy powyższych zmiennych niezależnych (płci i regionalizmu) by się przekonać, która z nich jest silniejsza. Jeśli zatem założymy, że płeć jest zmienną interweniującą w charakter relacji regionalizmu do stylu przywództwa to moim celem jest uchwycenie siły tej „interwencji”. Jeśli jest ona niewielka w porównaniu do wpływów kultury regionów to zasadne będzie twierdzenie o regionalnym zróżnicowaniu stylów przywódczych. W przypadku silniejszego wpływu płci niż regionu bardziej uprawnione będzie stwierdzenie o występowaniu stylów męskich i żeńskich z odcieniem regionalnym. Interesuje mnie także kwestia spójności pomiędzy zmiennymi odnoszącymi się do wartości niezwiązanych z firmą a tymi, które utożsamiają i materializują normy kultury organizacyjnej w aspekcie percepcji przez badanych istoty przywództwa.

W części teoretycznej zaprezentowałem przyjętą przeze mnie definicję stylu przywódczego. W celu wykorzystania jej dla opisu rezultatów badań empirycznych

należy dokonać swoistej operacjonalizacji. Innymi słowy musimy przełożyć treść definicji na „język zmiennych”, jakimi posługiwaliśmy się w kwestionariuszu badawczym. W tym przypadku oznacza to powiązanie i ograniczenie jej sensu do konkretnych pytań wchodzących w skład poszczególnych wymiarów kultury organizacyjnej. Na podstawie zróżnicowanego nasilenia określonych odpowiedzi w ramach poszczególnych „itemów” będziemy mogli stwierdzić różnice pomiędzy tak ujętymi stylami przywódczymi. Styl przywódczy będzie zatem przede wszystkim powiązany z dylematem⁵⁸: równość – hierarchia oraz indywidualizm – kolektywizm. Pierwszy z powyższych dylematów można odnieść do wyodrębnionego przez R. Lippit’a i R. K. White’a **stylu autokratycznego i demokratycznego, stylu dyrektywnego** (autorytarnego) J. Kurnala, **pozycją władczą** u Fiedlera, **modelem przywództwa wspierającego** R. House’a jak również percepcyjnego modelu przywództwa L. Smircich i G. Morgana. Problem hierarchizacji i władzy w kontaktach przełożony podwładny znalazł także odzwierciedlenie w cytowanych już wcześniej badaniach, m.in. Hofstede (kultura męska i żeńska, dystans władzy), A. Dastmalachiana, S. Lee oraz I. Ng przeprowadzonych wśród kanadyjskich i koreańskich menedżerów czy badania G. Reber’a i W. Auer-Rizzi’ego wśród menedżerów średniego szczebla z Austrii, Czech i Polski. Drugi z wymienionych dylematów: indywidualizm – kolektywizm powiązany jest z rozróżnieniem dokonany przez badaczy z Ohio - **inicjowanie struktury i wspieranie**, oraz z Michigan - **orientacja na pracowników i orientacja na zadania**, typologią ujętą w siatce kierowniczej R. Blake’a i J. Moutona, **stylem integracyjnym** J. Kurnala, **przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym** J. M. Burns’a, aspektem relacji między przywódcą i członkami grupy w teorii Fiedlera czy **teorią ścieżki do celu** R. House’a (przywódca wspierający) a także w zacytowanych wcześniej badaniach. Wśród literatury poświęconej stylom przywódczym ważne miejsce zajmuje także kwestia delegowania uprawnień przez menedżerów (pytanie nr 13 i 24 w kwestionariuszu badawczym).⁵⁹ Z tego względu podejmiemy się analizy odpowiedzi na pytanie związane z okolicznościami, jakie towarzyszą podejmowanym przez respondentów decyzjom. Interesuje nas kwestia czy podwładni mają jakiś wpływ na

⁵⁸ W tym miejscu należy przedstawić także krytykę ujęcia zjawiska indywidualizmu i kolektywizmu w formie opozycyjnych krańców tego samego wymiaru. C. H. Triandis jest zdania, że indywidualizm i kolektywizm są raczej dwoma oddzielnymi wymiarami, co oznacza, że teoretycznie kultura jednego państwa może symultanicznie uzyskać wysoką (niską) pozycję zarówno w obszarze wartości kolektywnych jak i indywidualnych (por. Ch. Robert, T. M. Probst i inni 2000, s. 644).

⁵⁹ Por. także teoria X i Y McGregora, oraz wymienione wcześniej klasyfikacje.

funkcjonowanie organizacyjnej rzeczywistości czy też kluczowe rozstrzygnięcia leżą całkowicie w kompetencjach kierownictwa. Na obraz dominującego w przedsiębiorstwie stylu przywódczego składa się także wybór pomiędzy dostosowaniem strategii postępowania do indywidualnego pracownika bądź też indywidualnego zadania (pytanie 14). W tym miejscu możemy dopatrywać się analogii z koncepcją R. Blake'a i J. Moutona, opartą na dwóch podstawowych wymiarach: trosce o ludzi i trosce o produkcję (**siatka kierownicza**), czy podziałem R. Likerta na liderów **zorientowanych na zadania** oraz **nastawionych na ludzi** (patrz wyżej – teorie zachowań i stylów). Założenia percepcyjnej teorii przywództwa w dużej mierze opierają się na jego refleksyjnym obrazie w oczach samych liderów. Z tego względu w skład zbiorczego konstrukt „styl przywódczy” wchodzić będzie także pytanie o związek silnego przywództwa z sukcesem firmy. Nawiązanie do teorii atrybutywnych widoczne jest w pytaniu z kafeterią o cechy dobrego przywódcy (codzienna wytężona praca, doświadczenie, umiejętność tworzenia wizji i planów).

Dla potrzeb tej pracy postanowiłem tak ujętą operacjonalizację stylu przywódczego rozszerzyć także na wyodrębnione w kwestionariuszu zmienne odnoszące się do świata pozaorganizacyjnego (pytania z tabelki nr 5) oraz te, które odzwierciedlają wartości przedsiębiorstwa (pytania z tabelki nr 10). Styl przywódczy oparty na pierwszej grupie zmiennych nazwijmy zatem **pozaorganizacyjnym stylem przywódczym**. *Utożsamiać on będzie matrycę spostrzeżeniową respondentów konstruowaną na podstawie wyznawanych przez nich norm i wartości agregujących i kumulujących ich osobiste doświadczenia wynikające z funkcjonowania w prywatnym, pozazawodowym świecie.* **Organizacyjny styl przywódczy** w sposób analogiczny będzie się odnosił do tych wszystkich itemów, które grupują zmienne opierające się na percepcji rzeczywistości organizacyjnej przez badanych.

6. Przedmiot badań

Badania zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających powyżej stu pracowników (w chwili tworzenia ich bazy zbiorczej). Respondentami są menedżerowie średniego i najwyższego szczebla zarządzania oraz szefowie kadr. Przedstawione w tej pracy wyniki wiążą się z informacjami uzyskanymi od tej pierwszej grupy osób. Wynikają one z deklarowanych przez nich wartości odnoszących się zarówno bezpośrednio do sytuacji występującej w

przedsiębiorstwie jak również wynikających z ich ogólnych przekonań. Można je wpisać w ramy swoistej matrycy spostrzeżeniowej stanowiącej swoistą „nakładkę znaczeniową” na ich percepcję organizacyjnej rzeczywistości. Na jej podstawie można mówić jedynie o pewnych tendencjach w kierowaniu ludźmi, które mogą dać podstawę do ich porównania ze stylami opisanymi przeze mnie w części teoretycznej. Należy oczywiście pamiętać o tym, by nie kierować się poszczególnymi wartościami, lecz dokonać syntezy i na tej podstawie wyciągać wnioski ogólne, które stanowiąc będą zawsze jedynie coś na kształt średniej arytmetycznej.

7. Metodologia badań

Badania, na których opiera się ta praca, wykonane zostały pod kierunkiem Profesora Krzysztofa Koneckiego przez członków Katedry Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Autor tej pracy był współtwórcą kwestionariusza badawczego. Do jego zadań należało także opracowanie wywiadów kwestionariuszowych, kodowanie danych, opracowywanie tabel statystycznych (korelacje, rozkłady brzegowe i inne wyliczenia statystyczne w programie SPSS) oraz konstrukcja klucza kodowego. Po zakończeniu badań empirycznych zajmował się również analizą uzyskanych w ten sposób danych ilościowych.

Badania przy pomocy wywiadów kwestionariuszowych zostały przeprowadzone wśród kadry kierowniczej 55 przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających powyżej stu pracowników i objęły cztery miasta: Warszawę, Łódź, Rzeszów i Poznań. Jednostki do analizy dobrane były metodą losowo – kwotową. System kwotowy uwzględniał proporcje oparte na rozróżnieniu na przedsiębiorstwa prywatne (320 czyli 72,9% z ogółu 439) i państwowe (119 stanowiących 27,1% tej liczby), z kapitałem krajowym (332 – 74,9% z 443) i zagranicznym (111 – 25,1%) oraz ich wielkość ze względu na ilość zatrudnionych osób.⁶⁰ Łączna liczba zrealizowanych wywiadów kwestionariuszowych pierwszego i drugiego typu⁶¹ wyniosła 506. W Rzeszowie próba wyniosła N=88, w Poznaniu N=102, w Łodzi N=124, zaś w Warszawie N=137. Liczba kwestionariuszy drugiego typu (z kierownikami działów personalnych) wyniosła 55. Wśród respondentów

⁶⁰ Przy doborze próby uwzględniono przedsiębiorstwa zatrudniające od 100 do 500 pracowników oraz przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 500 pracowników.

⁶¹ Kwestionariusz nr 1 przeznaczony był dla menedżerów, zaś kwestionariusz nr 2 dla szefów kadr. Przyjęty przez nas model 10 + 1 oznacza, że w jednym przedsiębiorstwie zamierzaliśmy przeprowadzić 10 wywiadów z kierownikami i jeden z szefem kadr. Ze względu na wielkość firm i ilość kierowników nie zawsze ta liczba wywiadów została zrealizowana.

objętych wywiadem kwestionariuszowym nr1 było 56,2%⁶² (241) mężczyzn i 43,8% (188) kobiet⁶³ o średniej wieku 42,5 roku, zaś wśród pracowników personalnych 22% (11) mężczyzn i 78% (39) kobiet o tej samej średniej wieku.⁶⁴ Ogólna średnia liczba (w nawiasach podano odchylenie standardowe) zatrudnionych wyniosła 569 osób, zaś w Warszawie 1032 (sd = 1275), w Łodzi 187 (129), w Poznaniu 543 (660) i w Rzeszowie 501 (695). Przeciętny „wiek” firmy wyniósł 38 lat (sd = 36) i w poszczególnych miastach: w Warszawie 39 (49), Łodzi 53 (35), Poznaniu 29 (29) natomiast w Rzeszowie 29 (17). Wyniki prezentowane w tym artykule bazują na danych uzyskanych za pomocą kwestionariusza nr 1 i opierają się na wybranych wartościach deklarowanych ujętych w wymiary, na podstawie których możemy wnioskować o charakterze stylów przywódczych, jak również ich regionalnym zróżnicowaniu. Wymiary te są zoperacjonalizowane w formie pytań przy użyciu skali Likerta, dlatego analiza korelacyjna⁶⁵ przeprowadzona została metodą r-Spearman’a, przy zachowaniu progu istotności statystycznej na poziomie nie mniejszym niż $p=0,05$ ⁶⁶. Ze względu na fakt wykorzystania w badaniach dylematów (np. analiza – synteza, równość – hierarchia itd.), autor posłużył się także techniką zbliżoną do tzw. badania mocy rozdzielczej pozycji (*discriminative power of item*). Elementem różnicującym wersję klasyczną tej metody od zastosowanej w tej pracy jest analiza uśrednionych wyników dla każdej z określonych grup respondentów (w ramach poszczególnych regionów, lub ze względu na płeć) a nie dla jednostek (por. W. J. Goode, P. K. Hatt 1952 [w:] pod red. S. Nowaka 1965, s. 303). Konsekwencją użycia tej metody będzie próba umiejscowienia „całego regionu” na porządkowej skali nasilenia badanej cechy jak również ocena możliwości dywersyfikacyjnej danego itemu. W przypadku korelowania wartości tychże wymiarów w postaci agregacyjnej wykorzystana została metoda r-Pearsona przy powyższym, identycznym poziomie istotności. Ze względu na relatywnie niewielką korelację wewnętrzną zmiennych składających się na zmienne agregacyjne autor nie zastosował równania regresji do prognozy tychże zależnych zmiennych agregacyjnych. Różnice

⁶² Wyniki te nie odpowiadają próbie ogólnej $N=451$, gdyż w 22 przypadkach stwierdzono braki danych.

⁶³ W Warszawie: spośród 130 respondentów 56,2% (73) mężczyźni 43,8% (57) kobiety, w Łodzi odpowiednio m: 53% (61), k: 47% (54), w Poznaniu m: 58,2% (57), k: 41,8% (41), w Rzeszowie m: 58,1% (50), k: 41,9% (36).

⁶⁴ Odchylenie standardowe (*standard deviation*) w obu przypadkach było zbliżone i wyniosło odpowiednio 9,86 i 9,2. Wśród respondentów „pierwszego typu” najmłodszy miał 20 zaś najstarszy 80 lat, zaś w drugim przypadku odpowiednio 25 i 57 lat.

⁶⁵ Jak zauważają M. Jahoda i inni, nie jest możliwe określenie, jakie niedokładności pociąga za sobą wykonywanie korelacji opartej na skali porządkowej, jednak w naukach socjologicznych jest to na tyle częsta praktyka (por. M. Jahoda, M. Deutsch, S. Cook 1955 [w:] pod red. S. Nowaka 1965, s. 276 - 277), że również w tej pracy postanowiłem ją wykorzystać.

⁶⁶ W praktyce prawie wszystkie korelacje wystąpiły przy poziomie istotności $p = 0,0001$.

istotności pomiędzy średnimi w czterech badanych populacjach (Warszawy, Łodzi, Poznania i Rzeszowa) zbadane zostały jednoczynnikową analizą wariancji (One-Way ANOVA) oraz testem *post hoc* Tukey'a i Scheffe'a.

Analizowane przeze mnie wartości należą do baterii wskaźników⁶⁷ na podstawie, których możemy twierdzić o pewnych właściwościach stylów przywódczych (*indicatum*) uprawniających nas do próby klasyfikacji ich i porównania do modeli wyodrębnionych w literaturze.

Przywódtwo jest zjawiskiem opartym na pewnych „jakościowych” relacjach międzyludzkich stąd możliwości eksplanacyjne metod ilościowych, w tym przypadku wywiadów kwestionariuszowych o wysokim stopniu standaryzacji⁶⁸, wydają się być ograniczone. Na podstawie testów statystycznych możemy wskazać na siłę i kierunek związku pomiędzy cechami, możemy też pogrupować i nazwać zmienne, które mają wpływ na badane przez nas zjawisko. Znacznych trudności dostarcza nam już jednak określenie co w pewnych przypadkach stanowi zmienną zależną a co zmienna niezależną. Z pewnością jednak nie możemy odpowiedzieć sobie na zasadnicze pytanie: **Dlaczego?** Nie znamy zatem przyczyn takiego, a nie innego stanu rzeczy. W celu poszerzenia pola analizy postanowiłem skorzystać z dwóch technik jakościowych. Pierwsza z nich polega na analizie gotowych już wywiadów kwestionariuszowych. Dysponując pewnymi informacjami zdobytymi na podstawie wcześniejszych analiz statystycznych będę próbował powiązać wyniki ilościowe z ich jakościowym uzasadnieniem. Druga technika polegać, będzie na przeprowadzeniu wywiadów z poszukiwaną listą informacji wśród kilku respondentów – menedżerów. Poszukiwana lista informacji powstanie w wyniku analizy związków korelacyjnych zbudowanych przy pomocy wcześniej omawianych badań ilościowych. Po dokonaniu operacjonalizacji poszukiwanych informacji, czyli w tym wypadku przekształcenia wyników statystycznych w pytania dla respondentów możliwa będzie konstrukcja określonego bloku pytań problemowych. Zaletą tej metody jest możliwość bardziej kompleksowego zrozumienia rezultatów badań ilościowych dzięki wykorzystaniu metody jakościowej.

⁶⁷ Dla potrzeb niniejszej pracy użyję definicji zaproponowanej przez J. Lutyńskiego: *Wskaźnikiem zjawiska Z jako indicatum nazwiemy takie zjawisko W – różne od Z, od celowego odwzorowania Z w języku lub obrazie, a także od pytań, odpowiedzi i innych przekazów wchodzących w skład operacji badawczych – na podstawie którego badacz przyjmuje, iż wystąpiło Z z wystarczającym prawdopodobieństwem.* (Lutyński, 1994).

⁶⁸ Zgodnie z podziałem zaproponowanym przez I. Przybyłowską wywiad kwestionariuszowy o większym stopniu standaryzacji to taki, w którym *dominują pytania zamknięte a zapis w większości ma charakter kategoryzujący* (I. Przybyłowska [w:] pod red. K. Lutyńskiej i A. P. Wejlanda 1983, s. 44 – 45).

8. Hipotezy badawcze

H1: Zróżnicowanie regionalne ma istotny wpływ na style przywódcze

W powyższej, najważniejszej hipotezie zakładam, że wśród respondentów z Warszawy, Poznania, Łodzi i Rzeszowa istnieje statystycznie zróżnicowane nasilenie określonych czynników wchodzących w skład stylu przywódczego. Jeśli potwierdzą się te przypuszczenia będziemy mogli mówić o różnych modelach przywództwa w tych miastach. Jeśli na podstawie analiz nie uda nam się dowieść, że region „dywersyfikuje” sposób sprawowania władzy w firmach będzie to prawdopodobnie oznaczało, iż w Polsce istnieje jeden, w miarę homogeniczny typ przywództwa organizacyjnego.

H2: Mężczyźni i kobiety nie różnią się pod względem stylów przywódczych

Zakładam, że kobiety menedżerowie nie będą zasadniczo (istotnie statystycznie) różniły się od mężczyzn pod względem wybranych czynników składających się na zoperacjonalizowany przeze mnie styl przywódczy. Przyjmując założenie M. L. van Engena⁶⁹ (patrz rozdział teoretyczny: płeć jako determinanta określonego stylu przywódczego) przypuszczam, że określone środowisko, w tym wypadku biznesowe, może warunkować określone, jednolite dla całej grupy sposoby zachowania. Jest ono emanacją arbitralnie narzuconego sposobu myślenia opartego na interioryzacji podobnych wartości i postaw. Jeśli uda nam się pozytywnie zweryfikować powyższą hipotezę będziemy mogli stwierdzić, że nie istnieje „męski” i „żeński” typ przywództwa organizacyjnego. Jeśli okaże się, że płeć respondentów ma wpływ na sposób sprawowania przez nich władzy, będzie można przypuszczać, że kobiety przenoszą zachowania pozazawodowe na sferę zachowań profesjonalnych, albo też środowisko zawodowe tak na prawdę nie jest w stanie wymusić, określonego sposobu zachowania wynikającego z przyjętego postrzegania rzeczywistości.

⁶⁹ (por. S. P. Robbins 1998, s. 256, M. L. van Engen, R. van der Leeden, T. M. Willemsen 2001, s. 583, A. M. Pines, H. Dahan-Kalev, S. Ronen 2001, s. 608 i inni)

H3: Bardziej doświadczeni menedżerowie są w większym stopniu skłonni do autorytaryzmu

Zakładam, że osoby starsze, których początki karier przypadają na okres przedtransformacyjny będą odznaczać się większym przywiązaniem do hierarchicznych struktur władzy opartych na relacjach silnie sformalizowanych. W większym stopniu będą także kładli nacisk na realizację zadań niż poprawność kontaktów między zwierzchnikami i podwładnymi. Odwołując się do zaprezentowanych w części teoretycznej podziałów typów stylów przywódczych starsi menedżerowie będą reprezentowali raczej autorytarny typ sprawowania władzy. Jeśli okaże się, że powyższe różnice pomiędzy respondentami z różnych grup wiekowych nie występują, może to oznaczać fakt, że menedżerowie z większym stażem potrafili dostosować się do tendencji decentralizacji władzy w przedsiębiorstwie.

H4: Wartości pozaorganizacyjne związane ze stylem przywódczym znajdują swe odzwierciedlenie w wartościach organizacyjnych.

W powyższej hipotezie przyjmuję założenie, że te dwa systemy wartości wyrastające z różnych „światów społecznych”, w jakich respondent funkcjonuje będą się ze sobą przeplatały. Oznacza to, że jeśli hipoteza ta zostanie zweryfikowana pozytywnie to będziemy mogli mówić o przenoszeniu pewnych spostrzeżeń z jednej rzeczywistości na drugą. Ze względu na fakt, że metody statystyczne nie są w stanie odpowiedzieć nam na pytanie o kierunek i charakter „transferu” wartości i norm (czy ze świata prywatnego w kierunku zawodowego, odwrotnie, czy może równolegle w sposób symultaniczny) skorzystam z triangulacji metodologicznej i posłużę się wywiadami narracyjnymi i wywiadem z poszukiwaną listą informacji.

Część empiryczna

9. Analiza wyników badań empirycznych i weryfikacja hipotez badawczych

H1: Zróżnicowanie regionalne ma istotny wpływ na style przywódcze

Kierunek naszych analiz będzie zgodny z regułą „od ogółu do szczegółu”, dlatego najpierw musimy sprawdzić, w jaki sposób rozkładają się średnie wartości badanych zmiennych wchodzących w skład organizacyjnych stylów przywódczych⁷⁰ (patrz wyżej) w poszczególnych miejscowościach. Pierwsze obliczenia objęły dylematy: równości – hierarchia i indywidualizm – kolektywizm. Rozpiętość (*range*) pierwszego itemu wynosi 20 punktów (5 punktów – najniższy stopień odczuwanej hierarchii, 25 punktów najwyższy), zaś drugiego 28 (7 punktów -najwyższy poziom odczuwanego indywidualizmu, 35 – górny pułap kolektywizmu).

Tab. 2 Uśrednione wartości agregacyjne dylematów: równość – hierarchia (**hierarchizacja**) oraz indywidualizm – kolektywizm (**indywidualizm**)

Wybrane wymiary stylu przywódczego	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Hierarchizacja	13,1	12,75	13,66	13,3	12,6
(Odchylenie stand.)	2,46	2,3	2,8	2,4	2
Minimum	7	7	8	7	8
Maksimum	25	23	25	23	17
Liczba przypadków (N)	447	136	123	101	87
Indywidualizm	24,9	25,2	24,24	25,2	25,2
(Odchylenie stand.)	3,2	2,9	3,5	3,3	2,9
Minimum	12	16	12	19	17
Maksimum	33	31	32	33	31
Liczba przypadków (N)	444	133	122	102	87

Źródło: wyliczenia własne

Pierwszy z badanych przez nas wymiarów (hierarchia) osiągnął średnią wartość w skali „ogółem” 13,1 (patrz także wykres 1 w załączniku 1). Jeśli ten wynik

⁷⁰ W przypadku weryfikacji czterech pierwszych hipotez autor bierze pod uwagę jedynie zmienne opisujące rzeczywistość organizacyjną. Jedynie piąta hipoteza, ze względu na swój eksplanacyjny względem wcześniejszych hipotez charakter zakłada analizę korespondencji pomiędzy wartościami organizacyjnymi i pozaorganizacyjnymi.

porównamy do wartości środkowej wynoszącej 15 punktów⁷¹ to zauważymy, że odpowiedzi respondentów mniej więcej zajmują pozycję centralną na kontinuum równość – hierarchia. Niewielkie przesunięcie w stronę postawy egalitarnej (o 2 punkty) może wskazywać na stopniową zmianę mentalności menedżerów, lecz bez analizy określonego trendu nie możemy tego stwierdzić z całą pewnością. Także w przypadku drugiego wymiaru możemy zaobserwować zbliżenie się postaw respondentów w stronę jednego z krańców. Wartości oparte na kolektywizmie wydają się delikatnie przeważać nad postawami indywidualistycznymi i umiejscowione są cztery punkty od środka (wynoszącego 21) w stronę kolektywizmu. Jeśli weźmiemy pod uwagę prawie centralne umiejscowienie odpowiedzi respondentów na skali równość – hierarchia jak również niewielkie nasilenie postaw kolektywnych to trudność w przyporządkowaniu Polski przez Ch. Roberta i jego kolegów do jednego modelu (*horyzontalny indywidualizm* i *wertykalny kolektywizm*) wydają się być zrozumiałe. Jak wskazują wyniki zebrane w tabeli także i w poszczególnych miastach średnie wartości nie wiele się od siebie różnią. Warto także zwrócić uwagę na niewielkie wartości odchyleń standardowych, które mogą sugerować małe zróżnicowanie odpowiedzi w ramach poszczególnych grup respondentów. Żeby jednak można było mówić o pewnych subtelnościach lokalnych należy posłużyć się testem One Way ANOVA, który wskaże nam czy powyższe różnice średnich wartości agregatowych są istotne statystycznie.

Tab. 3 Jednoczynnikowa analiza wariancji One Way ANOVA dla dylematów: równość – hierarchia oraz indywidualizm – kolektywizm w badanych miastach (Warszawa, Łódź, Poznań i Rzeszów)

Szacowane zmienne	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody (df)	Wartość F	Istotność statystyczna
HIERARCHIZACJA* MIASTO	Oszacowanie międzyklasowe	3	4,503	0,004
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	443		
	Oszacowanie całkowite	446		
INDYWIDUALIZM * MIASTO	Oszacowanie międzyklasowe	3	2,698	0,045
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	440		

⁷¹ Wartość środkowa to suma wartości minimalnej (5) i maksymalnej (25) podzielona przez 2 (przyp. autor).

Źródło: wyliczenia własne

Wartości statystyki testu F dla obu wymiarów przy standardowym poziomie istotności 0,05 (4,50 dla dylematów: równość – hierarchia oraz 2,67 dla dylematu indywidualizm – kolektywizm) okazały się większe od wielkości obszaru krytycznego, dzięki czemu możemy wstępnie odrzucić hipotezę zerową o braku zróżnicowania średnich dla badanych prób. Należy jednak zauważyć, że dla drugiego wymiaru wartość F tylko w niewielkim stopniu przekracza obszar krytyczny. Na tym etapie naszej analizy możemy zatem powiedzieć, że różnice w średnich w jakimś stopniu spowodowane są dokonaną kategoryzacją, czyli w naszym przypadku podziałem na miasta. Posługując się miarą ETA spróbujemy odpowiedzieć na pytanie: w jakim stopniu kategoryzacja regionalna wyjaśnia zróżnicowanie średnich?

Tab. 4 Siła związku (ETA) pomiędzy zmiennymi zależnymi: hierarchizacja i indywidualizm oraz zmienną niezależną: miasto (Warszawa, Łódź, Poznań, Rzeszów)

Analizowane zmienne	Eta	Eta ²
HIERARCHIZACJA	0,172	0,030
* MIASTO		
INDYWIDUALIZM	0,134	0,018
* MIASTO		

Źródło: wyliczenia własne

Niskie wartości tego wskaźnika (ETA) mówią nam o tym, że zależność pomiędzy regionem a uśrednionymi wartościami wskaźników wymiaru sieciowego i merytokratycznego jest bardzo słaba. Wskaźnik ETA podniesiony do kwadratu pozwala na stwierdzenie, że podział na miasta tylko w 3% w przypadku dylematu równość - hierarchia i w 1,8% w przypadku dylematu indywidualizm – kolektywizm może tłumaczyć nam zróżnicowanie uśrednionych wartości poszczególnych wymiarów. Okazuje się zatem, że jeśli kategorię miasto potraktujemy zbiorczo, tzn. bez przypatrywania się poszczególnym regionom to praktycznie żadnego związku ze zróżnicowaniem średnich nie można odnotować. Musimy jednak mieć świadomość faktu, że taka perspektywa zakłada wzajemne znoszenie się „zdolności dyferencyjnych” poszczególnych miast. Oznacza to, że nawet, jeśli jakieś miasto

istotnie się różni to i tak wskazania w pozostałych te różnice zniwelują. Spróbujmy zatem wykorzystać test Tukey'a by spojrzeć na strukturę wzajemnych relacji pomiędzy miastami i odpowiedzieć sobie na pytanie: czy menedżerowie ze wszystkich miast w takim samym stopniu postrzegają omawiane wartości, czy może w którymś z nich jest zdecydowanie inaczej?

Tab. 5 Wieloporównawczy test *post hoc* Tukey'a dla hierarchizacji jako zmiennej zależnej i miasta jako zmiennej niezależnej

MIASTO	MIASTA	Istotność statystyczna	Przedział ufności (95%)	
			Dolna granica	Górna granica
Warszawa	Łódź	0,013 ⁷²	-1,6942	-,1391
	Poznań	0,286	-1,3876	,2540
	Rzeszów	0,985	-,7400	,9757
Łódź	Warszawa	0,013*	,1391	1,6942
	Poznań	0,707	-,4892	1,1889
	Rzeszów	0,013*	,1591	1,9099
Poznań	Warszawa	0,286	-,2540	1,3876
	Łódź	0,707	-1,1889	,4892
	Rzeszów	0,218	-,2294	1,5987
Rzeszów	Warszawa	0,985	-,9757	,7400
	Łódź	0,013*	-1,9099	-,1591
	Poznań	0,218	-1,5987	,2294

Źródło: wyliczenia własne

Z wartości przedstawionej w powyższej tabelce wynika, że choć w niewielkim stopniu to jednak spośród wszystkich miast najbardziej odbiegające są wskazania w Łodzi⁷³, co dodatkowo potwierdził test na homogeniczność prób⁷⁴, którego ze względu na zaplanowaną objętość pracy nie zamieściłem. Podobna analiza w stosunku do drugiego wymiaru: indywidualizm – kolektywizm nie wykazała żadnego zróżnicowania wewnętrznego (strukturalnego) w obrębie badanych miast. Na tym etapie naszej analizy możemy zatem powiedzieć, że dwa istotne elementy składające się na styl przywódczy zachowują podobny kształt w każdym z badanych miast. Spróbujmy przyjrzeć się pozostałym składnikom i na tej podstawie spróbować odnieść się do przyjętej przez nas hipotezy. Kolejną analizowaną przez nas zmienną jest kwestia delegowania uprawnień (*empowerment*). Jest ona ważna dla określenia odczuwanego przez menedżerów poziomu

⁷² Dla poziomu istotności statystycznej p (0,01 – 0,05) oznaczenie (*) zaś dla p<0,01 oznaczenie (**).

⁷³ Powyższe wyniki znalazły także potwierdzenie w teście *post hoc* Scheffe'a, którego nie przedstawiłem ze względu na ograniczoną objętość tej pracy.

⁷⁴ Test na homogeniczność prób Scheffe'a ze względu na nierówną wielkość badanych prób nie mógł zostać wykonany poprawnie.

partycypacji pracowniczej i stanowi konstytutywny element istoty przywództwa organizacyjnego (patrz także wykres 2, załącznik 1).

Tab. 6 Procentowy rozkład⁷⁵ odpowiedzi na temat delegowania uprawnień

% rozkład odpowiedzi na temat delegowania uprawnień w firmie	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
1) W mojej firmie kierownicy dzielą się z podwładnymi kompetencjami, wszyscy czujemy się odpowiedzialni za realizowane projekty	52,6	57	52	50,5	48,9
2) W mojej firmie nie istnieje delegowanie władzy i uprawnień na niższe szczeble, które pełnią funkcję jedynie wykonawczą	11	8,9	17,9	12,9	2,3
3) W mojej firmie delegowanie uprawnień na niższe szczeble dotyczy tylko wybranych projektów	36,5	34,1	30	36,6	48,9

Źródło: wyliczenia własne

Problem delegowania uprawnień znajduje odzwierciedlenie w pewnym zróżnicowaniu jego specyfiki w ramach poszczególnych miast. O ile w Warszawie partycypacja decyzyjna wśród ogółu pracowników jest deklarowana przez 57% menedżerów o tyle w przypadku Rzeszowa już tylko 49%. Nasuwa się zatem skojarzenie, że **im większe miasto tym większy stopień przekazywania kompetencji oraz udział zbiorowości pracowniczej w procesach decyzyjnych**. Rozkład odpowiedzi w kolejnym pytaniu wskazuje jednak, że powyższa generalizacji pozbawiona jest silniejszych podstaw. W Rzeszowie, mieście, w którym poprzednio najmniejszy odsetek respondentów deklarował delegowanie uprawnień tym razem także najmniej jest wskazań na ich brak w obrębie firmy (2,3%). Największa część respondentów (18%), którzy zaprzeczali delegowaniu uprawnień w firmie wystąpiła w Łodzi, oraz w Poznaniu (13%). Warszawscy respondenci tylko w 9% deklarują zupełny brak delegowania uprawnień. W przypadku odpowiedzi na pytanie trzecie związane z częściowym delegowaniem uprawnień ograniczonym tylko do wybranych projektów najwięcej

⁷⁵ Podane procenty przedstawiają rozkład tylko „ważnych” odpowiedzi, czyli po wyłączeniu braków danych (tzw. *valid percent*), dlatego mogą nie sumować się do 100. Patrz także załącznik nr 1.

wskazań wystąpiło w Rzeszowie (49%), zaś najmniej w Łodzi (30%). Suma odpowiedzi na pierwsze pytanie oraz na trzecie mogłaby wskazywać na to, że to właśnie w rzeszowskich przedsiębiorstwach stopień delegowania uprawnień jest relatywnie największy. Należy jednak zauważyć, że najwyższe wskazania odpowiedzi na jedno pytanie jest neutralizowane odpowiedziami na pozostałe, co w konsekwencji nie pozwala nam na budowanie pewniejszej generalizacji.

Na styl przywódczy składa się także swoista strategia firmy ustalana przez jej kierownictwo. W zależności od polityki opartej na dostosowywaniu strategii przedsiębiorstwa do, pracownika (nazwijmy ją **strategią miękką**) bądź zadania (**strategia twarda** - „zadaniowa”) możemy wywnioskować o tym jak ważną rolę menedżerowie są skłonni przypisywać zwykłym pracownikom. Nie można mówić tutaj o prostej zależności, lecz jest to z pewnością informacja, która nam mówi gdzie znajduje się punkt ciężkości w opracowywaniu strategii. Czy na pierwszym miejscu stawia się człowieka, którego satysfakcja może przekładać się na jakość produktu, czy raczej dochodzi do „skrócenia drogi” i tym samym pominięcia „czynnika ludzkiego”?⁷⁶ Jest to o tyle ważna kwestia, że w jakimś stopniu uchyla rąbek tajemnicy na temat filozofii firmy, jej podstawowych założeniach opartych na hierarchizacji poszczególnych elementów (patrz także wykres 3 w załączniku 1).

Tab. 7 Uśrednione wartości⁷⁷ strategii „miękkiej” i „twardej”

Wybrane wymiary stylu przywódczego	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Strategia miękka	3,6	3,5	3,46	3,63	4,0
(Odchylenie stand.)	2,46	1,1	1,18	1,0	0,75
Liczba przypadków (N)	449	137	123	101	88
Strategia twarda	4,1	4,13	4,0	4,16	4,15
(Odchylenie stand.)	3,2	0,85	1,0	0,75	0,69
Liczba przypadków (N)	450	137	124	101	88

Źródło: wyliczenia własne

Już na pierwszy rzut oka możemy dostrzec pewną analogię w przypadku wskazań respondentów z Rzeszowa. Podobnie jak w kwestii delegowania uprawnień także i

⁷⁶ Por. P. Kotler 2000.

⁷⁷ Podobnie jak w poprzednich przypadkach odpowiedzi były przypisane do skali Likerta (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak).

specyfika strategii firmy zdaje się dzielić respondentów na dwie skrajne części – tutaj odzwierciedlane przez średnie. Strategia miękka, oparta na umiejscowieniu w centrum planistycznym pracownika jest najsilniej postrzegana w Rzeszowie⁷⁸, lecz także strategia twarda zyskuje znaczne odzwierciedlenie w opiniach tychże menedżerów. Być może sprzeczność jest tylko pozorna, jeśli odniesiemy te wyniki do wspomnianej wyżej **siatki kierowniczej** R. Blake i J. Mouton. Strategię, w której kładziony jest zarówno nacisk na potrzeby pracowników jak również realizację zdania, w zależności od intensyfikacji tychże działań nazwał **kierowaniem zrównoważonym (stylem w pół drogi)** lub **zintegrowanym (zespołowym albo demokratycznym)**. W przypadku pozostałych miast można zaobserwować silniejsze przesunięcie w stronę strategii twardej, kosztem miękkiej. Należy także dostrzec, że całkowite różnice w średnich nie są na tyle głębokie by mówić o diametralnie różnej percepcji strategii firmy przez jej menedżerów w badanych miastach.

Nasza dotychczasowa analiza stylów przywódczych skupiała się na wybranych przesłankach o charakterze pośrednim, na podstawie, których mogliśmy mówić o kształcie jego poszczególnych aspektów. Ważną rolę w interpretacji uwarunkowań zjawiska przywództwa odgrywa także „autopercepcja” oparta na ustosunkowaniu się badanych do wybranych cech dobrego lidera. Prosiłiśmy o umiejscowienie na skali porządkowej wybranych atrybutów menedżera – **codzienna wyęźniona praca** (zmienna **praca**), **doświadczenie** oraz **umiejętność tworzenia wizji i planów** (zm. **wizje**) w ten sposób, by najważniejszej cesze przyznano 3 punkty, średnio istotnej 2 zaś najmniej ważnej 1. Niżej prezentujemy uśrednione wyniki w badanych przez nas miastach

Tab. 8 Uśrednione wartości wybranych cech menedżerów

Wybrane wymiary stylu przywódczego	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Praca	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6
(Odchylenie stand.)	0,7	0,7	0,73	0,68	0,67
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88
Doświadczenie	2	2	2,2	2	1,8
(Odchylenie stand.)	0,73	0,74	0,66	0,76	0,7
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88
Wizje	2,6	2,5	2,4	2,4	2,6
(Odchylenie stand.)	0,77	0,7	0,8	0,82	0,72

⁷⁸ Rzeszów pod tym względem różni się od pozostałych miast, co znalazło także odzwierciedlenie w testach *post hoc* Tukey’a i Scheffé’a niezamieszczonych z powodu zakładanej objętości pracy.

Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88
-----------------------	-----	-----	-----	-----	----

Źródło: wyliczenia własne

W tym przypadku pominiemy analizę i tak niewielkich różnic pomiędzy poszczególnymi miastami, jako kwestię mało istotną i zajmiemy się interpretacją porządkowego zaszeregowania wybranych cech przez naszych respondentów. Już na pierwszy rzut oka widać, że „ważność” badanych przez nas atrybutów dobrego menedżera układa się w pewien ogólny dla wszystkich miast wzór. Za najważniejszą cechą uchodzi umiejętność tworzenia wizji i planów (wizje), następną w kolejności jest doświadczenie, zaś najmniej ważną pracowitość. Takie uszeregowanie może wskazywać na to, że w cenie są zdolności charyzmatyczne, że dobry menedżer to taki, który ma wizję i do niej dąży. Zaistniała zgodność aksjologiczna wśród respondentów z różnych miast potwierdza nasze wstępne przypuszczenia, że styl przywódczy utożsamiany przez nas z wybranymi jego aspektami zachowuje podobny kształt wśród respondentów z różnych regionów.

Ostatnim wreszcie „składnikiem” stylu przywódczego jest, podobnie jak poprzednio, autopercepcja odnosząca się do odpowiedzi na pytanie: *czy według Pana/Pani silny przywódca jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy?* Odpowiedzi w skali Likerta punktowane były w ten sposób, że wskazaniom *zdecydowanie nie* przyznawaliśmy 1 punkt zaś *zdecydowanie tak* 5 punktów. W tabelce niżej znajdują się uśrednione wyniki (patrz także wykres 4 w załączniku 1).

Tab. 9 Uśrednione wartości odpowiedzi na pytanie: *czy według Pana/Pani silny przywódca jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy?*

Silny przywódca jako gwarant sukcesu firmy	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Średnia arytmetyczna	4,1	4,17	4	3,98	4,2
(Odchylenie stand.)	1	1	1	1,15	0,8
Liczba przypadków (N)	447	137	123	99	88

Źródło: wyliczenia własne

Podobnie jak poprzednich aspektach przywództwa, także i tutaj brak jest statystycznie istotnych różnic w postrzeganiu roli, jaką zajmuje silny przywódca w organizacji. Dodatkowym tego potwierdzeniem jest także niewielka skala różnic w odpowiedziach w ramach poszczególnych grup (miast) odzwierciedlana przez wskaźnik

odchylenia standardowego. Zaskakuje natomiast inny fakt, mianowicie w każdym z badanych miast respondenci zdecydowanie odczuwają potrzebę przywództwa opartego na sile i stanowczości. Sięgając do literatury przedmiotu można ten stan tłumaczyć, tym, że Polska jest krajem, w którym zwłaszcza gospodarka znajduje się pośrodku drogi pomiędzy mechanizmami typowymi dla centralnego planowania a neoliberalną gospodarką rynkową (por. R. Ettenson 1993, s. 15, Ch. Robert, T. M. Probst J. J. Martocchio i inni 2000, G. Reber, W. Auer-Rizzi 2003, s. 203 – 291).

Analiza wybranych przez nas wskaźników stylu przywódczego pozwala nam na ostrożną weryfikację przyjętej przez nas hipotezy (H1). Okazuje się, że tak zoperacjonalizowany przez nas styl przywódczy zachowuje podobny kształt w ocenie menedżerów z badanych przez nas miast. Pomimo wystąpienia pewnych, regionalnie uwarunkowanych różnic (kwestia delegowania władzy czy strategii firmy) możemy stwierdzić, że prawdopodobnie istnieje swoisty, raczej jednolity, z enklawicznie występującymi odchyleniami, model przywództwa organizacyjnego. Już w tej chwili możemy zatem ustosunkować się do przyjętej przez nas hipotezy i stwierdzić, że została ona zweryfikowana negatywnie, tzn. **zróźnicowanie regionalne nie ma istotnego wpływu na style przywódcze**. Nie udało nam się zatem wykryć kulturowych uwarunkowań stylów przywódczych, gdyż w każdym z badanych przez nas miast są one zbliżone

Na tym etapie naszej analizy potrafimy już odpowiedzieć sobie na pytanie: jaki jest stan faktyczny? Nie znamy jednak nadal odpowiedzi na pytanie: dlaczego? W tym celu postanowiłem zapytać respondentów o źródło braku różnic w postawach kolektywizm – indywidualizm oraz równość – hierarchia, zaś potem o sam styl przywódczy. Pierwszy z respondentów (R1⁷⁹) podał dwie przyczyny, dla których unifikacja postaw i wartości jest tak silna. Pierwsza z nich odnosi się do kraju ogółem: „*Ja myślę, że nie różni się to i nie może się różnić, bo to ciągle jakby jeden kraj i jakby ludzie są bardzo podobni*”. Druga z przyczyn odnosi się już bezpośrednio do mechanizmów zachodzących w firmie. Fakt, że zdanie to zostało powiedziane po głębszym namyśle może sugerować, że jest to rzeczywisty pogląd respondenta: „*te firmy to wymuszają. Ja jako ten Jan Kowalski, to mogę mieć charakter swój, ale w pracy, z ludźmi firma wymusza pewne (4) typy, zachowania, czy podejścia do tego klienta czy ogólnie do pracowników. I firmy są bardzo podobne i ludzie tam zachowują się*

⁷⁹ Mężczyzna, 35 lat, pracuje od 10 lat, a na aktualnym stanowisku 3 lata, główny menedżer ds. sprzedaży i rynku (menedżer średniego szczebla). Firma polska, prywatna (Marten) zajmuje się rozlewnictwem i sprzedażą olei samochodowych. Zatrudnia ok. 20 osób.

podobnie. To jakby jasne”. Zwróćmy uwagę na to, że respondent używa w opisie słowa „wymusza”, które w tym kontekście związane jest ze swoistą nie fizyczną a psychiczną przemocą⁸⁰. Podobieństwo między firmami powiązane z mechanizmem ujednolicania postaw w konsekwencji może generować jednolity model właściwego zachowania i myślenia menedżera. W dalszej części wypowiedzi respondent potwierdza i jednocześnie umacnia swój pogląd na temat jednolitości mechanizmów organizacyjnych: „*No firmy pod tym względem są podobne, podobnie działają, tak jakby oddzielić to czy sprzedają, handlują klamkami, olejami, autami i tam ten..., gdyby nie patrzeć na to, to one wewnątrz działają identycznie*”. Drugi z respondentów (R2⁸¹) w pierwszej części swej wypowiedzi wyraził zaskoczenie i niedowierzenie w związku z faktem braku zróżnicowania regionalnego pod względem badanych przez nas cech: „*Nie zastanawiałem się, ale chyba się różnią. Ci z Warszawy – tam się liczy człowiek, jego dokonania, może ci badani tylko tak mówili i dlatego się nie różnią. Może Poznań też jest inny, bo praca to konkretne wyniki.*” Z wypowiedzi wyraźnie można odczytać, że pewne obiektywne przesłanki związane ze stosowaniem określonego stylu przywódczego respondent wiąże z Warszawą i Poznaniem (dokonania, konkretne wyniki). Druga jednak część wypowiedzi zdecydowanie osłabia znaczenie pierwszej i stanowi potwierdzenie dla sądów wcześniejszego respondenta (R1) – „*To przyszło z Zachodu, model zarządzania w taki czy inny sposób. Są style i tak jest ok, a nie to, co kto lubi, z góry narzucone, ułożone*”. Można także zauważyć, że jest ona dodatkowo „wzbogacona” w element ontologii współczesnego zarządzania w opisywanym przez respondenta (R2) kształcie. Jest ono wyraźnie identyfikowane z państwami zachodnimi, które zdołały wypracować pewne techniki zarządzania wcielane odgórnie na obszarze firmy. Trzeci respondent (R3⁸²) dostrzegalną homogeniczność postaw i wartości polskich menedżerów upatruje w dwóch niezależnych od siebie uwarunkowaniach. Pierwsze z nich utożsamia on z wymianą poglądów wartości i opinii w trakcie studiów jak również podczas poszukiwania pracy. Są to według niego procesy towarzyszące częstemu przemieszczaniu się studentów oraz osób poszukujących pracy. Drugie wyjaśnienie wydaje się być jednak ważniejsze i jemu respondent poświęca znacznie więcej uwagi.

⁸⁰ Być może zjawisko to możemy opisać w kategorii przemocy symbolicznej, terminu wprowadzonego przez Bourdieu.

⁸¹ Mężczyzna, 31 lat, pracuje od 8 lat, a na aktualnym stanowisku 3 lata, koordynator ds. sprzedaży i kluczowych klientów (menedżer średniego szczebla). Firma polska, prywatna (Decapol) branża olei samochodowych. Zatrudnia 8 osób.

⁸² Mężczyzna, 47 lat, staż pracy 20 lat, od 13 lat jest właścicielem hurtowni artykułów spożywczych, sześciu sklepów z artykułami spożywczymi oraz stacji diagnostyczno – naprawczej pojazdów mechanicznych. Zatrudnia 16 osób.

Jest ono związane ze stosunkowo niedawno minionym okresem realnego socjalizmu. „Dodatkowo mamy za sobą *niedaleką* przeszłość socjalistyczną, której jednym z celów była *unifikacja, jedność, równanie* (najczęściej w dół), *utrącanie indywidualności*.” W przeciwieństwie do dwóch poprzednich wypowiedzi, narzucanie określonego sposobu myślenia związane jest raczej poprzednim systemem politycznym niż z zachodnim modelem zarządzania. Pomimo tego, że w zasadzie nie zmienia się sam mechanizm jego zaszczerpienia możemy mówić o różnych formach przejmowania wzorców. Upowszechnianie „wzorca zachodniego” wiązałbym raczej z tym, co Pierre Bourdieu określa mianem *przemocy symbolicznej*. Jest ona bardziej subtelna, skupia w sobie motywatory pozytywne, dzięki czemu głębiej i dłużej wpływa na umysły podmiotów jej oddziaływania. Zbliżenie postaw i wartości wynikające z właściwości istoty poprzedniego systemu interpretowałbym raczej w kontekście *przemocy bezpośredniej i totalnej*. Jest ona bowiem w stanie powstać w pewnym określonym ustroju polityczno - gospodarczym niepozostawiającym obywatelom realnych możliwości wyboru związanych w alternatywy życiowe.

Na podstawie powyższych przesłanek możemy wnioskować, że określony charakter stylu przywódczego w większym stopniu związany jest z „klasą menedżerską” wewnątrznie spójną i homogeniczną niż uwarunkowaniami lokalnymi. Możemy zatem wysnuć wniosek o istnieniu relatywnie jednolitej „kultury menedżerskiej” prawdopodobnie wyrastającej z zawodowego etosu tej grupy społecznej. Jej spójność stanowi konsekwencję swoistych wymogów, jakie narzuca sama istota przedsiębiorczości. To ona kształtuje i „zabezpiecza” określony sposób myślenia, postrzegania rzeczywistości i działania. Okazuje się ona silniejsza niż ewentualny kulturowy wpływ poszczególnych regionów, gdyż nie zna granic przestrzenno – terytorialnych. Możemy zatem ostrożnie zweryfikować negatywnie hipotezę o istotnej roli kulturowych uwarunkowań stylów przywódczych w badanych przez nas miastach.

H2: Mężczyźni i kobiety nie różnią się pod względem stylów przywódczych

Jak już wcześniej wspomniałem zakładałem, że zarówno kobiety jak i mężczyźni nie będą w istotny statystycznie sposób różnić się natężeniem zmiennym składających się na przyjęty przez nas styl przywódczy. Na samym początku poddamy analizie związek płci respondenta z nasileniem postaw kolektywnych i hierarchicznych. W tym celu posłużę się stosowanym już w hipotezie pierwszej wskaźnikiem ETA.

Tab. 10 Siła związku (ETA) pomiędzy zmiennymi zależnymi: hierarchizacja i indywidualizm oraz zmienną niezależną: płeć respondenta

Analizowane zmienne	Eta	Eta ²
HIERARCHIZACJA * PŁEĆ	0,01	0,000
INDYWIDUALIZM * PŁEĆ	0,06	0,004

Źródło: wyliczenia własne

Obliczenia zamieszczone w tabeli wykazują całkowity brak związku pomiędzy płcią respondenta a postawami hierarchicznymi i indywidualistycznymi. Również analiza uzyskanych średnich na skali równość - hierarchia i indywidualizm - kolektywizm nie wykazała żadnego zróżnicowania (patrz wykres 5 w załączniku 1).

Tab. 11 Uśrednione wartości agregacyjne dylematów: równość – hierarchia (**hierarchizacja**) oraz indywidualizm – kolektywizm (**indywidualizm**) wśród kobiet i mężczyzn

Wybrane wymiary stylu przywódczego	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
Hierarchizacja	13,09	13,11	13,07
(Odchylenie stand.)	2,46	2,3	2,5
Liczba przypadków (N)	425	185	240
Indywidualizm	24,98	24,76	25,1
(Odchylenie stand.)	3,1	3,0	3,5
Liczba przypadków (N)	423	186	237

Źródło: wyliczenia własne

Wysoka zbieżność uśrednionych wartości agregacyjnych wśród mężczyzn i kobiet, świadczy o braku zróżnicowania w nasileniu badanych przez nas postaw ze względu na płeć. Oznacza to, że w przypadku dwóch istotnych „składników” przyjętego przez nas stylu przywódczego obydwie grupy nie różnią się między sobą. Można także zaobserwować dużą zgodność odpowiedzi wewnątrzgrupowych, odzwierciedlana przez niski wskaźnik odchylenia standardowego. Już na tym etapie znajdujemy częściowe

potwierdzenie naszego przypuszczenia o braku odmiennego systemu wartości. Styl przywódczy nie może być jednak redukowany tylko do postaw hierarchicznych bądź kolektywnych. Niezwykle ważnym jego elementem, wielokrotnie omawianym w literaturze przedmiotu jak również w tej pracy (patrz rozdział teoretyczny) jest kwestia delegowania uprawnień. Spróbujemy zatem zbadać, czy kobiety i mężczyźni różnią się pod względem ich gotowości do włączania podwładnych w proces decyzyjny (*empowerment*). Dla prześledzenia tego zjawiska dokonany został zabieg połączenia odpowiedzi na skali Likerta *zdecydowanie tak* i *raczej tak* i przedstawienia ich w jednej liczbie (patrz także wykres 6 w załączniku 1).

Tab. 12 Procentowy rozkład odpowiedzi kobiet i mężczyzn na temat delegowania uprawnień

% rozkład łącznej sumy odpowiedzi <i>zdecydowanie tak</i> i <i>raczej tak</i>	Kobiety	Mężczyźni
1) Wydaje P. polecenia po samodzielnym podjęciu decyzji, bez konsultacji z podwładnymi	42,7 ⁸³	40,4
2) Częściowo konsultuje je P. z podwładnymi	46,9	46,9
3) Wszystkie decyzje są podejmowane wspólnie z podwładnymi	45,8	45,8
4) Podwładni mają duże możliwości samodzielnego podejmowania decyzji	43,3	46,4

Źródło: wyliczenia własne

Procentowe wskazania odpowiedzi kobiet i mężczyzn jednoznacznie wskazują na niemalże zupełny brak różnicy w ramach odpowiedzi na te same pytania. Zarówno reprezentanci jednej jak i drugiej grupy przyznają się do podobnego stopnia delegowania uprawnień, co w jeszcze większym zakresie potwierdza nasze przypuszczenia, że styl przywódczy kobiet i mężczyzn pozostaje podobny pod względem pewnych jego aspektów. Podobnie jak w przypadku pierwszej hipotezy spróbujemy jeszcze poddać analizie percepcję roli silnego przywódcy w firmie, wśród kobiet i mężczyzn.

Tab. 13 Procentowy rozkład odpowiedzi kobiet i mężczyzn na temat roli silnego przywódcy w organizacji

% rozkład łącznej sumy odpowiedzi <i>zdecydowanie tak</i> i <i>raczej tak</i>	Kobiety	Mężczyźni
1) Czy według P. silny przywódca jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy?	80,1	85,4

⁸³ Każda z odpowiedzi była skalowana „wewnętrznie“, dlatego nie sumują się one pionowo do 100.

Źródło: wyliczenia własne

Także w przypadku postrzegania roli silnego przywództwa w organizacji mężczyźni tylko w niewielkim stopniu byli skłonni przypisać mu większe znaczenie. Ogólnie rzecz biorąc zarówno jedna jak i druga grupa skłania się ku opinii, że rządy silnej ręki są ważne dla firmy. Dla nas jednak zdecydowanie ważniejsza jest wyraźnie zarysowana zbieżność stanowisk.

Skoro już wiemy jak przedstawia się stan faktyczny, oparty na statystycznych wyliczeniach warto spróbować zapoznać się z wypowiedziami respondentów na temat ewentualnych przyczyn braku zróżnicowania pomiędzy nasileniem badanych przez nas zmiennych wśród analizowanych grup. Pierwszy z badanych (R1) brak różnic pomiędzy stylem przywódczym mężczyzn i kobiet upatruje w naturalnych predyspozycjach tych ostatnich, które zbliżają je do typowo męskiego typu przywództwa. Wymogi, jakie niesie za sobą biznes przenoszą się także na określone cechy charakteru i sposób zachowania „zabezpieczane” już podczas procesu rekrutacji do tego zawodu. *„Nie różnią się? Może nie, bo są twarde babki, moja była szefowa to była osa niesłychana, och ona była autorytarna (śmiech). Te, które się biorą za biznes to chyba z natury są twarde, taaaaakie (5) zdeterminowane i tyle tak mi się wydaje. (10) [...]”*. Drugi z respondentów (R2) poddaje w wątpliwość wyniki badań wskazujące na brak zróżnicowania w stylu przywódczym, lecz odmienności upatruje raczej nie w zachowaniu czy wyznawanych wartościach, lecz w zakresie kompetencji merytorycznych. One z kolei mają jego zdaniem wpływ na zakres „bezpiecznych relacji” *„Nie? Mnie się wydaje, że się różnią. Spójrz na Agnieszkę – jak się z nią rozmawia a jak z Andrzejem. Ona jest jakby mniej kompetentna i z nią w żadne interesy lepiej nie wchodzić.”* Ostatni z badanych (R3) w pewnym aspekcie wyraża pogląd podobny do tego, jaki prezentował pierwszy respondent (R1). Źródłem jednolitości przywództwa upatruje on w uczestnictwie lidera w określonym systemie dopuszczalnych (w ramach bieżącej sytuacji) zachowań, który nagradza te pożądane i bezlitośnie karze zachowania niedopuszczalne, czyli *de facto* niefunkcjonalne dla organizacji jako całości. *„Nie wiem, dlaczego mieliby się różnić- style przywódcze są określone przez konkretną sytuację - tu i teraz - jeśli menadżer użyje niewłaściwego [stylu przywódczego] to przestaje być menadżerem, gdyż osiągnął porażkę i stwierdzamy, że popełnił błąd. Błędy popełniają zarówno mężczyźni jak i kobiety.”*

Różnice płci w biznesie moim zdaniem nie są istotne - trzeba grać na określonym rynku w określonym otoczeniu.”

Powyższa analiza jak również opinie respondentów wskazują na rzeczywisty wysoki stopień ujednoczenia stylów przywódczych wśród menedżerów bez względu na płeć. Być może to nie płeć wpływa na stosowany typ przywództwa, lecz raczej czynniki zewnętrzne, jak branża czy wielkość przedsiębiorstwa. Z wypowiedzi badanych wynika, że podstawową przyczyną, dla której kobiety i mężczyźni raczej wyznają podobne wartości konstytuujące określone zachowanie jest organizacyjny wymóg narzucający z góry pewne dopuszczalne normy postępowania. Zaskakujący jest jednak fakt, że wyliczenia statystyczne wskazują na precyzyjne odwzorowanie i prawdopodobnie reprodukcję pewnych uniwersalnych wzorców, które są w stanie „nagiąć” czy też przytłumić zachowania „typowe” dla określonej płci. Niewielka wartość odchylenia standardowego w tabeli jedenastej, wskazuje ponadto na dużą zgodność wyznawanych przez respondentów wartości w ramach samych grup. Wszystkie te elementy analizy pozwalają na w miarę pewną, pozytywną weryfikację przyjętej przez nas hipotezy: kobiety i mężczyźni raczej nie różnią się pod względem stylu przywódczego.

H3: Bardziej doświadczeni menedżerowie są w większym stopniu skłonni do autorytaryzmu

U podstaw tej hipotezy leży przypuszczenie, że starsi menedżerowie są bardziej zakorzenieni w przedtransformacyjnym (socjalistycznym) silnie zcentralizowanym modelu zarządzania (patrz cytowane wcześniej badania⁸⁴ G. Reber’a i W. Auer-Rizzi’ego). Weryfikacja powyższej hipotezy będzie polegała na zbadaniu ewentualnej korelacji pomiędzy wiekiem (oraz doświadczeniem zawodowym) respondentów a zmienną agregującą odpowiedzi w ramach dylematów równość – hierarchia z obydwu tabel (wartości organizacyjne i pozaorganizacyjne). Ze względu na ilorazowe i interwałowe skale pomiaru do obliczeń wykorzystana zostanie metoda r-Pearsona.

Tab. 14 Macierz korelacyjna zmiennej agregacyjnej równość – hierarchia (organizacyjnej i pozaorganizacyjnej) z wiekiem respondenta i jego stażem pracy

⁸⁴ G. Reber, W. Auer-Rizzi 2003, s. 203 – 291.

Zmienne		WIEK1	STAZPRAC
RÓWNOSC5	Wartość korelacji	-,009	,036
	Poziom istot. stat.	,855	,459
RÓWNOS10	Wartość korelacji	,011	,023
	Poziom istot. stat.	,818	,636

** Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p \leq 0,01$

* Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p = 0,05$

Źródło: wyliczenia własne

Legenda:

WIEK1 – wiek respondenta

STAZPRAC - Staż pracy ogółem

RÓWNOSC5 – zmienna zbiorcza agregująca wszystkie zmienne wchodzące w skład dylematu równość – hierarchia z tabelki 5 (wartości pozaorganizacyjne)

RÓWNOS10 - – zmienna zbiorcza agregująca wszystkie zmienne wchodzące w skład dylematu równość – hierarchia z tabelki 10 (wartości organizacyjne)

Wartości korelacji przedstawione w tabeli 14 odzwierciedlają całkowity brak związku pomiędzy wiekiem i doświadczeniem zawodowym respondentów⁸⁵ a deklarowanymi przez nich postawami w ramach dylematu równość – hierarchia odnoszących się do wartości bezpośrednio związanych z organizacją oraz tymi spoza jej otoczenia. Także dalsza analiza⁸⁶ polegająca na zbadaniu korelacji poszczególnych zmiennych składowych z wiekiem i stażem pracy respondentów nie wykazała żadnego związku. W poszukiwaniu związku pomiędzy wiekiem respondentów a wszelkimi innymi zmiennymi nawet pośrednio związanymi z autorytaryzmem (delegowanie uprawnień, rola silnego przywództwa w aspekcie sukcesu firmy) zostały wykonane kolejne obliczenia, które także nie wykazały żadnego związku.

Brak wszelkiej prawidłowości statystycznej pomiędzy badanymi zmiennymi najprawdopodobniej oznacza, że wiek nie stanowi zmiennej niezależnej dla postaw znajdujących się na kontinuum autorytaryzmu i egalitaryzmu. W świetle rezultatów naszych badań, młodzi menedżerowie nie wydają się wcale bardziej egalitarni, podobnie jak starsi nie są w większym stopniu autorytarni. Żeby spróbować głębiej wniknąć w

⁸⁵ Autor pomija w tym miejscu oczywistą wysoką korelację pomiędzy wiekiem i doświadczeniem zawodowym respondenta.

⁸⁶ Ze względu na zamierzony rozmiar pracy tabela macierzy korelacyjnej zmiennych składowych z wiekiem i doświadczeniem zawodowym respondentów nie została zamieszczona.

istotę badanego zjawiska musimy odpowiedzieć sobie na pytanie „dlaczego” w tym celu przyjrzyjmy się wypowiedziom respondentów. Pierwsza wypowiedź (R1) wskazuje na dużą rolę uwarunkowań zewnętrzno - sytuacyjnych wpływających na postawę autorytarną menedżerów. Według respondenta starsi menedżerowie ze względu na swój wiek czują się zagrożeni i gotowi są na dalej idący egalitaryzm. Wynika to ze struktury własności, osoba zatrudniona w charakterze menedżera nie może pozwolić sobie na swobodę, jaką posiada właściciel firmy, lub jej akcjonariusze: *„im starszy tym patrzą, aby go szybciej wypieprzyć i oni się boją i są tacy mniej autorytarni, bo rządzić możesz, ale u siebie, bo nikt cię nie zwolni”*. W dalszej części wypowiedzi badany upatruje źródeł braku postawy autorytarnej w zagrożeniach, jakie niesie za sobą konkurencja: *„teraz to strach, duża konkurencja i każdy się boi”* [być autorytarnym]. Odmienną opinię prezentuje drugi respondent (R2), który twierdzi, że wraz z wiekiem rośnie pewność siebie, która przejawia się w nasileniu zachowań autorytarnych. *„Starsi są bardziej autorytarni, to przychodzi z wiekiem, jakby pewniej się stoi na dwóch nogach”*. Całkiem odmiennego wytłumaczenia od dwóch poprzednich udziela ostatni badany (R3). Jego zdaniem, brak autorytaryzmu wśród starszych menedżerów jest wynikiem ich konformizmu przejawiającego się w czerpaniu korzyści z pracy młodszych, bardziej dynamicznych i kreatywnych. Egalitaryzm zatem, zdaniem tego respondenta, zyskuje wymiar instrumentalny. *„Jest zależność - moim zdaniem-, im doświadczenia więcej, tym chętniej i efektywniej korzysta się chętniej cudzej pracy. Dochodzi zmęczenie materiału i relatywizm. A więc odwrotnie starsi są bardziej otwarci i kompromisowi, gdyż dostrzegają isierkę w innych - samo rządzenie już ich nie podnieca - widzą rynek szerzej”*. W ostatnim fragmencie wypowiedzi, badany sugeruje, że wraz z wiekiem władza ściśle związana z „rządzeniem” nie jest już tak silnym stymulatorem dla menedżera jak wcześniej.

W przypadku związku wieku menedżera z jego skłonnościami do postawy autorytarnej nie można mówić o jedności stanowisk wśród badanych. Wśród odpowiedzi pojawiły się takie, które sugerują, że taki stan rzeczy związany jest z poczuciem zagrożenia ze strony starszych (R1) albo też, ich rosnącym wraz z upływem lat konformizmem (R3). Pojawiła się także opinia przecząca pozostałym, sugerująca, że osoby z dłuższym stażem „pewniej stoją na dwóch nogach”, co przejawia się w ich autorytaryzmie (R3). Możemy zatem zweryfikować negatywnie przyjętą przez nas hipotezę o większym autorytaryzmie starszych menedżerów, bez wskazywania źródeł tego zjawiska.

H4: Pozaorganizacyjny styl przywódczy znajduje swe odzwierciedlenie w organizacyjnym stylu przywódczym.

Jak już wcześniej wspomniałem nasze możliwości interpretacyjne odnośnie wzajemnego przenikania wartości organizacyjnych i pozaorganizacyjnych są w dużym stopniu ograniczone m.in. ze względu na przyjętą przez nas metodę badawczą (patrz część metodologiczna: specyfika podejścia ilościowego i jakościowego). W związku z tym rozpatrywanie proliferacji określonych wartości jednego „świata społecznego” na drugi w kategoriach zdefiniowanego wpływu byłoby nadużyciem, gdyż wymagałoby od nas podania kierunku, według którego ten proces miałby się odbywać. By zachować poprawność merytoryczną dla naszych wniosków oraz ich zgodność z podłożem metodologicznym możemy zatem co najwyżej śledzić współwystępowanie natężenia określonych zmiennych w rzeczywistości organizacyjnej i pozaorganizacyjnej lub jego brak. Na tej podstawie możemy dopiero wnioskować o zbieżności tych dwóch światów bądź jej braku pod względem wybranych cech⁸⁷.

Podstawą dla analizy, która ma nas ustosunkować do przyjętej na wstępie hipotezy jest porównanie wartości wchodzących w skład dylematu równość – hierarchia i indywidualizm – kolektywizm odnoszących się do świata organizacyjnego i pozaorganizacyjnego. W tym celu została utworzona macierz korelacyjna grupująca wspomniane wymiary. Użyta została metoda korelacji r-Spearmana, dla skal porządkowych, przy standardowym poziomie istotności statystycznej ($p \leq 0,05$).

Tab. 15 Macierz korelacyjna zmiennych składających się na wymiar równość – hierarchia odnoszących się do wartości pozaorganizacyjnych⁸⁸ (tab. 5) i organizacyjnych (tab.10)

Zmienne		HIERAR5	SZACUN5	WIEK5
KONFLI10	Wartość korelacji	,104*	,058	,264**
	Poziom istot. stat.	,027	,220	,000
PARTNE10	Wartość korelacji	,036	,072	-,095*
	Poziom istot. stat.	,448	,127	,045
PRESTI10	Wartość korelacji	-,032	-,033	-,037
	Poziom istot. stat.	,495	,484	,429
ROZWÓJ10	Wartość korelacji	-,084	,124**	-,066

⁸⁷ Ze względu na treść przyjętej przeze mnie hipotezy pomijam szerszą interpretację wewnętrznej korelacji zmiennych w ramach dylematów.

⁸⁸ W tabeli podkreślone zostały te wartości, które wskazują na korelację krzyżową zmiennych organizacyjnych i pozaorganizacyjnych.

	Poziom istot. stat.	,074	,008	,160
PŁACA10	Wartość korelacji	,000	,159**	-,110
	Poziom istot. stat.	,994	,001	,020

** Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p \leq 0,01$

* Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p = 0,05$

Źródło: wyliczenia własne

Legenda:

HIERAR5 - Zajmowanie przez kogoś wyższej pozycji w hierarchii stanowi

wystarczający powód do tego, by okazywać mu szczególny szacunek

SZACUN5 - Nawet dorosłe dzieci winne są swym rodzicom **bezwzględny** szacunek

WIEK5 - Ważne jest, by menedżer był starszy od swoich podwładnych

KONFLI10 - Wszystkie konflikty w naszej firmie są rozwiązywane wyłącznie przez kierownictwo.

PARTNE10 - Gdy przychodzi nam rozwiązać jakiś poważny problem osoby zajmujące różne stanowiska w hierarchii pracują często na zasadach partnerskich

PRESTI10 - O prestiżu pracownika w naszej firmie decyduje nie jego aktualne stanowisko w hierarchii firmy, lecz posiadane kompetencje

ROZWÓJ10 - **Każdemu** z pracowników staramy się dać możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji

PŁACA10 - Płace mogą być bardzo zróżnicowane w sytuacji, kiedy zależne są od włożonego wysiłku

Brak istotnych korelacji zmiennych organizacyjnych i pozaorganizacyjnych należących do dylematu indywidualizm – kolektywizm może wskazywać na brak zbieżności postaw prezentowanych przez menedżerów w ich życiu prywatnym i zawodowym. Możemy dostrzec średnią siłę związku korelacyjnego (0,26) pomiędzy przekonaniem o istotnej roli dojrzałego wieku menedżera (**WIEK5**) i odczuciem, że konflikty w firmie respondenta są rozwiązywane wyłącznie przez kierownictwo (**KONFLI10**). Gdy jednak uwzględnimy brak korelacji pozostałych wymiarów jak również stosunkowo niewielką wartość tejże korelacji dojdziemy do wniosku, że przynajmniej w kwestii hierarchizacji istnieje niewielka „przenikalność” wspomnianych

rzeczywistości. Warto zbadać czy brak zależności wystąpi także w przypadku zmiennych wchodzących w skład dylematu indywidualizm kolektywizm.

Tab. 16 Macierz korelacyjna zmiennych składających się na wymiar indywidualizm – kolektywizm odnoszących się do wartości pozaorganizacyjnych (tab. 5) i organizacyjnych (tab.10)

Zmienne		KARIERA5	SPADEK5	OSIEDLE5
NOWOSC10	Wartość korelacji	,086	,020	,026
	Poziom istot. stat.	,070	,670	,583
SERDEC10	Wartość korelacji	<u>,132**</u>	<u>,125**</u>	,013
	Poziom istot. stat.	,005	,008	,788
LOJALN10	Wartość korelacji	,092	<u>,130**</u>	,035
	Poziom istot. stat.	,052	,006	,460
WIEZYK10	Wartość korelacji	<u>,204**</u>	,041	,050
	Poziom istot. stat.	,000	,386	,290
IDENTY10	Wartość korelacji	,006	<u>,146**</u>	-,026
	Poziom istot. stat.	,891	,002	,582
CZASWO10	Wartość korelacji	,001	<u>,099*</u>	<u>,109*</u>
	Poziom istot. stat.	,989	,037	,022
ZAANG10	Wartość korelacji	,034	,016	,033
	Poziom istot. stat.	,478	,743	,483

** Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p \leq 0,01$

* Wartość korelacji przy poziomie istotności statystycznej $p = 0,05$

Źródło: wyliczenia własne

Legenda:

KARIERA5 - Nigdy nie dopuściłbym do sytuacji, w której kariera zawodowa zagroziłaby mojemu życiu rodzinnemu

SPADEK5 - Któraś z dzieci powinno przejąć po ojcu kierowanie rodzinną firmą

OSIEDLE5 - Mieszkańcy mojego osiedla wiele problemów rozwiązują wspólnie nie angażując w to organów lokalnych

NOWOSC10 - Szczególnie cenimy tych pracowników, którzy sobie dobrze radzą przy realizacji zupełnie nowych czy nietypowych zadań

SERDEC10 - Uważamy, że nacechowane pewną serdecznością stosunki międzyludzkie przekształcające wszystkich pracowników jedną dużą rodzinę służą dobrze naszej firmie

LOJALN10 - Za istotną wartość uważa się w naszej firmie wzajemną lojalność w stosunkach przełożonych i podwładnych

WIEZYK10 - W naszej firmie uważamy, że o wiele efektywniej działają zespoły pracownicze scementowane silnymi więziami koleżeńskimi

IDENY10 - W naszej firmie oczekujemy od pracowników pełnego zaangażowania, czasami kosztem ich życia prywatnego

CZASWO10 - Sprzyjamy pracownikom, którzy w czasie wolnym chcą się w coś wspólnie angażować

ZAANG10 - Identyfikację pracowników z firmą uważamy u nas za bardzo ważną sprawę

Podobnie jak w poprzednim wypadku tak i tutaj możemy zaobserwować niewielkie wartości związków korelacyjnych pomiędzy zmiennymi krzyżowymi. Jedyne w przypadku kwestii wpływu kariery zawodowej na życie rodzinne (**KARIERA5**) i pracowniczych więzów koleżeńskich (**WIEZYK10**) możemy mówić o słabej zależności (0,20).

Na podstawie powyższych macierzy korelacji krzyżowych możemy powiedzieć, że pod względem wybranych wartości powiązanych w wymiary składające się na przyjęty przez nas styl przywódczy świat organizacyjny i pozarorganizacyjny raczej nie przenikają się. Oznaczać to może, że pewne wartości zakorzenione w świadomości „prywatnej” nie mają swego odzwierciedlenia w wartościach z tego samego zakresu tematycznego odnoszących się do miejsca pracy respondentów. Może to oznaczać, że celowy charakter grupy pracowniczej wymusza pewną zmianę czy też „zakrzywienie” wartości wyznawanych w życiu prywatnym. Być może miejsce pracy działa na zasadzie filtra lub krzywego zwierciadła, które przepuszcza jedynie użyteczne i efektywne w miejscu pracy normy i reguły, natomiast zatrzymuje bądź modyfikuje (przekrzywia) te typowe dla relacji prywatnych. Możliwe jest, że te dwa światy nakładają na człowieka dwie odmienne kategorie myślowe (zaprogramowanie umysłu), wymagające od niego elastycznego przechodzenia z jednego stanu świadomości na drugi. Motorem napędowym wymuszającym taką akomodację są odmienne oczekiwania związane z różnymi funkcjami wynikającymi w funkcjonowaniu w zdecydowanie odmiennych

środowiskach. Żeby jednak spróbować poznać w miarę rzeczywisty stan rzeczy warto znowu „zmiękczyć” metodę statystyczną wywiadami z poszukiwaną listą informacji. Pierwszy z respondentów (R1) włączeniu obydwu światów – zawodowego i prywatnego upatruje niebezpieczeństwo polegające na przenoszeniu więzi koleżeńskich i wynikających z nich poufałości na grunt miejsca pracy. Podkreśla także możliwość wykorzystywania bliższych prywatnych relacji koleżeńskich do celów związanych z funkcjonowaniem w organizacji. *„Inaczej też pomagać, zwierzać się komuś spoza pracy, inaczej w pracy, bo potem ktoś to wykorzystać może.”* Drugą przyczyną, dla której łączenie świata prywatnego i zawodowego jest niekorzystne stanowi zdaniem respondenta budowanie koalicji wobec zwierzchnika. Może ona służyć celom niekorzystnym z punktu widzenia szefa, jak również organizacji w ogóle. *Jak przyjaźnisz się z pracy to zawsze, że masz jakiś interes, że on cię kryje ty jego i wydaje mi się, że szefowie tego nie lubią, ja tego nie lubię. Bo mam chyba złe doświadczenia.* W dalszej części wypowiedzi respondent zdecydowanie podkreśla konieczność rozdziału rzeczywistości zawodowej i prywatnej przyporządkowując im różne systemy wartości. *Bo praca to jest praca. Są, jak mówiłeś wartości w miejscu pracy i wartości ważne prywatnie. Chyba nikt by nie chciał, aby było inaczej.* Kolejny respondent (R2) wychodzi z całkiem innego założenia, dla niego oddzielenie tych dwóch środowisk umożliwia zachowanie koniecznej higieny psychicznej. *Oddziela się to, co praca, a to, co życie prywatne nie miesza się tych dwóch światów, bo to nie zdrowe.* W dalszej jednak części wypowiedzi respondent używa metafory, która potwierdza opinię poprzedniej osoby, ale tylko w kwestii zmian w zachowaniu, a nie zinterioryzowanych w toku socjalizacji wartości. *Chyba tak jest, że inaczej zachowuje się dziecko w szkole a inaczej w domu – to wypada a to nie, tak samo w pracy. A wartości się chyba nie zmieniają, bo jaki masz charakter taki masz i nie da się tego łatwo zmienić.* Trzeci respondent (R3) prezentuje najbardziej skrajne stanowisko, lecz w pewnym sensie zgodne z pierwszą częścią wypowiedzi drugiego respondenta (R2). *Wbrew temu, co wykładają w szkołach biznesu świat pracy menedżera tak jak i polityka to dżungla, gdzie na ograniczonym terenie (rynku) chce się pożywić (zarobić) nieskończona ilość drapieżników. Nie ma zasad etyki, norm. Wszystko wygląda ładnie dopóki wystarcza w miarę dla wszystkich, ale gdy widać dno rynku uratować się może (przeżyć tylko nieliczni). A w chwilach wypoczynku, relaksu - no cóż chce się zapomnieć, zjednać, odpokutować.* Zauważmy jednak, że o ile drugi respondent nie uważa za wskazane „mieszać” oba światy ze względu na zdrowie psychiczne o tyle ten ostatni pragnie nie robić tego by móc „zapomnieć, zjednać,

odpokutować”. Dla niego chwila relaksu, czyli wyjście poza rzeczywistość pracy jest okazją do swoistego oczyszczenia i regeneracji sił, zapału a także sumienia.

Problem zachodzenia na siebie świata prywatnego i zawodowego okazuje się być na tyle ważną kwestią, że występuje również w trakcie wywiadu swobodnego⁸⁹, gdy badacz nie pyta bezpośrednio o nią. Respondenci proszeni o wypowiedź na temat swojej kariery zawodowej sami z siebie poruszali temat rozdziału tych dwóch typów rzeczywistości, więc można przypuszczać, że jest to dla nich istotne. Jedna z respondentek (R4)⁹⁰ tak tłumaczy konieczność nieprzenoszenia obowiązków z jednego miejsca na drugie: *„Jak jestem w domu mnie nie interesuje praca, ja o tym nie myślę absolutnie, bo mam świadomość, że zrobiłem wszystko, co można zrobić. Po to żeby nie przynosić na dom pewnych rzeczy. Tam jest dom. Tam jestem matką, żoną, gospodynią, kucharką sprzątaczką, wszystkim.”* (z naciskiem). O potrzebie rozdzielenia wspomnianych płaszczyzn wspomina w trakcie wywiadu swobodnego także kolejny respondent (R5)⁹¹: *„Staram się nie przynosić do domu nic, żadnej pracy [...] Bywają takie momenty, że nie jestem w stanie nic zrobić w pracy i udaje mi się w drodze do domu samochodem, lub w domu wieczorem. Aczkolwiek staram się nie przynosić [...] no, ale jest to nieuniknione. Świadomość, świadomość jakiejś decyzji [...] tego, co będę musiał podjąć to jest ze mną bardzo długo w domu.”* Dwaj ostatni badani, w zjawisku przenoszenia obowiązków zawodowych na obszar życia rodzinnego upatrują stratę dla tego ostatniego. Rodzina powinna być według nich wolna od problemów wynikających z ich funkcjonowania w drugim życiu, „życiu profesjonalnym”.

Analiza wypowiedzi respondentów pozwoliła nam na wyodrębnienie trzech podstawowych przyczyn, dla których świat organizacyjny i pozaorganizacyjny raczej nie nakładają się na siebie. Pierwszą z nich jest możliwość zostania wykorzystanym przez osobę, która przenosi bliskie relacje ze świata prywatnego na grunt zawodowy (R1) Drugą przyczynę stanowi negatywny wpływ prywatnych więzi koleżeńskich na pracę w firmie (R1, R2). W konsekwencji może to prowadzić do wzajemnego ukrywania przez pracowników ich błędów i zaniedbań przed kierownictwem i tym samym braku przejrzystości efektów ich działań. Ostatnim powodem, dla którego rozdzielenie tych światów jest konieczne, stanowi chęć zachowania zdrowie psychicznego. Respondenci

⁸⁹ Wywiady swobodne z menedżerami zostały mi udostępnione przez Waldemara Dymarczyka z Katedry Socjologii Organizacji i Zarządzania UŁ, który badał trajektorię kariery wśród menedżerów.

⁹⁰ Respondentka jest dyrektorem jednej z łódzkich firm ubezpieczeniowych, wcześniej w tej samej firmie była na stanowisku menedżera średniego szczebla.

⁹¹ Respondent, jest menedżerem w łódzkiej firmie reklamowej.

nie chcą przenosić problemów z życia zawodowego na grunt prywatny by móc nie myśleć o pracy (R3, R4, R5). Osoby, które udzieliły nam odpowiedzi sugerują, że z pewnych przyczyn te dwie rzeczywistości powinny zostać oddzielone. Takie stanowisko wiąże się z koniecznością wytworzenia takiego mechanizmu, który jest zdolny wykreować dwa oddzielne światy, zawierające osobne systemy normatywne rządzące aktywności jednostki „*bo praca to jest praca (R1), to wypada a to nie(R2)*”. Na podstawie przesłanek pochodzących z wyliczeń statystycznych jak również wywiadów z poszukiwaną listą informacji możemy zweryfikować negatywnie hipotezę o przenikaniu się wartości ze świata pozaorganizacyjnego i organizacyjnego, wchodzących w skład stylu przywódczego.

10. Podsumowanie i wnioski

Wyniki badań prezentowane w tej pracy, okazały się dość zaskakujące. Wbrew zakładanym przeze mnie hipotezom rezultaty analiz, czasami dość zaawansowanych statystycznie, prowadzą do jednego wniosku: styl przywódczy wśród polskich menedżerów w firmach produkcyjnych okazuje się być jednolity, nawet, jeśli weźmiemy pod uwagę drobne odmienności w jego poszczególnych elementach. Opierając się na przeprowadzonych przez nas badaniach możemy założyć, że mamy do czynienia z dość precyzyjnie wyznaczoną i wewnętrznie homogeniczną „kulturą menedżerską”. Jest ona „typowa” dla określonej „klasy społecznej” składającej się z kierownictwa średniego i wyższego szczebla. Być może jest ona konsekwencją swoistego etosu zawodowego, sięgającego korzeniami głęboko osadzonej tradycji przemysłowej. Ta z kolei wyrasta z jaskrawo zarysowanego normatywnego „podłoża przedsiębiorczości”. Może się okazać, że przemysł będący rezultatem określonej „infrastruktury intelektualnej” ludzi, którzy go współtworzą wymusza w nich na zasadzie sprzężenia zwrotnego pewne, jak się okazuje ściśle zarysowane i homogeniczne, wzory kulturowe przekładające się na sposoby percepcji i oceny rzeczywistości. Ich następstwem jest zaś wąski krąg akceptowalnych, przez tworzony w ten sposób system, zachowań. Menedżer, który nie jest przecież właścicielem firmy, ma do dyspozycji jedynie pewien kanon możliwych sposobów postępowania. Jest on zatem ograniczony w swoich decyzjach, a jego działania są nieustannie „korygowane” przez otoczenie w którym przebywa. Jak się jednak okazuje otoczenie koryguje nie tylko zachowania, które są emanacją zinterioryzowanych wzorów postępowania wpisanych w ramy wyznawanych wartości i norm. W rzeczywistości musi

ono sięgać znacznie głębiej aż do poziomu *habitusu wtórnego* (patrz K. Konecki 2003, s. 155), gdyż to on jest źródłem i wyznacznikiem wszelkiej aktywności zawodowej.

Musimy mieć także świadomość pewnych ograniczeń interpretacyjnych, które z kolei wyznaczają nam akceptowalny metodologicznie poziom uogólnienia naszych wniosków. Po pierwsze, styl przywódczy jako pewien konstrukt teoretyczny jest w tej pracy zredukowany do agregatu określonych zmiennych uwzględnionych w wywiadzie kwestionariuszowym. W rzeczywistości stanowi on pojęcie zdecydowanie szersze, odnoszące się do znacznie większego zbioru aspektów z nim związanych. Być może niektóre z nich, nieuwzględnione w badaniach, są zależne od wziętych przez nas pod uwagę zmiennych niezależnych (wieku, płci czy miejsca zamieszkania menedżera). Także może się zdarzyć sytuacja wręcz odwrotna - nawet te same zmienne zależne składające się na przyjęty w tej pracy styl przywódczy mogą pozostawać pod wpływem innych zmiennych niezależnych, których tutaj nie poddaliśmy badaniom (wielkość przedsiębiorstwa, branża, w której działa, ogólna sytuacja gospodarcza kraju, zmiany w prawodawstwie prawa pracy itd.) Jeśli np. ilość procedur zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych w przedsiębiorstwach potraktujemy jako swoistą „emanację władzy” (por. cytowana wcześniej teoria M. Croziera) to okazuje się, że jest ona zależna od takich czynników sytuacyjnych jak wielkość przedsiębiorstwa, czy wysokość wynagrodzeń pracowników⁹². Pozytywna korelacja związku, wyrażonego ilościowo zakresu procedur (zmienna zależna), z wyżej wymienionymi zmiennymi sytuacyjnymi (odpowiednio 0,389 i 0,393 r-Pearsona) uprawnia nas do stwierdzenia, że im większe i wyżej opłacające swoich pracowników przedsiębiorstwo tym zakres stosowanych przez dział personalny procedur jest większy. Może zatem okazać się, że także o samych stylach przywódczych w większym stopniu decydują nieujęte w tej pracy zmienne sytuacyjne, niż te wzięte pod uwagę. Po drugie wreszcie, wyniki naszych badań możemy jedynie uogólnić na określoną grupę, a więc menedżerów przedsiębiorstw produkcyjnych z dużych miast. Nie wiemy dla przykładu czy menedżerowie z małych i średnich miejscowości, wywodzący się z niewielkich firm usługowych reprezentują podobny styl, jak również czy skala różnic pomiędzy nimi też jest relatywnie niewielka.

⁹² Powyższe wnioski zostały przez autora zawarte w opracowanym przez niego raporcie empirycznym z tychże badań KBN, na których opiera się również i ta praca.

11. Zakończenie

Uważam, że pomimo wielu ograniczeń, jakie niosą za sobą wszelkie badania empiryczne, udało nam się pozyskać cenne informacje, niezbędne dla zrozumienia, choć w ogólnym zarysie, mechanizmów rządzących funkcjonowaniem przedsiębiorstw w Polsce. Wiedza ta zyskuje dodatkową wartość, gdy uwzględnimy wagę ogromnych przemian gospodarczych będących wynikiem transformacji ustrojowej. W ich rezultacie odeszły w zapomnienie niektóre sposoby kierowania w organizacjach, zaś na ich miejsce zostały przeszczepione inne. Ciężar dostosowywania mechanizmów związanych z istotą przemian przywództwa organizacyjnego spoczął na barkach kierownictwa. W dalszym ciągu, mimo faktu, że idea partycypacji pracowniczej zatacza coraz szersze kręgi, to oni wyznaczają funkcjonalne wzory zachowań, jak również z drugiej strony są ich podmiotem oddziaływania.

Problematyka poruszona w tej pracy stanowi tylko niewielki fragment ogółu kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Myślę, że dalsze badania poświęcone stylom przywódczym, powinny skupić się na innych aspektach traktowane jako zmienne niezależne, które mogą wpływać na kształt relacji na linii podwładny – przełożony. Uważam także, że lepsze zrozumienie prezentowanych w tej pracy kwestii może być konsekwencją przyznania większej roli metodologii jakościowej, która stanowiłaby znakomite uzupełnienie tychże analiz statystycznych. Jest ona bardziej „wyczulona” na kontekst sprawowania władzy.

12. Bibliografia

- Alas R., Vadi M., The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning at six Estonian Hospitals, *TRAMES*, 2003, 7(57/52), 2.
- Aldrich C., Using Leadership to Implement Leadership, *Leadership*, May 2003.
- Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Aronson E., Wilson T. D., Akert M., *Psychologia społeczna – serce i myśli*, Wydawnictwo Zysk i Ska, Poznań 1997.
- Barrat R., Korac – Kakabadse N., Developing reflexive corporate leadership – The role of the non executive director, *Corporate Governance* 2,3 2002.
- Blair E., Culture&Leadership – seven key points for improved safety performance, *Professional Safety*, June 2003.
- Bourdieu P., Passeron J. C., *Reprodukcja – elementy teorii systemu nauczania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
- Brundrett M., The Question of Competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm, *School Leadership&Management*, Vol. 20, No. 3, 2000.
- Byron W. J. The Tools and Qualities of Effective Leadership, 2003.
- Chuch A. H., Linking leadership behaviours to service performance: do managers make a difference?, *Managing Service Quality*, Vol. 5, No. 6, 1995.
- Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi – teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- Coleman M., The female secondary headteacher in England and Wales: leadership and management styles, *Educational Research* Vol. 42, No. 1, Spring 2000.
- Crang M., Qualitative methods: touchy, feely, look-see? *Progress in Human Geography*, Aug2003, Vol. 27 Issue 4
- Crow M., Personnel in transition: the case of Polish women personnel managers, *Personnel Review*, Vol. 27 No. 3, 1998
- Dastmalachian A., Lee S., Ng I., The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 11:2, 2002.
- Den Hartog D. N., Verburg R. M., Service excellence from the employees' point of view: the role of first line supervisors, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 3, 2002.
- Denmark F. L., Styles of Leadership, *Psychology of Women Quarterly* Vol. 2 (2) Winter 1977.
- Dreher G. F., Breaking the glass ceiling: The effect of sex ratios and work – life programs on female leadership at the top, *Human Relations*, Vol. 56 (5), 2003.
- Drucker P. F., *Skuteczne zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.

- Ettenson R., Brand Name and Country of Origin Effects in the Emerging Market Economies of Russia, Poland and Hungary, *International Marketing Review* 10 (5), 1993.
- Ferrari G., Introduction: East European Managers, *International Studies of Management & Organization*, Winter75, Vol. 5 Issue 4.
- Gableta M., Gospodarowanie potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwie, *Organizacja i kierowanie*, nr 4 (106), rok 2000 PAN.
- Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo KR, Warszawa 2000.
- Granick D., Why Managers Perform Differently in Different Countries, *Challenge*, Jul/Aug74, Vol. 17 Issue 3.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Gruning L. A., Image and Symbolic Leadership: Using Focus Group Research to Bridge the Gaps, *Journal of Public Relations Research*, 5(2), 1993.
- Hampden – Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Handley R., Quality and the role of strategy, *Managing Service Quality*, Vol. 5, No. 5, 1995.
- Hartog D., Koopman P., Thierry H., Wilderom C., Maczynski J., Jarmuz S., Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture: The GLOBE Project, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1997, 6 (4).
- Hofstede G., Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, *Organization Studies* 1998, 19/3.
- Hofstede G., *Culture's Consequences – International Differences in Work – Related Values*, SAGE Publications, London 1980.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Kieltyka L., Rola menedżera w przedsiębiorstwie XXI wieku, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Rok LIV Nr 9 (644), Wrzesień 2003.
- Kieżun W., Kwiatkowski S., *Style zarządzania*, Książka i Wiedza 1975.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1974.
- Kondo Y., Keeping the “dream” in mind is indispensable for successful leadership, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 3, 2002.
- Konecki K., Change of Organizational Identity in Polish Enterprises [in] Stuting H. J., Dorow W., Classen F., Blazejewski S., (eds) *Change Management in Transition Economies – Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, PALGRAVE MACMILLAN, London 2003.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.
- Konecki K., Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu, *Przegląd Socjologiczny*, t. L1/2, 2002.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Konecki K., Reprodukcyjność w kulturze organizacyjnej [w:] pod red. L. Zbigniew-Maciąg i W. Pawnika, *Organizacje przyszłości – szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Wydawnictwo Poldex, Kraków 2003

- Konrad E., Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe, Organizational psychology and transition processes, *Social Science Information*, Vol. 39, No. 2, 2000.
- Kostecki M. J., People vs. Task Orientation of Polish Managers, *International Studies of Management and Organizations*, Fall 1980, Vol. 10, Issue 3.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Kotler P., *Marketing*, Felberg,, Warszawa 2000.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1970.
- Li J., Xin K., Pillutla M., Multi – Cultural teams and organizational identification in international joint ventures, *The International Journal of Human Resource Management*, 13:2, 2002.
- Lutyńska K., Ankieterzy i badacze. Z badań nad wpływem ankieterskim, *Przegląd Socjologiczny*, Łódź 1978, T 308, s. 144 – 173.
- Lutyńska K., Analiza odmów, *Przegląd Socjologiczny*, Łódź 1989, T 37.
- Lutyński J., Metody badań społecznych – wybrane zagadnienia, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1994, nr 96.
- Martinette C. V., Leadership Lessons from a Builder, *Fire Engineering*, August 2003.
- Masłyk – Musiał E., *Spoleczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996.
- McKenna E., Bebech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Morrison T. L., Stein D. D., Member Reaction to Male and Female Leaders in Two Types of Group Experience, *The Journal of Social Psychology* 1984, 125 (1).
- Morse J. M., Barrett M., Mayan Maran., Olson K., Spiers J., Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research, *International Journal of Qualitative Methods*, 2002, Vol. 1 Issue 2.
- Moss Kanter R., Leadership and the Psychology of Turnarounds, *Harvard Business Review*, Jun2003, Vol. 81 Issue 6.
- Moss Kanter R., Power failure in management circuits, *McKinsey Quarterly*, Summer80 Issue 3.
- Moss Kanter R., Power, Leadership, and Participatory Management, *Theory Into Practice*, Autumn81, Vol. 20 Issue 4.
- Moss Kanter R., The Case Against 'Cowboy Management, *Management Review*, Feb87, Vol. 76 Issue 2.
- Moss Kanter R., The Reshaping of Middle Management, *Management Review*, Jan86, Vol. 75 Issue 1.
- Nasierowski W., Mikula B., Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices, *Organization Studies* 1998, 19/3.
- Noga E. R., Crosby offers advice on how to develop leaders, *Rubber & Plastics News*, Vol. 33, Issue 17, 3/22/2004.
- Nwankwo S., Richardson B., Quality management through visionary leadership, *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 4, 1996.

- Ogbonna E., Harris L. C., Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11:4, 2000.
- Pennington J., Further Lessons in Leadership, *Education Journal*.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Pines A. M., Dahan-Kalev K., Ronen S., The Influence of Feminist Self-Definition on the Democratic Attitudes of Managers, *Social Behavior and Personality* 2001, 29 (6).
- Polglase K. J., Leadership is everyone's business, *Leadership*, May/June 2003.
- Prabhu V. B., Robson A., Achieving service excellence – measuring the impact of leadership and senior management commitment, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 5, 2000.
- Przybyłowska I., Rodzaje wywiadów kwestionariuszowych [w:] pod red. K. Latyńskiej i A. P. Wejlana, *Wywiad kwestionariuszowy, analizy teoretyczne i badania empiryczne*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Wrocław 1983.
- Qualitative methods in environmental health research, (autor nieznany), *Drug Week*, 1/9/2004
- Rafaeli A., Worline M., Individual emotion in work organizations, *Social Science Information*, Vol. 40 No.1, 2001.
- Reber G., Auer-Rizzi W., The Leadership Behaviour of Managers in Austria, the Czech Republic and Poland: An Intercultural Comparison Based on the Vroom-Yetton Model of Leadership and Decision Making Stuting H. J., Dorow W., Classen F., Blazejewski S., (eds) *Change Management in Transition Economies – Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, PALGRAVE MACMILLAN, London 2003.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Robert Ch., Probst T. M., Martocchio J. J., Drasgow F., Lawler J. J., Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism, *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No.5.
- Simpson P., French R., Harvey Ch. E., Leadership and negative capability, *Human Relations*, Vol. 55 (10), 2002.
- Skalik J., Barabasz A., Belz G., Polish managers and the change management process: a management learning perspective, *Human Resource Development International*, 5:3 (2002).
- Smircich L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983).
- Smircich L., Koncepcje kultury a analiza organizacyjna (tłum. J. Gąciarz) [w:] pod red. A. Marcinkowskiego i J. B. Sobczaka, *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989.
- Smircich L., Morgan G., Przywództwo jako kształtowanie znaczenia (tłum. A. Marcinkowski) [w:] pod red. A. Marcinkowskiego i J. B. Sobczaka, *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989.
- Smits S. J., Ally N. E., Thinking the unthinkable – leadership's role in creating behavioral readiness for crisis management, *CR* Vol. 13, No. 1, 2003.
- Stalewski T., Ziobro E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

- Stavrou E. T., Leadership Succession in Owner – managed Firms through the Lens of Extraversion, *International Small Business Journal*, Vol. 21 (3), 2003.
- Steyer J., Charisma and the Archetypes of Leadership, *Organization Studies* 1998, 19/5.
- Stoker J. I., Looise J. C., Fisscher O. A. M., de Jong R. D., Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:7, 2001.
- Stoner J. A., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Strati A., Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge, *Human Relations*, Vol. 51, No. 11, 1998.
- Sułkowski Ł., Kultura – klucz czy wytrych do teorii organizacji, *Przegląd Socjologiczny*, t. L1/2, 2002.
- Szczepański M., Tożsamość regionalna – w kręgu pojęć podstawowych i metodologii badań [w:] Gorzelak G., Szczepański M. S., Zarycki T., *Rozwój, Region, Społeczeństwo*, Wydawnictwa Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa, Katowice 1999.
- Thomas G. W., In Times of Turmoil Great Leaders Emerge, *Leadership*, May/June 2003.
- Thomas J., Walking the Tightrope: Ethical Issues for Qualitative Researchers, *Canadian Review of Sociology & Anthropology*, Aug2003, Vol. 40 Issue 3.
- Thornbury J., Creating a living culture: the challenges for business leaders, *Corporate Governance*, Vol. 3, No. 2, 2003.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Tourish D., Pinnington A., Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace, *Human Relations*, Vol. 55 (2), 2002.
- Townsend P., Gebhardt J. E., For service to work right, skilled leaders need skills in “followership”, *Managing Service Quality*, Vol. 7, No. 3, 1997.
- Trevino L. K., Brown M., Hartman L. P., A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, *Human Relations*, Vol. 56 (1), 2003.
- Van Engen M. L., van der Leeden R., Willemsen T. M., Gender, context and leadership styles: A field study, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Dec2001, Vol. 74.
- Verheul I., Risseuw P., Bartelse G., Gender Differences in Strategy and Human Resource Management – The case of Dutch real Estate Brokerage, *International Small Business Journal*, Vol. 20 (4), 2002.
- Waclawski J., Using organizational survey results to improve organizational performance, *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 4, 1996.
- Wai-Kwong F. Y., Priem R. L., Cycyota C. S., The performance effects of human resource managers’ and other middle managers’ involvement in strategy making under different business – level strategies: the case in Hong Kong, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:8, 2001.
- Wasti A. S., Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2003), 76, 303–321.
- Wawrzyniak B., Work Methods of Managers During the Polish Crisis of the 1980s, *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 21, No. 2, 1991.
- Wenzel M., *Opinie o zmianach ustrojowych po 1989 roku*, Komunikat z badań CBOS, BS/186/2003.

- Wilkins A. L., Ouchi W. G., Efektywne kultury: rzecz o związkach między kulturą I funkcjonowaniem organizacji (tłum. A. Marcinkowski) [w:] pod red. A. Marcinkowskiego i J. B. Sobczaka, *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989.
- Willer D., Power-at-a Distance, *Social Forces* 81:4, June 2003.
- Witkowski T. (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.