

**Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu  
we Wrocławiu**

**mgr Dariusz Wyspiański**

**Inteligencja emocjonalna jako determinanta preferencji w zakresie doboru  
sytuacyjnego stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem

dr hab. Haliny Sobockiej-Szczapa

dr Karoliny Wnuk

Wrocław 2025

<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>3</b>
<b>I. ROZDZIAŁ: KWESTIE METODOLOGICZNE .....</b>	<b>16</b>
1.1 Przedmiot badań.....	16
1.2 Cele badań.....	16
1.3 Problemy badawcze .....	17
1.4 Hipotezy badawcze .....	17
1.5 Opis i przebieg procesu badawczego .....	18
1.6 Metody, techniki i narzędzia badawcze .....	21
<b>II. ROZDZIAŁ: TEORIE PROBLEMU BADAWCZEGO.....</b>	<b>22</b>
2.1 PRZYWÓDZTWO .....	22
2.2 INTELIGENCJA EMOCJONALNA .....	68
2.3 STYLE KIEROWANIA .....	107
2.4 OSĄD MENEDŻERSKI .....	171
<b>III. ROZDZIAŁ: METODYKA BADAŃ.....</b>	<b>186</b>
3.1 Założenia badawcze .....	186
3.2 Metodyka przeprowadzonych badań .....	192
<b>IV. ROZDZIAŁ: WYNIKI BADAŃ .....</b>	<b>204</b>
4.1. Analiza wyników przeprowadzonych badań .....	204
4.2 Weryfikacja hipotez badawczych .....	223
4.3 Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań.....	234
<b>5. ZAKOŃCZENIE.....</b>	<b>249</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>253</b>
<b>7. ZAŁĄCZNIKI.....</b>	<b>281</b>
<b>8. STRESZCZENIE .....</b>	<b>284</b>
<b>9. SUMMARY .....</b>	<b>286</b>

Motto:

*„Nie jesteś w stanie zmusić ludzi by robili to, czego od nich oczekujesz. Jedyną rzecz, którą możesz zrobić to ich zainspirować ...”*

*Phil Jackson*

## **WPROWADZENIE**

Współczesne wymagania ekonomiczno-społeczne decydują o tym, iż kluczowym zasobem organizacji wciąż pozostają ludzie, ich umiejętności, kompetencje i zaangażowanie. Sukces organizacji zależy więc od efektywności zarządzania tymi zasobami. Następuje wyraźna koncentracja uwagi na jakościowych aspektach zasobów ludzkich jako strategicznego komponentu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Organizacje skupiają się na rozwoju kompetencji swoich pracowników ze względu na wciąż zmieniającą się rzeczywistość ekonomiczną i gospodarczą oraz dążenie do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>.

Pracownicy, na ogół chętnie nabywają i doskonalą kompetencje, podnosząc tym samym swoją znaczenie i wartość na rynku pracy. Tworzy się więc system wzajemnych relacji prowadzących do tworzenia modeli organizacji uczących się – nastawionych na rozwój i doskonalenie kompetencji swoich pracowników. Kluczowym elementem tego procesu pozostają menedżerowie ich kompetencje profesjonalne, społeczne, organizacyjne (procesowe).

Ważnym elementem z perspektywy działania współczesnych przedsiębiorstw jest postępująca globalizacja, która wzbogaca kontekst zarządzania o elementy międzykulturowe. Bezdyskusyjnie jest więc to, że przyszłość należy do organizacji działających globalnie,

---

<sup>1</sup> Sobocka-Szczapa, H. „Employees’ education as an element of the Human Resource Management – Polish experience”, Entrepreneurship and Management University of Social Sciences Publishing House, Volume XV, Issue 2, 2014., s. 11–21.

zarządzanych przez kompetentnych, świadomych menedżerów zorientowanych na wielokulturowy kontekst zarządzania<sup>2</sup>.

Definiując pojęcie kompetencji można odwołać się do koncepcji R. Boyatzisa, wskazującego, iż kompetencje stanowią potencjał do osiągnięcia wyników biznesowych. Potencjał ten prowadzi do zachowań, które przyczyniają się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach uwarunkowań otoczenia organizacji, co skutkuje osiągnięciem korzystnych rezultatów biznesowych<sup>3</sup>.

G. Filipowicz definiuje kompetencje jako zestaw predyspozycji dotyczących kontekstu praktycznej wiedzy, umiejętności i postaw, które umożliwiają realizację powierzonych zadań zawodowych na satysfakcjonującym poziomie<sup>4</sup>.

Kompetencje składają się z wiedzy wykorzystywanej w pracy, doświadczenia, zdolności i predyspozycji do współdziałania w osiąganiu celów firmy, a także umiejętności prowadzenia profesjonalnych aktywności oraz etycznych wartości kulturowych<sup>5</sup>.

Współczesne koncepcje zarządzania podkreślają, że jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywnym funkcjonowaniu organizacji jest *kierowanie*.

*Kierowanie* jest procesem wielowymiarowym, a za jego realizację odpowiadają menedżerowie. To oni ponoszą istotną odpowiedzialność za zarządzanie procesami i zasobami kluczowymi dla działalności przedsiębiorstwa. Jakość i efektywność pracy menedżerów jest w dużej mierze związana ze skutecznością działania organizacji, jako całości. Kompetencje menedżerskie stanowią bardzo istotny element działalności firmy z uwagi na podział obowiązków, proces organizacji oraz rozkład odpowiedzialności związanych z realizacją określonych zadań<sup>6</sup>.

Wysokie wymagania kompetencyjne stawiane menedżerom związane są z rolami pełnionymi w organizacji, rozumianymi jako modele oczekiwanych społecznie sposobów zachowania<sup>7</sup>. H. Mintzberg, analizując zachowania i funkcje pełnione przez kadrę kierowniczą,

---

<sup>2</sup> Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven-Nation Study of Leadership Attributes”. w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”. Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 151.

<sup>3</sup> Boyatzis, R. „The Competent Manager, A Model for Effective Performance”, John Wiley & Sons, New York, 1982., s. 99-100.

<sup>4</sup> Filipowicz, G. „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi”. PWE, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>5</sup> Sajkiewicz, A. „Zasoby ludzkie w firmie”. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999., s. 44.

<sup>6</sup> Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 23-34.

<sup>7</sup> Mintzberg, H. “Structure in fives: Designing effective organizations”, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993, s. 26.

wyróżnił dziesięć podstawowych, klasycznych ról menedżerskich, przyporządkowanych do jednej z trzech kategorii: *interpersonalnej*, *informacyjnej* i *decyzyjnej*<sup>8</sup>.

Tabela 1- Klasyfikacja ról menedżerskich według H. Mintzberga

Kategoria	Rola	Przykładowe działanie
INTERPERSONALNA	Reprezentant	Reprezentuje firmę na zewnątrz, bierze udział w spotkaniach z klientami, partnerami, mediami itp.
	Przywódca	Przewodzi grupie pracowniczej - motywuje, kieruje, ocenia.
	Łącznik	Koordinuje działania wewnątrz grupy pracowniczej, prowadzi reklamę, PR, pośredniczy w zawieraniu umów.
INFORMACYJNA	Obserwator	Śledzi trendy i informacje branżowe, a także poczynania konkurentów w celu uzyskania informacji o zmianach na rynku.
	Propagator	Gromadzi i wysyła informacje wewnątrz organizacji oraz analizuje uzyskane informacje zwrotne.
	Rzecznik	Prowadzi rozmowy ze specjalistami oraz grupami zawodowymi, reprezentuje całą firmę lub jej dany wydział.
DECYZYJNA	Przedsiębiorca	Zachęca do podejmowania przez pracowników inicjatywy oraz przedstawiania własnych pomysłów i ulepszeń.
	Przeciwdziałający zakłóceniom	Analizuje organizację pod kątem wewnętrznych konfliktów i sprzeczności oraz stara się im zapobiegać i je rozwiązywać.
	Dysponent zasobów	Opracowuje strategię dotyczącą zużycia zasobów, uwzględniając ponoszone koszty oraz rentowność działań.
	Negocjator	Negocjuje kontrakty z dostawcami, klientami, związkami zawodowymi, ustala warunki kontraktów, sposoby ich egzekwowania oraz zasady rozwiązywania ewentualnych konfliktów.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A., „Organizowanie działalności przedsiębiorstwa”, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), „Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia”, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 253.

<sup>8</sup> Zakrzewska-Bielawska, A., „Organizowanie działalności przedsiębiorstwa”, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), „Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia”, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 253.

W tym kontekście kompetencje organizacyjne, interpersonalne, komunikacyjne oraz sprawność decyzyjna w zakresie rozwiązywania problemów to grupa kluczowych umiejętności zarządczych kadry menedżerskiej<sup>9</sup>.

G. Yukl uważa, iż menedżer jest osobą, do której kompetencji należy przede wszystkim planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Kompetencje menedżerskie charakteryzują się uniwersalnością, dotyczą aspektu społecznego oraz odgrywają istotną rolę we współpracy z innymi<sup>10</sup>.

Ch. Woodruff definiuje trzy kluczowe wymagania, w kontekście efektywnego pełnienia funkcji menedżerskiej<sup>11</sup>:

- menedżer powinien posiadać wiedzę, umiejętności i zdolności niezbędne do pełnienia funkcji kierowniczej w danej organizacji,
- powinna cechować go motywacja do pełnienia funkcji kierowniczej i gotowość do poświęcenia niezbędnej energii realizowanym zadaniom,
- powinien mieć możliwość korzystania ze swoich kompetencji w środowisku biznesowym.

Efektywność działania menedżera związana jest zatem z możliwościami pełnego wykorzystania jego potencjału kompetencyjnego, uwarunkowana jest specyfiką zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego otoczenia organizacji. Niesprzyjające warunki działania mogą wydatnie obniżyć efektywność menedżera ograniczając zakres jego możliwości w kontekście skutecznej realizacji zadań.

Według R. Patory, skutecznego menedżera charakteryzują dwie kluczowe kompetencje – umiejętność podejmowania decyzji oraz zdolność wykorzystania możliwości twórczych pracowników<sup>12</sup>.

M. Fryczyńska akcentuje znaczenie aspektów rozwojowych w zakresie efektywnego pełnienia menedżerskiej roli. Jej zdaniem, kompetentny menedżer dzięki odpowiedniej

---

<sup>9</sup> Porter, L. W., McKibbin, L. E. „Management Education and Development: Drift or Thrust into the Twenty-First Century”. St. Louis, MO: AACSB., 1988., s. 203.

<sup>10</sup> Yukl, G., „Leadership in Organization”, Pearson Publishing, 2013., s. 1-3.

<sup>11</sup> Woodruff, C.K. “Managing for results: An examination of professional group perceptions of organizational practices”, Information & Management, Volume 19, Issue 3, 1990., s. 135-136.

<sup>12</sup> Patora, R. „Menedżerowie, decyzje i sukces”, w: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom I., z. 3, 1999., s. 100.

motywacji wewnętrznej będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać posiadaną wiedzę i umiejętności, sam także będzie tworzył wiedzę i kreował przestrzeń do dzielenia się nią<sup>13</sup>.

Złożoność współczesnych procesów rynkowych powoduje, iż możliwość utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku globalnym wymaga podejmowania działań zapewniających mu odpowiednią dynamikę oraz elastyczność. Kluczową kompetencją kadry zarządzającej stają się więc umiejętności szybkiego podejmowania decyzji oraz skutecznego reagowania na potrzeby klientów.

Uwzględniając ten zakres wymagań stojących przed współczesnymi menedżerami – D. Whetten, K. Cameron i M. Woods, opracowali zestaw kompetencji, którymi powinien charakteryzować się współczesny menedżer<sup>14</sup>. Należą do nich: *negocjowanie, potencjał analityczny, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, zarządzanie czasem, innowacyjność, umiejętność podziału pracy, automotywacja, kreatywność, asertywność oraz radzenie sobie ze stresem*.

Obecny, post-pandemiczny, nieprzewidywalny i nieliniowy świat, okreśłany powszechnie anglojęzycznym akronimem BANI (*Brittle* – kruchy; *Anxious* – niespokojny; *Non-linear* - nieliniowy; *Inceptible* – nieprzewidywalny), stawia przed menedżerami kolejne, jeszcze bardziej złożone wymagania w kontekście zarządzania<sup>15</sup>.

W skomplikowanym i zmiennym świecie, ważnymi dla jakości zarządzania stały się kompetencje emocjonalne (oparte na empatii) oraz zdolności do zbudowania dojrzałych relacji w zespołach zadaniowych, bazujące na wzajemnym zaufaniu<sup>16</sup>.

Tradycyjny model definiujący kluczowe funkcje zarządzania – *planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola*<sup>17</sup>, staje się zbyt ogólny, nie uwzględniający zmieniających się oczekiwań związanych z funkcjonowaniem współczesnej gospodarki, bazującej na zarządzaniu wiedzą, „zwinnym” podejściu do metodyki zarządzania (*agile*), pracy dystansowej, motywowaniu, opartym na autonomii i odpowiedzialności (*empowerment*),

---

<sup>13</sup> Fryczyńska, M. „Kapitał społeczny a warunki pracy i zarządzanie wiedzą w efektywnych organizacjach”. w: K. Makowski (red.), „Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji”. Warszawa: WSP, 2005., s. 48-49.

<sup>14</sup> Whetten, D.A., Cameron, K.S., Woods, M. “Developing management skills for. Europe”, Pearson Education, 2000, s. 45-49.

<sup>15</sup> Caisco, J. „BANI – How to make sense of a chaotic world?”, w: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>; 2022, Part 4, s. 2-4 (dostęp: 20.12.2022).; Coronado-Maldonado, I, Benitez-Marquesz, D. „Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review”, w: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356> (dostęp: 20.10.2023)

<sup>16</sup> Andreson, C, Bieck C, Marshal, A. „How business is adapting to COVID-19: Executive insights reveal post-pandemic opportunities”, *Strategy & Leadership*; Chicago Tom 49, No/Issue 1, 2021., s. 38-47.

<sup>17</sup> Adair J. „The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success”, Kogan & Page, London and Philadelphia, 2009., s. 33-35.; Yukl, G., „Leadership in Organization”, Pearson Publishing, 2013., s. 5-7.

szacunku dla różnorodności i indywidualności, wykorzystaniu potencjału jednostki, dbałości o etykę, ekologię oraz zapewnieniu bezpieczeństwa emocjonalnego pracownikom<sup>18</sup>.

Warto podkreślić, iż pożądana zmiana paradygmatu zarządzania zgodna jest preferencjami pracowników. Badania prowadzone przez H. Sobocką – Szczapą, wskazują, iż pracownicy w coraz większym stopniu przywiązują wagę do rozwoju kompetencji, procesu uczenia się, przyswajania wiedzy, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, samodoskonalenia. Wpływa to nie tylko na poziom ich zaangażowania, ale także produktywność i kreatywność<sup>19</sup>.

W tak ujmowanym modelu zarządzania menedżer staje się w większym stopniu „*mentorem-inspiratorem*”, stwarzającym przestrzeń dla autonomicznego rozwoju współpracowników, niż „*kontrolerem*”, ponoszącym wyłączną, jednoosobową odpowiedzialność za najważniejsze procesy decyzyjne. Złożoność współczesnego świata, także w kontekście uwarunkowań funkcjonowania gospodarki rynkowej, wymusza dzielenie się odpowiedzialnością, opartą o jasno zdefiniowany poziom autonomii na wszystkich szczeblach organizacji. Tylko więc elastyczność stylu kierowania zagwarantować może adekwatność działań w stosunku do dynamiki zmian sytuacji rynkowej<sup>20</sup>.

Rola menedżera w coraz większym stopniu ewoluuje w kierunku rozwijania u podwładnych odpowiedzialności, kształtowania elastyczności i samoświadomości. Wprost mówi się dziś o służebnej roli menedżera<sup>21</sup>, zarządzaniu opartym na osobistej wiarygodności<sup>22</sup>,

---

<sup>18</sup> Rath, T. „StrengthsFinder 2.0 from Gallup”, Gallup Press, 2007., s. 27.; Apello, J. „Management 3.0 - Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders”, Addison-Wesley Professional, 2011., s. 43.; Blanchard, K. „Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results”, Berrett Koehler Publ Inc., 2018., s. 29.; Brown, B. „Dare to Lead”, Ebury Publishing; 2018., s. 243, 285.; Wigert, B., Agrawal, S. „Employee Burnout Part 1: The 5 Main Causes”, Gallup 2018, part 1, <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx> (dostęp: 10.01.2023); Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E. „Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth”, Harvard Business Review Press, 2019., s. 128-130.; Joly, H. „Lead Your Team Into a Post-Pandemic World”, Harvard Business Review, LEADERSHIP & MANAGING PEOPLE, 2020., s. 3-5.; Walensa, B. „Manager 3.0 – Sztuka zarządzania bez rządu”, Wydawnictwo Water Bears, 2022., s. 201-206.

<sup>19</sup> Sobocka-Szczapa, H. „Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 68/2014, s. 112.

<sup>20</sup> Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 76.; Apello, J. „Management 3.0 - Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders”, Addison-Wesley Professional, 2011., s. 175.; Adkins, L. „Coaching zwinnych zespołów”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020., s. 30.

<sup>21</sup> Blanchard, K. „Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results”, Berrett Koehler Publ Inc., 2018., s. 283.

<sup>22</sup> McKee, A. „Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness”, Harvard Business Review Press, 2008., s. 31-33.; Boyatzis, R. „Leadership development from a complexity perspective”. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 2008., s. 298–299.



odwadze w pełnieniu przywódczej roli w organizacji<sup>23</sup>, wzmacnianiu podmiotowości i autonomii podwładnych<sup>24</sup>, stałym rozwoju i doskonaleniu kompetencji współpracowników<sup>25</sup>.

W tym kontekście kluczowego znaczenia nabierają kompetencje menedżerskie zorientowane na angażowanie pracowników, dzielenie się odpowiedzialnością, wzmacnianie autonomii i wewnętrznej motywacji. Jednym z istotnych wymiarów efektywnego zarządzania pozostaje szybkość i adekwatność procesu decyzyjnego, gwarantującego przedsiębiorstwu zdolność do skutecznego działania w warunkach złożoności współczesnego świata gospodarczego, społecznego i geopolitycznego.

Kolejnym wyzwaniem charakteryzującym współczesne realia prowadzenia działalności biznesowej jest rosnąca współzależność między narodami o różnych wzorcach kulturowych i praktykach organizacyjnych, która rodzi potrzebę głębszego poznania wpływów kulturowych na zachowanie przywódców oraz efektywność ich działań.

Zapotrzebowanie na tego typu wiedzę wynika stąd, że coraz częściej menedżerowie wywodzący się z odmiennych kręgów kulturowych stoją przed koniecznością podejmowania wspólnych działań w zakresie zarządzania organizacjami i instytucjami o charakterze ponadnarodowym<sup>26</sup>.

Trudno więc nie zgodzić się z tezą, iż w walce konkurencyjnej sukces będą osiągały firmy o większym kapitale społecznym, otwarte na różnorodność, działające w systemie globalnej gospodarki, stosujące nowoczesne, elastyczne metody zarządzania ludźmi<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Brown, B. „Dare to Lead”, Ebury Publishing; 2018., s. 25.

<sup>24</sup> Williams, M. „Przywództwo w świecie biznesu”, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009., s. 135.; Fredrickson, B., Sekerka, L. „Establishing a Positive Emotional Climate to Create 21-th Century Organization Change”, w: „The Handbook of Organizational Culture and Climate”, Ashkanasy, N., SAGE Publication, 2011., s. 101-105.; Adkins, L. „Coaching zwinnych zespołów”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020., s. 78-79.

<sup>25</sup> Sobocka-Szczapa, H. „Acquiring knowledge workers in organizations”, EKONOMIA i PRAWO. ECONOMICS AND LAW, Volume 19, Issue 1, March 2020, s. 129.

<sup>26</sup> Hofstede, G., Hofstede G.J. „Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; 2007., s. 408-409.; Mączyński, J., Wyspiański, D. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Studied in 2010/2011 and 1996/1997”, Journal of Intercultural Management, 3/2011, Issue 2., s. 15-16.; Mączyński, J., Wyspiański, D., „Zróżnicowanie w zakresie cech i zachowań polskich menedżerów w procesie transformacji ustrojowej i gospodarczej w Polsce”, w: „Państwo i prawo wobec współczesnych wyzwań – problemy administracji, zarządzania i ekonomii”, Wydawnictwo A. Marszałek Toruń, 2012., s. 585.; Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven-Nation Study of Leadership Attributes”. w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”, Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 162-163.

<sup>27</sup> Mączyński, J., Sułkowski, Ł., Wyspiański, D., Chmielecki, M. „Pomiar cech i zachowań przywódczych w kontekście wartości kultury organizacyjnej”, w: Listwan, T., Sułkowski, Ł., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA, Warszawa, 2016, s. 82-84.; Auer-Rizzi, W., Reber, G., Mączyński, J., Chmielecki, M., Wyspiański, D. "Social Partnership: Comparisons between Managers in Four Countries", w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”, Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 55-56.

Warto także podkreślić, iż współczesne realia prowadzenia aktywności gospodarczej w znaczący sposób zmieniły warunki pracy i sposób budowania relacji w organizacjach. Praca w trybie zdalnym stała się powszechnością, a relacje stały się częścią świata wirtualnego. Proces uelastycznienia warunków pracy, funkcjonowanie w kilku rolach jednocześnie w tym samym planie czasowym, zdecydowanie zmieniły realia zarządzania, stawiając nowe wyzwania w zakresie jakości przywództwa<sup>28</sup>.

Współcześni badacze roli emocji w sferze relacji interpersonalnych, ważnych także w kontekście zarządzania, podkreślają znaczenie kompetencji emocjonalnych w skutecznym pełnieniu roli lidera w świecie coraz bardziej skomplikowanym i coraz mniej zrozumiałym<sup>29</sup>.

Zarządzanie w rzeczywistości określanej symbolicznie jako „świat – *BANI*”, wymaga więc nie tylko kompetencji decyzyjnych i merytorycznych, ale i zaawansowanych umiejętności społecznych, których istotnym elementem jest samoświadomość emocjonalna, samokontrola oraz zdolność do budowania pozytywnego klimatu emocjonalnego w zespole pracowniczym. Kolejnym ważnym elementem staje się także elastyczność w wykorzystywaniu różnych stylów kierowania<sup>30</sup>.

Wymienione powyżej kompetencje mają związek z pojęciem *inteligencji emocjonalnej*, która może być istotnym wyznacznikiem efektywności zarządzania, opartego na elastycznym wykorzystywaniu różnorodnych stylów kierowania<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Navas, A. „Empathy: the Key to Handle Digital Communications Post-Pandemic”, *Journal of the Asian Research Center for Religion and Social Communication*, vol. 20/2022., s. 143-149.

<sup>29</sup> Goleman, D. „Working with emotional intelligence”, 1998., s. 225.; Salovey, P., Mayer, J.D., Caruso, D. „Models of Emotional Intelligence, w : Sternberg R., (red.) *Handbook of Intelligence*”, Cambridge University, 2000., s. 396 – 398.; Bar-On, R. „Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory” w : R. Bar-On, J.D.A. Parker (red.) „*The handbook of emotional intelligence*”, 2000., San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company, s. 364.; Cooper, R.K., Sawaf, A. „Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu”, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 17.; Boyatzis, R., McKee, A. „Resonant Leadership”, Harvard Business School Press, 2005., s. 52.; Williams, M. „Przywództwo w świecie biznesu”, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009., s. 36-45.; Fredrickson, B. „Positivity”, Crown Publishers., USA., 2009., s. 38-40.

<sup>30</sup> Fredrickson, B. „Positivity”, Crown Publishers., USA., 2009., s. 45-52.; Faraci, P., Lock, M., Wheeler, R. „Assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator”, *Psychology Research and Behavior Management*, 6/2013., s. 117-119.; Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E. „Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth”, Harvard Business Review Press, 2019., s. 150-152.

<sup>31</sup> Cooper, R.K., Sawaf, A. „Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu”, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 259.; Knopp, K. „Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka”, *Studia Psychologica UKSW* 6/2005., s. 222.; Matczak, A. „Rola inteligencji emocjonalnej” – *Studia Psychologiczne*, 45 (1), 2007., s. 9-11.; Boyatzis, R. „Leadership development from a complexity perspective”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 2008., s. 299.; Williams, M. „Przywództwo w świecie biznesu”, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009., s. 44-45.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, *Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów*, 2013., s. 90.

Warto także pamiętać, iż na rynek pracy wchodzi nowe pokolenia („Z”, „Connect”), które dalekie są od akceptacji modelu zarządzania opartego jedynie na formalnym autorytecie menedżera. Zdolność do efektywnego kierowania w coraz większym więc stopniu bazuje na osobistej wiarygodności, elastyczności w kierowaniu i zdolności do zbudowania relacji opartych na zaufaniu<sup>32</sup>.

Skuteczność przywództwa zależy więc od jakości „rezonansu emocjonalnego”, jaki lider jest w stanie wzbudzić u podwładnych oraz charakteru indywidualnej relacji jaką będzie w stanie nawiązać menedżer-lider ze swoimi współpracownikami<sup>33</sup>. W coraz większym stopniu relacja ta opiera się na znajomości mocnych stron, talentów, indywidualnych predyspozycji pracowników<sup>34</sup>.

Od menedżera wymagana jest zatem nie tylko zdolność do skutecznego zarządzania strukturą projektu, budżetem, celami, ale także indywidualnym potencjałem swoich współpracowników oraz stałym procesem doskonalenia ich kompetencji<sup>35</sup>.

T. Peters uważa, iż efektywny menedżer działający we współczesnej rzeczywistości powinien skoncentrować na następujących kluczowych aktywnościach<sup>36</sup>:

- *Postawienie ludzi na pierwszym miejscu.*
- *Tworzenie podnoszących na duchu produktów i usług.*
- *Zwracanie uwagi na szczegóły i podejmowanie małych kroków ku lepszemu.*
- *Docenienie potęgi inteligencji emocjonalnej oraz umiejętności miękkich.*
- *Dbłość o równouprawnienie, klimat i edukację.*

Szczególnie wymagające oczekiwania stawia prowadzenie efektywnej działalności w sektorze usług bankowych. Sektor bankowy znajduje się w globalnej transformacji tożsamości banku jako instytucji. Transformacja zmierza w kierunku poszerzenia spektrum produktów

---

<sup>32</sup> Nolan, T., Macaulay, L., Xusen, Cheng. „Don't give up the community - A viewpoint of trust development in online collaboration”, *Information Technology & People*, 2013., s. 310-313.; Kaczmarczyk, M. „Pokolenie Zet na rynku pracy: postawy, priorytety, oczekiwania – raport z badań”, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec-Warszawa 2023., s. 8-10.

<sup>33</sup> Goleman, D. „Leadership that gets results”, *Harvard Business Review*, nr 78 (2), 2000., s. 78-82.; Boyatzis, R. „Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion”, *Harvard Business Review Press*, 2005., s. 29-33.

<sup>34</sup> Rath, T. „StrengthsFinder 2.0 from Gallup”, *Gallup Press*, 2007., s. 29-30.; Walensa, B. „Manager 3.0 – Sztuka zarządzania bez rządu”, *Wydawnictwo Water Bears*, 2022., s. 64.

<sup>35</sup> Blanchard, K. „Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results”, *Berrett Koehler Publ Inc.*, 2018., s. 34.; Sobocka-Szczapa, H. „Acquiring knowledge workers in organizations”, *EKONOMIA i PRAWO. ECONOMICS AND LAW*, Volume 19, Issue 1, March 2020, s. 120.

<sup>36</sup> Peters, T., „Czas na doskonałość. Radykalny humanizm”, *Wyd. ICAN Institute*, 2022., s. 333-335.

bankowych oraz odważnego wyjścia poza ramy dotychczasowego standardu usług finansowych.

Chcąc być bliżej klienta, nowoczesny bank staje się organizacją bazującą na technologii, która stale poszerza biznesowe portfolio. Jednocześnie, działa prospołecznie, odpowiedzialnie, a także z dbałością o standardy zrównoważonego rozwoju.

Na sektor bankowy wpływa coraz więcej zewnętrznych czynników, co wymaga silniejszej koordynacji, harmonizacji i optymalizacji procesów. Jednym z kluczowych czynników są regulacje, które usiłują nadażyć za zmianami w biznesowych oraz technologicznych wzorcach. Warto także podkreślić coraz bardziej złożoną sytuację na rynku pracy, ostrą konkurencję w zakresie pozyskiwania kompetentnych i doświadczonych pracowników oraz znaczącą rotację kadr, zwłaszcza w obszarze sprzedaży usług bankowych<sup>37</sup>.

Podczas *Europejskiego Kongresu Finansowego* w roku 2022, prezesi największych banków w Polsce nakreślili mapę wyzwań dla sektora bankowego w najbliższych latach. Mapa wyzwań powstała podczas debaty na podstawie wskazań prezesów 10 największych banków w Polsce<sup>38</sup>:

- Obszar merytoryczny „rynek” – coraz bardziej upowszechniający się hybrydowy model pracy, zaostrzona konkurencja na rynku pracy.
- Obszar merytoryczny „inwestorzy” – traktowanie sektora bankowego, jako promotora pozytywnych zmian w gospodarce, zwłaszcza w zakresie zrównoważonego rozwoju, transformacji energetycznej oraz ochrony środowiska.
- Obszar merytoryczny „regulatorzy i regulacje” – regulacje prawne (także w skali międzynarodowej), dotyczące zagadnień finansowych (w tym problem kredytów frankowych).
- Obszar merytoryczny „technologia i konsumenci” – zmiany w interpretacji i modyfikacje kodyfikacyjne w zakresie prawa konsumenckiego.

Perspektywa skutecznego działania w tak konkurencyjnym segmencie rynku, stawia wysokie wymagania kadrze menedżerskiej sektora usług bankowych.

---

<sup>37</sup> Ernst & Young: „Polski sektor bankowy - perspektywy”, E&Y, Raport 2022. s. 7.

<sup>38</sup> Europejski Kongres Finansowy, Raport 2022., Business Insider: <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/oto-najwieksze-wyzwania-dla-bankow-w-polsce/kkxkjvj> (dostęp: 20.11.2022)

Kluczowymi wyzwaniami stają się nie tylko kwestie związane z planowaniem i rozwojem usług finansowych, wdrażaniem nowych rozwiązań spełniających coraz wyższe oczekiwania klientów, ale także utrzymanie wysoko zmotywowanej i wykwalifikowanej kadry pracowniczej o specjalistycznej wiedzy i często unikalnych kompetencjach. Wymaga to odpowiedniej jakości przywództwa, uważności na potrzeby pracowników oraz zapewnienia im atrakcyjnych perspektyw rozwoju zawodowego. Pracowników zatrudnionych w segmencie usług bankowych cechuje na ogół wysoki poziom samoświadomości i wysokie oczekiwania w zakresie możliwości rozwoju zawodowego, awansu płacowego oraz atmosfery i organizacji pracy<sup>39</sup>.

Praktyka współczesnego zarządzania musi więc uwzględniać indywidualizację relacji pomiędzy menedżerem a podwładnym, elastyczność i gotowość do reagowania na zróżnicowane potrzeby pracowników oraz otwartość na różnorodność (etniczną, kulturową, społeczną)<sup>40</sup>.

Świadomość menedżerska, rozumienie potrzeb pracowników, wpływa także stopień adekwatności oczekiwań menedżerów wobec predyspozycji i kompetencji potencjalnych kandydatów do pracy, obniżając w ten sposób ryzyko nieskutecznego procesu rekrutacyjnego<sup>41</sup>.

Trudno zatem wyobrazić sobie skuteczność w zakresie odpowiedniego doboru stylów kierowania (o różnym poziomie delegowania uprawnień), bez uwzględnienia emocjonalnych uwarunkowań budowania relacji z podwładnymi. Można założyć więc, że menedżer o wysokim poziomie samoświadomości emocjonalnej, adekwatnie dobiera style kierowania do oczekiwań, możliwości, poziomu rozwoju kompetencji i motywacji pracowników, starając się godzić cele i oczekiwania podwładnych z celami organizacji.

Jako psycholog biznesu z ponad 25-letnim stażem, menedżer i trener kompetencji menedżerskich zatrudniony w sektorze finansowym, bezpośrednio doświadczam zmieniających się kryteriów efektywności skutecznego lidera, ewoluujących w kierunku nie tylko kompetencji merytorycznych, organizacyjnych i procesowych, ale także wymagających stałego doskonalenia umiejętności społecznych - wysokiego poziomu samokontroli, samoświadomości, a także wrażliwości emocjonalnej.

---

<sup>39</sup> Ernst & Young: „Polski sektor bankowy - perspektywy”, E&Y, Raport 2022. s. 8.

<sup>40</sup> Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A. „Pokolenie "Z" na rynku pracy - wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi”, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, no. 350, 2014., s. 414.

<sup>41</sup> Sobocka-Szczapa, H. “Acquiring knowledge workers in organizations”, EKONOMIA i PRAWO. ECONOMICS AND LAW, Volume 19, Issue 1, March 2020, s. 128-129.

Wysokie wymagania w zakresie kompetencji społecznych związane zarówno ze specyfiką działania sektora bankowego jak i coraz większą konkurencją na rynku pracy w tym segmencie gospodarki, skłaniają do empirycznej weryfikacji roboczej tezy o wysokiej sprawności zarządczej menedżerów z sektora bankowego.

Sprawność ta dotyczyć powinna umiejętności adekwatnego osądu menedżerskiego, kompetencji ważnej z punktu widzenia efektywnego podejmowania decyzji i zarządzania zespołem. Rozumienie pojęcia „osąd menedżerski” dotyczy umiejętności określenia najlepszej w danych okolicznościach strategii pracy z zespołem (przejawiającej się wyborem stylu kierowania, najbardziej adekwatnego w danej sytuacji).

Biorąc pod uwagę stopień złożoności oraz interdyscyplinarności projektów realizowanych w sektorze usług bankowych i finansowych, kryterium doboru stylu kierowania nie może wyłącznie ograniczać się do oceny merytorycznych kompetencji pracowników i specyfiki realizowanych celów biznesowych, ale powinno także uwzględniać kontekst uwarunkowań emocjonalnych oraz jakości relacji, wpływających na efektywność działania w wymagającym środowisku technologicznym, regulacyjnym i społecznym, pod silną presją czasu. Można więc roboczo założyć, iż inteligencja emocjonalna rozumiana jako zestaw określonych zdolności i kompetencji emocjonalnych menedżera, może okazać się istotną, determinantą wyboru stylu kierowania oraz zdolności do adekwatnego dopasowania stylu kierowania do konkretnych uwarunkowań sytuacyjnych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż na gruncie polskiej nauki badania diagnozujące zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a preferencjami w zakresie stylów kierowania menedżerów, należą do nielicznych.

Wykaz badań traktujących *inteligencję emocjonalną* jako determinantę (współdeterminantę) *stylów kierowania* zawarty jest w tabeli 2.

Tabela 2 - Wykaz polskich badań dotyczących inteligencji emocjonalnej jako determinanty/współdeterminanty stylów kierowania

<b>Autor:</b>	<b>Przedmiot badań:</b>	<b>Rok:</b>
<b>A. Opolska</b>	Osobowość, kompetencje społeczne, inteligencja emocjonalna jako determinanty stylu kierowania.	<b>2014</b>
<b>A. Peplińska, P. Połomski, M. Bajko.</b>	Osobowość, inteligencja emocjonalna, kompetencje komunikacyjne oraz zmienne socjogeograficzne jako determinanty stylu kierowania.	<b>2015</b>

<b>B. Bajcar, J. Babiak.</b>	Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylu kierowania.	<b>2016</b>
------------------------------	---	-------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014., s. 97-109.; 2020 s. 10-15; Peplińska, A., Połomski, P., Bajko, M. „Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera”, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2015 1(102)., s. 131-147.; Bajcar B., Babiak J. „Kompetencje społeczne i emocjonalne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 97., 2016., s. 354-364.

Wyniki opublikowanych badań sugerują, iż hipotezy dotyczące zależności pomiędzy parametrami emocjonalnymi wchodzącymi w zakres inteligencji emocjonalnej a preferencjami menedżerów w zakresie doboru stylów kierowania, zostały potwierdzone w niepełnym zakresie.

Warto również podkreślić, iż problem określenia związków pomiędzy inteligencją emocjonalną menedżera a adekwatnością osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych nie był dotąd eksplorowany na gruncie naukowym.

Stwarza to przestrzeń do podejmowania kolejnych prób badawczych z wykorzystaniem nowych, zaawansowanych narzędzi diagnostycznych.

# I. ROZDZIAŁ: KWESTIE METODOLOGICZNE

## 1.1 Przedmiot badań

Przedmiotem badań zrealizowanych w ramach niniejszej rozprawy było określenie rodzaju zależności pomiędzy parametrami emocjonalnymi wchodzącymi w zakres inteligencji emocjonalnej a preferencjami menedżerów w zakresie doboru stylów kierowania oraz określenie wpływu inteligencji emocjonalnej na adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylów kierowania do wymagań sytuacyjnych.

## 1.2 Cele badań

Proces badawczy zrealizowany w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej koncentrował się na osiągnięciu następujących celów:

- **cel poznawczy**: zbadanie zależności pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej oraz jej poszczególnymi składowymi a określonymi atrybutami przywództwa menedżerów - preferencjami w zakresie doboru stylów kierowania, oraz adekwatnością osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylów kierowania do wymagań sytuacyjnych.
- **cele praktyczne**:
  1. Diagnoza poziomu ogólnego inteligencji emocjonalnej menedżerów oraz diagnoza poziomu inteligencji emocjonalnej w skalach - *akceptacji, empatii, kontroli i rozumienia*, a także identyfikacja preferowanych stylów kierowania oraz określenie stopnia adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylów kierowania do uwarunkowań sytuacyjnych badanych przedstawicieli kadry zarządzającej sektora finansowego polskiej gospodarki.
  2. Sformułowanie modelowych założeń programu rozwojowego adresowanego do przedstawicieli kadry menedżerskiej sektora finansowego, rozwijającego zdolności i kompetencje związane z inteligencją emocjonalną.



## **1.3 Problemy badawcze**

### **Główny problem badawczy**

W jakim stopniu inteligencja emocjonalna determinuje preferencje menedżerskie w kontekście wyboru określonego stylu kierowania oraz wpływa na adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych?

Rozwiązanie tak zdefiniowanego głównego problemu badawczego uwarunkowane jest koniecznością udzielenia odpowiedzi na problemy szczegółowe.

### **Problem szczegółowy 1**

Jaki rodzaj zależności występuje pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej menedżera a preferencjami w zakresie wyboru określonego stylu kierowania?

### **Problem szczegółowy 2**

W jaki sposób ogólny poziom inteligencji emocjonalnej wpływa na osąd menedżera w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych?

### **Problem szczegółowy 3**

Jaki rodzaj korelacji występuje pomiędzy poszczególnymi składowymi inteligencji emocjonalnej a preferencjami menedżerów w zakresie wyboru określonego stylu kierowania?

## **1.4 Hipotezy badawcze**

### **Hipoteza główna:**

Założyłem, iż preferowane style kierowania oraz osąd menedżera w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, zależne są od inteligencji emocjonalnej menedżera.

### **Hipoteza szczegółowa 1**

Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej menedżerów wpływa na wybór stylu kierowania.

## **Hipoteza szczegółowa 2**

Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej wpływa na osąd menedżera w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych.

## **Hipoteza szczegółowa 3**

Zróżnicowanie wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej wpływa na wybór stylu kierowania menedżerów.

Zdefiniowane w ten sposób - główna hipoteza badawcza i hipotezy szczegółowe, określiły kierunek postępowania w procesie badawczym i umożliwiły opracowanie szczegółowej procedury badawczej.

## **1.5 Opis i przebieg procesu badawczego**

### **Opis procesu badawczego**

Weryfikacja postawionych hipotez szczegółowych wymagała przygotowania naukowej podstawy źródłowej do analizy zagadnień z obszaru przywództwa w szerokim zakresie. Dotyczyło to w szczególności przeglądu badań wskazujących na obecność potencjalnych zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a różnymi aspektami przywództwa, zwłaszcza kwestiami zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a preferencjami w zakresie wyboru stylu kierowania oraz wpływu inteligencji emocjonalnej na adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawę teoretycznych rozważań stanowiła analiza obcojęzycznej oraz polskiej literatury naukowej na temat przywództwa, stylów kierowania oraz inteligencji emocjonalnej. Część empiryczna objęła badania na wyselekcjonowanej populacji polskich menedżerów operacyjnego i strategicznego szczebla, zatrudnionych w sektorze finansowym polskiej gospodarki. Część teoretyczna rozprawy została oparta na aktualnych publikacjach i opracowaniach naukowych. Wykorzystana została dostępna literatura przedmiotu obcojęzyczna i polska. Przedmiot studiów stanowiły publikacje książkowe, monografie, referaty, artykuły naukowe, materiały konferencyjne, dostępne w naukowych źródłach informacyjnych.

Przedmiotem studiów teoretycznych był także przegląd koncepcji inteligencji emocjonalnej rozwijanych na gruncie współczesnej nauki oraz szczegółowy przegląd badań realizowanych zarówno w polskim, jak i międzynarodowym środowisku naukowym, diagnozujących zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a różnymi aspektami przywództwa, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu inteligencji emocjonalnej na preferencje menedżerów w zakresie wyboru stylów kierowania oraz adekwatność osądu menedżerskiego.

Część empiryczna dysertacji opierała się na wykorzystaniu narzędzi badawczych, charakteryzujących się wysokim poziomem trafności i rzetelności metodologicznej oraz walidacją normatywną w polskich warunkach populacyjnych, uwzględniających także grupę normatywną polskich menedżerów działających w krajowych realiach gospodarczych.

Podstawę realizacji pracy stanowiła analiza dedukcyjna, wsparta wynikami badań empirycznych przeprowadzonych przez autora.

Na proces badawczy, mający na celu zrealizowanie badań pierwotnych w niniejszej dysertacji składały się następujące etapy działań:

1. Analiza dostępnych wtórnych materiałów źródłowych
2. Zdefiniowanie założeń modelu badawczego, wyodrębnienie zmiennych zależnych i niezależnych.
3. Wybór narzędzi badawczych spełniających kryteria rzetelności empirycznej.
4. Przeprowadzenie badania pilotażowego na planowanej próbie N=25 menedżerów zatrudnionych w sektorze finansowym polskiej gospodarki
5. Przeprowadzenie weryfikacji uzyskanych danych empirycznych w toku badania pilotażowego.
6. Przeprowadzenie badania właściwego na docelowej próbie menedżerów operacyjnego i strategicznego szczebla zarządzania zatrudnionych w segmencie finansowym polskiej gospodarki (planowana liczba badanych ok. 150 osób).
7. Analiza wyników badań podsumowanie, wnioski, rekomendacje.

Konstrukcja założeń modelowych programu rozwoju kompetencji kadry menedżerskiej, zorientowanego na rozwijanie zdolności i doskonalenie kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną.

## **Przebieg procesu badawczego:**

W okresie *styczeń – luty 2023*, przeprowadzono badania pilotażowe na populacji liczącej 25 przedstawicieli kadry menedżerskiej jednej z instytucji finansowych działających na polskim rynku. Celem pilotażu była weryfikacja założeń procesu badań empirycznych oraz wykorzystywanych w toku badań narzędzi diagnostycznych.

Badania właściwe przeprowadzono w okresie *marzec – czerwiec 2023*.

Grupę badawczą stanowili menedżerowie zatrudnieni w sektorze usług finansowych polskiej gospodarki (łącznie: 153 osoby). Populację badawczą stanowili menedżerowie średniego szczebla zarządzania („*middle managerowie*”), bezpośrednio zarządzający operacyjnymi zespołami zadaniowymi oraz przedstawiciele strategicznego poziomu zarządzania („*top managerowie*”), zarządzający złożonymi, multizadaniowymi strukturami, bezpośrednio kierujący menedżerami niższych szczebli.

Badania miały indywidualny charakter, obejmowały wypełnienie kwestionariusza pomiaru inteligencji emocjonalnej *PKIE* oraz polskiej wersji *Testu Leadership Judgment Indicator 2*. Badania dotyczyły wypełnienia testów zarówno w wersji elektronicznej (LJI 2), jak i papierowej (PKIE). Udział w badaniu miał charakter dobrowolny i anonimowy. Osoby badane otrzymały informację, iż wyniki będą służyły wyłącznie do celów badawczych. Wypełnianie kwestionariuszy odbywało się pod nadzorem prowadzącego badania, istniała możliwość konsultowania się z prowadzącym badanie w przypadku pytań i wątpliwości. Sesja badawcza obejmowała udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w obu narzędziach diagnostycznych. Uczestnicy badań otrzymali bezpośrednią informację zwrotną dot. uzyskanych przez nich wyników, udzieloną przez prowadzącego badania oraz trzynastostronicowy, pisemny raport wraz ze szczegółowym opisem i sugestiami rozwojowymi dotyczącymi stylów kierowania i adekwatności wyboru stylu kierowania.

Kolejnym etapem procesu badawczego była empiryczna weryfikacja hipotez poprzez analizy porównawcze i korelacyjne zmiennych zależnych (preferowany przez menedżerów *styl kierowania*, oraz *adekwatność osądu menedżerskiego*, w zakresie wyboru stylu kierowania odpowiedniego do wymagań sytuacyjnych), ze zmiennymi niezależnymi (ogólny poziom *inteligencji emocjonalnej*, wyniki w *poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej*).

W dalszym etapie procesu badawczego przeprowadzono analizę statystyczną, interpretację wyników oraz opracowano modelowe założenia programu rozwoju kompetencji

kadry menedżerskiej, zorientowanego na rozwijanie zdolności i doskonalenie kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną.

## **1.6 Metody, techniki i narzędzia badawcze**

Studia literaturowe pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego, celów oraz hipotez badawczych. Problem badawczy dotyczył zdefiniowania stopnia wpływu w jakim inteligencja emocjonalna determinuje preferencje menedżerskie w zakresie wyboru określonego stylu kierowania oraz określenia wpływu inteligencji emocjonalnej na poziom adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych.

Należy podkreślić, iż kluczowym elementem z perspektywy efektywności procesu badawczego była kwestia rzetelności metodologicznej i trafności diagnostycznej wykorzystanych narzędzi pomiarowych.

Dotyczyło to zarówno pomiaru inteligencji emocjonalnej (w zakresie wyniku ogólnego oraz w kontekście pomiaru wartości w poszczególnych skalach IE), jak i diagnozy preferencji badanych menedżerów w zakresie wyboru stylów kierowania oraz adekwatności osądu menedżerskiego rozumianego jako odpowiedni do wymagań sytuacyjnych dobór określonego stylu kierowania.

Z tego też względu, podejmując decyzję dotyczącą wyboru określonych narzędzi diagnostycznych zwracałem szczególną uwagę na ich rzetelność, trafność diagnostyczną oraz warunki metodologicznego dopasowania do polskich norm kulturowych.

W toku prowadzonych dociekań badawczych skorzystałem również z zaawansowanych narzędzi analizy statystycznej. W toku prowadzonych analiz przyjąłem, że rozkłady zmiennych są zbieżne do rozkładu normalnego, co spowodowało, że w obliczeniach, weryfikacji statystycznej hipotez zastosowałem parametryczne testy istotności. Wykorzystałem również model regresyjny i analizę ścieżkową obrazującą przyczynowość relacji między zmiennymi (szczegółowy opis technik i narzędzi badawczych znajduje się w Rozdziale 3.2 niniejszej dysertacji).

## II. ROZDZIAŁ: TEORIE PROBLEMU BADAWCZEGO

### 2.1 PRZYWÓDZTWO

Współczesne realia prowadzenia działalności gospodarczej cechuje nie tylko wysoki wskaźnik złożoności i konkurencyjności w globalnym wymiarze, ale również znaczna doza nieprzewidywalności. Intensywny postęp technologiczny połączony ze zmianami cywilizacyjnymi w bardzo wyraźny sposób kształtuje zarówno specyfikę produktów i usług, jak i wpływa na rodzaj ludzkich zachowań<sup>42</sup>.

W tym kontekście na plan pierwszy, wśród czynników warunkujących efektywność działania, wysuwa się jakość zarządzania, zdolność liderów do przewodzenia zespołom działającym w świecie pełnym sprzeczności i zmienności. Można postawić tezę, iż we współczesnym świecie globalnej gospodarki to człowiek, a nie systemy i technologie wciąż, w największym stopniu decyduje o ostatecznym powodzeniu przedsięwzięć gospodarczych. Styl kierowania, jakim praktycznie posługuje się menedżer w działaniu, będący egzemplifikacją jego realnego przywództwa, pozostaje kluczowym czynnikiem wpływającym na efektywność zarządzania.

#### 2.1.1 Przywództwo – kluczowe definicje

*Przywództwo i kierowanie* mają zasadnicze znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania. Kierowanie i przywództwo to terminy związane z kreowaniem wizji organizacji, perspektyw jej rozwoju oraz koordynowaniem i zarządzaniem działaniami prowadzonymi przez członków danej organizacji<sup>43</sup>.

Przywództwo zdefiniować można jako proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków organizacji<sup>44</sup>. Przywództwo nierozdzielnie wiąże się więc z zagadnieniem relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonym a podwładnymi. Termin ten

---

<sup>42</sup> Kotler, P., Caslione, J.A. „Chaotics - The New Normality of Turbulence”, 2015., [www.chaoticsstrategies.com/the-new-normality/](http://www.chaoticsstrategies.com/the-new-normality/) (dostęp: 15.12.2022)

<sup>43</sup> Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001., s. 189.

<sup>44</sup> Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 382.

można zatem rozumieć jako oddziaływanie na zachowanie innych, oparte na ustanawianiu nowych nawyków, zmiany częstotliwości występowania określonych zachowań, dostarczaniu określonych wskazówek powodujących zmianę dotychczasowych sposobów działania<sup>45</sup>.

R. M. Stogdill istotę przywództwa ujmuje jako proces polegający na niewymuszonym ukierunkowaniu i koordynacji działań członków zorganizowanej grupy, dla realizacji celów stojących przed daną grupą<sup>46</sup>.

R. Tannenbaum traktuje przywództwo jako interpersonalny wpływ, wywierany w określonej sytuacji i ukierunkowany poprzez proces komunikacji na osiągnięcie specyficznego celu, bądź celów<sup>47</sup>.

R. Kahn i D. Katz definiują przywództwo przede wszystkim, jako atrybut zachowania. Przywództwo traktowane jest więc jako kategoria behawioralna, każdy akt wpływu dotyczący kwestii związanych z organizacją. Autorzy proponują trzy kategorie analizy zachowań przywódczych, które różnią się wpływem wywieranym na strukturę organizacji<sup>48</sup>:

- *inicjowanie struktury*, czyli formułowanie polityki,
- *interpolację struktury*, czyli dostosowanie polityki, dla sprostania bieżącym problemom,
- *wykorzystywanie struktury*, czyli uporządkowane administrowanie, polegające na stosowaniu rozwiązań przypisanych do przewidzianych problemów.

R. House definiuje przywództwo jako umiejętność motywowania innych do przedkładania interesu grupowego ponad interes własny oraz dobrowolnego poświęcania się realizacji celów grupowych<sup>49</sup>.

R. Beckhard uważa, iż skuteczni liderzy, zdają sobie sprawę, że istotą przywództwa jest związek łączący ich z podwładnymi oraz świadomie sterują dynamiką tej relacji<sup>50</sup>.

W opinii J. Burnsa, istota przywództwa dotyczy sytuacji, gdy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym

---

<sup>45</sup> Sikorski, C. „Zachowania ludzi w organizacji”, PWN Warszawa, 1999., s. 62-63.

<sup>46</sup> Stogdill, R. M. „Leadership, membership and organization”, Psychological Bulletin, 47(1), 1950., s. 5-6.

<sup>47</sup> Tannenbaum, R., Weschler, I., Massarik, F. „Leadership and Organization”, McGraw-Hill., N.Y. 1961., s. 24.

<sup>48</sup> Katz, R., Kahn, D. „Społeczna psychologia organizacji”. PWN Warszawa, 1979., s. 90-92.

<sup>49</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 37.

<sup>50</sup> Beckhard, R., Hasselbein, F., Goldsmith, M. „The Organization of the Future”. Personnel Psychology, Volume 50, Issue 4, 1997., s. 1026-1027.

i drugim. Jako proces, przywództwo bazuje na wykorzystaniu wpływu bez odwoływania się do środków przymusu. Jego celem może być także zdefiniowanie kultury organizacji<sup>51</sup>.

Zdaniem A. DuBrina, kluczowym elementem przywództwa jest porozumiewanie się, a istota przywództwa sprowadza się do oddziaływania na ludzi, aby w swych działaniach wykraczali poza polecenia i nakazy<sup>52</sup>.

P. Drucker uważa, że przywództwo nie musi oznaczać popularności, lecz efektywność realizowanych działań. Drucker podkreśla rolę przywództwa postrzeganego nie przez pryzmat pozycji, przywilejów, tytułów czy statusu, ale jako odpowiedzialność za pracowników. W jego opinii, istotną zasadą realizowaną przez skutecznych przywódców pozostaje transparentność działań oraz odwoływanie się do osobistego przykładu<sup>53</sup>.

W ujęciu D. Golemana, przywództwo nie polega na dominowaniu, lecz raczej jest sztuką przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu. W opinii D. Golemana istota przywództwa sprowadza się do zdolności wykorzystania potencjału czynników inteligencji emocjonalnej<sup>54</sup>:

- siły wewnętrznej motywacji i wytrwałości w dążeniu do celu,
- samokontroli i samoświadomości emocjonalnej,
- samosterowania,
- otwarcia na potrzeby ludzi.

R. W. Griffin rozpatruje kontekst przywództwa z dwóch perspektyw<sup>55</sup>:

- jako *proces* wpływu nie będącego formą przymusu, zorientowanego na definiowanie celów grupy lub organizacji, stymulowanie motywacji do działań ukierunkowanych na realizację tych celów oraz wspieranie budowania i wzmocnienia kultury organizacyjnej;
- jako *właściwość*, - zestaw cech przypisywany jednostkom, które postrzegane są przez innych, jako przywódcy.

---

<sup>51</sup> Mrówka, R. „Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk”, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010. s. 11.

<sup>52</sup> DuBrin, A.J. „Przywództwo”, REBIS Poznań., 2000., s. 4.

<sup>53</sup> Cohen W.A. „Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management”, Jossey-Bass, Willey Impr., 2010., s. 75.

<sup>54</sup> Goleman, D. „Leadership that gets results”, Harvard Business Review, nr 78 (2), 2000., s. 78-90.

<sup>55</sup> Griffin, R. W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa., 2004., s. 552-554.



P. G. Northouse zakłada, że przywództwo jest procesem, w którym jednostka wpływa na grupę osób w taki sposób, by uzyskać wspólny cel, przy czym liderzy nie koniecznie muszą zajmować stanowiska kierownicze. Głównym zadaniem przywódcy jest osiągnięcie celów wzmacniających pozycję organizacji. Menedżer zarządzający ponosi odpowiedzialność za działania własne oraz aktywności podejmowane przez podwładnych.

Przywódca natomiast angażuje się osobiście w zadania oraz demonstruje wysoki poziom pasji do pracy, motywuje do osiągania osobistych sukcesów swoich zwolenników<sup>56</sup>.

J. W. Gardner definiuje istotę przywództwa jako proces perswazji lub przykładu, przez który jednostka (albo zespół leaderski) wpływa na grupę, aby dążyła do celów przywódcy lub celów podzielanych przez przywódcę i jego zwolenników<sup>57</sup>.

Autor w następujący sposób opisuje predyspozycje, zdolności i zachowania przywódców w organizacjach<sup>58</sup>:

- Zdolność do długofalowego i perspektywicznego myślenia.
- Zdolność do wychodzenia poza perspektywę funkcjonowania własnej komórki organizacyjnej, departamentu, pionu itp. Przyjmowanie perspektywy organizacji jako całości.
- Przywiązywanie istotnego znaczenia do wizji, wartości i motywacji.
- Zdolność do radzenia sobie ze sprzecznościami wewnątrz organizacji.
- Otwartość na zmiany, dostrzeganie potrzeby zmian, inicjowanie zmian.

Gardner dokonuje także rozróżnienia pojęciowego pomiędzy zarządzaniem, kierowaniem i przewodzeniem.

- Zarządzanie to proces mający na celu wdrożenie programu działań prowadzących do zrealizowania celu.
- Kierowanie to proces nadzorowania i koordynowania przez przełożonego pracy podwładnych.

---

<sup>56</sup> Northouse, P.G. „Leadership: Theory and Practice”, Sage Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Washington DC 2006., s. 3.

<sup>57</sup> Gardner, J.W. „On leadership”, New York: Free Press., 1990., s. 1.

<sup>58</sup> Gardner, J.W. „The Nature of Leadership”, w: „Educational Leadership”. M. Fullam., John Wiley & Sons, 2007., s. 17-27.

- Przywództwo to proces tworzenia wizji rozwoju organizacji i pobudzania motywacji ludzi.

Warto podkreślić, iż „pobudzanie motywacji ludzi”, w ścisłym znaczeniu odnosi się do emocjonalnych charakterystyk procesu przewodzenia.

M. Williams traktuje przywództwo w organizacji przez pryzmat aktywności podejmowanych przez lidera, jest to zatem - delegowanie, pozyskiwanie poparcia, coaching, kształtowanie przekonań i postaw oraz bezpośrednie kierowanie ludźmi dostosowane do wymagań sytuacji. Za pośrednictwem opisanych powyżej aktywności menedżer buduje klimat organizacyjny sprzyjający uczeniu się, samodoskonaleniu oraz osiągnięciu wyników<sup>59</sup>.

B. Kaplan i R. Kaiser rozumieją przywództwo, jako równowagę pomiędzy działaniami pozostającymi ze sobą w sprzeczności. W zaproponowanej koncepcji „Przywództwa Wszechstronnego” („*Versatile leadership*”), dokonują wyodrębnienia czterech wymiarów przywództwa, których pary pozostają w opozycyjnej relacji: wymiar *forsujący* i przeciwny mu wymiar *aktywizujący* oraz wymiar *strategiczny* i przeciwny mu wymiar *operacyjny*<sup>60</sup>.

A. K. Koźmiński przywództwo definiuje jako zdolność do „prowadzenia za sobą” określonych grup zwolenników. Tego rodzaju zdolność dotyczy umiejętności zbudowania i zakomunikowania wizji przyszłości, stanowiącej punkt odniesienia dla podejmowanych przez grupę działań. Wizja ta powinna być atrakcyjna i posiadać potencjał do wywołania motywacji do działania u zwolenników danego przywódcy<sup>61</sup>.

W opinii J. C. Maxwella przywództwo to umiejętność zachowania równowagi pomiędzy relacjami a hierarchią. Rozwój przywódcy ma ewolucyjny charakter i obejmuje pięć poziomów liderekiego doskonalenia (*Stanowisko, Przyzwolenie, Produktywność, Rozwój pracowników, Autorytet*)<sup>62</sup>.

R. Martin przywództwo traktuje jako zdolność do łączenia różnych, pozornie odległych aspektów w celu poszukiwania nowych idei, pomysłów, rozwiązań. Proponowane podejście adekwatne jest do realiów współczesnego rynku funkcjonującego w stanie chaosu i hiperkonkurencji. Uwzględniając kontekst dynamicznych zmian zdefiniowano pojęcie „*pragmatycznego przywództwa*” zakładającego brak przywiązania lidera do jednego stylu

<sup>59</sup> Williams, M. „Przywództwo w świecie biznesu”, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009., s. 26-27.

<sup>60</sup> Kaplan, R.E., Kaiser, R.B. „Wszechstronny lider”. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business. 2010., s. 15-17.

<sup>61</sup> Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. „Zarządzanie od podstaw”, Wyd. II., Wolters Kluwer Business Oficyna, Warszawa 2011., s. 35-37.

<sup>62</sup> Maxwell, J.C. „Przywództwo - złote zasady”, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2016. s. 21.

kierowania na rzecz elastycznego korzystania z różnorodnych narzędzi menedżerskich, odpowiednich do złożonej sytuacji<sup>63</sup>.

Ł. Sułkowski definiuje przywództwo jako proces społeczny o dużym znaczeniu. Istnieje intuicyjna idea przywództwa, jednak, niełatwo ją przełożyć na uporządkowany i jednoznaczny koncept teoretyczny. Operacyjnie przywództwo można definiować w kategoriach sposobu sprawowania władzy i wywierania wpływu, a więc przywódcy przyczyniają się do realizacji działań, które bez ich ingerencji by nie nastąpiły. Autor podkreśla, iż elementami łączącymi pojęcia kierowania i przewodzenia pozostają kwestie podejmowania decyzji w grupie społecznej i w organizacji oraz relacja między podmiotem sprawującym władzę i podmiotami, które poddają się jej wpływowi. Z drugiej strony występują także istotne różnice.

Relacja między osobą sprawującą władzę a osobą jej podlegającą ma w przypadku kierowania charakter formalny: *przełożony- podwładny*, natomiast w przypadku przywództwa ma wymiar często nieformalny: *przywódca - zwolennik*. Przywództwo wiąże się z tworzeniem i wdrażaniem wizji, podczas gdy kierowanie skupia się w głównym zakresie na realizacji celów zdefiniowanych przez organizację. Ł. Sułkowski dokonuje następującego rozróżnienia pomiędzy rolami społecznymi kierownika i przywódcy (tab. 3).

Tabela 3 - Różnice między rolami kierownika i przywódcy wg. Ł. Sułkowskiego

Element roli społecznej	Kierowanie	Przewodzenie
<b>Cele</b>	Formalne i nieformalne koordynowanie działań grupy pracowniczej, służące realizacji celów organizacyjnych	Wpływanie na grupę społeczną przez przywódcę służące realizacji celów wspólnych, przywódcy lub samej grupy.
<b>Grupa</b>	Organizacja musi mieć sformalizowaną strukturę.	Grupa społeczna, w obrębie której dokonał się proces dystrybucji władzy.
<b>Kluczowe zadania</b>	Kontrola pracowników, motywowanie pracowników, rozwiązywanie problemów, komunikacja z pracownikami i otoczeniem.	Tworzenie wizji zmiany i rozwoju, motywowanie i inspirowanie ludzi, komunikacja z pracownikami i otoczeniem.
<b>Typ relacji</b>	Kierownik - pracownicy.	Przywódcą - zwolennicy.
<b>Zaangażowanie pracowników (wpływ na pracowników)</b>	Formalne i nieformalne życie zawodowe; zaangażowanie emocjonalne z obu	Życie prywatne i zawodowe; silne emocjonalne zaangażowanie z obu stron.

<sup>63</sup> Bieńkowska, J. „Pragmatyczne przywództwo jako sposób budowania potencjału organizacji”, w: Listwan, T., Sułkowski, Ł., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA., 2016., s. 52-64.

Zródło: Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001., s. 191.

Ł. Sułkowski stoi na stanowisku, iż wyraźne rozróżnienie pojęć *przywództwa* i *kierowania* jest *de facto* niemożliwe, stąd też w pełni uzasadnionym jest łączne traktowanie obu tych pojęć<sup>64</sup>.

H. Mintzberg także proponuje zatarcie granic pomiędzy przywództwem i kierowaniem, sugerując, iż zamiast oddzielać kierowanie od przywództwa, powinno się traktować menedżerów, jako przywódców, a przywództwo pojmować, jako dobrze wykonane zarządzanie<sup>65</sup>.

P.G. Northouse uważa, że po latach debat naukowcy nie wypracowali wspólnej definicji przywództwa. Zwraca także uwagę, na fakt trwającej dyskusji na temat tego, czy przywództwo i kierowanie są oddzielnymi procesami. Autor podkreśla, iż z powodu złożoności koncepcji przywództwa, wpływów globalnych czy różnic pokoleniowych, przywództwo będzie miało różne znaczenie w różnych kontekstach. Podstawową różnicą pomiędzy *zarządzaniem* a *przywództwem* jest to, że liderzy nie zawsze zajmują stanowiska kierownicze<sup>66</sup>.

Stworzenie jednej, kompletnej teorii przywództwa, która objęłaby wszystkie zmienne i uwarunkowania jest trudne, o ile w ogóle możliwe. Można jednak posługiwać się koncepcjami, jakie powstały w celu wyjaśnienia poszczególnych aspektów przywództwa. Ich cechą charakterystyczną jest uwzględnianie różnorodnych zmiennych i atrybutów skutecznego przywództwa oraz kontekstu różnorodności uznawanych wartości kulturowych, wpływających na różnice pod względem preferowanych cech i zachowań przywódczych<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001, s. 195.

<sup>65</sup> Wrona, S. „Lider w organizacji pozarządowej”. [w:] „Zarządzanie organizacjami pozarządowymi”, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red], Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016., s. 118.

<sup>66</sup> Northouse, P.G. „Leadership”, six edition, SAGE Publications, Inc., 2013., s. 3-4.

<sup>67</sup> Mączyński, J., Wyspiański, D., „Zróżnicowanie w zakresie cech i zachowań polskich menedżerów w procesie transformacji ustrojowej i gospodarczej w Polsce”, w: „Państwo i prawo wobec współczesnych wyzwań – problemy administracji, zarządzania i ekonomii”, Wydawnictwo A. Marszałek Toruń, 2012., s. 584-585.

## 2.1.2 Przywództwo – przegląd wybranych koncepcji

W literaturze przedmiotu wyróżnionych zostało wiele koncepcji przywództwa. Poniżej scharakteryzowane zostaną główne koncepcje, zajmujące się tym zjawiskiem.

### Przywództwo charyzmatyczne

R. J. House wyodrębnił zestaw określonych cech i zachowań przywódców charyzmatycznych, które określają zakres ich wpływu na zwolenników<sup>68</sup>.

Należą do nich:

- dążenie do dominacji i wpływu,
- silny system wartości,
- bycie godnym zaufania.

Zdefiniowane powyżej cechy są wspierane przez określone zachowania przywódcze, wzmacniające ich siłę oddziaływania w ramach pełnionej roli społecznej.

Charyzmatyczni przywódcy prezentują się jako osoby kompetentne merytorycznie, definiowane przez nich cele oprócz wartości pragmatycznych posiadają także kontekst symboliczny (ideologiczny, moralny). Tego typu liderzy budują odpowiedni klimat relacji z podwładnymi (zwolennikami), dowartościowują ich, budząc motywacje prospołeczne, oraz szacunek dla siebie. Liderzy charyzmatyczni stawiają wysokie wymagania wobec podwładnych, uzyskując poparcie swoich zwolenników, którzy obdarzają ich wysokim zaufaniem, akceptują ich pomysły, przyjmują sposób myślenia, rozwiązania i idee, wykazując przy tym wysoki poziom identyfikacji i zaangażowania w realizację wspólnych przedsięwzięć i celów<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> House, R. J. „Path-goal theory of leader effectiveness”, "Administrative Science Quarterly", 16, 1971., s. 321-323.

<sup>69</sup> Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001, s. 195-196.

Współczesne badania wskazują na następujące zachowania charakteryzujące charyzmatycznych liderów<sup>70</sup>:

- Komunikowanie wysokich oczekiwań wobec podwładnych z zachowaniem pozytywnego przekazu, optymizmu i wiary w kompetencje ludzi.
- Zarządzanie oczekiwaniami zwolenników z zaakcentowaniem pozytywnych emocji, entuzjazmu i osobistego zaangażowania.
- Wzmacnianie identyfikacji społecznej z grupą, silne wpływanie na wspólne wartości integrujące grupę.

Badacze zajmujący się analizowaniem specyfiki przywództwa charyzmatycznego, akcentują także kontekst zachowań charyzmatycznego lidera związanych z *taktem i dyplomacją* przejawianymi w relacjach z innymi oraz aktywnością zorientowaną na *autopromocję* swojej osoby<sup>71</sup>.

Istota *przywództwa charyzmatycznego* sprowadza się do stworzenia nowej wizji organizacji, stwarzającej szanse zarówno na jej przetrwanie jak i rozwój. Lider charyzmatyczny posiada więc zdolność do wiarygodnego zaprezentowania swojej wizji w sposób zjednujący mu autentycznych zwolenników. Siła perswazji charyzmatycznego lidera opiera się w znacznym stopniu na oddziaływaniu na potrzeby zwolenników związane z poczuciem bezpieczeństwa, przynależności, sprawowania kontroli. Dzięki temu udaje mu się zbudować relacje wykraczające poza formalny status wynikający z pozycji w organizacji, na rzecz autentycznego zaangażowania opartego o przeżywanie silnych emocji.

Warto podkreślić, iż efektywność *charyzmatycznego przywództwa* ma z jednej strony wymiar indywidualny (związany z cechami lidera – w szczególności z jego zdolnościami perswazyjnymi), z drugiej zaś strony wiąże się z charakterystyką grupy potencjalnych zwolenników (poziom kompetencji, doświadczenie, staż w organizacji, motywacja itp.).

Należy zaznaczyć, iż w praktyce działań ukierunkowanych na podnoszenie kompetencji menedżerskich w przedsiębiorstwach, spotyka się aktywności zorientowane na rozwijanie potencjału „*charyzmy liderek*”, realizowane między innymi poprzez podnoszenie efektywności perswazyjnej (np. w oparciu o techniki wywierania wpływu społecznego, czy

---

<sup>70</sup> Fitzgerald, M., Hunt, J. „Styles of Leadership”, w: „Leadership – Regional and Global aspects”, Cambridge University Press., 2018., s. 88-90.

<sup>71</sup> Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. „Tainted visions: The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams”. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 2012., s. 203–206.

narzędzia profesjonalnej autoprezentacji). Aktualnie obowiązujący nurt rozwojowy kompetencji menedżerskich w większym jednak stopniu stawia na budowanie podstaw „zarządzania opartego na osobistej wiarygodności” niż na dążeniu do biegłego opanowania technik i narzędzi perswazji i komunikacji<sup>72</sup>.

## Przywództwo transformacyjne i transakcyjne

J. M. Burns zdefiniował *przywództwo transformacyjne* jako proces, w którym zarówno lider, jak i podwładni włączeni są we wspólny proces podnoszenia moralności i motywacji na wyższy poziom. Przywódca transformacyjny buduje swoją skuteczność poprzez odwołanie do systemów wartości podwładnych. Lider transformacyjny dąży do zmiany wartości w organizacji, wdraża swoją wizję i realizuje cele organizacji poprzez uczynienie podwładnych zwolennikami<sup>73</sup>.

Przywódca transformacyjny jest w stanie nadać nową dynamikę działania organizacji, stworzyć inspirującą wizję, dopasować organizację do otoczenia, działać szybciej niż konkurencja. Jego działanie lidarskie opiera się na następujących atrybutach efektywnego zarządzania<sup>74</sup>:

- *Monitoring otoczenia* - transformacyjny lider posiada zdolność do odbierania sygnałów zapowiadających pojawienie się nowych trendów. Traktuje je w kategoriach szansy rozwojowej dla swojej organizacji.
- *Stworzenie misji i wizji* – transformacyjny lider tworzy wizję i misję organizacji, zdolną do rzeczywistego motywowania i inspirowania zwolenników.
- *Inspiracja pracowników* – lider transformacyjny posiada zdolność do inspirowania zwolenników do podejmowania działań umożliwiających realizację ich potrzeby osiągnięć oraz potrzeb związanych z poczuciem przynależności i wspólnoty.

---

<sup>72</sup> Lindner, R., „Der Samurai-Manager: Mit Intuition zum Erfolg”, Molten Verlag 2014., s. 45; Williams, M. „Przywództwo w świecie biznesu”, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009., s. 177.; Walensa, B. „Manager 3.0 – Sztuka zarządzania bez rządzenia”, Wydawnictwo Water Bears, 2022., s. 30.

<sup>73</sup> Burns, J.M. „Leadership”, Harper&Row, New, York., 1978. s. 34.; Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001, s. 196.; Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. „Zarządzanie od podstaw”. Wyd. II., Wolters Kluwer Business Oficyna, Warszawa 2011., s. 36-37.

<sup>74</sup> Obłój, K. „Mikroszkółka zarządzania”, PWE Warszawa 2001., s. 134-138.

- *Dynamiczne działanie* – przywództwo transformacyjne bazuje na dynamicznym działaniu opartym na pewności siebie i zdecydowaniu.

*Przywództwo transakcyjne* opiera się natomiast na quasi-ekonomicznej wymianie, jest rodzajem transakcji opartej na zewnętrznych motywatorach. Przywództwo transakcyjne bazuje więc na propozycji dokonania z podwładnym wymiany dóbr symbolicznych bądź materialnych w zamian za wykonanie określonych zadań<sup>75</sup>.

*Przywództwo transakcyjne* sprawdza się w ustabilizowanych organizacjach, natomiast *przywództwo transformacyjne* jest efektywne w kontekście działania w nieustabilizowanym otoczeniu, wymagającym szybkiej adaptacji i przeprowadzania procesu zmian wewnątrz organizacji<sup>76</sup>.

B. M. Bass analizując koncept przywództwa zaproponowany przez Burnsa, doszedł do przekonania, iż przywództwo *transakcyjne i transformacyjne* stanowi jedno z ekstremów skali, na przeciwnym krańcu której znajduje się bierny styl kierowania (*leseferyzm*). Bass uważał, iż dokonanie oceny przywództwa opiera się na szacunku jakości wpływu danego lidera na swoich podwładnych. Autor wyodrębnił następujące sposoby, jakie wykorzystuje lider do wywierania wpływu na swoich współpracowników<sup>77</sup>:

- Uświadamianie pracownikom wagi podejmowanego zadania – wizjonerski wpływ.
- Koncentrowanie uwagi pracowników na celach zespołowych – zindywidualizowana relacja – wspólny cel.
- Zmiana perspektywy indywidualnej na grupową – inspirujące motywowanie.
- Stymulowanie u podwładnych rozwijania potrzeb wyższego rzędu (samorozwój, samorealizacja) – prorozwojowa stymulacja intelektualna.

Prawdziwi transformacyjni liderzy wzbudzają u podwładnych zazwyczaj silne, pozytywne emocje oraz wysoki poziom identyfikacji ze swoimi koncepcjami i osobą przywódcy<sup>78</sup>.

<sup>75</sup> Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001, s. 197.

<sup>76</sup> Bass, B. M. „From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, Organizational Dynamics. Winter, 1990., s. 19-31.

<sup>77</sup> Bass, B. M., Avolio, B.J. „Transformational leadership and organizational culture”, Public Administration Quarterly, vol. 17. No. 1., 1993., s. 112-119.

<sup>78</sup> Bass, B. M. „Theory of transformational leadership redux”. The leadership quarterly, 6(4), 1995., s. 478.



Przywództwo *transformacyjne* i *transakcyjne* są procesami, w których kluczowa jest komunikacja, interakcja i relacja lidera ze swoimi zwolennikami. Efektywna relacja winna bazować na autentyczności i sprzyjać zaspokajaniu potrzeb psychologicznych i społecznych pracowników.

Siłą *transformacyjnego* i *transakcyjnego* przywództwa pozostaje zdolność do zaspokajania szerokiego zakresu potrzeb współpracowników, stworzenie przestrzeni do ich autonomicznego działania, realizacji pasji i rozwijania zainteresowań zawodowych. Efektywność transformacyjnych i transakcyjnych liderów w znacznym stopniu wynika ze zdolności do stworzenia autentycznej przestrzeni dla samorealizacji pracowników opartej o możliwość realizowania swoich własnych rozwiązań, przejmowania odpowiedzialności, wzmacniania poczucia sprawstwa, wykorzystania indywidualnego potencjału własnych talentów<sup>79</sup>.

Dokonując podsumowania zagadnień dotyczących *transakcyjnego* i *transformacyjnego* przywództwa, należy zaznaczyć, iż jest to chyba najbardziej popularny punkt teoretycznego odniesienia dla konstruowania założeń programów rozwojowych dla kadry menedżerskiej różnych szczebli. Kompetencje osobiste związane z efektywnym wpływem menedżerskim, wzmacnianie świadomości celu zespołowego, integrowanie podwładnych wokół celów organizacji oraz indywidualizowanie podejścia relacyjnego zarówno w kontekście zarządzania rozwojem kompetencji pracowników, jak i budowania odpowiedniej perspektywy motywacyjnej, stanowią istotę niemal każdego, zaawansowanego programu doskonalenia kompetencji kadry zarządczej współczesnych organizacji biznesowych.

## **Przywództwo adaptacyjne**

Autorami koncepcji *przywództwa adaptacyjnego* są R. A. Heifetz i D. L. Laurie. W ich opinii rola współczesnego lidera działającego w zmiennym otoczeniu daleko odbiega od tradycyjnego modelu „eksperckiego” zarządzania, w którym menedżer posiada pełnię wiedzy i kompetencji merytorycznych do rozwiązywania problemów związanych z realizacją postawionych zadań. W dzisiejszych, złożonych czasach odpowiedzialność za rozwiązywanie

---

<sup>79</sup> Trzciniński, T. „Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne. Teoria i praktyka”, Wyd. Ridero., 2018., s. 9.

problemów w sytuacji wyzwań adaptacyjnych płynących z otoczenia musi być w dużym stopniu dzielona z podwładnymi<sup>80</sup>.

Istota *przywództwa adaptacyjnego* sprowadza się do prowadzenia odpowiedniej analizy otoczenia i podejmowania zróżnicowanych działań przywódczych pozwalających efektywnie radzić sobie z wyzwaniami zmiennego otoczenia. W tym kontekście adaptacyjny lider powinien dysponować następującymi kompetencjami<sup>81</sup>:

- Myślenie strategiczne (systemowe).
- Umiejętności interpersonalne (bazujące na inteligencji emocjonalnej).
- Nastawienie na rozwój (otwartość na nową wiedzę, gotowość do ciągłego uczenia się).
- Znajomość organizacji (kultury, procesów, produktów lub usług).

Wymienione powyżej kompetencje odgrywają istotną rolę w kontekście efektywności liderów na wszystkich szczeblach organizacyjnych, ale są szczególnie ważne z perspektywy menedżerów szczebla strategicznego<sup>82</sup>.

Heifetz i Laurie określili także sześć podstawowych zasad, którymi powinien kierować się w swoich działaniach adaptacyjny przywódca:

- „*Wyjście na balkon*” – adaptacyjny lider musi dostrzegać szeroki kontekst funkcjonowania organizacji. Wyjście poza codzienną perspektywę pozwala uniknąć zamknięcia w pułapkę istniejącego systemu i otworzyć się na sygnały płynące z otoczenia.
- *Zidentyfikowanie wyzwania adaptacyjnego* – lider adaptacyjny powinien prawidłowo rozpoznać specyfikę wyzwania, jakie stoi przed organizacją, określić pożądane normy, wartości, postawy i zachowania, jakie będą stanowić fundament podjętych działań.
- *Regulowanie napięcia* - lider adaptacyjny powinien posiadać umiejętności redukcji skutków napięć emocjonalnych w sytuacji zmiany oraz utrzymania

---

<sup>80</sup> Heifetz, R.A., Laurie, D.L. „The Work of Leadership”. Harvard Business Review, January 1997., s. 4-6.

<sup>81</sup> Tamże, s. 7-8.

<sup>82</sup> Yukl, G., Mahsud, R. „Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 2010., s. 81–83.

optymalnego stanu pobudzenia do działania w zespole. Może to osiągnąć poprzez następujące rodzaje aktywności:

- Zapewnienie pracownikom możliwości przedyskutowania problemu oraz wyartykułowania swoich obaw i wątpliwości.
  - Wybór priorytetowego kierunku aktywności, zadbanie o energię i motywację do działania.
  - Zarządzanie poziomem napięcia w zespole, redukcja chęci powrotu do sytuacji sprzed zmiany, obecność, otwarta komunikacja, gotowość do skonfrontowania się z trudnościami w procesie adaptacji.
- *Skupienie uwagi* – w procesie zmian nierozzerwalnie związanych z adaptacją, przywódca winien posiadać zdolność do koncentracji uwagi i działań na kwestiach najważniejszych z perspektywy istoty procesu adaptacji. Kluczowym działaniem w tej fazie jest, umiejętność konstruktywnego rozwiązywania problemów oraz niedopuszczanie do rozproszenia uwagi na mniej istotne cele i działania destrukcyjne (np. przedłużające się konflikty wewnętrzne).
  - *Oddanie zadań ludziom* - lider adaptacyjny powinien skłaniać ludzi do przejmowania odpowiedzialności oraz podejmowania decyzji adekwatnie do posiadanych informacji. Powinien przekazać ludziom inicjatywę w definiowaniu i rozwiązywaniu problemów. Istotną kompetencją lidera adaptacyjnego z tego punktu widzenia, powinno stać się budowanie „zbiorowej pewności siebie” podwładnych oraz zachęcanie do podejmowania racjonalnego ryzyka.
  - *Ochrona głosów oddolnych liderów* – bardzo często w organizacjach nastawionych na poszukiwanie nowych rozwiązań pojawiają się głosy z dołu hierarchii, sygnalizujące nowe pomysły. Zdarza się, że tego rodzaju głosy są wyciszane w imię zachowania równowagi w organizacji i nienaruszania tematów tabu. Lider adaptacyjny nie powinien jednak takich głosów odrzucać, a raczej zastanowić się, jaki rodzaj istotnych informacji niosą.

Autorzy konkludują, iż przywództwo adaptacyjne wymaga strategii ciągłego uczenia się. Prawdziwym wyzwaniem jest skuteczne działanie w sytuacji zmiany, wpływanie na zespół w kontekście emocji, wartości, kompetencji, rozwiązywania konfliktów, a przede wszystkim szybkiego kształtowania nowych nawyków.

Efektywne przewodzenie wymaga umiejętności trafnego analizowania otoczenia i podejmowania różnorodnych działań leaderskich pozwalających na realizowanie skomplikowanych zadań w zmieniającym się otoczeniu, a zatem jest to proces złożony wykraczający poza „instrumentalne” wykorzystywanie określonych metod czy strategii zarządzania. Kompetencje skutecznych menedżerów będą więc obejmować: myślenie strategiczne (w tym myślenie systemowe), umiejętności interpersonalne (w tym inteligencja emocjonalna), otwartość na uczenie się (łatwość przyswajania nowej wiedzy i metod działania) oraz stopień znajomości specyfiki kultury danej organizacji. Umiejętności te są istotne dla liderów na wszystkich szczeblach organizacyjnych, ale szczególnie ważne w przypadku członków wyższego szczebla kierowania<sup>83</sup>.

Odmianą koncepcję *przywództwa adaptacyjnego* proponują J. Glover, H. Friedman i G. Jones. Zdaniem autorów, adaptacja w organizacji w głównej mierze oparta jest o proces uczenia się. Ich koncepcja nawiązuje do prac francuskiego psychologa J. Piageta, twórcy teorii rozwoju poznawczego dotyczącej uczenia się człowieka w miarę jego dorastania.

W opinii Piageta, ludzie aktywnie wykorzystują świadomość do jak najbardziej trafnej adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Analogicznie więc, organizacje działające w zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach, poddane są zbliżonym procesom niezbędnym do ich przetrwania. Z tego też tytułu Glover, Friedman i Jones przenoszą niektóre koncepcje zaproponowane przez Piageta na grunt nauki o zarządzaniu. Dotyczy to w szczególności uwarunkowań tworzenia modelu adaptacyjnego przywództwa<sup>84</sup>.

Piaget zdefiniował *adaptację* jako „proces przystosowywania”, ponieważ człowiek przekształca się pod wpływem środowiska, a rezultatem tej zmienności jest wzrastająca wymiana między środowiskiem a organizmem. Uznaje także, iż „*adaptacja to stan równowagi między asymilacją i akomodacją*”. Proces *asymilacji* natomiast, występuje w sytuacji, gdy uczenie się jest procesem zdobywania informacji, które poddane są analizie przez znane już odbiorcy struktury, umożliwiające mu dokonanie rozpoznania oraz nadania znaczenia określonym treściom<sup>85</sup>.

W przypadku organizacji także występują procesy asymilacji informacji. Przykładem może być wiedza przekazywana menedżerom w trakcie szkoleń. Otrzymane informacje będą

---

<sup>83</sup> Heifetz, R.A., Laurie, D.L. „The Work of Leadership”. Harvard Business Review, January 1997., s. 134.

<sup>84</sup> Glover, J., Friedman, H., Jones, G. „ Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough” (Part One). Organization Development Journal, vol. 20 No. 2 Summer 2002., s. 23.

<sup>85</sup> Piaget, J. “Narodziny inteligencji dziecka”. PWN, Warszawa 1966., s. 15.

postrzegane w oparciu o istniejącą w przedsiębiorstwie kulturę organizacyjną, normy i wartości, traktowane, jako elementy schematu poznawczego, które są już znane i stanowią punkt wyjścia do przetwarzania wszelkich, nowych danych.

Kolejnym pojęciem opracowanym przez Piageta, definiującym proces uczenia się, jest *akomodacja*. Zjawisko to polega na przyswajaniu wiedzy poprzez zmianę schematów poznawczych uczącego się. Tego rodzaju zmiana zazwyczaj ma związek z określonymi doświadczeniami życiowymi, powodującymi konieczność dopasowania się do zmieniającego się świata<sup>86</sup>. Glover, Freedman i Jones przytaczają dla takiej sytuacji przykład menedżera, który po długim pobycie za granicą, wykazuje problemy z normalnym funkcjonowaniem w swoim rodzimym kraju, ponieważ jego schemat poznawczy uwzględnia już inną perspektywę kulturową<sup>87</sup>.

W ujęciu autorów uczenie się organizacji ma charakter adaptacyjny tylko wówczas, gdy w proces włączone są jednocześnie asymilacja i akomodacja. Osiągnięcie odpowiedniego efektu adaptacyjnego wymaga jednocześnie pozyskiwania odpowiednich informacji i przystosowywania się do treści przez nie niesionych. Autorzy podkreślają szczególne znaczenie tego modelu w kontekście jakości procesów decyzyjnych w organizacji<sup>88</sup>.

Autorzy akcentują znaczenie kluczowych atrybutów, charakteryzujących efektywnego lidera działającego w organizacji adaptacyjnej<sup>89</sup>:

- Rozumienie kultury w kontekście jej wpływu na sposób działania jednostek w organizacji.
- Tworzenie efektywnej struktury organizacji, umożliwiającej jej liderom oraz członkom angażowanie się w różnorodne zachowania i odpowiedzialności.
- Kreowanie kultury organizacyjnej opartej na dwóch, kluczowych procesach – samoodnowie (*self-renewal*) i przeformułowywaniu (*redesign*).
- Koncentracja na informacjach płynących z otoczenia w kontekście efektywnej, permanentnej adaptacji do zmian.

---

<sup>86</sup> Tamże, s. 16.

<sup>87</sup> Glover, J., Friedman, H., Jones, G. „Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough” (Part One). *Organization Development Journal*, vol. 20 No. 2 Summer 2002., s. 23.

<sup>88</sup> Tamże, s. 24.

<sup>89</sup> Tamże, s. 21.

- Efektywne radzenie sobie z różnymi uwarunkowaniami kulturowymi – zdolność do „krosskulturowej” adaptacji.
- Zdolność do elastycznego utrzymywania wizji, pomimo działania w sytuacji intensywnych zmian otoczenia.

Adaptacyjny przywódca powinien zatem posiadać umiejętności kulturowe. Zostały one zdefiniowane przez autorów jako zbiór wiedzy i umiejętności pozwalających obserwować, analizować, mierzyć i zmieniać kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Istota *przywództwa adaptacyjnego* w znacznym więc stopniu opiera się na zdolności do rozumienia mechanizmów funkcjonowania społecznego systemu kształtowanego przez kulturę danej organizacji.

Przywódca adaptacyjny powinien umiejętnie wykorzystywać efekt synergii powstający na skutek zróżnicowania kulturowego organizacji. Adaptacyjny lider winien posiadać zdolność do kierowania grupami społecznymi o różnorodnych (nawet sprzecznych) wartościach. Taka sytuacja może grozić potencjalnym konfliktem i destrukcją nawet w skali całej organizacji, jednak w przypadku osiągnięcia sukcesu w radzeniu sobie z tego rodzaju sprzecznościami umożliwi organizacji podniesienie efektywności działania i szybką adaptację do zmian otoczenia<sup>90</sup>.

Kolejną koncepcją *przywództwa adaptacyjnego* jest *podejście interakcyjne*.

Model ten definiuje organizację jako skomplikowany, wielopoziomowy system adaptacyjny. Istota działań adaptacyjnych organizacji bazuje na interakcji, w której wiedza, działanie, preferencje i zachowania ulegają zmianie, przez co pobudzają organizację do stania się bardziej adaptacyjną<sup>91</sup>.

W takim ujęciu *przywództwo adaptacyjne* nie bazuje na nakłanianiu innych do podporządkowania się woli przywódcy, wynika natomiast z sytuacji, w której osoby wchodzące we wzajemne interakcje tworzą efekty adaptacyjne. W tym kontekście przywództwo adaptacyjne może się pojawić w dowolnym miejscu w systemie społecznym. Nie musi wynikać z władzy formalnej lub zajmowanej pozycji, może natomiast wynikać z interakcji wywołanej przez wyzwanie adaptacyjne. W ramach tej interakcji jednostki działają jako liderzy zawsze,

---

<sup>90</sup> Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., Friedman, H. „Adaptive Leadership (Part Two): Four Principles for Being Adaptive”. *Organization Development Journal*, vol. 20 no 4 Winter 2002., s. 24.

<sup>91</sup> Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D., Schreiber, C. “Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems”. *“Emergence: Complexity and Organization”*., Vol. 8, No 4, 2006, s. 4.

gdy mobilizują innych do podejmowania nowych wyzwań lub radzenia sobie z problemami. Wraz ze zmianą sytuacji określone osoby przejmują funkcje przywódcy wykorzystując swoje różnorodne kompetencje i doświadczenia.

Istota przywództwa w myśl założeń tej teorii, bazuje więc nie tyle na działaniach poszczególnych osób, lecz dotyczy kontekstu relacji jakie kształtują się pomiędzy różnymi osobami w organizacji.

Adaptacyjne przywództwo interakcyjne stymulowane jest przez następujące czynniki<sup>92</sup>:

1. Tworzenie zbiorowej tożsamości opartej o kooperacyjne reguły. W ramach tego rodzaju tożsamości uczestnicy organizacji (agenci) wspólnie podejmują decyzję formułującą wizję („*kim jesteśmy?*”) oraz określają cele, jakie zamierzają osiągnąć poprzez interakcje. Zdefiniowana w taki sposób kolektywna tożsamość sprzyja podejmowaniu wspólnych działań przez osoby w organizacji.
2. Występowanie zjawiska napięcia wynikającego z interakcji pomiędzy uczestnikami (agentami), prowadzącego w efekcie do zmiany adaptacyjnej. Efektem nawiązywanych relacji mogą być zjawiska napięć, konfliktów, wywierania presji. Tego rodzaju zjawiska mogą w określonych warunkach wywołać zmiany w schematach poznawczych poszczególnych osób, ukierunkowane na bardziej adekwatne reagowanie na napływające informacje. Zdefiniowane w taki sposób procesy akomodacyjne podnoszą w efekcie sprawność adaptacyjną w skali całej organizacji, lepiej dopasowując ją do zmieniających się wyzwań otoczenia.

Adaptacyjne teorie przywództwa akcentują znaczenie procesów uczenia się (opartych na mechanizmach asymilacji i akomodacji), jako czynnikach wywierających ważny wpływ na efektywność organizacji działających w zmiennych, złożonych i nierzadko nieprzewidywalnych warunkach otoczenia. Ciągły charakter zmian wymaga wypracowania przez organizację mechanizmów adaptacyjnych pozwalających jej efektywnie funkcjonować w długofalowej perspektywie czasowej. Kluczowym elementem skutecznego zarządzania adaptacyjnością pozostaje charakter przywództwa.

*Adaptacyjne przywództwo* ukierunkowane jest na szybkie i skuteczne reagowanie na informacje napływające z otoczenia. Adaptacyjni liderzy zdolni są do podjęcia decyzji i przeprowadzenia zmian przystosowawczych na podstawie dokładnych i stałych zestawów

---

<sup>92</sup> Schneider, M., Somers, M. “Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research”. *The Leadership Quarterly*, 17 (2006), s. 357.

informacji otrzymywanych z otoczenia. Dokonywana zmiana jest adekwatna do kontekstu otoczenia oraz celów organizacji. Tego rodzaju przywódcy wykorzystują informacje, aby podejmować decyzje pozwalające im dostosować organizację do wyzwań w konkretnym miejscu i czasie.

Istota *przywództwa adaptacyjnego* akcentuje znaczenie elastyczności, zdolności do adekwatnego przystosowywania do zmian oraz szybkiej akomodacji własnych systemów poznawczych prowadzących w efekcie do podejmowania trafnych decyzji i działań menedżerskich. Konceptje *przywództwa adaptacyjnego* akcentują rolę procesów psychologicznych warunkujących istotę przystosowywania się jednostki do otoczenia, podkreślając jednocześnie znaczenie istoty relacji (*interakcji*), jakie zachodzą pomiędzy członkami organizacji.

Warto podkreślić, iż w praktyce biznesowej wykorzystywane są działania rozwojowe i edukacyjne wpływające na jakość procesu myślenia oraz podejmowania decyzji menedżerskich, a także kreatywnego rozwiązywania problemów (np. treningi kreatywnego rozwiązywania problemów metodą „*Design Thinking*”, treningi decyzyjne bazujące na rzeczywistych studiach przypadków, gry symulacyjne odwołujące się do specyfiki działań menedżerskich w określonym kontekście uwarunkowań rynkowych itp.).

Wymienione powyżej praktyki rozwojowe ukierunkowane są na zwiększanie potencjału adaptacyjnego kadry zarządzającej przedsiębiorstw, poprzez stymulowanie autonomicznych i niestandardowych działań adaptacyjnych podejmowanych przez menedżerów.

### **Przywództwo wszechstronne (*Versatile Leadership*)**

Założenia koncepcji *przywództwa wszechstronnego* zostały zdefiniowane przez R. Kaisera i R. Kaplana w roku 2010<sup>93</sup>.

Jednym z kluczowych założeń koncepcji przywództwa wszechstronnego jest to, że Lider dla uzyskania możliwie najwyższej skuteczności, musi zachować równowagę pomiędzy działaniami pozostającymi ze sobą w sprzeczności. Autorzy koncentrują się na opisie czterech grup zachowań (wymiarów), których pary pozostają względem siebie w relacji opozycyjnej:

---

<sup>93</sup> Kaplan, R.E., Kaiser, R.B. „Wszechstronny lider”. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business. 2010., s. 94-115.



- wymiar forsujący vs. opozycyjny wymiar aktywizujący,
- wymiar strategiczny vs. opozycyjny wymiar operacyjny.

Para wymiarów - *forsujący* i *aktywizujący*, definiuje z jednej strony kontekst dążenia do samodzielnego podejmowania decyzji, wydawania poleceń i nakazów (*wymiar forsujący*), z drugiej zaś do uprawomocniania pracowników, stymulowania samodzielności, autonomii i zaangażowania (*wymiar aktywizujący*).

Autorzy zwracają uwagę na fakt, iż zróżnicowanie pomiędzy *forsującym* a *aktywizującym*, wymiarem przywództwa, stanowi główną przyczynę wyboru strategii bezpośredniego kierowania podwładnymi z zachowaniem silnej skłonności do działań kontrolnych w porównaniu do preferowania strategii nastawionej na stymulowanie autonomii podwładnych, stwarzania im przestrzeni do przejmowania odpowiedzialności za swoje działania. Dychotomia między wymiarem *forsującym* a wymiarem *aktywizującym* dotyczy zatem sposobów realizacji celów.

Para wymiarów – *strategiczny* i *operacyjny*, dotyczy koncentracji z jednej strony, na działaniach przyszłych (*wymiar strategiczny*), z drugiej natomiast – na działaniach prowadzonych w krótkiej perspektywie czasowej (*wymiar operacyjny*). Dychotomia pomiędzy wymiarem *strategicznym* a wymiarem *operacyjnym* dotyczy perspektywy czasowej realizacji celów.

Koncepcja *przywództwa wszechstronnego* akcentuje znaczenie diagnozy i rozwoju kompetencji lidera we wszystkich czterech wymiarach. W myśl założeń tego modelu, tylko zachowanie równowagi pomiędzy wszystkimi wymiarami przywództwa stanowić może warunek efektywnego kierowania. Dlatego istotą modelu autorstwa Kaplana i Kaisera jest integrowanie przeciwstawnych wymiarów przywództwa oraz zachowanie balansu pomiędzy nimi<sup>94</sup>.

Idea *przywództwa wszechstronnego* wyraźnie podkreśla znaczenie elastyczności działań lidera oraz uwypukla fakt, iż przywódca realizując swoje aktywności musi podejmować działania o odmiennym, nierzadko sprzecznym charakterze. Model *przywództwa wszechstronnego*, akcentuje znaczenie elastyczności w pełnieniu liderekij roli.

Wstępnym warunkiem rozwoju elastyczności zachowań jest uświadomienie sobie faktu, że w określonych sytuacjach naturalny dla jednostki i niemal nawykowy dla niej styl działania

---

<sup>94</sup> Kaplan, R.E., Kaiser, R.B. „Wszechstronny lider”. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business. 2010., s. 111.

może przynieść niekorzystne rezultaty. Niezbędne jest zatem, podjęcie świadomych wysiłków ukierunkowanych na bardziej adekwatne dopasowanie stylu swojego działania do określonych wymagań. W tym kontekście model przywództwa wszechstronnego nawiązuje do koncepcji przywództwa sytuacyjnego<sup>95</sup>.

Podkreślając znaczenie zarówno *operacyjnego*, jak i *strategicznego* wymiaru kierowania, koncepcja *przywództwa wszechstronnego*, może stanowić cenne źródło inspiracji w kontekście kierunków rozwijania kompetencji menedżerskich. W praktyce oznacza to, iż założenia merytoryczne programów rozwojowych adresowanych dla menedżerów wszystkich szczebli winny być ukierunkowane na doskonalenie kompetencji liderekich we wszystkich wymiarach przywództwa, gdyż tylko *elastyczność* stanowi warunek efektywności liderekich.

## **Przywództwo etyczne**

Podstawowe założenia koncepcji *przywództwa etycznego* zostały opracowane w roku 2005 przez M. Browna, L. Treviño i D. Harrisona.

*Przywództwo etyczne* zostało zdefiniowane jako „*demonstrowanie normatywnie właściwego postępowania poprzez własne działania i relacje interpersonalne, a także propagowanie takiego postępowania wśród swoich zwolenników na drodze dwustronnej komunikacji, wzmacniania i podejmowania decyzji*”<sup>96</sup>.

W ujęciu autorów istota *etycznego przywództwa* sprowadza się nie tylko do kierowania się uczciwością w działaniu, osobistą wiarygodnością i sprawiedliwością, ale także wyraźną koncentracją na etycznych aspektach relacji, otwartością i prawością w kontaktach z innymi członkami organizacji. Etyczny lider kieruje się zasadami, jest postrzegany jako osoba nie poddająca się doraźnym wpływom, zmieniającą zdanie w zależności od oczekiwań przełożonych czy interesariuszy, posiada reputację osoby niezależnej, hołdującej w działaniu nie tyle doraźnym celom, co standardom etycznego działania.

Koncepcja *etycznego przywództwa* nie poświęca uwagi cechom i predyspozycjom osobistym lidera, akcentuje natomiast znaczenie wpływu, jaki lider wywiera na swoich

---

<sup>95</sup> Kaplan, R.E., Kaiser, R.B. “Rethinking a classic distinction in leadership: Implications for the assessment and development of executives”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 2003., s. 15–17.

<sup>96</sup> Brown, M., Treviño, L., Harrison D. „Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97/ 2005., s. 120.

zwolenników. Istota wpływu lidera bazuje na *modelowaniu*, w rozumieniu tego pojęcia zaproponowanym przez A. Bandurę w ramach „teorii społecznego uczenia się”. W ujęciu autora, uczenie się poprzez modelowanie dokonuje się głównie za pośrednictwem funkcji informacyjnej. Dzięki obserwacji zachowania innej osoby, jednostka kształtuje u siebie przekonanie, co do sposobu wykonania określonego zachowania, następnie zaś te zakodowane w umyśle informacje stają się wskazówkami wykorzystywanymi w realnym działaniu<sup>97</sup>.

W tym kontekście etyczny lider swoim zachowaniem modeluje zachowania swoich zwolenników. Proces ten będzie efektywny jednak tylko wówczas, gdy lider postrzegany jest przez swoich zwolenników jako osoba wiarygodna, będąca egzemplifikacją wyrażanych przez siebie wartości i standardów etycznych.

Pojęcie *etycznego przywództwa* obejmuje z jednej strony – *wymiar indywidualny* (osobista prawość, wiarygodność, uczciwość, etyczne zachowanie, sprawiedliwe decyzje – zgodne z uniwersalnymi wartościami i zasadami etycznymi), z drugiej natomiast zawiera pojęcie – „*moralnego przywództwa*”<sup>98</sup>.

*Moralne przywództwo* stanowi wymiar *etycznego przywództwa* określający, w jaki sposób lider postrzegany jest jako osoba promująca etyczne standardy w organizacji. Moralni liderzy stanowią autentyczne, godne naśladowania wzorce zachowań dla swoich podwładnych.

Moralni liderzy działają w zgodzie z etycznymi standardami obowiązującymi w relacjach biznesowych, handlowych itp. W relacjach ze swoimi podwładnymi wyjaśniają przyczyny podjęcia określonych decyzji biznesowych względami wartości i standardów etycznych. Ich sposób przewodzenia opiera się na jasno zdefiniowanych zasadach i kanonach zachowań, stanowiących punkt odniesienia dla działania i budowania relacji w organizacji. Moralnych liderów cechuje asertywność i konsekwencja w dyscyplinowaniu osób, które nie podporządkowują się przyjętym kanonom etycznym i standardom zachowań<sup>99</sup>.

Badania dotyczące kultury organizacyjnej zbudowanej w oparciu o standardy *etycznego przywództwa* wskazują na silne korelacje z poziomem satysfakcji z pracy pracowników, poziomem ich lojalności i przywiązania do organizacji, otwartości komunikacyjnej

---

<sup>97</sup> Bandura, A., „Teoria społecznego uczenia się”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007., s. 37-38.

<sup>98</sup> Treviño, L., Hartman, L., Brown, M., „Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, *California Management Review*, tom 42, nr 4/2000, s. 130-133.

<sup>99</sup> Tamże, s. 136.

objawiającej się między innymi gotowością do zgłaszania swoich propozycji, sugestii i usprawnień działania organizacji<sup>100</sup>.

Warto także podkreślić zdiagnozowanie pozytywnych zależności pomiędzy *etycznym przywództwem* a poczuciem dobrostanu podwładnych oraz poziomem ich zaangażowania w pracę<sup>101</sup>.

Istnieje także silny związek pomiędzy etycznym przewodem a gotowością pracowników do angażowania się w aktywności związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR, ESG). Badania wskazują, iż pracownicy wykazywali nie tylko bardziej pozytywne nastawienie wobec aktywności związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, ale chętnie, czynnie angażowali się w tego rodzaju działania<sup>102</sup>.

Warto także podkreślić, iż organizacje, w których menedżerowie najwyższego szczebla promowali i przestrzegali standardy *etycznego przywództwa* osiągały wysokie wskaźniki efektywności biznesowej, w tym także wysokie wyniki finansowe<sup>103</sup>.

Analizując uwarunkowania preferencji menedżerów w zakresie wyboru *etycznego przywództwa*, zwrócono uwagę na określone predyspozycje osobowościowe. Badania empiryczne potwierdziły, iż etycznych liderów charakteryzuje wyższa ugodowość i sumienność oraz obniżona skłonność do zachowań makiawelistycznych<sup>104</sup>.

*Etyczne przywództwo*, jakkolwiek wzbudza polemiki teoretyczne związane z niejednoznacznością pojęcia „*normatywnie właściwe postępowanie*”, które można interpretować zarówno, jako odwołanie do uniwersalnych standardów moralnych, ale także do zasad obowiązujących w danej organizacji, mających w niektórych przypadkach bardzo specyficzny charakter<sup>105</sup>, stanowi istotne źródło inspiracji dla treści oddziaływań rozwojowych ukierunkowanych na doskonalenie kompetencji kadry menedżerskiej organizacji biznesowych.

---

<sup>100</sup> Brown, M. Mitchell, M., “Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research”, *Business Ethics Quarterly*, nr 20(4)/2010, s. 586.

<sup>101</sup> Chughtai, A., Byrne, M., Flood, B., „Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor”, *Journal of Business Ethics*, nr 128(3)/2014, s. 653-654.

<sup>102</sup> Choi, S.B., Ullah, S.M., Kwak, W.J. „Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate”, *Social Behavior and Personality*, nr 43(3)/2015, s. 353-355.

<sup>103</sup> Shin, Y., Sung, S.Y., Choi, J.N., Kim, M.S. “Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate”, *Journal of Business Ethics*, nr 129(1)/2014, s. 43-45.

<sup>104</sup> Walumbwa, F. O., Schaubroeck, J. “Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety”, *Journal of Applied Psychology*, nr 94(5)/2009, s. 1275-1277.; Brown, M. Mitchell, M., “Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research”, *Business Ethics Quarterly*, nr 20(4)/2010, s. 587.

<sup>105</sup> Eisenbeiss, S.A. „Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach”, *The Leadership Quarterly*, nr 23(5)/2012, s. 792.

*Etyczne przywództwo*, stanowi punkt wyjścia do definiowania obowiązujących w organizacjach „kodów wartości”, „kodeksów współpracy”, „standardów zachowań („*code of behavior*”), czy zasad etyki korporacyjnej. Oczekiwanie od przedstawicieli kadry zarządzającej przejścia roli „*wzorców postępowania*” egzemplifikujących określone kategorie etycznych zachowań, odgrywa ważną rolę w procesie budowania kultury organizacyjnej, zwłaszcza tych organizacji, które przywiązują wagę do zagadnień związanych ze społeczną misją biznesu.

W tym kontekście warto podkreślić, iż organizacje rozwijające praktykę *etycznego przywództwa*, mogą liczyć na efektywną rekrutację przedstawicieli najmłodszych pokoleń wchodzących na rynek pracy (zwłaszcza pokolenia „Z”). Jak pokazują bowiem badania prowadzone na polskim rynku pracy, dotyczące motywacji i wartości przedstawicieli pokolenia „Z”, zaangażowanie przedsiębiorstwa w aktywności związane ze społeczną odpowiedzialnością organizacji plasuje się na *piątym* miejscu wśród diagnozowanych *osiemnastu* wartości w oparciu, o które dokonywana jest ocena atrakcyjności potencjalnego pracodawcy<sup>106</sup>.

## **Przywództwo autentyczne (Authentic Leadership)**

*Przywództwo autentyczne* zaliczane jest do nurtu Pozytywnej Teorii Zachowań Organizacyjnych (*Positive Organizational Behavior* - POB). Idea autentycznego przywództwa wywodzona jest od konstruktów starożytnej filozofii greckiej<sup>107</sup>. Koncept *autentycznego przywództwa* opiera się na przekonaniu, iż skuteczny lider traktuje autentyczność, jako działanie przez pryzmat osobistych doświadczeń (myśli, emocje i przekonania) oraz w zgodzie z „*prawdziwym ja*” (zachowując się i wyrażając to, co naprawdę myśli i to w co autentycznie wierzy)<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> Kaczmarczyk, M. „Pokolenie Zet na rynku pracy: postawy, priorytety, oczekiwania – raport z badań”, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec-Warszawa 2023., s. 8.

<sup>107</sup> Luthans F., Avolio B. „Authentic Leadership Development”, Berrett-Koehler Publishers, 2003., s. 248-249.

<sup>108</sup> Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, S.L.M. „Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*”, Washington, DC, American Psychological Association., 2003., s. 205–224.

Autentyczny lider jest pewny siebie, samoświadomy, pełen nadziei, optymistyczny, odporny, moralny, etyczny, zorientowany na przyszłość, dający pierwszeństwo rozwijaniu współpracowników, aby sami stawali się liderami<sup>109</sup>.

F. Luthans i B. Avolio w następujący sposób charakteryzują profil autentycznego lidera<sup>110</sup>:

- Filozofia centralna autentycznego lidera opiera się na przekonaniu, że każda jednostka wnosi coś pozytywnego do działania. Rolą lidera pozostaje zidentyfikowanie mocnych stron pracowników oraz wsparcie w ich odpowiednim uświadomieniu, zbudowaniu i wykorzystaniu.
- Lider działa przez pryzmat własnych wartości, stanowiących punkt odniesienia jego autentycznego przywództwa.
- Autentyczni przywódcy pozostają świadomi własnych słabości, gotowi są skorzystać ze wsparcia swoich współpracowników w kontekście utrzymania właściwego kierunku działań.
- Styl działania autentycznych liderów opiera się na przewodzeniu za pomocą osobistego przykładu.
- Autentyczni przywódcy posiadają moralną zdolność do osądzania problemów, które charakteryzują się nawet drobnymi niuansami jakościowymi. Zachowują wiarygodność w badaniu tego rodzaju dylematów ze wszystkich perspektyw i poszukiwaniu alternatywnych sposobów znalezienia rozwiązania. Mogą więc zmienić opinię i nadal być postrzeganymi, jako działający zgodnie ze swoimi wartościami decydującymi o ocenie ich wiarygodności.

Teoria *autentycznego przywództwa* bazuje na koncepcji autentyczności rozumianej jako świadomość własnych osobistych doświadczeń, w tym myśli, emocji, potrzeb, pragnień, przekonań, obejmuje także działanie w zgodzie ze swoim prawdziwym "ja"<sup>111</sup>.

W ramach konceptu teoretycznego *autentycznego przywództwa* wykorzystano także elementy wchodzące w zakres innych teorii – między innymi *teorii przywództwa transformacyjnego* (przewodzenie oparte na osobistym przykładzie) oraz *przywództwa*

---

<sup>109</sup> Khan, S. „Impact of Authentic Leaders on Organization Performance”., International Journal of Business and Management., Vol. 5, No. 12; December 2010., s. 168.

<sup>110</sup> Luthans F., Avolio B. „Authentic Leadership Development”., Berrett-Koehler Publishers, 2003., s. 250.

<sup>111</sup> Tamże, s. 241.

etycznego (działanie lidarskie na bazie osobistych wartości)<sup>112</sup>. Natomiast źródeł definicji pojęcia „samoświadomości” wykorzystywanego w ramach nurtu *autentycznego przywództwa*, można doszukiwać się w koncepcji inteligencji emocjonalnej Mayera, Salovey’a i Caruso<sup>113</sup>.

Badacze analizujący specyfikę *autentycznego przywództwa* zwracają uwagę na potencjalny wpływ tego rodzaju przywództwa na poczucie zaspokojenia podstawowych potrzeb podwładnych<sup>114</sup> oraz pozytywne oddziaływanie na zaangażowanie i efektywność zespołów zadaniowych<sup>115</sup>.

Koncepcję *autentycznego przywództwa* wiązać można z praktykami rozwojowymi dotyczącymi budowania potencjału lidarskiego kadry menedżerskiej współczesnych organizacji biznesowych, bazującego na autentyzmie i osobistej wiarygodności. Przykładem tego typu podejścia może być koncepcja „*Radical Candor*” („*Radykalnej bezpośredniości*”), autorstwa K. Scott<sup>116</sup>. Model ten zakłada budowanie autorytetu menedżerskiego opartego na dwóch filarach – *osobistej autentyczności i otwartej informacji zwrotnej*. Autorka używa zwrotu - „*Przynieś całe swoje ja do pracy*”, jako swoistego odzwierciedlenia autentycznego zaangażowania lidarskiego<sup>117</sup>.

K. Scott podkreśla, iż autentyczność lidera stanowi punkt wyjścia w procesie budowania zaufania w relacjach z podwładnymi, będąc jednocześnie podstawą do stworzenia klimatu organizacyjnego sprzyjającego otwartej komunikacji w zarządzanym zespole. Model „*Radical Candor*” zawiera także konkretne sugestie rozwojowe, ułatwiające menedżerom wzmacnianie przywództwa opartego na autentyzmie, zaangażowaniu oraz osobistej wiarygodności. Koncepcja ta jest źródłem inspiracji dla wielu programów rozwoju kompetencji lidarskich wykorzystywanych współcześnie w organizacjach biznesowych, ukierunkowanych na zwiększanie zaufania oraz budowanie autentycznego przywództwa kadry menedżerskiej wszystkich szczebli.

---

<sup>112</sup> Brown, M., Treviño, L., Harrison D. „Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97/ 2005., s. 117–119.

<sup>113</sup> Mayer, J., Caruso, D., Salovey, P. „Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”, *Intelligence* 27/1999., s. 280.

<sup>114</sup> Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W.L. „Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study”. *Journal of Management - Journal of Management-2012-Leroy-0149206312457822.pdf*, 2012., s. 14-16.

<sup>115</sup> Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. „Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure”. *Journal of Management*, 34., 2008., s. 89-126.

<sup>116</sup> Scott, K. „Szef wymagający i wyrozumiały. Jak skutecznie zarządzać nie tracąc ludzkiego oblicza?”, Wydawnictwo MtBiznes, Warszawa 2019., s. 60-61.

<sup>117</sup> Tamże, s. 31.

## Przywództwo służebne (*Servant Leadership*)

*Przywództwo służebne* podobnie jak *przywództwo autentyczne* wchodzi w skład nurtu Pozytywnej Teorii Zachowań Organizacyjnych (*Positive Organizational Behavior – POB*)<sup>118</sup>. Idea *przywództwa służebnego* została stworzona przez R. Greenleafa w roku 1977.

W opinii R. Greenleafa, służebnego przywódcę cechuje w pierwszej kolejności nastawienie na wspieranie podwładnych, odleglejszym priorytetem jest natomiast kierowanie. Przywódca taki zasadniczo różni się od osoby, która najpierw chce być kierownikiem, nierzadko w celu zaspokojenia swojej chęci władzy, prestiżu lub zdobycia dóbr materialnych. Koncepcja *przywództwa służebnego* koncentruje się na wzmacnianiu u pracowników dążenia do samodoskonalenia i rozwoju, które dokonują się pod kierunkiem wspierającego menedżera<sup>119</sup>.

Model *przywództwa służebnego* charakteryzowany jest jako dowartościowujący i rozwijający ludzi, budujący społeczność, wzmacniający autonomię, koncentrujący się na mocnych stronach podwładnych. Siła *przywództwa służebnego* polega na wzmacnianiu procesu uczenia się, wzrostu autonomii i zaangażowania. Teoretycy wskazują, iż ten model przywództwa naturalnie rozwijać się będzie w organizacjach uczących się<sup>120</sup>.

R. Liden i współpracownicy, określili siedem wymiarów *służebnego przywództwa*<sup>121</sup>:

- *Emocjonalne uzdrawianie* – zdolność do udzielenia wsparcia emocjonalnego, uwzględnienie emocji w procesie zarządzania.
- *Wzmacnianie* – koncentracja na udzielaniu wsparcia jako kluczowej aktywności menedżera.

---

<sup>118</sup> Luthans, F. „The need for and meaning of positive organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, Issue 6., 2002., s. 695-706.

<sup>119</sup> Greenleaf, R. „*Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*”, Paulist Press, New York., 1977., s. 336.

<sup>120</sup> Bass, B. M. „The future of leadership in learning organizations”, *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 2000., s. 18–40.

<sup>121</sup> Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D. “*Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19(2), 2008., s. 162-163.



- *Stawianie potrzeb podwładnych w centrum istoty przywództwa* – silna orientacja na realizowanie potrzeb podwładnych jako czynnika wywołującego zaangażowanie i motywację do realizowania celów.
- *Pomaganie podwładnym w dojrzeniu i rozwoju* – rola coacha i mentora wspierającego rozwój profesjonalny i osobisty podwładnych.
- *Tworzenie wartości dla lokalnej społeczności* – uwrażliwienie na społeczną odpowiedzialność organizacji.
- *Zdolności konceptualne* – potencjał analityczny, sprawność intelektualna.
- *Etyczne działanie* – przewodzenie z zachowaniem wysokich standardów etycznych, odzwierciedlanie wartości etycznych w praktyce.

Model ten ulegał dalszej ewolucji, ostatecznie definiując następujące cechy służebnego lidera<sup>122</sup>:

- *Umiejętność słuchania* – rozumienie intencji innych, uważna koncentracja na komunikacji.
- *Empatia* – dążenie do empatycznego rozumienia innych.
- *Uzdrowianie* – uzdrawianie relacji, oczyszczanie atmosfery, rozwiązywanie konfliktów, budowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego.
- *Świadomość* – holistyczny obraz sytuacji, rozumienie kategorii etycznych, samoświadomość swoich wartości, zdolność do wyjścia poza własną strefę komfortu.
- *Perswazja* – dążenie do konsensusu, argumentacja merytoryczna, unikanie posługiwania się siłą autorytetu formalnego oraz manipulacjami.
- *Konceptualizacja* – zdolność do zachowania równowagi pomiędzy perspektywą strategiczną a operacyjną.

---

<sup>122</sup> Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, Ch., Meuser, J.D. „Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance”, „Academy of Management Journal”, 57(5), 2014., s. 1434 – 1452.; Spears, L.C. „Cechy przywódców służebnych”, w: Blanchard, K., Broadwell, R., „Servant Leadership w praktyce”, MT Biznes, Warszawa 2019., s. 36-39.

- *Zapobiegliwość* – umiejętność trafnego wnioskowania, dotyczącego konsekwencji działań i skutków związanych z wcześniej podejmowanymi aktywnościami.
- *Powiernictwo* – zaangażowanie w pracę na rzecz innych ludzi, przekonanie o wyższości perswazji nad kontrolą.
- *Empowerment* – pozytywne wzmocnianie pracowników, zaangażowanie w ich rozwój, tworzenie dla nich autonomicznej przestrzeni działania.
- *Budowanie społeczności* – wzmocnianie poczucia wspólnotowości, budowanie zespołowości w organizacji.

Przedstawiciele tego nurtu zakładają, że lista cech i zachowań charakteryzujących liderów służebnych, nie jest zamknięta i podlegać będzie dalszej ewolucji<sup>123</sup>.

Zbliżoną teorię przywództwa służebnego przedstawił K. Blanchard, według którego, istota służebnego przewodzenia opiera się na trzech lideryskich atrybutach<sup>124</sup>: Sercu (*heart*), Służeniu (*servant*) oraz Duszy (*soul*). Koncepcja Blancharda integruje trzy aspekty przywództwa – *wizję, strategię i służenie (wspieranie)*.

W zaproponowanym modelu następuje odwrócenie tradycyjnej, hierarchicznej piramidy przywództwa. Autor uważa, iż proponowany model przywództwa stymuluje odpowiedzialność pracowników, a rola lidera sprowadza się do reagowania na ich potrzeby i wspieranie ich w dążeniu do samodzielności<sup>125</sup>.

Zwolennicy tego podejścia podkreślają, iż *przywództwo służebne* przekłada się na poczucie lojalności pracowników oraz poziom zaufania w organizacjach działających w zmiennym otoczeniu<sup>126</sup>. Zwrócono także uwagę na pozytywny potencjał praktyk służebnego przywództwa w zakresie kształtowania otwartych, proklienckich postaw u pracowników zatrudnionych w sferze usługowej<sup>127</sup>.

---

<sup>123</sup> Greenleaf, R. „Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”, Paulist Press, New York., 1977., s. 336.; Spears, L.C. „Cechy przywódców służebnych”, w: Blanchard, K., Broadwell, R., „Servant Leadership w praktyce”, MT Biznes, Warszawa 2019., s. 40.

<sup>124</sup> Blanchard, K. „Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results”, Berrett Koehler Publ Inc., 2018., s. 26.

<sup>125</sup> Tamże, s. 30.

<sup>126</sup> Kiersch, C., Peters, J. „Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks”, Journal of Leadership Education., January 2017., s. 168.

<sup>127</sup> Fengyu Li, Bing Liu, Weipeng Lin, Xin Wei, Zikun Xu. „How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model”, Tourism Management, Volume 86, 2021., s. 24.

Koncepcje *przywództwa służebnego* podkreślają rolę interakcji, jaka zachodzi pomiędzy liderem, a jego zwolennikami. Przywódca wspiera podwładnych w realizacji ich celów, definiując wizję i strategię działania, przekazując wiedzę i umiejętności, wpływając na podwładnych z intencją skłonienia ich do zaangażowania, samodzielności i odpowiedzialności.

Proces oddziaływania menedżera na podwładnych stymuluje zarówno rozwój ich kompetencji, odpowiedzialności, jak i samoświadomości, dzięki czemu pełniej rozumieją swoją rolę w organizacji. *Przywództwo służebne* akcentując wspieranie i ukierunkowanie, odkrywa mocne strony podwładnych, stwarzając im przestrzeń do samodzielności i rozwijania talentów, implikując w ten sposób zarówno ich zaangażowanie jak i odkrywanie własnego potencjału lidarskiego<sup>128</sup>.

Warto podkreślić, iż *przywództwo służebne* powinno sprzyjać efektywnemu wykorzystaniu nowych podejść do praktyki zarządzania, zwłaszcza w kontekście zarządzania zespołami samoorganizującymi się, nastawionymi na autonomię, odpowiedzialność i rozwój.

Ten rodzaj przywództwa wydaje się być szczególnie adekwatny w kontekście metodologii zarządzania „zwinnego” („Agile”), definiującego rolę menedżera, jako osoby wspierającej i motywującej do działania podwładnych, występujących w roli autonomicznych ekspertów funkcjonujących w elastycznych strukturach projektowych.

## **Przywództwo ewolucyjne J.C. Maxwella**

J. C. Maxwell zdefiniował 5 poziomów przywództwa, stanowiących etapy w ewolucyjnej drodze do osiągnięcia dojrzałości lidarskiej w organizacjach biznesowych. Po każdym etapie rozwoju, następuje możliwość dalszej ewolucji w kierunku osiągnięcia kolejnego, bardziej zaawansowanego poziomu przywództwa<sup>129</sup>. Są to:

- *Stanowisko* – stanowi punkt wyjścia w procesie dochodzenia do pozycji realnego przywódcy. Na tym poziomie menedżer uczy się efektywnego kierowania zespołem. Początkowo wpływa na współpracowników w niewielkim stopniu, wykorzystując

---

<sup>128</sup> Marek, A. “Talent management in the light of servant leadership theory”, Modern Management Systems Institute of Organization and Management, Volume 13 (2018), No. 1 (January-March) Faculty of Cybernetics, s. 33-34.

<sup>129</sup> Maxwell, J.C. „Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera”, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 21-25.

głównie autorytet formalny. Na tym etapie pracownicy nie obdarzają lidera zaufaniem, rzadko pozostają z nim w otwartej relacji komunikacyjnej. Etap ten dotyczy menedżerów bez doświadczenia, wchodzących na ścieżkę liderekiego rozwoju. Poziom pierwszy jest jednak dobrym punktem wyjścia do zdobywania kolejnych doświadczeń.

- *Przyzwolenie* – ten poziom przywództwa dotyczy relacji międzyludzkich, które przywódca musi stworzyć wokół siebie. Dostaje on swego rodzaju „przyzwolenie” na działanie jako lider; staje się osobą godną zaufania, a jego pracownicy doceniają jakość merytoryczną podejmowanych przez niego decyzji. Budowanie relacji, opartych na wzajemnym szacunku, prowadzi do dobrej atmosfery pracy i poczucia przynależności do zespołu.
- *Produktywność* – poziom opierający się na zauważalnych rezultatach, osiągniętych pod przywództwem danego kierownika. Determinuje on znaczenie lidera dla organizacji. Właściwą produktywność można osiągnąć tylko wtedy, kiedy członkowie zespołu podejmują wspólne, zintegrowane działania oraz wierzą i ufają sobie nawzajem. Liderzy na tym poziomie wykorzystują dobre relacje w celu realizowania swojej wizji. Ważne jest, aby lider upewnił się, że wszyscy członkowie zespołu rozumieją tę wizję, aby mogli podążać za tym samym celem.
- *Rozwój pracowników* – na tym poziomie zarządzania celem jest rozwój i stymulowanie doskonalenia pracowników. Liderzy uważają szkolenie swoich pracowników za bardzo ważne, traktując je jako inwestycję w podnoszenie skuteczności i dojrzałości działania podwładnych. Największym wyzwaniem dla liderów na tym poziomie jest zdolność uznania rozwoju innych za główny priorytet, nawet kosztem własnych ambicji rozwojowych.
- *Autorytet* – lider na tym poziomie osiąga apogeum swojego przywództwa. Jego status opiera się na fundamentalnym zaufaniu. Współpracownicy doceniają go i widzą w nim autorytet. Zdaniem Maxwella, liderzy z tego poziomu pozostają zapamiętani przez swoich pracowników nawet po odejściu z organizacji, co czyni z nich niemal żyjące legendy. Od poziomu czwartego pozostawiają po sobie nowych liderów, co zapewnia nieustający przepływ nowych pokoleń przywódców.

Autor podkreśla, iż ewolucja z jednego poziomu na drugi następuje systematycznie, w uporządkowany sposób. Istotne jest rozpoczęcie od pierwszego poziomu. W ten sposób liderzy mogą rozwijać się i ulepszać, co pozwala im ewoluować w kierunku kolejnego poziomu.

Wszystkie poziomy tworzą strukturę hierarchiczną. Przywódca znajdujący się na trzecim poziomie wciąż używa umiejętności nabytych na drugim itd.<sup>130</sup>.

Model zaproponowany przez Maxwella ma silne przełożenie na praktykę doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach biznesowych, stanowi bowiem praktyczny zestaw wskazówek rozwojowych wzmacniających efektywność liderską kadry zarządzającej.

Koncepcja ewolucyjnego przywództwa stanowi podbudowę wielu programów rozwoju kompetencji menedżerskich, zakładających sukcesywny i postępujący proces podnoszenia jakości zarządzania i wzmacniania efektywności przywództwa w organizacji. Każdemu etapowi ewolucyjnego rozwoju kompetencji lidera odpowiada określony zestaw oddziaływań szkoleniowych (treningi, warsztaty, coaching, mentoring itp.), ukierunkowanych na sukcesywne podnoszenie kompetencji przywódczych (adekwatnych dla danego poziomu rozwoju lidera), zwiększających skuteczność podejmowanych przez niego menedżerskich aktywności.

### **Emocjonalne przywództwo (*Resonant Leadership*)**

D. Goleman efektywność przywództwa wiąże bezpośrednio z kompetencjami emocjonalnymi lidera, istotę przywództwa traktując jako zdolność do wykorzystania potencjału czynników inteligencji emocjonalnej<sup>131</sup>.

Teoria Golemana zakłada więc bezpośredni związek pomiędzy inteligencją emocjonalną a efektywnością lidera. W opinii autora skuteczność przywództwa warunkowana jest pięcioma parametrami wchodzącymi w zakres inteligencji emocjonalnej<sup>132</sup>:

- *Samoświadomość* zapewnia zdolność realistycznej oceny oraz pewność siebie, które są źródłem odwagi w biznesie.
- *Umiejętność radzenia sobie z emocjami* pozwala adekwatnie reagować w trudnych sytuacjach.
- *Motywacja* zapewnia optymizm i zaangażowanie.

---

<sup>130</sup> Maxwell, J.C. „The 5 Levels of Leadership”, 2016, <http://www.johnmaxwell.com/blog/5-levels-of-leadership>. (dostęp: 20.02.2023)

<sup>131</sup> Goleman, D. „Leadership that gets results”, Harvard Business Review, nr 78 (2), 2000., s. 78-80.

<sup>132</sup> Goleman, D. „Working with emotional intelligence”, 1998., s. 48-52.

- *Empatia* jest konieczna do budowania relacji z innymi.
- *Umiejętności społeczne* pomagają w budowaniu i prowadzeniu grupy.

R. Boyatzis wspólnie z D. Golemanem i A. McKee rozwinęli ten model wzbogacając zestaw kompetencji liderekich warunkujących efektywność przywódczą. W opinii autorów, rola liderów zawsze związana była ze wzbudzaniem emocji, prawdziwego przywódcę określają więc mianem „*emocjonalnego przewodnika grupy*”<sup>133</sup>.

Boyatzis, Goleman i McKee uważają, że istota przywództwa opiera się na ukierunkowaniu emocji podwładnych. W sytuacji, gdy liderzy ukierunkowują emocje w stronę pozytywną, wyzwala u podwładnych zaangażowanie i motywację. Autorzy nazywają ten efekt „*współbrzmieniem*” („*rezonans emocjonalnym*”). W sytuacji wyzwiania negatywnych emocji mamy do czynienia z „*rozdźwiękiem*” („*dysonans emocjonalnym*”). Liderzy obdarzeni wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej zdolni są do adekwatnego do sytuacji oddziaływania emocjonalnego na współpracowników. Zdolność do efektywnego oddziaływania emocjonalnego, zdaniem autorów ma bezpośredni związek z zestawem kompetencji emocjonalnych lidera (wchodzących w zakres *inteligencji emocjonalnej*)<sup>134</sup>

Autorzy określają następujący zestaw kompetencji przywódczych związanych z inteligencją emocjonalną<sup>135</sup>:

- *Samoświadomość* – składająca się z: samoświadomości emocjonalnej, trafnej samooceny, pewności siebie.
- *Zarządzanie sobą* – obejmujące samokontrolę, otwartość, zdolność do adaptacji, motywację osiągnięć, inicjatywę, optymizm.
- *Świadomość społeczną* – obejmującą empatię, świadomość organizacyjną, nastawienie na klienta.
- *Zarządzanie relacjami* – obejmujące wywieranie wpływu na innych, inspirację, dbałość o rozwój innych, kreowanie zmian, zarządzanie konfliktami, pracę zespołową i kooperację, otwartość na uczenie się poprzez eksperymentowanie w emocjonalnie bezpiecznym otoczeniu.

<sup>133</sup> Boyatzis, R., McKee, A. „Resonant Leadership”, Harvard Business School Press, 2005., s.52.

<sup>134</sup> Tamże, s. 21-22.

<sup>135</sup> Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A., „Naturalne przywództwo”, J. Santorski-Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa, 2002., s. 270-274.

Zdaniem autorów, „*emocjonalni liderzy*” są bardziej zorientowani na wartości, bardziej elastyczni, mniej formalni, bardziej otwarci i szczerzy. Pozostają w bliższych relacjach z ludźmi i tworzonymi przez nich sieciami powiązań. Jednak ich największym atutem jest tworzenie „*pozytywnego rezonansu*”, emanującego autentyczną pasją dla swojej misji, która pozytywnie wpływa na współpracowników, wzmacniając ich zaangażowanie i motywację<sup>136</sup>.

Koncepcje Golemana, Boyatzisa i McKee już od ponad dwudziestu lat, wywierają wpływ na kształt merytoryczny programów rozwoju kompetencji menedżerskich wdrażanych w przedsiębiorstwach. Wpływ ten ujawnia się silnym uwrażliwianiem przedstawicieli kadry zarządzającej na zagadnienia związane z emocjami, budowaniem klimatu organizacyjnego opartego na zaufaniu i otwartej komunikacji oraz wskazówkach dotyczących rozwijania potencjału liderkiego umożliwiającego efektywne i inspirujące budowanie relacji społecznych w organizacji.

Niektóre z programów kompetencyjnych wprost odwołują się do zagadnień „*rezonansu emocjonalnego*”, rozwijając u menedżerów praktyczne umiejętności kierowania związane z budowaniem w podległych zespołach klimatu emocjonalnego zorientowanego na stymulowanie kooperacji, autonomii i odpowiedzialności (kreowanie „*kultury pozytywności*”)<sup>137</sup>.

## **Przywództwo pragmatyczne**

„*Pragmatyczne przywództwo*” ujmowane jest jako czynnik stymulujący zwiększanie potencjału organizacji umożliwiający nie tylko przetrwanie w warunkach zmienności i nieprzewidywalności otoczenia gospodarczego, ale i rozwój przedsiębiorstwa oraz wzrost dynamiki jego ekspansji rynkowej. Istota „*pragmatycznego przywództwa*” bazuje na zapewnieniu wysokiej elastyczności działania, minimalizowaniu zagrożeń i maksymalizowaniu prawdopodobieństwa wykorzystania możliwości rynkowych. Ten rodzaj przywództwa stanowi także stymulator innowacyjności niezbędnej do wykorzystywania szans jakie wiążą się z intensywnym działaniem w zmiennym otoczeniu.

---

<sup>136</sup> Boyatzis, R., McKee, A. „Resonant Leadership”, Harvard Business School Press, 2005., s. 23.

<sup>137</sup> Fredrickson, B., Sekerka, L. „Establishing a Positive Emotional Climate to Create 21-th Century Organization Change”, w: „The Handbook of Organizational Culture and Climate”, Ashkanasy, N., SAGE Publication, 2011., s. 117-118.

Kluczowym elementem wyznaczającym leaderską efektywność przewodzenia organizacji biznesowej w warunkach „hiperkonkurencji” staje się *pragmatyzm* działania, traktowany jako determinanta zdolności do zbudowania kultury organizacyjnej bazującej na trzech kluczowych wartościach - *zaufaniu, wiarygodności i profesjonalizmie*<sup>138</sup>.

Model „*pragmatycznego przywództwa*” zakłada, iż aktywności leaderskie w organizacjach działających w niestabilnym, „hiperkonkurencyjnym” otoczeniu winny obejmować niestandardowe działania zorientowane na uwalnianie twórczego potencjału ludzi, ułatwiającego dostosowywanie się do wymagań rynku.

W ramach zdefiniowanych aktywności zostały określone następujące wymiary procesu wpływania na innych jako kluczowego atrybutu przywództwa<sup>139</sup>:

- Styl przywództwa: *wizjonerstwo – służebność*.

Menedżer działający we współczesnych realiach biznesowych musi łączyć oba wymiary przywództwa. Powinna cechować go zdolność do tworzenia „strategicznej elastyczności”, bazującej na trafnym odczytywaniu rynkowych trendów i potencjalnych kierunków zmian. Pragmatyczny przywódca zdolny jest również do stworzenia autonomicznego zespołu, otwartego na nowe wyzwania, którego członków cechuje pasja i kreatywność w działaniu. Leaderska zdolność do zbudowania tego rodzaju zespołu wymaga od menedżera nie tylko własnej kreatywności i zaangażowania, ale odpowiedniego podejścia w kontekście budowania relacji z pracownikami. W tym zakresie pragmatycznego lidera wspierają atrybuty „*służebnego przywództwa*”, przede wszystkim budowanie wspólnoty, empatia, nastawienie na wspieranie i rozwijanie podwładnych, otwarta komunikacja, co skutkuje stworzeniem przyjaznego, pozytywnego klimatu organizacyjnego, sprzyjającego zaangażowaniu pracowników.

- Relacje grupowe: *indywidualizm – kolektywizm*.

Kolejną sferą oddziaływania pragmatycznego lidera jest zdolność do zbudowania relacji grupowych pozwalających członkom zespołu na zachowanie indywidualizmu, autonomii działania z jednoczesnym utrzymaniem potencjału synergicznego. Z jednej więc strony lider staje przed wyzwaniem zapewnienia samodzielności działania członków zespołu, z drugiej zaś musi zadbać o utrzymanie efektywności zespołu jako całości i zgodności jego działania z celami i wymaganiami definiowanymi przez strategię organizacji.

---

<sup>138</sup> Bieńkowska, J. „Pragmatyczne przywództwo jako sposób budowania potencjału organizacji”, w: Listwan, T., Sułkowski, L., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA., 2016., s. 53.

<sup>139</sup> Tamże, s. 55-59.



- Uwarunkowania indywidualne: *potrzeba bezpieczeństwa – potrzeba rozwoju*.

Koncepcja „*pragmatycznego przywództwa*” akcentuje rolę potrzeb psychologicznych pracowników, zwracając uwagę na znaczenie potrzeby bezpieczeństwa psychologicznego. Ważnym zatem atrybutem przywództwa staje się kontekst emocjonalny stawiający przed menedżerem wymagania z zakresu tworzenia odpowiedniego klimatu emocjonalnego w zespole. Kompetencje lidera w zakresie tworzenia klimatu bezpieczeństwa psychologicznego w zespole – wchodzące zakres inteligencji emocjonalnej<sup>140</sup>, skutkują nie tylko redukcją poziomu stresu wynikającego z poczucia niepewności, ale także wpływają na zdolności członków zespołu do wyciągania konstruktywnych wniosków z niepowodzeń, stwarzając przestrzeń do bezpiecznego eksperymentowania, uczenia się i rozwoju.

Model „*pragmatycznego przywództwa*”, silnie akcentujący znaczenie elastyczności liderek jako głównej determinanty efektywności przywództwa w realiach „hiperkonkurencji” i permanentnej nieprzewidywalności, stanowi kompilację elementów zdefiniowanych w wielu, wcześniej powstałych teoriach przywództwa.

Konstrukt ten określić można mianem podejścia integrującego różne koncepcje przywództwa, którego celem jest wzmacnianie zaangażowania pracowników w proces realizacji celów organizacji<sup>141</sup>.

Model wprost odwołuje się do rozwiązań teoretycznych pochodzących z koncepcji „*służebnego przywództwa*” (służebna rola menedżera), „*wszechstronnego przywództwa*” (elastyczność i szeroka perspektywa działania łącząca operacyjny i strategiczny wymiar przywództwa), „*emocjonalnego przywództwa*” (kontekst budowania klimatu organizacyjnego bazującego na zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa psychologicznego i stymulowania uczenia się poprzez eksperymentowanie), „*autentycznego przywództwa*” (tworzenie przestrzeni do autonomicznego działania z szacunkiem dla indywidualizmu współpracowników). W zakresie definicji praktyki działań menedżerskich model nawiązuje do „*sytuacyjnych stylów kierowania*” (styl kierowania adekwatny do poziomu rozwoju kompetencji pracownika i skali jego zaangażowania) oraz „*transformacyjnego przywództwa*” (kontekst budowania stymulującej wizji).

---

<sup>140</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 20.

<sup>141</sup> Bieńkowska, J. „Pragmatyczne przywództwo jako sposób budowania potencjału organizacji”, w: Listwan, T., Sułkowski, Ł., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA., 2016., s. 55.

Warto jednocześnie podkreślić, iż koncepcja „*pragmatycznego przywództwa*” posiada znaczny potencjał jako punkt odniesienia i źródło inspiracji dla konstruowania programów rozwoju współczesnej kadry menedżerskiej. Model zawiera szereg praktycznych wskazówek rozwojowych, akcentujących znaczenie konkretnych kompetencji i zachowań liderek ułatwiających efektywne zarządzanie zespołami i motywowanie podwładnych działających w realiach współczesnych organizacji biznesowych.

Inną nieco koncepcją przywództwa jest model oparty na zwinnym zarządzaniu. Z tego względu, a przede wszystkim z uwagi na jakość występujących tu związków i założeń, model ten – moim zdaniem – powinien być scharakteryzowany odrębnie.

### **Management 3.0 – przywództwo w metodyce „zwinnego zarządzania” („*Agile leadership*”).**

Metodologia „zwinnego” zarządzania projektami („*Agile*”), która początkowo niemal wyłącznie dotyczyła specyfiki zarządzania projektami informatycznymi, stopniowo upowszechnia się, nabierając znamion uniwersalnego podejścia do zarządzania organizacją (stąd często używana nazwa „*Management 3.0*”).

Podstawowym założeniem tego podejścia jest teza sugerująca, iż organizacje posiadają strukturę sieciową, a kluczem do efektywności jest zarządzanie ludźmi i relacjami między nimi. Jak twierdzi J. Apello, jeden z czołowych przedstawicieli nurtu „zwinnego” zarządzania – „*powinniśmy postrzegać nasze organizacje jako żywe systemy, a nie jako maszyny*”<sup>142</sup>.

Istota „zwinności” w zarządzaniu sprowadza się do zdolności zespołu realizującego określony projekt do elastycznego działania, uwzględniającego zgłaszane na bieżąco przez klientów i interesariuszy potrzeby, sugestie zmian i modyfikacji, będące odpowiedzią na wymagania rynku, technologii oraz oczekiwania klientów. Celem wprowadzanych na bieżąco zmian i modyfikacji jest stałe usprawnianie realizacji projektu w kierunku uzyskania satysfakcjonującego rozwiązania, spełniającego oczekiwania klienta w najwyższym, w danym momencie stopniu. Siłą „zwinności” jest pragmatyzm i elastyczność<sup>143</sup>.

---

<sup>142</sup> Apello, J. “Zarządzanie 3.0 – kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016., s. 30.

<sup>143</sup> Conforto, E., Amaral, D., da Silva, L., Ariani, F., Kamikawachi, D. “The agility construct on project management theory”. *International Journal of Project Management* 34/2016., s. 667.

Pojęcie „*zwinnego zarządzania*” do sfery rozważań o przywództwie wprowadzili M. Crocitto i M. Youssef, definiując je, jako rodzaj przywództwa charakteryzującego się zdolnością do tworzenia „*zwinnej*” misji i wizji organizacji, w praktyce wspieranej przez zdolności do trafnej antycypacji zmian, ich akceptacji oraz szybkiej i adekwatnej adaptacji. W ramach tego podejścia akcentowana jest także zdolność do aktywnego generowania zmian w otoczeniu, ukierunkowanych na twórcze wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału korzyści<sup>144</sup>.

J. Coplien i N. Harrison opracowali zestaw kluczowych atrybutów charakteryzujących „*zwinną*” organizację<sup>145</sup>, stanowiących lidarskie wyzwanie dla menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem funkcjonującym w takim paradygmacie:

- Upraszczenie struktury organizacyjnej.
- Stała optymalizacja procesów.
- Myślenie kategoriami potrzeb klienta.
- Dążenie do maksymalizacji wartości.
- Nastawienie na ciągłe samodoskonalenie (innowacyjność).
- Szybki i precyzyjny przepływ informacji pomiędzy interesariuszami.
- Koncentracja na małych fragmentach działania i stopniowe dostarczanie częściowych wartości.

Aby sprostać skutecznemu zarządzaniu tego typu organizacją, bazując zarówno na rozważaniach teoretycznych, jak i badaniach empirycznych zdefiniowano następujące cechy i kompetencje przywódcze „*zwinnego*” lidera<sup>146</sup>:

1. Zdolność do *zbudowania relacji* opartych na otwartej komunikacji i współpracy ukierunkowanej na realizację wspólnego celu. Efektywnego, „*zwinnego*” lidera cechuje nastawienie na wspieranie ludzi, przekonanie, iż będą w stanie poradzić sobie z wyzwaniami, osobista wiarygodność i chęć niesienia pomocy w trudnych sytuacjach, wprost przekładające się na zdolność do zbudowania relacji opartych o wzajemne

---

<sup>144</sup> Crocitto, M., Youssef, M. “The human side of organizational agility”, *Industrial Management & Data Systems*, 2003, 103/6. s. 141-146.

<sup>145</sup> Coplien, J., Harrison, N. “Organizational Patterns of Agile Software Development”, Pearson Prentice Hall, 2005., s. 401.

<sup>146</sup> Jeffries, R., Anderson, A., Hendrickson, C., “Extreme Programming Installed”, Addison-Wesley, New York 2001., s. 695-696.

zaufanie. Istotnym elementem jest także angażujący styl leaderski bazujący na standardach demokratycznych, stwarzanie przestrzeni członkom zespołu do podejmowania samodzielnych działań oraz dbałość o jakość przepływu informacji pomiędzy pracownikami.

2. *Innowacyjność*, rozumiana jako kreatywna zdolność wychodzenia poza standardowe ramy myślenia, umiejętność analizy zagadnień w szerokiej, nieoczywistej perspektywie, a także zdolność do nieszablonowego rozwiązywania problemów. Istotnym wyznacznikiem innowacyjności jest także umiejętność tworzenia „kreatywnego klimatu” wśród współpracowników, praktyczne korzystanie z technik menedżerskich wspierających niestandardowe myślenie i rozwiązywanie problemów.
3. *Otwartość na zmiany* – zdolność do elastycznej adaptacji do zmian, ale także potencjał do kreowania zmian stanowiących odpowiedź na funkcjonowanie w dynamicznym otoczeniu. Ważnym elementem tej kompetencji lidera pozostaje odpowiednie *nastawienie* traktujące zmianę nie w kategorii niebezpiecznego zaburzenia *status quo*, ale jako pożądanego wyzwania mogącego przynieść istotne korzyści.
4. *Zarządzanie informacją* – koncentracja na napływających informacjach istotnych z perspektywy realizowanych aktywności projektowych, dbałość o szybki i adekwatny obieg informacji w zespole (zarówno w kontekście przekazywania informacji napływających z zewnątrz, jak i transferowanie ważnych informacji w ramach komunikacji wewnątrz zespołowej). Istotną rolę „zwinnego” lidera jest także stymulowanie członków zespołu do bezpośredniego i precyzyjnego przekazywania sobie nawzajem istotnych informacji, bez pośrednictwa menedżera.
5. *Budowanie wizji* – kompetencja związana ze zdolnością antycypowania przyszłości, zarówno w kontekście realizowanych na bieżąco aktywności projektowych, jak i z uwzględnieniem dostrzeżonych zapowiedzi zmian, nowych trendów, wyzwań, zagrożeń itp. Oznacza to konieczność posiadania opartego na doświadczeniu potencjału analitycznego, a także umiejętności odbierania i interpretowania napływających z różnych stron informacji. Ważnym elementem pozostają także kompetencje komunikacyjne umożliwiające „zwinnemu” liderowi efektywne przekazywanie informacji interesariuszom i współpracownikom.

Należy podkreślić, iż koncepcja „zwinnego zarządzania” zyskuje coraz większe grono zwolenników, stając się modelem zarządzania przyjmowanym w dużych organizacjach o

tradycyjnej, „pionowej” strukturze zarządzania, powolnym obiegu informacji i dynamice reagowania na zmiany niewystarczającej do coraz bardziej turbulentnego otoczenia biznesowego.

Próby wdrażania metodyki „Agile” podejmowane są zatem nie tylko w obszarze IT, ale także w innych branżach, min. w sektorze usług finansowych, w bankach działających w ramach międzynarodowych grup kapitałowych<sup>147</sup>.

Nie ulega wątpliwości, iż na poziomie rozwiązań organizacyjnych, metodyka „zwinnego zarządzania”, bazująca na samoorganizujących się zespołach, odejściu od sformalizowanych struktur zarządczych i stanowiskowych na rzecz małych, interdyscyplinarnych zespołów oraz wielopoziomym, elastycznym modelu obiegu informacji, stanowi *novum* w kontekście rozwiązań strukturalnych i zarządczych przedsiębiorstw.

- Czy w tym kontekście, to samo można powiedzieć o koncepcji „zwinnego” przywództwa?

Zaprezentowana teoria „zwinnego przywództwa” stanowi – w mojej opinii – przykład *eklektycznego* modelu czerpiącego inspirację z różnych, istniejących już koncepcji przywództwa.

Model „zwinnego przywództwa” wyraźnie akcentuje zdolność do szybkiej i adekwatnej adaptacji do zmian, elastyczność oraz innowacyjność, co w oczywisty sposób nawiązuje do kluczowych założeń teorii „przywództwa adaptacyjnego”. Rolą „zwinnego” lidera jest wspieranie autonomii zespołu, budowanie klimatu zaufania, tworzenie przestrzeni do przejmowania odpowiedzialności przez pracowników. Lider w „zwinnym” paradygmacie zarządzania pełni w zespole funkcję „*primus inter pares*”, którego zasadniczą misją jest służenie zespołowi radą, wspieranie, ułatwianie działania. W tym kontekście lider pełni więc *szluzebną* rolę wobec zespołu. Ten element roli lidera kreującego relację menedżerskiej służebności wobec zespołu wprost nawiązuje do koncepcji „*służebnego przywództwa*” (na co zwrócono uwagę, charakteryzując założenia tej teorii).

„Zwinne przywództwo” charakteryzuje również zrównoważenie oraz zdolność do uwzględniania zarówno strategicznej, jak i operacyjnej perspektywy zarządzania, co zbliża ją do założeń koncepcji „*przywództwa wszechstronnego*”. Z kolei kwestia tworzenia i komunikowania motywującej wizji adekwatnej do zmieniających się uwarunkowań

---

<sup>147</sup> Santander Bank Polska, Raport Odpowiedzialnego Biznesu - Klienci/Klienci i usługi, 2019, <https://esg.santander.pl/2019/klienci/klienci-i-uslugi-2/agile-w-praktyce/> (dostęp: 27.08.2023)

prowadzenia aktywności biznesowej, stanowi bezpośrednie nawiązanie do założeń teorii „*przywództwa transformacyjnego*”.

Analizując standardy zarządzania oraz sugestie dotyczące korzystania z narzędzi pracy menedżerskiej ukierunkowanej na rozwój kompetencji pracowników „*zwinnych*” zespołów<sup>148</sup>, można odnaleźć echa zarówno koncepcji „*przywództwa etycznego*”, jak i „*sytuacyjnych stylów kierowania*”.

W mojej ocenie, koncepcja „*zwinnego przywództwa*” stanowi propozycję połączenia różnorodnych nurtów w jeden paradygmat zarządzania, użyteczny z perspektywy proponowanego strukturalnego i funkcjonalnego modelu działania zespołów zadaniowych.

Model ten zdecydowanie uwzględnia współczesne realia prowadzenia aktywności gospodarczej w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, wymagającym z jednej strony wysokich zdolności adaptacyjnych, z drugiej elastyczności, innowacyjności i autonomiczności działania.

W sensie praktycznym, model ten może stanowić cenne źródło inspiracji dla menedżerów działających w paradygmacie „*zwinnego*” zarządzania, w sensie teoretycznym natomiast nie stanowi nowej, odrębnej teorii przywództwa.

### **2.1.3 Podsumowanie**

Różnorodne koncepcje przywództwa, których część została przedstawiona w niniejszym rozdziale – inspirowały badaczy do ich operacjonalizacji do poziomu praktycznego *stylu kierowania*, bezpośrednio definiującego sposób wpływania lidera (menedżera) na zwolenników (współpracowników).

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale teorie przywództwa powstawały w różnych okresach rozwoju gospodarczego, złożoności otoczenia, stopnia zmienności i konkurencyjności rynku. W mojej ocenie, każda z przedstawionych koncepcji zawiera uniwersalistyczne rozwiązania, definiujące istotę przywództwa niezależnie od okoliczności. Niemniej jednak niektóre podejścia cechuje szczególna adekwatność do współczesnych realiów zarządzania w zmiennym i niepewnym otoczeniu gospodarczym, uwzględniająca potrzeby

---

<sup>148</sup> Adkins, L. „Coaching zwinnych zespołów”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020., s. 38, 76.

psychologiczne zatrudnionych w organizacjach „pracowników wiedzy”, będących wysokiej klasy ekspertami w określonych obszarach merytorycznych.

W tym kontekście istotnego, praktycznego znaczenia nabierają koncepcje efektywnego przywództwa realizowanego w turbulentnym otoczeniu gospodarczym.

W mojej opinii, znaczący walor efektywności dotyczy koncepcji *transformacyjnego przywództwa*, akcentującego znaczenie jakości komunikacji, siły relacji lidera ze swoimi zwolennikami opartej na autentyzmie i zaspokajaniu potrzeb psychologicznych oraz społecznych pracowników. *Przywództwo transformacyjne* jest efektywne w realiach działania w nieustabilizowanym otoczeniu, wymagającym szybkiej adaptacji i przeprowadzania procesu zmian wewnątrz organizacji<sup>149</sup>. Należy także podkreślić, iż efektywność transformacyjnych liderów wynika z umiejętności zbudowania autentycznej przestrzeni dla rozwoju pracowników opartej na zapewnieniu możliwości realizowania swoich własnych rozwiązań, przejmowania odpowiedzialności, wzmacniania potencjału swoich talentów<sup>150</sup>. Działanie w ramach tak zdefiniowanego paradygmatu przywództwa stwarza realne szanse na skuteczne zarządzanie. Dotyczy to w szczególności organizacji biznesowych działających w szczególnie konkurencyjnym i dynamicznym otoczeniu gospodarczym (np. w sektorze IT, sferze usług finansowych, high-tech. itp.).

Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż wiele aktualnie prowadzonych badań nad przywództwem dotyczy analizy tego pojęcia z perspektywy koncepcji *przywództwa transformacyjnego*. Potwierdzają to także zaprezentowane w niniejszej dysertacji, badania diagnozujące charakter relacji pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem.

Warto także zwrócić uwagę na koncepcje przywództwa opracowane w ramach podejścia POB – *Positive Organization Behavior* (Pozytywnej Teorii Zachowań Organizacyjnych).

W mojej opinii definiują one rolę lidera w sposób szczególnie predystynowany do zarządzania w aktualnych warunkach prowadzenia działalności gospodarczej. Dotyczy to w szczególności modeli przywództwa sformułowanych w ramach koncepcji *autentycznego przywództwa* oraz *przywództwa służebnego*. Obie teorie definiują rolę lidera jako osoby

---

<sup>149</sup> Bass, B. M. „From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*. Winter, 1990., s. 19-31.; Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica* 29., 2001., s. 196-197.

<sup>150</sup> Trzciniński, T. „Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne. Teoria i praktyka”, Wyd. Ridero., 2018., s. 9-11.

wspierającej działania podwładnych, kreującej dla nich przestrzeń do samodzielnego działania zgodnego z ich predyspozycjami oraz kompetencjami.

Zarówno *przywództwo służebne*, jak i koncepcja *autentycznego przywództwa* odwołują się do zarządzania opartego na osobistej wiarygodności lidera, którego wspierają jego własne wartości, mocne strony czy siły charakteru. Przywódca w takim ujęciu, bazuje przede wszystkim na potencjale tkwiącym w autentycznym zaangażowaniu w budowanie klimatu organizacyjnego sprzyjającego autonomii i doskonaleniu kompetencji podwładnych. Prawdziwego lidera cechuje samoświadomość, pozytywne nastawienie, orientacja na przyszłość wsparta silną etyczną podbudową wartości osobistych przywódcy. Tego rodzaju liderzy tworzą wokół siebie klimat sprzyjający rozwijaniu współpracowników w taki sposób, aby sami stawali się przywódcami<sup>151</sup>.

Pierwszoplanową rolą lidera staje się więc wspieranie podwładnych, wzmacnianie u nich dążenia do samodoskonalenia i rozwoju, które dokonują się pod kierunkiem menedżera, dla którego priorytetem jest silna orientacja na realizowanie potrzeb podwładnych, jako czynnika wyzwalającego zaangażowanie i motywację do realizowania celów<sup>152</sup>.

Koncepcje przywództwa wpisujące się w nurt Pozytywnej Teorii Zachowań Organizacyjnych, koncentrują się na zdolności lidera do zbudowania klimatu organizacyjnego łączącego z jednej strony kontekst realizacji potrzeb podwładnych, z drugiej warunk realizacji celów biznesowych. Prowadzone badania empiryczne oraz dociekania teoretyczne wskazują, iż modele przywództwa wchodzące w skład nurtu Pozytywnej Teorii Zachowań Organizacyjnych naturalnie rozwijać się będą w organizacjach uczących się<sup>153</sup>.

Realia aktywności biznesowej w XXI w., w niemal wszystkich kluczowych gałęziach gospodarki bazują na „zarządzaniu wiedzą”. Prowadzoną rywalizację rynkową wygrywają te przedsiębiorstwa, które cechuje, elastyczność, szybkość decyzyjna oraz zdolność do wykorzystywania potencjału rynkowego. W takich realiach nie ma już miejsca na tradycyjnie „pionowy” model decyzyjny oraz hierarchiczny obieg informacji. Tylko autonomizacja działań

---

<sup>151</sup> Khan, S. „Impact of Authentic Leaders on Organization Performance”., International Journal of Business and Management., Vol. 5, No. 12; December 2010., s. 168.

<sup>152</sup> Greenleaf, R. „Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”, Paulist Press, New York., 1977., s. 336.; Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D. “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”. “The Leadership Quarterly”, Vol. 19(2), 2008., s. 162-163.

<sup>153</sup> Bass, B. M. „The future of leadership in learning organizations”, „Journal of Leadership Studies”, 7(3), 2000., s. 18–40.



prowadzonych przez posiadających rozległą wiedzę, zaangażowanych ekspertów, stwarza warunki dla skutecznego działania w warunkach hiperkonkurencji.

Rola lidera sprowadzona zostaje więc do kluczowej zdolności wykreowania przestrzeni do samodzielnego działania pracowników poprzez zbudowanie klimatu organizacyjnego zespołu zadaniowego, zapewniającego otwartą komunikację, nastawienie na poszukiwanie rozwiązań oraz życzliwość będącą fundamentem zaufania<sup>154</sup>.

W mojej ocenie, filozofia zarządzania zdefiniowana w ramach modeli *przywództwa służebnego* oraz *autentycznego przywództwa*, wprost odwołuje się do praktyk menedżerskich wspierających tworzenie w organizacjach biznesowych „klimatu pozytywności”, łączącego aspekt samorealizacji oraz skuteczności w realizacji zadań.

Koncepcją, która – w mojej opinii - stanowi swoisty konglomerat efektywnych praktyk liderek adekwatnych do zarządzania w warunkach współczesności, jest eklektyczny model „Management 3.0”, czyli przywództwo w metodyce „zwinnego zarządzania” (*„Agile leadership”*).

Istota „zwinnego przywództwa” sprowadza się do wspierania autonomii zespołu, budowania klimatu zaufania, tworzenia przestrzeni do przejmowania odpowiedzialności przez pracowników. Lider w „zwinnym” paradygmacie zarządzania pełni w zespole funkcje facylitacyjne, których istota sprowadza się do służenia zespołowi radą, pokonywania różnorodnych barier utrudniających prowadzenie działania. Dzięki tego rodzaju aktywności lidera, zespół zwiększa zdolności do trafnej antycypacji zmian, ich akceptacji oraz szybkiej i adekwatnej adaptacji do uwarunkowań rynkowych, organizacyjnych i społecznych.

Praktyka „zwinnego przywództwa” opiera się na dążeniu do stałego usprawniania procesu realizacji projektu w kierunku uzyskania satysfakcjonującego rozwiązania, spełniającego oczekiwania klienta na najwyższym, możliwym do osiągnięcia poziomie jakości realizacji projektu w danym etapie jego realizacji<sup>155</sup>.

Siłą „zwinności” jest więc pragmatyzm, elastyczność oraz bardzo wysoki poziom zdolności adaptacyjnych. Aby skutecznie działać w ramach takiego modelu zarządzania, lider staje się inspiratorem, katalizatorem, dystrybutorem informacji, łącznikiem pomiędzy

---

<sup>154</sup> Fredrickson, B. “Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model”. *The Psychologist-Manager Journal*, 2000/4(2), s. 131–142.; Kotow, S. „Matematyka zaufania. Jak dzięki zaufaniu budować przewagę konkurencyjną i odnosić sukcesy w biznesie?”, Wyd. ReadMe Warszawa 2018., s. 84-86.

<sup>155</sup> Apello, J. “Zarządzanie 3.0 – kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016., s. 31.

członkami zespołu. Efektywny „zwinny” lider koncentruje się na udzielaniu wsparcia współpracownikom, cechuje go przekonanie, iż zespół będzie w stanie poradzić sobie z wyzwaniami, dzięki dobrej kooperacji i wzajemnym zaufaniu.

Istotnym elementem „zwinnego przywództwa” jest angażujący styl kierowania zespołem, bazujący na standardach demokratycznych, stwarzający przestrzeń członkom zespołu do podejmowania autonomicznych działań w ramach posiadanych kompetencji.

Zaprezentowane powyżej koncepcje przywództwa, jakkolwiek reprezentujące różne podejścia teoretyczne, posiadają szereg wspólnych elementów decydujących o ich praktycznych walorach, stwarzających podstawy dla skutecznego zarządzania w realiach współczesnych uwarunkowań gospodarczych.

Kluczową cechą łączącą założenia przedstawionych modeli przywództwa jest traktowanie istoty przywództwa jako aktywności realizowanej w kontekście budowania relacji z pracownikami. Istota efektywnego przywództwa sprowadza się zatem do zdolności zbudowania przez lidera relacji opartych na zaufaniu, prowadzących do stworzenia przestrzeni dla autonomicznego działania pracowników.

Menedżer staje więc facylitatorem, kreatorem przestrzeni dla samodzielnego działania pracowników o eksperckim poziomie wiedzy, liderem odpowiedzialnym za zbudowanie „klimatu pozytywności”, zorientowanego z jednej strony na relacje oparte na zaufaniu i życzliwości, z drugiej maksymalnie skoncentrowanego na realizacji celów biznesowych.

Kluczowym zasobem przywódcy nie jest jego formalna pozycja ani status organizacyjny, ale osobista wiarygodność oraz postawa zorientowana na wspieranie, pomoc i ukierunkowanie rozwoju podwładnych. Lider staje się więc w większym stopniu *coachem* i *mentorem* niż restrykcyjnym *kontrolerem* jakości wykonanych przez podwładnych zadań. Efektywne pełnienie zdefiniowanej w taki sposób roli wymaga korzystania przez lidera z jego wewnętrznych zasobów - wartości, energii, emocji, wiedzy, kompetencji, jako swego kapitału budującego wymiar jego „przywódczego potencjału” w relacjach ze współpracownikami.

Zmienny, nieprzewidywalny i niespójny charakter współczesnych uwarunkowań rynkowych wymaga od lidera elastyczności, otwartości, szybkości analizy danych oraz trafności podejmowanych decyzji. Działanie pod tak silną presją premiuje liderów zdolnych do zbudowania relacji opartych na bezpośredniej komunikacji i nastawieniu na rozwiązywanie pojawiających się problemów. Tylko elastyczność („zwinność”) działania prowadzi do

szybkiej i skutecznej adaptacji oraz kreatywnego wykorzystywania nadarzających się szans rynkowych.

W tak określonych warunkach działania nie sprawdzi się hierarchiczny model zarządzania bazujący na schematycznym obiegu informacji i limitowanej skali odpowiedzialności. Tylko bezpośrednia relacja, otwartość na sygnały płynące z otoczenia, wysoki poziom adaptacyjności stworzy podstawy skutecznego działania organizacji bazującej na świadomych swoich kompetencji specjalistach, posiadających jasno zdefiniowany zakres uprawnień.

Optymalny model pragmatycznego przywództwa bazuje więc na „uprawomocnieniu” („*empowerment*”), wymagającym od lidera koncentracji na trzech kluczowych działaniach<sup>156</sup>:

- Zapewnieniu stałego doskonalenia kompetencji podwładnych (ROZWÓJ).
- Zapewnieniu klarowności decyzyjnej, rozumianej jako jednoznacznie zdefiniowany zakres odpowiedzialności decyzyjnej podwładnych (KLAROWNOŚĆ).
- Ustaleniu z podwładnymi precyzyjnych kryteriów efektywności realizacji powierzanych im zadań (KONTROLA).

Lider, w znacznym stopniu staje się źródłem wsparcia podwładnych, czynnikiem tworzącym przestrzeń dla kreatywnego działania współpracowników. Pragmatyczna pozycja współczesnego lidera nawiązująca do łacińskiego określenia „*Primus inter pares*”, odwołuje się więc zarówno do idei służebności funkcji przywódcy, jego angażującej roli w proces budowania kultury sprzyjającej zarówno efektywności, jak i samorealizacji, kreatywnej („zwinnej”) postawy wobec wyzwań, sile oddziaływania bazującej na osobistych wartościach i autentyczności.

Współczesny, skuteczny przywódca działający w realiach gospodarczych świata zdefiniowanego akronimem „BANI”, łączy zatem w swym liderskim postępowaniu, aktywności zdefiniowane w modelach przywódcy *transformacyjnego, służebnego, autentycznego*, uzyskując efekt - „zwinnego zarządzania”.

---

<sup>156</sup> Marquet, D., „Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders”, Penguin, USA, N.Y., 2012., s. 8-29.

## 2.2 INTELIGENCJA EMOCJONALNA

### 2.2.1 Geneza pojęcia Inteligencja Emocjonalna

Pierwsze badania dotyczące krystalizacji pojęcia „INTELIGENCJA EMOCJONALNA” pojawiły się w literaturze naukowej już w latach osiemdziesiątych. Właśnie wtedy wykazano, że istnieją inne niż wyłącznie intelektualne (IQ) wyznaczniki efektywnego funkcjonowania człowieka w różnych aspektach rzeczywistości. Skłoniło to badaczy do uwzględnienia nie tylko czynników intelektualnych, lecz także innych, ważnych elementów determinujących jakość funkcjonowania ludzi w relacji z otoczeniem. Pojawiły się więc podejścia integrujące różne aspekty umysłowości człowieka – emocje, zdolności poznawcze, motywację.

W ten paradygmat badawczy wpisuje się pojęcie *inteligencji emocjonalnej* (IE)<sup>157</sup>.

### 2.2.2 Przegląd kluczowych koncepcji inteligencji emocjonalnej

#### „Zdolnościowy” model inteligencji emocjonalnej J.D. Mayera i P. Saloveya

Pionierami badań nad inteligencją emocjonalną byli min. J. D. Mayer i P. Salovey, którzy przedmiot swoich badań skoncentrowali wokół kompleksu zjawisk związanych z „*emocjonalnym rozumowaniem*” w codziennym życiu. Przyjęli więc założenia, iż w przypadku większości ludzi emocje mogą stanowić podstawę oceny ich relacji ze światem<sup>158</sup>.

W efekcie prowadzonych przez Saloveya i Mayera badań, w następujący sposób zdefiniowano pojęcie IE: „*Inteligencja emocjonalna składa się z umiejętności właściwej percepcji, oceny i ekspresji emocjonalnej, umiejętności dostępu do przeżywanych uczuć, zdolność do ich generowania w momentach, gdy mogą wesprzeć myślenie, umiejętność*

---

<sup>157</sup> Boyatzis, R. „The Competent Manager, A Model for Effective Performance”, John Wiley & Sons, New York, 1982., s. 99-100.; Gardner, H. „Frames of Mind: The theory of multiple intelligence”, 1983., Basic Books New York., s. 4-12.; Mayer, J.D., Salovey, P. „Personality moderates the interaction of mood and cognition” w : K.Fiedler, J.Forgas (red.) „Affect, cognition and social behavior: New evidence and integrative attempts”, 1988., s. 87-88.

<sup>158</sup> Salovey, P., Sluyter, D.J. „Rozwój emocjonalny, a inteligencja emocjonalna”, REBIS Poznań, 1999., s. 22.

rozumienia emocji i zrozumienia wiedzy emocjonalnej oraz umiejętność regulacji emocji w taki sposób, aby wspomagać zarówno rozwój emocjonalny, jak i intelektualny... ”<sup>159</sup>.

Mayer i Salovey zdefiniowali także kluczowe kompetencje wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej<sup>160</sup>:

- Refleksyjna regulacja emocji w celu wspierania rozwoju emocjonalnego i intelektualnego: zdolność do otwartości zarówno na uczucia przyjemne, jak i nieprzyjemne, do świadomego zaangażowania się w emocje lub odłączenia od nich, w zależności od wyniku oceny ich wartości informacyjnej lub użyteczności, świadomego monitorowania emocji w odniesieniu do siebie i w relacjach z innymi ludźmi, zdolność do panowania nad własnymi emocjami oraz relacjami emocjonalnymi z innymi osobami. Istota mechanizmu działania opiera się na kontroli przeżywanych emocji negatywnych oraz wzmacnianie emocji pozytywnych bez ujawniania skłonności do tłumienia lub przeceniania informacji związanych z emocjami.
- Rozumienie i analiza emocji; wykorzystanie wiedzy emocjonalnej: zdolność do nazywania emocji i rozumienie relacji pomiędzy słowami a emocjami, jako takimi (np. rozróżnienie pomiędzy „lubieniem” a „kochaniem”), do interpretacji znaczenia, które niosą emocje w odniesieniu do relacji międzyludzkich, do rozumienia uczuć złożonych (np. miłości w połączeniu z nienawiścią), zdolność do przewidywania możliwych zmian stanów emocjonalnych (np. ewolucja emocji z gniewu ku wstydomi).
- Emocjonalne wspomaganie myślenia:
  - Emocje definiują skalę nadawanego priorytetu określonym sposobom myślenia, wpływając na ukierunkowanie uwagi na określone informacje.
  - Wystarczająca „żywość” i dostępność emocji, mająca wpływ na zdolność osądu i pamięć dotyczącą uczuć.
  - Emocjonalne zmiany nastroju wpływające na zmianę indywidualnej perspektywy z optymistycznej na pesymistyczną, zachęcające do rozważenia różnych punktów widzenia.

---

<sup>159</sup> Mayer, J.D., Salovey, P. „Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality”, 1990., s. 185.

<sup>160</sup> Salovey, P., Sluyter, D.J. „Rozwój emocjonalny, a inteligencja emocjonalna”, REBIS Poznań, 1999., s. 23-32.

- *Wielość stanów emocjonalnych wpływających różnicująco na podejście do rozwiązywania problemów (np. poczucie szczęścia wpływające na kreatywność myślenia lub poziom szacowanego ryzyka).*
- Percepcja i ekspresja emocji: *zdolność do identyfikacji emocji w różnych stanach własnego organizmu, zróżnicowanych uczuciach i myślach, do identyfikacji emocji u innych ludzi, w dziełach sztuki itp., poprzez dźwięk, język, wygląd i zachowanie, do precyzyjnego wyrażania emocji i ekspresji potrzeb związanych z uczuciami, do rozróżniania pomiędzy precyzyjnym a nieprecyzyjnym, szczerym i nieszczerym wyrażaniem emocji.*

Koncepcja inteligencji emocjonalnej Mayera i Salovey'a, określana mianem „**modelu zdolnościowego**”<sup>161</sup>, opiera się na założeniu, iż emocje poddawane są kontroli poznawczej. Proces ten obejmuje rozpoznawanie emocji u siebie i innych, kontrolowanie ich, świadome zarządzanie w relacjach z innymi (i sobą samym), a także wykorzystywanie do wspomagania innych procesów psychicznych (np. związanych z myśleniem, procesami decyzyjnymi, itp.). W ujęciu wyżej wymienionych autorów inteligencja emocjonalna jest więc *zdolnością* do rozumienia własnych i cudzych emocji oraz do wykorzystania emocji w myśleniu i działaniu<sup>162</sup>.

Model Mayera i Salovey'a stanowił źródło inspiracji dla wielu badaczy zwracających uwagę na zagadnienia poddania emocji poznawczej kontroli i świadomego zarządzania nimi. Taką koncepcją jest np. model R.K. Coopera i A. Sawafa traktujących inteligencję emocjonalną jako zdolność do odczytywania, rozumienia i skutecznego zastosowania siły oraz znaczenia emocji w relacjach międzyludzkich. W opinii autorów inteligencja emocjonalna jest więc emocjonalnym odpowiednikiem inteligencji poznawczej<sup>163</sup>.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż na tle innych koncepcji „zdolnościowych” model autorstwa Mayera i Salovey'a jawi się, jako najbardziej spójny, dojrzały konceptualnie oraz spełniający kryteria modelu naukowego<sup>164</sup>.

<sup>161</sup> Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 20.

<sup>162</sup> Salovey, P., Mayer, J.D., Caruso, D. „Models of Emotional Intelligence, w: Sternberg R., (red.) Handbook of Intelligence”, Cambridge University, 2000., s. 396–397.; Taracha, M. „Inteligencja emocjonalna, a wykorzystanie potencjału intelektualnego”, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2010., s. 66.

<sup>163</sup> Cooper, R.K., Sawaf, A. „Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu”, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 12.

<sup>164</sup> Knopp, K. „Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka”, Studia Psychologica UKSW 6/2005., s. 222.

## „Kompetencyjny” model inteligencji emocjonalnej R. Bar-Ona

Odmienne podejście proponują zwolennicy tzw. „*modeli kompetencyjnych*”. W ramach tych koncepcji w zakres pojęcia inteligencji emocjonalnej wchodzi cechy osobowości nie będące umiejętnościami umysłowymi (poznawczymi)<sup>165</sup>.

Jedną ze sztandarowych koncepcji tego nurtu jest model inteligencji emocjonalnej autorstwa R. Bar-Ona, zdefiniowanej przez autora, jako poza poznawcze kompetencje i umiejętności umożliwiające efektywne radzenie sobie ze złożonymi i nierazko sprzecznymi wymaganiami środowiska, stwarzające przestrzeń dla zdrowej i twórczej egzystencji człowieka.

Tak więc, zintegrowanie kompetencji, predyspozycji osobowościowych, emocjonalnych i społecznych wpływa na ogólną umiejętność radzenia sobie w otaczającym świecie<sup>166</sup>. W ujęciu Bar-Ona inteligencja emocjonalna składa się z następujących komponentów:

- Kompetencje intrapersonalne: świadomość emocjonalna, samoakceptacja, samoaktualizacja, asertywność, szacunek dla własnej osoby, niezależność.
- Kompetencje interpersonalne: odpowiedzialność społeczna, empatia, zdolność do utrzymywania więzi interpersonalnych.
- Kompetencje radzenia sobie ze stresem: tolerancja na stres, samokontrola.
- Kompetencje przystosowawcze: łatwość przystosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolność do budowania osobistej perspektywy doświadczeniowej w relacji z otaczającą rzeczywistością.
- Pozytywny nastrój: poczucie szczęścia, optymizm, zdolność do konstruktywnego przeżywania pozytywnych emocji.

W roku 2000, R. Bar-On zmodyfikował założenia swojej pierwotnej koncepcji, tworząc model tzw. „*Inteligencji emocjonalnej i społecznej*” („*Emotional and social intelligence*”).

---

<sup>165</sup> Sadowska, M., Brachowicz, M. – „Struktura inteligencji emocjonalnej” – Studia z psychologii w KUL, Tom 15, 2008., s. 66.

<sup>166</sup> Bar-On, R. „Emotional Quotient Inventory – technical manual”, Toronto – Multi Heath System, 1997. s. 18.

Model ten składa się z dziesięciu komponentów<sup>167</sup>: *szacunek do samego siebie, emocjonalna samoświadomość, asertywność, empatia, optymizm, nawiązywanie i utrzymywanie relacji interpersonalnych, tolerancja stresu, samokontrola, zdolność do konfrontowania doświadczeń osobistych z rzeczywistością, elastyczność oraz rozwiązywanie problemów.*

W podejściu prezentowanym przez Bar-Ona kluczową kompetencją jest samoświadomość, zrozumienie własnego potencjału mocnych stron oraz słabości, a także zdolność do konstruktywnego wyrażania emocji i uczuć. Na poziomie interpersonalnym inteligencja emocjonalna obejmuje zdolność do prawidłowego rozpoznawania emocji, uczuć i potrzeb innych ludzi oraz umiejętność budowania i podtrzymywania relacji interpersonalnych.

Inteligencja emocjonalna obejmuje także skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami (zmianami) towarzyszącymi człowiekowi w codziennym życiu społecznym, zawodowym itp. Elementem wspierającym elastyczność oraz adekwatność podejmowanych decyzji i działań będących ich konsekwencją, jest optymizm, pozytywne nastawienie i automotywacja.

### **„Kompetencyjny” model inteligencji emocjonalnej D. Golemana**

D. Goleman znany popularyzator idei inteligencji emocjonalnej, zaproponował model teoretyczny definiujący IE jako zestaw pięciu wymiarów i dwudziestu pięciu kompetencji emocjonalnych<sup>168</sup>. Kompetencje emocjonalne dzielimy na:

- **Kompetencje osobiste** – determinujące charakter relacji, jakie budujemy sami z sobą. W koncepcji zaproponowanej przez Golemana kompetencje osobiste dotyczą w najszerszym kontekście umiejętności świadomego zarządzania własnymi emocjami. Kompetencje te obejmują kontekst rozpoznawania przeżywanych emocji oraz adekwatnej kontroli emocjonalnej dotyczącej kluczowych aspektów życiowej aktywności. W zakres kompetencji osobistych wchodzi także kompetencje emocjonalne związane z realizacją celów, wpływające na motywację do działania. W strukturze kompetencji osobistych wyróżniamy:

---

<sup>167</sup> Bar-On, R. „Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory” w: R. Bar-On, J.D.A. Parker (red.) „The handbook of emotional intelligence”, 2000., San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company, s. 363-365.

<sup>168</sup> Goleman, D. „The Emotional Intelligence of Leaders”, [w:] „Leader to Leader”1998., 10, s. 21-26.



- Samoświadomość – wiedzę o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach oraz ocenach generowanych na bazie intuicji, na którą składają się: *świadomość emocjonalna* (rozpoznawanie swoich stanów emocjonalnych oraz ich skutków), *adekwatna samoocena* (świadomość swoich mocnych stron oraz ograniczeń), *wiara w siebie* (silne poczucie własnej wartości oraz świadomość swoich umiejętności i możliwości).
- Samoregulację – panowanie nad swoimi impulsami, stanami wewnętrznymi, efektywne wykorzystywanie możliwości, na którą składają się: *samokontrola* (kontrolowanie emocji i impulsów przynoszących potencjalnie szkodliwe skutki), *spolegliwość* (utrzymywanie standardów uczciwości i prawości), *sumienność* (przejmowanie odpowiedzialności za swoje czyny), *przystosowalność* (elastyczność w dostosowaniu się do zmian i nowych sytuacji), *innovacyjność* (otwartość na nowe informacje, idee, pomysły).
- Motywację – dyspozycje emocjonalne, które prowadzą do realizacji celów i/lub ułatwiają ich osiągnięcie, gdzie wyróżniamy: *osiąganie* (staranie o lepsze wyniki albo spełnienie kryteriów doskonałości), *zaangażowanie* (integrowanie, utożsamianie swoich celów z celami organizacji bądź grupy), *inicjatywę* (gotowość do wykorzystania szans i nadarzających się okazji), *optymizm* (wytrwałość w dążeniu do zamierzonego celu, pomimo przeszkód, trudności i niepowodzeń).
- Kompetencje społeczne – odwołujące się do umiejętności adekwatnego zarządzania emocjami w relacjach społecznych, uświadamiania sobie stanów emocjonalnych przeżywanych przez innych oraz kompetencji perswazyjnych związanych z budowaniem relacji, wywieraniem wpływu, empatycznością, tworzeniem więzi i efektywnością współpracy w grupie. W strukturze kompetencji społecznych wyróżniamy:
  - Empatię – uświadamianie sobie stanów emocjonalnych, potrzeb, niepokojów innych ludzi, na którą składają się: *rozumienie innych* (wyczuwanie uczuć i punktów widzenia (przekonań) innych ludzi oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, zmartwieniami, niepokojami), *doskonalenie innych* (wyczuwanie u innych potrzeb rozwojowych, doskonalenie ich zdolności, podnoszenie kompetencji), *nastawienie usługowe* (zdolność do rozpoznawania oczekiwań

i potrzeb innych ludzi oraz umiejętność ich zaspokojenia), *wspieranie różnorodności* (angażowanie osób o różnych cechach i dyspozycjach w celu osiągnięcia zamierzonych celów), *świadomość polityczną* (rozpoznawanie klimatu emocjonalnego grupy i specyfiki relacji wśród osób sprawujących kierownicze funkcje).

- Umiejętności społeczne – umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji, n które składają się: *wpływanie na innych* (opanowywanie metod skutecznej perswazji), *porozumienie* (słuchanie bez uprzedzeń i generowanie przekonywujących komunikatów), *łagodzenie konfliktów* (podejmowanie mediacyjnej roli w sporach i konfliktach), *przewodzenie* (inspirowanie, kierowanie jednostkami i/lub grupami), *katalizowanie zmian* (inicjowanie zmian i/lub zarządzanie nimi), *tworzenie więzi* (budowanie i pielęgnowanie relacji z innymi), *współpraca* (praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu), *umiejętności zespołowe* (organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia wspólnego celu).

Model zaproponowany przez Golemana zawiera wiele różnorodnych kategorii pojęciowych i jest bardzo obszerny. Stanowi on zestaw elementów poznawczych, osobowościowych i emocjonalnych, ma więc „mieszaną” strukturę. Złożoność i wieloaspektowość koncepcji przedstawionej przez Golemana tłumaczona jest przez samego autora, jako próba współczesnego zdefiniowania pojęcia „charakteru”<sup>169</sup>.

### **„Kompetencyjny” model inteligencji emocjonalnej R. Boyatzisa**

Bardziej precyzyjnie zdefiniowany model inteligencji emocjonalnej rozumianej jako zestaw kompetencji proponuje R. Boyatzis. Inteligencja emocjonalna rozpatrywana jest w czterech kategoriach<sup>170</sup>: *samoświadomość*, *samoregulacja*, *świadomość społeczna*, *zarządzanie relacjami*. Pierwsze dwie kategorie określają, w jakim stopniu rozumiemy samych siebie i zarządzamy własnymi emocjami, dwie kolejne natomiast definiują naszą zdolność do

---

<sup>169</sup> Sadowska, M., Brachowicz, M. – „Struktura inteligencji emocjonalnej” – Studia z psychologii w KUL, Tom 15, 2008., s. 66.

<sup>170</sup> Boyatzis, R., McKee, A. „Resonant Leadership”, Harvard Business School Press, 2005., s.52.

rozpoznawania emocji innych osób, sposób radzenia sobie z nimi oraz umiejętność funkcjonowania w złożonych relacjach społecznych.

W licznych pracach Boyatzis podkreśla znaczenie kompetencji emocjonalnych w zarządzaniu, pełnieniu menedżerskiej (liderskiej) roli w organizacjach biznesowych, społecznych, edukacji<sup>171</sup>.

Model autorstwa Boyatzisa i współpracowników definiuje dwa kluczowe obszary kompetencji emocjonalnych wpływających na zdolności do budowania relacji emocjonalnych zarówno z samym sobą, jak i innymi ludźmi<sup>172</sup>. Są to kompetencje osobiste i społeczne.

*Kompetencje osobiste* determinują nasze umiejętności związane z radzeniem sobie z własnymi emocjami, obejmują umiejętności związane ze świadomością przeżywanych emocji, zdolności do ich rozpoznawania i kontroli. Istotną składową emocjonalnych kompetencji osobistych pozostają umiejętności budowania adekwatnej samooceny bazującej na racjonalnej analizie własnych mocnych stron. Autor pisze w tym przypadku o samoświadomości, uwzględniając tu *samoświadomość emocjonalną* (umiejętność rozpoznawania własnych emocji i ich skutków, wykorzystywanie intuicji w procesie podejmowania decyzji), *adekwatną samoocenę* (świadomość własnych mocnych stron i ograniczeń) oraz *pewność siebie*, czyli silne poczucie własnej wartości oraz świadomość możliwości i umiejętności. Ponadto w zakres kompetencji osobistych wchodzi szeroko pojmowana samoregulacja, wpływająca między innymi na motywację osiągnięć, optymizm, wytrwałość oraz inicjatywę i zdolności adaptacyjne. Elementami samoregulacji są w tym przypadku:

- *Samokontrola emocjonalna* – umiejętność kontrolowania destrukcyjnych emocji, impulsów.
- *Wiarygodność* – uczciwość, prawość, solidność.

---

<sup>171</sup> Boyatzis, R. „The Competent Manager, A Model for Effective Performance”, John Wiley & Sons, New York, 1982., s. 121.; Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K. „Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)”, Handbook of emotional intelligence, 99(6), 2000., s. 343-362.; Boyatzis, R., Saatcioglu, A. „A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education”. Journal of Management Development, 27(3), 2008., s. 92–108.; Boyatzis, R. „Leadership development from a complexity perspective”. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 2008., s. 298–313.; Boyatzis, R., Rochford, K., Cavanagh, K.V. „Emotional intelligence competencies in engineer’s effectiveness and engagement”, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA., 2016., s. 70-86.

<sup>172</sup> Boyatzis, R., McKee, A. „Resonant Leadership”, Harvard Business School Press, 2005., s.53.

- *Umiejętność adaptacji* – elastyczność w dostosowaniu się do zmian, umiejętność pokonywania przeszkód.
- *Dążenie do osiągnięć* – dążenie do poprawiania wyników oraz spełnienia wewnętrznych standardów doskonałości.
- *Inicjatywa* – gotowość do działania i wykorzystywania szans w danej sytuacji.
- *Optymizm* – dostrzeganie zalet sytuacji.

Natomiast *kompetencje społeczne* – zdaniem Boyatzisa – definiują naszą zdolność do radzenia sobie w relacjach z innymi ludźmi, wpływają zarówno na kontekst świadomości społecznej bazującej na empatii (umiejętność wyczuwania emocji innych ludzi, zdolność do przyjmowania ich perspektywy, wyrażanie czynnego zainteresowania ich problemami), *świadomości organizacyjnej* (świadomość prądów i sieci decyzyjnych, układów i relacji interpersonalnych na poziomie organizacyjnym) oraz *nastawieniu usługowym* (rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb współpracowników, kontrahentów, klientów, itp.), jak i kształtują nasze nastawienia przejawiane w relacjach społecznych. Znaczenie mają w tym przypadku następujące elementy:

- *Inspirujący styl przywódczy* – umiejętność prowadzenia i motywowania innych za pomocą fascynującej wizji.
- *Wpływ* – wykorzystywanie szerokiego wachlarza technik perswazyjnych.
- *Doskonalenie innych* – podnoszenie umiejętności innych poprzez wsparcie i wyrażanie opinii.
- *Katalizowanie zmian* – inicjowanie, koordynowanie i wskazywanie nowego kierunku działań.
- *Łagodzenie konfliktów* - rozwiązywanie sporów.
- *Tworzenie więzi* – budowanie i pielęgnowanie sieci relacji.
- *Współpraca, umiejętność pracy w zespole* – promowanie współdziałania i umiejętność tworzenia zespołów.

Emocjonalne kompetencje społeczne wpływają także na szeroki kontekst budowania relacji z otoczeniem społecznym, zwłaszcza w zakresie otwarcia na współpracę, koncyliacyjność, potencjał przywódczy, umiejętność do efektywnego rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Koncepcja Boyatzisa zakłada, iż oceny przejawów kompetencji wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej dokonuje się w bezpośredniej relacji, zatem źródłem informacji o poziomie kompetencji emocjonalnych są bliskie osoby – współpracownicy, podwładni, rodzina<sup>173</sup>.

Trwające od wielu lat badania oraz debaty teoretyczne sugerują, iż zarówno modele traktujące inteligencję emocjonalną w kontekście *zdolności*, jak i rozbudowane i wieloaspektowe modele *kompetencyjne* nie w pełni porządkują kwestie dotyczące precyzyjnego zdefiniowania, opisu i mierzenia zakresu pojęcia inteligencji emocjonalnej<sup>174</sup>.

W tym kontekście pojawiają się więc próby łączenia obydwu nurtów, tworzenia modeli *integratywnych*, przyporządkowujących atrybuty emocjonalne określonym cechom osobowości.

### **„Integratywny” model inteligencji emocjonalnej K. Petridesa i A. Furhama**

W integratywnym paradygmacie teoretycznym mieści się koncepcja autorstwa K. Petridesa i A. Furhama<sup>175</sup>. W ujęciu wymienionych autorów, inteligencja emocjonalna jest w istocie poczuciem własnej skuteczności emocjonalnej<sup>176</sup>, a zatem osoba, którą charakteryzuje wysoki wskaźnik inteligencji emocjonalnej jest przekonana o tym, iż dobrze radzi sobie z emocjami własnymi i emocjami innych ludzi. Koncepcja zaproponowana przez Petridesa i Furhama sugeruje, iż w zasadzie jedynym narzędziem pomiaru nasycenia IE jest samoopis.

W ramach modelu struktury inteligencji emocjonalnej Petrides i Furham, ujmują następujące pojęcia<sup>177</sup>: *empatia*, *niska impulsywność*, *asertywność*, *inteligencja społeczna*. W

---

<sup>173</sup> Cherniss, C., Boyatzis, R. „Using a multi-level theory of performance based on emotional intelligence to conceptualize and develop „soft” leaders skills” w: „Riggio R., Tan S.J. (eds.), „Leader Interpersonal and Influence Skills. The Soft Skills of Leadership”, 2013., N.Y. Routledge, s. 53-55.

<sup>174</sup> Matczak, A. „Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej?”, w: Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 60-61.; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 19-20.

<sup>175</sup> Petrides, K. V., Furham, A. „Trait emotional intelligence. Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction”. *European Journal of Personality*, 17, 2003, s. 39-41.

<sup>176</sup> Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 18.

<sup>177</sup> Petrides, K. V., Furham, A. „Trait emotional intelligence. Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction”. *European Journal of Personality*, 17, 2003, s. 44-52.

myśl założeń tej koncepcji, pojęcie inteligencji emocjonalnej integruje wszystkie aspekty funkcjonowania człowieka – *osobowość, emocje i inteligencję*.

W tym kontekście uzasadnionym wydaje się postawienie pytania – *czy silny związek definicyjny inteligencji emocjonalnej z osobowością ma wartość z perspektywy użyteczności badania inteligencji emocjonalnej jako odrębnego czynnika wpływającego na zachowanie?*

W opinii Petridesa jednym ze sposobów określenia stopnia odrębności inteligencji emocjonalnej od innych konstruktów teoretycznych jest badanie jego znaczenia w kontekście wpływu na zachowanie człowieka przy jednoczesnym kontrolowaniu zmiennych osobowościowych oraz poznawczych<sup>178</sup>.

Warto podkreślić, iż szereg badań<sup>179</sup>, dowiodło, że znaczenie inteligencji emocjonalnej dla jakości funkcjonowania jednostki wystąpiło pomimo kontrolowania wpływu cech osobowości, zdolności poznawczych i innych parametrów osobowościowych.

Skłoniło to znaczące grono badaczy do sformułowania tezy, iż inteligencja emocjonalna, aczkolwiek związana z wymiarami osobowości jest od nich odrębna. Może więc być predyktorem osiągnięć ludzkiej aktywności<sup>180</sup>.

W opinii A. Matczak inteligencja emocjonalna może w znaczący sposób zwiększać szansę przewidywania efektywności działań jednostki jako jeden z licznych czynników warunkujących specyfikę aktywności człowieka, zwłaszcza w kontekście szeroko pojmowanych relacji społecznych<sup>181</sup>.

## **„Inwestycyjny” model inteligencji emocjonalnej M. Zeidnera**

---

<sup>178</sup> Tamże, s. 277-278.

<sup>179</sup> Saklofske, D.H., Austin, E.J., Minski, P.S. „Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure”. *Personality and Individual Differences*, 2003, s. 707-721.; Petrides, K.V., Fredrickson, N., Furham, A. „The role of the trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior in school. *Personality and Individual Differences*, 36, 2004, s. 181.; Bastian, V.A., Burns, N.R., Nettelback T. „Emotional intelligence predicts life skills, as not as well as personality and cognitive abilities”. *Personality and Individual Differences* 39 (6), 2005., s. 1135-1146.

<sup>180</sup> Law, K.S., Song, L.J., Wong, C. „The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004., s. 483-487.

<sup>181</sup> Matczak, A. „Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej?”, w: Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 50.; Sadowska, M., Brachowicz, M. – „Struktura inteligencji emocjonalnej” – *Studia z psychologii w KUL*, Tom 15, 2008., s. 68.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 105-109.

M. Zeidner, uważa, że inteligencja emocjonalna jest ważnym czynnikiem w zakresie rozwoju umiejętności społecznych oraz kompetencji interpersonalnych, może wpływać na jakość funkcjonowania jednostki w szerokim kontekście relacji społecznych. Zeidner jest autorem wielowarstwowego „*modelu inwestycyjnego*” opisującego mechanizm rozwoju inteligencji emocjonalnej<sup>182</sup>.

Zdaniem M. Zeidnera rozwój emocjonalny zależy od różnych procesów mających zarówno podstawy biologiczne, wynikające z procesu uczenia się oraz będące efektem świadomej samoregulacji w relacjach z otoczeniem.

Autor definiuje proces rozwoju inteligencji emocjonalnej jako wielowarstwowy, hierarchiczny i zmienny zarazem<sup>183</sup>.

Model procesu rozwojowego Zeidnera zakłada, iż tworzą go hierarchiczne, coraz bardziej złożone poziomy przetwarzania informacji i zachowania wspierające adaptację emocjonalną. Według modelu Zeidnera (znanego także pod nazwą „*modelu inwestycyjnego rozwoju kompetencji emocjonalnych*”), rozwój emocjonalny determinowany jest przez szereg procesów takich jak biologicznie zaprogramowana modulacja, behawioralne strategie samokontroli oparte na poznawczym i asocjacyjnym mechanizmie uczenia się oraz świadoma, planowa samoregulacja<sup>184</sup>.

Szczegółowa struktura rozwojowego („*inwestycyjnego*”) modelu inteligencji emocjonalnej Zeidnera prezentuje się następująco:

- Biologia i temperament: biologicznie uwarunkowane cechy temperamentu – *emocjonalność, towarzyskość, poziom aktywności*. Określone cechy temperamentalne mogą wpływać na rozwój kluczowych aspektów inteligencji emocjonalnej jako czynnika determinującego zakres emocjonalnej samoregulacji:
  - *Intensywność emocjonalna* – definiująca poziom odporności na stres.
  - *Procesy uwagowe* – określające skupianie i odwracanie uwagi, świadome inicjowanie bądź hamowanie działania.

---

<sup>182</sup> Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R.D., McCann, C. „Development of emotional intelligence: Toward multi-level investment model”. Human Development 46 (2003), s. 68-70.

<sup>183</sup> Zeidner, M. „Rozwój inteligencji emocjonalnej, czego dowiedzieliśmy się do tej pory?” w: Śmieja M., Orzechowski J. „Inteligencja emocjonalna – fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 84.

<sup>184</sup> Tamże, s. 85.

- Uczenie się kompetencji emocjonalnych: nabywanie kompetencji emocjonalnych poprzez uczenie się w toku procesu socjalizacji – modelowanie, wzmocnienia - relacje z kluczowymi osobami (rodzicami). Nabywanie reguł kierujących uczuciami i sposobem ich wyrażania. Zasadniczą rolę odgrywa tu język. Ważnymi zmiennymi kształtującymi kompetencje emocjonalne są atmosfera emocjonalna w rodzinie oraz uwarunkowania procesu socjalizacji.
- Rozwój strategicznej regulacji emocji: tworzenie się strategicznej regulacji zachowań emocjonalnych, dokonuje się poprzez trening oraz świadome uczenie się od kluczowych postaci procesu socjalizacyjnego. Trening emocjonalny lub rozmowa z rodzicami o emocjach stanowi najbardziej bezpośredni aspekt socjalizacji emocji, w wydatny sposób wpływający na kształtowanie się strategicznej regulacji emocji. Trening emocjonalny obejmuje:
  - Werbalną analizę złożonych strukturalnie emocji.
  - Skierowanie uwagi na emocjonalne aspekty sytuacji.
  - Wsparcie w procesie rozumienia i zarządzania własnymi emocjami.
  - Dzielenie skomplikowanych sytuacji pojawiających się w interakcjach społecznych na prostsze do zrozumienia i opanowania części.

Według założeń koncepcji Zeidnera temperament w korelacji ze środowiskiem rodzinnym może w znaczący sposób przyspieszyć lub zahamować proces rozwoju inteligencji emocjonalnej człowieka.

Kluczowe znaczenie dla procesu rozwoju inteligencji emocjonalnej odgrywa rodzaj interakcji z otoczeniem, szczególnie wzorzec relacji emocjonalnych z osobami najbliższymi (rodzicami). W późniejszych okresach życia coraz bardziej znaczącą rolę w procesie rozwoju złożonych aspektów inteligencji emocjonalnej odgrywają procesy *modelowania*, *wzmocnienia* oraz *dyskurs emocjonalny*. Model zakłada także pośredni wpływ kultury działający za pośrednictwem przekonań i modeli wychowawczych pedagogów i rodziców.

Warto zaznaczyć, iż model Zeidnera zawiera liczne sugestie prorozwojowe, wskazujące na metody i techniki pracy nad doskonaleniem inteligencji emocjonalnej. Autor koncepcji uważa, iż bezpośredni trening metod opieki, modelowania zachowań, wzmocnień oraz technik



wychowawczych adresowany do rodziców, w istotny sposób może wpłynąć na szerokie spektrum inteligencji emocjonalnej ich dzieci, doskonalonej w kolejnych etapach rozwoju<sup>185</sup>.

### **„Mieszany” model inteligencji emocjonalnej M. Mikołajczak**

Modelem „mieszanym” inteligencji emocjonalnej, integrującym podejścia „kompetencyjne” i „zdolnościowe” jest koncepcja M. Mikołajczak<sup>186</sup>.

Mikołajczak i jej współpracownicy definiują trzy poziomy inteligencji emocjonalnej:

- *Wiedza o emocjach* - ich geneza, charakter, konsekwencje dla jednostki.
- *Zdolności emocjonalne* – umiejętności wykorzystania wiedzy o stanach emocjonalnych w działaniu.
- *Cechy* – styl zachowania, specyfika zachowywania się w określony sposób w różnych kontekstach sytuacyjnych.

Autorzy przyznają, że poszczególne poziomy IE są ze sobą raczej luźno powiązane. Mikołajczak pojęcie inteligencji emocjonalnej określa jako zestaw cech związanych z emocjami, pozostających w strukturze skorelowanej, które definiują charakterystyczny dla jednostki sposób przetwarzania informacji związanych z emocjami i styl reagowania w sytuacjach emocjonalnych<sup>187</sup>.

Mikołajczak i jej współpracownicy podejmują wiele prób badawczych zorientowanych min. na zdiagnozowanie charakteru relacji pomiędzy parametrami emocjonalnymi (inteligencji emocjonalnej) a psychofizjologicznymi czynnikami warunkującymi zdrowie<sup>188</sup>.

---

<sup>185</sup> Tamże, s. 107.

<sup>186</sup> Mikołajczak, M., Petrides, K. V., Coumans, N., & Luminet, O. „The moderating effect of trait emotional intelligence on mood deterioration following laboratory-induced stress”. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 9, 2009., s. 455–477.; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 20.

<sup>187</sup> Mikołajczak, M., Sarrionandia, A. „A Meta-Analysis of the Possible Behavioural and Biological Variables Linking Trait Emotional Intelligence to Health”, *Health Psychology Review*, 2019. s. 1.-5.

<sup>188</sup> Mikołajczak, M., Avalosse, H., Vancorenland, S., Verniest, R., Callens, M., van Broeck, N., ...Mierop, A. „A nationally representative study of emotional competence and health”. *Emotion*, 15, 2015., s. 653–657.

### 2.2.3 Inteligencja emocjonalna – wybór perspektywy teoretycznej

Zaprezentowany powyżej przegląd kluczowych koncepcji definiujących pojęcie inteligencji emocjonalnej, określających kierunki badań empirycznych oraz wpływających na strukturę proponowanych modeli teoretycznych, skłania ku następującym konkluzjom:

- Nie istnieje jeden dominujący sposób teoretycznego ujmowania pojęcia inteligencji emocjonalnej. Różnorodność podejść metodologicznych i wynikających z nich kierunków badań empirycznych wskazuje na wieloznaczność i złożoność tego pojęcia oraz jego związki z różnymi konstruktami psychologicznymi (przede wszystkim z osobowością).
- Wielokierunkowość podejść teoretycznych nie tylko nie porządkuje wiedzy na temat naukowego, jednoznacznego pojmowania pojęcia inteligencji emocjonalnej i jej wpływu na różne aspekty działania człowieka, lecz niekiedy wprowadza wręcz wrażenie chaosu i wieloznaczności.
- Klasycznym modelom „zdolnościowym” i „kompetencyjnym”, towarzyszą koncepcje „mieszane”, często złożone i skomplikowane, próbujące integrować różne perspektywy teoretyczne, co nie zawsze sprzyja klarowności rozumienia kluczowych pojęć. (np. „Emocjonalno-poznawczy model inteligencji emocjonalnej”)<sup>189</sup>.

W tym kontekście wielu badaczy zadaje sobie pytanie: *Czy inteligencja emocjonalna jest w ogóle naukowo definiowalnym, samodzielnym konstruktym, którego wpływ na zachowanie człowieka może być empirycznie mierzalny?*<sup>190</sup>

Udzielając odpowiedzi na powyższe pytanie warto podkreślić złożoność metodologiczną narzędzi badawczych (w tym testów i kwestionariuszy psychometrycznych), diagnozujących inteligencję emocjonalną. W zasadzie można przyjąć, że dostępne, wiarygodne metodologicznie narzędzia pomiaru inteligencji emocjonalnej są ograniczone głównie do paradygmatu teoretycznego, na bazie którego powstała dana koncepcja badawcza.

---

<sup>189</sup> Drigas, A., Papoutsis, C. „A New Layered Model on Emotional Intelligence”, Journal of Behavioral Science, vol. 8, Issue 5, 2018., s. 4-6.

<sup>190</sup> Daus, C.S., Ashkanazy, N. „Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligence, Debate”, The Industrial Organizational Psychologist, vol. 41/2003., s. 1-6...; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 20-21.

*Czy w tej sytuacji należy uznać inteligencję emocjonalną za konstrukt niemożliwy do praktycznej, naukowej weryfikacji?*

Absolutna większość badaczy zajmujących się zagadnieniami definicji i diagnozy inteligencji emocjonalnej jest przeciwnego zdania.

Poszukiwanie empirycznych dowodów na związki pomiędzy określonymi kategoriami zdefiniowanymi w ramach różnych modeli inteligencji emocjonalnej a ludzkim zachowaniem stanowi impuls rozwojowy dla badań naukowych w tym zakresie<sup>191</sup>.

Nie wolno zapominać, iż badania nad inteligencją emocjonalną dotyczące jej wpływu na ważne sfery aktywności człowieka zostały zainicjonowane stosunkowo niedawno, zatem ich różnorodność ma wartościowy wymiar z perspektywy doprecyzowywania kluczowych pojęć i metod badawczych. Należy jednak pamiętać, iż różne nurty teoretyczne w inny sposób definiują kluczowe obszary wchodzące w zakres pojęcia inteligencji emocjonalnej, a to z kolei implikuje specyfikę zastosowanych narzędzi badawczych.

Jest to więc czynnik w znacznym stopniu wpływający na rozbieżność w wynikach prowadzonych badań<sup>192</sup>.

Perspektywa teoretyczna przyjęta na potrzeby niniejszej rozprawy, zgodna jest z opinią A. Matczak i K. Knopp, które wskazują, iż wprawdzie wyniki badań nad strukturą inteligencji emocjonalnej nie zawsze są jednoznaczne, jednak analizy prowadzone na bazie wyników zadań testowych i narzędzi kwestionariuszowych do jej pomiaru wskazują, iż można wyodrębnić stosunkowo niezależne zdolności emocjonalne, pozostające we wzajemnych relacjach, co

---

<sup>191</sup> Daus, C.S., Ashkanazy, N. - „Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated”, *The Industrial Organizational Psychologist*, vol. 26/2005/6., s. 452.; Matczak, A. „Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej?”, w: Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 50.; Zeidner, M. „Rozwój inteligencji emocjonalnej, czego dowiedzieliśmy się do tej pory?” w: Śmieja M., Orzechowski J. „Inteligencja emocjonalna – fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 107.; Boyatzis, R., Saatcioglu, A. „A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education”. *Journal of Management Development*, 27(3), 2008., s. 107-108.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 86.; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 196.; Fiori, M., Vasely-Maillefer, A.K., „Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions”, *Emotional Intelligence in Education, The Springer Series of Human Exceptionality*; 2018, s. 246-247.

<sup>192</sup> Daus, C.S., Ashkanazy, N. „Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligence Debate”, *The Industrial Organizational Psychologist*, vol. 41/2003., s. 1-6.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 55.; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 64-65.

stwarza przesłanki do postawienia tezy o „ogólnym poziomie inteligencji emocjonalnej”<sup>193</sup>. Stanowi to argument przemawiający za zasadnością posługiwania się łącznym wskaźnikiem IE, w sytuacji diagnozy wielowymiarowymi narzędziami mierzącymi różne jej składowe<sup>194</sup>.

Dlatego też, w przeprowadzonych w niniejszej dysertacji analizach posłużono się koncepcją „zdolnościowego” modelu inteligencji emocjonalnej, opracowanego przez A. Matczak i K. Knopp<sup>195</sup>.

W zaproponowanym przez autorki podejściu badawczym można zdefiniować, kluczowe zdolności emocjonalne wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej, na bazie których kształtują się określone kompetencje emocjonalne mogące być ich wiarygodnymi wskaźnikami. Należą do nich:

- Zdolność odbierania własnych emocji i doceniania ich roli – bazuje na umiejętności uświadamiania sobie własnych emocji, ich nazywania - nadawania im określeń. Im bardziej bogatym słownikiem emocjonalnym jesteśmy w stanie się posługiwać, tym bardziej precyzyjna jest nasza orientacja we własnych doznaniach. Dzięki temu posiadamy większą zdolność do różnicowania stanów emocjonalnych.
- Zdolność do spostrzegania emocji innych ludzi – adekwatne spostrzeganie emocji innych ludzi jest podstawą odpowiedniego reagowania na ich zachowanie, stanowi więc fundament dobrych relacji społecznych. Rozpoznawanie emocji dokonuje się zarówno na bazie rozpoznawania werbalnych i niewerbalnych komunikatów innych osób. Omawiana zdolność jest także podstawą do empatii zarówno w wymiarze emocjonalnym (*współodczuwanie*), jak i poznawczym (*rozpoznawanie stanów emocjonalnych innych osób i uświadamianie sobie ich znaczenia*).
- Zdolność do ekspresji emocjonalnej – pozwala człowiekowi na adekwatne wyrażanie swoich doznań, uczuć i emocjonalnych potrzeb, odgrywa kluczową rolę w procesie komunikacji społecznej.

---

<sup>193</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 25.

<sup>194</sup> Palmer, B.R., Gignac, G.E., Manosha, R., Stough, C. „An examination of the factor structure of the schutte self-report emotional intelligence (SSREI) scale via confirmatory factor analysis.”, *Personality and Individual Differences*, 39(6), 2005., s. 1030.; Maul, A. „The factor structure and cross-test convergence of the Mayer-Salovey-Caruso model of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences*, v.50, Issue 4, 2011., s. 457-463.

<sup>195</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 20-24.

- Zdolność do rozumienia emocji – bazuje na przyswajaniu wiedzy emocjonalnej, jej aktualizowaniu i wykorzystywaniu do interpretowania różnych sytuacji, kontekstów i możliwych scenariuszy działania. W zakres wiedzy o emocjach wchodzi też znajomość oczekiwań społecznych dotyczących ujawniania emocji, a więc reguł i sposobów okazywania emocji.
- Zdolność do wykorzystywania emocji w działaniu i myśleniu – dotyczy zjawiska emocjonalnego wspomaganie myślenia, co w praktyce przekłada się na umiejętność kierowania się dostarczonymi przez emocje informacjami. Jest to więc pewnego rodzaju emocjonalny „klucz” wpływający na procesy decyzyjne i charakter podejmowanych działań.
- Zdolność do regulowania emocji – pozwala człowiekowi nie tylko dopasowywać myślenie czy działanie do aktualnych emocji i informacji, które niosą, ale także w intencjonalny sposób wpływać na własne stany emocjonalne tak, aby sprzyjały wykonywanym zadaniom, realizowanym celom i własnym wizjom rozwojowym. Praktyczne przejawy tej zdolności mogą dotyczyć np. świadomego dążenia do poprawy nastroju (wzmacnianie pozytywnych emocji), mobilizowania się do działania itp. Zdolności regulacyjne odnoszą się także do panowania nad ekspresją emocjonalną w celu dostosowania jej do standardów adekwatnych do reguł życia społecznego.
- Zdolność do wpływania na stan emocjonalny innych ludzi – bazuje na wykorzystywaniu wiedzy o emocjach w relacjach interpersonalnych i sferze wywierania społecznego wpływu. Dotyczy min. umiejętności mobilizowania innych, wzbudzania ich zainteresowania i zaangażowania, emocjonalnego wspierania, wprowadzania w dobry nastrój itp.

Należy zaznaczyć, iż wyniki badań dotyczących relacji pomiędzy poszczególnymi zdolnościami inteligencji emocjonalnej, pozwalają na wyodrębnienie czterech typów IE, pozostających we wzajemnych zależnościach<sup>196</sup>.

---

<sup>196</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2008., s. 32.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 26-29.

Tabela 4 - Typy inteligencji emocjonalnej według A. Matczak i K. Knopp

<b><u>Typy inteligencji emocjonalnej (IE)</u></b>	<b><u>IE Doświadczeniowa:</u></b> <i>zdolność przetwarzania informacji niesionych przez emocje</i>	<b><u>IE Strategiczna:</u></b> <i>zdolność do przetwarzania informacji o emocjach</i>
<b><u>IE Poznawcza</u></b>	<b>Spostrzeganie i docenianie emocji</b>	<b>Rozumienie emocji</b>
<b><u>IE Działaniowa</u></b>	<b>Kierowanie się emocjami w myśleniu i działaniu</b>	<b>Regulowanie emocji</b>

Źródło: [Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 29].

Koncepcja zaprezentowana przez A. Matczak i współpracowników<sup>197</sup>, traktuje inteligencję emocjonalną, jako *konglomerat różnych zdolności emocjonalnych* (tworzących podstawę do wyodrębnienia czterech typów IE), pozostających we wzajemnych relacjach. Przekładają się one łącznie na ogólne zdolności do poznawczego przetwarzania informacji niesionych przez emocje, wykorzystywanie emocji w działaniu oraz regulację procesów emocjonalnych.

Autorki wyodrębniły także cztery skale definiujące różne aspekty inteligencji emocjonalnej<sup>198</sup>:

- **AKCEPTACJA** – zdolność do akceptowania i wykorzystywania własnych emocji w działaniu.
- **EMPATIA** - zdolność do rozpoznawania i rozumienia emocji innych ludzi.
- **KONTROLA** – zdolność do poznawczego kontrolowania własnych emocji.
- **ROZUMIENIE** – zdolność do rozumienia i uświadamiania sobie własnych emocji.

<sup>197</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2008., s. 8.; Matczak, A. „Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej?”, w: Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 56-57.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 27-29.

<sup>198</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2008., s. 25.

Przeprowadzone analizy wskazały na obecność wzajemnych zależności pomiędzy skalami „Akceptacji” i „Empatii” oraz „Kontroli” i „Rozumienia”<sup>199</sup>.

„Akceptacja” i „Empatia” ukazują aspekty inteligencji emocjonalnej związane z otwartością na emocje (swoje i innych ludzi), z akceptowaniem i wykorzystywaniem emocji w działaniu, oraz z postępowaniem zgodnym z przeżywanymi emocjami.

„Kontrola” i „Rozumienie” wiążą się natomiast ze zdolnościami do rozpoznawania, rozumienia i kontrolowania emocji, oraz świadomego zarządzania nimi.

Osoby, które uzyskują wysokie wartości w skalach „Akceptacji” i „Empatii” i znacząco niższe w skalach „Kontroli” i „Rozumienia”, cechuje przewaga inteligencji emocjonalnej „doświadczeniowej”, przejawiającej się otwartością na własne i cudze emocje, zdolnością do wykorzystywania własnego potencjału emocjonalnego do realizacji swoich działań.

Osoby, które cechują wysokie wartości w skalach „Kontroli” i „Rozumienia” i znacząco niższe w skalach „Akceptacji” i „Empatii”, cechuje przewaga inteligencji emocjonalnej „strategicznej”, objawiającej się wysoką sprawnością w zakresie samokontroli emocjonalnej, zdolnością do rozpoznawania przyczyn przeżywanych emocji, a także umiejętnością dostosowywania sposobów wyrażania emocji do kontekstu sytuacyjnego<sup>200</sup>.

Zaproponowana przez autorki koncepcja definiuje kluczowe funkcje regulacyjne związane z rolą emocji w działaniu człowieka w różnych aspektach życia. Podstawą teoretyczną modelu są pozostające we wzajemnej zależności *zdolności emocjonalne* i wynikające z nich *kompetencje emocjonalne*, będące istotnymi czynnikami z perspektywy efektywnego funkcjonowania człowieka, zwłaszcza w kontekście budowania relacji społecznych.

Warto również zaznaczyć, iż zaprezentowanemu powyżej modelowi inteligencji emocjonalnej towarzyszą wiarygodnie metodologicznie kwestionariusze badawcze, dające podstawy do dokonania rzetelnego pomiaru zarówno wyników ogólnego poziomu inteligencji emocjonalnej, jak i pomiarów wartości w skalach „Akceptacji”, „Empatii”, „Rozumienia” i „Kontroli”.

---

<sup>199</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2005., s. 35.

<sup>200</sup> Pracka, J., „Temperament i płeć, a inteligencja emocjonalna”, Wydawnictwo Liberi Libri., 2021., s. 32.

## 2.2.4 Inteligencja emocjonalna w relacjach społecznych, funkcjonowaniu edukacyjnym i zawodowym

Emocje odgrywają ważną rolę w budowaniu i utrzymywaniu relacji międzyludzkich, są nośnikiem informacji o istotnej roli w kontekście orientacji w otoczeniu społecznym. Dzięki komunikacji emocjonalnej nawiązujemy bliskie relacje z innymi ludźmi, wyrażamy swoje pragnienia, potrzeby, rozpoznajemy kontekst emocjonalny sytuacji, dopasowujemy nasze zachowania do „emocjonalnego klimatu” relacji<sup>201</sup>.

Należy podkreślić, że zarówno inteligencja emocjonalna, jak i kompetencje społeczne rozwijają się przede wszystkim w toku aktywności społecznej. Inteligencja emocjonalna jest podstawą kształtowania się kompetencji społecznych. Można ją uznać za swego rodzaju potencjał, który ułatwia nabywanie konkretnych umiejętności radzenia sobie w sytuacjach społecznych. Nie można także zapomnieć, iż to relacje społeczne (zwłaszcza z najbliższymi) są kluczowymi czynnikami dla procesu rozwoju inteligencji emocjonalnej<sup>202</sup>.

Można więc przyjąć, iż środowisko społeczne odgrywa ważną rolę w procesie kształtowania się inteligencji emocjonalnej, zaś jej doskonalenie przekłada się w dalszej konsekwencji na jakość relacji społecznych oraz efektywność w aktywnościach związanych z podejmowaniem ról społecznych (praca zawodowa, aktywność edukacyjna itp.).

Warto zwrócić także uwagę na fakt, iż umiejętność regulowania procesów samokontroli i ekspresji emocjonalnej przyczynia się do jakości relacji społecznych, choćby w sferze konstruktywnego radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi<sup>203</sup>.

Problematyka zależności między inteligencją emocjonalną a kompetencjami społecznymi i zawodowymi została podjęta w licznych badaniach prowadzonych w wielu

---

<sup>201</sup> Keltner, D., & Haidt, J. „Social functions of emotions”. In T. J. Mayne & G. A. Bonanno (Eds.), *Emotions: Current issues and future directions*, 2001., Guilford Press., s. 192–195.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 104.; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 73-75;

<sup>202</sup> Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R.D., McCann, C. „Development of emotional intelligence: Toward multi-level investment model”. *Human Development* 46 (2003), s. 68-72.; Matczak, A. „Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej?”, w: Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 57; Martowska, K. „Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych”, Warszawa: Liberi Libri, 2012., s. 15-24.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 102-103.

<sup>203</sup> Mischel, W., DeSmet, A. L., Kross, E. „Self-regulation in the service of conflict resolution”. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 2006 (s. 294–313). Wiley Publishing.



ośrodkach naukowych w Polsce i za granicą. Uzyskiwane wyniki są zróżnicowane i w znacznym stopniu zależne od przyjętych narzędzi pomiaru wskaźników IE, koncepcji definiowania pojęcia inteligencji emocjonalnej i innych zmiennych procesu badawczego.

Niektóre z nich zostały przeprowadzone na niewielkiej próbie, co sugeruje ostrożność w kontekście ich interpretowania.

Wielu autorów<sup>204</sup>, akcentuje niejednoznaczność uzyskiwanych rezultatów badawczych, inni z kolei<sup>205</sup>, wskazują na wiarygodne konkluzje empiryczne wynikające z przeprowadzonych badań.

Prowadzone badania traktować więc można jako naukową eksplorację zagadnienia dopiero poznawanego, definiowanego metodologicznie i konceptualnie precyzowanego.

Dokonując analizy wyników badań przeprowadzonych w perspektywie ostatnich lat, można min. zwrócić uwagę na następujące wnioski dotyczące zdiagnozowanych zależności pomiędzy parametrami inteligencji emocjonalnej, a różnymi kategoriami kompetencji społecznych i zawodowych.

Znaczna liczba badań przeprowadzonych w polskich realiach wskazuje na dodatnie korelacje między inteligencją emocjonalną a kompetencjami społecznymi. Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej wyraźnie dodatnio koreluje ze zdolnością akceptowania, wyrażania oraz wykorzystywania własnych emocji w działaniu i w mniejszym stopniu z empatią, czyli rozumieniem i rozpoznawaniem emocji innych ludzi<sup>206</sup>.

Badania porównawcze przeprowadzone na grupie osób bezrobotnych w porównaniu z grupą kontrolną złożoną z osób pracujących wykazały, iż między grupami osób pracujących a bezrobotnych występują statystycznie istotne różnice w poziomie inteligencji emocjonalnej (wyższy poziom wskaźnika IE zdiagnozowano u osób pracujących). Podobne różnice stwierdzono w przypadku kompetencji społecznych. Osoby zatrudnione w porównaniu

---

<sup>204</sup> Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 57-64.

<sup>205</sup> Cherniss, C., Adler, M. „Promoting emotional intelligence in organizations: Make training in emotional intelligence effective”, ASTD Press, 2000., s. 95-113.; Riggio, R., Reichard, R.J. „The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach”, *Journal of Managerial Psychology* 23/2008, s. 169-185.; Boyatzis, R., Rochford, K., Cavanagh, K.V. „Emotional intelligence competencies in engineer's effectiveness and engagement”, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA., 2016., s. 70-86.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 93.; Coronado-Maldonado, I, Benitez-Marquez, D. „Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review” w: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356> (dostęp: 20.10.2023).

<sup>206</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 94.

z bezrobotnymi cechował, statystycznie istotny, wyższy wskaźnik efektywności zachowań w sytuacjach wymagających asertywności<sup>207</sup>. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż niewielka próba badawcza (po 20 osób w grupie badawczej i kontrolnej), nakazuje ostrożność w uogólnianiu wyników.

Badania przeprowadzone na znaczącej próbie (N = 300 osób), wskazują na istotny statystycznie, dodatni związek pomiędzy kompetencjami społecznymi, a poziomem inteligencji emocjonalnej<sup>208</sup>.

Kolejne badania prowadzone na większych próbach, wykazały dodatnią zależność (o różnym stopniu nasilenia) pomiędzy inteligencją emocjonalną a samokontrolą<sup>209</sup>, inteligencją emocjonalną a zdolnością do konstruktywnych zachowań w różnych sytuacjach społecznych<sup>210</sup>, inteligencją emocjonalną a umiejętnościami radzenia sobie z niepowodzeniami zawodowymi<sup>211</sup>.

Badania dotyczące traktowania inteligencji emocjonalnej jako wskaźnika zdolności do konstruktywnego radzenia sobie ze stresem wykazały, iż osoby o wysokim poziomie IE wyrażanej wysokimi wskaźnikami w zakresie zdolności rozpoznawania, ekspresji, kontrolowania i zarządzania emocjami wykazywały umiejętność lepszego radzenia sobie ze stresem zawodowym i mniejszej podatności na przeżywanie negatywnych skutków stresu (konsekwencji zdrowotnych)<sup>212</sup>.

M. Mikołajczak przeprowadziła badania oparte na metaanalizie korelacyjnej pomiędzy wynikami licznych badań wskazujących, iż inteligencja emocjonalna może być istotnym predyktorem zdrowia zarówno w subiektywnym, jak i obiektywnym kontekście. Rezultaty przeprowadzonych analiz badawczych skłoniły ją ku postawieniu tezy, iż IE wpływa na

---

<sup>207</sup> Caban, M.J., Rewerski, T. „Inteligencja emocjonalna u osób pracujących i bezrobotnych”, „Polityka Społeczna”, 2/2005., s. 8-10.

<sup>208</sup> Martowska, K. „Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych”, Warszawa: Liberi Libri, 2012., s. 15-24.

<sup>209</sup> Matczak, A., Martowska, K. „Instrumental and motivational determinants of social competencies”. W: A. Matczak (red.), Determinants of social and emotional competencies. Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, 2009., s. 13-35.; Radomska, K. „Związki samokontroli rozumianej jako cecha z inteligencją emocjonalną i kompetencjami społecznymi”, Repozytorium prac magisterskich, Uniwersytet Jagielloński, 2018.

<sup>210</sup> Laskowski, M. „Kompetencje emocjonalne kadry dydaktycznej uczelni wojskowej jako istotny element funkcjonowania zawodowego”, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Edukacja w Dialogu i Perspektywie, 2021, s. 235-237.

<sup>211</sup> Basińska, M.A., Jaskólska, J., Piórowski K. „Inteligencja emocjonalna a typy zachowań i przeżyć w pracy w grupie żołnierzy zawodowych”. Polskie Forum Psychologiczne, t. 12, nr 1, 2007., s. 83-90.

<sup>212</sup> Ogińska-Bulik, D. „Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers”, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 2005, 18(2), s. 167 — 175.

zdrowie fizyczne poprzez wpływ na kilka zmiennych behawioralnych, wśród których wsparcie społeczne odgrywa zasadniczą rolę<sup>213</sup>.

Analizy empiryczne dotyczące związku pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a efektywnością prowadzono także w ramach praktycznej psychologii sportu.

Badania nad profesjonalnymi tenisistami wykazały dodatnią zależność pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a efektywnością sportową ujmowaną jako liczba wygranych meczy. Ponadto wykazano, iż doświadczeni tenisiści, notujący na swym koncie liczne sukcesy sportowe uzyskali istotnie wyższe wskaźniki ogólnej inteligencji emocjonalnej, kontroli emocjonalnej oraz rozumienia emocji w porównaniu z mniej utytułowanymi zawodnikami o mniejszym stażu<sup>214</sup>.

Badania przeprowadzone w roku 2022 na grupie hiszpańskich sportowców (N=165 osób) wskazują, na silny związek między inteligencją emocjonalną a lękiem (zależność ujemna) oraz między inteligencją emocjonalną a motywacją (zależność dodatnia). Nie potwierdzono natomiast zależności pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a przywództwem realizowanym w warunkach aktywności sportowej<sup>215</sup>.

Badania z roku 2023, obejmujące indonezyjskich sportowców-studentów (N=109 osób), jednoznacznie wykazały obecność dodatnich korelacji pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej (mierzonym metodą kwestionariuszową) a motywacją sportowców, zdolnością do efektywnego działania w warunkach stresu oraz samokontrolą emocjonalną<sup>216</sup>.

Empiryczne poszukiwania prowadzone w wielu ośrodkach naukowych pokazują wyraźne zróżnicowanie wyników, na co z pewnością ma wpływ wielowymiarowość podejść teoretycznych i metodologicznych. Jednak znaleźć można liczne przykłady badań wskazujących na istnienie statystycznie istotnych związków pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a kompetencjami społecznymi, zawodowymi, szkolnymi.

---

<sup>213</sup>Mikolajczak, M., Sarrionandia, A. „A Meta-Analysis of the Possible Behavioural and Biological Variables Linking Trait Emotional Intelligence to Health”, *Health Psychology Review*, 2019. s. 1-5.

<sup>214</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 95.

<sup>215</sup> Rubio, I.M., Angel, N.G., Perez Esteban, M.D., Oropesa Ruiz, N.F. “Emotional Intelligence as a Predictor of Motivation, Anxiety and Leadership in Athletes,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 19, no. 12, s. 4–9.

<sup>216</sup> Pujianto, D., Nopiyanto, Y.E, Insanisty, B., Yarmani, S., Sugihartono, T. I. „Emotional Intelligence: a Review of Student-Athletes at Physical Education Program”, *International Journal of Human Movement and Sports Sciences* 11(3), 2023, s. 540-547.

Badania dotyczące kompetencji społecznych uczniów hiszpańskich szkół średnich wykazały dodatnie korelacje pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a zachowaniami prospołecznymi oraz efektywnością w procesie edukacji<sup>217</sup>.

Kolejne badania na podobnej populacji wykazały istotne statystycznie zależności pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a samokontrolą i wskaźnikiem inicjacji kontaktów społecznych<sup>218</sup>.

Stanowi to potwierdzenie wcześniejszych badań obejmujących populację szkolną, wskazujących, iż uczniowie o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej notują wyższe wartości ocen oraz postrzegane są przez grono pedagogiczne, jako sprawiające mniej kłopotów wychowawczych<sup>219</sup>.

Badania przeprowadzone w środowisku akademickim (N=1429 os.), ujawniły, że uczniowie odnoszący sukcesy w nauce posiadali znacznie wyższy poziom różnorodnych kompetencji emocjonalnych i społecznych w porównaniu do uczniów mniej efektywnych w procesie nabywania wiedzy. Zdaniem autorów badań odkrycia te sugerują, że inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w pomyślnym przejściu ze szkoły średniej na uniwersytet<sup>220</sup>.

Wyniki badań dotyczących związków inteligencji emocjonalnej z efektywnością zawodową wskazują, iż osoby o wyższych zdolnościach emocjonalnych efektywniej radzą sobie w środowisku pracy i częściej odnoszą sukcesy zawodowe<sup>221</sup>.

Kolejne badania potwierdziły dodatnią zależność pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a efektywnością zawodową oraz zdolnością do prospołecznych zachowań w środowisku pracy<sup>222</sup>.

---

<sup>217</sup> Márquez, P., Martín, R.P., Brackett M.A. „Relating emotional intelligence to social competence and academic achievement in high school students”, *Psicothema* 2006., Vol. 18, supl., s. 118-123.

<sup>218</sup> Salavera, C., Usán, P., Jarica, L. „Emotional intelligence and social skills on self-efficacy in Secondary Education students. Are there gender differences?”, *Journal of Adolescence*, Volume 60, 2017, s. 39-46.

<sup>219</sup> Qualter, P., Whiteley, H. E., Hutchinson, J. M., Pope, D. J. „Supporting the development of emotional intelligence competencies to ease the transition from primary to high school”. *Educational Psychology in Practice*, 23, 2007., s.79–95.

<sup>220</sup> Parker, J., Duffy, J., Wood, L., Bond, B., Hogan M. „Academic Achievement and Emotional Intelligence: Predicting the Successful Transition from High School to University”, *Journal of The First-Year Experience & Students in Transition*, Number 1 / 2005, s. 67-78.

<sup>221</sup> Caruso, D. R., Wolfe, Ch. J. „Emotional intelligence in the workplace”. w: J. Ciarrochi, J. P. Forgas, J. D. Mayer (red.), „Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry”, Philadelphia, PA: Psychology. Press, Taylor & Francis Group. 2001., s. 150–167.; Coronado-Maldonado, I, Benitez-Marquez, D. „Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review” w: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356> (dostęp: 20.10.2023).

<sup>222</sup> Carmeli, A., Josman, Z.E., „The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Human Performance*, 2006, Vol. 19 Issue 4, s. 403-419.; Côté, S. Miners, C.T.H. „Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”, *Administrative Science Quarterly*,

Badania przeprowadzone w USA i krajach Europy zachodniej przez zespół naukowy R. Boyatzisa wykazały pozytywną zależność pomiędzy kompetencjami będącymi przejawem społecznego wymiaru inteligencji emocjonalnej a efektywnością w pracy badanych inżynierów<sup>223</sup>.

Analizy empiryczne dotyczące roli inteligencji emocjonalnej jako predyktora podatności na negatywny wpływ stresu, wykazały, ujemną korelację między inteligencją emocjonalną a poziomem stresu przeżywanego w pracy, wskazując, iż profesjonaliści z wysokimi wynikami w skali ogólnej inteligencji emocjonalnej odczuwali mniej stresu w swoim środowisku zawodowym<sup>224</sup>. Wcześniejsze badania wskazywały również na obecność ujemnej zależności pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a wyczerpaniem emocjonalnym prowadzącym do wypalenia zawodowego<sup>225</sup>.

Wielokierunkowe badania prowadzone w zróżnicowanych kręgach społecznych, zawodowych i kulturowych wskazują, iż kompetencje emocjonalne inspirują badaczy do prowadzenia analiz empirycznych dotyczących wpływu inteligencji emocjonalnej na jakość funkcjonowania ludzi w różnych sferach aktywności społecznej, w tym zawodowej i edukacyjnej.

Warto więc w tym kontekście przybliżyć wyniki badań ukazujących zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a różnymi aspektami związanymi z przywództwem w zarządzaniu biznesowym.

## **2.2.5 Inteligencja emocjonalna a przywództwo w zarządzaniu**

Termin „*inteligencja emocjonalna*” rozpatrywany w kontekście różnych aspektów zarządzania stał się znany dzięki aktywności publicystycznej D. Golemana, kluczowego

---

Vol. 51., Issue 1., 2006., s. 1-28.; Mishra, P.S., Mohapatra, A.K. „Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study”, *Vikalpa*, 35, 2010., s. 53-61.

<sup>223</sup> Boyatzis, R., Rochford, K., Cavanagh, K.V. „Emotional intelligence competencies in engineer’s effectiveness and engagement”, *Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA.*, 2016., s. 75-86.

<sup>224</sup> Satija, S., Khan, W. „Emotional Intelligence as Predictor of Occupational Stress among Working Professionals”, *Aweshkar Research Journal*, Vol. 15, Issue 1, 2013., s. 79-97.

<sup>225</sup> Johnson, H. M., Spector, P. E. „Service with smile: do emotional intelligence, gender and autonomy moderate the emotional labor process?”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 2007., s. 319 – 333.

popularyzatora włączania tematyki kompetencji emocjonalnych do nauki i praktyki zarządzania<sup>226</sup>.

Aktywność Golemana i wielu jego naśladowców przyczyniła się niewątpliwie do wzrostu popularności zagadnień związanych z wykorzystaniem emocji w zarządzaniu, zwłaszcza w kontekście pełnienia menedżerskich funkcji. Pamiętać jednak należy, iż nie wszystkie prezentowane poglądy, modele i koncepcje można uznać za wiarygodne naukowo.

Mimo tego, liczne badania prowadzone w wielu częściach świata wskazują na zainteresowanie i naukowe uzasadnienie diagnozowania wpływu inteligencji emocjonalnej na różne obszary związane tematycznie z zarządzaniem, w tym pełnieniem przywódczych funkcji w organizacjach biznesowych.

Analiza cech i zachowań przywódczych oraz ich związków z różnymi składowymi inteligencji emocjonalnej obarczona jest silnym zróżnicowaniem metodologicznym, dotyczącym technik i narzędzi pomiaru inteligencji emocjonalnej. Spektrum narzędzi badawczych obejmuje, zarówno wystandaryzowane i zwalidowane metodologicznie kwestionariusze diagnostyczne pozwalające na wiarygodny pomiar komponentów inteligencji emocjonalnej, jak i metody oparte na samoopisie, ocenie społecznej i wnioskowaniu na bazie obserwacji. Z tego też względu naukowa bibliografia obejmuje bogatą ilość badań i analiz, a ich wyniki cechuje ogromna różnorodność oraz liczne dyskusje polemiczne.

Badacze koncentrują się przede wszystkim na zdiagnozowaniu zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a aktywnymi, uniwersalnymi formami konstruktywnego przywództwa organizacyjnego – *przywództwem transformacyjnym* oraz *przywództwem charyzmatycznym*.

## **2.2.6 Inteligencja emocjonalna a przywództwo – przegląd wybranych badań**

Przegląd badań obejmuje przede wszystkim analizy empiryczne oparte na kwestionariuszowych narzędziach pomiarowych inteligencji emocjonalnej. Tego typu narzędzia zostały wykorzystane we własnych badaniach zrealizowanych w ramach niniejszej rozprawy.

---

<sup>226</sup> Koper, M. „Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu”, w: Śmieja M., Orzechowski J. „Inteligencja emocjonalna – fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 232.

Cytowane badania odwołują do diagnozy zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a przejawami przywództwa *transakcyjnego* oraz *charyzmatycznego*, których definicje zostały szczegółowo przedstawione w Rozdziale 2 niniejszej rozprawy („2.1.2. Przywództwo – przegląd wybranych koncepcji”).

Badania oparte na kwestionariuszu IE opracowanym w *Swinburne University*, obejmujące populację 110 menedżerów wyższego szczebla wykazały, że inteligencja emocjonalna silnie korelowała ze wszystkimi czterema komponentami przywództwa transformacyjnego (tj. *inspirującym motywowaniem, wizjonerskim wpływem, zindywidualizowanymi relacjami oraz intelektualną stymulacją*<sup>227</sup>), przy czym komponenty rozumienia emocji i zarządzania emocjami były najlepszymi predyktorami tego typu stylu przywództwa<sup>228</sup>.

Wcześniej prowadzone badania dotyczące związku transformacyjnego przywództwa z inteligencją emocjonalną (z wykorzystaniem kwestionariusza pomiaru IE) wykazały, iż w badanej grupie 49 menedżerów wyższego szczebla i 187 podwładnych, poziom inteligencji emocjonalnej korelował dodatnio z trzema wymiarami transformacyjnego przywództwa (*wizjonerskim wpływem, zindywidualizowanym podejściem, inspirującym motywowaniem*)<sup>229</sup>.

Podobne rezultaty przyniosły badania diagnozujące związki pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a efektywnym przywództwem. Badania przeprowadzone na grupie 43 menedżerów wysokiego szczebla wykazały, iż inteligencja emocjonalna korelowała z kilkoma komponentami przywództwa transformacyjnego, co sugeruje, że może być ważnym elementem skutecznego przywództwa. W szczególności inteligencja emocjonalna może odpowiadać za to, jak skuteczni przywódcy monitorują i reagują na podwładnych oraz wpływają na poziom ich samopoczucia w pracy<sup>230</sup>.

Międzykulturowe badania przeprowadzono w roku 2001. Grupę badawczą stanowiło 350 menedżerów z korporacji *Johnson & Johnson*, wywodzących się z *Ameryki Północnej* (40% badanych), *Europy* (25% badanych), *Azji* oraz *Bliskiego Wschodu i Afryki* (20% badanych), *Ameryki Południowej* (15% badanych). Diagnozowano hipotezy zakładające związek pomiędzy kompetencjami emocjonalnymi (wchodzących w zakres pojęcia inteligencja

---

<sup>227</sup> Bass, B. M. „Theory of transformational leadership redux”. *The leadership quarterly*, 6(4), 1995., s. 18-22.

<sup>228</sup> Gardner, L., Stough, C. "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 2, 2002., s. 68-70.

<sup>229</sup> Barling, J., Slater, F., Kelloway, K.E. "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 3, 2000., s. 157-161.

<sup>230</sup> Palmer, B.R., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. "Emotional intelligence and effective leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 1, 2001., s. 5-10.

emocjonalnej) a wskaźnikami efektywności przywódczej. W badaniu korzystano min. z kwestionariusza pomiaru inteligencji emocjonalnej opracowanym na bazie kompetencyjnego modelu inteligencji emocjonalnej autorstwa R. Boyatzisa i jego współpracowników<sup>231</sup>. Badanie ujawniło silny związek pomiędzy wskaźnikami efektywności leaderskiej a kompetencjami emocjonalnymi, potwierdzając sugestie teoretyków, iż zestaw kompetencji społecznych, emocjonalnych i relacyjnych, powszechnie określany, jako inteligencja emocjonalna, jest czynnikiem wyróżniającym wyniki przywódcze. Liderzy, którzy uzyskali najwyższe wartości ocen efektywności, uzyskali znacznie wyższe wyniki we wszystkich mierzonych wymiarach inteligencji emocjonalnej: *samoświadomości, samoregulacji, świadomości społecznej, zarządzania relacjami.*, w porównaniu z innymi uczestnikami badania<sup>232</sup>.

Goleman, Boyatzis i McKee przeprowadzili w roku 2002 obszerną analizę kompetencji osób, które pełniły wysokie funkcje menedżerskie w dużych korporacjach. Przedmiotem analizy były trzy kategorie zdolności: *zdolności techniczne (profesjonalne), zdolności intelektualne* oraz *zdolności emocjonalne* wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej.

Wyniki analiz pokazały, iż inteligencja poznawcza była istotnym czynnikiem w osiągnięciu sukcesu, ale kompetencje emocjonalne najbardziej efektywnych menedżerów, odgrywały tym istotniejszą rolę w powodzeniu aktywności zawodowej, im wyższy był zajmowany przez nich szczebel zarządzania w organizacji. Oznacza to, iż potwierdzono zależność wskazującą, iż sukces w zarządzaniu na wysokim szczeblu organizacyjnym ma bezpośredni związek z kompetencjami emocjonalnymi wchodzącymi w zakres inteligencji emocjonalnej. Przeprowadzono także analizę porównawczą najbardziej efektywnych menedżerów najwyższego szczebla w organizacjach oraz przeciętnie efektywnych menedżerów zajmujących kluczowe funkcje w korporacjach. Uzyskane wyniki wykazały, iż ok. 85% różnic w ich wynikach dotyczyło kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną. Natomiast rezultaty analiz dotyczących porównania potencjału intelektualnego oraz umiejętności technicznych (profesjonalnych), nie wykazały istotnych różnic pomiędzy najbardziej skutecznymi liderami korporacji a menedżerami najwyższego szczebla o przeciętnej efektywności<sup>233</sup>.

---

<sup>231</sup> Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K. „Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)”, *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 2000., s. 343-362.

<sup>232</sup> Cavallo, K., Brienza, D. „Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study”, *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 2001., s. 1-12.

<sup>233</sup> Knopp, K. „Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka”, *Studia Psychologica UKSW* 6/2005., s. 230.



Inne, wielokulturowe badania nad związkiem pomiędzy składowymi inteligencji emocjonalnej a efektywnością leaderską przeprowadził międzynarodowy zespół badawczy, na próbie liczącej 3785 menedżerów z USA, Wielkiej Brytanii i Malezji. Hipotezy przetestowano za pomocą regresji wielomianowych i opracowano wykresy konturowe ułatwiające interpretację. Znalezione poparcie dla pozytywnych związków między efektywnością menedżerską a samoświadomością (składową inteligencji emocjonalnej). Samoświadomość różnych kompetencji różniła się w zależności od kultury. Wydaje się, że w kulturach o niskim dystansie władzy, takich jak Stany Zjednoczone i Wielka Brytania, samoświadomość umiejętności relacyjnych może być kluczowa w kontekście skuteczności leaderskiej, podczas gdy w kulturach o wysokim dystansie władzy, takich jak Malezja, umiejętności samokontroli emocjonalnej mogą być istotne z perspektywy osiągania wysokich wskaźników menedżerskiej efektywności<sup>234</sup>.

Kolejne, przeprowadzone w roku 2003 badania, wykazały istotną zależność predykcyjną między transformacyjnym stylem przywództwa a inteligencją emocjonalną<sup>235</sup>.

L. Offerman i jej zespół badawczy wykazali, iż inteligencja emocjonalna uczestników grupy zadaniowej istotnie i dodatnio wiązała się z pozytywną oceną członków własnej grupy, natomiast jeden z wymiarów inteligencji emocjonalnej (*zarządzanie relacjami*), wykazał umiarkowaną, istotną wartość predykcyjną dla efektywności przywództwa<sup>236</sup>.

Kolejne badania dotyczące związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a efektywnością przywódczą przeprowadzili w 2005 roku D. Rosete oraz J. Ciarrochi. Badania z wykorzystaniem kwestionariusza pomiaru inteligencji emocjonalnej, na próbie 49 menedżerów oraz ich 149 podwładnych, pozwoliły w wyniku analizy korelacji i regresji na wysnucie konkluzji, że wyższa inteligencja emocjonalna była związana z wyższą skutecznością przywództwa, oraz że inteligencja emocjonalna wyjaśniała wariancję, której nie wyjaśniały ani osobowość, ani inteligencja poznawcza<sup>237</sup>.

Badania dotyczące związków pomiędzy charyzmatycznym stylem przywództwa, pozytywnym nastrojem a inteligencją emocjonalną przeprowadzono w roku 2007 na grupie 199

---

<sup>234</sup> Shipper, F., Kincaid, J., Rotondo, D.M., Hoffman, R.C. "A CROSS-CULTURAL EXPLORATORY STUDY OF THE LINKAGE BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, 2003., No. 3, s. 173-191.

<sup>235</sup> Mandell, B., Pherwani, S. „Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison”, *Journal of Business and Psychology*, volume 17, 2003., s. 404.

<sup>236</sup> Offerman L.R., Bailey J.R., Vasilopoulos N.L., Seal C., Sass M. „The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance.” *Human Performance*, No. 17, 2004, s. 219.

<sup>237</sup> Rosete, D., Ciarrochi, J. "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, 2005., s. 388-399.

osób (menedżerowie i ich podwładni). Wyniki pokazały, że zarówno pozytywny nastrój liderów, jak i inteligencja emocjonalna liderów były dodatnio skorelowane z ich charyzmatycznymi zachowaniami przywódczymi. Liderzy inteligentni emocjonalnie w dużym stopniu wykazywali charyzmatyczne zachowania przywódcze, niezależnie od stopnia ich pozytywnego nastroju. Z kolei liderzy o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej byli bardziej skłonni do przejawiania zachowań charyzmatycznych, gdy ich pozytywny nastrój był wysoki, rzadziej natomiast wykazywali takie zachowania, gdy ich pozytywny nastrój był niski<sup>238</sup>.

Przeprowadzone w roku 2013 badania na grupie menedżerów zatrudnionych w południowoafrykańskim przedsiębiorstwie z branży petrochemicznej (N = 161 os.), wykazały obecność dodatniej korelacji pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a preferencjami menedżerów w zakresie transformacyjnego przywództwa i negatywne korelacje pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej liderów a skłonnościami do preferowania biernego przywództwa (*laisse-fair*)<sup>239</sup>.

Analizy empiryczne z roku 2014 (N = 416 os.), wskazały na dodatnią zależność pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a wskaźnikami transformacyjnego przywództwa (i to przy zachowaniu kontroli wpływu osobowości na badane zmienne)<sup>240</sup>.

Badania przeprowadzone w roku 2018 w Kanadzie, na grupie 171 osób, wykazały obecność pozytywnej zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a transformacyjnym przywództwem, w praktyce wpływającej min. na sposób podejścia liderów do standardów sprawiedliwości organizacyjnej i poziom odczuwanej satysfakcji z pracy<sup>241</sup>.

---

<sup>238</sup> Walter, F., Bruch, H. "Chapter 3 Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership: The Role of Leaders' Positive Mood and Emotional Intelligence", Härtel, C.E.J., Ashkanasy, N.M. and Zerbe, W.J. (Ed.) *Functionality, Intentionality and Morality (Research on Emotion in Organizations, Vol. 3)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2007., s. 55-85.

<sup>239</sup> Pillay, M., Viviers, R., Mayer, C-H. "The relationship between emotional intelligence and leadership styles in the South African petrochemical industry: original research", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 39, No. 1/2013., s. 10-11.

<sup>240</sup> Foster, C., Roche, F. "Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, 2014., No. 4, s. 316-334.

<sup>241</sup> Rinfret, N., Laplante, J., Lagace, M.C., Deschamps, C., Prive, C. "Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership", *International Journal of Healthcare Management*, vol 13, 2017/2020., s. 329-339.

Kolejne badania, także wskazują na dodatnią korelację pomiędzy transformacyjnym stylem przywództwa a poziomem inteligencji emocjonalnej i ujemny związek pomiędzy poziomem IE a skłonnościami do biernego (*laisse-fair*) przewodzenia<sup>242</sup>.

Projekt badawczy pochodzący z końca roku 2022, zrealizowany w Chinach, obejmował zdiagnozowanie zależności pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a efektywnością menedżerską. Populację badawczą stanowiła grupa 290 chińskich kobiet-menedżerek. Uzyskane wyniki wskazują na pozytywną korelację pomiędzy inteligencją emocjonalną a efektywnością menedżerską kobiet-liderek. Stwierdzono także pozytywny wpływ inteligencji emocjonalnej na kształtowanie kultury organizacyjnej. Podkreślono również, iż kultura organizacyjna promuje i wzmacnia relacje między inteligencją emocjonalną a efektywnym przywództwem (*transformacyjnym*)<sup>243</sup>.

Badania przeprowadzone także w roku 2022, na grupie 114 menedżerów pracujących w indyjskim systemie bankowym wskazują na istnienie pozytywnej korelacji między ogólną inteligencją emocjonalną (mierzoną kwestionariuszem ESI opracowanym na bazie kompetencyjnego modelu inteligencji emocjonalnej autorstwa R. Boyatzisa i jego współpracowników<sup>244</sup>) a przywództwem transformacyjnym. Wszystkie cztery podskale inteligencji emocjonalnej (*samoświadomość, samoregulacja, świadomość społeczna, zarządzanie relacjami*), są pozytywnie skorelowane z przywództwem. Autorzy badania konkludują, iż menedżerowie obdarzeni wysokim wskaźnikiem inteligencji emocjonalnej posiadają wyraźne atrybuty przywódcze i mogą zaszczepić poczucie empatii, entuzjazmu i zaangażowania poprzez zbudowanie odpowiednich relacji międzyludzkich ze swoimi podwładnymi<sup>245</sup>.

Kolejne, przeprowadzone w Chinach analizy badawcze dotyczące związków pomiędzy inteligencją emocjonalną a efektywnością menedżerów projektu opierały się na meta-analizie wyników badań przeprowadzonych w okresie od 1990 do 2021. Przeanalizowano łącznie 5229 rezultatów badawczych. W wyniku przeprowadzonych meta-analiz stwierdzono, iż inteligencja

---

<sup>242</sup> Fannon, D. "The relationship between emotional intelligence and leadership style in educational leaders". Theses and Dissertations., 2018., s. 930.

<sup>243</sup> Duan, W.H., Asif, M., Nik Mahmood, N.H., Wan Zakaria, W.N. "Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture", *Management Research Review*, Vol. 46 No. 1, 2023., s. 100-115.

<sup>244</sup> Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K. „Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)”, *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 2000., s. 350-362.

<sup>245</sup> Homa, A., Ravinder, K. „Examining the Relationship between Emotional Intelligence with Leadership Styles and Effectiveness among Managers in Indian Banking Sectors”, *International Management Review*, 2022., vol. 18., no 1., s. 27-34.

emocjonalna menedżerów projektu ma znaczący, pozytywny wpływ na efektywność realizowanych projektów, natomiast złożoność projektu i sposób pomiaru jego efektywności, to dwa krytyczne moderatory wyjaśniające niespójności w istniejących badaniach<sup>246</sup>. Wyniki zacytowanych powyżej badań wskazują, że metoda meta-analizy może pomóc w dojściu do wyważonego wniosku opartego na, nie zawsze spójnych rezultatach badawczych.

W roku 2023 przeprowadzono badania diagnozujące związki pomiędzy inteligencją emocjonalną a efektywnością liderką. Grupę badawczą stanowili menedżerowie oraz pracownicy zatrudnieni w dwóch dużych, międzynarodowych korporacjach z branży FMCG zlokalizowanych w Egipcie. Wyniki potwierdziły główną hipotezę badawczą wskazującą na wyraźną, pozytywną zależność pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a skutecznością przywódczą rozumianą jako efektywność procesu wpływu społecznego zachodzącego pomiędzy menedżerami a pracownikami, motywującego do działania pracowników zgodnego z intencjami liderów, opierającego się na charyzmie lidera, jego władzy oraz zdolnościach perswazyjnych<sup>247</sup>.

Badania przeprowadzone w USA w roku 2024 wykazały istnienie dodatniej korelacji pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej osób pełniących menedżerskie funkcje w sferze usług medycznych a ich efektywnością liderką analizowaną w kontekście standardów skuteczności przywództwa transformacyjnego<sup>248</sup>.

Przeprowadzona w Polsce, w roku 2024 analiza osiemnastu prac empirycznych diagnozujących związki pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym, skłoniła autorki do przyjęcia tezy potwierdzającej pozytywny wpływ inteligencji emocjonalnej na powodzenie i sukces projektu, zaangażowanie pracowników, wydajność pracy oraz zamiar dalszej pracy w określonym zawodzie<sup>249</sup>.

Dokonany przegląd badań wskazuje na diagnozowaną w licznych analizach empirycznych, obecność dodatniej zależności pomiędzy kompetencjami i zdolnościami

---

<sup>246</sup> Zhang, Q., Hao, S., Chung, K.S.K. "The impact of project manager's emotional intelligence on project performance: a meta-analysis", *Chinese Management Studies*, Volume 16., Issue 1, 2022/23, s. 461-487.

<sup>247</sup> Nabih, Y., Hiba, K.M., Crawford, M., Ayoubi, R.M. "A revisit to the role of gender in moderating the effect of emotional intelligence on leadership effectiveness: A study from Egypt", *Cogent Business Management*, vol. 10, Issue 2, 2023., s. 9-10.

<sup>248</sup> Weaver, S., Hessels, A., Paliwal, M., Wurmser, T. „Emotional intelligence and leadership style of administrative supervisors”, *Nursing Management*, 55(2), 2024, s. 32-38.

<sup>249</sup> Adamczyk, M., Springer, A. „Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym - systematyczny przegląd literatury”. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 2024 (ONLINE FIRST). <https://doi.org/10.58683/dnswsb.1961> (dostęp: 4.11.2024)

emocjonalnymi, wchodzącymi w skład pojęcia inteligencji emocjonalnej a różnymi aspektami przywództwa, przekładającego się na efektywność liderską diagnozowanych menedżerów.

Komponenty inteligencji emocjonalnej pozytywnie wpływały na jakość relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi stymulując między innymi otwartą komunikację oraz życzliwość, co przekładało się zarówno na poziom zaangażowania pracowników, jak i ich efektywność biznesową. Analizowane badania wskazują także na obecność pozytywnych korelacji pomiędzy komponentami inteligencji emocjonalnej a atrybutami transformacyjnego i charyzmatycznego przywództwa, stwarzającymi przesłanki do zbudowania klimatu organizacyjnego sprzyjającego z jednej strony samorealizacji pracowników, z drugiej budującego kulturę efektywności.

### **2.2.7 Inteligencja emocjonalna a style kierowania – przegląd wybranych badań**

Style kierowania będące utrwalonym sposobem wpływania na podwładnych tak, aby postępowali oni zgodnie z oczekiwaniami przełożonego<sup>250</sup>, stanowią praktyczny przejaw przywództwa w zarządzaniu. W związku z tym podejmowane są badania, których celem jest zdiagnozowanie zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a preferencjami menedżerów w zakresie wyboru określonych stylów kierowania.

Wyniki podejmowanych prób badawczych nie są jednoznaczne.

Przeprowadzone w 2004 r. badania na populacji 150 menedżerów nie wykazały korelacji pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej (mierzonej kwestionariuszowo) a preferencjami w zakresie stylu kierowania<sup>251</sup>. Podobne wyniki uzyskano w roku 2011 badając związki pomiędzy inteligencją emocjonalną a stylem kierowania wśród pracowników systemu edukacyjnego w Australii<sup>252</sup>, oraz w roku 2012 badając grupę 152 menedżerów z Rosji<sup>253</sup>.

---

<sup>250</sup> Steinmann, H., Schreyogg, G. „Zarządzanie”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2001., s. 292 - 293.

<sup>251</sup> Weinberg, L. „An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style”, Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX, March 3-7, 2004), s. 1151-1158., (Symp. 54-1).

<sup>252</sup> Grunes, P. „An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions”., Queensland University of Technology 2011., s. 150-153.

<sup>253</sup> Van Genderen, E. „Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Style: A Comparative-Gender Study”, Revista de Management Comparat Internațional, Issue: 13/2012, s. 230-236.

Dokładnie odwrotny wynik uzyskano w przypadku badania związków pomiędzy inteligencją emocjonalną a stylami kierowania menedżerów w Tajlandii. Analiza empiryczna z wykorzystaniem metod kwestionariuszowych pomiaru inteligencji emocjonalnej, wykazała dodatnią korelację pomiędzy inteligencją emocjonalną a preferencjami menedżerów w zakresie doboru proaktywnych stylów kierowania. Wykazano także, iż poziom inteligencji emocjonalnej korelował pozytywnie z delegowaniem uprawnień, otwartością komunikacyjną i proaktywnym zachowaniem menedżerów<sup>254</sup>.

Inne badania, także wskazują na obecność pozytywnej korelacji pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej badanych menedżerów projektu pracujących w sześciu, różnych przedsiębiorstwach a rodzajem wykorzystywanego przez badanych menedżerów stylu kierowania, przekładającego się na poziom skuteczności zarządzania projektem<sup>255</sup>.

Międzykulturowe badania przeprowadzone w Polsce, Litwie i USA na grupie 363 menedżerów wykazały, iż nie można zdefiniować jednego, efektywnego, międzykulturowego stylu kierowania skorelowanego z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej. Pozytywnie została natomiast zweryfikowana hipoteza cząstkowa zakładająca, iż poziom inteligencji emocjonalnej kierowników projektów pozwalał im na elastyczny dobór stylów kierowania, które w efekcie wpływały dodatnio na poziom poczucia satysfakcji z udziału w projekcie podwładnych i współpracowników<sup>256</sup>.

Badania przeprowadzone na grupie 250 menedżerów zatrudnionych w tajwańskim sektorze bankowym wykazały, iż kierownicy o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej, adekwatnie wykorzystują swoje kompetencje przywódcze w kontekście elastycznego zarządzania, zwiększając poczucie skuteczności własnej pracowników. Podsumowując wyniki badań autorzy zwracają uwagę na fakt, iż aby skutecznie stawić czoła poważnym wyzwaniom w konkurencyjnej branży finansowej, warto dążyć do rozwijania inteligencji emocjonalnej i kompetencji kierowniczych przedstawicieli kadry zarządzającej, gdyż wpływa to na

---

<sup>254</sup> Sunindijo, R.Y., Hadikusumo, B.H. Gunlana, S. „Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management”, *Journal of Management in Engineering*, October 2007 | Volume 23, Issue 4, s. 17-35.

<sup>255</sup> Leban, W., Zulauf, C. "Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 7, 2004., s. 554-564.

<sup>256</sup> Skudiene, V., Auruskeviciene, V., Reardon, J., Stangoj, O. "The Effect of Emotional Intelligence on Project Outcomes", *Transformations in Business & Economics*, Vol. 10, No 1(22), 2011., s. 130-137.

elastyczne wykorzystanie przez nich stylów kierowania, w konsekwencji przyczyniając się do podniesienia samoskuteczności pracowników oraz wzrostu ich zaangażowania i wydajności<sup>257</sup>.

Opierając się na przeprowadzonych analizach badawczych C. Baesu i R. Bejinaru zwróciły uwagę, iż istnieje szereg stylów kierowania, na które pozytywny wpływ wywiera inteligencja emocjonalna, w szczególności dotyczy to stylów - *wizjonerskiego, afiliacyjnego, demokratycznego i coachingowego*. Menedżerowie posiadają więc znaczący zakres możliwości wyboru stylu najbardziej odpowiedniego zarówno dla indywidualnych preferencji, jak i sytuacyjnego kontekstu zarządzania<sup>258</sup>.

Kolejne badania przeprowadzone na próbie liczącej 125 osób wskazują, iż menedżerów o wysokim wskaźniku inteligencji emocjonalnej, cechuje wysoki stopień elastyczności w kierowaniu. Charakteryzuje ich skuteczne zarządzanie, zwłaszcza w sytuacji zmian organizacyjnych. Menedżerowie o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej zwracają szczególną uwagę na pracowników, którzy mogą doświadczać silnych reakcji afektywnych w sytuacji zmiany<sup>259</sup>.

Badania diagnozujące związki pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a stylami kierowania prowadzono także na gruncie polskim.

A. Opolska przeprowadziła badania na populacji 152 menedżerów, dotyczące zdiagnozowania związków pomiędzy inteligencją emocjonalną, cechami osobowości a preferencjami w zakresie wyboru określonego stylu kierowania. Jedną z weryfikowanych hipotez zakładała, iż menedżerowie o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej preferują efektywne style kierowania, adekwatne do wymagań sytuacyjnych. Hipoteza została w całości potwierdzona.

W grupie badanych menedżerów o wysokim poziomie IE najbardziej preferowanymi były style *konstruktywne* („*życzliwego autokraty*” i „*rozwojowca*” wg. nomenklatury testu Reddina wykorzystywanego w badaniu). W grupie menedżerów o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej przeważały style *niekonstruktywne* („*bierny*” i „*autorytarny*” – wg. terminologii

---

<sup>257</sup> Ming-Ten, T., Chung-Lin, T., You-Chou, W. „A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment : A case study of the Banking Industry in Taiwan”., African Journal of Business Management Vol. 5(13), 2011., s. 5319-5329.

<sup>258</sup> Baesu, C., Bejinaru, R. “Innovative Leadership Styles and The Influence of Emotional Intelligence”, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol 15, No 3/2015., s. 143-144.

<sup>259</sup> Jimenez, M. „Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through the Lens of Emotional Intelligence”, in: „Foundations of Management”., Volume 10 (2018) - Issue 1 (March 2018)., s. 237 – 250.

testu Reddina). W tym kontekście uznać można, iż efektywność stylu kierowania uzależniona jest od poziomu inteligencji emocjonalnej.

Wyniki badania potwierdziły, iż menedżerowie o wysokim ogólnym poziomie inteligencji emocjonalnej posiadają zdolność do rozpoznawania stanów emocjonalnych zarówno własnych, jak i innych ludzi, a także zdolność do wykorzystywania własnych emocji w działaniu i radzenia sobie z emocjami innych ludzi. Zdolności te pozwalają na sprawne zarządzanie zespołem i wykorzystywanie efektywnego stylu kierowania. Autorka zdiagnozowała ponadto pozytywną korelację pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej menedżera a jego „nastawieniem na ludzi”<sup>260</sup>.

W roku 2015 opublikowano badania dotyczące próby 128 polskich menedżerów, których celem było zdiagnozowanie związków pomiędzy preferencjami w zakresie doboru stylu kierowania a określonymi cechami i dyspozycjami menedżera – cechami osobowości, poziomem inteligencji emocjonalnej, kompetencjami komunikacyjnymi oraz wybranymi zmiennymi socjodemograficznymi. Badania potwierdziły, iż inteligencja emocjonalna stanowiła istotny predyktor w obrębie dwóch stylów kierowania – *autokratycznego* oraz *biurokratycznego* (zgodnie z koncepcją przywództwa sytuacyjnego W.J. Reddina). Preferencje w zakresie wyboru stylów *biurokratycznego* i *autokratycznego* ujemnie korelowały z poziomem inteligencji emocjonalnej diagnozowanych menedżerów. Można zatem wnioskować, iż style kierowania oparte na instrumentalnym traktowaniu podwładnych, unikaniu kontaktów, niechęci do budowania harmonijnych relacji, wiążą się negatywnie z poziomem inteligencji emocjonalnej<sup>261</sup>.

Badania przeprowadzone przez B. Bajcar i J. Babiak w roku 2016, na grupie 336 polskich menedżerów, wykazały istnienie dodatnich korelacji pomiędzy stylami kierowania, a inteligencją emocjonalną. Najbardziej znaczące korelacje zdiagnozowano pomiędzy stylem *nagradzającym* a percepcją emocji, regulacją nastroju oraz empatią. Mniej wyraziste korelacje stwierdzono pomiędzy *strukturyzującym* stylem kierowania a percepcją emocji i regulacją emocjonalnego nastroju. Stwierdzono ponadto, iż *partycypacyjny* styl kierowania pozytywnie koreluje z rozpoznawaniem emocji, regulacją nastroju oraz empatią. Stwierdzone zależności pozwalają na potwierdzenie tezy, iż wiedza na temat własnych emocji jest dość wysoko skorelowana z percepcją emocji, która z kolei w istotny sposób wpływa na preferowane style

---

<sup>260</sup> Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014., s. 102-106.

<sup>261</sup> Peplińska, A., Połomski, P., Bajko, M. „Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera”, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2015 1(102), s. 131-137.



kierowania. Wyniki badań potwierdziły, że wymiary inteligencji emocjonalnej są znaczącymi wewnętrznymi determinantami stylów kierowania. Zdiagnozowane korelacje wskazują także, na bezpośredni i pośredni wpływ wymiarów inteligencji emocjonalnej na style kierowania. W oparciu o rezultaty badań potwierdzono, iż wszystkie komponenty (zdolności) emocjonalne wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej w sposób statystycznie istotny determinują style kierowania, jednak z różnym poziomem natężenia. Regulacja nastroju oraz rozpoznawanie emocji wyraźnie, dodatnio determinują *strukturyzujący* styl kierowania<sup>262</sup>.

Dokonując podsumowania opisanych powyżej projektów badawczych, można przyjąć następujące konkluzje:

- Kompetencje i zdolności związane z rozpoznawaniem i świadomym wykorzystywaniem emocji w działaniu wpisują się w nurt współczesnego rozumienia przywództwa, jako paradygmatu kierowania organizacjami biznesowymi opartymi na wiedzy i charyzmie liderkiej<sup>263</sup>.
- Zjawiska związane z ewolucją modelu funkcjonowania organizacji biznesowych w kierunku coraz większego rozproszenia, przy jednocześnie rosnącej presji konkurencyjnej, stawiają przed menedżerami rosnące wymagania w zakresie zdolności do budowania relacji z pracownikami, motywowania, inspirowania oraz jakości codziennego zarządzania (precyzyjna informacja zwrotna, zapewnienie podstawowego bezpieczeństwa psychologicznego itp.). Nie ulega więc wątpliwości, że kompetencje związane z efektywnością w relacjach społecznych (klimat emocjonalny, zdolności perswazyjne, budowanie osobistej wiarygodności) odgrywać będą coraz większą rolę w procesie kierowania ludźmi<sup>264</sup>.
- Zdolności i kompetencje emocjonalne, wchodzące w skład pojęcia inteligencji emocjonalnej, pozytywnie korelują z konstruktywnymi stylami kierowania

---

<sup>262</sup> Bajcar B., Babiak J. „Polish Manager's Leadership Styles - Organizational Determinants”. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej, z. 79., 2015., s. 21-40.; Bajcar B., Babiak J. „Kompetencje emocjonalne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 97., 2016., s. 354-364.

<sup>263</sup> Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001., s. 199, 206.; Kaur, R., „Emotional Intelligence at the Workplace: The Untapped Edge for Success” w: „Leveraging AI and Emotional Intelligence in Contemporary Business Organizations”, IGI Global 2024., s. 43-59

<sup>264</sup> Fredrickson, B. „Positivity”, Crown Publishers., USA., 2009., s. 40-54; Nolan, T., Macaulay, L., Xusen, Cheng. „Don't give up the community - A viewpoint of trust development in online collaboration”, Information Technology & People, 2013., s. 310-313.; Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E. „Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth”, Harvard Business Review Press, 2019., s. 127-153.

wpływającymi na zwiększanie zaangażowania, odpowiedzialności i autonomii działania podwładnych, jednocześnie ujemnie korelują z preferencjami menedżerów w zakresie wyborów autorytarnych, bądź biernych stylów kierowania.

- Inteligencja emocjonalna jawi się także jako determinanta menedżerskich zdolności do budowania relacji z podwładnymi opartymi na partnerstwie, zaufaniu i kooperacji, co odgrywa istotną rolę w kontekście kreowania „klimatu efektywności” w organizacjach działających we współczesnych, zmiennych uwarunkowaniach rynkowych.
- Istotnym wnioskiem wynikającym z zaprezentowanych analiz empirycznych jest wskazanie na obecność pozytywnych korelacji pomiędzy inteligencją emocjonalną a elastycznością w zakresie doboru różnorodnych stylów kierowania, wykorzystywanych przez liderów w procesie kierowania.

Podsumowując, wyniki szeregu badań diagnozujących zależności pomiędzy kompetencjami wchodzącymi w zakres inteligencji emocjonalnej a przywództwem, oraz stylami kierowania, potwierdzają, że kompetencje emocjonalne stanowią ważną determinantę jakości przywództwa i skuteczności kierowania.

Badania prowadzone z wykorzystaniem metod kwestionariuszowych wskazując na pozytywne zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem (charyzmatycznym i transformacyjnym).

Badania dotyczące związków pomiędzy stylami kierowania a inteligencją emocjonalną (choć mniej liczne), także sugerują obecność dodatnich korelacji pomiędzy preferencjami w zakresie doboru stylów kierowania a poziomem określonych parametrów inteligencji emocjonalnej.

Warto więc zwrócić uwagę na fakt, iż poszukiwania empiryczne w zakresie zdiagnozowania relacji pomiędzy zdolnościami i kompetencjami emocjonalnymi a przywództwem i stylami kierowania stanowią przedmiot badań realizowanych praktycznie na całym świecie. Nie są to projekty ograniczone do zamkniętego kręgu kilku ośrodków akademickich, ale badania realizowane w szerokich ramach różnorodnych podejść teoretycznych, kulturowych i etnicznych.

Elementem, który z pewnością utrudnia odnalezienie „wspólnego mianownika” w rozumieniu i interpretowaniu wyników badań, są odmienne podejścia teoretyczne, różnorodne narzędzia badawcze i nierzadko trudne do unifikacji założeń metodologicznych.

Pomimo tych niewątpliwych ograniczeń, zagadnienia związane z poszukiwaniem zależności pomiędzy kompetencjami emocjonalnymi a różnymi aspektami zarządzania będą z pewnością kontynuowane i rozwijane. Kolejne, zrealizowane projekty badawcze i wnioski z nich wypływające, powinny prowadzić do coraz bardziej precyzyjnego definiowania kluczowych pojęć oraz adekwatnego doboru metod i narzędzi diagnostycznych.

W mojej opinii, nic nie straciły ze swojej aktualności sugestie C. Chernissa, od wielu lat prowadzącego badania diagnozujące zależności pomiędzy kompetencjami emocjonalnymi a zagadnieniami efektywności menedżerskiej. Cherniss proponuje trzy podstawowe działania prowadzące do klaryfikacji procesów badawczych dotyczących inteligencji emocjonalnej:

- *Przyjęcie jednej, spójnej definicji pojęcia inteligencji emocjonalnej.*
- *Dopracowanie narzędzi diagnozy parametrów inteligencji emocjonalnej, w kierunku stworzenia kwestionariuszy i testów bardziej uniwersalnych i lepiej wystandardyzowanych.*
- *Wypracowanie ujednoliconych kryteriów oceny skuteczności przywództwa.*

Autor podkreśla, iż najnowsze badania w coraz większym stopniu wskazują na istnienie pozytywnych zależności pomiędzy składowymi inteligencji emocjonalnej a różnymi aspektami efektywnego zarządzania, odwołującymi się w szczególności do zagadnień relacji społecznych oraz uwarunkowań radzenia sobie ze stresem organizacyjnym itp.<sup>265</sup>

Kierując się zaprezentowanymi powyżej wnioskami z prowadzonych dotychczas badań, dużą uwagę poświęciłem jakości narzędzi pomiarowych zarówno w kontekście inteligencji emocjonalnej jak i stylów kierowania.

## **2.3 STYLE KIEROWANIA**

### **2.3.1 Definicje stylów kierowania**

---

<sup>265</sup> Cherniss, C. „Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept”, *Industrial and Organizational Psychology*, Volume 3, Issue 2, June 2010., s. 110 – 126.; Published online by Cambridge University Press: 07 January 2015.

*Styl kierowania* można zdefiniować jako zestaw względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych<sup>266</sup>.

Zasadniczymi elementami składowymi stylów kierowania są metody, sposoby i techniki oddziaływania kierownika na podwładnych, wykorzystywane w sposób świadomy i celowy, bezpośrednio odnoszące się do relacji interpersonalnych.

Styl kierowania jest więc rodzajem relacji interpersonalnej opartej na wpływniu menedżera na podwładnych i ukierunkowania ich działania na realizację określonego celu<sup>267</sup>.

D. McGregor definiuje styl kierowania jako sposób radzenia sobie menedżera z organizacyjną rzeczywistością, powstały w wyniku podejmowanych prób i błędów<sup>268</sup>.

W. Kieżun określa styl kierowania jako zestaw różnych technik kierowania, które rozumiane są jako zestawy bodźców, za pomocą których przełożony wpływa na podwładnych<sup>269</sup>.

R. Kahn i D. Katz ujmują styl kierowania, jako zachowanie menedżera wobec podwładnych, wynikające z jego kompetencji osobowościowych i zawodowych, zmierzające do realizacji celów organizacji<sup>270</sup>.

T. Strzelecki podkreśla obecność dwóch aspektów stylu kierowania – subiektywny – będący zestawem przekonań danego menedżera, co do charakteru jego, osobistego stylu kierowania oraz obiektywny – związany z tym jak realnie postrzegają dany styl podwładni. Efektywny styl kierowania zakłada zgodność obu wymienionych powyżej perspektyw<sup>271</sup>.

G. Bartkowiak traktuje natomiast styl kierowania jako całość zachowań kierownika i jego interakcji z podwładnymi w procesie działania. Styl kierowania charakteryzuje menedżera, wyróżnia go spośród innych i tworzy serię wzorców zachowań<sup>272</sup>.

Ł. Sułkowski ujmuje kontekst stylów kierowania jako uświadomionych, a więc wykorzystywanych celowo elementów *wzorów kierowania*.

---

<sup>266</sup> Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005., s. 59.

<sup>267</sup> Tannenbaum, R., Weschler, I., Massarik, F. „Leadership and Organization”, McGraw-Hill., N.Y. 1961., s. 24.

<sup>268</sup> McGregor, D. „The Professional Manager”, McGraw-Hill, N.Y., 1967., s. 68.

<sup>269</sup> Kieżun, W., Kwiatkowski, S. „Style zarządzania. Teoria i praktyka”, Wyd. „KiW” Warszawa, 1977., s. 118.

<sup>270</sup> Katz, R., Kahn, D. „Społeczna psychologia organizacji”. PWN Warszawa, 1979., s. 89.

<sup>271</sup> Strzelecki, T., „Organizacja pracy”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995., s. 91.

<sup>272</sup> Bartkowiak, G. „Psychologia zarządzania”. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1997., s. 67.

Wzory kierowania to schematy społeczne interakcji *przełożony – podwładny*, oparte na zespole wartości, norm i założeń, wykorzystywane w organizacjach. Mają postać utrwalonych nawyków, sposobów zachowania, stereotypów i postaw, wywierających istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji gospodarczej. W opinii autora, wybór określonych stylów kierowania może być świadomy i mieć związek między innymi ze znajomością teorii kierowania<sup>273</sup>.

G. T. Hunt definiuje styl kierowania jako formę komunikacji oraz całokształt relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym. Styl kierowania obejmuje bezpośrednią relację pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami przedsiębiorstwa w znaczącym stopniu wpływającą na powodzenie podejmowanych aktywności biznesowych. Kluczowym elementem stylu kierowania jest definiowanie celów, planów, wzmacnianie motywacji pracowników ukierunkowanej na realizację celów oraz integrowanie wszystkich działań zorientowanych na realizowanie wspólnych przedsięwzięć<sup>274</sup>.

Dla R. W. Griffina styl kierowania to względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na zachowania podwładnych, poprzez wykorzystywanie zbioru metod i technik kierowania ludźmi w procesie wykonywania funkcji i władzy kierowniczej oraz realizowania roli organizacyjnej<sup>275</sup>.

Dokonując podsumowania, należy podkreślić, iż naukowe definicje *stylu kierowania* akcentują znaczenie poniższych składowych tego pojęcia:

- *Intencjonalny*, celowy akt działania menedżera.
- Wynikający z pełnionej *funkcji* (kontekst sprawowanej władzy organizacyjnej).
- *Relacyjny*, interakcja pomiędzy przełożonym a podwładnymi.
- *Trwały* i charakterystyczny dla danego menedżera *sposób zachowania* oparty na różnych formach *perswazji*, bazujących na wykorzystaniu zróżnicowanych *technik i metod* oddziaływania.
- Zorientowany na realizację *celów* organizacyjnych.

---

<sup>273</sup> Sułkowski, Ł., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001., s. 201-202.

<sup>274</sup> Ilies, R., Judge, T., „On The heritability of job satisfaction: The mediating role of personality”, The Journal of Applied Psychology., Nr 88(4), 2003., s. 32-33.

<sup>275</sup> Griffin, R. W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa., 2004., s. 553-557.

Inaczej jeszcze podszedł do tego zagadnienia J. Zieleniewski<sup>276</sup>, precyzując czynniki formujące styl kierowania w instytucjach gospodarczych (tab.5).

Tabela 5 - Czynniki formujące styl kierowania wg. J. Zieleniewskiego

Wyróżniki:	Czynniki:
<b>Rodzaj (typ) produkcji</b>	poziom zagrożenia, stopień trudności pozyskania zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych, stopień algorytmizacji czynności działań.
<b>Charakter pracy</b>	stopień twórczości / samodzielności i niezależności, złożoność pracy.
<b>Stabilność instytucji</b>	stopień i zakres formalizacji więzi organizacyjnych, poziom wymaganej adaptacji do zmian otoczenia.
<b>Cechy i dyspozycje kierownika</b>	nastawienie do pracy, wykształcenie, zdolność analizy i oceny, ambicje / aspiracje, doświadczenie, wartości kulturowe / subkulturowe.
<b>Cechy i dyspozycje podwładnych</b>	kwalifikacje, wykształcenie, umiejętności, dążenie do samodzielności, samorealizacji, interesy, potrzeby, oczekiwania, zdolność uczenia się.
<b>Właściwości sytuacji kierowania</b>	poziom napięcia emocjonalnego, warunki ekstremalne (krytyczne), stabilność/turbulentność sytuacji.
<b>Właściwości środowiska (otoczenia)</b>	społeczno-kulturowe, ekonomiczne, organizacyjne.

Źródło: Zieleniewski, J. „Organizacja i zarządzanie”, PWN, Warszawa 1981., s. 31.

*Styl kierowania* można zatem definiować jako sposób oddziaływania przełożonych na podwładnych, co determinuje charakter relacji kształtowanych pomiędzy tymi dwiema grupami zatrudnionych wprost przekładający się na sposób realizacji zadań biznesowych oraz efektywność organizacji<sup>277</sup>. *Style kierowania* są elementem systemu zarządzania przedsiębiorstwem, stanowiącego całość rozwiązań organizacyjnych realizujących koncepcję wizji i misji firmy, w których szczególną rolę przypisuje się czynnikiowi ludzkiemu tworzącemu wartość organizacji<sup>278</sup>.

### 2.3.2 Style kierowania a style zarządzania

<sup>276</sup> Zieleniewski, J. „Organizacja i zarządzanie”, PWN, Warszawa 1981., s. 31.

<sup>277</sup> Sokołowska S., „Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne”, Uniwersytet Opolski, Opole, 2009., s. 200.

<sup>278</sup> Sobków C., „Podstawy zarządzania”, WSHE, Włocławek., 2003., s. 171.

*Styl zarządzania* to preferowany przez organ zarządzający względnie stały zestaw metod i technik zarządzania usytuowany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, który zapewnia koordynację działań jego społecznych i technicznych podsystemów w zakresie osiągnięcia celów strategicznych<sup>279</sup>.

*Style zarządzania* i *style kierowania* są elementami *systemu zarządzania* traktowanego, jako całość rozwiązań organizacyjnych, instytucjonalnych i funkcjonalnych realizujących określoną wizję przedsiębiorstwa oraz sposób kierowania ludźmi i organizacją. Styl zarządzania jest także metodą na minimalizowanie niekorzystnych różnic występujących pomiędzy siłami stagnacyjnymi, a dynamizującymi zmiany w przedsiębiorstwie<sup>280</sup>.

Pomiędzy stylami kierowania i stylami zarządzania występują ważne różnice (tab. 6).

Tabela 6 - Różnice pomiędzy stylami kierowania a stylami zarządzania

<i>Styl kierowania:</i>	<i>Styl zarządzania:</i>
mający związek z cechami indywidualnymi lidera.	zobiektywizowany, sformalizowany.
wywierający ograniczony wpływ na styl zarządzania przedsiębiorstwem.	wpływający na dobór stylów kierowania na wszystkich szczeblach zarządzania.

Źródło: Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005, s. 63-64.

*Style zarządzania* oraz *style kierowania* spełniają w organizacjach następujące funkcje<sup>281</sup>:

- *Integracyjną* – konsolidowanie pracowników oraz podsystemów przedsiębiorstwa wokół celów i zadań organizacji.
- *Motywacyjną* – wpływanie na pracowników w kontekście wykonywania działań zaplanowanych na poszczególnych szczeblach zarządzania poprzez między innymi uświadamianie im spójności ich osobistych interesów z interesami organizacji.

<sup>279</sup> Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005., s. 62-63.

<sup>280</sup> Strzelecki, T., „Organizacja pracy”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995., s. 9.

<sup>281</sup> Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005., s. 64.

- *Stymulacyjną* – pobudzanie wszystkich elementów przedsiębiorstwa do ukierunkowanego działania na rzecz osiągnięcia zakładanych celów uznanych za korzystne.

*Style zarządzania* oraz *style kierowania* stanowią istotny warunek powodzenia aktywności przedsiębiorstwa w danym segmencie rynku, tworząc podstawę kształtowania się kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w znaczący sposób wpływającej na motywację i poziom zaangażowania pracowników, w efekcie więc determinującej efektywność organizacji. *Style zarządzania* i *kierowania* będąc istotnymi determinantami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wpływają na klimat relacji społecznych w organizacji, nadając im unikalny dla danej organizacji charakter.

### **2.3.3 Style kierowania – przegląd kluczowych teorii**

Zagadnienia związane z uwarunkowaniami skuteczności leaderskiej stanowią od wieków temat różnorodnych rozważań, a od początku XX w. także obiekt badań naukowych.

#### **Style kierowania w świetle klasycznej teorii zarządzania**

Dynamiczny rozwój kapitalistycznej gospodarki początków XX w., zaowocował erą „przemysłowej rewolucji”. Zagadnieniom związanym z rozwojem technologicznym i postępującą mechanizacją procesu produkcji, zaczęły towarzyszyć badania nad zwiększaniem efektywności organizacji pracy, skuteczności kierowania i indywidualnej wydajności pracowników.

Jednym z pionierów naukowego podejścia, opartego na badaniach empirycznych i racjonalnym wnioskowaniu był F. W. Taylor, oficjalnie uznany za „twórcę zarządzania naukowego”.

Bazując na badaniach empirycznych, F. Taylor wskazywał na konieczność podziału pracy na prostsze czynności. Korzyścią takich działań miał być wzrost ogólnej efektywności. Ważnym czynnikiem był także fakt, iż po dokonaniu podziału procesu produkcyjnego na mniejsze elementy praca mogła być wykonywana sprawniej i z większą starannością.



Jednocześnie kierownictwo posiadało niemal całkowitą kontrolę nad zadaniami i przebiegiem pracy.

Istota kierowania w ujęciu Taylora sprowadzała się do przekazywania pracownikowi konkretnych instrukcji wraz z harmonogramem wykonywania określonych czynności oraz oczekiwania ich skrupulatnego wykonania. Motywowanie opierało się na wzajemnie współistniejącym systemie kar i nagród<sup>282</sup>.

Styl kierowania menedżera pracującego w modelu zdefiniowanym przez Taylora bazował na autorytarnej relacji opartej na formalnym statusie przełożonego z przewagą czynności kontrolnych.

Model taylorowski (dziś nazywany także „klasycznym”), traktował człowieka, jako element systemu organizacji pracy, bazujący na racjonalnym działaniu opartym o balansowanie pomiędzy nagrodami i karami. Ten swoisty „*homo economicus*” pozbawiony został kontekstu społecznego, relacyjnego, interpersonalnego, a także emocjonalnego.

Warto podkreślić, iż w początkach XX w., pionierskich czasach kształtowania się nauki o zarządzaniu, także polski ekonomista A. Heydel, przedstawiciel Krakowskiej Szkoły Ekonomicznej, doceniał wartość kształcenia w zakresie wiedzy o organizacji pracy i kierowaniu<sup>283</sup>.

## **Style kierowania w ujęciu nurtu stosunków społecznych**

Na tle polemiki z „klasyczną” koncepcją kierowania wyłonił się nurt „*stosunków społecznych*”, znany również jako „*behawioralny*”, będący kolejnym po szkole „*taylorowskiej*” etapem rozwoju nauki o zarządzaniu. Nurt ten powstał jako rozwinięcie kierunku klasycznego, w kontekście uwzględnienia zagadnień psychospołecznych. W ujęciu zwolenników podejścia behawioralnego pracownika nie można traktować jedynie jako człowieka ekonomicznego, a należy dostrzegać w nim człowieka społecznego („*homo socialis*”). Przedstawiciele tego nurtu uważali ponadto, że bodźce ekonomiczne nie są jedynymi motywatorami i konieczne jest

---

<sup>282</sup> Piotrowski W., Koźmiński, A. (red.). „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010., s. 622-625.; Giddens, A., Sutton, P. „Socjologia”, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012., s. 893.

<sup>283</sup> Wyspiański, B. „Państwo, gospodarka, kultura w poglądach Romana Dmowskiego i Adama Heydla”, Uniwersytet Wrocławski, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, Katedra Doktryn Politycznych i Prawnych, niepublikowana praca magisterska, 2023., str. 78-79.

poznanie motywów oraz zachowań decydujących o poziomie i sposobie realizacji celów przedsiębiorstwa czy organizacji. Nowego wymiaru nabrały także nieformalne relacje oraz nieformalne grupy powstające w pracy, okazało się bowiem, iż wywierają one wyraźny wpływ na powodzenie realizowanych zadań<sup>284</sup>.

Pionierem tego podejścia był E. Mayo, którego eksperymenty wskazywały na znaczenie relacji interpersonalnych w miejscu pracy w kontekście wydajności i efektywności pracowników. Badania Mayo wykazały, że dzięki nawiązaniu bezpośredniej relacji z pracownikiem można uzyskać istotne informacje, ważne z perspektywy udoskonalania funkcjonowania organizacji. Odpowiednio zorganizowany czas pracy z zagwarantowanymi przerwami na odpoczynek stał się ważniejszy dla pracowników niż nagrody. Istotnym elementem okazało się także umożliwienie kontaktowania się między pracownikami w pracy, co redukowało problem samotności w pracy i poczucie alienacji<sup>285</sup>.

Przedstawiciele nurtu „*stosunków społecznych*”, wskazywali, iż ważnym elementem stylu kierowania są interakcje społeczne pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami. Ważnego znaczenia nabrały kwestie zaangażowania, wspólnego rozwiązywania konfliktów, pracy zespołowej, kierowania dopuszczającego różne formy partycypacji decyzyjnej. Menedżerowie zaczęli także zwracać uwagę na kontekst potrzeb rozwojowych pracowników<sup>286</sup>.

Rola menedżera zaczęła więc ewoluować w kierunku modelu mentoringowego oraz moderacyjnego, zorientowanego na facylitację procesów grupowych. Wśród stosowanych stylów kierowania pojawiły się style dopuszczające możliwość partycypowania pracowników w procesach decyzyjnych<sup>287</sup>.

Prowadzone badania w coraz większym stopniu wskazywały na istotę roli menedżera w procesie efektywnego zarządzania. W tym nurcie badawczym powstawały liczne koncepcje koncentrujące uwagę na charakterystyce stylów kierowania.

---

<sup>284</sup> Rzoska, A.A. „Szkoła behawioralna – od humanizmu do transhumanizmu”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2022., s. 156-157.

<sup>285</sup> Świdorski, J., „Efekt z Hawthorne”. w: <http://docplayer.pl/15732063-Efekt-z-hawthorne-dbanie-o-kondycje-psychofizyczna-pracownika-jest-najistotniejszym-czynnikiem.html>, 2022.

<sup>286</sup> Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014., s. 14.

<sup>287</sup> Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 149.

## Style kierowania w koncepcji K. Lewina, R. Lippita i R. K. White'a

W roku 1939 powstała koncepcja autorstwa K. Lewina, R. Lippita i R. K. White'a. Autorzy wyróżnili trzy podstawowe style kierowania<sup>288</sup>:

- Demokratyczny.
- Autorytarny.
- Laissez-Faire (liberalny, nieingerujący, bierny).

*Styl demokratyczny* charakteryzuje się otwartością oraz zasięgiem opinii merytorycznych u pracowników przed podjęciem decyzji (elementy partycypacji decyzyjnej). Kierownik przykłada wagę do budowania dobrych relacji w zespole opartych na zaufaniu. Jest zainteresowany rozwojem zawodowym swoich pracowników, wspiera samodzielność i autonomię, dba o poziom satysfakcji. Styl demokratyczny ma najwyższym stopniu uniwersalny i zrównoważony charakter. Pracownicy w ramach tego stylu posiadają znaczny wpływ podejmowane decyzje oraz sposób realizacji zadań. Istotą demokratycznego stylu kierowania pozostaje partnerstwo, podmiotowy charakter relacji bazujących na wzajemnej życzliwości i asertywności<sup>289</sup>.

*Autokratyczny styl kierowania* opiera na sprawowaniu kontroli przez menedżera i jego bezpośrednim nadzorze. Oczekiwane rezultaty działania podwładnych zazwyczaj przyjmują postać precyzyjnie wykonanych instrukcji bez możliwości zmian czy modyfikacji. W ramach tego stylu, przełożony odgrywa rolę podmiotową, podwładni natomiast pełnią funkcje wykonawcze. Kierownik zazwyczaj obdarza podwładnych niskim poziomem zaufania, co skutkuje kreowaniem nadmiernych mechanizmów kontroli. Istota motywowania bazuje na negatywnych emocjach, zatem głównym narzędziem motywacyjnym jest kara. Pozytywne przejawy motywacji (nagrody, pochwały), mają wyjątkowy i sporadyczny charakter. Potrzeby pracowników, ich osobiste cele oraz motywacja są wtórne wobec zadań i celów organizacji. W takim paradygmacie kierowania pracownicy zazwyczaj zachowują się biernie, nie wykazują zaangażowania, inwencji ani poczucia odpowiedzialności<sup>290</sup>.

---

<sup>288</sup> Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. „Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, *Journal of Social Psychology*, 10:2, (1939: May), s. 271 – 283.

<sup>289</sup> Oleksyn, T. „Sztuka kierowania”, *Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego*, Warszawa., 1997., s. 65-67.

<sup>290</sup> Roślak-Olczyk, M. „Styl kierowania a satysfakcja pracowników”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie.*, Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486; tom XIV, zeszyt 5, część II, 2013, s. 164-165.

*Styl laissez-faire (liberalny)* jest nazywany również *nieingerującym* lub *biernym*. Styl ten charakteryzuje się pozostawieniem pracownikom bardzo dużej swobody działania zarówno w kontekście podziału zadań, jak i organizacji pracy. Menedżer na ogół nie ingeruje w tok wykonywania zadań, stroni od własnego udziału w procesie wykonawczym, unika także oceniania wykonanej pracy. Istota jego roli sprowadza się do zapewnienia podwładnym narzędzi, materiałów, dzięki którym możliwe jest wykonanie danego zadania. Przełożony udziela współpracownikom wsparcia sporadycznie i w zasadzie tylko wówczas, gdy zostanie o to wyraźnie poproszony. Nieingerujący przełożony nie omawia wyników zrealizowanych zadań, nie prowadzi podsumowań, nie korzysta z technik pracy zespołowej, unika zadrażnień i konfrontacji, gdyż potencjalny konflikt postrzega jako zdecydowanie niepożądany. Styl bierny charakteryzuje się strategią ciągłego unikania, menedżer nie wywiera istotnego wpływu ani na styl pracy podwładnych, ani na poziom ich zaangażowania<sup>291</sup>.

## **Style kierowania według D. McGregora**

W roku 1960 D. McGregor zaprezentował teoretyczną podstawę swojej koncepcji stylów kierowania - *autorytarnego* (Teoria X) i *partycypacyjnego* (Teoria Y)<sup>292</sup>.

Menedżerów preferujących styl kierowania zgodny z *Teorią X* cechuje negatywne podejście do oceny potencjału zespołu, którym zarządzają, zakładają więc pesymistyczną wizję podwładnych jako osób pozbawionych motywacji, biernych i niezainteresowanych realizacją postawionych zadań oraz kwestiami rozwoju zawodowego.

Z tego powodu, menedżerowie preferujący *Teorię X* wykluczają obecność wewnętrznej motywacji podwładnych uważając, że powinni oni być stymulowani do działania zestawem zewnętrznych nagród i kar oraz narzędziami szczegółowej kontroli. Budowa tego rodzaju klimatu organizacyjnego powoduje monotonną, pozbawioną energii atmosferę podporządkowania i bierności. Pracownicy oceniani są skrupulatnie z wykorzystaniem różnych narzędzi kontrolnych.

---

<sup>291</sup> Oleksyn, T. „Sztuka kierowania”, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa., 1997., s. 68.

<sup>292</sup> McGregor D., „The Human Side of Enterprise, Annotated Edition”, McGraw-Hill-Education Europe., 2006., s. 34-36

Tego rodzaju, autorytarny styl kierowania wywołuje apatię i brak zaangażowania podwładnych, którzy w każdym aspekcie swego działania są oceniani i kontrolowani w oparciu o różnorodne kryteria oceny. Pozbawieni wewnętrznej motywacji i autonomii działania, reagują wyłącznie na zewnętrzne motywatory, wykazując bardzo niski poziom identyfikacji z menedżerem i organizacją. W opinii McGregora organizacje zarządzane w oparciu o *Teorię X* cechuje centralizacja, powolność działania, schematyczność i niskie zdolności adaptacyjne. Jedyny cel pracownika sprowadza się do zrealizowania postawionego celu. Zagadnienia rozwoju zawodowego i osobistego są kompletnie wtórne w kontekście potencjału do realizacji powtarzalnych zadań.

Kierownicy będący zwolennikami *Teorii Y*, działają w całkowicie odmiennym paradygmacie kierowania. Żywią przekonanie o pozytywnym nastawieniu oraz potencjale kompetencyjnym podwładnych wystarczającym do realizacji postawionych zadań. W związku z tym, chętnie korzystają z partycypacyjnego stylu kierowania, budując otwarte relacje ze współpracownikami oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu. W ramach takiego modelu kierowania, pracownicy ponoszą znacznie wyższą odpowiedzialność za powierzane do realizacji zadania. Styl kierowania oparty na *Teorii Y*, zachęca do podejmowania inicjatywy, skłania ku autonomii i zaangażowaniu, minimalizując narzędzia kontroli. Atmosfera oparta na otwartej komunikacji skłania podwładnych do podejmowania wyzwań, odpowiedzialności oraz samodoskonalenia.

Organizacje wykorzystujące style kierowania na bazie *Teorii Y*, tworzą przestrzeń do rozwoju zawodowego, awansu, skłaniają ku podejmowaniu wyzwań zawodowych. Cechuje je wysoka dynamika działania, innowacyjność oraz zdolność do szybkiej adaptacji. Zatrudnionych pracowników określa wysoka motywacja wewnętrzna, samodzielność, kreatywność i gotowość do podnoszenia kwalifikacji. Pracownicy identyfikują się z firmą, jej wartościami i misją oraz darzą autentycznym szacunkiem przełożonych.

## **Koncepcje stylów kierowania opracowane na Uniwersytecie Michigan**

Rozwój praktyki badawczej w obszarze zarządzania (badania funkcji i stylów kierowania), prowadzony w amerykańskim ośrodku naukowym – *Uniwersytecie Michigan*, zaowocował wyodrębnieniem kolejnej koncepcji, dwóch stylów kierowania<sup>293</sup>:

- *Styl zorientowany na zadania* – charakteryzuje kierownika maksymalnie skoncentrowanego na wyniku, mniej troszczącego się o rozwój pracowników.
- *Styl zorientowany na pracowników* – charakteryzuje kierownika starającego się bardziej motywować podwładnych niż kontrolować ich działania. Ten styl zakłada także motywujące oddziaływanie na pracowników poprzez współuczestnictwo w podejmowaniu dotyczących ich decyzji oraz budowanie bliskich relacji opartych na zaufaniu i współpracy.

Wyniki badań przeprowadzonych w *Uniwersytecie Michigan* wykazały, iż w najefektywniejszych zespołach roboczych kierownicy koncentrowali się w większym stopniu na pracownikach niż na zadaniach. Badania pokazały także, iż najskuteczniejsi menedżerowie okazywali wsparcie podwładnym, angażowali pracowników w procesy decyzyjne i motywowali do stawiania ambitnych celów zawodowych<sup>294</sup>.

Projekty prowadzone w *Uniwersytecie Michigan*, zainspirowały innych badaczy do rozwijania tematyki stylów kierowania.

## **„System 4” R. Likerta**

W gronie naukowców zainspirowanych badaniami prowadzonymi na *Uniwersytecie Michigan* znalazł się między innymi R. Likert, autor koncepcji znanej pod nazwą „*System 4*”. Likert wyodrębnił cztery, podstawowe style kierowania<sup>295</sup>:

- *Styl opresyjno-autorytarny* – opierający się na pełnej centralizacji decyzji, nasilonej kontroli i niskim poczuciu zaufania do podwładnych. Cechą charakterystyczną tego stylu jest oczekiwanie restrykcyjnego przestrzegania instrukcji, brak przestrzeni na samodzielność, ograniczony przepływ informacji, zminimalizowany poziom

---

<sup>293</sup> Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 386.

<sup>294</sup> Tamże, s. 387.

<sup>295</sup> Zbiegień-Maciąg, L., Wernek, B., Pawnik, W. „Zarządzanie personelem w firmie”, Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 1999., s. 57.

informacji zwrotnej (zazwyczaj jednokierunkowy i niemal wyłącznie negatywny), wyraźna przewaga kar nad nagrodami.

- *Styl patronacko-autorytarny* – opierający się na bardzo silnej pozycji dominującego lidera. Menedżer kluczowe decyzje podejmuje samodzielnie, informując pracowników o przyjętych rozwiązaniach. Lider przyjmuje informację zwrotną od pracowników, jednak niekoniecznie uwzględnia ją w działaniu. Motywowanie bazuje na balansie nagród i kar. Opisany styl jest łagodniejszą formą stylu opresyjno-autorytarnego, jego cechą charakterystyczną jest względnie szybki proces decyzyjny, jasny podział obowiązków i zadań. Styl ma znamiona relacji paternalistycznej, premiującej lojalność i podporządkowanie.
- *Styl konsultatywny* – bazujący na większej otwartości i zaufaniu. Kierownik konsultuje z podwładnymi propozycje rozwiązań, choć ostateczna decyzja należy do niego. Menedżer jest otwarty na informację zwrotną ze strony podwładnych, jest zainteresowany ich opiniami i oczekiwaniami. Kluczowym elementem klimatu organizacyjnego pozostaje wzajemne zaufanie.
- *Styl partycypacyjny* – opiera się na pełnym zaufaniu kierownika do podwładnych, co przekłada się na faktycznym współdziałanie pracowników w procesie podejmowania decyzji. Styl ten w opinii Likerta jest najbardziej efektywny i prowadzi na ogół do uzyskania wysokiej efektywności menedżerskiej.

Ostatnią przytoczoną w dysertacji koncepcją stylów kierowania jest koncepcja D. Golemana.

### **Style kierowania w ujęciu D. Golemana**

W roku 2000 D. Goleman zaproponował koncepcję stylów kierowania związanych z emocjonalnymi kompetencjami lidera. W opinii autora każdy ze zdiagnozowanych sześciu

stylów kierowania wywiera znaczący wpływ na klimat organizacyjny i sprawdza się w określonych warunkach<sup>296</sup>.

Goleman wyodrębnił następujące style kierowania<sup>297</sup>:

- *Styl nakazowy* – bazuje na oczekiwaniu bezwzględnego posłuszeństwa, zazwyczaj związany z kreowaniem atmosfery strachu, dystansowaniem się lidera do współpracowników, całkowitej samodzielności decyzyjnej lidera. Tego rodzaju styl wpływa negatywnie na klimat organizacyjny, pozbawia pracowników zaangażowania, kreatywności i identyfikacji z organizacją. *Styl nakazowy* sprawdza się w sytuacjach kryzysowych, wymagających podjęcia natychmiastowych działań pod silnym i jednoznacznym kierownictwem.
- *Styl autorytatywny* – opiera się na energii, wizji i entuzjazmie lidera. Autorytatywny przywódca motywuje ludzi pokazując im jasno zdefiniowany, zrozumiały cel oraz wskazuje, jakie działania należy podjąć, aby go osiągnąć. Pracownikom znane są także nagrody oraz kryteria ich osiągania. Menedżer wspiera podwładnych nie ograniczając swobody ich działania, wyznacza końcowy cel, ale zezwala na elastyczność w podejmowaniu działań prowadzących do jego realizacji. *Styl autorytatywny* dzięki elastycznemu podejściu charakteryzuje się dużą uniwersalnością i adekwatnością do różnych sytuacji. Warto jednak podkreślić, iż efektywne wykorzystanie tego stylu wymaga egalitaryzmu i partnerstwa w relacjach pomiędzy menedżerem a pracownikami.
- *Styl afiliacyjny* – zorientowany na pracowników, nastawienie na budowanie dobrej atmosfery współpracy, harmonijnych relacji. Lider prowadzi zespół poprzez budowanie silnych relacji emocjonalnych, stawiając na zespołowość i lojalność. Styl afiliacyjny stymuluje komunikację, samodzielność oraz kreatywność podwładnych. Tego typu styl koncentruje się na pozytywnych doświadczeniach, nie sprawdza się w sytuacjach konfliktu i silnej presji na wynik. *Styl afiliacyjny* staje się bardziej efektywny w synergii ze *stylem autorytatywnym*.

---

<sup>296</sup> Fitzgerald, M., Hunt, J. „Styles of Leadership”, w: „Leadership – Regional and Global aspects”, Cambridge University Press., 2018., s. 71.

<sup>297</sup> Goleman, D. „The Emotional Intelligence of Leaders”, [w:] „Leader to Leader”1998., s. 87-88.; Fitzgerald, M., Hunt, J. „Styles of Leadership”, w: „Leadership – Regional and Global aspects”, Cambridge University Press., 2018., s. 88-90.



- *Styl demokratyczny* – zakłada autonomiczny udział podwładnych w kluczowych procesach decyzyjnych. Jest najbardziej efektywny w sytuacji, gdy menedżer zarządza grupą dojrzałych profesjonalistów i szuka najlepszego, dostępnego rozwiązania. Tego rodzaju styl kierowania stymuluje podwładnych do odpowiedzialności za wypracowane rozwiązania, zwiększając motywację do realizacji działań, na których wybór miało się bezpośredni wpływ. *Styl demokratyczny* zazwyczaj pozytywnie wpływa na klimat organizacyjny, choć nie jest skuteczny w sytuacjach kryzysowych (wymagających szybkich decyzji), a także w sytuacji, gdy zespół składa się z osób o niskich kompetencjach lub gdy w zespole panuje konflikt.
- *Styl nadającego tempo* – bazuje na osobistym przykładzie lidera, który stawia ambitne cele i sam daje przykład swoim postępowaniem i zaangażowaniem. Jest silnie zorientowany na cel, stąd też przywiązuje ogromną uwagę do efektywności i skrupulatnego rozliczania podwładnych. Potrafi dostrzec każdy błąd i wykazuje skłonności do nadmiernego perfekcjonizmu. W praktyce jego wpływ na klimat organizacyjny jest – w dłuższej perspektywie czasowej – destrukcyjny. Tego rodzaju styl kierowania zakłada podporządkowanie pracowników wizji działania przełożonego i przez to pozbawia ich autonomii i poczucia podmiotowości. *Styl nadającego tempo* sprawdza się w sytuacjach, gdy lider zarządza grupą silnie zmotywowanych profesjonalistów o bardzo wyraźnej motywacji zadaniowej.
- *Styl trenerski (coachingowy)* - opiera się na systematycznej pracy lidera z podwładnymi nad rozwijaniem ich samoświadomości oraz kompetencji zawodowych. Praca menedżera z podwładnymi dotyczy na ogół długofalowej perspektywy działania, oparta jest na stałej informacji zwrotnej, nastawieniu na mocne strony pracownika. *Styl trenerski* nie tylko buduje partnerskie relacje pomiędzy menedżerem a podwładnymi, ale przekłada się na ich poziom zaangażowania, poczucie sensu i wpływu, co prowadzi do postępującego wzrostu efektywności. *Styl trenerski* kształtuje atmosferę uczenia się, partnerstwa oraz odpowiedzialności, budując pozytywny klimat organizacyjny. Styl ten wymaga jednak zaangażowania menedżera i zazwyczaj wiąże się ze skutecznością uzyskiwaną w dłuższej perspektywie czasowej. *Styl trenerski* może okazać się nieskuteczny, jeśli pracownicy nie wykazują zainteresowania rozwojem.

W opinii Golemana, kluczem efektywnego zarządzania jest elastyczne wykorzystywanie każdego z sześciu stylów w kierowaniu, adekwatnie do wymogów sytuacji, możliwości i oczekiwań zespołu. Menedżer zorientowany na doskonalenie swoich kompetencji liderekich, w pierwszej kolejności powinien poznać swoje naturalne predyspozycje w zakresie preferencji do określonego stylu. W dalszej kolejności bazując na kompetencjach emocjonalnych (wchodzących w zakres *inteligencji emocjonalnej*), powinien w świadomy sposób pracować nad doskonaleniem swego stylu kierowania, opierając się na ocenie skuteczności własnych działań liderekich podejmowanych w danej sytuacji<sup>298</sup>.

D. Goleman wspólnie z R. Boyatzisem oraz A. McKee dokonali modyfikacji koncepcji stylów kierowania pierwotnie opracowanej przez Golemana. W nowym ujęciu przeanalizowano wpływ stylów kierowania na klimat emocjonalny, jaki charakteryzuje członków zespołów zadaniowych zarządzanych przy wykorzystaniu określonego stylu. Badania przeprowadzone na próbie 3870 menedżerów z różnych krajów pozwoliły na potwierdzenie tezy, iż liderzy posługujący się stylami pozytywnie oddziałującymi na emocje uzyskiwali wyraźnie lepsze wyniki finansowe niż ci, którzy z nich nie korzystali<sup>299</sup>.

Autorzy opracowali zestaw sześciu stylów kierowania oraz zdefiniowali, w jaki sposób wpływają na atmosferę w zespole. W opinii autorów, zaprezentowana przez nich koncepcja stylów kierowania, jest o tyle nowa, iż umożliwia bezpośrednie dostrzeżenie, w jaki sposób każdy ze stylów wpływa na atmosferę panującą w organizacji, a tym samym na efektywność podejmowanych działań.

Tabela 7 - Style kierowania według Golemana, Boyatzisa i McKee

Styl Kierowania:	<i>W jaki sposób wpływa?</i>	<i>Wpływ na atmosferę?</i>	<i>W jakiej sytuacji jest efektywny?</i>
<b>WIZJONERSKI</b> ( <i>visionary</i> )	Pociąga ludzi ku realizacji wspólnej wizji.	Bardzo silnie pozytywny.	Kiedy zmiany wymagają nowej wizji albo gdy potrzebny jest wyraźny kierunek działania.
<b>TRENEERSKI</b> ( <i>coaching</i> )	Łączy potrzeby pracowników z celami organizacji.	Bardzo pozytywny.	Kiedy trzeba pomóc pracownikom nauczyć się nowych, trwałych kompetencji, aby mogli

<sup>298</sup> Goleman, D. „Leadership that gets results”, Harvard Business Review, nr 78 (2), 2000., s. 78-79.

<sup>299</sup> Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A., „Naturalne przywództwo”, J. Santorski - Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa, 2002., s. 73-78.

			rozwijać efektywność własnej pracy.
<b>AFILIACYJNY</b> ( <i>affiliative</i> )	Buduje harmonię poprzez tworzenie więzi międzyludzkich.	Pozytywny.	Kiedy należy usunąć konflikt w zespole. Zmobilizować do działania w trudnym momencie albo wzmocnić poczucie więzi.
<b>DEMOKRATYCZNY</b> ( <i>democratic</i> )	Docenia wkład każdego pracownika i uzyskuje zaangażowanie poprzez współuczestnictwo i współdecydowanie.	Pozytywny.	Kiedy należy doprowadzić do zgody, podjęcia wspólnej decyzji, zaangażowania wszystkich członków zespołu.
<b>NADAJĄCY TEMPO</b> ( <i>pacesetting</i> )	Wyznacza ambitne i inspirujące cele	Ponieważ zazwyczaj bywa wykorzystywany nieumiejętnie, wywiera na ogół bardzo negatywny wpływ.	W celu uzyskania bardzo dobrych wyników od zmotywowanego i kompetentnego zespołu.
<b>DYKTATORSKI</b> ( <i>commanding</i> )	Łagodzi lęk i poczucie zagubienia w sytuacji zagrożenia, pokazuje jasny kierunek działania.	Ponieważ zazwyczaj bywa wykorzystywany nieumiejętnie, wywiera na ogół bardzo negatywny wpływ.	W sytuacji kryzysu, w momencie zmiany, konfliktu, łamania standardów i demoralizacji.

Źródło: Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A., „Naturalne przywództwo”, J. Santorski - Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa, 2002., s. 73-78.

Autorzy podkreślają, iż istota skutecznego kierowania sprowadza się do elastycznego stosowania stylów wywołujących pozytywny i negatywny rezonans emocjonalny. Kluczowymi z tej perspektywy, pozostają emocjonalne kompetencje lidera (wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej), które pozwalają na trafne dobranie określonego stylu kierowania adekwatnie do wymogów sytuacji<sup>300</sup>.

Oprócz scharakteryzowanych powyżej różnych koncepcji i rodzajów stylów kierowania, w teoriach zarządzania, a głównie zarządzania zasobami ludzkimi, wyróżnia się także **siatki stylów kierowania**, które są źródłem definiowania zróżnicowanych stylów kierowania ludźmi.

### 2.3.4 Koncepcje siatek stylów kierowania jako determinanta rodzaju stylu kierowania

<sup>300</sup> Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A., „Naturalne przywództwo”, J. Santorski - Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa, 2002., s. 51.

Przykładem teorii, która próbuje uwzględnić złożoność i różnorodność stylów kierowania, jest teoria R. Blake’a i J. Mouton, znana, jako „*Siatka stylów kierowania*” („*The Managerial Grid*”)<sup>301</sup>.

ludzie	1,9							9,9
	Styl AFILIACYJNY				Styl ZINTEGROWANY			
				5,5				
			Styl KOMPROMISOWY					
	Styl BIERNY				Styl AUTORYTARNY ZADANIOWY			
	1,1							9,1
								zadania

Schemat 1 - Siatka stylów kierowania Blake’a & Mouton

Źródło: Blake, R., Mouton, J.S. „The Managerial Grid III”, Houston 1985, s. 12.

Autorzy oparli swoje rozważania o dwa wymiary: *orientację na ludzi* i *orientację na zadania*, rozwijając w ten sposób koncepcje stylów kierowania opracowaną w *Uniwersytecie Michigan*. Blake i Mouton skonstruowali swój model, w którym na osiach wyskalowanych od 1 do 9 umieścili właśnie te dwa czynniki. Na tej podstawie wyróżnili pięć typowych stylów kierowania (schemat 1).

Style kierowanie według Blake’a i Mouton można scharakteryzować w następujący sposób<sup>302</sup>:

- *Styl bierny (1,1)* – Kierownik nie jest zaangażowany ani w realizację zadań, ani w wspieranie swoich ludzi. W gruncie rzeczy jest to styl polegający na rezygnacji z wywierania wpływu i jakichkolwiek przejawów zarządzania. Menedżer przyjmuje „strategię unikania”, co w konsekwencji rodzi u podwładnych narastający poziom

<sup>301</sup> Blake, R., Mouton, J.S. „The Managerial Grid III”, Houston 1985., s. 12.; Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 322; Żukowski, P., Galla, R. „Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją”. *Problemy Profesjologii* nr 1, 2009., s. 26.

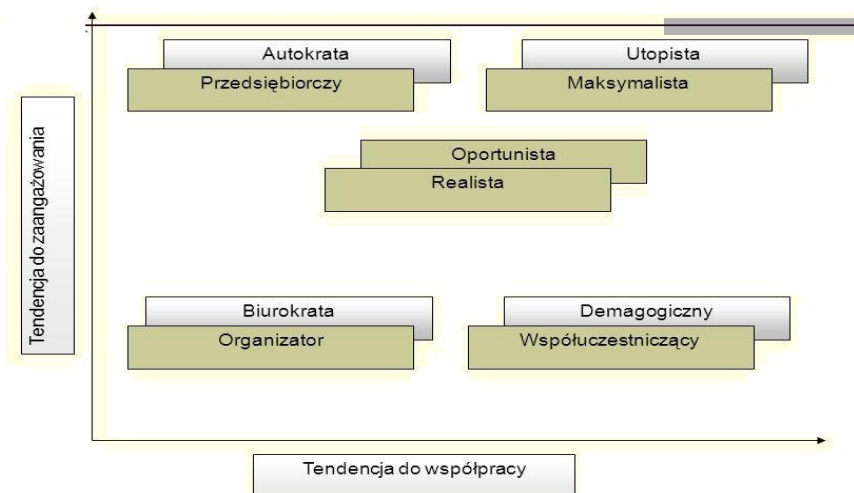
<sup>302</sup> Muster, R. „Skuteczne kierowanie wysokokwalifikowaną kadrą – siatka stylów kierowania R.R. Blake’a i J.S. Mouton w teorii i praktyce”, w: *Humanizacja Pracy* 6/2003. s. 216.

frustracji wynikający z braku decyzyjności i wskazywania jakiegokolwiek kierunku działań.

- Styl autorytarny (zadaniowy) (9,1) – Kierownik przywiązuje wagę przede wszystkim do realizacji zadań. Ludzie są „instrumentem” w tym procesie. Przełożony jest przekonany, iż jedynie on jest uprawniony do podejmowania wszelkich decyzji, a rolą podwładnych jest bezdyskusyjne wykonywanie poleceń. Menedżera cechuje brak zaufania i brak wiary w kompetencje podwładnych, co skutkuje ścisłą kontrolą ich działań.
- Styl kompromisowy (5,5) – Menedżer stoi na stanowisku, iż trudno jest pogodzić potrzeby i oczekiwania podwładnych z celami organizacji, zatem przyjmuje styl kierowania stanowiący swoisty kompromis pomiędzy wymaganiami związanymi z zadaniami a oczekiwaniami pracowników. Wykazuje więc przeciętne zaangażowanie w realizację zadań i przeciętne zainteresowanie pracownikami.
- Styl afiliacyjny (klubowy) (1,9) – Kierownik jest skoncentrowany na zbudowaniu dobrych, harmonijnych relacji z podwładnymi. Kluczowym celem jest zbudowanie dobrej atmosfery, opartej na zaufaniu i zrozumieniu. Cele biznesowe mają wtórne znaczenie w stosunku do jakości relacji i klimatu panującego w zespole.
- Styl zintegrowany (9,9) – Menedżer w maksymalnym stopniu skoncentrowany jest zarówno na realizacji celów biznesowych, jak i budowaniu dobrego klimatu w zespole. Przełożony stoi na stanowisku, że jest możliwe pogodzenie celów organizacji i oczekiwań oraz potrzeb pracowników. Kierownik zakłada, iż pracownicy posiadają odpowiednie zasoby i kompetencje do realizacji zadań, a kluczową wartością w pracy zespołu pozostaje zaufanie. W opinii autorów, styl zintegrowany jest najbardziej efektywnym stylem kierowania.

Zmodyfikowane rozwiązanie w stosunku do koncepcji Blake’a i Mouton, zaproponował D. Chalvin. Opracowany przez niego model zakłada, iż każdy styl kierowania ma swoją pozytywną i negatywną stronę.

### SIATKA STYLÓW KIEROWANIA D. CHALVINA



Schemat 2 - Siatka stylów kierowania D. Chalvina

Źródło: Martyniak, Z. „10 stylów kierowania wg. D. Chalvina”, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 8., 2002., s. 85; Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005, s. 78.

Koncepcja Chalvina akcentuje rolę dwóch czynników – *zaangażowania* i *współpracy*<sup>303</sup>, które są głównymi wymiarami autorskiej siatki stylów kierowania (schemat 2). Zaangażowanie charakteryzowane jest przez takie czynniki, jak: *troska o zmiany i ulepszenie przedsiębiorstwa, identyfikacja z organizacją, stymulacja pracy i współudział w sukcesach przedsiębiorstwa*. Natomiast *współpraca* definiowana jest za pośrednictwem: *zaufania, relacji interpersonalnych, praca zespołowa, komunikacja wewnętrzna*.

Autor przyjął także tezę zakładającą, iż każdy styl kierowania ma swoją *efektywną* i *nieefektywną* wersję<sup>304</sup>.

D. Chalvin wśród efektywnych stylów kierowania wymienia *styl organizatora* – styl kierowania oparty o jasną strukturę hierarchiczną, definiującą standardy komunikacyjne i charakter relacji. Styl dopuszczający pewną, ograniczoną autonomię działania pracowników w ramach zdefiniowanej struktury. W sytuacji, gdy pracownicy napotykają trudności, menedżer wspiera ich w znalezieniu rozwiązania. Podobnie, do grupy stylów konstruktywnych autor zalicza:

<sup>303</sup> Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005, s. 77.

<sup>304</sup> Chalvin, D., „Styles de formateurs. Compétences- auto-évaluation – perfectionnement”, Editions d'Organisation, 2004., s. 34.

- *styl współuczestniczącego* – oparty na braku przywiązania do hierarchii, struktury i pozycji w organizacji. Kierownik i pracownicy tworzą jeden, egalitarny zespół, w którym każdy z członków czuje się odpowiedzialny za całościowy rezultat. Kierownik w relacjach zespołowych pełni rolę doradcy i dba o dobry klimat wewnątrz zespołu;
- *styl przedsiębiorczego* – bazujący na indywidualnej relacji menedżera z każdym ze swoich podwładnych. Silne wsparcie indywidualne kierownika do momentu, w którym pracownik osiągnie samodzielność profesjonalną. Kierownik koncentruje władzę w swoich rękach i skupia się głównie na tych pracownikach, którzy łatwo ulegają jego wpływowi. Stosunkowo niewiele uwagi przywiązuje motywowaniu podwładnych; od współpracowników oczekuje podporządkowania i wykonywania zleconych przez siebie zadań;
- *styl realisty* – oparty na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Lider przed podejmowaniem decyzji konsultuje się z podwładnymi, wynika to z przekonania, iż najlepszym sposobem na rozwiązywanie problemów jest bezpośrednia konsultacja. Realista działa w sposób przewidywalny, stroniący od nadmiernego ryzyka. Często podejmuje negocjacje umożliwiające znalezienie rozwiązań zarówno możliwe skutecznych, jak i wykonalnych. „Realista” dążąc do sukcesu, jednocześnie stara się nie popełnić błędu;
- *styl maksymalisty* – pozwalający na osiągnięcie wysokiej efektywności, bazujący na pragmatyzmie i użyteczności. Ten styl kierowania opiera się na przekonaniu, iż powiązania hierarchiczne mają uzasadnienie tylko w kontekście skuteczności proponowanych rozwiązań. Menedżerowie „Maksymaliści” są otwarci na informacje zwrotne, nie przywiązują wagi do organizacyjnego statusu stanowisk i funkcji, stymulują obieg kluczowych informacji, są silnie zorientowani na rezultaty.

Autor definiuje także definicje szeregu nieefektywnych stylów kierowania:

- *styl biurokraty* – koncentrujący się na ograniczonych relacjach z pracownikami, izolacjonizmie i niechęci do podejmowania jakichkolwiek dyskusji. Klimat organizacyjny nie sprzyja otwartej wymianie informacji, porażki są wstydlive i skwapliwie się ich unika, konflikty zaś poddawane są tłumieniu;
- *styl demagoga* – bazujący na tworzeniu sieci nieformalnych powiązań i relacji. Deklaratywnie, styl podkreślający współpracę i egalitaryzm, w gruncie rzeczy opiera się na sieci układów i niejasnych powiązań. Styl ten wywołuje zazwyczaj bierność,

konformizm pracowników, brak identyfikacji z organizacją oraz niski poziom zaufania do lidera;

- *styl autokraty* – oparty na rywalizacji, konfrontacji i dążeniu do władzy. Kluczowym celem lidera jest utrzymanie się i wzmacnianie swojej strefy wpływów. Ten styl zarządzania tworzy klanową kulturę organizacyjną, autorytaryzm i brak zaufania w relacjach z pracownikami. Autokrata decyzje podejmuje samodzielnie, od podwładnych oczekując niemal wyłącznie podporządkowania i wykonywania instrukcji. Ten styl kierowania wzmacnia hierarchiczność i obniża autonomię działania poszczególnych pracowników;
- *styl oportunisty* – nastawiony na korzystanie z okazji, wykorzystanie sprzyjającej sytuacji. Liderzy wykorzystujący ten styl kierowania koncentrują się wokół budowania sieci powiązań, tworzenia, często zmiennych koalicji. Ich czas konsumuje swoista „dyplomacja” i tworzenie sieci powiązań wewnątrz organizacji. Słyną ze zmian stanowisk i opinii, często zawierają kompromisy. Przez podwładnych bywają postrzegane jako osoby chwiejne, zmienne i nastawione na siebie;
- *styl utopisty* – oparty na tendencji do obdarzania ludzi zbyt dużym zaufaniem, mającym konsekwencje w nieadekwatnych decyzjach. Menedżerowie-utopiści często mają kłopot z jednoznacznym definiowaniem celów, rozliczaniem podwładnych z efektów ich działań. W praktyce są w większym stopniu teoretykami zarządzania niż skutecznymi w praktyce liderami.

Model Chalvina zakłada, że można posiadać adekwatną wizję stylu kierowania, jednak popełniając błędy, właściwa orientacja skutecznego stylu kierowania, może zamienić się w jej nieefektywną formę<sup>305</sup>.

Kolejnym rozwinięciem modelu Blake’a i Mouton jest koncepcja autorstwa W. J. Reddina, który do teorii opracowanej przez twórców siatki stylów kierowania dodał dodatkowy wymiar – *orientacja na efektywność*. W ujęciu Reddina występują zatem, następujące wymiary charakteryzujące styl kierowania<sup>306</sup>:

- *Orientacja na zadania.*
- *Orientacja na ludzi.*

---

<sup>305</sup> Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005, s. 81.

<sup>306</sup> Król, H., Ludwiczynski, A. „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 171.



- *Orientacja na efektywność.*

W.J. Reddin uznał, że nie ma „lepszych” i „gorszych” stylów kierowania, są jedynie takie, które w danej sytuacji są lepiej lub gorzej zastosowane. Rozwijając model Blake’a i Mouton, stworzył tzw. *trójwymiarową koncepcję stylów kierowania*<sup>307</sup>.

Koncepcja Reddina zakłada obecność czterech podstawowych stylów kierowania (oznaczonych, jako – **A, B, C, D**), oraz ich mniej efektywnych (oznaczonych, jako – **1, 3, 5, 7**) i bardziej efektywnych (oznaczonych jako – **2, 4, 6, 8**) odpowiedników.

Autor definiuje cztery, podstawowe style kierowania<sup>308</sup>:

- **A – Separujący się** – styl ten cechuje niskie nastawienie na ludzi i zadania. Menedżer wykazuje w istocie bierność wobec wyzwań organizacyjnych oraz brak zaangażowania w budowanie relacji z zespołem. Strategia menedżera „*separującego się*” opiera się na ostrożnym, asekuracyjnym działaniu nastawionym na realizację minimum akceptowalnych oczekiwań. Tego rodzaju menedżer unika innowacji i ryzyka, bazuje na rutynowych, powtarzalnych algorytmach działania. Sprawia wrażenie niezaangażowanego i wyalienowanego. Zazwyczaj nie jest w stanie zbudować realnego autorytetu u podwładnych.
- **B – Poświęcający się** – styl ten określa niskie nastawienie na ludzi i wysokie nastawienie na zadania. Kluczowym priorytetem dla menedżera „*poświęcającego się*” jest realizacja postawionych zadań. Cechuje go silna determinacja w dążeniu do osiągnięcia celów biznesowych. Niejednokrotnie przyjmuje pogląd, iż „*cel uświęca środki*” i wykazuje tendencję do maksymalnego wykorzystywania podwładnych w drodze do realizacji założonego celu. Cechuje go zwykle krótka perspektywa działania operacyjnego nastawionego na realizację bliskich celów, podwładnych ocenia z punktu widzenia ich przydatności do wykonywania bieżących zadań. Tego rodzaju menedżer zazwyczaj ma trudności z realizacją złożonych celów strategicznych wymagających racjonalnego planowania wykorzystania zasobów (w tym zaangażowania podwładnych). Menedżer wykorzystujący ten styl kierowania ma często wyraźne problemy ze zbudowaniem relacji z podwładnymi opartych na autonomii i partnerstwie. Ludzi traktuje bowiem instrumentalnie jako „*narzędzia*” w drodze do realizacji celów.

<sup>307</sup> Plewka, C., Bednarczyk, H. (red.). „Vademecum menedżera oświaty”. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2000., s. 386.; Żukowski, P., Galla, R. „Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją”. *Problemy Profesjologii* nr 1, 2009., s. 267

<sup>308</sup> Oleaszewska-Porzycka, I. „Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje”. *Zarządzanie Biblioteką* Nr 1 (7) 2015, s. 37-39.

- **C – Towarzyski** – styl charakteryzujący się wysokim nastawieniem na ludzi, niskim na zadania. Menedżer stosujący wyżej wymieniony styl kierowania przywiązuje kluczową wagę do jakości relacji z podwładnymi. Koncentruje się na budowaniu relacji z podwładnymi, nie zaś na realizacji zadań. Lubi kontakty z podwładnymi, cechuje go zdolność do kompromisowego rozwiązywania konfliktów, jednak nie posiada potencjału do pobudzania aktywności podwładnych. Menedżer stosujący „towarzyski” styl kierowania, zazwyczaj jest lubiany przez podwładnych, nie jest jednak zdolny do efektywnego zarządzania zespołem w kontekście osiągania stawianych zadań, rozwoju i doskonalenia. W zespole panuje dobry klimat oparty na akceptacji, jednak nie ma energii i wizji kierunku działania. Jest to szczególnie problematyczne w przypadku pracowników o wysokim poczuciu zaangażowania i prorozwojowej motywacji. Z ich perspektywy panujący w zespole klimat organizacyjny ma znamiona stagnacji.
- **D – Zintegrowany** – styl kierowania, który cechuje wysokie nastawienie na ludzi i na zadania. Menedżer wykorzystujący „zintegrowany” styl kierowania w optymalnym stopniu zdolny jest do dopasowywania się do zmiennych wymagań otoczenia i efektywnej realizacji zadań biznesowych z zachowaniem dojrzałych relacji z podwładnymi. Styl ten cechuje uwzględnianie zarówno bieżącego kontekstu działań, jak i perspektywy strategicznej. Spotkania grupowe są formą ustalania zadań, a ludzie oceniani są w oparciu o ich efektywność w kontekście zarówno realizacji bieżących zadań, jak i potencjału rozwojowego istotnego z perspektywy strategii. Menedżer stosujący ten styl kierowania jest dalekowzroczny i kieruje pracownikami przez wskazywanie im wartości, perspektyw rozwojowych oraz wyznaczanie ambitnych zadań. Docenia znaczenie indywidualizacji działań ludzi, jest sprawiedliwy i otwarty na zbudowanie partnerskiej relacji z podwładnymi. Tego rodzaju lider posiada znaczący potencjał do zbudowania silnego, naturalnego autorytetu.

W.J. Reddin zdefiniował następujące odmiany podstawowych, bardziej efektywnych, stylów kierowania<sup>309</sup>:

- **2 – Biurokrata** – silnie przywiązany do procedur i reguł formalnych, dopóki nie występują problemy nie ingerujący, postrzegany przez podwładnych, jako uporządkowany, sumienny technokrata.

---

<sup>309</sup> Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014/22., s. 21-22.

- **4** – *Życzliwy autokrata* – nastawiony głównie na realizację zadań, uwzględniający jednak potrzeby podwładnych i obdarzający ich umiarkowanym zaufaniem. W procesie zarządzania skoncentrowany na procedurach i regulacjach. W sytuacjach kryzysowych przyjmuje autokratyczny styl zarządzania.
- **6** – *Rozwojowiec* – postrzegający związek pomiędzy satysfakcją pracownika, a jego efektywnością. Przywiązuje wagę do podwyższenia kompetencji podwładnych, nastawiony na kooperację, otwarty na partycypację pracowników w procesach decyzyjnych, buduje relacje oparte na zaufaniu.
- **8** – *Realistyczny organizator* – silnie zorientowany na pracę zespołową, mający wysokie wymagania, ale i przywiązujący uwagę do opinii i potrzeb pracowników. Stosuje konstruktywne style motywowania bazujące na nagrodach. Kreatywny i dopasowany do sytuacji, obdarza podwładnych wysokim zaufaniem i zapewnia autonomię działania.

Autor wyodrębnił także nieefektywne odmiany podstawowych stylów kierowania:

- **1** – *Dezertier* – w sytuacjach wymagających szybkiej i odpowiedzialnej decyzji wybiera strategię unikania. Formalistyczny i zdystansowany, pozostawia podwładnych samych sobie. Postrzegany najczęściej jako niezaangażowany i bierny.
- **3** – *Autokrata* – silna kontrola, nastawienie na literalne przestrzeganie procedur, silna kontrola i koncentracja na zadaniach. Ludzie traktowani są instrumentalnie, niski poziom zaufania, nastawienie na poszukiwanie błędów. Dominacja kar nad nagrodami. Przez pracowników odbierany jako osoba nieżyczliwa i apodyktyczna, niezdolna do wzbudzenia autentycznego zaangażowania.
- **5** – *Misjonarz* – nastawiony na budowanie dobrej atmosfery w zespole oraz przyjaznych relacji. Poświęca dużo energii na budowanie relacji, jednak bardzo często pomija kontekst efektywności w realizacji celów. Postrzegany jako menedżer sympatyczny, ale nieskuteczny.
- **7** – *Nastawiony na kompromis* – stara się godzić oczekiwania organizacji i ludzi, ale czyni to w nieefektywny sposób. Zbyt uległy, mający kłopoty z ustalaniem priorytetów, często nadmiernie uwikłany w działania operacyjne, gubi menedżerską perspektywę, unika niepopularnych decyzji i niekonwencjonalnych działań.

Model Blake'a i Mouton oraz inne koncepcje (m.in. Reddina i Chalvina), stały się inspiracją dla stworzenia teorii sytuacyjnych stylów kierowania.

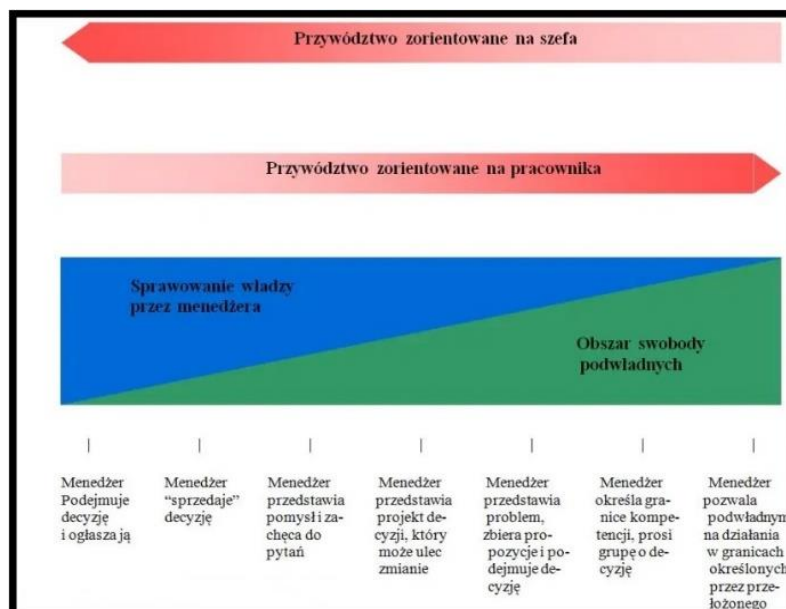
## 2.3.5 Teorie sytuacyjnych stylów kierowania

### Koncepcja R. Tannenbauma i W. H. Schmidta

Sytuacyjną teorią kierowania jest koncepcja R. Tannenbauma i W. H. Schmidta. Wskazali oni, że przywódca przed wyborem stylu powinien rozważyć trzy zbiory „sił” - występujących u kierownika, u pracowników oraz „sił” charakteryzujących daną sytuację<sup>310</sup>.

Tannenbaum i Schmidt uważali, że dwa, zdefiniowane style kierowania stoją w skrajnych punktach jednego kontinuum, co zbliża ich koncepcję do teorii opracowanej przez naukowców z *Uniwersytetu Michigan*. Kluczowe w rozumieniu założeń tej teorii i w konsekwencji – modelu, jest to, że styl kierowania zależy od sytuacji i ulega zmianom (schemat 3).

Model przedstawiony jest w formie kontinuum, na jednym biegunie którego lider posiada pełną swobodę w podejmowaniu decyzji, na drugim zaś, to zespół posiada niemal nieograniczoną swobodę w podejmowaniu decyzji.



Schemat 3 - Model stylów kierowania Tannenbauma i Schmidta

<sup>310</sup> Griffin, R. W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa., 2004., s. 9-13.

W ramach tego kontinuum autorzy zdefiniowali 7 stylów kierowania<sup>311</sup>:

1. kierownik podejmuje decyzję i ogłasza ją,
2. kierownik namawia do akceptacji decyzji,
3. kierownik przedstawia pomysły i oczekuje pytań,
4. kierownik przedstawia przybliżone decyzje, które mogą się zmieniać,
5. kierownik referuje problem, oczekuje sugestii i podejmuje decyzję,
6. kierownik określa granice i proponuje grupie podjąć decyzję,
7. kierownik pozwala grupie podejmować decyzje w ustalonych granicach.

Autorzy opracowali także zestaw czynników kierowania, które wpływają na wybór określonego stylu kierowania<sup>312</sup>:

- Siły tkwiące w *kierowniku* – wiedza, wartości doświadczenia.
- Siły tkwiące w *podwładnych*, decydujące o stopniu udziału podwładnych w procesie partycypacji decyzyjnej:
  - Pragnienie niezależności i autonomii działania.
  - Gotowość do przejmowania odpowiedzialności za podjęte decyzje.
  - Poziom identyfikacji z celami organizacji.
  - Poziom wiedzy i doświadczenia użytecznego w kontekście rozwiązania określonego problemu.
  - Pozytywne dotychczasowe doświadczenia związane ze stylami kierowania dopuszczającymi partycypację decyzyjną.
- Siły tkwiące w *sytuacji*:
  - Styl kierowania preferowany w organizacji.
  - Poziom dojrzałości i zintegrowania podległego zespołu pracowników.

---

<sup>311</sup> Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. „How to choose a leadership pattern”. Boston, MA: Harvard Business Review., 1973., s. 3-12.

<sup>312</sup> Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005, s. 47-48.

- Presję czasu oraz istotę problemu.

Tannenbaum i Schmidt uważają, że najbardziej efektywni menedżerowie wykazują elastyczność w doborze stylu kierowania adekwatnie do wymagań sytuacji.

## **Teoria ścieżki do celu M. Evansa i R. J. House'a**

W ramach teorii sytuacyjnych stylów kierowania, opracowany został model sytuacyjny, bazujący na „*teorii ścieżki do celu*” autorstwa M. Evansa i R. J. House'a. Autorzy zakładają, iż rolą lidera jest przekazywanie pracownikom informacji o dostępnych nagrodach oraz wyjaśnienie, w jaki sposób nagrody te mogą pozyskać – stąd nazwa – „*ścieżka prowadząca do celu*”.

Evans i House wyodrębnili dwie grupy zmiennych mających wpływ na zależność między stylem kierowania przywódcy a osiąganymi wynikami<sup>313</sup>:

- Cechy otoczenia (struktura działań, system władzy formalnej, grupa robocza).
- Osobowe cechy podwładnych (postrzeganie zdolności, umiejscowienie kontroli).

Evans i House zdefiniowali cztery rodzaje stylów kierowania:

- *Nakazowy* – jasny przekaz celów ze strony lidera, oczekiwanie precyzyjnego wykonania zgodnie z instrukcjami.
- *Wspierający* – lider zachowuje się w przyjazny, wspierający sposób, wykazując zainteresowanie potrzebami podwładnych oraz wspiera zachowania kooperacyjne w zespole pracowniczym.
- *Partycypacyjny* – lider zakłada autonomię i współdziałanie podwładnych w procesach decyzyjnych, jest zainteresowany opiniami podwładnych i uwzględnia je.
- *Zorientowany na zadania* – lider definiuje ambitne cele, oczekuje zaangażowania, wysokich osiągnięć, zachęca do wysiłku oraz okazuje zaufanie.

---

<sup>313</sup> Evans, M. „The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970., s. 278-279.; House, R. J. „Path-goal theory of leader effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971., s. 321.; Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 37.

Efektywność leaderska opiera się na adekwatnym doborze stylu kierowania, uwzględniającym charakterystykę zmiennych opisujących otoczenie oraz cechy i predyspozycje podwładnych<sup>314</sup>.

## Teoria F. E. Fiedlera

Kolejną, sytuacyjną teorią stylów kierowania jest koncepcja „*najmniej preferowanego współpracownika*” (NPP), autorstwa F. E. Fiedlera. W ramach założeń tej koncepcji określony styl kierowania zmienia się wraz z sytuacją. W opinii autora efektywność lidera jest uzależniona od trafności dopasowania jego stylu kierowania do wymagań sytuacji<sup>315</sup>.

Według tej koncepcji, kierownik opisujący swego najmniej preferowanego pracownika w sposób względnie pozytywny (wysoki wskaźnik NPP), jest zazwyczaj ukierunkowany na relacje międzyludzkie, uwzględnia potrzeby, emocje i preferencje ludzi, natomiast menedżer, który swego najmniej preferowanego pracownika opisuje w negatywny sposób (niski wskaźnik NPP), wykazuje skłonności do zachowań autorytarnych, mniejszą troskę o pracowników i relacje w miejscu pracy.

Menedżerowie o wysokim wskaźniku NPP są nastawieni na współpracę z podwładnymi, uważają, że dobry klimat sprzyja osiągnięciu wysokich wskaźników efektywności. Kierownicy o niskim wskaźniku NPP nastawieni są zadaniowo, relacje traktują instrumentalnie, uznając je za mniej istotne w kontekście realizacji celów. Pierwsza grupa stosuje zazwyczaj style kierowania wspierające autonomię podwładnych, drudzy – preferują style autokratyczne i kontrolę<sup>316</sup>.

Fiedler zdefiniował *trzy elementy sytuacyjne*, pozwalające na dobór skutecznego stylu kierowania:

- Relacje pomiędzy liderem a członkami zespołu.
- Strukturę zadania.

---

<sup>314</sup> Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 38.

<sup>315</sup> Fiedler, F.E. „Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa – przegląd badań empirycznych”, w: Scott, W.E., Cummings, L.L. „Zachowanie człowieka w organizacji”, T.II, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983., s. 107-108.; Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 28-33.

<sup>316</sup> Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 394-395.; Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 31.

- Pozycję władczą.

W opinii autora, *jakość relacji pomiędzy liderem a członkami zespołu* ma największy wpływ na władzę i efektywność kierownika. Im wyższy autorytet posiada kierownik u podwładnych, tym większym potencjałem dysponuje w zakresie wywierania wpływu<sup>317</sup>.

*Struktura zadania* to druga pod względem ważności zmienna w sytuacji kierowania. Kierownicy posiadają znaczny zakres władzy w sytuacji zadań wysoce ustrukturyzowanych – jasno zdefiniowanych, określonych w czasie, ze szczegółowymi wskaźnikami jakości i harmonogramem działania oraz instrukcjami wykonawczymi. Władza kierownika jest wyraźnie ograniczona w przypadku zadań o niskim poziomie strukturyzacji<sup>318</sup>.

*Pozycja władcza* stanowi trzeci zmienną w modelu autorstwa Fiedlera. Wysoka pozycja władcza określa wysoki zakres posiadanej władzy i uprawnień organizacyjnych. Wysoka pozycja władcza ułatwia wpływanie na podwładnych zakresem formalnych uprawnień. Niska pozycja władcza oznacza niewielki zakres posiadanego formalnego zakresu władzy, co utrudnia możliwość wywierania wpływu na podwładnych.

Fiedler wyodrębnił osiem możliwych kombinacji trzech elementów sytuacyjnych, które zestawiał z dwoma typami przywódców – z wysokim i niskim wskaźnikiem NPP. Bazując na tak skonstruowanym modelu przeprowadził zaawansowane badania empiryczne, które wykazały, iż<sup>319</sup>:

- Kierownicy o niskim wyniku wskaźnika w skali NPP (*autorytarni*), najefektywniej działali w sytuacjach skrajnych, a więc w sytuacjach, gdy mieli wysoką władzę i wpływy i w sytuacjach gdy mieli niską władzę i wpływy
- Menedżerowie o wysokim wyniku wskaźnika NPP (*nastawieni na ludzi*), działali najskuteczniej w sytuacjach, gdy posiadali umiarkowaną władzę i wpływy.

---

<sup>317</sup> Fiedler, F.E. „Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa – przegląd badań empirycznych”, w: Scott, W.E., Cummings, L.L. „Zachowanie człowieka w organizacji”, T.II, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983., s. 109.

<sup>318</sup> Fiedler, F.E. „Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa – przegląd badań empirycznych”, w: Scott, W.E., Cummings, L.L. „Zachowanie człowieka w organizacji”, T.II, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983., s. 112.

<sup>319</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 28-29.



Model Fiedlera sugeruje, że efektywność lidera jest uzależniona od dostosowania stylu kierowania (mierzonego skalą NPP), do określonej sytuacji zarządzania (zdefiniowanej przez kombinację trzech zmiennych)<sup>320</sup>.

## Teoria P. Hersey'a i K. Blancharda

Koncepcją wpisującą się w nurt podejścia sytuacyjnego, jest także teoria autorstwa P. Hersey'a i K. Blancharda opracowana w roku 1968, na Uniwersytecie w Ohio oraz jej rozwojowa wersja „*Przywództwo Sytuacyjne SLIP*”, opracowana przez K. Blancharda i jego współpracowników<sup>321</sup>.

Podstawowym założeniem modelu „*Przywództwa Sytuacyjnego SLIP*” jest przekonanie, iż pracownicy mogą i chcą się rozwijać oraz że nie istnieje jeden, idealny styl kierowania, który byłby adekwatny do każdego z warunków. W tym kontekście styl kierowania musi być dostosowany do określonej sytuacji.

W modelu zaproponowanym przez Blancharda i jego współpracowników wyodrębniono cztery style kierowania<sup>322</sup>:

- **S1** – *instruowanie*,
- **S2** – *konsultowanie*,
- **S3** – *wspieranie (coaching)*,
- **S4** – *delegowanie (mentoring)*.

Model definiuje cztery etapy rozwoju pracownika, w zależności od tego, w jaki sposób kształtują się dwie zmienne: poziom rozwoju kompetencji oraz zaangażowanie. Na każdym z tych etapów pracownik potrzebuje innego wsparcia, by osiągać optimum swojej efektywności. Model SLII kompetencje definiuje jako zestaw wiedzy i umiejętności

---

<sup>320</sup> Fiedler, F.E. „Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa – przegląd badań empirycznych”, w: Scott, W.E., Cummings, L.L. „Zachowanie człowieka w organizacji”, T.II, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983., s. 129.; Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 395-396.; Chmielewski, W. „Specyfika przywództwa organizacyjnego – wzorzec dla przywódców politycznych?”. Świat Idei, 2012., s. 118-119.

<sup>321</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 36.; Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. „Leadership and the One Minute Manager”, HarperCollins Publ. USA., 2000., s. 108-109.;

<sup>322</sup> Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 75.

transferowych związanych z praktycznym wykorzystaniem wiedzy w konkretnych realiach, natomiast zaangażowanie traktowane jest, jako suma motywacji i wiary we własne siły.

Blanchard i współpracownicy zdefiniowali następujące etapy w rozwoju pracownika w organizacji<sup>323</sup>:

- **R1** – *Entuzjastyczny debiutant* – cechuje go niski poziom kompetencji, wysokie zaangażowanie. Na tym etapie pracownikowi brakuje kompetencji, ale jest pozytywnie nastawiony, entuzjastyczny, optymistyczny, ciekawy, pełen nadziei i chcący się rozwijać. Pracownik w tej fazie rozwoju potrzebuje ukierunkowania – precyzyjnych wskazówek, informacji, jasno określonych celów i zadań. Zadaniem przywódcy jest nauczanie, podawanie przykładów, planowanie rozwoju i dokładny nadzór nad postępami. Najbardziej adekwatnym stylem kierowania dopasowanym do potrzeb pracownika na poziomie **R1**, jest *styl instruktażowy (S1)*.
- **R2** – *Rozczarowany adept* – cechuje go niski lub średni poziom kompetencji i obniżające się zaangażowanie. Na tym etapie pracownik ma już pewien poziom kompetencji i wciąż intensywnie się uczy. Posiada już świadomość zarówno rosnących kompetencji jak i skali deficytów wiedzy, co nierzadko prowadzi do zniechęcenia, wahań nastroju i obniżenia poziomu motywacji. Na tym etapie rozwoju pracownik nadal potrzebuje wsparcia ze strony przełożonego, szczególnie w kontekście wzmacniania pewności i podnoszenia poziomu kompetencji. Zarządzanie pracownikiem na poziomie R2 polega na płynnym przejściu od przekazywania instrukcji do zadawania pytań i zachęcania go do wyrażania własnych opinii. Najbardziej adekwatnym stylem kierowania dopasowanym do potrzeb pracownika na tym poziomie, jest *styl konsultacyjny (S2)*
- **R3** – *Kompetentny, lecz ostrożny praktyk* – charakteryzuje go średni lub wysoki poziom kompetencji, zmienne zaangażowanie. Pracownik posiada już znaczący poziom kompetencji, choć wciąż jeszcze potrzebuje wsparcia menedżera w niektórych aspektach działań. Na tym etapie rozwoju pracownika może cechować nadmierny krytycyzm wobec siebie i swoich kompetencji i osiągnięć. Może to powodować wahania samooceny i występujący okresowo brak pewności siebie. Ewolucja profesjonalnej sprawności, kompetentnego, lecz ostrożnego praktyka

---

<sup>323</sup> Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. „Leadership and the One Minute Manager”, HarperCollins Publ. USA., 2000., s. 109-136.; Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 76-80.

pozwała menedżerowi na stopniowe odchodzenie od modelu pracy instruktazowej na rzecz coachingu, stymulującego rozwój pracownika na bazie jego własnej analizy sytuacji oraz autonomii działania. Ze względu na znaczne wahania samooceny ważnym elementem stylu kierowania staje się udzielanie wsparcia, wysłuchanie, zachęcanie, chwalenie osiągnięć. Pytania przełożonego mają zachęcać do myślenia, eksperymentowania, proponowania własnych rozwiązań. Najbardziej skutecznym stylem kierowania dopasowanym do potrzeb pracownika na tym poziomie, jest styl *konsultacyjny, coachingowy (S3)*.

- **R4** – *Samodzielny ekspert* – wysoki poziom kompetencji, wysokie zaangażowanie. Pracownik na tym etapie jest kompetentny, samodzielny, zmotywowany, posiadający wizję swego rozwoju zawodowego. Cechuje go szeroki ogląd sytuacji, potrafi przewidywać i zapobiegać problemom, a także pozytywnie inspirować i wpływać na innych. Właściwym sposobem pracy na tym etapie jest okazywanie zaufania, przekazanie odpowiedzialności, stymulowanie samodzielności decyzyjnej oraz motywowanie do dalszego rozwoju. Najbardziej efektywnym stylem kierowania dopasowanym do potrzeb pracownika na tym poziomie, jest oparty na delegowaniu, *styl mentoringowy (S4)*.

Wraz z rozwojem zawodowym pracownika, ewoluują zadania skutecznego przywódcy, który najpierw instruuje, potem docenia i pyta, następnie koncentruje się na wspieraniu i tworzeniu przestrzeni do samodzielności, aż w końcu oddaje odpowiedzialność pracownikowi, tworząc jednocześnie przestrzeń do dalszego doskonalenia zawodowego.



Schemat 4 - Dostosowanie stylu kierowania z modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII do etapów rozwoju pracownika

Źródło: Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 77.

W ujęciu Blancharda skuteczne stosowanie modelu SLII wymaga od przywódcy opanowania trzech umiejętności<sup>324</sup>:

- Trafnego diagnozowania poziomu kompetencji i zaangażowania.
- Elastycznego wykorzystywania czterech, dostępnych stylów kierowania oraz adekwatnego przyporządkowania konkretnego stylu do wymagań sytuacji.
- Nawiazywania współpracy dla wyników, czyli zdolności do współtworzenia relacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym.

Model SLII jest rozpowszechnionym podejściem wykorzystywanym w wielu organizacjach biznesowych na świecie w procesie kształcenia kompetencji liderek kadry zarządzającej oraz budowania kultury elastycznego przywództwa. Model ten zakłada, że

<sup>324</sup> Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. „Leadership and the One Minute Manager”, HarperCollins Publ. USA., 2000., s. 108-110.

stosunki między liderem i podwładnymi przechodzą przez cztery fazy w miarę rozwoju pracowników. Teoria ta przewiduje więc bardzo dynamiczne zmiany stylu przywództwa. Trafny dobór określonego stylu kierowania nie tylko wywołuje wzrost motywacji pracowników, ale prowadzi do rozwoju ich kompetencji, zwiększania autonomii działania oraz zwiększa poczucie satysfakcji z pracy. Jeśli jednak przywódca nie potrafi adekwatnie zmieniać stylu przywództwa, będzie odnosił sukcesy tylko w określonych sytuacjach<sup>325</sup>.

Zgodnie z założeniami koncepcji sytuacyjnej Herseya i Blancharda, style kierowania ludźmi polegające na delegowaniu uprawnień decyzyjnych są funkcjonalne wobec tych podwładnych, którzy odznaczają się wysokim stopniem dojrzałości zawodowej. Model zaproponowany przez Hersey'a i Blancharda stał się popularnym narzędziem wykorzystywanym, dla treningu kierowniczego w organizacjach biznesowych, jego atutem jest możliwość doboru odpowiedniego stylu kierowania, adekwatnie do poziomu oceny kompetencji podwładnych dokonanego przez menedżera<sup>326</sup>.

## **Model partycypacji decyzyjnej Vrooma-Yettona-Jago i jego modyfikacja LJI 2**

Teorią uwzględniającą kontekst sytuacyjnych czynników zarządzania jest również model *Vrooma-Yettona-Jago*.

W ramach tej teorii V. Vroom i P. Yetton oraz V. Vroom i A. Jago skupili się na zdefiniowaniu stylu kierowania na podstawie procesu podejmowania decyzji przez przełożonego. Zaproponowany model ustala zasady oraz standardy włączania podległych pracowników do procesu podejmowania decyzji. Podejście to jest nieco węższe od pozostałych teorii, gdyż skupia się na określeniu, w jakim zakresie w procesie decyzyjnym mają uczestniczyć podwładni.

Autorzy zaproponowali następującą taksonomię stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów grupowych<sup>327</sup>.

---

<sup>325</sup> Blanchard, K., Zigarmi, D., Nelson, R.B. „Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 1., Issue 1., 2016., s. 21-36.

<sup>326</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 36-37.

<sup>327</sup> Vroom, V.H., Jago, A.G. „The New Leadership. Managing Participation in Organizations”, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall., 1988., s. 33.

Tabela 8 - Taksonomia stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów grupowych

Symbol	Definicja:
<b>A I</b>	Menedżer sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję wykorzystując do tego celu posiadane informacje.
<b>A II</b>	Menedżer uzyskuje niezbędne informacje od swoich podwładnych, następnie sam decyduje o sposobie rozwiązania problemu, zbierając od podwładnych dane. Menedżer może, lecz nie musi informować podwładnych o istocie problemu. Rolą podwładnych w procesie decyzyjnym jest dostarczenie niezbędnych informacji menedżerowi.
<b>C I</b>	Menedżer omawia problem indywidualnie z wybranymi podwładnymi, uzyskuje ich opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnych lub też nie.
<b>C II</b>	Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi jako grupą, uzyskując ich zbiorowe opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może uwzględniać wpływ podwładnych lub też nie.
<b>G II</b>	Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi. Razem z nimi poszukuje alternatywnych rozwiązań, a następnie próbuje osiągnąć porozumienie, którą z alternatyw wybrać. Menedżer nie narzuca grupie własnych rozwiązań, lecz skłonny jest do zaakceptowania i wprowadzenia w życie takiego rozwiązania, które uzyskało poparcie całej grupy.

Źródło: Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996, s. 57.

Model partycypacji decyzyjnej opiera się na założeniu, że efektywność podejmowania decyzji w organizacji jest łączną funkcją zmiennych sytuacyjnych wyrażonych w formie atrybutów problemu decyzyjnego oraz zachowania menedżera opisywanego w kategoriach stosowanych stylów w decyzyjnych<sup>328</sup>.

Style decyzyjne charakteryzują się wzrastającym stopniem partycypacji. Style te stanowią kontinuum rozciągające się od zachowań autokratycznych (**AI**, **AII**), poprzez coraz wyższe stopnie partycypacji (**CI**, **CII**), aż do maksymalnego uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji (**GII**). Styl **GII** charakteryzuje silnie wyrażona potrzeba osiągnięcia porozumienia (konsensusu), jest to styl kierowania o najwyższym stopniu partycypacji podwładnych. Natomiast styl **AI** jest najbardziej autokratycznym stylem kierowania. Żaden z zaproponowanych przez Vrooma, Yettona oraz Vrooma i Jago stylów, nie ma uniwersalnego charakteru. Dlatego model partycypacji decyzyjnej stanowi podstawę do przeprowadzenia analizy sytuacji decyzyjnej, z której wynikają określone przesłanki dotyczące zastosowania właściwego stylu kierowania ludźmi w konkretnej sytuacji problemowej<sup>329</sup>.

<sup>328</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 14.

<sup>329</sup> Tamże, s. 15.

Wybór określonego stylu dokonywany jest na podstawie analizy siedmiu „*atrybutów problemu decyzyjnego*”<sup>330</sup>:

1. *Jakość decyzji.*
2. *Informacje posiadane przez menedżera.*
3. *Stopień ustrukturalizowania problemu do rozwiązania.*
4. *Akceptacja decyzji ze strony podwładnych.*
5. *Ocena prawdopodobieństwa zaakceptowania autokratycznej decyzji.*
6. *Zgodność celów podwładnych z celami organizacji.*
7. *Stopień ryzyka konfliktu wśród podwładnych.*

Każdy z siedmiu atrybutów sytuacji problemowej jest reprezentowany przez pytanie, na które menedżer musi udzielić odpowiedzi („*Tak*” lub „*Nie*”).

Menedżer stojący przed określonym problemem do rozwiązania lub decyzją do podjęcia, dokonując analizy zmiennych sytuacyjnych poprzez próbę odpowiedzi na każde z siedmiu pytań, ma szansę na szybką i sprawną diagnozę danej sytuacji problemowej. Odpowiedzi na te pytania stanowią podstawę do wyboru właściwego stylu decyzyjnego (od **AI** do **GII**)<sup>331</sup>.

Autorzy założyli również, że nie wszystkie problemy decyzyjne dotyczą całej grupy pracowników, niektóre dotyczą pojedynczych osób i zostały w związku z tym określone mianem – problemów indywidualnych.

Podobnie, jak w przypadku problemów grupowych, autorzy opracowali taksonomię stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów indywidualnych<sup>332</sup>.

Tabela 9 - Taksonomia stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów indywidualnych

Symbol:	Definicja:
<b>AI</b>	Menedżer sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję wykorzystując do tego celu posiadane informacje.

<sup>330</sup> Tamże, s. 17-24.

<sup>331</sup> Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 68-69.

<sup>332</sup> Vroom, V.H., Jago, A.G. „The New Leadership. Managing Participation in Organizations”, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall., 1988., s. 35.; Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 59.

<b>AII</b>	Menedżer uzyskuje niezbędne informacje od swojego podwładnego, następnie sam decyduje o sposobie rozwiązania problemu, zbierając od podwładnego dane. Menedżer może, lecz nie musi informować podwładnego o istocie problemu. Rolą podwładnego w procesie decyzyjnym jest dostarczenie niezbędnych informacji menedżerowi.
<b>CI</b>	Menedżer omawia problem z jednym ze swoich podwładnych, uzyskuje ich opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnego lub też nie.
<b>GI</b>	Menedżer omawia problem z jednym z podwładnych, przeprowadza z nim wspólną analizę, doprowadzając do osiągnięcia wspólnie akceptowanego rozwiązania. Zarówno menedżer, jak i podwładny mają swój udział w opracowaniu rozwiązania, wynikający w większym stopniu z posiadanej wiedzy niż miejsca w formalnej strukturze.
<b>DI</b>	Menedżer deleguje problem do rozwiązania jednemu z podległych pracowników, dostarczając mu niezbędnych informacji oraz przekazując pełną odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Dowolny sposób rozwiązania problemu przez podwładnego spotka się z akceptacją menedżera.

Źródło: Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996, s. 59.

Trzy spośród pięciu stylów kierowania zaprezentowanych w Tabeli 9, są wspólne zarówno dla rozwiązywania zarówno indywidualnych, jak i grupowych problemów decyzyjnych. W taksonomii stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów indywidualnych pojawiły się dwa nowe style **GI** i **DI**, uwzględniające kontekst indywidualnej relacji pomiędzy menedżerem a podwładnym.

Styl **GI** opiera się na konsensusie zawartym pomiędzy menedżerem a jego podwładnym, przyjmuje więc postać wspólnie podjętej (grupowej *de facto*) decyzji przez menedżera i podległego mu pracownika.

Styl **DI** bazuje natomiast na oddelegowaniu odpowiedzialności za podjęcie decyzji podwładnemu. Pracownik zatem, dysponuje pełną autonomią decyzyjną oraz pełną odpowiedzialnością za jakość oraz charakter zaproponowanego rozwiązania. Ten styl zapewnia maksymalny wpływ pracownika na podejmowanie decyzje, ma więc charakter pełnej partycypacji w podejmowaniu decyzji.

Istotną rolę w procesie wyboru odpowiedniego stylu decyzyjnego pełni siedem zasad decyzyjnych. Trzy zasady koncentrują się na celu ochrony jakości decyzji (zasada kompetencji, zgodności celów oraz nieustrukturalizowanego problemu), natomiast kolejne cztery, ukierunkowane są na wzmocnienie akceptacji ze strony podwładnych (zasada akceptacji, konfliktu, słuszności oraz priorytetu akceptacji)<sup>333</sup>.

<sup>333</sup> Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 69-70.



Vroom i Jago uważają, iż uczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji stwarza korzystne warunki do rozwoju kompetencji. Doskonalenie kompetencji decyzyjnych wpływa na wzrost profesjonalnego potencjału pracowników<sup>334</sup>.

Warto także podkreślić, iż udział podwładnych w procesie podejmowania decyzji przyczynia się do wzmocnienia poczucia podmiotowości i przeciwdziała zjawisku alienacji w pracy<sup>335</sup>.

Głównym celem modelu partycypacji decyzyjnej autorstwa Vrooma i współpracowników było wygenerowanie metody selekcji najbardziej efektywnych stylów kierowania, adekwatnych do danego typu sytuacji decyzyjnej, uwzględniającej kontekst zarówno grupowego, jak i indywidualnego aspektu rozwiązywania problemów.

Nawiązanie do koncepcji opracowanej przez Vrooma, Yettona i Jago, stanowi model **LJI 2** (*Leadership Judgment Indicator*), autorstwa M. Locke'a, R. Wheelera oraz N. Burnarda<sup>336</sup>.

Model teoretyczny przyjęty przez autorów, określony mianem **LJI 2** (*Leadership Judgment Indicator 2*), definiuje różne style kierowania oparte na różnorodnych sposobach podejmowania decyzji, z których każdy może być efektywny w określonych sytuacjach. Każdy ze stylów zdiagnozowanych w modelu ma swoje mocne i słabe strony i sprawdza się w określonych sytuacjach. Według założeń modelu, efektywni liderzy dostosowują swój styl kierowania do specyfiki zadania i charakterystyki osób uczestniczących w jego realizacji, kierując się zasadami modelu przywództwa LJI 2<sup>337</sup>. Kluczowym założeniem modelu przywództwa LJI 2 jest przekonanie, iż liderami w organizacjach, są te osoby, które wywierają wpływ na innych ludzi<sup>338</sup>. Model LJI 2 zakłada także, iż efektywność lidera można rozwijać, a zmiana zachowań lidera prowadzi do zwiększania jego skuteczności. Tak więc poświęcenie czasu na odpowiednią analizę kontekstu sytuacyjnego oraz relacji ze współpracownikami może pomóc liderowi zmienić swoje zachowanie, aby stać się bardziej efektywnym.

---

<sup>334</sup> Vroom, V.H., Jago, A.G. „The New Leadership. Managing Participation in Organizations”. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall., 1988., s. 60-61.

<sup>335</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 37.

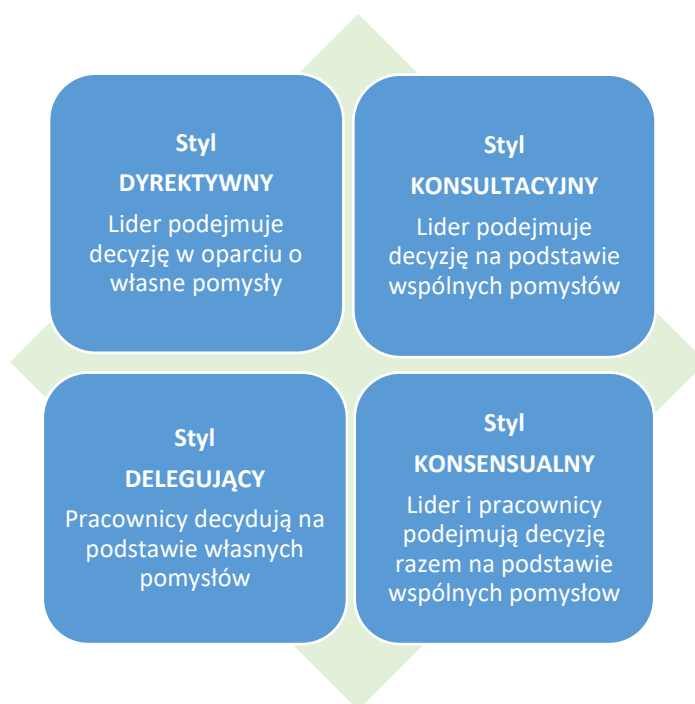
<sup>336</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N. „Leadership Judgment Indicator. Manual”. Oxford: Hogrefe., 2005., s. 16.; Faraci, P., Lock, M., Wheeler, R. „Assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the Leadership Judgment Indicator”. Psychology Research and Behavior Management, 6/2013., s. 117-123.

<sup>337</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 13.

<sup>338</sup> Tamże, s. 25.

Model przywództwa LJI 2 definiuje zestaw zasad umożliwiających dostosowanie zachowania lidera do potrzeb sytuacji. Stanowią one przewodnik po skutecznych zachowaniach przywódczych i pomagają w dokonaniu wyboru odpowiedniego stylu kierowania i podejmowania decyzji. Przestrzegając tych zasad liderzy zwiększają prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, ponieważ maksymalizują wybór kluczowych działań, na których powinni się skoncentrować.

Poniżej, na schemacie, zaprezentowane zostały główne style kierowania, tworzące podstawę modelu LJI 2.



Schemat 5 - Style kierowania i podejmowania decyzji LJI 2

Źródło: Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022, s. 31.

Autorzy definiują następujący szczegółowy opis poszczególnych stylów kierowania i podejmowania decyzji<sup>339</sup>:

**3. Styl dyrektywny – Lider podejmuje decyzję samodzielnie w oparciu o własne pomysły.**

Styl dyrektywny sprawdza się wtedy, gdy lider kieruje nowym zespołem lub gdy zespół znajduje się w nowej, nieznannej sytuacji. Styl dyrektywny może okazać się skuteczny w

<sup>339</sup> Tamże, s. 33-40.

sytuacji wymagającej szybkiego działania zwłaszcza, jeśli lider miał uprzednie doświadczenia z tego rodzaju sytuacjami. Zastosowanie stylu dyrektywnego stwarza warunki do skutecznego zarządzania, w krótkiej perspektywie czasowej. Jest to styl szczególnie efektywny w sytuacji, gdy doświadczony i kompetentny lider staje w obliczu awaryjnej sytuacji, kryzysu wymagającego natychmiastowego działania. Jednak nadużywanie stylu dyrektywnego grozi niebezpieczeństwem zbudowania kultury organizacyjnej „szef ma zawsze rację”, która stymuluje bierność, podporządkowanie i brak zaangażowania, wywołując często frustrację i opór podwładnych. Styl dyrektywny posiada dwie odmiany:

- **Styl dyrektywny samodzielny** – Lider rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję na podstawie już wcześniej posiadanych informacji. Jest odmianą stylu dyrektywnego polegającą na tym, że rozwiązanie tworzone jest wyłącznie na podstawie własnych pomysłów lidera i przed podjęciem decyzji nie pozyskuje on żadnych dodatkowych danych, sugestii, propozycji od podwładnych. Styl ten może okazać się skuteczny tylko wówczas, gdy lider posiada wszystkie informacje niezbędne do podjęcia decyzji o odpowiednio wysokiej jakości. Styl ten nie powinien być jednak używany, jeśli zadanie stwarza wartościową okazję dla rozwoju zespołu. Przyjmując ten styl kierowania i podejmowania decyzji lider powinien rozważyć kwestię dotyczącą poziomu zaangażowania podwładnych koniecznego do efektywnej realizacji zadania. Jeśli zadanie wymaga wysokiego poziomu zaangażowania podwładnych, a nie ma pewności czy pracownicy zaakceptują decyzję podjętą samodzielnie przez lidera, styl ten może okazać się absolutnie nieefektywny. W przypadku zbyt częstego stosowania, podejście to może skutkować budową kultury autorytarnej, wywołującej sprzeciw i niski poziom zaangażowania podwładnych.
- **Styl dyrektywny „badający”** – Lider pozyskuje wszelkie, niezbędne informacje od podwładnych, a następnie sam decyduje, w jaki sposób rozwiązać problem. Styl ten nadal ma charakter dyrektywnego stylu kierowania i podejmowania decyzji, gdyż decyzja ostateczna podejmowana jest samodzielnie przez lidera. Przedtem jednak lider pozyskuje niezbędne informacje od współpracowników. Styl ten sprawdza się w sytuacjach wymagających podjęcia szybkiej decyzji, sugerujących konieczność zachowania kontroli przez lidera. Nadmierne wykorzystywanie tego stylu pozbawia podwładnych poczucia autonomii i wpływu, obniża samoocenę i nierzadko prowadzi do poczucia frustracji. Generalnie więc, styl ten nie wykorzystuje pełnego potencjału zespołu i nie wspiera kultury zaangażowania.

#### 4. *Styl konsultacyjny* – *Lider podejmuje decyzję na podstawie wspólnych pomysłów.*

Styl konsultacyjny sprzyja generowaniu pomysłów i propozycji rozwiązań przez członków zespołu. Lider okazuje zaufanie podwładnym, zwiększa ich poczucie wpływu oraz zaangażowanie. Zbyt rzadkie wykorzystywanie tego stylu może wywołać u podwładnych przekonanie, iż ich kompetencje nie są w pełni wykorzystywane. Natomiast nadużywanie tego stylu kierowania i podejmowania decyzji jest nie tylko czasochłonne, ale może także być postrzegane, jako manipulacyjne – gdyż menedżer poświęca wiele uwagi na konsultacje (indywidualne lub zespołowe), ale rezultat i tak zależy od jego ostatecznego zdania. Wykorzystanie tego stylu jest szczególnie istotne w sytuacji, gdy menedżer zarządza zespołem rozwijającym się, lecz nie posiadającym jeszcze pełnych kompetencji do samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania trafnych decyzji. Styl konsultacyjny posiada dwie odmiany:

- *Styl konsultacyjny „jeden na jeden”* – *Lider dzieli się problemem ze współpracownikami indywidualnie, pozyskuje od nich pomysły i sugestie, a następnie sam podejmuje decyzję.* Styl ten zakłada konieczność zebrania pomysłów i opinii członków zespołu, ale ostatecznie to lider podejmuje decyzję, zgodnie z własnym osądem. Lider przeprowadza konsultacje indywidualne z członkami swojego zespołu. Podejście to jest szczególnie użyteczne, gdy podjęcie decyzji wymaga sekwencyjnego rozwiązania złożonych zadań, a dyskusje zespołowe niewiele wniosą. Jest to szczególnie przydatny styl kierowania i podejmowania decyzji w sytuacji, gdy w zespole panuje konflikt, różnica opinii, mogące negatywnie wpłynąć na jakość wypracowanego rozwiązania. Jeśli jednak zespół jest dojrzały i zgodnie współpracujący, tego rodzaju podejście może budzić nieufność i podejrzenie manipulacji.
- *Styl konsultacyjny „grupowy”* – *Lider dzieli się problemem ze wszystkimi współpracownikami na spotkaniu grupowym, pozyskuje od nich pomysły i sugestie, a następnie samodzielnie podejmuje decyzję.* Styl ten jest najbardziej efektywny w sytuacjach, w których konieczne jest zebranie pomysłów i opinii w trakcie spotkania zespołowego. Lider zapoznaje się z opiniami podwładnych, ale ostatecznie samodzielnie podejmuje decyzję, zgodnie z własnymi wartościami i ocenami. Niezbędnym warunkiem odniesienia sukcesu przy takim podejściu jest umiejętność efektywnego prowadzenia dyskusji grupowej, pozwalającej na wygenerowanie wartościowych pomysłów i propozycji rozwiązań. Konsultacja grupowa stwarza

przestrzeń dla poznania szerokiego kontekstu istotnych uwarunkowań wpływających na jakość przyjętego ostatecznie rozwiązania. Jeśli członkowie zespołu poczują, że zostali obdarzeni zaufaniem i przed podjęciem ostatecznej decyzji menedżer bierze pod uwagę ich opinie, odczuwają zwiększoną motywację i chętniej podejmują działania zmierzające do realizacji przyjętego rozwiązania. Zdecydowanie nie rekomenduje się tego stylu, w sytuacji, gdy menedżer wcześniej już podjął decyzję, bowiem podwładni mogą odebrać jego działanie jako próbę manipulacji, co skutkuje znaczącym osłabieniem motywacji i spadkiem zaufania.

5. *Styl konsensualny – Lider i pracownicy decydują wspólnie, w oparciu o wspólnie wypracowane pomysły.*

Styl konsensualny wzmacnia poczucie współodpowiedzialności. Sprawdza się w zarządzaniu zespołem o wysokich kwalifikacjach i silnej motywacji zadaniowej. Styl ten będzie szczególnie cenny, gdy lider współpracuje z doświadczonym i różnorodnym zespołem, gdzie istotnym elementem jest wymiana argumentów merytorycznych. Lider unikający stosowania konsensualnego stylu kierowania i podejmowania decyzji bywa często postrzegany przez podwładnych, jako osoba o niskiej empatii, nie dbająca o zaangażowanie podwładnych. Styl konsensualny jest szczególnie ważny dla tworzenia klimatu zaangażowania i współodpowiedzialności w doświadczonym zespole mierzącym się z problemami wymagającymi szerokiej perspektywy i wysokich kompetencji. Jest styl wymagający poświęcenia znacznej ilości czasu, wpływa jednak bardzo pozytywnie na poziom motywacji zespołu, w kontekście realizacji wypracowanego rozwiązania. Styl konsensualny posiada dwie odmiany:

- *Styl konsensualny „przewodniczący” – Lider dzieli się problemem ze współpracownikami na spotkaniu grupowym. Koordynuje dyskusję i przewodniczy jej. Razem tworzą i oceniają możliwe rozwiązania i próbują wypracować takie, które zostaną zaakceptowane przez wszystkich.* Styl ten opiera się na założeniu, iż lider przewodniczy spotkaniu i moderuje wspólny proces dochodzenia do wypracowania rozwiązania problemu. Wszyscy członkowie zespołu zabierają głos, pełnoprawnie uczestnicząc w poszukiwaniu rozwiązania. Członkowie zespołu generują pomysły, lider jest jednym z członków zespołu o równoprawnym statusie. Ten styl kierowania i podejmowania decyzji pozwala na pełne wykorzystanie potencjału zespołu, pracę w modelu „burzy mózgów”, angażującą uczestników, budującą poczucie sprawstwa i współodpowiedzialności.

- **Styl konsensualny „gracz zespołowy”** – Lider dzieli się problemem za zebraniu zespołu, bez zdefiniowanej roli przewodniczącego lub roli definiowanej rotacyjnie, wspólny proces generowania pomysłów i wypracowywania rozwiązania, zaakceptowanego przez wszystkich. Styl ten jest stylem opartym na schemacie demokratycznego zarządzania, którego paradoksalnym rezultatem jest to, że lider zyskuje większą władzę w zespole rezygnując ze sprawowania kontroli. W tym modelu Lider staje się członkiem zespołu, którego głos jest równoprawny z opiniami pozostałych uczestników. Rolą lidera jest organizacja spotkania zespołu i przekazanie przewodnictwa wyznaczonemu współpracownikowi lub inicjacja pracy bez formalnego przewodnictwa. Intencją tego stylu kierowania i podejmowania decyzji jest stworzenie wspólnej wizji zespołu, charakteryzującego się wysokim poczuciem współodpowiedzialności, posiadaniem sprecyzowanego celu, poparciem dla wspólnie wypracowanych rozwiązań. Wysoka jakość decyzji może wynikać z synergicznego efekty zintegrowanej pracy zespołowej, ponieważ rozwiązanie uwzględnia szeroki kontekst różnorodnych opinii i punktów widzenia. Ostateczny rezultat pracy zespołowej, dzięki krytycznej analizie wielu osób, okazuje się często dojrzałszy niż efekt indywidualnej pracy eksperta. Ujemną stroną tego stylu jest jego czasochłonność, warto jednak pamiętać o jego wyraźnych atutach w kontekście stwarzania perspektyw dla rozwoju zespołu.

#### 6. **Styl delegujący** – Pracownicy decydują na podstawie własnych pomysłów.

Styl delegujący przyczynia się do wzrostu poziomu motywacji i zaangażowania pracowników oraz stymuluje ich do podnoszenia kompetencji pod warunkiem, że zespół jest dojrzały, a pracownicy posiadają ekspercką wiedzę w danym obszarze. Styl ten wyraźnie zwiększa autonomię działania zespołu oraz wzmacnia poczucie odpowiedzialności. Nadmierne wykorzystywanie stylu delegującego może wywoływać niekiedy poczucie braku zaangażowania lidera w rozwiązywanie problemów zespołu i obniżać jego autorytet. Styl delegujący posiada dwie odmiany:

- **Styl delegujący „poinformowany”** – Lider przekazuje współpracownikom wszelkie istotne informacje, ustala parametry i cele oraz prosi o informowanie go na bieżąco o postępach prac. Odpowiedzialność za rozwiązanie problemu spoczywa na współpracownikach. Wariant „poinformowany” stylu delegującego opiera się na przekazywaniu przez lidera pracownikom, wszelkich posiadanych informacji istotnych z perspektywy efektywnego wykonania zadania. Następnie pracownik lub

zespół zadaniowy wykonuje zadanie, informując lidera o osiągniętych rezultatach. Potrzeba otrzymywania „informacji zwrotnej” od zespołu nie wynika z potrzeby kontroli lidera, lecz z konieczności posiadania pełnej świadomości dotyczącej stopnia realizacji zadań. Styl ten może okazać się nieskuteczny w sytuacji, gdy zespół nie posiada wysokich kompetencji i nie jest w stanie samodzielnie rozwiązywać powierzanych zadań.

- **Styl delegujący „nieingerujący”** – Lider przekazuje współpracownikom wszelkie istotne informacje, ustala parametry i cele oraz przekazuje pracownikom pełną odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Pracownicy przekazują „informację zwrotną” po rozwiązaniu problemu, uzyskując aprobatę lidera. Styl ten sprawdza się w przypadku dojrzałych, zmotywowanych pracowników. Duża autonomia, zaufanie i odpowiedzialność działają zarówno motywująco, jak i stymulująco na rozwój podwładnych. Styl ten nie jest wskazany w przypadku zespołów złożonych z mniej doświadczonych pracowników o niskich kompetencjach, którzy nie będą w stanie samodzielnie poradzić sobie z zadaniami. W takiej sytuacji autorytet lidera ulega obniżeniu, gdyż potrzeby podwładnych związane są z bardziej bezpośrednim nadzorem lidera.

Należy także zaznaczyć, iż model LJI 2 autorstwa Locka, Wheelera i Burnanda akcentuje znaczenie wspólnych elementów łączących poszczególne style kierowania, co pozwala na pogłębienie wnioskowania o skuteczności liderek, także o kwestię wyboru określonych priorytetów kierowania.

Połączenie *stylu dyrektywnego* i *stylu delegującego*, wskazuje na koncentrację na *zadaniach* jako głównym priorytecie zarządczym menedżera. Menedżerowie o tego rodzaju liderek priorytetach dążyć będą do szczegółowego zdefiniowania celów realizowanych zadań, uwzględniających określenie precyzyjnych kryteriów osiągnięcia założonego celu (*key performance indicators*). Z drugiej strony, obok kryterium jakościowego ważnym wskaźnikiem efektywności pozostaje czas zrealizowania zadania. Menedżerowie o tego rodzaju preferencjach przywiązują bardzo dużą wagę do planowania zadań, tworzenia precyzyjnych harmonogramów działań, definiowania map procesu dochodzenia do celu wraz z określeniem wskaźników efektywnościowych i terminowych. W działaniu wspierają zazwyczaj samodzielność podwładnych, jednak w ramach jasno określonych obszarów odpowiedzialności. Są precyzyjnymi planistami z silną motywacją do osiągnięcia celu. Niebezpieczeństwem, jakie może utrudnić im skuteczne kierowanie jest to, iż w koncentracji

na osiągnięciu celów w określonym czasie, mogą „zagubić” ludzi. Nie zawsze także, potrafią odnaleźć się w sytuacjach nagłych i częstych zmian priorytetów, które we współczesnych realiach gospodarczych stają się coraz bardziej powszechnym zjawiskiem.

Połączenie *stylu konsultacyjnego i konsensualnego*, akcentuje znaczenie *angażowania* podwładnych do procesu decyzyjnego. Menedżerowie wykazujący tego rodzaju preferencje zainteresowani są tworzeniem przestrzeni dla aktywnego angażowania pracowników w proces rozwiązywania problemów. Model ich pracy lidarskiej zakłada silną koncentrację na stymulowaniu współpracy w zakresie poszukiwania najlepszych rozwiązań. Tego rodzaju menedżerowie otwarci są na procesy wymiany informacji, spotkania zespołowe, indywidualne konsultacje oraz metody pracy grupowej ukierunkowane na wzmacnianie zaangażowania w procesie wypracowywania rozwiązań. Naturalnymi są dla nich style kierowania preferujące partnerstwo w relacjach, bazujące na swobodnej wymianie opinii oraz otwartości na różnorodność. Tego typu liderzy często preferują demokratyczny styl pracy, dbając o standardy wspólnego wypracowywania rozwiązań oraz angażowanie wszystkich członków zespołu do udziału w merytorycznych dyskusjach. Menedżerowie preferujący style kierowania zorientowane na angażowanie podwładnych, wychodzą z założenia, iż najbardziej dojrzałą strategią rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji jest model angażujący podwładnych. Tego rodzaju układ stylów kierowania buduje zazwyczaj pozytywny klimat w zespole, wzmacniający gotowość pracowników do podejmowania wspólnych działań. Stymuluje także kreatywność oraz poczucie wpływu, przekładające się na poziom motywacji w zespole. Taki zestaw preferowanych stylów kierowania zdecydowanie sprawdza się w sytuacji pracy z zespołem doświadczonym i profesjonalnie dojrzałym. Nie zawsze jednak przyniesie spodziewane korzyści w sytuacji napięć, konfliktów wewnątrz zespołu, utrudniających komunikację i obniżających motywację do wspólnego poszukiwania rozwiązań.

Połączenie *stylu delegującego i konsensualnego*, podkreśla dążenie do *upełnomocnienia* zespołu i wskazuje na preferencje menedżera dla budowania autonomii i samodzielności podwładnych. Menedżerowie o tego rodzaju preferencjach przywiązują uwagę do współuczestniczenia podwładnych w procesach decyzyjnych (*partycypacji decyzyjnej*). Wykazują zainteresowanie dla tworzenia autonomicznej przestrzeni dla działania i podejmowania decyzji przez współpracowników. Nieodłącznym elementem procesu upełnomocniania podwładnych jest ciągła stymulacja rozwoju ich kompetencji i profesjonalnej dojrzałości, prowadząca w efekcie do systematycznego powiększania zasięgu ich odpowiedzialności i efektywności. Praktyczna aplikacja tego rodzaju lidarskiego



zaangażowania skutkuje nie tylko wzrostem motywacji, ale również wyraźnie wzmacnia poziom zaufania pomiędzy menedżerem a pracownikami. Odgrywa to istotną rolę w procesie zarządzania w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu gospodarczym. Dywersyfikacja odpowiedzialności, odejście do praktyk hierarchicznego modelu podejmowania decyzji pozwala na znacznie bardziej elastyczne działanie w skomplikowanym otoczeniu. Warto również podkreślić, iż preferencja dla stylów kierowania zorientowanych na upewnianie wzmacnia poczucie wpływu pracowników, ich motywację wewnętrzną oraz poziom zintegrowania z organizacją. Tego typu podejście sprawdza się w przypadku działania pod presją czasu, przy silnej konkurencji i dużej niepewności rynkowej. Jest to także efektywne działanie leaderskie w kontekście zarządzania pracownikami o wysokim poziomie kompetencji, w segmentach rynku bazujących na wiedzy i innowacyjności, zwłaszcza w sytuacji wykorzystywania przez organizację, nowych modeli kierowania – np. zarządzania „zwinnego”.

Połączenie *stylu dyrektywnego* i *konsultacyjnego* sugeruje, iż głównym priorytetem lidera pozostaje sprawowanie *kontroli*. Menedżerowie o tego rodzaju preferencjach zarządczych na ogół niechętnie pozbywają się uprawnień decyzyjnych i mniej chętnie delegują odpowiedzialność decyzyjną na podwładnych, szczególnie w zakresie decyzji kluczowych dla realizacji zadań. Nie oznacza to jednak, iż w każdym przypadku wykazują skłonność do nadmiernego autorytaryzmu. W swojej praktyce leaderskiej wykorzystują praktyki konsultacyjne, zachęcając współpracowników do dzielenia się opiniami i propozycjami rozwiązań, jednak zazwyczaj sobie pozostawiają decyzję dotyczącą ostatecznego wyboru rozwiązania. Stanowi to efektywny sposób kierowania w sytuacji, gdy menedżer posiada ekspercką wiedzę w danej dziedzinie i zarządza zespołem mniej doświadczonych pracowników. W sytuacji pracy z dojrzałym zespołem o wysokim statusie kompetencyjnym, aplikowanie tego rodzaju praktyki menedżerskiej, w dłuższej perspektywie czasowej może skutkować demotywacją podwładnych, odczuwających poczucie braku realnego wpływu na ostateczny kształt podejmowanych decyzji. W skrajnych przypadkach może to znacząco obniżyć poziom zaufania pomiędzy doświadczonym zespołem a liderem.

Jak już zaznaczono, model LJI 2 opracowany przez Locka, Wheelera i Burnanda stanowi konceptualne nawiązanie do teorii autorstwa Vrooma i współpracowników. Uzasadnionym wydaje się więc dokonanie porównania podstawowych założeń dotyczących kluczowych definicji stylów kierowania i podejmowania decyzji, opracowanych w ramach obu koncepcji. Obrazuje to tabela 10.

Tabela 10 - Style kierowania i podejmowania decyzji w ujęciu Vrooma i współpracowników dla rozwiązywania problemów grupowych i indywidualnych w porównaniu do modelu LJI 2 Locka, Wheelera i Burnanda

MODEL VROOMA i współpracowników		MODEL LJI 2	
Rozwiązywanie problemów grupowych			
Nazwa stylu	Definicja	Nazwa stylu	Definicja
<b>A I</b>	Menedżer sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję wykorzystując do tego celu posiadane informacje.	<b>dyrektywny - samodzielny</b>	Lider podejmuje decyzję w oparciu o własne rozwiązanie na bazie posiadanych przez siebie informacji.
<b>A II</b>	Menedżer uzyskuje niezbędne informacje od swoich podwładnych, następnie sam decyduje o sposobie rozwiązania problemu, zbierając od podwładnych dane. Menedżer może, lecz nie musi informować podwładnych o istocie problemu. Rolą podwładnych w procesie decyzyjnym jest dostarczenie niezbędnych informacji menedżerowi.	<b>dyrektywny -badający</b>	Lider pozyskuje wszelkie, niezbędne informacje od podwładnych, a następnie sam decyduje, w jaki sposób rozwiązać problem. Rola podwładnych sprowadza się do dostarczenia informacji liderowi do podjęcia decyzji.
<b>C I</b>	Menedżer omawia problem indywidualnie z wybranymi podwładnymi, uzyskuje ich opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnych lub też nie.	<b>konsultacyjny „jeden na jeden”</b>	Lider dzieli się problemem ze współpracownikami indywidualnie, pozyskuje od nich pomysły i sugestie, a następnie sam podejmuje decyzję.
<b>C II</b>	Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi jako grupą, uzyskując ich zbiorowe opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może uwzględniać wpływ podwładnych lub też nie.	<b>konsultacyjny grupowy</b>	Lider dzieli się problemem ze wszystkimi współpracownikami na spotkaniu grupowym, pozyskuje od nich pomysły i sugestie, a następnie samodzielnie podejmuje decyzję.
<b>G II</b>	Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi. Razem z nimi poszukuje alternatywnych rozwiązań, a następnie próbuje osiągnąć porozumienie, którą z alternatyw wybrać. Menedżer nie narzuca grupie własnych rozwiązań, lecz skłonny jest do zaakceptowania i wprowadzenia w życie takiego rozwiązania, które uzyskało poparcie całej grupy.	<b>konsensualny - gracz zespołowy</b>	Lider dzieli się problemem za zebraniu zespołu, bez zdefiniowanej roli przewodniczącego lub roli zdefiniowanej rotacyjnie, wspólny proces generowania pomysłów i wypracowywania rozwiązania,

			zaakceptowanego przez wszystkich.
<b>Rozwiązywanie problemów indywidualnych</b>			
<b>Symbol:</b>	<b>Definicja:</b>	<b>Nazwa stylu</b>	<b>Definicja</b>
<b>AI</b>	Menedżer sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję wykorzystując do tego celu posiadane informacje.	<b>dyrektywny - samodzielny</b>	Lider podejmuje decyzję w oparciu o własne rozwiązanie na bazie posiadanych przez siebie informacji.
<b>AII</b>	Menedżer uzyskuje niezbędne informacje od swojego podwładnego, następnie sam decyduje o sposobie rozwiązania problemu, zbierając od podwładnego dane. Menedżer może, lecz nie musi informować podwładnego o istocie problemu. Rolą podwładnego w procesie decyzyjnym jest dostarczenie niezbędnych informacji menedżerowi.	<b>dyrektywny - badający</b>	Lider pozyskuje wszelkie, niezbędne informacje od podwładnych, a następnie sam decyduje, w jaki sposób rozwiązać problem. Rola podwładnych sprowadza się do dostarczenia informacji liderowi do podjęcia decyzji.
<b>CI</b>	Menedżer omawia problem z jednym ze swoich podwładnych, uzyskuje jego/jej opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnego lub też nie.	<b>konsultacyjny "jeden na jeden"</b>	Lider dzieli się problemem ze współpracownikami indywidualnie, pozyskuje od nich pomysły i sugestie, a następnie sam podejmuje decyzję.
<b>GI</b>	Menedżer omawia problem z jednym z podwładnych, przeprowadza z nim wspólną analizę, doprowadzając do osiągnięcia wspólnie akceptowanego rozwiązania. Zarówno menedżer, jak i podwładny mają swój udział w opracowaniu rozwiązania, wynikający w większym stopniu z posiadanej wiedzy niż miejsca w formalnej strukturze.	<b>konsensualny</b>	Lider i pracownicy decydują wspólnie, w oparciu o wspólnie wypracowane pomysły.
<b>DI</b>	Menedżer deleguje problem do rozwiązania jednemu z podległych pracowników, dostarczając mu niezbędnych informacji oraz przekazując pełną odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Dowolny sposób rozwiązania problemu przez podwładnego spotka się z akceptacją menedżera.	<b>delegujący - nieingerujący</b>	Lider przekazuje współpracownikom wszelkie istotne informacje, ustala parametry i cele oraz przekazuje pracownikom pełną odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Pracownicy przekazują „informację zwrotną” po

			rozwiązaniu problemu, uzyskując aprobatę lidera.
--	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996, s. 59 oraz Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022, s. 33-40.

Dokonując porównania definicji kluczowych stylów kierowania i podejmowania decyzji opracowanych w ramach koncepcji Vrooma i współpracowników oraz w modelu LJI 2 autorstwa Locka, Wheelera i Burnanda należy stwierdzić, iż model Vrooma i współpracowników proponuje dwie, nieco zróżnicowane taksonomie stylów kierowania i podejmowania decyzji, oddzielne dla rozwiązywania problemów indywidualnych i grupowych. Model LJI 2 proponuje jednolitą taksonomię złożoną z czterech głównych stylów kierowania oraz ośmiu odmian głównych stylów kierowania, z których część adresowana jest do rozwiązywania problemów indywidualnych, a reszta grupowych.

Model Locka, Wheelera i Burnanda w dominującym zakresie pokrywa się z modelem Vrooma i współpracowników (co potwierdzają zestawienia porównawcze przedstawione w tabeli 10), prezentując nieznaczne zróżnicowanie dotyczące traktowania odmian głównych stylów kierowania, które nie są obecne w modelu Vrooma i współpracowników.

Styl **GI** w modelu Vrooma zakłada dążenie do decyzji o konsensualnym charakterze w indywidualnej relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym. Styl „*konsensualny*” (i jego odmiany) w ujęciu koncepcji LJI 2 w większym stopniu dotyczy konsensusu grupowego w relacji menedżera z podległym zespołem.

Styl **DI** w koncepcji Vrooma stanowi odpowiednik stylu „*delegującego nieingerującego*” w koncepcji Locka Wheelera i Burnanda. Natomiast styl „*delegujący poinformowany*”, zakładający, iż lider przekazuje współpracownikom istotne informacje, ustala parametry jakościowe i cele, zapewniając przy tym swobodę działania, jednak wyraźnie oczekując przekazywania bieżącej informacji zwrotnej na temat stopnia zaawansowania realizacji zadania, nie jest wprost obecny w koncepcji Vrooma.

Obie teorie proponują zbliżone podejście do kwestii zdefiniowania stylów kierowania i podejmowania decyzji, podkreślając zgodnie, iż skuteczność leaderska bazuje na

przeprowadzeniu osądu menedżerskiego, którego istota opiera się na adekwatnym doborze stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych.

Należy przy tym zaznaczyć, iż model *Leadership Judgment Indicator 2* autorstwa Locka, Wheelera i Burnanda stanowi *novum* na tle innych sytuacyjnych teorii kierowania. Akcentuje bowiem znaczenie wspólnych elementów łączących określone style kierowania, w istotny sposób determinujących podejście menedżera do kwestii priorytetów w jego osobistej „*filozofii liderek*”, wywierających bezpośredni wpływ na charakter jego przywództwa (koncentracja na *zadaniach, angażowaniu, upoważnianiu, kontroli*).

### 2.3.6 Przywództwo, style kierowania – kontekst międzykulturowy

Postępująca globalizacja jest kluczowym czynnikiem stymulującym proces badań nad zagadnieniami międzykulturowego przywództwa. Zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu uwarunkowań skutecznego przywództwa w międzynarodowym wymiarze wynika z faktu, iż menedżerowie pochodzący z odmiennych kręgów kulturowych coraz częściej stają przed koniecznością prowadzenia aktywności w procesie zarządzania organizacjami i instytucjami ponadnarodowymi<sup>340</sup>.

Absolutna większość współczesnych teorii przywództwa powstała na gruncie amerykańskim i dlatego koncepcje te, nie zawsze pozwalają na pełne wyjaśnienie specyfiki zachowań przywódczych realizowanych w obrębie innych kultur<sup>341</sup>.

Uwzględniając powyższy kontekst R. House zainicjował w roku 1994, projekt międzykulturowych badań nad przywództwem GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior. A Multinational Study of Cultures, Organizational Practices and Leadership*)<sup>342</sup>.

---

<sup>340</sup> Mączyński, J., Sułkowski, Ł., Wyspiański, D., Chmielecki, M. „Pomiar cech i zachowań przywódczych w kontekście wartości kultury organizacyjnej”, w: Listwan, T., Sułkowski, Ł., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA, Warszawa, 2016, s. 66.; Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven Nations Study of Leadership Attributes”, *Polish Psychological Bulletin* 48(2), 2017., s. 307-309.

<sup>341</sup> Mączyński, J., Łobodziński, A., Wyspiański, D., Kwiatkowski, P. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Investigated in 1996/1997 and 2008/2009”, *Polish Psychological Bulletin*, 2010., vol. 41 (4), s. 127-128.

<sup>342</sup> House, R. J., Hanges, P.L., Ruiz-Quintanilla, S.A. „GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness research program”. „*Polish Psychological Bulletin*”, 1997., no. 28., s. 215-254.;

Projekt GLOBE był jednym z największych przedsięwzięć naukowych dotyczących zagadnień badania przywództwa w kontekście międzykulturowym. Program obejmował badania prowadzone w 62 krajach, z różnych regionów świata (w gronie tym, była także Polska).

Jednym z najważniejszych celów podjętych badań było wypracowanie międzykulturowej teorii przywództwa. W 1994 r. przywództwo zdefiniowano jako „*umiejętność jednostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwienia innym przyczyniania się do sukcesu własnej organizacji*”<sup>343</sup>.

W myśl założeń koncepcji międzykulturowego przywództwa istnieje wiele podzielanych wartości, norm i przekonań charakterystycznych dla danej kultury, a ich zróżnicowana kulturowo akceptacja stanowi podstawę do przewidywania szerokiego kontekstu ludzkich działań i zachowań. Jedno z głównych założeń badawczych projektu GLOBE zakładało, iż uznawane w określonej kulturze (danym narodzie) normy i wartości wywierają wpływ zarówno na praktyki organizacyjne, jak i na preferencje w zakresie cech i zachowań przywódczych<sup>344</sup>.

Przedmiotem badań realizowanych w ramach projektu GLOBE, były następujące cechy i zachowania przywódcze<sup>345</sup>:

- Orientacja na osiągnięcia (*achievement orientation*).
- Orientacja na zespół (*team orientation*).
- Orientacja humanistyczna (*humane orientation*).

---

Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven-Nation Study of Leadership Attributes”. w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”. Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 151-153.

<sup>343</sup> House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. „Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies”. SAGE Publications, Thousands Oaks, London, New Delhi., 2004., s. 56-57.; Mączyński, J., Sułkowski, Ł., Wyspiański, D., Chmielecki, M. „Pomiar cech i zachowań przywódczych w kontekście wartości kultury organizacyjnej”, w: Listwan, T., Sułkowski, Ł., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA, Warszawa, 2016, s. 71.

<sup>344</sup> Mączyński, J., Wyspiański, D. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Studied in 2010/2011 and 1996/1997”, *Journal of Intercultural Management*, 3/2011, Issue 2., s. 15.; Mączyński, J., Sułkowski, Ł., Wyspiański, D., Chmielecki, M. „Pomiar cech i zachowań przywódczych w kontekście wartości kultury organizacyjnej”, w: Listwan, T., Sułkowski, Ł., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA, Warszawa, 2016, s. 68.

<sup>345</sup> House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. „Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies”. SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi., 2004., s. 59-61.; Mączyński, J., Łobodziński, A., Wyspiański, D., Kwiatkowski, P. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Investigated in 1996/1997 and 2008/2009”. *Polish Psychological Bulletin*, 2010., vol. 41 (4), s. 129.; Mączyński, J., Wyspiański, D. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Studied in 2010/2011 and 1996/1997”, *Journal of Intercultural Management*, 3/2011, Issue 2., s. 8.

- Przywództwo autokratyczne (*autocratic leadership*).
- Uczciwość i rzetelność (*integrity*).
- Wizja rozwoju organizacji (*visionary leadership*).
- Przywództwo inspirujące (*inspirational leadership*).

Wyniki badań prowadzonych w długiej perspektywie czasowej jednoznacznie pokazują, iż polskich menedżerów cechują wyraźne preferencje do stosowania autokratycznych stylów kierowania. Zależność ta jest szczególnie wyraźna w kontekście porównania polskich menedżerów z przedstawicielami innych narodowości. Menedżerowie wywodzący się z Austrii, Niemiec, Szwajcarii wykazali najwyższy wskaźnik preferencji dla partycypacyjnych stylów kierowania, podczas gdy polscy menedżerowie zdecydowanie bardziej preferują style autokratyczne<sup>346</sup>.

Zaprezentowane w roku 2019 wyniki badań diagnozujących menedżerów z siedmiu krajów (USA, Taiwan, Chiny, Niemcy, Austria, Rosja, Polska) wskazują na znaczące podobieństwa w zakresie stylów kierowania pomiędzy polskimi menedżerami średniego szczebla (*middle management*) i rosyjskimi menedżerami wyższego szczebla (*top management*). Obie grupy badanych menedżerów cechują znacząco niższe preferencje w zakresie wyboru partycypacyjnych stylów kierowania, przywództwa zorientowanego na pracę zespołową, a także przywództwa wizjonerskiego w porównaniu z przedstawicielami pozostałych narodowości biorących udział w badaniach<sup>347</sup>.

Wyniki badań wskazują, na zbieżność pomiędzy preferencjami w zakresie autokratycznych stylów kierowania polskich menedżerów, a silnym poczuciem „*dystansu władzy*” (*power distance*), wyraźnie kształtującym specyfikę polskich uwarunkowań kulturowych<sup>348</sup>.

---

<sup>346</sup> Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven Nations Study of Leadership Attributes”, Polish Psychological Bulletin 48(2), 2017., s. 313-314.

<sup>347</sup> Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven-Nation Study of Leadership Attributes”. w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”, Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 162-165.

<sup>348</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 72.; Mączyński, J., Wyspiański, D. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Studied in 2010/2011 and 1996/1997”, Journal of Intercultural Management, 3/2011, Issue 2., s. 15.; Mączyński J., Sułkowski Ł., Chmielecki M., Zajączkowska A. „Longitudinal studies on traits and behaviors of Polish managers”. Journal of Intercultural Management, vol.1; Number 5, 2013., s. 16-17.; Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven-Nation Study of Leadership Attributes”. w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”, Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 161.

### 2.3.7. Podsumowanie

Dokonując podsumowania przeglądu koncepcji stylów kierowania, należy podkreślić praktyczną wartość wiedzy o stylach kierowania w kontekście kształtowania kompetencji menedżerów zarządzających organizacjami gospodarczymi działającymi w realiach współczesnej gospodarki rynkowej.

W mojej ocenie, szczególnie użyteczne dla praktycznej aplikacji pozostają koncepcje sytuacyjnych stylów kierowania, zawierające konkretne wskazówki rozwojowe dotyczące sposobów adekwatnego dopasowania stylu kierowania do określonych wymagań sytuacyjnych.

We współczesnych realiach biznesowych, szeroko rozpowszechnionym modelem, pozostaje sytuacyjna koncepcja stylów kierowania Hersey'a i Blancharda, zwłaszcza jej zmodyfikowana przez Blancharda i współpracowników wersja – znana pod nazwą modelu „Przywództwa Sytuacyjnego SLIP”<sup>349</sup>.

Podstawowym założeniem modelu „Przywództwa Sytuacyjnego SLIP” jest przekonanie, iż pracowników cechuje pozytywna motywacja rozwojowa oraz nie istnieje jeden styl kierowania mający uniwersalistyczny charakter. W tym więc kontekście menedżer, chcąc zapewnić sobie skuteczne kierowanie, staje przed koniecznością adekwatnego dopasowania określonego stylu kierowania do poziomu rozwoju pracowników.

Istotną – w mojej ocenie – wartością koncepcji „Przywództwa Sytuacyjnego SLII” jest jej stosunkowo prosta struktura oraz wysoka wartość pragmatyczna. Model definiuje rozwój pracownika w organizacji na bazie czterech etapów zależnych od tego, w jaki sposób kształtują się dwie zmienne: poziom rozwoju kompetencji oraz zaangażowanie. Na każdym z tych etapów pracownik potrzebuje innego wsparcia, by osiągać optimum swojej efektywności. Model SLII definiuje kompetencje jako układ wiedzy i umiejętności transferowych, natomiast zaangażowanie traktowane jest, jako suma motywacji i wiary we własne siły. Autorzy modelu SL II uważają, iż osiągnięcie maksymalnej efektywności wymaga dostosowania stylu kierowania do poziomu rozwoju pracownika<sup>350</sup>.

Koncepcja SLI II zakłada istnienie czterech etapów rozwoju pracownika (R1-R4), do których dopasowane są cztery style kierowania (S1-S4). Istota skutecznego kierowania opiera

---

<sup>349</sup> Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 77.

<sup>350</sup> Tamże, s. 76, 98.



się na osądzie menedżera w zakresie doboru stylu kierowania adekwatnego do poziomu rozwoju pracownika w jego ścieżce organizacyjnej<sup>351</sup>.

Model „Przywództwa Sytuacyjnego SL II” wymaga od liderów rozwijania trzech kategorii kompetencyjnych – *trafnego diagnozowania poziomu rozwoju kompetencji pracownika oraz jego zaangażowania (R1-R4), adekwatnego wykorzystywania zdefiniowanych stylów kierowania (S1-S4) oraz współpracy dla wyników*. Ta ostatnia kompetencja ma związek z umiejętnościami komunikacyjnymi lidera oraz zdolnością do zbudowania w podległym zespole relacji opartych na zaufaniu<sup>352</sup>.

Model SL II stał się bardzo popularnym podejściem rozwojowym przekładającym się na programy doskonalenia kompetencji menedżerskich, przyjęte przez wiele organizacji działających w polskiej gospodarce<sup>353</sup>.

W mojej opinii, kluczowym atutem decydującym o użyteczności oraz popularności tej koncepcji w praktyce zarządzania, jest nieskomplikowany i łatwy do zaaplikowania model teoretyczny, pozwalający menedżerom na stosunkowo szybkie opanowanie zasad przeprowadzania osądu menedżerskiego oraz praktyczny trening kompetencji w zakresie sytuacyjnego stosowania określonych stylów kierowania.

Dla szeregu organizacji, model SL II jest obowiązującą koncepcją stylów kierowania, stanowiącą podstawę procesu rozwijania i doskonalenia kompetencji liderek zatrudnionej kadry zarządzającej. Potwierdza to moja, ponad 25 letnia praktyka zawodowa w obszarze szkoleń i rozwoju w polskim sektorze usług finansowych, IT oraz przemyśle, a także prace badawcze<sup>354</sup>.

W mojej opinii, na korzyść pragmatycznej wartości modelu SL II przemawia prostota, szerokie spektrum zastosowań oraz materiały źródłowe o wysokiej jakości merytorycznej i dydaktycznej opracowane przez Blancharda i współpracowników, mające postać „narzędzi instruktażowych” użytecznych w procesie przyswajania wiedzy dotyczącej standardów stosowania tej koncepcji w codziennej praktyce zarządzania.

---

<sup>351</sup> Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. „Leadership and the One Minute Manager”, HarperCollins Publ. USA., 2000., s. 108-130.

<sup>352</sup> Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 85-88.

<sup>353</sup> Klimowicz, S., „Funkcja menedżera a style kierowania na przykładzie firmy Credit Agricole Bank Polska S.A.”, Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, Wyższa Szkoła Zarządzania w Nowym Sączu, 2019., s. 13.

<sup>354</sup> Dąbrowski, J., “Koncepcja kluczowej umiejętności menedżerów jako odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania”, Studia Oecenomic Posnaniensia, Tom 2 (9) /2014, s. 43-60.; Klimowicz, S., „Funkcja menedżera a style kierowania na przykładzie firmy Credit Agricole Bank Polska S.A.”, Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, Wyższa Szkoła Zarządzania w Nowym Sączu, 2019., s. 14-17.

Kolejną sytuacyjną teorią stylów kierowania o dużym potencjale praktycznego wykorzystania, jest – moim zdaniem – model „*Leadership Judgement Indicator LJI 2*” autorstwa Locka, Wheelera i Burnanda. Model ten definiuje cztery główne style kierowania (*dyrektywny, konsultacyjny, konsensualny, delegujący*), a także osiem odmian głównych stylów kierowania. Każdy ze stylów kierowania zdefiniowanych w modelu ma swoje mocne i słabe strony i sprawdza się w określonych sytuacjach (szczegółowy opis modelu – str. 145 - 157 niniejszego rozdziału). Koncepcja LJI 2 zwraca także uwagę na wspólne elementy stylów kierowania wpływające na charakter priorytetów zarządzania poszczególnych menedżerów<sup>355</sup>.

Według założeń omawianej koncepcji, efektywni liderzy dostosowują swój styl kierowania do specyfiki zadania i charakterystyki osób uczestniczących w jego realizacji, kierując się zasadami modelu przywództwa LJI 2<sup>356</sup>.

Model LJI 2 definiuje zestaw zasad umożliwiających dostosowanie zachowania lidera do potrzeb sytuacji. Stanowią one swoisty przewodnik umożliwiający liderowi przeprowadzenie osądu menedżerskiego w zakresie wyboru adekwatnego do sytuacji stylu kierowania.

Przestrzegając tych zasad menedżerowie zwiększają prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, ponieważ maksymalizują wybór kluczowych działań liderekich, na których powinni się skoncentrować zarządzając zespołem (treść zasad przedstawiona jest w rozdziale 1.5. niniejszej rozprawy).

Teoria autorstwa Locka, Wheelera i Burnanda stanowi konceptualne nawiązanie do modelu Vrooma i współpracowników, akcentującego znaczenie osądu menedżerskiego dotyczącego adekwatnego doboru odpowiedniego do sytuacji stylu kierowania, co zgodne jest z założeniami teoretycznymi sytuacyjnych koncepcji kierowania.

Model ten wyróżnia na tle innych koncepcji, zaawansowane narzędzie diagnostyczne – *Sytuacyjny Test Menedżerski LJI-2*, będący przykładem dopracowanego metodologicznie kwestionariusza, wystandaryzowanego w polskich realiach kulturowych, wyposażonego w normy adekwatne dla populacji polskich menedżerów.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że inne narzędzia diagnostyczne stosowane w praktyce pomiarowej stylów kierowania nie prezentują tak zaawansowanego standardu jakości

---

<sup>355</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 32.

<sup>356</sup> Tamże, s. 13.

metodologicznej. Potwierdza to fakt, iż *Sytuacyjny Test Menedżerski LJI-2*, posiada rekomendację Pracowni Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Narzędzie to pozwala nie tylko na zdiagnozowanie preferencji w zakresie doboru stylu kierowania, ale również daje możliwość dokonania oceny realnej adekwatności wykorzystania określonego stylu kierowania w konkretnych uwarunkowaniach sytuacyjnych. Stwarza także możliwość zdiagnozowania ogólnego współczynnika adekwatności, pozwalającego na dokonanie łącznej oceny osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru wszystkich stylów kierowania wykorzystywanych przez badanego menedżera.

W mojej ocenie, zdecydowanie wyróżnia to *Sytuacyjny Test Menedżerski LJI-2* w porównaniu z innymi narzędziami wykorzystywanymi zarówno w praktyce zarządzania, jak i badaniach naukowych. Większość tego typu kwestionariuszy i testów zazwyczaj diagnozuje preferencje leaderskie w zakresie doboru stylu kierowania. Tymczasem *Sytuacyjny Test Menedżerski LJI-2* pozwala nie tylko na diagnozę deklarowanych preferencji w zakresie wyboru określonego stylu kierowania, ale pozwala także na udzielenie odpowiedzi na pytanie – na ile dany styl kierowania jest aplikowany przez menedżera w sposób adekwatny do wymagań sytuacji?

Jest to – w mojej opinii – bardzo ważna funkcjonalność badawcza tego narzędzia pozwalająca na prowadzenie zaawansowanych analiz pod kątem zarówno sugestii rozwojowych adresowanych do menedżerów (realizowanych np. w toku sesji *coachingu menedżerskiego*), jak i prowadzonych badań naukowych.

Warto podkreślić, iż efektem diagnozy sformułowanej na podstawie wyniku badania *Sytuacyjnym Testem Menedżerskim LJI-2* może być stwierdzenie różnic, a nawet sprzeczności w zakresie deklarowanych preferencji dotyczących doboru określonych stylów kierowania oraz realnej adekwatności ich zastosowania w praktyce. Poziom głębokości diagnozy jest zatem znacząco bardziej zaawansowany w porównaniu z narzędziami badającymi wyłącznie preferencje w zakresie wyboru stylów kierowania, zaś przestrzeń do pracy rozwojowej nad kompetencjami leaderskimi niewspółmiernie większa. Podobnie, dotyczy to informacji możliwych do pozyskania z perspektywy poziomu zaawansowania prowadzonych analiz badawczych.

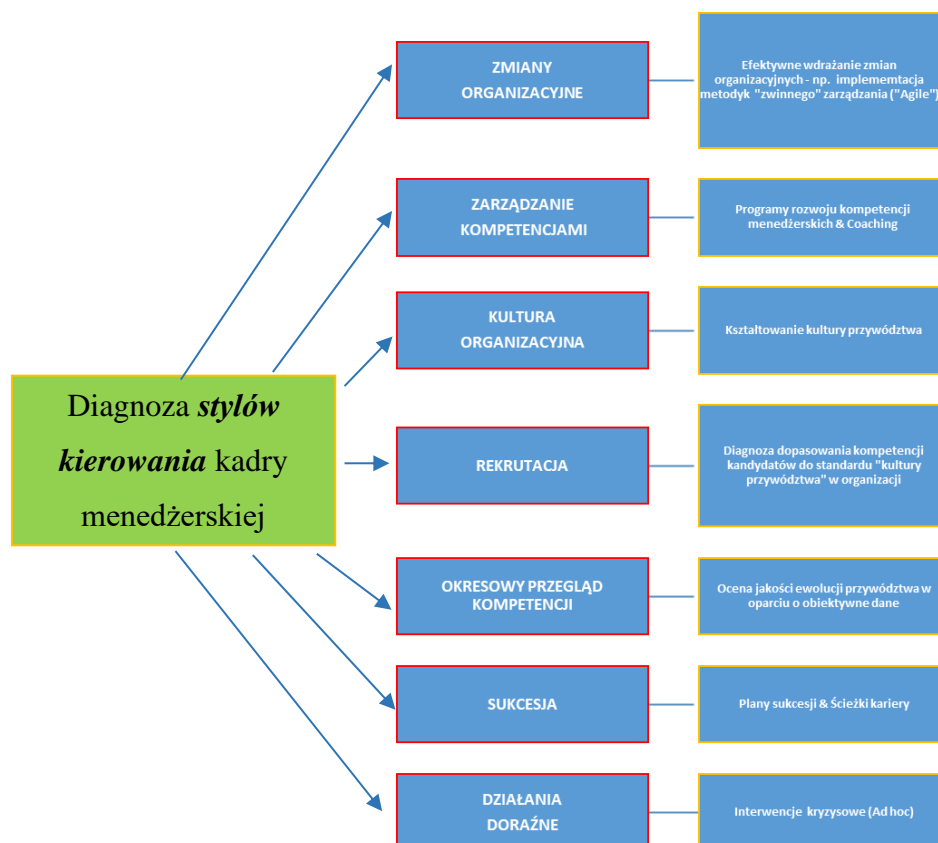
Należy również pamiętać, iż analizy dotyczące preferencji w doborze stylów kierowania oraz osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru stylów kierowania nie ograniczają się do czterech podstawowych typów stylów kierowania, ale umożliwiają także diagnozę

preferencji i adekwatności w zakresie wykorzystania ośmiu odmian głównych stylów kierowania, co stwarza przestrzeń dla znacznie bardziej precyzyjnych analiz zarówno z praktycznej, jak i teoretycznej perspektywy.

W tym więc kontekście koncepcja sytuacyjnych stylów kierowania LJI 2 autorstwa Locka, Wheelera i Burnanda, stanowi – w moim przekonaniu – wysoce użyteczny konstrukt teoretyczny, wzbogacony o dopracowane metodologicznie, wiarygodne narzędzie diagnozy potencjału leaderskiego badanych osób, mające szerokie i różnorodne zastosowanie praktyczne w kluczowych procesach związanych z zarządzaniem kompetencjami menedżerskimi w organizacjach.

Posiadanie informacji dotyczących preferencji menedżerów w zakresie stylów kierowania może przełożyć się na konkretne korzyści związane z zarządzaniem kluczowymi obszarami strategicznymi przedsiębiorstwa dotyczącymi zagadnień przywództwa, rekrutacji, kultury organizacyjnej, zmian organizacyjnych, sukcesji i innych kwestii istotnych z perspektywy funkcjonowania firmy.

Schemat 6 przedstawia potencjalne, strategiczne obszary aplikacji wiedzy o określonych stylach kierowania charakteryzujących przedstawicieli kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa.



Schemat 6 - Obszary wykorzystania informacji wynikających z diagnozy preferencji w zakresie stylów kierowania przedstawicieli kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne.

Pozyskanie wiedzy o preferencjach menedżerów w zakresie określonych stylów kierowania skutkuje znaczną wartością praktyczną z perspektywy wdrażania określonych rozwiązań (zmian) organizacyjnych.

Świadomość, iż dominująca część kadry zarządzającej w organizacji, ukierunkowana jest na *kontrolę* (wykazuje preferencja dla *konsultacyjnego* i *dyrektywnego* stylu kierowania), może być istotną informacją dla zarządu w kontekście decyzji o wdrażaniu metod zarządzania opartych na stymulowaniu autonomii działania i odpowiedzialności decyzyjnej podwładnych (np. metodyki zwinnego zarządzania - „*Agile*”).

Powodzenie wdrożenia nowego podejścia w zarządzaniu wymagałoby więc w pierwszej kolejności, przeprowadzenia cyklu szkoleniowego dla przedstawicieli kadry zarządzającej, uświadamiającego im charakter preferencji w zakresie aktualnego stylu kierowania oraz wdrożenie treningu kompetencyjnego ukierunkowanego na wzbogacenie wykorzystywanych stylów kierowania o style *konsensualny* i *delegujący* – wzmacniające lidereckie nastawienie na *upelnomocnianie* i *angażowanie*.

Warto także zauważyć, iż wiedza na temat dominujących preferencji w zakresie stylów kierowania u przedstawicieli kadry menedżerskiej organizacji, może być bardzo cennym wskaźnikiem definiującym kierunek ewolucyjnego rozwoju kompetencji kierowniczych kadry zarządzającej. Szczególna wartość tego rodzaju informacji dotyczyć może procesu organizacji *coachingu menedżerskiego*, nastawionego na zwiększenie uniwersalności wykorzystywanych metod kierowania, uwzględniających zarówno potrzeby pracowników, poziom rozwoju ich kompetencji oraz kontekst realizacji celów biznesowych.

Świadomość aktualnych preferencji menedżerów w zakresie określonych stylów kierowania stanowić może zatem punkt wyjścia dla określenia celów rozwojowych indywidualnego procesu coachingowego zorientowanego na stopniowe zwiększanie elastyczności lidereckiej w zakresie wykorzystywania różnorodnych stylów kierowania, użytecznych z perspektywy efektywności ich praktyki zarządzania.

Trafna diagnoza przedstawicieli kadry menedżerskiej różnych szczebli w kontekście preferencji dla określonych stylów kierowania oraz określenie stopnia adekwatności ich

wykorzystania w kontekście sytuacyjnym, stanowić może również podstawę do zdefiniowania założeń programów rozwoju kompetencji leaderskich, ukierunkowanych na sukcesywne podnoszenie jakości przywództwa (zwłaszcza w zakresie doskonalenia adekwatności osądu menedżerskiego dotyczącego doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych), adresowanych do wszystkich szczebli menedżerskich w organizacji.

Tymczasem praktyka definiowania założeń merytorycznych programów rozwojowych dedykowanych doskonaleniu kompetencji menedżerskich w przedsiębiorstwach, bazuje często na - nie zawsze trafnych w kontekście przydatności biznesowej - oczekiwaniach samych zainteresowanych, ewentualnie wynikach badań opinii pracowników niekiedy mających dość ogólnikowy charakter.

Program rozwojowy oparty na rzetelnej diagnozie stylów kierowania w powiązaniu z założeniami strategicznymi przedsiębiorstwa określającymi cele rynkowe oraz metodykę działania organizacji, może w znaczącym stopniu podnieść efektywność wdrażanych aktywności rozwojowych ukierunkowanych na podnoszenie jakości zarządzania oraz wywierać istotny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kontekście budowania „kultury przywództwa”. Sposób w jaki menedżerowie wypełniają przywódczą rolę determinuje kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, poprzez kreowanie realnej komunikacji w relacji z podwładnymi, przełożonymi oraz w relacji równoległej, a także poprzez zapewnienie bezpiecznej przestrzeni do eksperymentowania i podejmowania inicjatywy (bez których trudno wyobrazić sobie współczesne przedsiębiorstwo oparte na procesach aktywnego uczenia się, odnoszące sukcesy rynkowe). Ważnym elementem w tym obszarze pozostaje również formułowanie przyszłościowej perspektywy podejmowanych działań (*strategic view*)<sup>357</sup>.

Koncentracja na jakości przywództwa stanowi w aktualnej sytuacji rynkowej jeden z głównych priorytetów działania obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Jak pokazuje praktyka, wiele organizacji biznesowych zaczyna przywiązywać znaczącą wagę do jakości procesu zarządzania, trafnie wnioskując, iż stanowi on podstawę zbudowania w organizacji „kultury efektywności” opartej na proaktywności, długofalowej skuteczności oraz

---

<sup>357</sup> Lester D.L., Parnell J.A., „Aligning factors for successful organizational renewal”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, no 2, 2002., s. 60-61.

zaawansowanych zdolnościach adaptacyjnych umożliwiających przetrwanie i rozwój organizacji w zmiennych uwarunkowaniach otoczenia rynkowego<sup>358</sup>.

W tym kontekście uzasadnionym wydaje się pogląd, iż menedżerowie odpowiadający za wyznaczanie kierunku podejmowanych działań, wpływające na motywację i postawy pracowników oraz kreowanie praktycznych wartości, stanowią – „*ucieleśnienie organizacji*”<sup>359</sup>.

Niestety – z mojej perspektywy, praktyka zarządzania i trenera biznesu – trafnej diagnozie i właściwie zdefiniowanym potrzebom strategicznym organizacji w zakresie kierunku doskonalenia kompetencji menedżerskich, nie zawsze towarzyszą adekwatnie dobrane aktywności rozwojowe adresowane do poszczególnych grup przedstawicieli kadry zarządzającej.

Problemem w tym obszarze pozostaje często postawienie trafnej, operacyjnej diagnozy dotyczącej jakości zarządzania w organizacji. Odwołanie się do wykorzystania zaawansowanych metodologicznie narzędzi diagnozujących preferowane przez menedżerów style kierowania (oraz stopień adekwatności ich wykorzystywania w określonych sytuacjach), może stanowić racjonalną bazę dla określenia kierunków i metod rozwojowych optymalnych zarówno z perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa, jak i aktualnego poziomu kompetencji menedżerskich zatrudnionej kadry zarządzającej.

Kolejną sferą praktycznej użyteczności wiedzy dotyczącej wykorzystywanych przez menedżerów stylów kierowania jest obszar rekrutacji. Procesy rekrutacyjne stanowią fundament realizacji skutecznej polityki personalnej przedsiębiorstwa. Ich jakość bezpośrednio przekłada się na efektywność biznesową organizacji<sup>360</sup>.

Diagnoza kandydatów na stanowiska kierownicze obejmująca pozyskanie wiedzy na temat preferowanych przez nich stylów kierowania stanowiących odzwierciedlenie podejścia do kwestii priorytetów w zarządzaniu, stanowić może cenne źródło wiedzy w kontekście oceny dopasowania kandydata do obowiązującej w organizacji „kultury przywództwa”. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż aktualnie wykorzystywane w procesach naboru narzędzia rekrutacyjne nie zawsze prezentują wysoki standard jakości diagnostycznej. W tym więc kontekście, nawet

---

<sup>358</sup> Stroińska, E., Trippner-Hrabi, J. „Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji”, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 44/3/2016, s. 215.

<sup>359</sup> Allaire Y., Firsirotu M.E., „Myślenie strategiczne”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000., s. 312.

<sup>360</sup> Sobocka-Szczapa, H. „Dobór pracowników – decyzja strategiczna frmy”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 68/2014, s. 106.

zaawansowane procesy rekrutacyjne wykorzystujące min. procedurę „*assessment center*” nie w każdym przypadku posiadają wystarczający potencjał metodologiczny do zdiagnozowania stopnia dopasowania stylu kierowania kandydata do panującej w organizacji „kultury przywództwa”. Możliwość określenia dominujących w organizacji stylów kierowania oraz porównanie wyników z indywidualnymi rezultatami jakie uzyskują kandydaci na menedżerskie stanowiska, pozwoli na udzielenie precyzyjnej odpowiedzi na kwestię dotyczącą oceny stopnia dopasowania stylów kierowania kandydatów do „kultury przywództwa” jaka cechuje dane przedsiębiorstwo.

Inną domeną zastosowania wiedzy dotyczącej preferencji w zakresie stylów kierowania przedstawicieli kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa jest – okresowy przegląd kompetencji (okresowa ocena kompetencji).

W przypadku kadry menedżerskiej ten element polityki personalnej organizacji jest szczególnie istotny, gdyż to właśnie menedżerowie odgrywają kluczową rolę w obszarze budowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa<sup>361</sup>. Kadra zarządzająca w codziennej praktyce kierowania wywiera określony wpływ na zachowanie, profesjonalne zaangażowanie, motywację podwładnych oraz wpływa na dynamikę rozwoju ich kompetencji. W tym więc kontekście jest kluczowym czynnikiem z perspektywy efektywności organizacji oraz jej adaptacyjności do wciąż zmieniających się wymagań rynku<sup>362</sup>.

Wiedza dotycząca preferencji menedżerów w zakresie dominujących stylów kierowania pozyskana w oparciu o zaawansowane metodologicznie narzędzie diagnostyczne o wysokim poziomie trafności i rzetelności badawczej pozwoli na precyzyjną diagnozę jakości zarządzania oraz trafną ocenę procesu ewolucji kompetencji liderekich w tym zakresie. Oznacza to, iż możliwość dokonania pomiaru preferowanych stylów kierowania oraz adekwatności ich doboru do wymagań sytuacyjnych, stanowić może „bazę” dla prowadzenia w ramach procesu okresowego przeglądu (oceny) kompetencji, sukcesywnych analiz obrazujących trendy dotyczące kierunków ewolucji kompetencji liderekich wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

Pozwala to więc na uzyskanie istotnej, zobiektywizowanej wiedzy na temat realnej efektywności liderekich zatrudnionych menedżerów, stanowi także podstawę do formułowania zaleceń rozwojowych wynikających z przeprowadzonego przeglądu (oceny) kompetencji oraz

---

<sup>361</sup> Schwartz H., Davis S.M., „Matching corporate culture and business Strategy”, *Organizational Dynamics*, Summer, 1981., s. 35.

<sup>362</sup> Tamże, s. 38.



– w dalszej kolejności – wpływa na charakter wdrażanych w organizacji działań szkoleniowych zorientowanych na podnoszenie jakości kompetencji przywódczych zatrudnionej kadry zarządzającej.

Pojęcie stylów kierowania oraz związany z nim praktyczny kontekst, odgrywa także ważną rolę w procesie budowania programów sukcesji, planowania ścieżek karier w przedsiębiorstwach.

Programy sukcesyjne w organizacji posiadają istotne znaczenie, gwarantując stabilne działanie przedsiębiorstwa<sup>363</sup>. Sukcesja opiera się na dążeniu do zachowania trwałości działania przedsiębiorstwa poprzez zapewnienie stabilnego zatrudnienia na wszystkich kluczowych stanowiskach, bazującego na jak najlepszym wykorzystaniu potencjału kompetencyjnego organizacji. Chodzi o to, aby kluczowe stanowiska zostały objęte przez najbardziej kompetentnych pracowników odpowiednio przygotowanych do nowej roli<sup>364</sup>.

W tym więc kontekście, posiadanie wiarygodnych informacji na temat stanu zaawansowania kompetencji przywódczych, rozumianych jako preferencje w zakresie stylu kierowania i zdolności do przeprowadzenia adekwatnego osądu menedżerskiego zatrudnionej w organizacji kadry menedżerskiej, stanowić może wartościową podstawę decyzyjną do stworzenia realnego planu sukcesji.

Aktualność tego rodzaju planu może być weryfikowana wynikami okresowych przeglądów (ocen) kompetencji, wskazujących na kierunek ewolucji kompetencji menedżerskich w organizacji. Stanowić może także podstawę dla sformułowania indywidualnych programów rozwojowych (*mentoringowych*) zorientowanych na sukcesywne podnoszenie kompetencji liderek pracowników przygotowywanych do roli przyszłych sukcesorów.

Wiedza dotycząca aktualnie dominujących w organizacji stylów kierowania oraz adekwatności ich wykorzystywania, może wykazywać także wysoką użyteczność w zakresie formułowania „ścieżek karier” – procesów rozwojowych ukierunkowanych na doskonalenie określonych typów kompetencji (w tym kompetencji menedżerskich), zapewniających z jednej

---

<sup>363</sup> Rowe W.G., Cannella Jr A.A., Rankin D., Gorman D. „Leader succession and organizational performance: Integrating the common sense, ritual scapegoating, and vicious circle succession theories”, „The Leadership Quarterly”, 2005., vol. 16(2), s. 199.

<sup>364</sup> Fischer R.M., Comini G.M. „When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs”. Paper presented at Eight International Conference on the International Society of Third Sector (ISTR) and Second EMES ISTR European Conference in Partnership with the CINEFOGO Network of Excellence, University of Barcelona, Barcelona, 2008, July 9–12; conference proceedings, s. 6.

strony stały rozwój pracownikom o wysokim potencjale, z drugiej pozwalających na tworzenie długofalowych „planów sukcesji” w organizacji.

Warto także zaznaczyć, iż posiadanie wiarygodnych narzędzi pomiaru preferencji w zakresie stylów kierowania dominujących wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, pozwala na modyfikowanie założeń programów rozwojowych, w tym sukcesyjnych, w kierunku nabywania kompetencji liderek, które aktualnie są deficytowe, a które mogą okazać się istotne w obliczu wprowadzania nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, procesowych itp. (np. doskonalenie stylów kierowania ukierunkowanych na *upelnomocnianie* oraz *angażowanie* podwładnych – kluczowych działań menedżerskich wzmacniających autonomię, samodzielność i partycypację, stanowiących niezbędny warunek efektywnego wdrażania „zwinnego” podejścia w zarządzaniu).

Aktywność biznesowa realizowana w warunkach nieprzewidywalności, nielinearności i nieustannym cyklu zmian, wymaga prowadzenia nie tylko zaplanowanych i uporządkowanych działań mających cykliczny, procesowy charakter, ale niejednokrotnie wiąże się z koniecznością podjęcia czynności realizowanych w trybie *ad hoc*, związanych z sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwie.

Kapitał wiedzy dotyczącej preferowanych stylów kierowania jakie charakteryzują przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstwa oraz ocena poziomu adekwatności praktycznego wykorzystywania poszczególnych stylów kierowania, może odegrać istotną rolę w kryzysowej sytuacji, związanej np. z nagłą absencją osoby piastującej ważne stanowisko liderek. Znając profil jej preferencji w zakresie stylu kierowania można dokonać wyboru osoby o podobnym podejściu do kierowania zespołem, tak aby nie wywoływać destabilizujących zmian, a zapewnić możliwie jak najsprawniejsze przejęcie obowiązków i dalsze, efektywne kierowanie zespołem zadaniowym.

Innym przykładem użyteczności wiedzy dotyczącej stylów kierowania kadry menedżerskiej organizacji, są wszelkie sytuacje kryzysowe (np. awarie), związane z koniecznością zarządzania działaniami naprawczymi pod silną presją czasu. Bazując na znajomości preferencji menedżerów w zakresie wyboru określonych stylów kierowania uzasadnionym będzie powierzenie funkcji lidera projektu wymagającego podjęcia natychmiastowych działań *ad hoc*, osobie o stylu kierowania zorientowanym na „zadania”, gwarantującym koncentrację działań na jak najkrótszej perspektywie czasowej przy zachowaniu wysokich standardów jakości wykonanych zadań.

Przytoczone powyżej przykłady potwierdzają znaczący zakres praktycznej użyteczności koncepcji stylów kierowania w szerokim aspekcie zarządzania – od budowania określonej kultury organizacyjnej („*kultury przywództwa*”), - po sytuacje kryzysowe wymagające podjęcia szybkich i adekwatnych decyzji menedżerskich.

Warto również w tym kontekście podkreślić, iż model LJI 2 autorstwa Locka, Wheelera i Burnanda, posiada wystandaryzowane narzędzie diagnostyczne o wysokim poziomie trafności i rzetelności metodologicznej – „*Sytuacyjny test Menedżerski LJI 2*”, pozwalający na postawienie wiarygodnej diagnozy dotyczącej preferowanych przez menedżerów stylów kierowania oraz adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylów kierowania do wymagań sytuacyjnych.

Odgrywa to fundamentalną rolę z perspektywy rzetelności i spójności uzyskanych danych w oparciu, o które, określić można kierunki rozwijania kompetencji liderekich w organizacji wprost przekładających się na jakość realizacji zadań biznesowych.

Nie wolno przy tym zapominać, iż oprócz atutów związanych z praktyczną aplikacją modelu Locka, Wheelera i Burnanda, zarówno założenia teoretyczne koncepcji, jak i jej kontekst diagnostyczny, czynią LJI 2 użyteczną podstawą teoretyczną i empiryczną dla prowadzenia wieloaspektowych badań naukowych nad różnymi zagadnieniami dotyczącymi kwestii zarządzania i przywództwa.

## **2.4 OSĄD MENEDŻERSKI**

### **2.4.1. Osąd menedżerski – definicja pojęcia**

Sytuacyjne teorie kierowania zakładają, iż uwarunkowania procesu kierowania, wpływają na dobór określonego stylu kierowania i podejmowania decyzji. Czynniki zewnętrzne są więc determinantami doboru stylu kierowania w stopniu bardziej znaczącym niż indywidualne, osobowościowe cechy kierownika<sup>365</sup>.

W tym kontekście zdefiniowane zostało pojęcie „*osądu menedżerskiego*” rozumianego jako stopień adekwatności doboru stylu kierowania odpowiedniego do wymagań sytuacji.

---

<sup>365</sup> Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005., s. 87.

Umiejętność wnioskowania dotycząca adekwatności osądu menedżerskiego jest kluczowym czynnikiem warunkującym sukces menedżera. Z uwagi na fakt, iż nie ma uniwersalnego, efektywnego w każdej sytuacji stylu kierowania, skuteczni menedżerowie zdolni są do realizowania celów biznesowych z zachowaniem efektywnych relacji ze współpracownikami. Osiągają to dzięki umiejętności dokonania wyboru stylu kierowania, który w określonym momencie przynosi najwięcej korzyści<sup>366</sup>.

Sytuacyjne teorie kierowania formułują zestawy określonych pytań i zagadnień problemowych, stanowiących wsparcie dla menedżerów w zakresie przeprowadzenia adekwatnego wnioskowania w ramach osądu menedżerskiego.

## 2.4.2. Osąd menedżerski w ujęciu sytuacyjnych teorii kierowania

### Model Tanenbauma i Schmidta

Kwestia doboru właściwego do sytuacji stylu kierowania, jest obecna w jednej z pierwszych koncepcji sytuacyjnego kierowania autorstwa Tannenbauma i Schmidta. Autorzy uznali, iż przed wyborem stylu kierowania, lider winien dokonać oceny określonych cech i atrybutów podwładnych. Powinien zatem, dokonać osądu menedżerskiego bazującego na odpowiedziach na następujące pytania<sup>367</sup>:

- *Na ile pracownicy pragną swobody i niezależności?*
- *Czy wykazują gotowość do przejmowania odpowiedzialności za swoje decyzje?*
- *Czy identyfikują się z celami organizacji?*
- *Czy mają dostateczną wiedzę i doświadczenie, by sprawnie rządzić sobie z problemem?*
- *Czy posiadają doświadczenia w relacjach z poprzednimi przełożonymi, które powodują, że oczekują zastosowania partycypacyjnego stylu kierowania?*

Zdaniem autorów, uzyskanie negatywnych odpowiedzi na powyższe pytania stanowi podstawę do podjęcia decyzji o zastosowaniu *autorytarnego stylu kierowania*, zaś otrzymanie pozytywnych odpowiedzi powinno skłonić lidera do aplikacji stylu *partycypacyjnego*. Lider

---

<sup>366</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 30.

<sup>367</sup> Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 389.

powinien ponadto na bieżąco monitorować sytuację i dokonywać osądu menedżerskiego w zakresie doboru adekwatnego stylu kierowania, uwzględniając min. efekty uczenia się zespołu, zmiany motywacji i pewności siebie w działaniu podwładnych, a także specyfikę realizowanych zadań, presję czasu, wagę zadania itp.<sup>368</sup>.

## Teoria ścieżki do celu M. Evansa i R. J. House'a

W ujęciu autorów koncepcji „ścieżki do celu”, istota efektywnego zarządzania przyjmuje postać adekwatnego dopasowania jednego z czterech wyodrębnionych stylów kierowania (*nakazowy, wspierający, partycypacyjny, zorientowany na zadania*) do cech pracowników oraz charakterystyki otoczenia:

- Cechy otoczenia - *struktura działań, system władzy formalnej, grupa robocza.*
- Cechy osobowe podwładnych - *kompetencje, zdolności, umiejscowienie kontroli.*

Autorzy zwracają uwagę, iż adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie doboru odpowiedniego stylu kierowania bazuje na trzech czynnikach sytuacyjnych<sup>369</sup>:

1. *Rodzaju zadań realizowanych przez podwładnych* – zdania rutynowe, proste, powtarzalne wymagają innego stylu kierowania niż zadania nowe, ciekawe, wymagające kreatywnego wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności.
2. *Charakterystyce systemu władzy w organizacji* – zestaw zasad i reguł definiujących zakres odpowiedzialności i autonomii decyzyjnej podwładnych.
3. *Poziomie integracji zespołu* – charakter relacji wewnątrzgrupowych, jakość komunikacji, poziom integracji grupy, klimat wewnątrzgrupowy.

Lider dokonuje zatem wyboru określonego stylu kierowania na podstawie osądu menedżerskiego uwzględniającego kontekst adekwatności danego stylu do cech sytuacji i cech oraz kompetencji podwładnych<sup>370</sup>.

---

<sup>368</sup> Tamże, s. 390.

<sup>369</sup> Tamże, s. 397-398.

<sup>370</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 38.

## Teoria F. E. Fiedlera

Koncepcja Fiedlera zakłada, iż efektywność lidera jest uzależniona od dostosowania stylu kierowania (mierzonego skalą Najmniej Preferowanego Pracownika), do określonej sytuacji zarządzania (zdefiniowanej przez kombinację trzech zmiennych)<sup>371</sup>.

Istota osądu menedżerskiego, sprowadza się w tym kontekście do analizy preferowanego przez lidera stylu kierowania (*nastawiony na ludzi*, bądź *autorytarny* – *nastawiony na zadania*), w odniesieniu do trzech grup czynników sytuacyjnych<sup>372</sup>:

- *Charakter relacji lidera z podwładnymi* – determinujący pozycję lidera, zaufanie i szacunek jakim, obdarzają go podwładni, określający realny potencjał perswazyjny lidera.
- *Struktura zadań* – stopień klarowności i ustrukturalizowania zadań jakie otrzymują podwładni do realizacji.
- *Pozycja władcza* – definiująca zakres posiadanej władzy i uprawnień organizacyjnych menedżera.

Koncepcja Fiedlera zakłada, iż nie jest możliwe przyjęcie jednoznacznej tezy o efektywnym bądź nieefektywnym przywódcy, można jedynie mówić o liderze efektywnym w danej sytuacji i nieefektywnym w innym typie sytuacji<sup>373</sup>.

Badania przeprowadzone przez Fiedlera wykazały, iż liderzy *autorytarni* zachowywali efektywność w sytuacjach, gdy dysponowali wysoką władzą i wpływami oraz w sytuacjach, gdy posiadali niską władzę i wpływy. Natomiast menedżerowie *nastawieni na ludzi* byli efektywni w sytuacji, gdy posiadali umiarkowaną władzę i wpływy<sup>374</sup>.

---

<sup>371</sup> Fiedler, F.E. „Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa – przegląd badań empirycznych”, w: Scott, W.E., Cummings, L.L. „Zachowanie człowieka w organizacji”, T.II, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983., s. 129.; Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 395-396.

<sup>372</sup> Chmielewski, W. „Specyfika przywództwa organizacyjnego – wzorzec dla przywódców politycznych?”. Świat Idei, 2012., s. 118-119.

<sup>373</sup> Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 31.

<sup>374</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 28-29.

## **Koncepcja Przywództwa Sytuacyjnego II (SL II) Blancharda i współpracowników**

Podstawą koncepcji „Przywództwa Sytuacyjnego SLII” jest założenie charakteryzujące sytuacyjne teorie kierowania, iż nie istnieje jeden, uniwersalny styl kierowania, który byłby adekwatny do każdej sytuacji. W modelu SLII styl kierowania musi być zatem dostosowany do określonego poziomu rozwoju kompetencji pracownika.

Autorzy definiują cztery style kierowania (*S1- Instruktaż, S2 – Trening, S3- Coaching, S4 – Mentoring*), adekwatne do czterech faz rozwoju pracownika w organizacji (*R1- Entuzjastyczny debiutant, R2-Sfrustrowany uczeń, R3- Doświadczony, lecz ostrożny praktyk, R4 – Samodzielny ekspert*)<sup>375</sup>.

W modelu SL II autorstwa Blancharda i współpracowników, przeprowadzenie osądu menedżerskiego, umożliwiającego dokonanie wyboru stylu kierowania adekwatnego do poziomu rozwoju pracownika, opiera się na udzieleniu odpowiedzi na pięć pytań diagnostycznych:

1. *Jaki jest dany cel lub zadanie?*
2. *Czy poziom wiedzy i umiejętności pracownika są wystarczające do realizacji celu/zadania?*
3. *Czy umiejętności transferowe pracownika są wystarczające do realizacji danego celu/zadania?*
4. *Jaki jest poziom entuzjazmu, motywacji, zaangażowania pracownika?*
5. *Jaki jest poziom pewności siebie/wiary we własne siły pracownika?*

Wnioski zdefiniowane w oparciu o odpowiedzi na przedstawione powyżej pytania, umożliwiają menedżerowi dokonanie osądu w zakresie adekwatnego dopasowania określonego stylu kierowania (S1-S4), do poziomu rozwoju pracownika (R1-R4)<sup>376</sup>.

## **Model partycypacji decyzyjnej Vrooma-Yettona-Jago**

---

<sup>375</sup> Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 81.

<sup>376</sup> Tamże, s. 106-107.

Autorzy koncepcji partycypacji decyzyjnej, wychodzą z założenia, iż najbardziej efektywny styl kierowania i podejmowania decyzji nie jest funkcjonalny w każdej sytuacji, zatem należy założyć, iż efektywność decyzji dotycząca doboru określonego stylu jest funkcją określonych zmiennych.

Autorzy wyodrębnili więc cztery klasy zmiennych wpływających na przeprowadzenie osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności wyboru określonego stylu decyzyjnego<sup>377</sup>:

1. *Jakość decyzji* – parametr określający stopień w jakim dana decyzja rozwiązuje problem.
2. *Akceptacja decyzji* – parametr definiujący poziom motywacji podwładnych do efektywnego wdrożenia decyzji.
3. *Rozwój podwładnych* – parametr definiujący stopień, w jakim działania podjęte przez pracowników w ramach przyjętej decyzji przełożą się na rozwój ich kompetencji.
4. *Presja czasu* – parametr definiujący czas potrzebny do podjęcia decyzji.

Vroom i współpracownicy założyli, iż menedżer przeprowadza analizę sytuacji problemowej w oparciu siedem wymiarów (atrybutów problemu decyzyjnego), następnie dokonuje wyboru stylu decyzyjnego adekwatnego do wymagań sytuacji.

Każdy z wymiarów jest zoperacjonalizowany w postaci pytań, odzwierciedlających atrybuty problemu decyzyjnego (tab. 11).

Tabela 11 - Atrybuty problemu decyzyjnego – pytania

<b>Pytanie</b>	<b>Treść pytania:</b>
<b>A</b>	<i>Czy problem do rozwiązania charakteryzuje się atrybutem wymaganej jakości?</i>
<b>B</b>	<i>Czy menedżer posiada wystarczającą ilość informacji, aby podjąć decyzję wysokiej jakości?</i>
<b>C</b>	<i>Czy problem jest ustrukturalizowany?</i>
<b>D</b>	<i>Czy akceptacja decyzji przez podwładnych ma istotne znaczenie dla jej efektywnego wdrożenia?</i>
<b>E</b>	<i>Czy istnieje realna szansa, że w przypadku podjęcia decyzji przez menedżera będzie ona zaakceptowana przez jego podwładnych?</i>

<sup>377</sup> Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 60.



<b>F</b>	<i>Czy podwładni identyfikują się z celami organizacji, które będą osiągnięte w wyniku rozwiązania tego problemu?</i>
<b>G</b>	<i>Czy pośród podwładnych może wystąpić konflikt na tle preferowanych sposobów rozwiązania danego problemu?</i>

Źródło: Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996, s. 68.

Ważną rolę w procesie dokonania adekwatnego wyboru stylu podejmowania decyzji odgrywają tzw. „zasady decyzyjne”, z jednej strony wzmacniające akceptację decyzji ze strony podwładnych, z drugiej mające na celu ochronę jakości decyzji. Ich łączne działania intensyfikują ochronę jakości podejmowanych decyzji.

Zasady selekcji stylów kierowania i podejmowania decyzji regulujące rozwiązywanie problemów grupowych<sup>378</sup>:

1. *Zasada kompetencji* – jeżeli jakość decyzji ma wysoki priorytet, a menedżer nie posiada informacji wystarczających do samodzielnego podjęcia decyzji, eliminacji podlega styl AI zakładający całkowicie samodzielne podjęcie decyzji przez lidera.
2. *Zasada zgodności celów* – jeżeli jakość decyzji ma wysoki priorytet, a podwładni nie identyfikują się z celami organizacji, to eliminacji podlega styl GII oparty na dyskusji grupowej i dojściu do rozwiązania akceptowanego przez wszystkich.
3. *Zasada nieustrukturalizowanego problemu* – jeżeli jakość decyzji jest priorytetem, a problem jest nieustrukturalizowany, menedżer natomiast nie posiada wystarczającej wiedzy i kompetencji do podjęcia samodzielnej decyzji, kluczowym staje się osiągnięcie wysokiego poziomu interakcji z podwładnymi posiadającymi szeroki zakres informacji potrzebnych do podjęcia adekwatnej decyzji. W tej sytuacji eliminacji podlegają style – AI (dyrektywny), AII (dyrektywny z elementami konsultacji) oraz CI (konsultacyjny indywidualny)
4. *Zasada akceptacji* – jeżeli akceptacja decyzji przez podwładnych ma znaczenie dla wdrożenia skutków decyzji oraz istnieje niewielkie prawdopodobieństwo dla akceptacji autokratycznego stylu podejmowania decyzji, eliminacji ulegają style – AI (dyrektywny) i AII (dyrektywny z elementami konsultacji).

---

<sup>378</sup> Tamże, s. 69.

5. *Zasada konfliktu* – jeżeli akceptacja decyzji przez podwładnych ma duże znaczenie, a styl dyrektywny nie przyniesie spodziewanych skutków oraz istnieje duża szansa na uzyskanie odmiennych, a nawet sprzecznych opinii przez podwładnych w zakresie skutecznego sposobu rozwiązania danego problemu, wskazany jest styl umożliwiający podwładnym podjęcie dyskusji i wyjaśnienie rozbieżności. Eliminacji zatem podlegają style – AI (dyrektywny), AII (dyrektywny z elementami konsultacji), CI (konsultacyjny indywidualny) oraz CII (konsultacyjny grupowy).
6. *Zasada słuszności* – jeżeli jakość decyzji nie jest wyraźnym priorytetem, natomiast kluczowego znaczenia nabiera fakt akceptacji decyzji przez podwładnych, adekwatny styl powinien umożliwić podwładnym dyskusję na temat proponowanych metod rozwiązania problemu. Eliminacji w tej sytuacji podlegają style – AI (dyrektywny), AII (dyrektywny z elementami konsultacji), CI (konsultacyjny indywidualny) oraz CII (konsultacyjny grupowy).
7. *Zasada priorytetu akceptacji* – jeżeli akceptacja decyzji przez podwładnych ma wysoki priorytet i nie ma szans na zaakceptowanie dyrektywnego podjęcia decyzji, a także podwładnych cechuje wysoka motywacja do realizacji celu, to naturalnie preferowane są style zakładające partnerstwo w podejmowaniu decyzji. Eliminacji podlegają więc style – AI (dyrektywny), AII (dyrektywny z elementami konsultacji), CI (konsultacyjny indywidualny) oraz CII (konsultacyjny grupowy).

Koncepcja Vrooma i współpracowników stanowi użyteczną metodę wyboru najbardziej adekwatnego stylu kierowania i podejmowania decyzji, uwzględniającą wysoką różnorodność sytuacji problemowych, z jakimi mają do czynienia menedżerowie zarządzający firmami działającymi w realiach współczesnej gospodarki<sup>379</sup>.

## **Model Leadership Judgment Indicator 2 (LJI 2) Locka, Wheelera i Burnanda**

Koncepcja LJI 2, która stała się podstawą teoretyczną dla badań empirycznych zrealizowanych w ramach niniejszej rozprawy, podobnie jak inne sytuacyjne teorie kierowania

---

<sup>379</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 17.

zakłada, że żaden ze stylów kierowania (tj. *styl dyrektywny, konsultacyjny, konsensualny, delegujący* oraz ich odmiany) nie mają uniwersalnego charakteru, zatem kluczową kompetencją lidera pozostaje umiejętność przeprowadzenia osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania i podejmowania decyzji adekwatnego do wymagań sytuacyjnych.

Istota osądu menedżerskiego opiera się na analizie adekwatności wyboru określonego stylu, w oparciu o *zasady modelu przywództwa LJI 2*. Skuteczny lider przed podjęciem decyzji dotyczącej wyboru stylu kierowania, powinien zatem<sup>380</sup>:

- *Rozważyć, jak istotna jest decyzja.*
- *Sprawdzić, czy decyzja oferuje możliwości rozwoju dla zespołu.*
- *Upewnić się, że nad ważnymi decyzjami pracują osoby, które mają do tego najlepsze kwalifikacje.*
- *Pozostawić sobie przestrzeń do samodzielnego podejmowania ważnych decyzji, dotyczących zagadnień, które nie są podwładnym dobrze znane.*
- *Identyfikować wspólne interesy tak, aby podwładni dzielali cele organizacji.*
- *Dbać o włączanie podwładnych w proces podejmowania decyzji, ilekroć nie są pewni ich zaangażowania, a jest ono konieczne do zrealizowania zadania.*
- *Angażować zespoły, gdy do podjęcia najlepszej jakościowo decyzji niezbędne jest zebranie różnorodnych informacji i spojrzenie na problem z wielu perspektyw.*
- *Korzystać z pomocy odpowiednich osób, aby poprawić jakość decyzji, gdy konieczna jest wiedza specjalistyczna lub gdy wymagane jest sekwencyjne rozwiązywanie złożonych zadań.*
- *Monitorować i oceniać efekty stosowania wymienionych zasad w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.*

Efektywnych menedżerów cechuje zrównoważone podejście do wykorzystywania różnorodnych stylów kierowania. Oznacza to, iż menedżer wykazuje elastyczność w zakresie wyboru określonego stylu kierowania, trafnie zakładając, że żaden styl nie jest uniwersalny w zastosowaniu do wszystkich sytuacji i żadnego z nich nie uznaje za lepszy od pozostałych<sup>381</sup>.

---

<sup>380</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 29-30.

<sup>381</sup> Faraci, P. „Assessing leadership styles: a contribution to the Italian validation of the Leadership Judgement Indicator (LJI)”. ECP – European Congress of Psychology, Oslo., 2009. <https://hdl.handle.net/10447/52666>.

Model przywództwa LJI 2 koncentruje się na sposobach, za pośrednictwem których lider stawia czoła sytuacjom decyzyjnym w odniesieniu do zespołu, któremu chce przewodzić lub na który chce mieć wpływ. Opiera się na osądzie menedżerskim decydującym o tym, który styl kierowania będzie najbardziej adekwatny do określonych okoliczności<sup>382</sup>.

### **Koncepcja Emocjonalnego Przywództwa („*Resonant Leadership*”) – Golemana, Boyatzisa i McKee**

Warto również podkreślić, iż zagadnienie osądu menedżerskiego w zakresie wyboru stylu kierowania adekwatnego do sytuacji, zostało także podjęte w ramach koncepcji autorstwa Golemana, Boyatzisa i McKee („*Resonant Leadership*”).

W ujęciu autorów, efektywność leaderską osiągają menedżerowie zdolni do elastycznego, adekwatnego do sytuacji wykorzystywania zdefiniowanych w ramach koncepcji – sześciu stylów kierowania (*wizjonerskiego, treningowego, afiliacyjnego, demokratycznego, nadającego tempo, dyktatorskiego*)<sup>383</sup>.

Autorzy nie prezentują jednak szczegółowych zasad ułatwiających menedżerom przeprowadzenie osądu menedżerskiego adekwatnego do sytuacji, akcentują natomiast znaczenie w tym względzie, kompetencji emocjonalnych wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej. Jest to zatem pośrednie wskazanie na związek pomiędzy adekwatnością osądu menedżerskiego a emocjonalnymi kompetencjami liderów.

Autorzy zwracają uwagę, iż konsekwentne rozwijanie kompetencji emocjonalnych wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej przekłada się na zwiększanie elastyczności w zakresie doboru stylu kierowania adekwatnego do wymagań sytuacyjnych<sup>384</sup>.

Autorzy podkreślają, iż adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie dopasowania stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych jest kompetencją trenowalną i wskazują na model samodoskonalenia integrujący aspekty rozwoju kompetencji osobistych (w tym także

---

(dostęp: 15.03.2023); Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 29.

<sup>382</sup> Faraci, P., Lock, M., Wheeler, R. „Assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator”. *Psychology Research and Behavior Management*, 6/2013., s. 117.

<sup>383</sup> Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. „Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, *Harvard Business Review*, 2001., s. 73-78.

<sup>384</sup> Tamże, s. 108.

emocjonalnych - wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej), wpływających na elastyczność w zakresie praktycznego wykorzystywania dostępnych stylów kierowania.

Goleman, Boyatzis, McKee przedstawiają *model samorozwoju kompetencji przywódczych (Leadership self-directed learning)*, bazujący na budowaniu samoświadomości liderów w oparciu o proces planowego samodoskonalenia<sup>385</sup>:

1. Wizja przyszłości (*ja-idealne*).
2. Wizja teraźniejszości (*ja-realne*).
  - Mocne strony.
  - Obszary doskonalenia.
3. Plan działania – ukierunkowany na zwiększanie potencjału mocnych stron i eliminację obszarów doskonalenia.
4. Testowanie (praktyka nowych zachowań, przekonań, emocji).
5. Budowa relacji opartych na zaufaniu (wspierających na bazie „sprzężenia zwrotnego” pozostałe elementy procesu).

W opinii autorów, trening samodoskonalenia oparty na opisanym powyżej *modelu samorozwoju* prowadzi do wzrostu samoświadomości emocjonalnej, samokontroli, empatii poznawczej i innych kompetencji wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej, wpływających na adekwatne i elastyczne wykorzystywanie stylów kierowania w praktyce menedżerskiej<sup>386</sup>.

Autorzy nie zamieszczają danych empirycznych potwierdzających trafność przyjętych założeń teoretycznych modelu, przez co – w mojej opinii - może być on traktowany w większym stopniu, jako inspiracja do własnych eksploracji niż dowód naukowy.

Dokonując podsumowania kwestii związanych z zagadnieniami dotyczącymi koncepcji osądu menedżerskiego, należy podkreślić wysoką użyteczność tego pojęcia dla praktyki zarządzania.

---

<sup>385</sup> Tamże, s. 129.

<sup>386</sup> Tamże, s. 130.

Zaprezentowane powyżej koncepcje teoretyczne definiują konkretne zasady i standardy, w oparciu, o które menedżerowie – praktycy, mogą przeprowadzić analizę ułatwiającą podjęcie decyzji dotyczących zastosowania określonych stylów kierowania.

Ten zasadniczy walor pragmatyczny decyduje o tym, iż sytuacyjne koncepcje kierowania stały się szeroko wykorzystywaną podstawą do tworzenia założeń programów rozwoju kompetencji liderekich w organizacjach biznesowych.

Tabela 12 ilustruje zestawy pytań jakie – w ujęciu wybranych sytuacyjnych koncepcji kierowania – należy zadać w procesie przeprowadzania osądu menedżerskiego, dotyczącego wyboru adekwatnego do sytuacji stylu kierowania.

Tabela 12 - Pytania wspierające proces przeprowadzania osądu menedżerskiego w ujęciu wybranych sytuacyjnych teorii kierowania

<b>Model Fiedlera</b>	<b>Model Tanenbauma i Schmidta</b>	<b>Model SL II Blancharda</b>	<b>Model Vrooma-Yettona-Jago</b>	<b>Model LJI 2 Locka, Wheelera i Burnanda</b>
<i>Jaka jest pozycja lidera w relacjach z podwładnymi (szacunek, zaufanie autorytet)?</i>	<i>Na ile pracownicy pragną swobody i niezależności?</i>	<i>Jaki jest dany cel lub zadanie?</i>	<i>Czy problem do rozwiązania charakteryzuje się atrybutem wymaganej jakości?</i>	<i>Jak istotna jest decyzja?</i>
<i>Jaki stopień klarowności i ustrukturalizowania zadań jakie otrzymują podwładni do realizacji?</i>	<i>Czy wykazują gotowość do przejmowania odpowiedzialności za swoje decyzje?</i>	<i>Czy poziom wiedzy i umiejętności pracownika są wystarczające do realizacji celu/zadania?</i>	<i>Czy menedżer posiada wystarczającą ilość informacji, aby podjąć decyzję wysokiej jakości?</i>	<i>Czy decyzja oferuje możliwości rozwoju dla zespołu?</i>
<i>Jaki jest zakres posiadanej władzy i uprawnień organizacyjnych menedżera?</i>	<i>Czy identyfikują się z celami organizacji?</i>	<i>Czy umiejętności transferowe pracownika są wystarczające do realizacji danego celu/zadania?</i>	<i>Czy problem jest ustrukturalizowany?</i>	<i>Czy nad ważnymi decyzjami pracują osoby, które mają do tego najlepsze kwalifikacje?</i>
	<i>Czy mają dostateczną wiedzę i doświadczenie, by sprawnie rządzić sobie z problemem?</i>	<i>Jaki jest poziom entuzjazmu, motywacji, zaangażowania pracownika?</i>	<i>Czy akceptacja decyzji przez podwładnych ma istotne znaczenie dla jej efektywnego wdrożenia?</i>	<i>Czy istnieje przestrzeń dla menedżera, do samodzielnego podejmowania ważnych decyzji, dotyczących zagadnień, które nie są podwładnym dobrze znane?</i>

	<i>Czy posiadają doświadczenia w relacjach z poprzednimi przełożonymi, które powodują, że oczekują zastosowania partycypacyjnego stylu kierowania?</i>	<i>Jaki jest poziom pewności siebie/wiary we własne siły pracownika?</i>	<i>Czy istnieje realna szansa, że w przypadku podjęcia decyzji przez menedżera będzie ona zaakceptowana przez jego podwładnych?</i>	<i>Czy podwładni dzielą cele organizacji?</i>
			<i>Czy podwładni identyfikują się z celami organizacji, które będą osiągnięte w wyniku rozwiązania tego problemu?</i>	<i>Czy istnieje szansa włączenia podwładnych do procesu podejmowania ważnych decyzji, tak aby pozyskać ich zaangażowanie, niezbędne dla powodzenia realizacji działań?</i>
			<i>Czy wśród podwładnych może wystąpić konflikt na tle preferowanych sposobów rozwiązania danego problemu?</i>	<i>Czy istnieje możliwość zaangażowania pracowników, gdy do podjęcia najlepszej jakościowo decyzji niezbędne jest zebranie różnorodnych informacji i spojrzenie na problem z wielu perspektyw?</i>
				<i>Czy istnieje możliwość skorzystania z pomocy odpowiednich osób, aby poprawić jakość decyzji, gdy konieczna jest wiedza specjalistyczna lub gdy wymagane jest sekwencyjne rozwiązywanie złożonych zadań?</i>

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: Chmielewski, W. „Specyfika przywództwa organizacyjnego – wzorzec dla przywódców politycznych?”. Świat Idei, 2012., s. 118-119.; Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, PWE, Warszawa 1994., s. 389.; Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 81.; Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996, s. 68.; Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 29-30.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż zaprezentowane w tabeli 12 dane wskazują na zbliżony kontekst znaczeniowy pytań wspierających proces przeprowadzania osądu menedżerskiego w kontekście doboru stylu kierowania adekwatnego do sytuacji, sformułowanych w ramach poszczególnych sytuacyjnych teorii kierowania.

Model autorstwa Vrooma i współpracowników oraz koncepcja LJI 2 Locka, Wheelera i Burnanda zawierają najbardziej rozbudowane zestawy pytań, obejmujące kwestie zarówno istotności decyzji, poziomu kompetencji podwładnych, ich zaangażowania, wiedzy i kompetencji menedżera, kontekstu złożoności i stopnia strukturyzacji problemu oraz uwarunkowań związanych ze skutecznym wdrożeniem działań będących pochodną sposobu podjęcia decyzji. Analiza adekwatności osądu menedżerskiego w ujęciu modelu Fiedlera obejmuje kontekst wyboru jednego z dwóch dostępnych stylów kierowania (ukierunkowanego na ludzi, bądź na zadania) na podstawie uwzględnienia trzech kategorii czynników sytuacyjnych, szczególnie akcentujących pozycję lidera oraz stopień złożoności zadań (charakter relacji lidera z podwładnymi, pozycja władcza lidera, struktura zadań.). Model SL II Blancharda i współpracowników oraz koncepcja Tannenbauma i Schmidta koncentrują się przede wszystkim na pracownikach – poziomie ich wiedzy, kompetencji, zaangażowania, gotowości do przejmowania odpowiedzialności itp.

W tym więc kontekście teoria Vrooma i współpracowników oraz model LJI 2 Locka, Wheelera i Burnanda uwzględniają szersze spektrum sytuacyjnych uwarunkowań, które należy uwzględnić w toku przeprowadzania osądu menedżerskiego w zakresie adekwatnego doboru stylu kierowania.

### **2.4.3 Podsumowanie**

Zdefiniowane w ramach sytuacyjnych koncepcji kierowania zestawy pytań i standardów ułatwiających przeprowadzenie adekwatnego osądu menedżerskiego stwarzają przestrzeń dla praktycznego rozwijania kompetencji zarządczych kadry menedżerskiej zatrudnionej w organizacjach. Pytania i standardy ułatwiające dokonanie osądu menedżerskiego stanowią gotowy zestaw aktywności analitycznych, jakie menedżer może podjąć, aby zwiększyć adekwatność osądu menedżerskiego. Stanowią także bardzo użyteczny materiał dydaktyczny, coraz powszechniej wykorzystywany w przedsiębiorstwach, do



konstruowania programów szkoleniowych zorientowanych na podnoszenie kompetencji liderekich min. w zakresie przeprowadzania osądu menedżerskiego adekwatnego do sytuacji.

Należy zaznaczyć, iż precyzyjnie zdefiniowane pytania, zasady i standardy selekcji stylów kierowania i podejmowania decyzji oraz charakterystyczne dla sytuacyjnych stylów kierowania narzędzia wspierające (np. „*drzewa decyzji*” w koncepcji Vrooma, czy wystandaryzowany kwestionariusz diagnostyczny w koncepcji LJI2), pozwalają na prowadzenie praktycznych treningów kierowniczych, w toku których menedżerowie bazując na symulowanych sytuacjach nabierają biegłości w przeprowadzaniu osądu menedżerskiego, a także poznają własne preferencje w zakresie doboru stylów kierowania oraz adekwatności ich wykorzystywania w kontekście wymagań sytuacyjnych.

Warto podkreślić, iż w szeregu organizacji organizowane są cykliczne „*treningi przywództwa*”, w toku których menedżerowie poznają nie tylko podstawowe założenia koncepcji przywództwa, ale wykorzystując dostępne narzędzia przeprowadzają gry strategiczne, pozwalające na symulowanie grupowego procesu decyzyjnego dotyczącego wyboru stylu kierowania adekwatnego do zaprezentowanej sytuacji<sup>387</sup>. Otrzymują także możliwość zdiagnozowania własnych preferencji w zakresie doboru stylów kierowania oraz adekwatności osądu menedżerskiego.

W ten sposób, w bezpiecznym otoczeniu, przedstawiciele kadry zarządzającej nabierają doświadczenia w praktycznym wykorzystywaniu narzędzi wspierających efektywność menedżerską.

Pragmatyczna wartość oraz nieskomplikowana forma, stwarzająca przestrzeń zarówno do samodzielnej praktyki jak i grupowych treningów menedżerskich powoduje, iż sytuacyjne teorie kierowania stały się podstawowymi „*narzędziami*”, w oparciu, o które prowadzony jest proces rozwijania kompetencji liderekich w organizacjach. Modele („*drzewa*”) decyzyjne Vrooma, czy koncepcja SL II Blancharda są dziś bardzo rozpowszechnione w przedsiębiorstwach, stanowiąc podstawę prowadzonych procesów doskonalenia kompetencji liderekich.

Na podstawie wymienionych powyżej koncepcji powstało także szereg praktycznych podręczników (*manuali*) adresowanych do menedżerów, ułatwiających możliwości

---

<sup>387</sup> Klimowicz, S., „Funkcja menedżera a style kierowania na przykładzie firmy Credit Agricole Bank Polska S.A.”, Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, Wyższa Szkoła Zarządzania w Nowym Sączu, 2019., s. 132.

bezpośredniego zaaplikowania wiedzy dotyczącej prowadzenia osądu menedżerskiego do praktyki zarządzania<sup>388</sup>.

Należy również zaznaczyć, iż procesy edukacyjne w organizacjach bazujące na odwoływaniu się do treningu osądu menedżerskiego w zakresie adekwatnego wykorzystywania różnorodnych stylów kierowania, nie ograniczają się wyłącznie do szkoleń menedżerskich. Także pracownicy nie pełniący kierowniczych funkcji przechodzą szkolenia w zakresie rozumienia zagadnień związanych z partycypacją w procesie podejmowania decyzji i poznają korzyści wynikające z większej autonomii i wpływu, będących efektem korzystania z różnorodnych stylów kierowania. Buduje się w ten sposób świadomość korzyści wynikających z angażowania i współdziałania w procesie podejmowania decyzji i współodpowiedzialności za wypracowane rozwiązania. Dzięki temu, tworzy się w organizacji kulturę autonomii, partnerstwa i proaktywności.

### **III. ROZDZIAŁ: METODYKA BADAŃ**

#### **3.1 Założenia badawcze**

Metodą badawczą jest określony, powtarzalny i wyuczalny sposób postępowania, świadomie skierowany na realizację określonego celu poprzez dobór środków odpowiednich do tego celu<sup>389</sup>.

W *naukach o zarządzaniu i jakości* wykorzystywane są metody badawcze o charakterze ilościowym i jakościowym. Połączenie metod ilościowych i jakościowych pozwala na uzyskanie kompleksowych danych empirycznych. Metody jakościowe pozwalają na bardziej precyzyjne uchwycenie specyfiki badanych zjawisk. Próby badawcze w badaniach jakościowych cechuje mniejsza liczebność, podstawowym kryterium celowego doboru jest w tym przypadku jakość próby<sup>390</sup>.

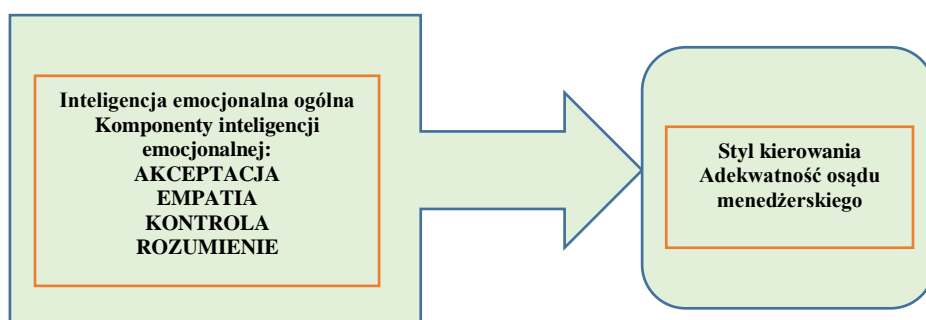
---

<sup>388</sup> Zych, R., „Szefie angażuj zespół, jak motywować metodą Decision Making for Leaders?”, Wydawnictwo OnePress, Warszawa, 2018., s. 34-35.

<sup>389</sup> Nowak, S. „Metodologia badań społecznych”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007., s. 19.

<sup>390</sup> Mroczo, F. „Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa”, "Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", 2014., nr 26 (1), s. 69.

Zaproponowany schemat modelu badawczego, nawiązuje koncepcyjnie do „Modelu badawczego determinant psychosocjologicznych stylu kierowania ludźmi”<sup>391</sup>.



Schemat 7 - Model badawczy – inteligencja emocjonalna jako determinanta stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżerskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Opolska „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014., s. 51.

Model zakłada wpływ zmiennych niezależnych, jakimi są: *inteligencja emocjonalna ogólna* oraz jej komponenty wyrażone w skalach *Akceptacji*, *Empatii*, *Kontroli*, *Rozpoznawania* na zmiennie zależne, jakimi są: *styl kierowania*, oraz *adekwatność osądu menedżerskiego* w zakresie doboru stylu kierowania odpowiednio do wymagań sytuacyjnych.

### 3.1.1 Zmienne niezależne

Model teoretyczny precyzujący pojęcie inteligencji emocjonalnej, jaki został przyjęty na potrzeby określenia zmiennych niezależnych i zdefiniowania treści hipotez badawczych opisanych we wstępie do niniejszej rozprawy, opiera się na koncepcji autorstwa A. Matczak, A. Jaworowskiej i K. Knopp, nawiązującej do modelu Saloveya i Mayera<sup>392</sup>.

Pojęcie inteligencji emocjonalnej traktowane jest jako konglomerat różnych zdolności poznawczych tworzących podstawę do wyodrębnienia czterech typów inteligencji emocjonalnej, pozostających we wzajemnych relacjach. Przekładają się one łącznie na ogólne

<sup>391</sup> Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014., s. 51.

<sup>392</sup> Salovey, P., Mayer, J.D., Caruso, D. „Models of Emotional Intelligence, w: Sternberg R., (red.) Handbook of Intelligence”, Cambridge University, 2000., s. 396 – 420.

zdolności do poznawczego przetwarzania informacji niesionych przez emocje, wykorzystywanie emocji w działaniu oraz regulację procesów emocjonalnych<sup>393</sup>.

Autorki uważają, iż zdolności emocjonalne, pozostające we wzajemnych relacjach, tworzą *ogólną inteligencję emocjonalną*, definiowaną jako zbiór zdolności poznawczych, dzięki którym człowiek wykorzystuje własne emocje przy rozwiązywaniu problemu. Są to zarówno zdolności związane z uświadamianiem sobie własnych emocji, rozumieniem ich przyczyn i skutków, ujawnianiem swoich uczuć oraz ich kontrolowaniem, gdy wymaga tego sytuacja. Są to także zdolności związane z rozpoznawaniem i rozumieniem emocji przeżywanych przez innych ludzi<sup>394</sup>.

Analiza relacji pomiędzy poszczególnymi zdolnościami inteligencji emocjonalnej, pozwala na wyodrębnienie czterech komponentów (skal) inteligencji emocjonalnej, pozostających we wzajemnych zależnościach<sup>395</sup>:

- AKCEPTACJA – zdolność do akceptowania i wykorzystywania własnych emocji w działaniu.
- EMPATIA – zdolność do rozumienia i rozpoznawania emocji innych ludzi.
- KONTROLA – zdolność do sprawowania kontroli nad własnymi emocjami.
- ROZUMIENIE – zdolność do rozumienia i uświadamiania sobie własnych emocji.

W opinii autorek, osoby, u których dominuje inteligencja emocjonalna „doświadczeniowa” (wysokie wartości w skalach „Akceptacji” i „Empatii”, znacząco niższe w skalach „Kontroli” i „Rozumienia”), charakteryzuje wysoki poziom empatii traktowanej, jako zdolność do rozpoznawania i rozumienia emocji innych ludzi oraz wysoka zdolność do akceptowania, wyrażania i wykorzystywania własnych emocji w działaniu, przy jednocześnie niższych zdolnościach do rozumienia i uświadamiania sobie własnych emocji, a także niższych zdolnościach do kontrolowania własnych emocji. Osoby o dominacji inteligencji emocjonalnej „doświadczeniowej” cechuje otwartość na emocje innych osób oraz akceptacja i uwzględnianie emocji w działaniu. Tego rodzaju osoby umieją wykorzystywać swoje nastroje do realizowania

---

<sup>393</sup> Matczak, A., Martowska, K. „Instrumental and motivational determinants of social competencies”. W: A. Matczak (red.), *Determinants of social and emotional competencies*. Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, 2009., s. 6-8.; Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 19.

<sup>394</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2005., s. 8.

<sup>395</sup> Tamże, s. 9.

określonych zadań. Są to osoby, które podążają za „głosem emocji”. Inteligencja emocjonalna „doświadczeniowa” jest zdolnością do bycia w kontakcie z emocjami, poprzez dostrzeganie ich, akceptowanie i spójne z nimi postępowanie<sup>396</sup>.

Osoby z dominacją inteligencji emocjonalnej „strategicznej” (wysokie wartości w skalach „Kontroli” i „Rozumienia”, znacząco niższe w skalach „Akceptacji” i „Empatii”), cechuje wysoka zdolność do rozumienia i uświadamiania sobie własnych emocji oraz wysoka zdolność do kontrolowania własnych emocji, przy niższym wskaźnikach zdolności do empatii oraz zdolności do akceptacji, ekspresji emocjonalnej oraz wykorzystywania emocji we własnym działaniu. Tego rodzaju osoby trafnie różnicują stany emocjonalne, umieją rozpoznać przyczyny emocji, a także wpływać na ich przebieg i dostosowywać sposoby ich wyrażania do wymagań sytuacji. „Strategiczna” inteligencja emocjonalna związana jest z intelektualnym traktowaniem emocji, ich poznawczą kontrolą i regulacją, umożliwiającą refleksję i kontrolę nad doświadczeniowym aspektem inteligencji emocjonalnej<sup>397</sup>.

### 3.1.2. Zmienne zależne

Zmienne zależne zdefiniowane na potrzeby modelu badawczego bazują na koncepcji LJI 2 (*Leadership Judgment Indicator 2*), autorstwa *M. Locke’a*, *R. Wheelera* oraz *N. Burnarda*, definiującej cztery główne style kierowania i podejmowania decyzji oraz pojęcie „osądu menedżerskiego”<sup>398</sup>.

#### Style kierowania

Model teoretyczny przyjęty przez autorów, definiuje cztery, główne style kierowania (oraz po dwie specyficzne odmiany w każdym ze stylów), oparte na różnorodnych sposobach podejmowania decyzji, z których każdy może być efektywny w określonych sytuacjach.

---

<sup>396</sup> Pracka, J., „Temperament i płęć, a inteligencja emocjonalna”, Wydawnictwo Liberi Libri., 2021., s. 31.

<sup>397</sup> Tamże, s. 32.

<sup>398</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 16.

Tabela 13 - Style kierowania (Model LJI 2)

Styl kierowania	Charakterystyka
<b>STYL DYREKTYWNY</b>	Lider podejmuje decyzję w oparciu o własne pomysły.
odmiany:	
STYL DYREKTYWNY "SAMODZIELNY"	Lider rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję na podstawie już wcześniej posiadanych informacji.
STYL DYREKTYWNY "BADAJĄCY"	Lider pozyskuje wszelkie, niezbędne informacje od podwładnych, a następnie sam decyduje, w jaki sposób rozwiązać problem.
<b>STYL KONSULTACYJNY</b>	Lider podejmuje decyzję na podstawie wspólnych pomysłów.
odmiany:	
STYL KONSULTACYJNY "JEDEN NA JEDEN"	Lider dzieli się problemem ze współpracownikami indywidualnie, pozyskuje od nich pomysły i sugestie, a następnie sam podejmuje decyzję.
STYL KONSULTACYJNY "GRUPOWY"	Lider dzieli się problemem ze wszystkimi współpracownikami na spotkaniu grupowym, pozyskuje od nich pomysły i sugestie, a następnie samodzielnie podejmuje decyzję.
<b>STYL KONSENSUALNY</b>	Lider i pracownicy decydują wspólnie, w oparciu o wspólnie wypracowane pomysły.
odmiany:	
STYL KONSENSUALNY "PRZEWODNICZĄCY"	Lider dzieli się problemem ze współpracownikami na spotkaniu grupowym. Koordynuje dyskusję i przewodniczy jej. Razem tworzą i oceniają możliwe rozwiązania i próbują wypracować takie, które zostaną zaakceptowane przez wszystkich.
STYL KONSENSUALNY "GRACZ ZESPOŁOWY"	Lider dzieli się problemem za zebraniu zespołu, bez zdefiniowanej roli przewodniczącego lub roli definiowanej rotacyjnie, wspólny proces generowania pomysłów i wypracowywania rozwiązania, zaakceptowanego przez wszystkich.
<b>STYL DELEGUJĄCY</b>	Pracownicy decydują na podstawie własnych pomysłów.
odmiany:	
STYL DELEGUJĄCY "POINFORMOWANY"	Lider dzieli się problemem ze współpracownikami na spotkaniu grupowym. Koordynuje dyskusję i przewodniczy jej. Razem tworzą i oceniają możliwe rozwiązania i próbują wypracować takie, które zostaną zaakceptowane przez wszystkich.
STYL DELEGUJĄCY "NIEINGERUJĄCY"	Lider przekazuje współpracownikom wszelkie istotne informacje, ustala parametry i cele oraz przekazuje pracownikom pełną odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Pracownicy przekazują „informację zwrotną” po rozwiązaniu problemu, uzyskując aprobatę lidera.

Źródło: Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022, s. 33-40.

Według założeń koncepcji LJI 2 efektywni liderzy dostosowują swój styl kierowania do specyfiki zadania i charakterystyki osób uczestniczących w jego realizacji, kierując się zasadami opracowanego modelu przywództwa<sup>399</sup>.

Model przywództwa LJI 2 opiera się na następujących założeniach:

- *Żaden pojedynczy styl kierowania nie ma uniwersalnego zastosowania.*
- *Żaden pojedynczy styl kierowania nie jest „z natury” lepszy niż jakikolwiek inny, adekwatność stylu zależy od specyfiki zadania i charakterystyki zaangażowanych osób.*
- *Każdą sytuację kierowniczą wymagającą podejmowania decyzji można systematycznie analizować w celu określenia stylu przywództwa najbardziej odpowiedniego w danym kontekście.*
- *Efektywne przywództwo zawiera w sobie umiejętność oceny, który styl jest najlepszy, jak również gotowość do zastosowania najbardziej skutecznego stylu, nawet jeśli nie jest to ten, który występuje u lidera w sposób najbardziej naturalny.*

Najbardziej efektywni liderzy potrafią zatem adekwatnie i elastycznie dobierać określony styl do wymagań sytuacyjnych, co oznacza, iż cechuje ich równowaga w kontekście preferencji wyboru określonych stylów.

### **Adekwatność osądu menedżerskiego**

Pojęcie *adekwatności osądu menedżerskiego* dotyczy odpowiedniego do sytuacji wyboru określonego stylu kierowania i podejmowania decyzji, w oparciu o zasady modelu przywództwa LJI 2. Skuteczni liderzy potrafią realizować cele zachowując efektywne relacje. Dokonują tego w oparciu o umiejętność wyboru stylu kierowania przynoszącego największe korzyści w danej sytuacji.

Autorzy podkreślają wagę *adekwatności decyzyjnej* w kontekście wyboru stylów kierowania. Efektywnych menedżerów cechuje elastyczne podejście do wykorzystywania różnorodnych stylów kierowania. W praktyce oznacza to zrównoważenie w zakresie wyboru określonego stylu kierowania dopasowanego do wymogów sytuacji.

---

<sup>399</sup> Tamże, s. 29.

Ocena adekwatności osądu menedżerskiego dostarcza ważnych informacji w kontekście zdolności menedżera do elastycznego wykorzystania określonych stylów kierowania w sposób zrównoważony, uwzględniający kontekst zmieniających się okoliczności.

Skuteczny menedżer zakłada, że żaden styl kierowania nie jest uniwersalny w zastosowaniu do wszystkich sytuacji, potrafi więc korzystać w adekwatny i elastyczny sposób ze wszystkich czterech stylów kierowania<sup>400</sup>.

## 3.2 Metodyka przeprowadzonych badań

Do prawidłowego zdiagnozowania charakteru zależności pomiędzy zmiennymi niezbędny był dobór odpowiednich narzędzi badawczych.

Z tego też względu, podejmując decyzję dotyczącą wyboru określonych narzędzi diagnostycznych zwracałem szczególną uwagę na ich rzetelność, trafność diagnostyczną oraz warunki metodologicznego dopasowania do polskich norm kulturowych.

### 3.2.1 Style kierowania – narzędzia diagnostyczne

W toku badań naukowych wykorzystywane są narzędzia diagnozy stylów kierowania, charakteryzujące się różnym stopniem złożoności, konstrukcji metodologicznej oraz obiektywnej trafności diagnostycznej.

Jednym z typów narzędzi wykorzystywanych w diagnozowaniu stylów kierowania są *ankiety samoopisu*, diagnozujące subiektywną ocenę swoich własnych preferencji w zakresie stylów kierowania charakteryzujących danego menedżera. Tego rodzaju narzędzia opierają się na deklaracyjnych danych, niemożliwych do zweryfikowania w kontekście obiektywnych kryteriów odniesienia. Bardziej zaawansowanym narzędziem badania ankietowego, jest metoda zebrania informacji zwrotnej znana pod nazwą „*ocena 360 stopni*”.

---

<sup>400</sup> Faraci, P. „Assessing leadership styles: a contribution to the Italian validation of the Leadership Judgement Indicator (LJI)”. ECP – European Congress of Psychology, Oslo., 2009. <https://hdl.handle.net/10447/52666>. (dostęp: 02.06.2023); Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 28-29.



W tej metodzie, diagnoza opiera się nie tylko na samoocenie menedżera w kontekście preferencji dotyczących stylu kierowania, ale także obejmuje opinie na temat jego stylu kierowania wygenerowane przez podwładnych, przełożonych oraz osoby z nim współpracujące, znajdujące się na tym samym szczeblu zarządzania. Metoda „oceny 360 stopni”, zapewnia większą obiektywizację uzyskanych danych, choć zdarza się, iż jej efektem bywa zagregowanie rozbieżnych opinii, trudnych do ujednoczenia i jednoznacznego zinterpretowania.

Zdecydowanie bardziej obiektywnymi narzędziami diagnozy stylów kierowania są *kwestionariusze* i *testy*, mające postać wystandaryzowanych narzędzi badawczych, zazwyczaj odnoszących się do określonych teorii, stanowiących podstawę merytoryczną interpretacji uzyskanych za ich pośrednictwem danych. Istotnym elementem gwarantującym jakość diagnostyczną metody jest jej rzetelność, trafność oraz adekwatność do określonych warunków kulturowo-populacyjnych. Narzędzia spełniające tego rodzaju kryteria można zatem interpretować w odniesieniu do norm kulturowych danego kraju, obejmujących standaryzację normatywną dla danej populacji, w zakresie płci, przedziału wiekowego, wykształcenia, zawodu, itp.

W ramach realizowanych badań wykorzystywane są polskie adaptacje narzędzi odwołujących się do sytuacyjnych stylów kierowania m.in. – *Siatki Blake'a i Mouton*, czy modelu *J.W. Reddina*<sup>401</sup>. Wystandaryzowanym narzędziem badawczym jest także kwestionariusz *SKM – Style Kierowania Menedżerów*, wykorzystywany min. w badaniach diagnozujących związki pomiędzy inteligencją emocjonalną a stylami kierowania polskich menedżerów<sup>402</sup>.

Na rynku usług szkoleniowych i konsultingowych dostępne są także narzędzia diagnozujące style kierowania nawiązujące m.in. do koncepcji „*Sytuacyjnego Modelu Przywództwa SL IP*” Blancharda czy modelu stylów kierowania zaproponowanego przez Golemana, Boyatzisa i McKee, w ramach teorii „*Resonant Leadership*”. Trudno jednak ocenić trafność i rzetelność metodologiczną tego rodzaju narzędzi, z uwagi na brak dostępnych danych dotyczących procesu ich normalizacji i walidacji.

---

<sup>401</sup> Tokarski, S. „Samoocena efektywności kierowania”, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1996., s. 54-55.; Tokarski, S. „Kierowanie ludźmi”, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Wydawnictwo Miscellanea, Koszalin., 1997., s. 215-223.

<sup>402</sup> Bajcar B., Babiak J. „Kompetencje i emocjonalne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 97., 2016., s. 354-364.

Najnowszym narzędziem badawczym, dostępnym w Polsce od 2022 r., jest *Sytuacyjny Test Menedżerski LJI-2*, będący polską adaptacją testu *Leadership Judgement Indicator (2-nd edition)* autorstwa M. Locka, R. Wheelera i N. Burnarda.

Test LJI-2 posiada udokumentowany wynikami badań walidacyjnych, wysoki poziom trafności diagnostycznej, rzetelności oraz wyposażony jest w zestaw norm adekwatnych do polskich uwarunkowań kulturowych, w tym do populacji osób pełniących funkcje menedżerskie. Narzędzie to rekomendowane jest przez *Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego* do prowadzenia badań naukowych, diagnostyki potencjału kandydatów na stanowiska kierownicze oraz wspomaganie rozwoju menedżerów posiadających już doświadczenie w kierowaniu ludźmi.

### 3.2.2 Narzędzia pomiaru inteligencji emocjonalnej

Najbardziej rozpowszechnionymi typami narzędzi diagnozujących parametry inteligencji emocjonalnej są *testy* oraz *kwestionariusze* psychometryczne, służące zazwyczaj do całościowego pomiaru inteligencji emocjonalnej<sup>403</sup>.

Testy inteligencji emocjonalnej oparte są zazwyczaj na materiale werbalnym lub wizualnym. Są to, więc na ogół fotografie lub rysunki przedstawiające ludzi w różnych sytuacjach związanych z ekspresją emocjonalną. Materiał werbalny to pojedyncze słowa określające emocje lub teksty opisujące jakieś sytuacje będące źródłem emocji. Zazwyczaj są to sytuacje problemowe o określonym zabarwieniu emocjonalnym. Zadania występujące w testach inteligencji emocjonalnej wymagają rozpoznawania emocji, wskazywania ich źródeł oraz odnajdywania adekwatnych rozwiązań problemów emocjonalnych<sup>404</sup>.

Popularnymi testami inteligencji emocjonalnej są:

- MSCEIT (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*).
- TIE (*Test Inteligencji Emocjonalnej*) autorstwa Magdaleny Śmieji.

---

<sup>403</sup> Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 40-42.

<sup>404</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 41-46.; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 43.

Istotną zaletą testów do pomiaru inteligencji emocjonalnej jest to, że próbują one zmierzyć faktycznie posiadane przez daną osobę zdolności. Ich diagnozy dokonuje się na podstawie obiektywnej oceny sprawności, z jaką badany rozwiązuje zadania związane z reakcjami emocjonalnymi. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż testowy pomiar określonych zdolności emocjonalnych, np. zdolności do wyrażania emocji czy reagowania na nie, jest niezwykle trudny, jeśli w ogóle możliwy. Ograniczeniem metodologicznym testów jest także fakt, iż na uzyskany wynik wpływ mogą wywierać inne zdolności niż diagnozowane parametry emocjonalne wchodzące w zakres pojęcia inteligencji emocjonalnej<sup>405</sup>.

Kwestionariusze inteligencji emocjonalnej są zbliżone pod względem formy do kwestionariuszy diagnozujących cechy osobowościowe lub temperamentalne. Składają się ze stwierdzeń sformułowanych zazwyczaj w pierwszej osobie. Osoba badana ocenia stopień, w jakim są one zgodne z jej przekonaniami i poglądami. Kwestionariusze diagnozują, więc kompetencje emocjonalne spostrzegane u siebie przez samego badanego.

Podstawową zaletą kwestionariuszy do pomiaru inteligencji emocjonalnej jest to, że uzyskuje się za ich pomocą informacje na temat funkcjonowania badanego w realnych sytuacjach życiowych, podczas gdy testy stawiają przed nim wykreowane, sztuczne problemy, które nie zawsze są adekwatne do zakresu jego faktycznych doświadczeń. Oczywiście kwestionariusze – jak każde narzędzie psychometryczne – nie są pozbawione wad. W tym przypadku mogą być obciążone nadmierną skłonnością do manipulowania odpowiedziami, wynikającą choćby z wysokiej potrzeby aprobaty społecznej.

Praktyka badawcza wskazuje, iż kwestionariusze w większym stopniu niż testy, posiadają adekwatną trafność prognostyczną, pozwalającą na przewidywanie rzeczywistego zachowania osób badanych w różnych sytuacjach społecznych i zawodowych. Ich zasadniczym atutem jest także to, iż pozwalają na uwzględnienie wszystkich komponentów inteligencji emocjonalnej oraz cechuje je łatwość zastosowania, co w przypadku badań dotyczących znaczących liczebnie prób populacyjnych ma znaczenie<sup>406</sup>.

Kwestionariuszami wykorzystywanymi w badaniach naukowych inteligencji emocjonalnej są<sup>407</sup>:

---

<sup>405</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 40.

<sup>406</sup> Tamże, s. 38-39.

<sup>407</sup> Bar-On, R. „Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory” w: R. Bar-On, J.D.A. Parker (red.) „The handbook of emotional intelligence”, 2000., San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company, s. 386-388.; Jaworowska, A., Matczak, A. „Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej.

- SSRI (*Shutte Self-Report Inventory*), w polskiej adaptacji znany pod nazwą *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE*.
- PKIE (*Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej*), narzędzie opracowane w Polsce, autorstwa *Anny Matczak i Aleksandry Jaworowskiej*.
- EQ-i (*Bar-On Emotional Quotient Inventory*), autorstwa *R. Bar-Ona*, jeden z najczęściej wykorzystywanych kwestionariuszy pomiaru inteligencji emocjonalnej na świecie.
- TMMS (*Trait Meta Mood Scale*), kwestionariusz opracowany w 1995 roku, bazujący na koncepcji *Saloveya i Mayera*, często wykorzystywany w projektach badawczych.

Warto podkreślić, iż oprócz zdefiniowanych powyżej narzędzi stwarzających możliwości dokonania pomiaru całościowego inteligencji emocjonalnej, istnieją liczne skale, testy i kwestionariusze pozwalające na dokonanie pomiarów cząstkowych – pojedynczych parametrów wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej (np. *skala SIET – Skala Inteligencji Emocjonalnej - Twarze, TRE- Test Rozumienia Emocji, STEU – test rozpoznawania emocji itp.*).

Odrębną kategorię narzędzi diagnozy inteligencji emocjonalnej stanowią – *metody eksperymentalne*, oparte niekiedy na symulacjach komputerowych, zorientowane na pomiar jakości wykonywanych zadań wymagających przetwarzania informacji afektywnych.

Metody eksperymentalne obejmują zazwyczaj testy pomiaru tzw. *czasu inspekcji (inspection time)*. Eksperymenty polegają na ekspozowaniu badanemu dwóch bodźców emocjonalnych (zazwyczaj są to fotografie twarzy wyrażających różnorodne emocje) i dokonaniu pomiaru czasu niezbędnego do dokonania poprawnego rozróżnienia określonych stanów emocjonalnych. Tego rodzaju narzędzia najczęściej wykorzystywane są dla diagnozowania cząstkowych zdolności składających się na inteligencję emocjonalną i raczej nie sprawdzają się, jako narzędzia pomiaru inteligencji emocjonalnej, jako całości<sup>408</sup>.

---

Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2005., s. 6-7.; Jaworowska, A., Matczak, A. „Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2008., s. 6-15.;

Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 42-45.

<sup>408</sup> Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 40-41.; Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w

Przeprowadzona analiza dostępnych narzędzi diagnozujących inteligencję emocjonalną wskazuje na dostępność różnorodnych metod diagnostycznych pozwalających na badanie inteligencji emocjonalnej zarówno całościowo, jak i w zakresie jej poszczególnych komponentów.

### 3.2.3 Rekomendowane narzędzia pomiaru inteligencji emocjonalnej

Kluczową kwestią w zakresie wyboru narzędzi do projektu badawczego, pozostaje ich metodologiczna rzetelność, trafność oraz adekwatność norm populacyjnych (trafność kulturowa). Opisane powyżej kryteria spełniają narzędzia psychometryczne rekomendowane przez *Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego*.

Wśród rekomendowanych narzędzi znajdują się kwestionariusze o adekwatnej trafności prognostycznej, wysokiej rzetelności, polskich normach populacyjnych, pozwalające na diagnozowanie inteligencji emocjonalnej zarówno jako całości, jak i poszczególnych jej składowych. Narzędzia te, posiadają rekomendację do ich wykorzystywania w badaniach naukowych. Wysoki poziom metodologicznej rzetelności cechuje poniżej scharakteryzowane kwestionariusze pomiaru inteligencji emocjonalnej.

INTE - Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej – kwestionariusz jest polską adaptacją kwestionariusza *Schutte Self-Report Inventory – SSRI*, opracowaną przez A. Ciechanowicz, A. Jaworowską i A. Matczak. Kwestionariusz służy do pomiaru inteligencji emocjonalnej, rozumianej jako „*zdolność do rozpoznawania, rozumienia i kontrolowania własnych oraz cudzych emocji, a także zdolność do efektywnego wykorzystywania emocji w kierowaniu własnym oraz cudzym działaniem.*”<sup>409</sup>.

PKIE - Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej – kwestionariusz jest narzędziem opracowanym w Polsce przez A. Matczak i A. Jaworowską<sup>410</sup>. Konceptyjnie nawiązuje do modelu inteligencji emocjonalnej autorstwa Saloveya i Mayera. Kwestionariusz

---

relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków., s. 48-49.

<sup>409</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2008., s. 6-10.

<sup>410</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2005., s. 9-10.

składa się z czterech skal umożliwiających dokonanie pomiaru następujących wymiarów inteligencji emocjonalnej:

1. Zdolności do akceptowania, wyrażania i wykorzystywania emocji w działaniu.
2. Zdolności do rozpoznawania i rozumienia emocji innych ludzi.
3. Zdolności do kontrolowania własnych emocji.
4. Zdolności do rozumienia własnych emocji.

Dwie pierwsze ze skal pozwalają na pomiar *doświadczeniowej inteligencji emocjonalnej*, dwie pozostałe – *strategicznej IE*. Narzędzie pozwala także na dokonanie pomiaru ogólnego współczynnika inteligencji emocjonalnej.

W opinii A. Matczak, oba zaprezentowane powyżej kwestionariusze mogą być wykorzystywane do badań naukowych (także w kontekście diagnozowania zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a stylami kierowania), przy czym INTE jest narzędziem „skromniejszym”, jeśli chodzi o możliwości diagnostyczne w porównaniu do PKIE.

### **3.2.4 Rekomendowane narzędzia pomiaru stylów kierowania oraz adekwatności osądu menedżerskiego**

Aktualnie, w domenie badań naukowych dostępnych jest szereg narzędzi kwestionariuszowych pozwalających na diagnozowanie preferencji w zakresie stylów kierowania, należy jednak zaznaczyć, iż istnieje tylko jeden wystandaryzowany kwestionariusz pozwalający na jednoczesne diagnozowanie preferencji w zakresie wyboru stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżerskiego, spełniający naukowe kryteria narzędzia normatywnie dopasowanego do polskich uwarunkowań kulturowych.

Jest to polska wersja kwestionariusza opracowanego przez autorów koncepcji *Leadership Judgement Indicator*, Locka, Wheelera i Burnanda, dopasowana do polskich warunków kulturowych przez I. Bac i M. Rafalak-Matysiak, występująca pod nazwą – *Leadership Judgment Indicator 2 - LJI 2 (Sytuacyjny Test Menedżerski LJI – 2)*.

Szczególnie godnym podkreślenia jest fakt, iż Sytuacyjny Test Menedżerski LJI-2 posiada normy adekwatne dla populacji polskich menedżerów.

### 3.2.5 Charakterystyka narzędzi diagnostycznych wykorzystanych w badaniach

W toku badań empirycznych wykorzystano poniżej opisane testy i kwestionariusze diagnostyczne.

**Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej PKIE** bazuje na koncepcji inteligencji emocjonalnej autorstwa P. Saloveya i J.D. Mayera. Według założeń tej teorii *inteligencja emocjonalna* stanowi *zbiór różnych zdolności o charakterze poznawczym, w oparciu, o które człowiek jest zdolny do efektywnego wykorzystania własnych emocji w toku rozwiązywania różnorodnych problemów (nie tylko emocjonalnych)*. Autorkami polskiej adaptacji kwestionariusza są A. Jaworowska i A. Matczak.

PKIE składa się 94 pozycji o charakterze opisowym. Osoba badana dokonuje za każdym razem oceny (posługując się pięciopunktową skalą), stopnia, w jakim dane twierdzenie pasuje się do niej samej. Badanie trwa na ogół 30 minut.

Kwestionariusz daje możliwość obliczenia wyników na bazie czterech skal czynnikowych oraz łącznego wyniku ogólnego inteligencji emocjonalnej. Skale czynnikowe inteligencji emocjonalnej występujące w PKIE – to:

- **AKCEPTACJA** – akceptowanie, wykorzystywanie oraz ekspresja własnych emocji w działaniu;
- **EMPATIA** – rozpoznawanie i rozumienie emocji innych ludzi;
- **KONTROLA** – kontrola nad przeżywanymi, własnymi emocjami;
- **ROZUMIENIE** – rozumienie oraz rozpoznawanie i uświadamianie sobie przeżywanych, własnych emocji.

Kwestionariusz charakteryzuje wysoki poziom rzetelności i trafności diagnostycznej oraz normy opracowane dla polskiej populacji osób badanych (w tym dorosłych). Dzięki wystarczająco wysokiej rzetelności wyniku ogólnego, PKIE można rekomendować zarówno do wykorzystywania w procesach badawczych jak i diagnozie indywidualnej<sup>411</sup>.

**Leadership Judgment Indicator 2 - LJI 2 (Sytuacyjny Test Menedżerski – LJI 2)** jest testem sytuacyjnym umożliwiającym diagnozę stylu kierowania i podejmowania decyzji oraz ocenę adekwatności osądu menedżerskiego (*leadership judgment*) – kompetencji ważnej

---

<sup>411</sup> Tamże, s. 33.

z punktu widzenia efektywnego podejmowania decyzji i zarządzania zespołem. Autorami testu są *M. Lock, R. Wheeler, N. Burnard*. W badaniach wykorzystano polską wersję tego narzędzia, opracowaną przez *I. Bac* i *M. Rafalak-Matysiak*, która posiada normy wystandaryzowane dla populacji polskich menedżerów.

Test obejmuje 16 scenariuszy, bazujących na rzeczywistych sytuacjach problemowych, występujących w różnych organizacjach. Dla każdego ze scenariuszy opisano cztery możliwe sposoby działania, charakteryzujące główne style kierowania: **styl dyrektywny, styl konsultacyjny, styl konsensualny, styl delegujący**.

Jeden z przedstawionych głównych, stylów kierowania jest najbardziej odpowiedni i pozwala na uzyskanie najlepszych efektów w określonej sytuacji (zgodnie z modelem przywództwa przyjętym w założeniach testu), podczas gdy inne są mniej dopasowane, albo różnią się od siebie pod względem adekwatności. Zadanie osoby badanej polega na przeprowadzeniu oceny, na ile adekwatny w określonej sytuacji jest każdy z czterech zaprezentowanych sposobów postępowania. Uzyskane przez osobę badaną wyniki są porównywane z rozwiązaniem modelowym przyjętym w związku z założeniami teoretycznymi testu i z odpowiedziami uzyskanymi od osób tworzących grupę referencyjną polskich menedżerów, reprezentujących różne poziomy zarządzania i branże.

Test pozwala także na diagnozowanie preferencji i adekwatności wykorzystywania czterech głównych oraz ośmiu odmian głównych stylów kierowania.

Badanie ma charakter indywidualny i trwa zazwyczaj ok 40 minut. Wskaźniki trafności oraz rzetelności metodologicznej narzędzia predestynują je zarówno do wykorzystywania w badaniach naukowych, diagnozie indywidualnej (np. w praktyce *coachingu menedżerskiego*) oraz w procesach rekrutacyjnych i rozwojowych<sup>412</sup>.

Należy podkreślić, iż kluczowym elementem z perspektywy efektywności procesu badawczego była kwestia rzetelności metodologicznej i trafności diagnostycznej wykorzystanych narzędzi pomiarowych.

Tabela 14 - Charakterystyka wykorzystanych w procesie badawczym narzędzi diagnostycznych

Rodzaj zmiennej	Narzędzie badawcze	Nazwa zmiennej	Wskaźniki:
-----------------	--------------------	----------------	------------

<sup>412</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 53-54.



Zmienne zależne	<b>Sytuacyjny Test Menedżerski (LJI 2)</b>	Preferowany styl kierowania i podejmowania decyzji.	Style kierowania i podejmowania decyzji: DYREKTYWNY, KONSULTACYJNY, KONSENSUALNY, DELEGUJĄCY.
Zmienne zależne	<b>Sytuacyjny Test Menedżerski (LJI 2)</b>	Osąd menedżerski.	Adekwatność doboru określonego stylu kierowania i podejmowania decyzji do wymagań sytuacyjnych.
Zmienne niezależne	<b>Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej PKIE</b>	Poziom ogólny inteligencji emocjonalnej – obejmujący zdolność do: <ul style="list-style-type: none"> <li>– uświadamiania sobie własnych emocji, rozumienia ich przyczyn i skutków,</li> <li>– ujawniania swoich uczuć,</li> <li>– rozpoznawania i rozumienia emocji przeżywanych przez innych ludzi.</li> </ul>	Nasilenie ogólnej grupy zdolności emocjonalnych, obliczone poprzez zsumowanie punktów wchodzących w skład poszczególnych czynników inteligencji emocjonalnej ogólnej (obliczone zgodnie z kluczem)
Zmienne niezależne	<b>Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej PKIE</b>	Poziom komponentów inteligencji emocjonalnej obejmujący wyniki w skalach diagnozujących zdolność do: <ul style="list-style-type: none"> <li>– akceptowania, wyrażania i wykorzystywania własnych emocji w działaniu.</li> <li>– empatii – rozumienia i rozpoznawania emocji innych ludzi.</li> <li>– kontrolowania własnych emocji.</li> <li>– rozumienia i uświadamiania własnych emocji.</li> </ul>	Nasilenie określonej grupy zdolności emocjonalnych, obliczone poprzez zsumowanie punktów wchodzących w skład poszczególnych czynników inteligencji emocjonalnej w skalach: <p style="text-align: center;">AKCEPTACJI EMPATII KONTROLI ROZUMIENIA</p> (obliczone zgodnie z kluczem)

Źródło: Opracowanie własne.

Zastosowane w procesie badawczym narzędzia diagnostyczne cechuje wysoki wskaźnik zarówno trafności, jak i adekwatności metodologicznej. Warto również podkreślić, iż *Sytuacyjny Test Menedżerski (LJI2)* diagnozujący preferencje menedżerów w zakresie doboru stylu kierowania oraz poziom adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych („osąd menedżerski”) posiada standaryzację normatywną przeprowadzoną na istotnej statystycznie grupie polskich menedżerów.

### 3.2.6 Metody analizy statystycznej wykorzystane w badaniach

W statystycznym opracowaniu wyników badań wykorzystano narzędzie SPSS. Wszystkie testy statystyczne zostały obliczone na poziomie istotności statystycznej  $\alpha=0,05$ .

W pierwszej kolejności testowano normalność rozkładów zmiennych testem W. Shapiro-Wilka. Przyjęto, że rozkłady te są zbliżone do rozkładu normalnego, co spowodowało, że w obliczeniach, weryfikacji statystycznej hipotez zastosowano parametryczne testy istotności - test t Studenta oraz korelację r Pearsona. Wykorzystano również model regresyjny i analizę ścieżkową obrazującą przyczynowość relacji między zmiennymi.

**Test t-studenta** dla prób niezależnych jest statystycznym testem wykorzystywanym do porównywania średnich dwóch niezależnych grup. Próby niezależne oznaczają, że badane grupy nie są ze sobą powiązane i nie mają wspólnej zależności. Aby przeprowadzić test t-studenta dla prób niezależnych, należy spełnić kilka warunków:

1. **Losowe przypisanie uczestników do grup** zapewnia, że obie grupy są reprezentatywne dla populacji.
2. **Normalność rozkładu** - rozkład danych w każdej grupie powinien być zbliżony do rozkładu normalnego. Można to sprawdzić za pomocą testów normalności, takich jak test Shapiro-Wilka.
3. **Równość wariancji** - wariancje w obu grupach powinny być podobne. Można to sprawdzić za pomocą testu Levene'a lub testu Bartletta.

Sam test t-studenta dla prób niezależnych opiera się na różnicy między średnimi dwóch grup. Testuje hipotezę zerową, która zakłada, że nie ma statystycznie istotnej różnicy między średnimi populacji reprezentowanymi przez dwie grupy. Hipoteza alternatywna zakłada, że istnieje statystycznie istotna różnica między tymi średnimi.

Wynik testu t-studenta dla prób niezależnych jest wyrażany jako wartość t-statystyki, która jest obliczana na podstawie różnicy między średnimi grup, wielkości próbek i estymowanej wariancji.

Na podstawie wartości t-statystyki obliczana jest wartość p, która wskazuje, jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia różnicy między średnimi grup, gdy hipoteza zerowa jest prawdziwa. Jeśli wartość p jest mniejsza niż ustalony poziom istotności (w badaniach przyjęto 0,05), to odrzucamy hipotezę zerową i stwierdzamy, że istnieje statystycznie istotna różnica między średnimi grup.

W przeciwnym razie, jeśli wartość  $p$  jest większa niż ustalony poziom istotności, to nie mamy podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej i stwierdzamy, że nie ma statystycznie istotnej różnicy między średnimi grup<sup>413</sup>.

**Korelacja Pearsona**, znana również jako współczynnik korelacji Pearsona, jest miarą statystyczną wykorzystywaną do określania siły i kierunku związku liniowego między dwiema zmiennymi ciągłymi. Jest to najczęściej stosowany wskaźnik korelacji w analizie danych<sup>414</sup>. Korelacja Pearsona jest wyrażana jako wartość z zakresu od -1 do 1. Wartość 1 oznacza doskonałą dodatnią korelację, czyli gdy jedna zmienna rośnie, druga również rośnie w sposób proporcjonalny. Wartość -1 oznacza doskonałą ujemną korelację, czyli gdy jedna zmienna rośnie, druga maleje w sposób proporcjonalny. Wartość 0 oznacza brak korelacji, czyli brak związku liniowego między zmiennymi.

**Regresja wielokrotna** to metoda statystyczna wykorzystywana do analizy zależności między jedną zmienną zależną a dwoma lub więcej zmiennymi niezależnymi. Celem regresji wielokrotnej jest stworzenie modelu, który pozwoli przewidywać wartości zmiennej zależnej na podstawie wartości zmiennych niezależnych<sup>415</sup>.

**Analiza ścieżkowa**, znana również, jako modelowanie równań strukturalnych (SEM), to metoda statystyczna wykorzystywana do badania związków między zmiennymi w kompleksowych modelach. Analiza ścieżkowa umożliwia badanie zarówno związków bezpośrednich, jak i pośrednich między zmiennymi, co pozwala lepiej zrozumieć strukturę zależności w badanej dziedzinie.

Analiza ścieżkowa opiera się na teorii grafów, gdzie zmienne są reprezentowane jako węzły, a związki między nimi jako krawędzie. Model ścieżkowy składa się z dwóch głównych elementów: równań strukturalnych i równań pomiarowych. Równania strukturalne opisują związki między zmiennymi w modelu. Mogą to być zarówno związki bezpośrednie, jak i pośrednie. Związki bezpośrednie reprezentują bezpośrednie wpływy jednej zmiennej na inną, podczas gdy związki pośrednie opisują wpływy jednej zmiennej na inną za pośrednictwem innych zmiennych. Równania pomiarowe służą do przypisywania mierzalnych wskaźników do zmiennych ukrytych. Zmienne ukryte są konstruktem, które nie są mierzone bezpośrednio, ale

---

<sup>413</sup> Kleka, P. "Test t dla jednej próby. Porównywanie wyników grupy w odniesieniu do norm". W: G. E. Kwiatkowska, K. Stasiuk (red.), "SPSS w praktyce psychologicznej", Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2008., s. 53-59.

<sup>414</sup> Stanisławek, J. "Podstawy statystyki. Opis statystyczny, korelacja i regresja, rozkłady zmiennej losowej, wnioskowanie statystyczne", Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2010., s. 75-78.

<sup>415</sup> Stefanowski, J. "Metody predykcji - analiza regresji wielokrotnej, nieliniowej i wybór zmiennych", Instytut Informatyki Politechniki Poznańskiej, 2010., s. 41-44.

są reprezentowane przez zestaw wskaźników. Równania pomiarowe określają, jak wskaźniki są związane z zmiennymi ukrytymi.

Analiza ścieżkowa pozwala również na ocenę jakości dopasowania modelu do danych za pomocą różnych wskaźników, takich jak wskaźnik chi-kwadrat, wskaźnik dopasowania chi-kwadrat, wskaźnik dopasowania względnego (CFI), wskaźnik dopasowania względnego normowanego (GFI) i inne. Wskaźniki te pomagają ocenić poziom dopasowania modelu do danych empirycznych<sup>416</sup>.

## **IV. ROZDZIAŁ: WYNIKI BADAŃ**

### **4.1. Analiza wyników przeprowadzonych badań**

#### **4.1.1 Charakterystyka badanej populacji**

Populację badawczą stanowiła grupa przedstawicieli kadry zarządzającej polskiego sektora usług finansowych, zatrudnionych w bankach, firmach leasingowych i innych organizacjach świadczących usługi finansowe, posiadających zarówno polski, jak i zagraniczny kapitał.

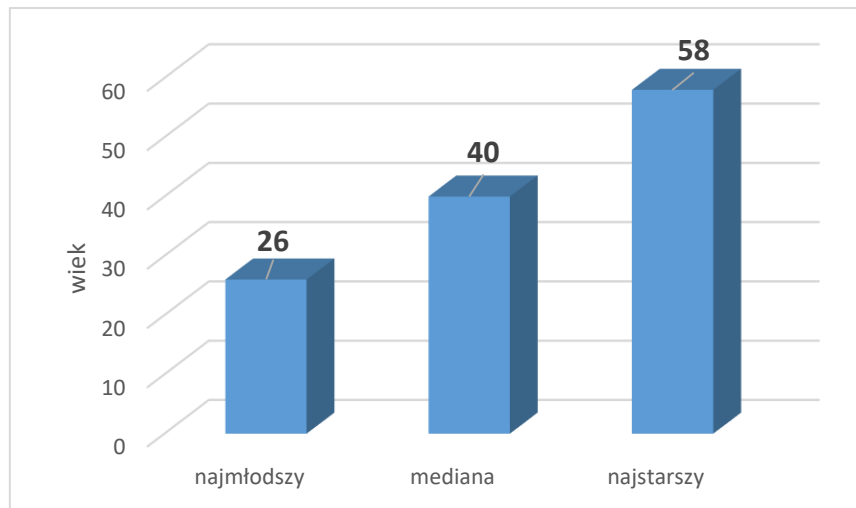
Populacja badawcza liczyła 153 osoby.

Badane osoby były w średnim wieku 41-42 lata z odchyleniem standardowym 7,1 lat.

Średni wiek badanego przedstawiciela „*top managementu*” wynosił 46 lat, zaś „*middle managera*” niespełna 40 lat. Mediana wieku wynosiła 40 lat. Najmłodszy respondent miał 26 lat, a najstarszy 58 lat.

---

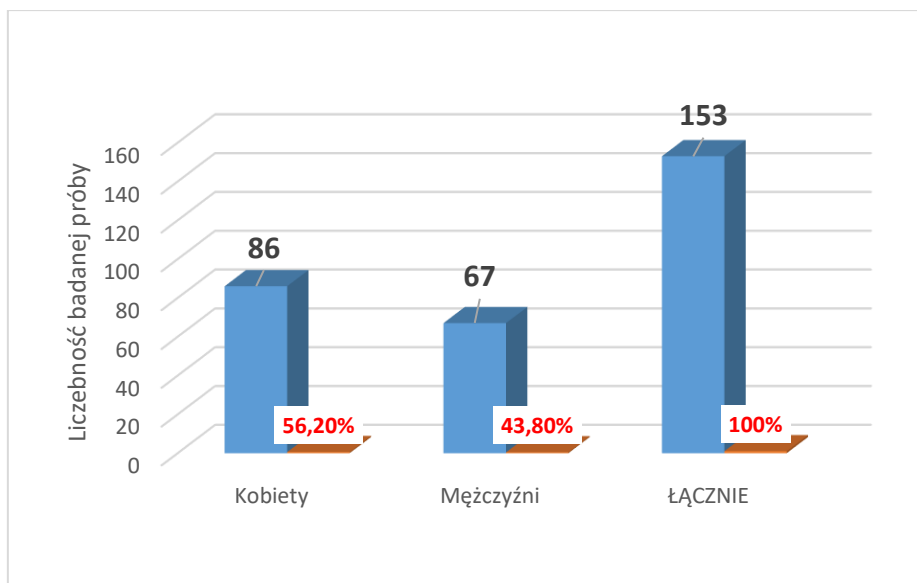
<sup>416</sup> Ręklewski, M. „Statystyka opisowa – teoria i przykłady”, Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku, Włocławek 2020., s. 111-119.



Wykres 1 - Badana populacja menedżerów – wiek

Źródło: Badania własne

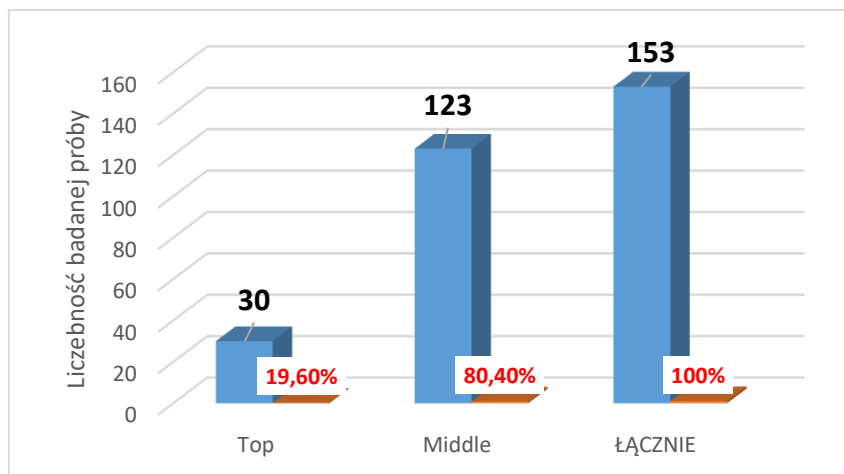
Wśród badanych 153 menedżerów wystąpiła większa reprezentacja kobiet (n=86; 56,2%) niż mężczyzn (n=67; 43,8%).



Wykres 2 - Badana populacja menedżerów – płeć

Źródło: Badania własne

W składzie badanej populacji wystąpiło 123 menedżerów z grupy „middle managementu” (80,4% badanej populacji) oraz 30 przedstawicieli „top managementu” (19,6% badanej populacji).



Wykres 3 - Badana populacja menedżerów – poziom organizacyjny

Źródło: Badania własne

Badani menedżerowie reprezentowali poziom operacyjny („*middle management*” – 123 osoby) oraz strategiczny („*top management*” - 30 osób). Przedstawiciele „*middle managementu*” bezpośrednio zarządzali zespołami operacyjnymi złożonymi ze specjalistów, zaś osoby z grona „*top managementu*” zarządzały złożonymi strukturami organizacyjnymi (departamentami, pionami, obszarami biznesowymi, regionami itp.), dedykowanymi strategicznemu wymiarowi działania przedsiębiorstw. Bezpośrednimi podwładnymi przedstawicieli „*top managementu*” byli menedżerowie ze średniego poziomu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa („*middle managerowie*”).

Badani menedżerowie szczebla strategicznego („*top management*”) zarządzali bezpośrednio grupami od kilku do kilkunastu menedżerów średniego szczebla, kierujących zespołami operacyjnymi. Pośrednio, podlegały im grupy pracowników w liczbie od kilkunastu do kilkudziesięciu (w niektórych przypadkach nawet kilkuset) osób. Badani „*top managerowie*” zajmowali zazwyczaj stanowiska dyrektora departamentu, dyrektora obszaru sprzedaży, dyrektora „Business Unit”, dyrektora projektu itp. Zakres ich odpowiedzialności dotyczył kierowania kluczowymi obszarami biznesowymi (sprzedaż, marketing, windykacja, IT, szkolenia, back office, wsparcie sprzedaży itp.), w pełnym wymiarze realizacji celów strategicznych dotyczących zarządzanego obszaru.

Osoby badane z grona „*middle managementu*” piastowały stanowiska menedżerów zespołów, „*team leaderów*”, kierowników placówek bankowych, kierowników działów realizujących określone operacyjne i specjalistyczne funkcje biznesowe. Przedstawiciele badanej grupy „*middle managerów*” zarządzali zespołami od dwóch do kilkunastu (rzadziej

kilkudziesięciu) osób. Ich podwładnymi byli specjaliści bezpośrednio realizujący zadania operacyjne w powierzonych obszarach (sprzedaż, zarządzanie ryzykiem, wsparcie sprzedaży, analizy biznesowe, marketing, administracja, back office, windykacja, IT, szkolenia itp.).

Wszystkie osoby badane legitymowały się wyższym wykształceniem oraz polskim obywatelstwem.

#### 4.1.2 Wyniki badań dla diagnozowanej populacji – prezentacja danych

W tabeli 15 przedstawiono statystyki opisowe mierzonych zmiennych. Zaprezentowane w tabeli wyniki przeprowadzonych badań, czyli statystyki opisowe badanych zmiennych, pozwalają na zweryfikowanie pytań diagnostycznych, skierowanych do populacji menedżerów.

Tabela 15 - Statystyki opisowe mierzonych zmiennych

		middle			Top			Ogół		
		M	SD	MD	M	SD	MD	M	SD	MD
Styl Dyrektywny - Preferencja	Surowy	29,14	14,23	26,00	25,60	12,20	25,00	28,44	13,89	26,00
	Centyl	51,24	24,78	48,00	45,90	21,29	45,00	50,22	24,18	48,00
Styl Konsultacyjny - Preferencja	Surowy	49,16	11,48	49,00	45,53	10,30	45,50	48,45	11,32	49,00
	Centyl	57,63	27,23	57,00	48,87	24,31	45,50	55,92	26,84	57,00
Styl Konsensualny - Preferencja	Surowy	57,53	13,28	61,00	56,17	9,97	60,00	57,26	12,68	60,00
	Centyl	56,94	27,71	64,00	52,23	23,54	60,00	56,02	26,94	60,00
Styl Delegujący - Preferencja	Surowy	23,78	9,53	21,00	25,27	7,03	27,00	24,07	9,09	23,00
	Centyl	56,55	24,94	51,00	63,37	19,77	70,00	57,89	24,10	55,00
Styl Dyrektywny – adekwatność	Surowy	0,50	0,48	0,46	0,73	0,42	0,73	0,55	0,48	0,55
	Centyl	62,19	25,93	67,00	76,67	20,04	80,50	65,03	25,48	73,00
Styl Konsultacyjny – adekwatność	Surowy	0,86	3,94	0,57	0,61	0,41	0,74	0,81	3,54	0,64
	Centyl	50,84	28,18	55,00	58,60	27,33	69,50	52,36	28,09	60,00
Styl Konsensualny – adekwatność	Surowy	1,80	6,61	1,05	1,11	0,34	1,15	1,67	5,93	1,06
	Centyl	60,44	28,78	68,00	68,43	25,07	77,50	62,01	28,19	69,00
Styl Delegujący – adekwatność	Surowy	0,62	0,69	0,59	1,05	0,48	1,12	0,71	0,67	0,74
	Centyl	57,99	28,86	60,00	79,97	20,75	84,50	62,30	28,76	69,00
Styl Dyrektywny- SAMODZIELNY - adekwatność	Surowy	0,31	0,56	0,24	0,66	0,58	0,68	0,38	0,58	0,33
	Centyl	58,37	28,58	61,00	76,30	26,84	86,00	61,88	29,05	68,00
Styl Dyrektywny - BADAJĄCY - adekwatność	Surowy	0,69	0,68	0,58	0,80	0,60	0,68	0,71	0,67	0,62
	Centyl	60,86	24,43	60,00	64,90	20,95	64,00	61,65	23,78	61,00
Styl Konsultacyjny - JEDEN NA JEDEN adekwatność	Surowy	0,28	0,68	0,42	0,41	0,54	0,56	0,31	0,65	0,43
	Centyl	49,76	27,93	56,00	54,67	26,39	65,00	50,73	27,62	57,00
Styl Konsultacyjny - GRUPOWY adekwatność	Surowy	0,72	0,48	0,70	0,82	0,53	0,78	0,74	0,49	0,74
	Centyl	53,01	26,15	52,00	56,00	25,80	57,50	53,59	26,02	54,00
Styl Konsensualny - PRZEWODNICZĄCY adekwatność	Surowy	0,83	0,57	0,75	0,84	0,52	0,66	0,83	0,56	0,73
	Centyl	50,83	27,45	48,00	50,47	26,02	41,50	50,76	27,09	47,00
	Surowy	1,17	0,57	1,14	1,38	0,55	1,34	1,21	0,57	1,20

Styl Konsensualny - GRACZ ZESPOŁOWY adekwatność	Centyl	63,77	29,34	68,00	72,90	25,92	81,00	65,56	28,85	72,00
Styl Delegujący - POINFORMOWANY adekwatność	Surowy	0,26	0,84	0,17	0,65	0,61	0,58	0,33	0,81	0,33
	Centyl	50,32	29,98	47,00	67,10	23,27	68,50	53,61	29,49	56,00
Styl Delegujący - NIEINGERUJĄCY adekwatność	Surowy	0,97	0,78	1,08	1,44	0,69	1,55	1,06	0,79	1,20
	Centyl	62,16	27,41	67,00	80,87	22,24	88,00	65,83	27,44	75,00
ADEKWATNOŚĆ - wynik ogólny	Surowy	0,65	0,28	0,67	0,88	0,22	0,91	0,70	0,28	0,71
	Centyl	63,21	27,06	71,00	84,73	18,72	91,00	67,43	26,98	76,00
IE wynik łączny	Surowy	346,12	31,06	345,00	368,60	21,30	371,00	350,53	30,68	350,00
	Sten	6,20	1,60	6,00	7,30	1,26	7,00	6,41	1,60	6,00
Akceptowanie	Surowy	59,33	7,73	60,00	62,80	4,57	63,00	60,01	7,34	60,00
	Sten	6,46	1,78	6,00	7,30	1,24	7,00	6,63	1,72	7,00
Empatia	Surowy	70,38	9,21	71,00	73,13	7,45	73,00	70,92	8,93	71,00
	Sten	5,92	1,92	6,00	6,53	1,59	6,50	6,04	1,87	6,00
Rozumienie	Surowy	36,47	6,06	36,00	40,93	3,69	42,00	37,35	5,94	38,00
	Sten	6,58	1,75	6,00	7,83	1,21	8,00	6,82	1,72	7,00
Kontrola	Surowy	37,59	6,54	38,00	42,60	4,21	42,00	38,58	6,46	40,00
	Sten	7,12	1,68	7,00	8,50	1,07	9,00	7,39	1,67	8,00

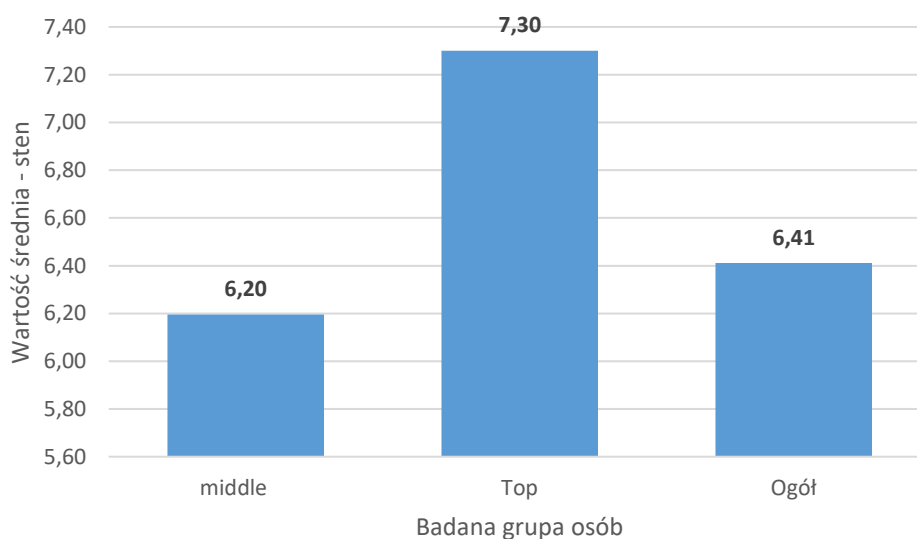
**M**- średnia; **SD** – odchylenie stand.; **MD** – mediana

Źródło: Opracowanie własne

Przyjrzyjmy się teraz strukturze odpowiedzi na sformułowane pytania diagnostyczne, dotyczące uzyskanych wyników charakteryzujących badaną populację.

#### Pytanie 1. Jaki jest ogólny poziom inteligencji emocjonalnej dla badanej populacji menedżerów?

Na podstawie uzyskanych wyników należy przyjąć, iż ogólny poziom inteligencji emocjonalnej dla całej próby diagnozowanych menedżerów plasuje się na poziomie przeciętnym (średnia=6,41; mediana=6).



Wykres 4 - Wykres wartości średnich stenów dla ogólnego poziomu inteligencji emocjonalnej badanej próby



Poziom inteligencji emocjonalnej jest istotnie statystycznie ( $p < 0,01$ ) wyższy w grupie „top managerów” (średnia=7,30; mediana=7), niż w grupie „middle managerów” (średnia=6,20; mediana=6).

Należy zaznaczyć, iż uzyskane dane nie odbiegają zasadniczo od wyników wcześniej prowadzonych badań, diagnozujących poziom inteligencji emocjonalnej polskich menedżerów, wskazujących na niski bądź średni ogólny poziom inteligencji emocjonalnej badanej populacji<sup>417</sup>.

W tym kontekście warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż przedstawiciele grupy „top managerów”, cechuje średni, ogólny poziom inteligencji emocjonalnej w zakresie referencyjnym przekraczającym wartość 7 stena, co sugeruje wyższy poziom emocjonalnych kompetencji tej grupy osób badanych w porównaniu do wartości średniej dla badanej populacji oraz wyników charakteryzujących diagnozowanych menedżerów średniego szczebla. Należy również zaznaczyć, iż przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji analizy wykazały korelację pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a wiekiem. Warto podkreślić, iż diagnozowani menedżerowie szczebla strategicznego, stanowili grupę najbardziej dojrzałych przedstawicieli badanej populacji (średnia wieku tej grupy badanych wynosiła 46 lat). Staż menedżerski, różnorodność i stopień złożoności doświadczeń zarządczych oraz fakt uczestnictwa w zaawansowanych programach rozwoju kompetencji profesjonalnych i osobistych, jaki jest udziałem badanych przedstawicieli „top managementu”, może być czynnikiem wyjaśniającym uwarunkowania zdiagnozowanych różnic w ogólnym poziomie inteligencji emocjonalnej badanej populacji menedżerskiej. Warto także podkreślić, iż w ramach niniejszej dysertacji zdiagnozowano wyraźną, statystycznie istotną zależność pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a adekwatnością osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na fakt, iż diagnozowanych przedstawicieli „top managementu” oprócz relatywnie wyższego wyniku w zakresie ogólnego wskaźnika poziomu

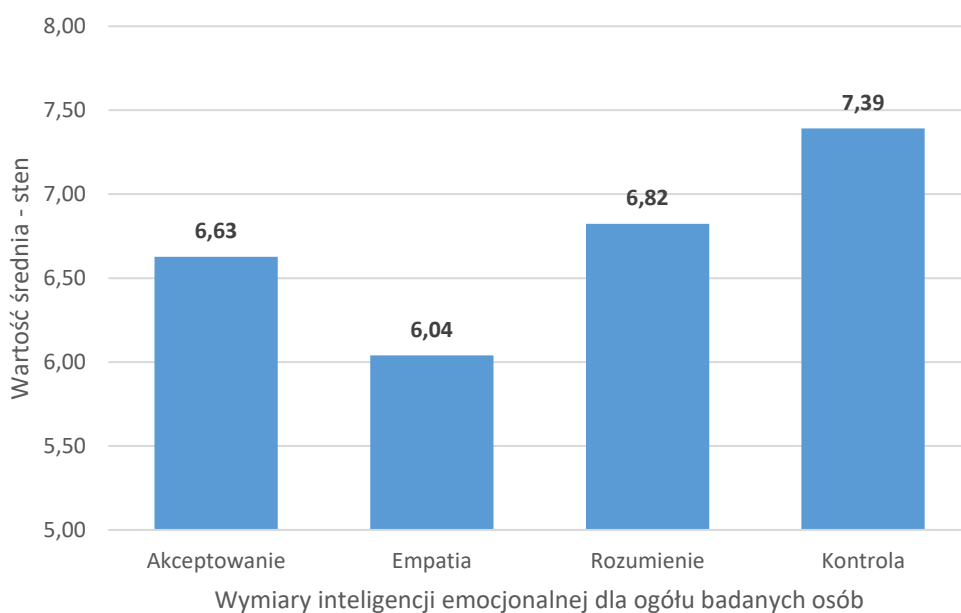
---

<sup>417</sup> Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014., s. 77.; Bajcar B., Babiak J. „Kompetencje i emocjonalne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 97., 2016., s. 360-361.

inteligencji emocjonalnej, cechował także bardzo wysoki wynik w zakresie adekwatności osądu menedżerskiego.

**Pytanie 2. Jaki rodzaj struktury inteligencji emocjonalnej charakteryzuje populację badanych menedżerów?**

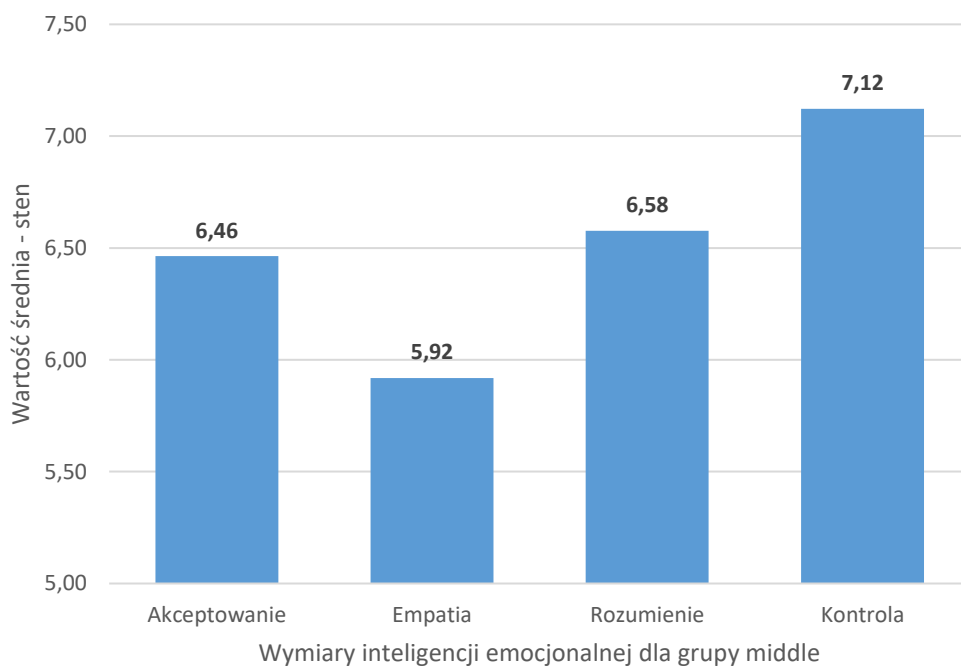
W zakresie wyników uzyskanych dla całości badanej próby, należy stwierdzić, iż najwyższe wyniki osiągnięto w zakresie skali inteligencji emocjonalnej „KONTROLA” - *zdolność do kontrolowania własnych emocji* – wartość średnia = 7,39.



Wykres 5 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej dla całości próby badanych menedżerów

Źródło: Badania własne

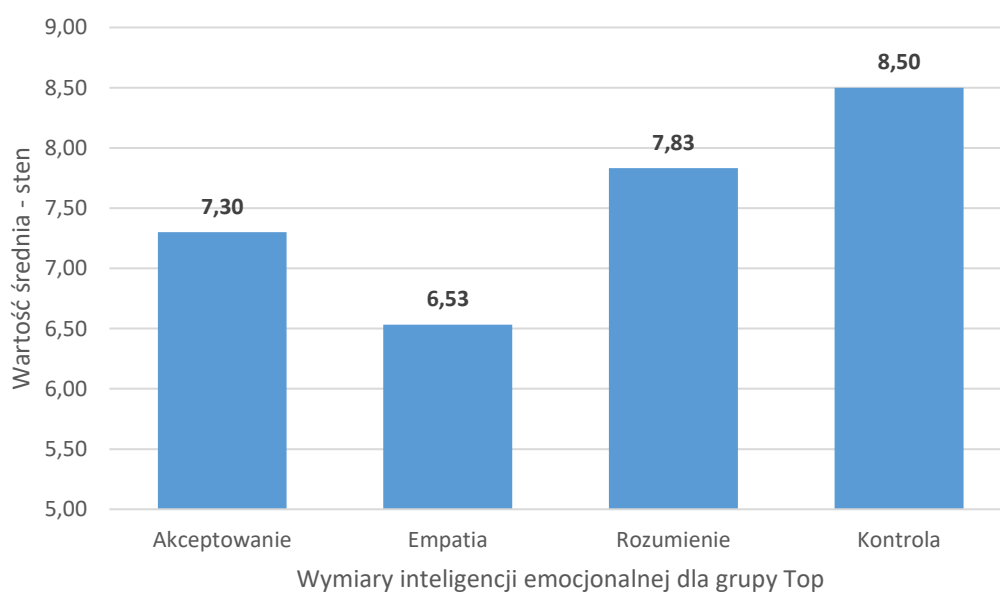
Zbliżone wyniki dotyczą zarówno grup badanych „middle” jak i „top managerów”.



Wykres 6 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej dla badanej grupy „middle managerów”

Źródło: Badania własne

Wyniki w skali „KONTROLA” - *zdolność do kontrolowania własnych emocji* dla populacji „middle managerów” przyjęły wartość średnią = 7,12; zaś dla badanej grupy „top managerów”, wartość średnia była wyższa i wyniosła = 8,50.



Wykres 7 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej dla badanej grupy „top managerów”.

Jednocześnie należy zaznaczyć, iż najniższe wartości odnotowano w zakresie wyników dotyczących skali „EMPATIA” – *zdolność do rozumienia i rozpoznawania emocji innych ludzi*. W przypadku ogółu badanej próby była to wartość średnia = 6,04, w przypadku badanej grupy „middle managerów” była to wartość średnia = 5,92; dla diagnozowanej grupy „top managerów” była to wartość średnia = 6,53.

Warto więc zwrócić uwagę na fakt, iż w każdej z badanych grup menedżerskich oraz dla wszystkich badanych osób łącznie, *zdolność do empatii* jest najmniej dominującym komponentem inteligencji emocjonalnej, zaś *zdolność do kontrolowania własnych emocji* najbardziej dominującym.

Po obliczeniu istotności statystycznej testem t Studenta możemy także wnioskować, iż poziom inteligencji emocjonalnej w zakresie wyników w skalach: „AKCEPTACJA” - *zdolność do akceptowania i wyrażania własnych emocji w działaniu* ( $p=0,01$ ); „EMPATIA” - *zdolność do empatii – rozumienia i rozpoznawania emocji innych ludzi* ( $p=0,045$ ); „ROZUMIENIE” - *zdolność do rozumienia i uświadamiania sobie własnych emocji* ( $p<0,01$ ) oraz „KONTROLA” - *zdolność do kontrolowania własnych emocji* ( $p<0,01$ ) jest istotnie, statystycznie wyższy w grupie „top managerów” niż w populacji „middle managerów”.

Uzyskane wyniki badań w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej wskazują, iż zarówno w przypadku całości badanej próby, jak i w kontekście rezultatów uzyskanych w obu diagnozowanych grupach menedżerskich, można doszukać się podobnych trendów. Najwyższy wynik osiągnięto w zakresie zdolności do kontrolowania własnych emocji. Nie stanowi to zaskoczenia, ponieważ emocjonalna samokontrola jest kluczową kompetencją pozwalającą na efektywne działanie w sytuacji zmian, presji, niepewności, jakie cechują rzeczywistość biznesową opartą na silnej konkurencji. Menedżerowie poddani są szczególnym przeciążeniom emocjonalnym, z jednej bowiem strony ciąży na nich presja wyniku i efektywności kosztowej, z drugiej zaś presja oczekiwań podwładnych. Możliwość skutecznego kierowania wymaga zdolności mediacyjnych, które nierozzerwalnie wiążą się z umiejętnością zachowania dystansu emocjonalnego opartego na poznawczej kontroli przeżywanych emocji. Warto także zaznaczyć, iż efektywność leaderska, zwłaszcza na strategicznym poziomie zarządzania („top management”), wymaga konieczności budowania efektywnych relacji z licznymi interesariuszami. W tym więc kontekście emocjonalna kontrola jest czynnikiem zwiększającym zdolności negocjacyjne i koalicyjne. Osobom pozbawionym

zdolności kontrolowania i wyrażania emocji w odpowiedniej formie, jest bardzo trudno odnieść sukces w zarządzaniu na szczeblu strategicznym wymagającym nie tylko wiedzy i kompetencji merytorycznych, ale także zaawansowanych kompetencji społecznych.

Potwierdzają to także wyniki zaprezentowanych w niniejszej rozprawie badań wskazujące, iż przedstawiciele „top managementu” osiągnęli statystycznie istotne, wyższe wyniki w skalach inteligencji emocjonalnej, w porównaniu z przedstawicielami średniego szczebla menedżerskiego. Dotyczy to wyników w skalach zdolności do kontroli emocjonalnej, zdolności do akceptowania i wyrażania własnych emocji w działaniu, zdolności do rozumienia i uświadamiania sobie własnych emocji oraz zdolności do empatii – rozumienia i rozpoznawania emocji innych ludzi.

Warto także podkreślić, iż wyniki w skali empatii przyjęły najniższe wartości w całej badanej populacji w porównaniu do rezultatów uzyskanych w zakresie pomiaru pozostałych skal inteligencji emocjonalnej. Wynik ten może nieco zaskakiwać z uwagi na fakt, iż empatia traktowana jako zdolność do rozumienia i rozpoznawania emocji innych ludzi, stanowi bardzo istotny czynnik kompetencji społecznych, odgrywający ważną rolę w kontekście budowania wiarygodnego przywództwa. Niestety, uzyskane średnie rezultaty pomiaru empatii plasujące się na poziomie 6 stena, wskazują na zaledwie przeciętne zdolności emocjonalne w tym zakresie. Przedstawiciele „top managementu” uzyskali wprawdzie wyższy średni wynik niż menedżerowie szczebla operacyjnego, niemniej jednak w sensie odniesienia normatywnego jest to także wynik nieznacznie przewyższający wartości przeciętne.

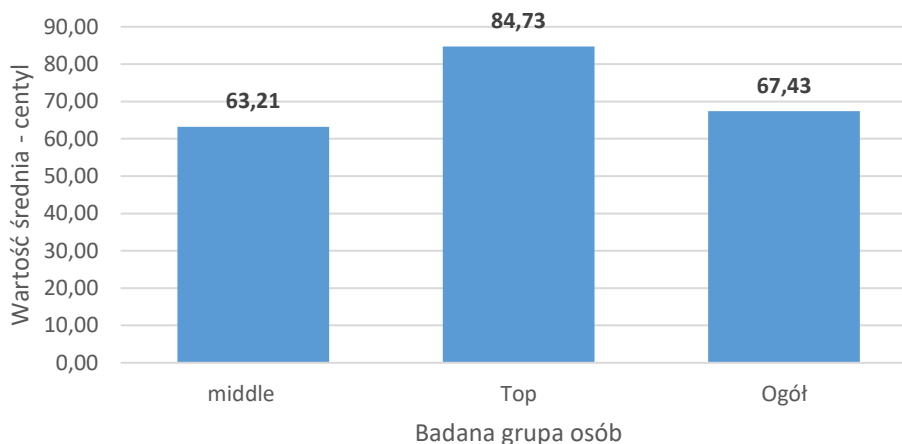
Warto przy tym zaznaczyć, iż szereg badań diagnozujących uwarunkowania efektywności biznesowej akcentuje znaczenie kompetencji emocjonalnych związanych z empatią jako kluczowych czynników skutecznego przywództwa<sup>418</sup>. Należy także podkreślić, iż badania prowadzone w ramach niniejszej dysertacji wykazały, iż empatia jest czynnikiem najczęściej wpływającym na preferencje menedżerów w zakresie wyboru stylu kierowania.

### **Pytanie 3. Jaki jest ogólny poziom osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, charakteryzujący przedstawicieli badanej próby?**

---

<sup>418</sup> Fredrickson, B. “Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model”. *The Psychologist-Manager Journal*, 2000/4(2), s. 131–142.; Seligman, M.E.P., Steen, T. „Positive psychology progress: Empirical validation of interventions”, *American Psychologist* 60/2005, s. 410-421.

Ogólny poziom osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, dla całości badanej próby przyjmuje następujące wartości: średnia=67,43, mediana=76. Jest to więc wartość wysoka.



Wykres 8 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu adekwatności osądu menedżerskiego badanej populacji menedżerów

Źródło Badania własne

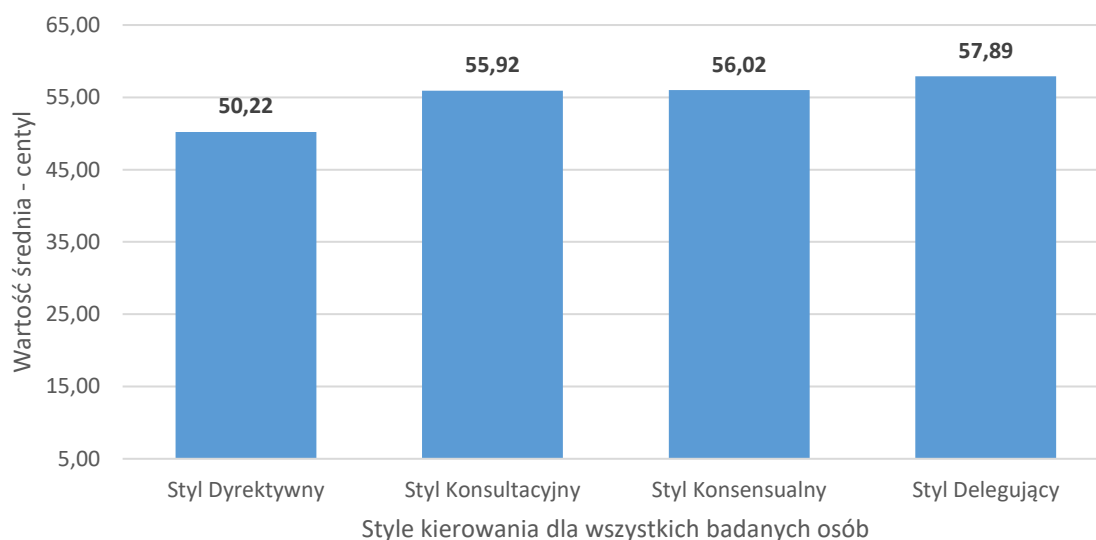
W grupie badanych „top managerów” poziom adekwatności osądu menedżerskiego jest istotnie statystycznie ( $p < 0,01$ ) wyższy (średnia=84,73, mediana=91), w porównaniu do grupy „middle managerów” (średnia=63,21, mediana=71). Można więc przyjąć, iż w badanej grupie „top managerów” wynik ogólnego poziomu osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, osiągnął wartość bardzo wysoką w porównaniu do grupy normatywnej.

Wyniki w zakresie pomiaru osądu menedżerskiego dotyczącego adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, nie mogą zaskakiwać z uwagi na fakt, iż branża finansowa, od szeregu już lat stanowi dynamicznie rozwijający się i bardzo dochodowy segment polskiej gospodarki. Oznacza to, iż kadra zarządzająca (zwłaszcza jej szczebel strategiczny), podejmuje trafne biznesowo decyzje pozwalające na utrzymanie dynamicznego rozwoju pomimo bardzo zmiennej sytuacji rynkowej, wydarzeń o nieprzewidywalnych konsekwencjach (np. pandemia SARS-Cov 2, wojna na Ukrainie itp.) oraz kontroli rynku ze strony państwowych regulatorów (Komisja Nadzoru Finansowego, Narodowy Bank Polski). Mimo to, banki i instytucje finansowe działające na polskim rynku w zdecydowanej większości zachowują dobrą kondycję finansową, a ich decyzje strategiczne cechuje wysoki wskaźnik dopasowania do zmieniających się uwarunkowań rynkowych i regulacyjnych. Z tego też

względu wskaźnik adekwatności osądu menedżerskiego na poziomie mediany przekraczającej wartość 90 centyla w grupie badanych przedstawicieli „top managementu” odzwierciedla efektywność zarządzania w polskim sektorze finansowym. Wyniki charakteryzujące populację menedżerów szczebla operacyjnego („middle management”), plasujące się na poziomie mediany powyżej 70 centyla także przyjmują relatywnie wysoką wartość w porównaniu do grupy referencyjnej jaką stanowią polscy menedżerowie z innych branż. Uzyskane w toku badań wskaźniki osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych charakteryzujące populację badanych menedżerów sektora finansowego, mogą stanowić potwierdzenie wysokiej efektywności zarządczej jaka cechuje tę grupę kadry kierowniczej polskiej gospodarki.

**Pytanie 4. Jaki jest najbardziej i najmniej preferowany główny styl kierowania charakteryzujący badaną próbę menedżerów?**

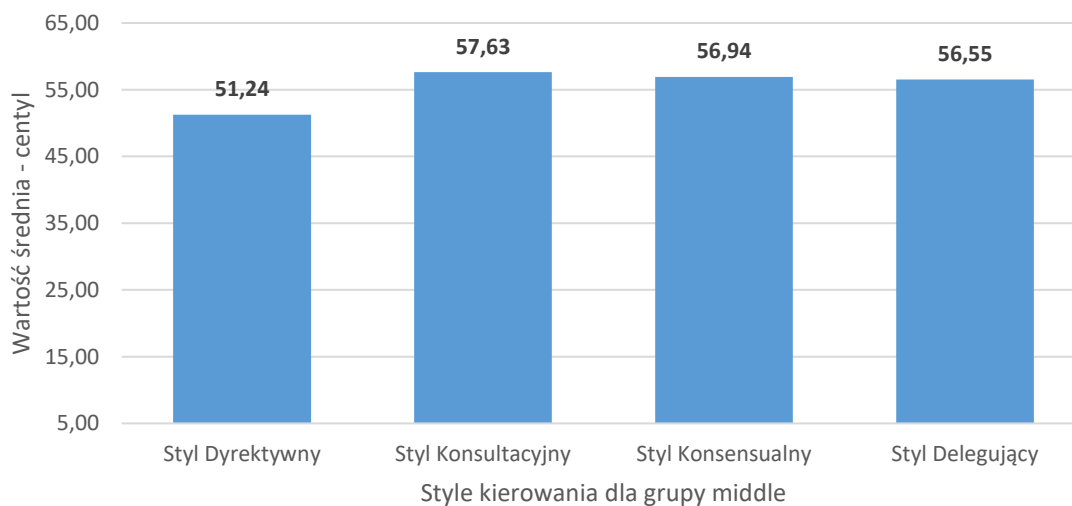
Dla populacji ogółu badanych menedżerów najbardziej preferowanym głównym stylem kierowania, jest *styl delegujący* (średnia=57,89), a najmniej preferowanym *styl dyrektywny* (średnia=50,22).



Wykres 9 - Wykres wartości średnich centyli dla preferencji w zakresie głównych stylów kierowania dla całości próby badanych menedżerów

Źródło: Badania własne

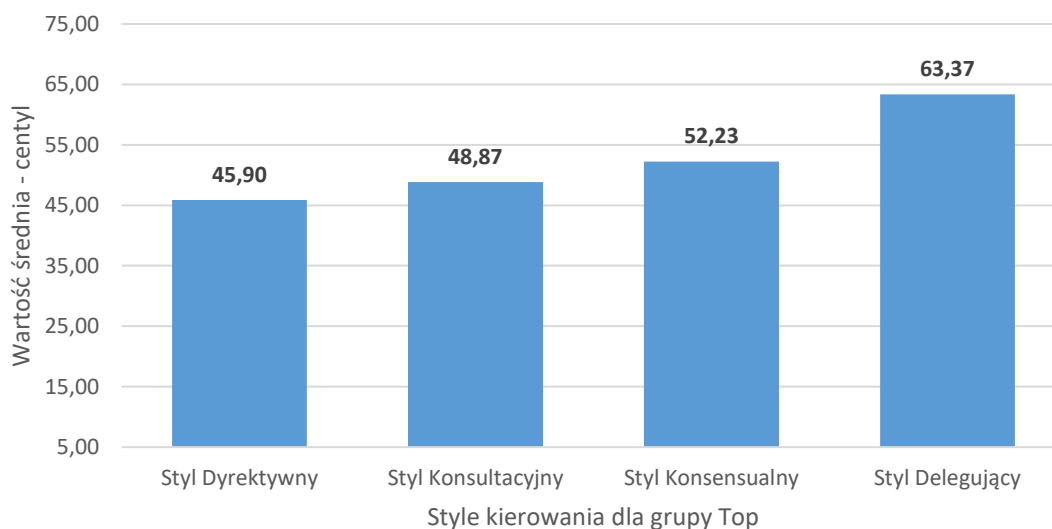
W przypadku grupy „middle managerów” najbardziej preferowanym głównym stylem kierowania, jest *styl konsultacyjny* (średnia=57,63), a najmniej preferowanym *styl dyrektywny* (średnia=51,24).



Wykres 10 - Wykres wartości średnich centyli dla preferencji w zakresie głównych stylów kierowania dla grupy „middle managerów”

Źródło: Badania własne

Natomiast dla grupy diagnozowanych „top managerów” najbardziej preferowanym głównym stylem kierowania, jest *styl delegujący* (średnia=63,37), a najmniej preferowanym *styl dyrektywny* (średnia=45,9).



Wykres 11 - Wykres wartości średnich centyli dla preferencji w zakresie głównych stylów kierowania dla grupy „top managerów”

Źródło: Badania własne



Na podstawie statystyk testu t Studenta nie zaobserwowano różnic statystycznie istotnych w preferencjach dotyczących głównych stylów kierowania między grupami „middle” i „top managerów”, chociaż w grupie „top managerów” wyniki są wyższe niż w badanej populacji „middle managerów” (szczegółowe statystyki testu t Studenta przedstawione są w tabeli 24, stanowiącej załącznik do niniejszej pracy).

Menedżerowie zatrudnieni w polskim sektorze usług finansowych, zarówno na strategicznym jak i operacyjnym poziomie organizacyjnym wykazują najmniejsze preferencje dla *dyrektywnego* stylu kierowania. Jeśli uwzględnimy fakt, iż sektor usług finansowych w Polsce zatrudnia wysoko wykwalifikowanych ekspertów, o których trwa ciągła walka konkurencyjna na rynku pracy, tego rodzaju preferencje nie mogą dziwić. Styl *dyrektywny* zdecydowanie nie sprawdza się w sytuacji kierowania zespołami złożonymi z profesjonalistów o wysokim poziomie kompetencji, samoświadomości i motywacji do działania. Warto również podkreślić, iż segment finansowy w Polsce bardzo intensywnie inwestuje w kwalifikacje menedżerów, zapewniając im udział w zaawansowanych programach szkoleniowych doskonalących nie tylko kompetencje merytoryczne, ale również liderские.

Z mojej, osobistej perspektywy osoby planującej rozwój kompetencji liderских w organizacjach finansowych wynika, iż przedstawiciele kadry zarządzającej posiadają wiedzę w zakresie stylów kierowania oraz konsekwencji wynikających z ich stosowania, w związku z czym powinni dokonywać racjonalnego wyboru w kontekście deklarowanych preferencji wyboru stylów kierowania wykorzystywanych w praktyce menedżerskiej.

Należy również zauważyć, iż badani menedżerowie szczebla strategicznego deklarowali najwyższe preferencje dla wykorzystywania *delegującego* stylu kierowania, zaś menedżerowie szczebla operacyjnego wykazywali najwyższe preferencje dla stylu *konsultacyjnego*. W obu przypadkach deklarowane preferencje dla określonych stylów kierowania mają uzasadnienie biznesowe.

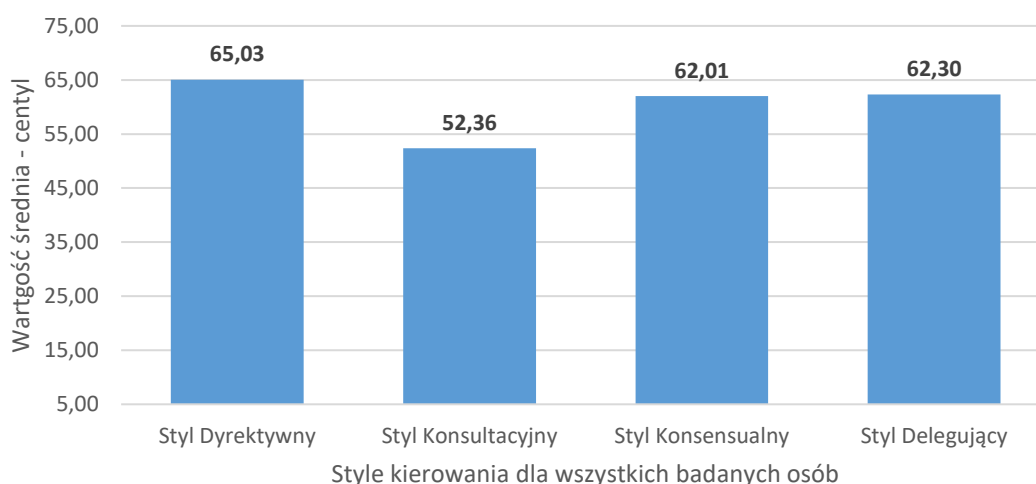
*Delegujący* styl kierowania sprawdza się w sytuacji zarządzania zespołami o dużej potrzebie samodzielności, złożonymi z wysoko wykwalifikowanych specjalistów o silnej motywacji zadaniowej. Styl *delegujący* wspiera autonomię działania eksperckich zespołów, stwarzając przestrzeń do przejmowania odpowiedzialności. Tego rodzaju styl kierowania stymuluje elastyczność działania organizacji zwiększając możliwości szybkiego podejmowania decyzji, eksperymentowania i tworzenia rozwiązań adekwatnych do potrzeb klientów. Model zarządzania oparty na delegowaniu uprawnień sprawdza się w sektorach gospodarki, które

cechuje wysoki poziom konkurencji oraz wysokie wymagania w zakresie kapitału intelektualnego zapewniającego dostarczanie rozwiązań na odpowiednim poziomie merytorycznym. Do takich obszarów zdecydowanie należy segment usług finansowych w Polsce.

Preferowany przez menedżerów średniego szczebla styl *konsultacyjny* opiera się na zachowaniu odpowiedzialności decyzyjnej po stronie menedżera, przy jednoczesnym angażowaniu podwładnych do generowania własnych opinii i propozycji rozwiązań. Styl *konsultacyjny* wspiera proces angażowania członków zespołu zadaniowego i wpływa motywująco. Styl ten opiera się na zaufaniu, które lider okazuje podwładnym, zwiększając poczucie ich wpływu. Wykorzystanie stylu *konsultacyjnego* jest szczególnie wskazane w sytuacji, gdy menedżer zarządza zespołem rozwijającym się, lecz nie posiadającym jeszcze pełnych kompetencji do samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania trafnych decyzji. W przypadku „middle managerów” działających w segmencie finansowym polskiej gospodarki, wykorzystanie tego właśnie stylu jako najbardziej preferowanego ma uzasadnienie wynikające ze stopnia zaawansowania kompetencyjnego podległych pracowników.

**Pytanie 5. Jakie główne style kierowania cechuje najwyższy i najniższy wynik adekwatności osądu menedżerskiego w badanej populacji menedżerów?**

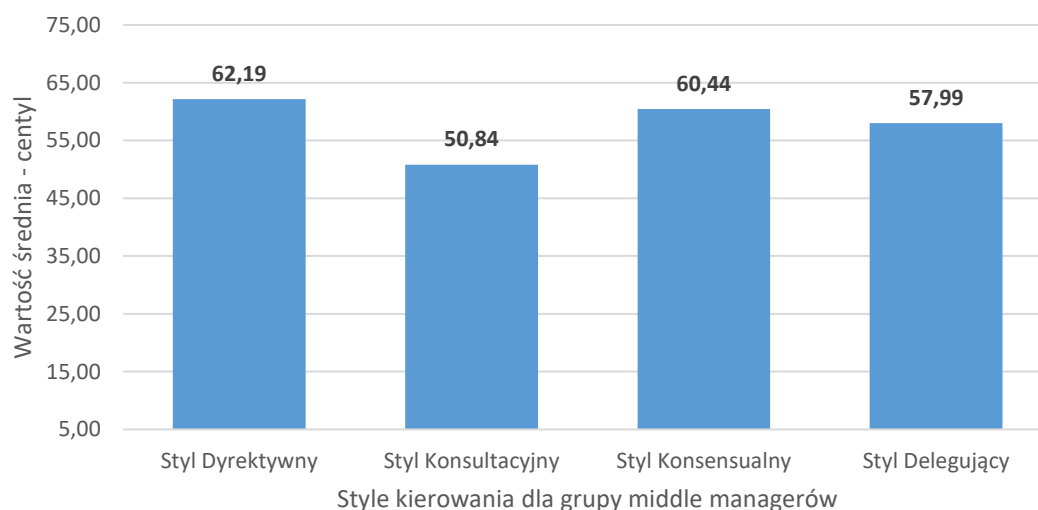
W wymiarze całości badanej populacji menedżerskiej, najwyższy wynik adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru głównego stylu kierowania, dotyczy *stylu dyrektywnego* (średnia=65,03), a najniższy *stylu konsultacyjnego* (średnia=52,36).



Wykres 12 - Wykres wartości średnich centyli dla głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla całości badanej populacji menedżerskiej

Źródło: Badania własne

W grupie badanych „middle managerów” najwyższy wynik osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru głównego stylu kierowania, dotyczy *stylu dyrektywnego* (średnia=62,19), a najniższy *stylu konsultacyjnego* (średnia=50,84).



Wykres 13 - Wykres wartości średnich centyli dla głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla grupy badanych „middle managerów”

Źródło: Badania własne

W badanej grupie „top managerów” najwyższy wynik osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru głównego stylu kierowania, dotyczy *stylu delegującego* (średnia=79,97), a najniższy *stylu konsultacyjnego* (średnia=58,60).



Wykres 14 - Wykres wartości średnich centyli dla głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla grupy badanych „top managerów”

Źródło: Badania własne

Istotny statystycznie ( $p < 0,01$ ) wynik osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru *stylu dyrektywnego* jest niższy w grupie „middle managerów” niż w badanej populacji „top managerów”, ponadto istotne statystycznie wyniki średnie ( $p < 0,01$ ) dotyczące wyników w skali osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru *stylu delegującego* w grupie „top managerów” są wyższe w porównaniu z wynikami adekwatności osądu w zakresie doboru *stylu delegującego* charakteryzującymi badaną populację „middle managerów”.

Uzyskane wyniki dotyczące osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru głównych stylów kierowania do wymogów sytuacji są dość zaskakujące, biorąc pod uwagę wyniki dotyczące deklarowanych preferencji dla określonych stylów kierowania.

Dane charakteryzujące najwyższą adekwatność osądu menedżerskiego dla całej badanej populacji oraz dla diagnozowanej grupy menedżerów szczebla operacyjnego, wskazują, iż najwyższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego dotyczy wykorzystania stylu *dyrektywnego*. Jest to o tyle niespodziewany wynik, iż styl *dyrektywny* uznany został za najmniej preferowany.

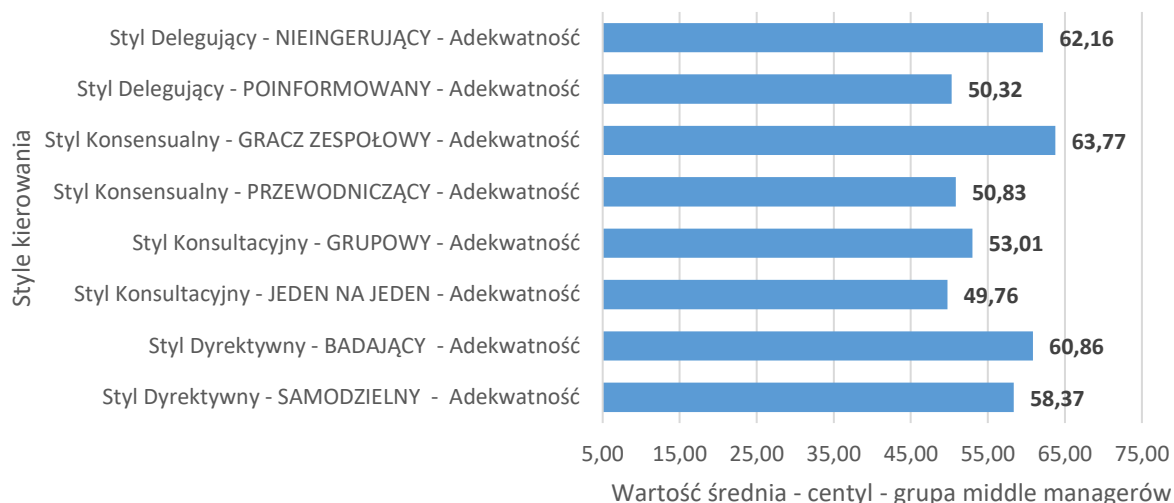
Tymczasem uznany za najbardziej preferowany przez grupę menedżerów średniego szczebla styl *konsultacyjny*, uzyskał najniższe wyniki w zakresie adekwatności osądu menedżerskiego dotyczącego praktycznego wykorzystywania tego stylu. Oznacza to, iż diagnozowani „middle managerowie” preferują wprawdzie styl *konsultacyjny*, jednak adekwatność z jakim wykorzystują go w praktyce stoi na wyraźnie niższym poziomie w porównaniu do adekwatności wykorzystywania innych stylów kierowania (zwłaszcza najmniej preferowanego stylu *dyrektywnego*). Pokazuje to zróżnicowanie pomiędzy deklaracjami a realną sprawnością lidorską.

W przypadku diagnozowanych przedstawicieli kadry zarządzającej szczebla strategicznego stwierdzono, iż najwyższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego dotyczył wyboru stylu *delegującego*, co było także zgodne z dominującymi preferencjami w zakresie wyboru stylu kierowania tej grupy diagnozowanych osób. W badanej populacji menedżerów szczebla strategicznego sektora bankowego istnieje zatem zgodność pomiędzy najbardziej preferowanym głównym stylem kierowania a stylem, którego stosowanie wiąże się z najwyższym poziomem adekwatności doboru do uwarunkowań sytuacyjnych.

**Pytanie 7. Jakie odmiany głównych stylów kierowania cechuje najwyższy i najniższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego dla badanej populacji menedżerów?**

Dokonując analizy adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru odmian głównych stylów kierowania, można sformułować następujące konkluzje:

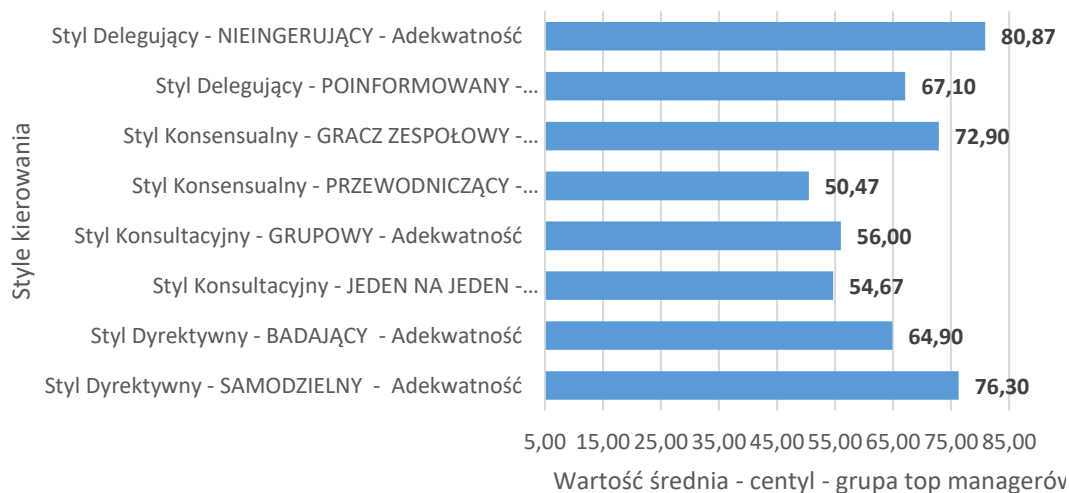
- Dla diagnozowanej populacji „middle managerów” najwyższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego dotyczy *stylu konsensualnego – gracz zespołowy* (średnia=63,77), a najniższy *stylu konsultacyjnego – jeden na jednego* (średnia=49,76).



Wykres 15 - Wykres wartości średnich centyli dla odmian głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla osób z grupy „middle managerów”

Źródło: Badania własne

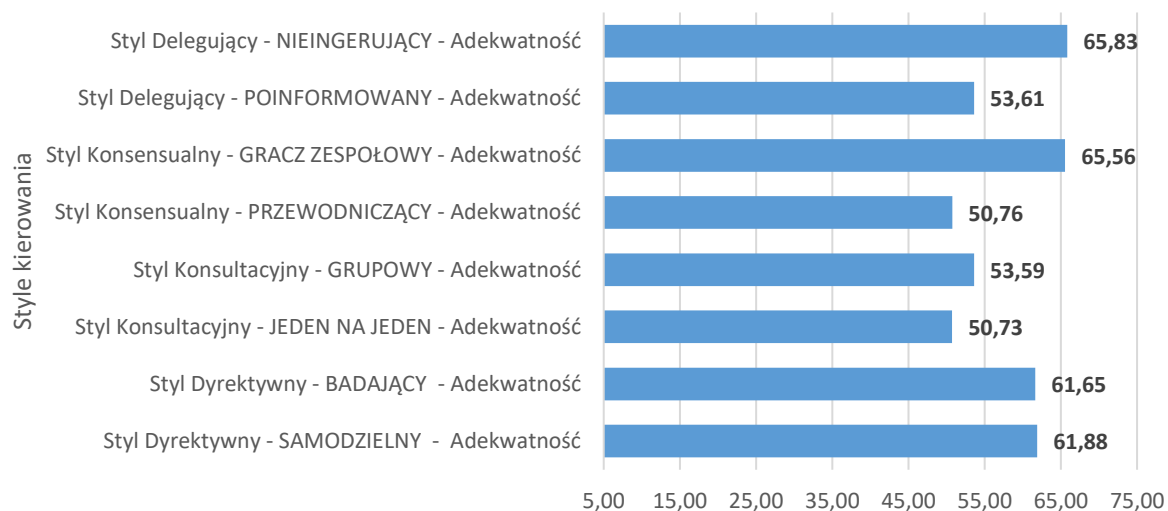
- Dla grupy „top managerów” najwyższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego dotyczy *stylu delegującego – nieingerującego* (średnia=80,87), a najniższy *stylu konsensualnego – przewodniczącego* (średnia=50,47).



Wykres 16 - Wykres wartości średnich centyli dla odmian głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla osób z grupy „top managerów”

Źródło: Badania własne

- Dla populacji wszystkich badanych menedżerów najwyższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania, dotyczy *stylu delegującego– nieingerującego* (średnia=65,83), a najniższy *stylu konsultacyjnego – jeden na jednego* (średnia=50,73).



Wartość średnia - centyl - wszystkie badane osoby

Wykres 17 - Wykres wartości średnich centyli dla odmian głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla ogółu populacji badanych menedżerów

Źródło: Badania własne

Zdiagnozowano ponadto istotnie statystycznie różnice pomiędzy grupami „top” i „middle managerów”, w zakresie adekwatności osądu menedżerskiego dotyczącego doboru stylów – *dyrektywnego samodzielnego* ( $p=0,001$ ), *delegującego poinformowanego* ( $p<0,01$ ) oraz *delegującego nieingerującego* ( $p<0,01$ ). Badana grupa „top managementu” uzyskała wyniki wyższe w porównaniu do grupy „middle managerów”.

Warto podkreślić, iż w przypadku analizy osądu menedżerskiego dotyczącego adekwatności doboru odmian głównych stylów kierowania, stwierdzono zróżnicowane wyniki dla populacji diagnozowanych „middle” i „top” managerów. W przypadku menedżerów średniego szczebla najwyższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru odmian głównych stylów kierowania dotyczył stylu *konsensualnego gracza – zespołowego*, którego intencją stosowania jest współdziałanie zespołu, charakteryzującego się wysokim poczuciem odpowiedzialności, posiadaniem sprecyzowanego celu, poszukiwaniem wspólnie wypracowywanych rozwiązań, angażowaniem wszystkich członków zespołu. Styl ten jest

szczególnie użyteczny w sytuacjach, gdy menedżer nie posiada wystarczającego zakresu wiedzy i kompetencji by móc rozwiązać problem z wykorzystaniem innego, np. *dyrektywnego* stylu kierowania.

W przypadku diagnozowanych przedstawicieli „top managementu” oraz całości badanej próby menedżerów z sektora finansowego polskiej gospodarki, stwierdzono najwyższy poziom adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie wykorzystania odmian głównych stylów kierowania dla stylu *delegującego – nieingerującego*, opartego na przekazaniu podwładnym pełnej odpowiedzialności za realizację zadań. Styl ten bazujący na zaufaniu wpływa pozytywnie zarówno na poczucie odpowiedzialności pracowników, jak i poziom ich zaangażowania. Styl ten sprawdza się w przypadku dojrzałych, zmotywowanych zespołów, nie przyniesie jednak spodziewanych rezultatów w przypadku zespołów złożonych z mniej doświadczonych pracowników o niskich kompetencjach, którzy nie będą w stanie samodzielnie poradzić sobie z zadaniami.

## 4.2 Weryfikacja hipotez badawczych

W tej części pracy, na podstawie przeprowadzonych badań, dokonana zostanie weryfikacja hipotez badawczych, przyjętych w dysertacji.

### **Hipoteza szczegółowa 1**

**Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej menedżerów wpływa na wybór stylu kierowania.**

W celu weryfikacji tak postawionej hipotezy obliczono współczynniki korelacji r Pearsona (tabela 16).

Na podstawie otrzymanych wyników postawiona hipoteza może zostać przyjęta, choć trzeba podkreślić, iż siłę korelacji uznać należy za umiarkowaną.

Dla ogółu badanej populacji menedżerów zdiagnozowano występowanie następujących korelacji:

- *Im wyższy ogólny poziom inteligencji emocjonalnej tym umiarkowanie niższy wynik w zakresie preferencji dla dyrektywnego stylu kierowania.*

- Im wyższy ogólny poziom inteligencji emocjonalnej tym nieznacznie wyższy wynik w zakresie preferencji dla wyboru konsensualnego stylu kierowania.

Zbliżone relacje zdiagnozowano dla badanej populacji „middle menedżerów”. Natomiast w grupie badanych „top managerów” nie ma podstaw do przyjęcia postawionej hipotezy, na co wpływ wywierać może niewielka liczebność tej próby badawczej.

Tabela 16 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H1

		IE wynik łączny		
		middle	Top	Ogół
Styl Dyrektywny - Preferencja	r	<b>-0,489</b>	-0,020	<b>-0,439</b>
	p	<0,001	0,917	<0,001
Styl Konsultacyjny - Preferencja	r	-0,096	0,285	-0,082
	p	0,292	0,127	0,314
Styl Konsensualny - Preferencja	r	<b>0,222</b>	-0,101	<b>0,166</b>
	p	0,014	0,595	0,041
Styl Delegujący - Preferencja	r	0,138	-0,209	0,115
	p	0,128	0,268	0,157

**r** – współczynnik korelacji Pearsona; **p** – poziom istotności dla r

Źródło: Opracowanie własne

Uzyskane wyniki potwierdzają praktyczne obserwacje dotyczące zachowań menedżerów, których cechuje wysoki poziom zdolności emocjonalnych. Tego rodzaju liderzy, nie nadużywają *dyrektywnego* podejścia do budowania relacji z podwładnymi, dążąc raczej do wykorzystywania potencjału tkwiącego we współpracownikach. Bliższe są im zatem style kierowania stymulujące zaangażowanie i odpowiedzialność podwładnych, do których niewątpliwie zaliczyć można styl *konsensualny*.

## **Hipoteza szczegółowa 2**

**Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej wpływa na osąd menedżera w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych.**

W celu weryfikacji tak postawionej hipotezy obliczono współczynniki korelacji r Pearsona (tabela 17).



Na podstawie otrzymanych wyników postawiona hipoteza została przyjęta.

Dla ogółu badanej populacji menedżerów zdiagnozowano wystąpienie silnej, statystycznie istotnej korelacji:

- *Im wyższy ogólny poziom inteligencji emocjonalnej tym wyraźniej wyższy wynik adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych.*

Zbliżone relacje zdiagnozowano dla badanej populacji „middle menedżerów”. Dodatnia korelacja między inteligencją emocjonalną i adekwatnością osądu menedżerskiego dotycząca doboru stylu kierowania odpowiedniego do wymagań sytuacyjnych występuje także w grupie „top managerów”, ale jej siła jest na umiarkowanym poziomie.

Tabela 17 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H2

		IE wynik łączny		
		middle	Top	Ogół
ADEKWATNOŚĆ OSĄDU MENEDŻERSKIEGO wynik ogólny	r	<b>0,698</b>	<b>0,370</b>	<b>0,692</b>
	p	<0,001	0,044	<0,001

**r** – współczynnik korelacji Pearsona; **p** – poziom istotności dla r

Źródło: Opracowanie własne

Uzyskane wyniki badań potwierdziły istnienie wyraźnej zależności pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a poziomem osądu menedżerskiego dotyczącego adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych. Oznacza to, iż menedżerowie o wysokim poziomie zdolności emocjonalnych związanych z rozpoznawaniem, kontrolowaniem, uświadamianiem oraz akceptowaniem emocji zdolni są do adekwatnego do wymagań sytuacyjnych wykorzystywania różnych stylów kierowania. Można założyć więc, iż ich efektywność leaderska związana z umiejętnością adekwatnego doboru narzędzi kierowania przekłada się na osiągnięte efekty biznesowe rozumiane zarówno w kategoriach realizacji postawionych celów, jak i zdolności do zbudowania efektywnych i zmotywowanych zespołów zadaniowych.

### **Hipoteza szczegółowa 3**

**Zróźnicowanie wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej wpływa na wybór stylu kierowania menedżerów.**

W celu weryfikacji tak postawionej hipotezy obliczono współczynniki korelacji r Pearsona (tabele 18-20) oraz model regresyjny (tabela 21).

Na podstawie otrzymanych wyników postawiona hipoteza została przyjęta.

Dla ogółu badanej populacji menedżerów zdiagnozowano występowanie następujących korelacji pomiędzy poszczególnymi aspektami inteligencji emocjonalnej a preferencjami w zakresie wyboru stylu kierowania:

- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Akceptowania, tym umiarkowanie niższy wynik w zakresie preferencji dla dyrektywnego stylu kierowania.*
- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Akceptowania, tym nieznacznie wyższy wynik w zakresie preferencji dla konsensualnego stylu kierowania.*
- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Empatii, tym umiarkowanie niższy wynik w zakresie preferencji dla dyrektywnego stylu kierowania.*
- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Empatii, tym umiarkowanie wyższy wynik w zakresie preferencji dla konsensualnego stylu kierowania.*
- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Rozumienia, tym umiarkowanie niższy wynik w zakresie preferencji dla dyrektywnego stylu kierowania.*
- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Kontroli, tym nieznacznie wyższy wynik w zakresie preferencji dla delegującego stylu kierowania.*

Tabela 18 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H3, dla wszystkich badanych osób.

		Akceptowanie	Empatia	Rozumienie	Kontrola
Styl Dyrektywny - Preferencja	r	<b>-0,409</b>	<b>-0,500</b>	<b>-0,402</b>	-0,152
	p	<0,001	<0,001	<0,001	0,061
Styl Konsultacyjny - Preferencja	r	0,000	-0,108	-0,080	-0,069
	p	1,000	0,184	0,326	0,397
Styl Konsensualny - Preferencja	r	<b>0,202</b>	<b>0,303</b>	0,087	-0,011
	p	0,012	<0,001	0,285	0,897
Styl Delegujący - Preferencja	r	0,095	0,007	0,113	<b>0,186</b>
	p	0,243	0,930	0,164	0,021

**r** – współczynnik korelacji Pearsona; **p** – poziom istotności dla r

Źródło: Opracowanie własne

Zbliżone wyniki uzyskano dla diagnozowanej grupy „middle managerów”.

Tabela 19 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H3, dla badanych osób z grupy „middle managerów”.

		Akceptowanie	Empatia	Rozumienie	Kontrola
Styl Dyrektywny - Preferencja	r	<b>-0,475</b>	<b>-0,554</b>	<b>-0,441</b>	-0,155
	p	<0,001	<0,001	<0,001	0,087
Styl Konsultacyjny - Preferencja	r	-0,023	-0,143	-0,081	-0,040
	p	0,802	0,115	0,376	0,657
Styl Konsensualny - Preferencja	r	<b>0,257</b>	<b>0,369</b>	0,136	0,019
	p	0,004	0,000	0,132	0,837
Styl Delegujący - Preferencja	r	0,111	0,040	0,098	<b>0,199</b>
	p	0,224	0,659	0,283	0,028

r – współczynnik korelacji Pearsona; p – poziom istotności dla r

Źródło: Opracowanie własne

Natomiast w badanej populacji „top managerów” stwierdzono następującą korelację pomiędzy poszczególnymi aspektami inteligencji emocjonalnej a preferencjami w zakresie wyboru stylu kierowania:

- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Akceptowania, tym umiarkowanie wyższy wynik w zakresie preferencji dla konsultacyjnego stylu kierowania.*

Tabela 20 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H3, dla badanych osób z grupy „top managerów”.

		Akceptowanie	Empatia	Rozumienie	Kontrola
Styl Dyrektywny - Preferencja	r	0,207	-0,125	-0,014	0,082
	p	0,273	0,510	0,943	0,667
Styl Konsultacyjny - Preferencja	r	<b>0,403</b>	0,191	0,234	0,034
	p	0,027	0,313	0,214	0,860
Styl Konsensualny - Preferencja	r	-0,179	-0,091	-0,184	-0,135
	p	0,344	0,631	0,330	0,476
Styl Delegujący - Preferencja	r	-0,166	-0,290	0,107	-0,036
	p	0,382	0,120	0,574	0,851

r – współczynnik korelacji Pearsona; p – poziom istotności dla r

Źródło: Opracowanie własne

Analizując wyniki dla całości badanej populacji menedżerskiej należy zwrócić uwagę na następujące zależności:

- *Im niższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Empatii i skali Rozumienia oraz wyższy w skali Kontroli, tym wyższe preferencje dla dyrektywnego stylu kierowania.*
- *Im wyższy wynik inteligencji emocjonalnej w skali Empatii, tym wyższe preferencje dla konsensualnego oraz delegującego stylu kierowania.*

W badanej grupie „middle managerów” zachodzą zależności porównywalne do wyników całej, diagnozowanej populacji menedżerskiej, natomiast w badanej próbie „top managerów” nie zachodzą istotne statystycznie zależności.

Warto podkreślić, iż przeprowadzone badania wykazały obecność statystycznie istotnych zależności pomiędzy poszczególnymi aspektami inteligencji emocjonalnej a preferencjami badanej populacji menedżerów w zakresie wyboru określonych stylów kierowania.

Empatia (rozpoznawanie emocji innych ludzi) oraz rozumienie, rozpoznawanie i uświadamianie sobie przeżywanych, własnych emocji, stanowiły istotne zmienne wpływające na preferowane przez menedżerów style kierowania.

W celu uzupełnienia analiz badawczych oraz podkreślenia znaczenia zaobserwowanych zależności, w tabeli 21 zaprezentowano modele regresyjne.

Tabela 21 - Modele regresyjne

	Zmienne zależne preferencja	Zmienne niezależne: Akceptowanie, Empatia, Rozumienie, Kontrola					
		middle		Top		Ogół	
Style kierowania	Styl Dyrektywny	R=0,606	Empatia (Beta=-0,407), Rozumienie (Beta=-0,408), Kontrola (Beta=0,244)	R=0,420	-	R=0,561	Empatia (Beta=-0,366), Rozumienie (Beta=-0,419), Kontrola (Beta=0,243)
		R2=0,352		R2=0,045		R2=0,301	
		F=23,075, p<0,01		F=1,338; p=0,284		F=22,802; p<0,01	
	Styl Konsultacyjny	R=0,186	-	R=0,436	-	R=0,178	-
		R2=0,002		R2=0,089		R2=0,006	
		F=1,060, p=0,380		F=1,704; p=0,181		F=1,216; p=0,307	
	Styl Konsensualny	R=0,369	Empatia (Beta=0,369)	R=0,234	-	R=0,303	Empatia (Beta=0,303)
		R2=0,129		R2=0,055		R2=0,086	
		F=19,076, p<0,01		F=0,362, p=0,833		F=15,262, p<0,01	
	Styl Delegujący	R=0,199	Kontrola (Beta=0,199)	R=0,353	-	R=0,186	Kontrola (Beta=0,186)
		R2=0,032		R2=0,125		R2=0,028	
		F=4,971, p=0,028		F=0,889, p=0,485		F=5,407, p=0,021	

Źródło: Opracowanie własne

Model regresyjny stanowi jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod analizy danych statystycznych. Model regresji opiera się na prognozowaniu danych dla określonej zmiennej na podstawie wartości innych zmiennych, w tym przypadku dotyczył analizy związku pomiędzy wynikami w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej a preferencjami badanych menedżerów w zakresie wyboru określonych stylów kierowania.

Uzyskane dane w oparciu o analizę regresji pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków.

*Empatia* jest czynnikiem najczęściej wpływającym na preferencje menedżerów w zakresie wyboru stylu kierowania.

*Empatia* koreluje dodatnio z preferencjami menedżerów w zakresie wyboru *konsensualnego stylu kierowania*. Ujemny wynik w skali *Empatia* w połączeniu z ujemnym wynikiem w skali *Rozumienia emocji* oraz dodatnim wynikiem w skali *Kontroli emocjonalnej* pozytywnie koreluje z preferencjami menedżerów w zakresie wyboru *dyrektywnego stylu kierowania*.

Analiza regresji wykazała ponadto, iż dodatni wynik w skali *Kontroli emocji*, pozytywnie koreluje z preferencjami menedżerów w zakresie wyboru *delegującego stylu kierowania*.

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji wykazały, iż *empatia* traktowana jako zdolność do spostrzegania emocji innych ludzi, stanowiąca podstawę dla budowania prawidłowych relacji społecznych opartych na trafnej percepcji emocji i adekwatnego reagowania na ich pojawianie się, stanowi istotny element modyfikujący preferencje liderów w zakresie sposobu pełnienia menedżerskiej funkcji (szczególnie w połączeniu z wynikami uzyskanymi w skali *rozumienia własnych emocji*).

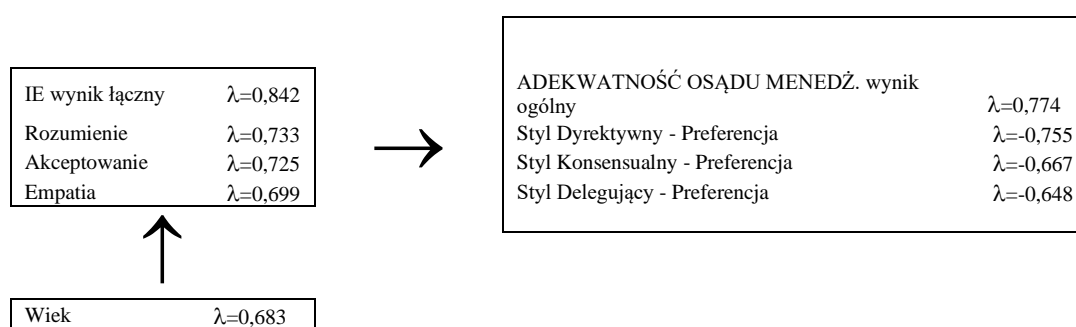
Osoby uzyskujące wysokie wyniki w skali *empatii* i *rozumienia emocji*, wykazują większe preferencje dla stylów kierowania nastawionych na konsensus, stymulowanie relacji, współodpowiedzialności oraz zaangażowania.

Natomiast menedżerowie, których cechuje niski poziom *empatii* i *rozumienia własnych emocji* są bardziej skłonni stosować dyrektywne style kierowania, akcentujące znaczenie tempa i jakości realizacji celów oraz wzmacniające poziom kontroli lidera nad podległymi pracownikami i realizowanymi zadaniami. Menedżerowie o niższych wynikach w

skalach inteligencji emocjonalnej dotyczących *empatii* i *rozumienia* własnych emocji, mniejszą wagę przywiązują do relacyjnych (emocjonalnych) aspektów swojej aktywności liderkiej, koncentrując uwagę na zadaniach, sprawowanie bezpośredniej kontroli traktując często jako podstawowe narzędzie kierowania.

W celu podkreślenia znaczenia zdiagnozowanych zależności zaprezentowane zostały także modele analizy ścieżkowej (schemat 8 i 9). Analiza ścieżkowa umożliwiła zbadanie zarówno związków bezpośrednich, jak i pośrednich między zmiennymi, co stworzyło przesłanki dla lepszego zrozumienia struktury zależności pomiędzy zmiennymi. Dla diagnozowanej próby „top managerów” nie wykonano modeli analizy ścieżkowej, co związane było ze zbyt małą liczebnością badanej grupy.

Modele dla całości populacji badanych menedżerów oraz dla próby „middle managerów” są adekwatnie dopasowane, ponieważ współczynnik RMSA przyjmuje wartość  $<0,5$ .



Schemat 8 - Model analizy ścieżkowej dla całości badanej próby ( $R^2=0,792$ ,  $RMSEA=0,041$ ;  $GFI=0,968$ ;  $CFI=0,991$ ;  $CMIN=94,622$ ;  $p<0,01$ )

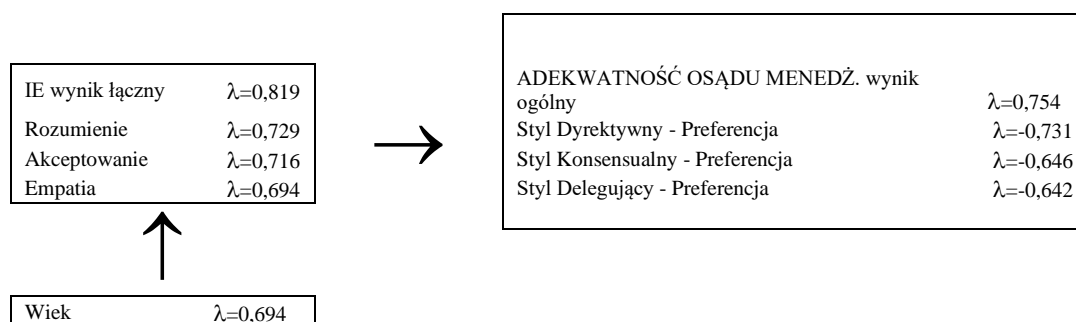
Źródło: Opracowanie własne

Analiza ścieżkowa wskazuje, iż dla ogółu diagnozowanej próby menedżerskiej, osoby badane uzyskujące wysoki, *ogólny* wynik inteligencji emocjonalnej oraz wysokie wyniki w skalach *Empatii*, *Akceptacji*, *Rozumienia* uzyskują wyższe wyniki w zakresie wartości zmiennej – *Adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych* (wynik ogólny).

Stwierdzono ponadto, iż osoby badane uzyskujące wysokie, *ogólny* wynik inteligencji emocjonalnej oraz wysokie wyniki w skalach *Empatii, Akceptacji, Rozumienia* uzyskują niższe wyniki w zakresie wartości zmiennych dotyczących preferencji dla *dyrektywnego, konsensualnego i delegującego stylów kierowania*.

Stwierdzono także, iż wiek wpływa istotnie, dodatnio na poziom inteligencji emocjonalnej.

Zbliżone wyniki uzyskano w kontekście analizy ścieżkowej dla badanej populacji „*middle managerów*” (schemat 9). Dla grupy „*middle managerów*” oraz populacji wszystkich badanych osób modele są porównywalne. Model dotyczący „*middle managerów*” wyjaśnia 78,6% całkowitej wariancji, a model dla całości badanej próby menedżerskiej 79,2% całkowitej wariancji (schemat 9).



Schemat 9 - Model analizy ścieżkowej dla grupy „*middle managerów*” ( $R^2=0,786$ , RMSEA=0,044; GFI=0,966; CFI=0,987; CMIN=87,648;  $p<0,01$ )

Źródło: Opracowanie własne

Analiza ścieżkowa dotycząca diagnozowanej populacji „*middle managerów*”, wskazuje, iż – podobnie jak w przypadku ogółu badanych – osoby uzyskujące wysokie, *ogólny* wynik inteligencji emocjonalnej oraz wysokie wyniki w skalach *Empatii, Akceptacji, Rozumienia* uzyskują wyższe wyniki w zakresie wartości zmiennej – *Adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych* (wynik ogólny).

Stwierdzono ponadto, iż „*middle managerowie*” uzyskujący wysokie, *ogólny* wynik inteligencji emocjonalnej oraz wysokie wyniki w skalach *Empatii, Akceptacji, Rozumienia*



uzyskują niższe wyniki w zakresie wartości zmiennych dotyczących *dyrektywnego, konsensualnego i delegującego stylów kierowania*.

Podobnie jak w przypadku ogółu badanej populacji stwierdzono także, iż wiek wpływa istotnie, dodatnio na poziom inteligencji emocjonalnej.

Zaprezentowane powyżej wyniki przeprowadzonej „analizy ścieżkowej” wskazują, iż wysoki poziom kompetencji emocjonalnych wpływa na efektywność działania menedżerów, w zakresie adekwatnego dobierania stylów kierowania do wymagań sytuacyjnych, wspierających budowanie efektywnego przywództwa z mniejszymi preferencjami dla korzystania z narzędzi dyrektywnego zarządzania.

Zdiagnozowane zależności wskazują, iż menedżerowie, których cechuje wysoki poziom zdolności emocjonalnych, dążą z jednej strony do zapewnienia autonomicznej przestrzeni dla samodzielnego działania podwładnych, stymulując ich odpowiedzialność i zaangażowanie w działanie, przy zachowaniu jednoczesnej koncentracji na zadaniach, ich terminowości i jakości.

Podsumowując uzyskane rezultaty badań należy zaznaczyć, iż w świetle zaprezentowanych w niniejszym rozdziale analiz można uznać, iż **główna hipoteza badawcza** przyjmujące brzmienie: „*Preferowane style kierowania oraz osąd menedżera w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, zależne są od inteligencji emocjonalnej menedżera*” została potwierdzona.

Stwierdzone zależności posiadają znaczącą wartość pragmatyczną w kontekście definiowania działań rozwojowych zorientowanych na doskonalenie kompetencji menedżerskich.

Praktyczne implikacje wynikające z faktu potwierdzenia głównej hipotezy badawczej oraz hipotez szczegółowych zostaną szczegółowo przedstawione w dalszej części niniejszej rozprawy.

### 4.3 Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań

W świetle przeprowadzonych badań empirycznych, szczegółowo przedstawionych w Rozdziale 4.2. niniejszej rozprawy potwierdzono wyraźną, statystycznie istotną korelację pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a adekwatnością osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania właściwego z perspektywy wymagań sytuacyjnych.

Menedżerowie, których cechuje wysoki poziom adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych, zdolni są do skutecznego przewodzenia zespołom, działającym w zmiennym otoczeniu.

Jak pokazuje praktyka biznesowa, liderów zdolnych do podejmowania trafnych decyzji w zakresie adekwatności wyboru stylu kierowania cechuje efektywność w realizacji złożonych zadań w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, charakterystycznym dla współczesnych uwarunkowań funkcjonowania gospodarki rynkowej.

Wysoki wynik ogólny inteligencji emocjonalnej bezpośrednio wskazuje na zaawansowany poziom zdolności poznawczych w zakresie wykorzystania własnych emocji w szerokim spektrum podejmowanych działań, zwłaszcza w aktywnościach społecznych<sup>419</sup>.

Dotyczy to zdolności do uświadamiania sobie własnych emocji, rozumienia powodów ich pojawienia się oraz skutków, jakie wywołują. Są to również zdolności związane z rozpoznawaniem, ujawnianiem swoich uczuć oraz ich kontrolowaniem, a także zdolności do rozpoznawania i rozumienia emocji przeżywanych przez innych ludzi.

Menedżerowie o wysokim ogólnym wskaźniku inteligencji emocjonalnej potrafią zarządzać z zachowaniem kontroli nad własnymi stanami emocjonalnymi (co zostało potwierdzone w toku badań), są także zdolni do adekwatnej ekspresji emocjonalnej istotnej z perspektywy budowania harmonijnych relacji z innymi osobami, w tym z podwładnymi i interesariuszami. Liderów o tego rodzaju zdolnościach emocjonalnych cechuje niewielka skłonność do ulegania gwałtownym stanom emocjonalnym, objawiających się „porwaniami” emocjonalnymi i niekontrolowaną, nieadekwatną ekspresją emocjonalną. Wysoki poziom

---

<sup>419</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2005., s. 30.

kontroli emocjonalnej zapewnia utrzymanie sposobu wyrażania własnych emocji pod racjonalną (poznawczą) kontrolą.

Istotnym elementem związanym z wysokim ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej jest zdolność do rozpoznawania i rozumienia emocji innych ludzi. Stanowi to istotny „kapitał społeczny” wpływający na adekwatność podejmowanych decyzji menedżerskich, zwłaszcza w kontekście doboru stylu kierowania optymalnego w danej sytuacji.

Menedżerowie o wysokim, ogólnym poziomie inteligencji emocjonalnej posiadają zdolność do sprawowania poznawczej kontroli nad własnymi emocjami, jak i do trafnego rozpoznawania kontekstu emocji przeżywanych przez współpracowników.

Tego rodzaju emocjonalne zdolności sprzyjają zachowaniu dystansu i zdolności do dokonania trzeźwego osądu poznawczego w sytuacji napięcia czy działania pod presją. Uzasadnionym więc wydaje się twierdzenie, iż tak zdefiniowane zdolności emocjonalne będą sprzyjać adekwatności osądu menedżerskiego oraz jakości podejmowanych decyzji menedżerskich.

Zdiagnozowanie wyraźnej, statystycznie istotnej, dodatniej korelacji pomiędzy wynikiem ogólnym inteligencji emocjonalnej, a poziomem adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania wskazuje, iż inteligencja emocjonalna jest istotną zmienną determinującą dobór odpowiedniego do sytuacji stylu kierowania, co wywiera wpływ na skuteczność zarządzania podległymi zespołami zadaniowymi.

Warto również podkreślić, iż diagnozowaną populację menedżerów zatrudnionych w sektorze finansowym polskiej gospodarki, cechują przeciętne wyniki w zakresie ogólnego poziomu inteligencji emocjonalnej (wartość mediany = 6), należy jednak zaznaczyć, iż w przypadku diagnozowanej grupy „top managerów”, wyniki te, są statystycznie istotnie wyższe (wartość mediany = 7).

Badania przeprowadzone w roku 2016 wykazały także, iż polskich menedżerów cechuje przeciętny poziom kompetencji emocjonalnych związanych z inteligencją emocjonalną<sup>420</sup>. Tymczasem w badaniach z roku 2014, diagnozowana próba populacji polskich menedżerów

---

<sup>420</sup> Bajcar B., Babiak J. „Kompetencje i emocjonalne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 97., 2016., s. 360-361.

(N=152 os.), wykazywała w nieznacznej większości (53,5% badanej populacji), niski, ogólny poziom inteligencji emocjonalnej<sup>421</sup>.

W toku badań przeprowadzonych przeze mnie w roku 2023, uzyskano również dane dotyczące najwyższych i najniższych wskaźników trafności osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności wykorzystywania przez diagnozowaną grupę badawczą, głównych stylów kierowania.

W wyniku analiz statystycznych ustalono, iż w całości badanej populacji, a także w grupie „middle managerów”, najwyższy wynik osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru głównego stylu kierowania, dotyczył stylu *dyrektywnego*, a najniższy stylu *konsultacyjnego*. Odmienne rezultaty uzyskano w przypadku diagnozowanej grupy „top managerów”. W przypadku tej grupy menedżerskiej najwyższy wynik adekwatności osądu menedżerskiego, dotyczył stylu *delegującego*, a najniższy stylu *konsultacyjnego*.

Należy również zaznaczyć, iż w toku badań zostały przeprowadzone analizy adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie doboru odmian głównych stylów kierowania, w wyniku których okazało się, iż dla populacji wszystkich badanych menedżerów najwyższy poziom adekwatności dotyczył stylu *delegującego – nieingerującego*, a najniższy stylu *konsultacyjnego – jeden na jednego*, natomiast dla diagnozowanej populacji „middle managerów” najwyższy poziom adekwatności dotyczył stylu *konsensualnego – gracz zespołowy*, a najniższy stylu *konsultacyjnego – jeden na jednego*. Dla grupy „top managerów” najwyższy poziom adekwatności dotyczył stylu *delegującego – nieingerującego*, a najniższy stylu *konsensualnego – przewodniczącego*.

Warto także zauważyć, iż ogólny wynik osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru głównych stylów kierowania, dla całości badanej w roku 2023 próby, przyjmuje wartość wysoką (mediana = 76), natomiast dla badanej grupy „top managerów” wartość ta jest bardzo wysoka (mediana = 91). Wyniki te dotyczą odniesienia normatywnego do kontrolnej grupy polskich menedżerów.

---

<sup>421</sup> Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, Wyd. CeDeWu, 2014., s. 77.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż grupę „top managerów” charakteryzował także relatywnie wyższy wynik w zakresie ogólnego poziomu inteligencji emocjonalnej (wartość mediany = 7) w porównaniu do grupy referencyjnej.

Uzyskane wyniki dotyczące adekwatności doboru stylów kierowania, sugerują wysoką sprawność zarządczą kadry menedżerskiej zatrudnionej w sektorze finansowym polskiej gospodarki, w porównaniu do grupy normatywnej polskich menedżerów. W szczególności dotyczy to osób wchodzących w skład „top managementu” (menedżerów strategicznego szczebla zarządzania). Warto przy tym zaznaczyć, iż poszczególne grupy menedżerów cechuje zróżnicowanie w zakresie zarówno preferencji dla wyboru określonych stylów kierowania, jak i poziomu adekwatności ich wykorzystywania.

Uzasadnionym jest także zwrócenie uwagi na fakt, iż przeprowadzone badania empiryczne pozytywnie zweryfikowały założenie głównej hipotezy badawczej dotyczące zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a preferencjami w zakresie doboru stylu kierowania.

Potwierdziły się więc statystycznie istotne, ujemne korelacje (o umiarkowanym stopniu nasilenia), pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a preferencjami w zakresie wyboru *dyrektywnego* stylu kierowania oraz dodatnie zależności pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a preferencjami w zakresie wyboru *konsensualnego* stylu kierowania.

Ujemna korelacja pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a preferencjami w zakresie *dyrektywnych (autokratycznych)* stylów kierowania została także zdiagnozowana w toku badań przeprowadzonych w roku 2015, na populacji 128 polskich menedżerów<sup>422</sup>.

Uzyskane wyniki są zbliżone także do rezultatów badań, jakie w roku 2014 przeprowadziła A. Opolska, z których wynika, iż istnieje dodatnia korelacja pomiędzy poziomem inteligencji emocjonalnej a preferencjami menedżerów w zakresie wykorzystywania efektywnych stylów kierowania<sup>423</sup>.

---

<sup>422</sup> Peplińska, A., Połomski, P., Bajko, M. „Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2015 1(102), s. 142.

<sup>423</sup> Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”, *Wyd. CeDeWu*, 2014., s. 97.

Efektywne style kierowania w ujęciu modelu W. Reddina, jakim posługiwała się autorka – to style „*Życzliwego autokraty*” oraz „*Rozwojowca*” będące odpowiednikami stylów *konsultacyjnego* oraz *konsensualnego* w koncepcji *Leadership Judgment Indicator* Locka, Wheelera i Burnanda.

W tym kontekście należy podkreślić, iż badania przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji także potwierdziły dodatnią korelację pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a preferencjami wyboru *konsensualnego* stylu kierowania.

Styl *konsensualny* opiera się na współdzieleniu odpowiedzialności pomiędzy liderem a współpracownikami. Jest bardzo skuteczny w sytuacji zarządzania zespołem zadaniowym, którego członków charakteryzuje wysoki poziom kompetencji i silna motywacja. Stosowanie tego stylu bardzo istotnie wzmacnia zdolność do tworzenia klimatu zaangażowania i samodzielności.

Osoba, którą cechuje wysoki, ogólny wskaźnik inteligencji emocjonalnej posiada zdolność do konstruktywnego korzystania z własnego potencjału emocjonalnego, co sprzyja efektywności w budowaniu relacji społecznych. Lider o wysokim, ogólnym wskaźniku inteligencji emocjonalnej, zarządzający zespołem doświadczonych profesjonalistów o unikalnych kwalifikacjach (co w sektorze bankowym jest zjawiskiem częstym), preferuje korzystanie ze stylu *konsensualnego* o demokratycznym charakterze, trafnie wnioskując, iż może on być bardzo skuteczny w zarządzaniu zespołem o wysokich kompetencjach i silnej motywacji do działania.

Kluczowym warunkiem powodzenia w zarządzaniu profesjonalistami o wysokich kompetencjach pozostaje umiejętność ich angażowania, stwarzania przestrzeni dla partycypowania w procesach decyzyjnych dotyczących kluczowych aspektów realizowanych projektów oraz zachęcanie do podejmowania inicjatywy w ramach posiadanych uprawnień.

Styl *konsensualny*, nastawiony na budowanie klimatu kooperacji, dialogu i otwartości dla kreatywnego i autonomicznego poszukiwania rozwiązań, wymaga zdolności do trafnej antycypacji i rozpoznawania emocji współpracowników, odpowiedniego poziomu własnej samokontroli, sprzyjający gotowości do angażowania podwładnych, nie zaś koncentracji wyłącznie na własnym zdaniu. W tym zatem kontekście, inteligencja emocjonalna zdecydowanie wspiera zdolność do adekwatnego i wiarygodnego wykorzystywania stylu *konsensualnego* przez kadrę zarządzającą.

W toku analiz empirycznych przeprowadzonych w 2016 r. przez B. Bajcar i J. Babiak wskazano istnienie korelacji pomiędzy poszczególnymi kompetencjami emocjonalnymi wchodzącymi w zakres inteligencji emocjonalnej a preferencjami w zakresie wyboru określonego stylu kierowania<sup>424</sup>.

Stwierdzono między innymi statystycznie istotną zależność pomiędzy stylem „nagradzającym” (znanym również pod nazwą „demokratycznego”)<sup>425</sup> a *empatią* oraz *rozpoznawaniem* emocji.

Podobna zależność została zdiagnozowana w toku prowadzonych przeze mnie badań, zrealizowanych w roku 2023. Potwierdzona została dodatnia korelacja pomiędzy *empatią* a preferencjami menedżerów w zakresie wyboru *konsensualnego* stylu kierowania, stanowiącego w koncepcji *Leadership Judgment Indicator* Locka, Wheelera i Burnanda, odpowiednik stylu *demokratycznego*. Stwierdzono ponadto obecność ujemnych korelacji (o umiarkowanym nasileniu) pomiędzy *empatią* i *rozumieniem* emocji a preferencjami menedżerów w zakresie wyboru *dyrektywnego* stylu kierowania.

Definicja pojęcia *empatia* przyjęta w toku badań zakłada, iż jest to zdolność do rozumienia emocji innych ludzi leżących u podstaw ich działań, a także trafne odczytywanie ich intencji i zamiarów<sup>426</sup>.

Menedżerowie posiadający zdolności w zakresie rozpoznawania emocji, potrafią trafnie interpretować stany emocjonalne współpracowników, znaczenie emocji dla podejmowanych przez nich działań. Trafnie także antycypują możliwość pojawienia się konfliktów oraz dostrzegają negatywne, wpływające na zaangażowanie ludzi sygnały emocjonalne występujące u podwładnych i współpracowników. Zdefiniowane w taki sposób zdolności empatyczne są istotnym czynnikiem pozwalającym na adekwatne i naturalne wpływanie na zachowanie innych, poprzez tworzenie optymalnego „klimatu emocjonalnego” sprzyjającego zaangażowaniu.

Jak wykazały wyniki prowadzonych przeze mnie badań, empatyczni menedżerowie wykazują preferencje dla *konsensualnego* stylu kierowania, akcentującego partycypacyjne

---

<sup>424</sup> Bajcar B., Babiak J. „Kompetencje i emocjonalne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania”. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie z. 97., 2016., s. 358-359.

<sup>425</sup> Terelak, J.F. „Psychologia organizacji i zarządzania”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005., s. 115-117.

<sup>426</sup> Jaworowska, A., Matczak, A. „Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2005., s. 31.

angażowanie, kooperację na partnerskich zasadach oraz dzielenie się odpowiedzialnością za rezultaty podejmowanych aktywności.

Styl *konsensualny* wymaga od lidera znaczących zdolności interpersonalnych oraz perswazyjnych, a także osobistej dojrzałości w zakresie gotowości do budowania partnerskich relacji z podwładnymi, bazujących na otwartej komunikacji, wspólnym poszukiwaniu rozwiązań oraz życzliwości. W tym kontekście poznawcza empatia jest istotnym czynnikiem zwiększającym potencjał lidera do kreowania pozytywnego klimatu organizacyjnego sprzyjającego osiągnięciu stawianych celów biznesowych z zachowaniem dobrych relacji ze współpracownikami<sup>427</sup>.

Osoby o wysokim poziomie świadomości emocjonalnej, wyraźniej preferują model praktyki zarządzania oparty na angażowaniu i upełnomocnianiu - budowaniu partnerskich relacji ze współpracownikami, tworzeniu przestrzeni dla samodzielnego działania podwładnych oraz ich angażowania w ramach posiadanych kompetencji i uprawnień. W ten sposób skutecznie motywują podwładnych do podejmowania inicjatywy, wyzwalaając energię i chęć do podejmowania aktywności.

Menedżerowie wyznający tego rodzaju „*filozofię lidorską*”, nastawieni na tworzenie przestrzeni dla autonomicznego działania swoich podwładnych rzadziej sięgają po narzędzia kontroli, rzadziej także wykazują nastawienie na realizację zadań kosztem ludzi<sup>428</sup>.

Uzyskane dane empiryczne pozwalają na wyciągnięcie szeregu wniosków dotyczących specyfiki praktyk zarządzania jakie charakteryzują przedstawiciele kadry kierowniczej sektora finansowego polskiej gospodarki.

Badani menedżerowie sektora finansowego wykazują najwyższe preferencje dla *delegującego* stylu kierowania, najniższe natomiast dla stylu *dyrektywnego*. Stwierdzono także zróżnicowanie w zakresie preferencji dla głównych stylów kierowania w grupie „middle” i „top” menedżerów. Menedżerowie średniego szczebla najbardziej preferują styl *konsultacyjny*, a najmniej styl *dyrektywny*, natomiast menedżerowie szczebla strategicznego wykazują największe preferencje dla stylu *delegującego*, najniższe zaś dla stylu *dyrektywnego*. Warto jednocześnie zauważyć, iż styl *dyrektywny*, pomimo niskich preferencji w całej badanej populacji menedżerskiej, wykazuje najwyższy wynik w zakresie adekwatności doboru stylu

---

<sup>427</sup> Fredrickson, B. „Positivity”, Crown Publishers., USA., 2009., s. 32-35.

<sup>428</sup> Pink, D. “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us”, Riverhead Books, 2011., s. 77-80.



kierowania do wymagań sytuacyjnych, dla ogółu badanej populacji menedżerskiej oraz populacji „middle managerów”. Oznacza to, iż menedżerowie z jednej strony preferują style kierowania inne niż *dyrektywny*, z drugiej jednak wykazują najwyższą – w porównaniu z innymi stylami - adekwatność dopasowania tego właśnie stylu do wymagań sytuacyjnych.

Można więc wysnuć wniosek, iż na poziomie deklarowanych preferencji menedżerowie sektora finansowego wykazują zainteresowanie wykorzystaniem zróżnicowanych stylów kierowania (*konsultacyjnego* i *delegującego*), jednak najwyższy poziom adekwatności do wymagań sytuacyjnych, dotyczy praktyki wykorzystywania stylu *dyrektywnego*.

Uzyskane rezultaty zgodne są z wynikami badań longitudinalnych, prowadzonych od lat dziewięćdziesiątych przez J. Mączyńskiego i współpracowników. Dane empiryczne uzyskane w toku tych badań wskazują, iż polskich menedżerów charakteryzują wyraźne skłonności autokratyczne oraz wysoki dystans władzy, wpływające na style kierowania wykorzystywane w praktyce zarządzania<sup>429</sup>.

Należy również odnotować fakt, iż najbardziej preferowanym stylem kierowania dla populacji diagnozowanych menedżerów średniego szczebla polskiego sektora finansowego jest styl *konsultacyjny*, który jednocześnie charakteryzuje najniższy wskaźnik adekwatności jego wykorzystywania.

Wyjaśniając opisane powyżej paradoksy należy zwrócić uwagę na fakt, iż sektor finansowy należy do najbardziej zaawansowanych segmentów polskiej gospodarki w kontekście programów rozwojowych, szkoleń i warsztatów menedżerskich.

Stopień złożoności realizowanych projektów biznesowych oraz wysoki poziom kompetencji zatrudnianych w organizacjach specjalistów, rodzi potrzebę korzystania z zaawansowanych narzędzi kierowania, sprzyjających zaangażowaniu i samodzielności „pracowników wiedzy”, jakimi niewątpliwie są eksperci zatrudniani w sektorze finansowym.

W tym więc kontekście intensywnie szkoli się menedżerów zakresie różnicowania stylów kierowania wykorzystywanych w praktyce zarządzania, z założeniem tworzenia

---

<sup>429</sup> Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 85.; Mączyński, J., Wyspiański, D., „Zróżnicowanie w zakresie cech i zachowań polskich menedżerów w procesie transformacji ustrojowej i gospodarczej w Polsce”, w: „Państwo i prawo wobec współczesnych wyzwań – problemy administracji, zarządzania i ekonomii”, Wydawnictwo A. Marszałek Toruń, 2012., s. 584-585.; Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven-Nation Study of Leadership Attributes”. w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”, Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 160-161.

elastycznego, motywującego środowiska pracy. Kultury organizacyjne przedsiębiorstw i banków operujących na rynku finansowym są otwarte na angażowanie, partycypację oraz wzmacnianie delegowania uprawnień na wszystkich szczeblach organizacji. Naturalnym staje się więc promowanie stylów *konsensualnego*, *konsultacyjnego* i *delegującego*, stymulujących proces autonomizacji, generowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz dzielenia się odpowiedzialnością w organizacji.

Styl *konsultacyjny* jest szczególnie użyteczny w systematycznej pracy menedżera z podwładnymi, znajdującymi się na szlaku rozwojowym od statusu specjalisty do roli samodzielnego eksperta<sup>430</sup>.

Preferencje menedżerów dla *konsensualnego*, *konsultacyjnego* i *delegującego* stylu kierowania są więc z jednej strony efektem wpływu kultury organizacyjnej, z drugiej konsekwencją uczestnictwa w różnorodnych programach szkoleniowych zorientowanych na doskonalenie kompetencji liderekich.

Tymczasem, diagnozowanych menedżerów cechuje wysoki poziom adekwatności osądu menedżerskiego w zakresie wykorzystywania stylu *dyrektywnego*, co w praktyce oznacza, iż prawidłowo diagnozują sytuacje wymagające zastosowania tego stylu oraz skutecznie go aplikują.

Niestety nie można tego samego powiedzieć o adekwatności wykorzystywania stylu *konsultacyjnego*. Pomimo wysokich preferencji dla korzystania z tego stylu, zarówno w grupie „middle”, jak i „top” menedżerów uzyskano najniższe wyniki w zakresie adekwatności wykorzystywania tego stylu, w porównaniu do pozostałych głównych stylów kierowania zdefiniowanych w koncepcji *Ladership Judgement Indicator*.

Należy zatem podkreślić, iż pomimo deklarowanych preferencji dla wykorzystywania stylu *konsultacyjnego*, adekwatność jego wykorzystywania w realnym zarządzaniu nie jest najwyższa. Wciąż, najbardziej efektywnie, badani menedżerowie wykorzystują „klasyczny” styl *dyrektywny*, który w deklaracjach ich samych, nie należy do najbardziej preferowanego.

Warto zaznaczyć, iż zdiagnozowane powyżej zjawisko zróżnicowania adekwatności osądu menedżerskiego i preferencji w zakresie wykorzystywanych stylów kierowania,

---

<sup>430</sup> Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik”. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 35.

wskazuje na konieczność dalszego rozwijania menedżerów w sferze doskonalenia kompetencji lideryskich (dotyczy to w szczególności populacji badanych „middle managerów”).

Można więc przyjąć, iż na poziomie świadomości (przekonań), menedżerowie doceniają wartość stylów angażujących pracowników (np. stylu *konsultacyjnego*), wciąż jednak na poziomie praktyki najlepiej wychodzi im zarządzanie za pomocą typowego stylu *dyrektywnego*.

Należy również podkreślić, iż w diagnozowanej grupie „top managerów” wystąpiła zgodność w zakresie preferencji i adekwatności zastosowania stylu *delegującego*, co wskazuje na wysoki wskaźnik dojrzałości lideryskiej badanych przedstawicieli kadry zarządzającej szczebla strategicznego.

W tym kontekście uzasadnionym wydaje się przeprowadzenie pogłębionej analizy efektywności wykorzystywanych stylów kierowania, uwzględniającej adekwatność osądu menedżerskiego w zakresie doboru wykorzystywanych odmian głównych stylów kierowania przez diagnozowaną próbę menedżerów.

Analiza danych empirycznych wskazuje, iż spośród odmian głównych stylów kierowania, najwyższy wskaźnik adekwatności dotyczy wykorzystania stylu *delegującego-nieingerującego*, najniższy natomiast stylu *konsultacyjnego - jeden na jednego*.

Uzyskane wyniki dotyczące analizy adekwatności wykorzystywania odmian głównych stylów kierowania potwierdzają wcześniej zdiagnozowaną prawidłowość, iż adekwatne do wymagań sytuacyjnych wykorzystywanie stylu *konsultacyjnego* następuje z trudnością badanym menedżerom z sektora finansowego polskiej gospodarki.

Wyniki analiz wskazują, iż styl *konsultacyjny - jeden na jednego*, cechuje najniższy poziom adekwatności spośród wszystkich odmian głównych stylów kierowania. W praktyce oznacza to, iż menedżerowie zatrudnieni w segmencie finansowym mniej efektywnie w porównaniu do grupy referencyjnej polskich menedżerów, potrafią wykorzystywać styl sprawdzający się szczególnie dobrze, gdy proces podejmowania decyzji wymaga stopniowego rozwiązywania zadań o złożonej strukturze, a dyskusje zespołowe nie wnoszą nowej perspektywy. Styl ten wymaga jednak od menedżera taktu i odpowiednich kompetencji komunikacyjnych, gdyż niewłaściwie zastosowany może być postrzegany przez podwładnych jako manipulujący, oparty na zasadzie „dziel i rządź”.

Najwyższy wynik osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności wykorzystania odmian głównych stylów kierowania dotyczy stylu *delegującego-nieingerującego*. Styl ten osiągnął szczególnie wysoki wynik adekwatności w badanej grupie przedstawicieli „top managementu”. Styl *delegujący-nieingerujący* zakłada zapewnienie swobody działania, jaką otrzymują podwładni w kontekście realizacji założonego celu.

Pracownicy uzyskują więc znaczący wpływ na sposób wypracowania docelowego rozwiązania, menedżer natomiast ogranicza się do oceny jakości wykonania całości zadania w oparciu o wcześniej zdefiniowane i uzgodnione kryteria jego realizacji<sup>431</sup>. Styl ten jest szczególnie użyteczny w sytuacji wykonywania skomplikowanych zadań, wymagających zaawansowanej, specjalistycznej wiedzy, realizowanych przez zespoły składające się ze zmotywowanych profesjonalistów.

Złożoność i wieloaspektowość działań podejmowanych przez firmy z sektora finansowego polskiej gospodarki mogą uzasadniać korzystanie z tej odmiany stylu kierowania, zwłaszcza w kontekście zarządzania z poziomu strategicznego. Wysoki wskaźnik osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności wykorzystywania tego stylu przez diagnozowanych liderów, może stanowić więc dobry prognostyk ich skuteczności w kontekście realizacji zadań oraz budowania poczucia autonomii, rozwoju i odpowiedzialności podległych zespołów złożonych z profesjonalistów o wysokim poziomie merytorycznych kompetencji i motywacji zadaniowej.

W przypadku badanych przedstawicieli szczebla operacyjnego najwyższy poziom osądu menedżerskiego w zakresie adekwatności doboru odmian głównych stylów kierowania dotyczył stylu *konsensualnego gracza – zespołowy*, który wykazuje wysoką użyteczność w sytuacjach, gdy menedżer nie posiada wystarczającego zakresu wiedzy i kompetencji by móc rozwiązać problem z wykorzystaniem innego, np. *dyrektywnego* stylu kierowania. Styl ten posiada zatem znaczne walory uniwersalności, istota jego stosowania bazuje na stymulowaniu współdziałania zespołu, angażowaniu wszystkich jego członków, odwoływania się do potencjału i wiedzy zespołu jako źródeł generowanych rozwiązań. Styl *konsensualny gracz – zespołowy* nie akcentuje dominującej roli lidera, wykazuje w większym stopniu znamiona demokratycznego sposobu wypracowywania rozwiązań i podejmowania decyzji.

---

<sup>431</sup> Tamże, s. 40.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły również, iż inteligencja emocjonalna stanowi czynnik wpływający zarówno na osąd menedżera w zakresie zdolności do adekwatnego do wymagań sytuacji doboru stylu kierowania, jak i na ich preferencje w zakresie wyboru określonych stylów kierowania.

W tym więc kontekście, inteligencja emocjonalna stanowi determinantę efektywności zarządzania kadry menedżerskiej.

Model przyjęty w badaniach opisanych w niniejszej rozprawie, definiuje inteligencję emocjonalną jako zestaw zdolności poznawczych dzięki którym człowiek konstruktywnie wykorzystuje emocje w różnych aspektach swego życia.

Inteligencja emocjonalna opiera się więc na zdolnościach do trafnego postrzegania emocji, ich ujawniania oraz regulacji, pozwalającej na działanie uwzględniające informacje niesione przez emocje<sup>432</sup>.

Jak każdy zestaw zdolności poznawczych inteligencja emocjonalna podlega treningowi i może być świadomie rozwijana. Pionierzy badań nad inteligencją emocjonalną Salovey i Mayer uważają, iż rozwój zdolności emocjonalnych trwa przez całe życie, przyjmując postać hierarchicznego procesu, którego struktura zakłada przechodzenie od najbardziej podstawowych umiejętności związanych z odbieraniem i okazywaniem emocji, aż do poziomu najwyższego w hierarchii, związanego ze świadomą refleksją i samoregulacją emocji. Zdolności emocjonalne kształtujące się w ramach tak zdefiniowanego procesu stają się coraz bardziej złożone, komplementarne i zintegrowane<sup>433</sup>.

Odnosząc opisane powyżej prawidłowości do sfery rozwoju profesjonalnego należy przyjąć, iż zdolności i kompetencje wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej podlegają procesowi świadomego rozwoju opartego o metody treningowe (szkolenia, warsztaty, sesje problemowe oparte na studiach przypadków, coaching, mentoring itp.).

W tym więc kontekście ich rozwój i doskonalenie mogą wspierać jakość i skuteczność liderską przedstawicieli kadry menedżerskiej.

---

<sup>432</sup> Salovey, P., Mayer, J.D. "Emotional intelligence". "Imagination, Cognition and Personality", No. 9, 1990, s. 185.

<sup>433</sup> Mayer, J.D., Salovey, P. „Czym jest inteligencja emocjonalna:”, w: P. Salovey, D.J. Sluyter „Rozwój emocjonalny, a inteligencja emocjonalna”, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 1999., s. 22-31.

### **4.3.1 Założenia modelu programu rozwojowego zorientowanego na doskonalenie zdolności i kompetencji emocjonalnych liderów.**

Fakt, iż przeprowadzona analiza empiryczna potwierdziła wyraźną, statystycznie istotną zależność pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej, a adekwatnością osądu menedżerskiego w zakresie doboru stylu kierowania przedstawicieli kadry menedżerskiej sektora finansowego polskiej gospodarki, a także wykazała statystycznie istotne związki pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej oraz jej komponentami, a preferencjami w zakresie wyboru stylów kierowania, może stanowić istotną wskazówkę dla kierunku doskonalenia kompetencji kadry zarządzającej.

Należy podkreślić, iż dbałość o doskonalenie kompetencji menedżerskich w różnych segmentach polskiej gospodarki systematycznie wzrasta, a programy rozwoju kadry zarządzającej stają się już standardem zwłaszcza w tych branżach, które cechuje wysoka konkurencyjność oraz traktowanie kapitału intelektualnego, jako istotnego elementu budowy siły rynkowej przedsiębiorstwa (np. w sektorze usług finansowych).

Warto więc, w świetle rezultatów badań przedstawionych w niniejszej rozprawie, uwzględnić w programach rozwoju kompetencji liderek adresowanych do kadry zarządzającej przedsiębiorstw, aspekt rozwoju umiejętności związanych z rozpoznawaniem i zarządzaniem emocjami. Obok tradycyjnych tematów rozwojowych dedykowanych doskonaleniu kompetencji zarządczych, dotyczących kwestii *stylów kierowania, informacji zwrotnej, motywowania, budowania zespołu, technik pracy kreatywnej, zarządzania projektami* itp., warto uwypuklić wagę zagadnień związanych z rozwijaniem inteligencji emocjonalnej, stanowiącej determinantę preferencji i adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych.

Składowe inteligencji emocjonalnej (w szczególności *empatia*), przekładają się na preferencje w zakresie wyboru *konsensualnego* stylu kierowania, predystynowanego do budowania autentycznego przywództwa bazującego na zaufaniu, autonomii i angażowaniu podwładnych.

W tym kontekście należy podkreślić, iż przedstawione w ramach niniejszej rozprawy badania wykazały, iż diagnozowana populacja menedżerska uzyskała najniższe wyniki w skali

*empatii*, w porównaniu do rezultatów uzyskanych w pomiarach wyników w pozostałych skalach inteligencji emocjonalnej (najwyższy wynik osiągnięto w skali *kontroli emocjonalnej*).

Przeprowadzona w ramach niniejszej dysertacji analiza ścieżkowa wykazała także, iż osoby badane uzyskujące wysoki, ogólny wynik inteligencji emocjonalnej oraz wysokie wyniki w skalach *Empatii*, *Akceptacji*, *Rozumienia* uzyskują wyższe wyniki w zakresie adekwatności doboru stylu kierowania do wymagań sytuacyjnych oraz preferencji w zakresie wyboru stylów kierowania akcentujących wagę angażowania pracowników w proces realizacji celów.

Stanowiąc to może kolejny argument na rzecz rozwijania u menedżerów zdolności związanych z inteligencją emocjonalną, gdyż wprost przekładają się one na efektywność w zakresie wykorzystywania stylów kierowania bezpośrednio integrujących kwestie realizacji celów biznesowych oraz angażowania współpracowników.

Warto przypomnieć, iż w koncepcji „*siatki stylów kierowania*” Blake’a i Mouton umiejętność łączenia orientacji na zadania z nastawieniem na ludzi, była synonimem efektywnego przywództwa<sup>434</sup>.

Należy jednak podkreślić, iż poziom zaawansowania w zakresie rozwoju zdolności emocjonalnych polskich menedżerów nie przedstawia się szczególnie imponująco.

Przytaczane przeze mnie badania prowadzone w latach 2014, 2016, a także analizy empiryczne przedstawione w niniejszej rozprawie wskazują na niski bądź przeciętny ogólny poziom inteligencji emocjonalnej oraz wskazują, iż *empatia* jest najmniej dominującym komponentem inteligencji emocjonalnej w badanej populacji menedżerskiej.

Jest to z pewnością jeden z kluczowych powodów, dla których diagnozowani menedżerowie zatrudnieni w segmencie usług finansowych polskiej gospodarki, wykazywali wprawdzie preferencje dla angażujących stylów kierowania (*konsensualnego* i *konsultacyjnego*), przy jednak relatywnie niższym poziomie adekwatności ich wykorzystywania w konkretnych sytuacjach zarządczych.

Można zatem przyjąć tezę o występowaniu wyraźnych „*luk kompetencyjnych*” w tym obszarze, skłaniających do podjęcia wysiłku na rzecz doskonalenia zdolności emocjonalnych kadry menedżerskiej.

---

<sup>434</sup> Blake, R., Mouton, J.S. „The Managerial Grid III”, Houston 1985., s. 12.

Przeprowadzone w ramach rozprawy badania mają zatem określony wymiar praktyczny, zawierają bowiem sugestie dotyczące kierunku rozwoju kompetencji liderów istotnych z perspektywy efektywności kierowania we współczesnych realiach prowadzenia działalności gospodarczej. Stanowią więc konkretną rekomendację dla opracowania szczegółowych założeń programów rozwojowych adresowanych do przedstawicieli kadry zarządzającej.

Na podstawie wyników badań zrealizowanych w ramach niniejszej dysertacji opracowane zostały założenia modelu programu rozwojowego zorientowanego na doskonalenie zdolności i kompetencji emocjonalnych liderów, istotnych z perspektywy efektywności zarządzania.

Modelowa struktura *programu rozwojowego* ukierunkowanego na doskonalenie zdolności i kompetencji emocjonalnych menedżerów, winna obejmować następujące elementy:

1. Pozyskanie wiedzy na temat istoty zdolności i kompetencji wchodzących w skład pojęcia inteligencji emocjonalnej.
2. Dokonanie indywidualnego pomiaru inteligencji emocjonalnej w oparciu o wiarygodne naukowo narzędzia diagnostyczne.
3. Przeprowadzenie analizy merytorycznej uzyskanych wyników pomiaru inteligencji emocjonalnej pod nadzorem wykwalifikowanego eksperta (diagnoza indywidualna poziomu inteligencji emocjonalnej wraz z jej omówieniem).
4. Przeprowadzenie ćwiczeń doskonalących indywidualne zdolności i kompetencje emocjonalne wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej (w szczególności dotyczące doskonalenia zdolności rozwijania składowych kompetencji inteligencji emocjonalnej – *Empatii, Akceptacji, Rozumienia i Kontroli*)
5. Przeprowadzenie cyklu warsztatów bazujących na studiach przypadków oraz innych technikach szkoleniowych, ukazujących korzyści wynikające z efektywnego wykorzystywania inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu oraz umożliwiających przejmowanie świadomej kontroli nad rozwojem własnych zdolności emocjonalnych przez menedżerów.



6. Zorganizowanie pracy indywidualnej w ramach procesu coachingu menedżerskiego, ukierunkowanego na doskonalenie kompetencji emocjonalnych wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej, umożliwiającego ich odpowiednie wykorzystanie w procesie zarządzania.
7. Zapewnienie – w uzasadnionych przypadkach – wsparcia ze strony psychologa w kontekście trudności związanych z rozwijaniem kompetencji emocjonalnych oraz wykorzystywaniem zdolności i kompetencji wchodzących w zakres inteligencji emocjonalnej w codziennej praktyce zarządzania.

Program rozwojowy skonstruowany w oparciu o zdefiniowany powyżej model, stwarza realne szanse na podniesienie jakości kompetencji emocjonalnych przedstawicieli kadry zarządczej, co w świetle konkluzji z badań przeprowadzonych w ramach niniejszej dysertacji, stanowi istotną przesłankę dla podniesienia jakości zarządzania realizowanego we współczesnych, skomplikowanych uwarunkowaniach rynkowych i społecznych.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji badania empiryczne potwierdziły, iż inteligencja emocjonalna należy do istotnych czynników wpływających zarówno na preferencje menedżerów w zakresie doboru stylów kierowania, jak i adekwatność ich wykorzystywania w praktyce zarządzania.

Stwierdzone zależności akcentują zatem znaczenie kompetencji i zdolności emocjonalnych menedżerów stanowiących determinantę adekwatności wykorzystywanych przez nich stylów kierowania w codziennej relacji z podwładnymi. W tym więc kontekście, inteligencja emocjonalna stanowi istotny jakościowo „*potencjał liderek*” ważny z perspektywy budowania autorytetu, skuteczności i osobistej wiarygodności menedżera.

Współczesne realia prowadzenia działalności gospodarczej wymagające błyskawicznych decyzji, bardzo wysokich zdolności adaptacyjnych, emocjonalnej odporności związanej z prowadzeniem aktywności w skrajnie zmiennym i niestabilnym otoczeniu, stawiają przed kadrą zarządzającą bardzo wysokie wymagania w sferze efektywnego przywództwa.

Kompetencje wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej związane zarówno z zarządzaniem i kontrolą własnych stanów emocjonalnych, jak i świadomym i naturalnym wpływaniem na stany emocjonalne podwładnych przez wielu badaczy i praktyków zarządzania wskazywane są jako menedżerskie kompetencje przyszłości<sup>435</sup>.

Przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji badania empiryczne pozwoliły na dokonanie pomiaru poziomu inteligencji emocjonalnej przedstawicieli kadry zarządzającej polskiego sektora usług finansowych. Konstatacja z tych badań wyraźnie wskazuje na istniejące „rezerwy” w zakresie kompetencji emocjonalnych polskich menedżerów, co stanowiło przesłankę dla zdefiniowania modelowych założeń programu rozwojowego ukierunkowanego na doskonalenie zdolności i kompetencji emocjonalnych menedżerów.

Akcentuje to praktyczną wartość treści przedstawionych w ramach niniejszej rozprawy, zawierających konkretne propozycje rozwiązań ukierunkowanych na doskonalenie emocjonalnych kompetencji liderów.

Warto również podkreślić, iż badania potwierdziły założenia hipotez badawczych dotyczących wpływu inteligencji emocjonalnej na kluczowe atrybuty przywództwa (preferencje w zakresie doboru stylów kierowania oraz adekwatność ich wykorzystania w praktyce zarządzania).

Stanowi to wyraźne podkreślenie, iż kompetencje i zdolności emocjonalne wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej, odgrywają rolę nie tylko w sferze umiejętności rozpoznawania i świadomego zarządzania emocjami w relacjach biznesowych, ale wywierają także wpływ zarówno na preferencje menedżerów w zakresie doboru stylów kierowania, jak i na adekwatność osądu menedżerskiego dotyczącego ich wykorzystywania w określonych uwarunkowaniach sytuacyjnych.

Należy także zwrócić uwagę na dość paradoksalny wynik badań wskazujących z jednej strony na wysokie preferencje badanych menedżerów dla stylu *konsultacyjnego*, przy jednocześnie niskim poziomie adekwatności jego wykorzystywania oraz niskich preferencji dla stylu *dyrektywnego*, z jednoczesnym zachowaniem wysokiego wskaźnika adekwatności wykorzystywania tego stylu. Badania przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy

---

<sup>435</sup> Muktak, V. „Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness” in: International Journal of Engineering and Management, Vol. 7, Issue: 2, 2018, s.115-117.

pozwołyły zatem nie tylko na zdiagnozowanie menedżerskich *preferencji* dla określonych stylów kierowania, ale również umożliwiły określenie stopnia *adekwatności* ich efektywnego wykorzystywania w praktyce codziennego zarządzania. Ponadto w toku przeprowadzonych badań wskazano na istotne statystycznie zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną, a zarówno preferencjami w zakresie doboru określonych stylów kierowania, jak i adekwatnością osądu menedżera w zakresie ich wykorzystywania w określonym kontekście sytuacyjnym.

Należy zaznaczyć, iż tego rodzaju badania empiryczne nie były dotąd przedmiotem naukowych eksploracji.

Godnym podkreślenia pozostaje także możliwość praktycznego spożytkowania wniosków z przeprowadzonych badań.

Fakt zróżnicowania preferencji dla określonych stylów kierowania oraz stopnia adekwatności ich wykorzystywania w praktyce zarządzania wskazuje na konieczność pracy nad rozwojem kompetencji menedżerów. Tego rodzaju działania powinny obejmować nie tylko kształtowanie świadomości korzyści z wykorzystywania określonych stylów kierowania, ale także umożliwiać nabywanie praktycznych umiejętności zastosowania określonych stylów kierowania adekwatnie do uwarunkowań sytuacyjnych.

W tym więc kontekście praktyczny trening umiejętności menedżerskich w zakresie wykorzystywania określonych stylów kierowania adekwatnie do wymagań sytuacyjnych, powinien stanowić istotną formę doskonalenia kompetencji przedstawicieli kadry zarządzającej.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż zdiagnozowana istotna korelacja pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej a adekwatnością wykorzystywania stylów kierowania w zależności od wymagań sytuacyjnych, stanowi kolejne źródło inspiracji w sferze formułowania założeń merytorycznych programów rozwoju efektywnego przywództwa kadry menedżerskiej polskich przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji dotyczyły przedstawicieli kadry menedżerskiego sektora finansowego polskiej gospodarki.

Należy podkreślić, iż przedstawiciele tego segmentu gospodarki objęci są zaawansowanymi i różnorodnymi formami rozwoju kompetencji, co wyróżnia ich znacząco w porównaniu do przedstawicieli kadry zarządzającej innych branż.<sup>436</sup>

Mimo tych oddziaływań rozwojowych, kompetencje i zdolności wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej menedżerów sektora finansowego plasują się w granicach wartości przeciętnych w normatywnej skali populacyjnej. Szczególnie dotyczy to przedstawicieli średniego szczebla zarządzania.

W tym kontekście rodzi się pytanie o poziom zaawansowania kompetencji i zdolności emocjonalnych przedstawicieli kadry zarządzającej innych branż, którzy objęci są relatywnie mniej zaawansowanymi działaniami rozwojowymi dotyczącymi sfery zarówno kompetencji stricte menedżerskich, jak i społecznych (interpersonalnych, perswazyjnych), w zakresie efektywności których inteligencja emocjonalna odgrywa istotną rolę.

Uzasadnionym wydaje się więc kontynuowanie badań diagnozujących wpływ inteligencji emocjonalnej na różne atrybuty przywództwa, rozszerzanie skali naukowych poszukiwań o reprezentatywne próby menedżerów zatrudnionych w innych sektorach gospodarki.

Przedstawione w niniejszej rozprawie badania, stanowiąc mogą zatem swoisty „pilotaż” zakrojonych na szerszą skalę empirycznych projektów badawczych, ukierunkowanych na sformułowanie kompleksowej diagnozy kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną menedżerów zatrudnionych w różnych sektorach polskiej gospodarki oraz zdefiniowania wynikających z niej praktycznych działań rozwojowych adresowanych do przedstawicieli różnych szczebli i branż kadry zarządzającej w Polsce.

---

<sup>436</sup> Danilewicz, D., „Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym na przykładzie sektora bankowego (na podstawie badań empirycznych)”. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 32(2), 2014, s. 73–89.

## 6. Bibliografia

- Adair J. „*The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success*”, Kogan & Page, London and Philadelphia, 2009., s. 33-51.
- Adamczyk, M., Springer, A. „*Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym - systematyczny przegląd literatury*”. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 2024 (ONLINE FIRST). <https://doi.org/10.58683/dnswsb.1961> (dostęp: 4.11.2024).
- Adkins, L. „*Coaching zwinnych zespołów*”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020., s. 38; 76-85.
- Allaire Y., Firsirotu M.E., „*Myślenie strategiczne*”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000., s. 312.
- Andreson, C, Bieck C, Marshal, A. „*How business is adapting to COVID-19: Executive insights reveal post-pandemic opportunities*”, *Strategy & Leadership*; Chicago Tom 49, No/Issue 1, 2021., s. 38-47.
- Apello, J. „*Management 3.0 - Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*”, Addison-Wesley Professional, 2011., s. 113-114; 129-143.
- Apello, J. „*Zarządzanie 3.0 – kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016., s. 30-31.
- Auer-Rizzi, W., Reber, G., Mączyński, J., Chmielecki, M., Wyspiański, D. „*Social Partnership: Comparisons between Managers in Four Countries*”, w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „*Leadership across Cultures*”, Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 55-56.
- Baesu, C., Bejinaru, R. „*Innovative Leadership Styles and The Influence of Emotional Intelligence*”, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, Vol 15, No 3/2015., s. 143-144.
- Bajcar B., Babiak J. „*Polish Manager's Leadership Styles - Organizational Determinants*”. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej*, z. 79., 2015., s. 21-40.
- Bajcar B., Babiak J. „*Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania*”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* z. 97., 2016., s. 354-364.

- Bandura, A., *„Teoria społecznego uczenia się”*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007., s. 37-38.
- Bar-On, R. *„Emotional Quotient Inventory – technical manual”*, Toronto – Multi Health System, 1997. s. 18-24.
- Bar-On, R. *„Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory”* w: R. Bar-On, J.D.A. Parker (red.) *„The handbook of emotional intelligence”*, 2000., San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company, s. 363-388.
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, K.E. *„Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study”*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 3, 2000, s. 157-161.
- Bartkowiak, G. *„Psychologia zarządzania”*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1997., s. 65-70.
- Basińska, M.A., Jaskólska, J., Piórowski K. *„Inteligencja emocjonalna a typy zachowań i przeżyć w pracy w grupie żołnierzy zawodowych”*. *Polskie Forum Psychologiczne*, t. 12, nr 1, 2007., s. 83-90.
- Bass, B. M. *„From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”*, *Organizational Dynamics*. Winter, 1990., s. 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B.J. *„Transformational leadership and organizational culture”*, *Public Administration Quarterly*, vol. 17. No. 1., 1993., s. 112-121.
- Bass, B. M. *„Theory of transformational leadership redux”*. *The leadership quarterly*, 6(4), 1995., s. 463-478.
- Bass, B. M. *„The future of leadership in learning organizations”*, *„Journal of Leadership Studies”*, 7(3), 2000., s. 18–40.
- Bastian, V.A., Burns, N.R., Nettelback T. *„Emotional intelligence predicts life skills, as not as well as personality and cognitive abilities”*. *Personality and Individual Differences* 39 (6), 2005., s. 1135-1146.
- Beckhard, R., Hasselbein, F., Goldsmith, M. *„The Organization of the Future”*, *Personnel Psychology*, Volume 50, Issue 4, 1997., s. 1025-1100.
- Bieńkowska, J. *„Pragmatyczne przywództwo jako sposób budowania potencjału organizacji”*, w: Listwan, T., Sulkowski, Ł., *„Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”*, DIFIN SA., 2016., s. 53-55; 62-63.
- Blake, R., Mouton, J.S. *„The Managerial Grid III”*, Houston 1985., s. 12.

- Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. „Leadership and the One Minute Manager”., HarperCollins Publ. USA., 2000., s. 108-130.
- Blanchard, K. *Leading at a higher level. Blanchard on leadership and creating highperforming organizations*., Blanchard Management Corporation., 2007., s. 75-87.
- Blanchard, K. „Przywództwo wyższego stopnia”., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 2009., s. 110-113.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., Nelson, R.B. „Situational Leadership® After 25 Years: a Retrospective”., *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 1., Issue 1., 2016., s. 21-36.
- Blanchard, K. „Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results”., Berrett Koehler Publ Inc., 2018., s. 25-45.
- Boyatzis, R. „The Competent Manager, A Model for Effective Performance”, John Wiley & Sons, New York, 1982., s. 99-121; 191.
- Boyatzis, R., Goleman, D., Rhee, K. „Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)”., *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 2000., s. 343-362.
- Boyatzis, R., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. „Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education”. *Academy of Management, Learning and Education*, 1(2), 2002., s. 150–162.
- Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A., „Naturalne przywództwo”, J. Santorski-Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa, 2002., s. 270-274.
- Boyatzis, R., McKee, A. „Resonant Leadership”, Harvard Business School Press, 2005., s.52.
- Boyatzis, R. „Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion”, Harvard Business Review Press, 2005., s. 28-34.
- Boyatzis, R., Saatcioglu, A. „A twenty-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education”. *Journal of Management Development*, 27(3), 2008., s. 92–108.
- Boyatzis, R. „Leadership development from a complexity perspective”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 2008., s. 298–313.

- Boyatzis, R., Rochford, K., Cavanagh, K.V. „Emotional intelligence competencies in engineer’s effectiveness and engagement”, *Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA., 2016., s. 70-86.*
- Boyatzis, R., Cavanagh, K. V. „Leading change: Developing emotional, social, and cognitive competencies in managers during an MBA program”. In: K. V. Keefer, J. D. A. Parker, & D. H. Saklofske (Eds.). „Emotional intelligence in education: Integrating research with practice”. *Springer International Publishing/Springer Nature., 2018., s. 403–426.*
- Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E. „Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth”, *Harvard Business Review Press, 2019., s. 127-153.*
- Brown, B. „Dare to Lead”, *Ebury Publishing; 2018., s. 21-37.*
- Brown, M. Mitchell, M., “Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research”, *Business Ethics Quarterly, nr 20(4)/2010, s. 583-616.*
- Brown, M., Treviño, L., Hartman, A., “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite”, *Human Relations, nr 56(1)/2003, s. 21.*
- Brown, M., Treviño, L., Harrison D. „Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes 97/ 2005., s. 117–134.*
- Burns, J.M. „Leadership”, *Harper&Row, New, York., 1978. s. 34.*
- Caban, M.J., Rewerski, T. „Inteligencja emocjonalna u osób pracujących i bezrobotnych”, „*Polityka Społeczna*”, 2/2005., s. 8-10.
- Caisco, J. „BANI – How to make sense of a chaotic world?”, w: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>; 2022, Part 4. dostęp: 1.12.2022
- Carmeli, A., Josman, Z.E., „The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Human Performance, 2006, Vol. 19 Issue 4, s. 403-419.*
- Caruso, D. R., Wolfe, Ch. J. „Emotional intelligence in the workplace”. w: J. Ciarrochi, J. P. Forgas, J. D. Mayer (red.), „Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry”, *Philadelphia, PA: Psychology. Press, Taylor & Francis Group. 2001., s. 150–167.*



Cavallo, K., Brienza, D. "Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study"., Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 2001., s. 1-12.

Chalvin, D., „Styles de formateurs. Compétences- auto-évaluation – perfectionnement”, Editions d'Organisation, 2004., s. 34.

Cherniss, C., Adler, M. „Promoting emotional intelligence in organizations: Make training in emotional intelligence effective”, ASTD Press, 2000., s. 95-113.

Cherniss, C. „Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept”, *Industrial and Organizational Psychology*, Volume 3, Issue 2, June 2010., s. 110 – 126.; Published online by Cambridge University Press: 07 January 2015.

Cherniss, C., Boyatzis, R. „Using a multi-level theory of performance based on emotional intelligence to conceptualize and develop „soft” leaders skills” w: „Riggio R., Tan S.J. (eds.), „Leader Interpersonal and Influence Skills. The Soft Skills of Leadership”, 2013., N.Y. Routledge, s. 53-72.

Chmielewski, W. „Specyfika przywództwa organizacyjnego – wzorzec dla przywódców politycznych?”. *Świat Idei*, 2012., s. 118-119.

Choi, S.B., Ullah, S.M., Kwak, W.J. „Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate”, *Social Behavior and Personality*, nr 43(3)/2015, s. 353-365.

Chomątowska, B., Żarczyńska-Dobiesz, A. „Pokolenie "Z" na rynku pracy - wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, no. 350, 2014., s. 405-415.

Chughtai, A., Byrne, M., Flood, B., „Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor”, *Journal of Business Ethics*, nr 128(3)/2014, s. 653-663.

Cohen W.A. „Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management”., Jossey-Bass, Willey Impr., 2010., s. 75.

Conforto, E., Amaral, D., da Silva, L., Ariani, F., Kamikawachi, D. “The agility construct on project management theory”. *International Journal of Project Management* 34/2016., s. 660-674.

Cooper, R.K., Sawaf, A. “Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu”, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 17; 204-209; 346.

Coplien, J., Harrison, N. "Organizational Patterns of Agile Software Development", Pearson Prentice Hall, 2005., s. 401.

Coronado-Maldonado, I, Benitez-Marquez, D. „Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review” w: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356> (dostęp: 20.10.2023)

Côté, S. Miners, C.T.H. „Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51., Issue 1., 2006., s. 1-28.

Crocitto, M., Youssef, M. “The human side of organizational agility”, *Industrial Management & Data Systems*, 2003, 103/6. s. 141-146.

Danilewicz, D., „Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym na przykładzie sektora bankowego (na podstawie badań empirycznych)”. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 32(2), 2014, s. 73–89.

Daus, C.S., Ashkanazy, N. „Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligence, Debate”, *The Industrial Organizational Psychologist*, vol. 41/2003., s. 1-6.

Daus, C.S., Ashkanazy, N. - „Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated”, *The Industrial Organizational Psychologist*, vol. 26/2005/6., s. 441-452.

Dąbrowski, J., “Koncepcja kluczowej umiejętności menedżerów jako odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania”, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Tom 2 (9) /2014, s. 43-60.

Drigas, A., Papoutsis, C. „A New Layered Model on Emotional Intelligence”, *Journal of Behavioral Science*, vol. 8, Issue 5, 2018., s. 4-6.

Duan, W.H., Asif, M., Nik Mahmood, N.H., Wan Zakaria, W.N. "Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture", *Management Research Review*, Vol. 46 No. 1, 2023., s. 100-115.

DuBrin, A.J. „Przywództwo”, *REBIS Poznań.*, 2000., s. 4.

Eisenbeiss, S.A. „Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach”, *The Leadership Quarterly*, nr 23(5)/2012, s. 792.

Ernst & Young: „Polski sektor bankowy - perspektywy”, *E&Y, Raport 2022.* s. 2 - 12.

Euromonitor International: „Strategy Briefing - Make Way for Generation Z: Marketing to Today's Tweens and Teens”. *Euromonitor International Strategy Briefing*, 2011., s. 3-7.

Europejski Kongres Finansowy, Raport 2022., Business Insider : <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/oto-najwieksze-wyzwania-dla-bankow-w-polsce/kkxkjv>. dostęp: 18.11.2022

Evans, M. „The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970., s. 277-298.

Fannon, D. "The relationship between emotional intelligence and leadership style in educational leaders". *Theses and Dissertations.*, 2018., s. 930.

Faraci, P., Lock, M., Wheeler, R. „Assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator”, *Psychology Research and Behavior Management*, 6/2013., s. 117-123.

Faraci, P. „Assessing leadership styles: a contribution to the Italian validation of the Leadership Judgement Indicator (LJI)”. *ECP – European Congress of Psychology, Oslo.*, 2009. <https://hdl.handle.net/10447/52666>.

Fengyu Li, Bing Liu, Weipeng Lin, Xin Wei, Zikun Xu. „How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model”, *Tourism Management*, Volume 86, 2021., s. 24.

Fiedler, F.E. „Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa – przegląd badań empirycznych”, w: Scott, W.E., Cummings, L.L. „Zachowanie człowieka w organizacji”, T.II, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1983., s. 107-108.

Filipowicz, G. „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi”. PWE, Warszawa 2004, s. 17.

Fiori, M., Vasely-Maillefer, A.K., „Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions”, *Emotional Intelligence in Education, The Springer Series of Human Exceptionality*; 2018, s. 232-247.

Fischer R.M., Comini G.M. „When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs”. *Paper presented at Eight International Conference on the International Society of Third Sector (ISTR) and Second EMES-ISTR European Conference in Partnership with the CINEFOGO Network of Excellence, University of Barcelona, Barcelona, 2008, July 9–12; conference proceedings*, s. 6.

Fitzgerald, M., Hunt, J. „Styles of Leadership”, w: „Leadership – Regional and Global aspects”, Cambridge University Press., 2018., s. 71.; 88-90.

Foster, C., Roche, F. "Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, 2014., No. 4, s. 316-334.

Fredrickson, B. "Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model". *The Psychologist-Manager Journal*, 2000/4(2), s. 131–142.

Fredrickson, B. „Positivity”, Crown Publishers., USA., 2009., s. 37-54.

Fredrickson, B., Sekerka, L. „Establishing a Positive Emotional Climate to Create 21-th Century Organization Change”, w: „*The Handbook of Organizational Culture and Climate*”, Ashkanasy, N., SAGE Publication, 2011., s. 101-118.

Fredrickson, B. „Updated thinking on positivity ratios”. *American Psychologist*, 2013., 68(9), s. 814–822.

Fryczyńska, M. „Kapitał społeczny a warunki pracy i zarządzanie wiedzą w efektywnych organizacjach”. w: K. Makowski (red.), „*Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*”. Warszawa: WSP, 2005., s. 48-62.

Gardner, H. „*Frames of Mind: The theory of multiple intelligence*”, 1983., s. 4-12., Basic Books New York.

Gardner, L., Stough, C. "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 2, 2002, s. 68-78.

Gardner, J.W. "On leadership", New York: Free Press., 1990., s. 1.

Gardner, J.W. „*The Nature of Leadership*”, w: „*Educational Leadership*”. M. Fullam., John Wiley & Sons, 2007., s. 17-27.

Giddens, A., Sutton, P. „*Socjologia*”, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2012., s. 893.

Glover, J., Friedman, H., Jones, G. „*Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough*” (Part One). *Organization Development Journal*, vol. 20 No. 2 Summer 2002, s. 21-24.

Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., Friedman, H. „*Adaptive Leadership (Part Two): Four Principles for Being Adaptive*”. *Organization Development Journal*, vol. 20 no 4 Winter 2002, s. 24.

Goleman, D. „*Inteligencja emocjonalna*”, 1997., Media Rodzina Poznań., s. 20-99.

Goleman, D. „*Working with emotional intelligence*”, 1998., s. 48-52; 368-360.

Goleman, D. „*The Emotional Intelligence of Leaders*”, [w:] „*Leader to Leader*” 1998., 10, s. 20-26.

- Goleman, D. „What makes a leader”, [w:] „Harvard Business Review” 1998, 76(6), s. 93-102.
- Goleman, D. „Leadership that gets results”, *Harvard Business Review*, nr 78 (2), 2000., s. 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. „Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, *Harvard Business Review*, 2001., s. 42-51.
- Goleman, D. „Inteligencja społeczna”, *Poznań: Rebis Dom Wydawniczy*, 2007., s. 393-401.
- Goleman, D. „The Emotionally Intelligent Leader”, *Harvard Business Review Press*, 2019., Chapter 2, s. 39-44.
- Greenleaf, R. „Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”, *Paulist Press, New York.*, 1977., s. 336.
- Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. „Tainted visions: The effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams”. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 2012., s. 203–213.
- Griffin, R. W. „Podstawy zarządzania organizacjami”., *Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.*, 2004., s. 9-13.; 552-557.
- Grunes, P. „An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions”., *Queensland University of Technology* 2011., s. 2-153.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, S.L.M. „Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*”., *Washington, DC, American Psychological Association.*, 2003., s. 205–224.
- Heifetz, R.A., Laurie, D.L. „The Work of Leadership”. *Harvard Business Review*, January 1997., s. 4-9; 134.
- Hersey, P., Blanchard, K. „Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources”., *Englewood Cliffs, N.J.*, 1982., s. 152-155.
- Hofstede, G., Hofstede G.J. „Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu”, *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa*; 2007., s. 408-409.

Homa, A., Ravinder, K. „Examining the Relationship between Emotional Intelligence with Leadership Styles and Effectiveness among Managers in Indian Banking Sectors”, *International Management Review*, 2022., vol. 18., no 1., s. 27-34.

House, R. J. „Path-goal theory of leader effectiveness”. „*Administrative Science Quaterl*”, 16, 1971., s. 321-338.

House, R J., Hanges, P.I., Ruiz-Quintanilla, S.A. „GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness research program”. „*Polish Psychological Bulletin*”, 1997., no. 28., s. 215-254.

House R.J., Hanges P.J, Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. „*Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*”. SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi., 2004., s. 56-66.

Ilies, R., Judge, T. „On The heritability of job satisfaction: The mediating role of personality”, *The Journal of Applied Psychology.*, Nr 88(4), 2003., s. 32-33.

Jaworowska, A., Matczak, A. „*Popularny Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik*”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2005., s. 9-47.

Jaworowska, A., Matczak, A. „*Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*”, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Warszawa, 2008., s. 6-35.

Jeffries, R., Anderson, A., Hendrickson, C., “*Extreme Programming Installed*”, Addison-Wesley, New York 2001., s. 695-696.

Jimenez, M. „*Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through the Lens of Emotional Intelligence*”, in: „*Foundations of Management*”, Volume 10 (2018) - Issue 1 (March 2018), s. 237 – 250.

Johnson, H. M., Spector, P. E. „*Service with smile: do emotional intelligence, gender and autonomy moderate the emotional labor process?*”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 2007., s. 319 – 333.

Joly, H. „*Lead Your Team Into a Post-Pandemic World*”, *Harvard Business Review, LEADERSHIP & MANAGING PEOPLE*, 2020., s. 3-5.

Kaczmarczyk, M. “*Pokolenie Zet na rynku pracy: postawy, priorytety, oczekiwania – raport z badań*”, *Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec-Warszawa 2023.*, s. 8-10.

- Kaplan, R.E., Kaiser, R.B. "Rethinking a classic distinction in leadership: Implications for the assessment and development of executives". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 2003., s. 15–25.
- Kaplan, R.E., Kaiser, R.B. „Wszechstronny lider”. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business. 2010., s. 15-17; 94-115.
- Katz, R., Kahn, D. „Społeczna psychologia organizacji”. PWN Warszawa, 1979., s. 89-114.
- Kaur, R., „Emotional Intelligence at the Workplace: The Untapped Edge for Success” w: „Leveraging AI and Emotional Intelligence in Contemporary Business Organizations” , IGI Global 2024., s. 43-59.
- Keltner, D., & Haidt, J. „Social functions of emotions”. In T. J. Mayne & G. A. Bonanno (Eds.), *Emotions: Current issues and future directions*, 2001., Guilford Press., s. 192–213.
- Kishra, Priti,S., Mohapatra, A. K. Das. „Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study”, *The Journal for Decision Makers*, 2010., s. 53-61.
- Kiersch, C., Peters, J. „Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks”., *Journal of Leadership Education.*, January 2017., s. 168.
- Kieżun, W., Kwiatkowski, S. „Style zarządzania. Teoria i praktyka”., Wyd. „KiW” Warszawa, 1977., s. 118.
- Khan, S. „Impact of Authentic Leaders on Organization Performance”., *International Journal of Business and Management.*, Vol. 5, No. 12; December 2010., s. 168.
- Kleka, P. “Test t dla jednej próby. Porównywanie wyników grupy w odniesieniu do norm”. W: G. E. Kwiatkowska, K. Stasiuk (red.), “SPSS w praktyce psychologicznej”, Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2008., s. 53-59.
- Klimowicz, S., „Funkcja menedżera a style kierowania na przykładzie firmy Credit Agricole Bank Polska S.A.”, *Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, Wyższa Szkoła Zarządzania w Nowym Sączu*, 2019., s. 13-17; 130-132.
- Knopp, K. “Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka”, *Studia Psychologica UKSW* 6/2005., s. 221-236.

Koper, M. „Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu”, w: Śmieja M., Orzechowski J. „Inteligencja emocjonalna – fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 232-246.

Kotler, P., Caslione, J.A. „Chaotics - The New Normality of Turbulence”, 2015., [www.chaoticsstrategies.com/the\\_new\\_normality/](http://www.chaoticsstrategies.com/the_new_normality/) dostęp: 20.03.2023.

Kotow, S. „Matematyka zaufania. Jak dzięki zaufaniu budować przewagę konkurencyjną i odnosić sukcesy w biznesie?”, Wyd. ReadMe Warszawa 2018., s. 62-75.; 84-86.

Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. „Zarządzanie od podstaw”, Wyd. II., Wolters Kluwer Business Oficyna, Warszawa 2011., s. 17.; 35-37.

Król, H., Ludwiczynski, A. „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 171.

Laskowski, M. „Kompetencje emocjonalne kadry dydaktycznej uczelni wojskowej jako istotny element funkcjonowania zawodowego”, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Edukacja w Dialogu i Perspektywie, 2021, s. 235-237.

Law, K.S., Song, L.J., Wong, C. „The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004., s. 483-496.

Leban, W., Zulauf, C. "Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 7, 2004, s. 554-564.

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W.L. „Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study”, *Journal of Management - Journal of Management-2012-Leroy-0149206312457822.pdf*, 2012., s. 14-16.

Lester D.L., Parnell J.A., „Aligning factors for successful organizational renewal”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, no 2, 2002, s. 60-61.

Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. „Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, *Journal of Social Psychology*, 10:2, (1939: May)., s. 271 – 283.

Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D., Schreiber, C. “Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems”. “*Emergence: Complexity and Organization*”, Vol. 8, No 4, 2006, s. 4.



- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D. "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment". "The Leadership Quarterly", Vol. 19(2), 2008., s. 161-177.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, Ch., Meuser, J.D. „Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance”, "Academy of Management Journal", 57(5)., 2014., s. 1434 – 1452.
- Lindner, R., "Der Samurai-Manager: Mit Intuition zum Erfolg", Molten Verlag 2014., s.45; 54-108.
- Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N. „Leadership Judgment Indicator. Manual". Oxford: Hogrefe., 2005., s. 16.
- Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., Bac, I., Rafalak-Matysiak, M. „LJI-2 Sytuacyjny Test Menedżerski. Podręcznik". Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2022., s. 13; 28-29.
- Luthans, F. „The need for and meaning of positive organizational behavior"., Journal of Organizational Behavior, vol. 23, Issue 6., 2002., s. 695-706.
- Luthans F., Avolio B. „Authentic Leadership Development"., Berrett-Koehler Publishers, 2003., s. 242.; 248-250.
- Marek, A. "Talent management in the light of servant leadership theory", Modern Management Systems Institute of Organization and Management, Volume 13 (2018), No. 1 (January-March) Faculty of Cybernetics, s. 27-37.
- Mandell, B., Pherwani, S. „Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison"., Journal of Business and Psychology, volume 17, 2003., s. 387–404.
- Martowska, K. „Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych", Warszawa: Liberi Libri, 2012., s. 15-24.
- Martyniak, Z. „10 stylów kierowania wg. D.Chalvina", Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw 8., 2002., s. 85-88.
- Marquet, D., Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders", Penguin, USA, N.Y., 2012., s. 8-29.
- Márquez, P., Martín, R.P., Brackett M.A. „Relating emotional intelligence to social competence and academic achievement in high school students", Psicothema 2006., Vol. 18, supl., s. 118-123.

- Matczak, A. „Rola inteligencji emocjonalnej” – *Studia Psychologiczne*, 45 (1), 2007., s. 9-17.
- Matczak, A. „Do czego może być potrzebne pojęcie inteligencji emocjonalnej?”, w: Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 46-54.
- Matczak, A., Martowska, K. „Instrumental and motivational determinants of social competencies”. W: A. Matczak (red.), *Determinants of social and emotional competencies*. Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, 2009., s. 13-35.
- Matczak, A., Knopp, K. „Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka”, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, 2013., s. 20-31; 39-41; 89-93; 101-105; 139.
- Maul, A. „The factor structure and cross-test convergence of the Mayer–Salovey–Caruso model of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences*, v.50, Issue 4, 2011., s. 457-463.
- Maxwell, J.C. „Przywództwo - złote zasady”, Wyd. MT Biznes, Warszawa, 2016. s. 21.
- Maxwell, J.C. „The 5 Levels Of Leadership”, 2016, <http://www.johnmaxwell.com/blog/5-levels-of-leadership> dostęp:12.01.2023.
- Mayer, J.D., Salovey, P. „Personality moderates the interaction of mood and cognition” w: K. Fiedler, J. Forgas (red.) „Affect, cognition and social behavior: New evidence and integrative attempts”, 1988., s. 87-99.
- Mayer, J.D., Salovey, P. „Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality”, 1990., s. 185-211.
- Mayer, J.D., Salovey, P. „What is emotional intelligence?”, w: P. Salovey, D. Sluyter (red.), „Emotional development and emotional intelligence. Educational Implications”, NY:Basic Books, 1997., s. 3-31.
- Mayer, J., Caruso, D., Salovey, P. „Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”, *Intelligence* 27/1999., s. 267–298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. „Czym jest inteligencja emocjonalna? W: P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna: problemy edukacyjne*”, Poznań 1999., Dom Wydawniczy Rebis, s. 21–69.

- Mączyński, J. „Partycypacja w podejmowaniu decyzji”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1996., s. 6-21.; 57-58.
- Mączyński, J. „Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej”. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa., 1998., s. 13-29.
- Mączyński, J., Łobodziński, A., Wyspiański, D., Kwiatkowski, P. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Investigated in 1996/1997 and 2008/2009”. Polish Psychological Bulletin, 2010., vol. 41 (4), s. 127-132.
- Mączyński, J., Wyspiański, D. „Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Studied in 2010/2011 and 1996/1997”, Journal of Intercultural Management, 3/2011, Issue 2., s. 7-18.
- Mączyński, J., Wyspiański, D., „Zróżnicowanie w zakresie cech i zachowań polskich menedżerów w procesie transformacji ustrojowej i gospodarczej w Polsce”. w: „Państwo i prawo wobec współczesnych wyzwań – problemy administracji, zarządzania i ekonomii”. Wydawnictwo A. Marszałek Toruń, 2012., s. 579-585.
- Mączyński J., Sułkowski Ł., Chmielecki M., Zajączkowska A. „Longitudinal studies on traits and behaviors of Polish managers”. Journal of Intercultural Management, vol.1; Number 5, 2013., s. 5-17.
- Mączyński, J., Sułkowski, Ł., Wyspiański, D., Chmielecki, M. „Pomiar cech i zachowań przywódczych w kontekście wartości kultury organizacyjnej”, w: Listwan, T., Sułkowski, Ł., „Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi”, DIFIN SA, Warszawa, 2016, s. 65-85.
- Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven Nations Study of Leadership Attributes”, Polish Psychological Bulletin 48(2), 2017., s. 307-314.
- Mączyński, J., Sułkowski, Ł. „A Seven-Nation Study of Leadership Attributes”. w: Sułkowski, Ł., Mączyński, J., Przytuła, S. „Leadership across Cultures”. Peter Lang GmbH, Berlin, 2019., s. 151-153.
- McGregor, D. „The Professional Manager”. McGraw-Hill, N.Y., 1967., s. 68.
- McGregor D., „The Human Side of Enterprise, Annotated Edition”. McGraw-Hill-Education Europe., 2006., s. 34-36; 38-40.

- McHugh, L., Froone, T., Sabatini J., Zachary, Z. „*Mental Health in the Post-Pandemic Workplace: A Culture Shift towards Transparency & Empathy*”, Boston College Center for Work and Family, 2021., s. 3-7.
- McKee, A. „*Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*”, Harvard Business Review Press, 2008., s. 31-33.
- Ming-Ten, T., Chung-Lin, T., You-Chou, W. „*A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment : A case study of the Banking Industry in Taiwan*”, *African Journal of Business Management* Vol. 5(13), 2011., s. 5319-5329
- Mintzberg, H. „*The Nature of Managerial Work*”, Harper and Row., N.Y., 1973., s. 170-279.
- Mintzberg, H. “*Structure in fives: Designing effective organizations*”, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993, s. 26.
- Mikolajczak, M., Roy, E., Luminet, O., Fillée, C., & de Timary, P. „*The moderating impact of emotional intelligence on free cortisol responses to stress*”. *Psychoneuroendocrinology*, 32, 2007., s. 1000–1012.
- Mikolajczak, M., Petrides, K. V., Coumans, N., & Luminet, O. „*The moderating effect of trait emotional intelligence on mood deterioration following laboratory-induced stress*”. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 9, 2009., s. 455–477.
- Mikolajczak, M., Avalosse, H., Vancorenland, S., Verniest, R., Callens, M., van Broeck, N., ...Mierop, A. „*A nationally representative study of emotional competence and health*”. *Emotion*, 15, 2015., s. 653–667.
- Mikolajczak, M., Sarrionandia, A. „*A Meta-Analysis of the Possible Behavioral and Biological Variables Linking Trait Emotional Intelligence to Health*”, *Health Psychology Review*, 2019. s. 1.-5.
- Mischel, W., DeSmet, A. L., Kross, E. „*Self-regulation in the service of conflict resolution*”. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 2006 (s. 294–313). Wiley Publishing.
- Mishra, P.S., Mohapatra, A.K. „*Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study*”, *Vikalpa*, 35, 2010., s. 53-61.

- Mroczo, F. „Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa”, *"Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości"*, 2014., nr 26 (1), s. 69.
- Mroziewski, M. „Style kierowania i zarządzania”, *Wyd. DIFIN, Warszawa 2005.*, s. 58-59; 77-78.
- Mrówka, R. „Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk”, *Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.* s. 11.
- Muktak, V. „Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness” in: *International Journal of Engineering and Management, Vol. 7, Issue: 2, 2018, s.115-117.*
- Muster, R. „Skuteczne kierowanie wysoko wykwalifikowaną kadrą – siatka stylów kierowania R.R. Blake’a i J.S. Mouton w teorii i praktyce”., w: *Humanizacja Pracy 6/2003.* s. 216.
- Nabih, Y., Hiba, K.M., Crawford, M., Ayoubi, R.M. “A revisit to the role of gender in moderating the effect of emotional intelligence on leadership effectiveness: A study from Egypt”, *Cogent Business Management, vol. 10, Issue 2, 2023.*, s. 1-18.
- Navas, A. „Empathy: the Key to Handle Digital Communications Post-Pandemic”, *Journal of the Asian Research Center for Religion and Social Communication, vol. 20/2022.*, s. 143-159.
- Nolan, T., Macaulay, L., Xusen, Cheng. „Don’t give up the community - A viewpoint of trust development in online collaboration”, *Information Technology & People, 2013.*, s. 310-313.
- Northouse, P.G. „Leadership: Theory and Practice”, *Sage Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Washington DC 2006.*, s. 3.
- Northouse, P.G. „Leadership”, *six edition, SAGE Publications, Inc., 2013.*, s. 3-4.
- Nowak, S. „Metodologia badań społecznych”, *Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.*, s. 19.
- Obłój, K. „Mikroszkółka zarządzania”, *PWE Warszawa 2001.*, s. 134-138.
- Offerman L.R., Bailey J.R., Vasilopoulos N.L., Seal C., Sass M. „The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance.” *Human Performance, No. 17, 2004,* s. 219.
- Ogińska-Bulik, D. „Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers”, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 2005, 18(2),* s. 167 — 175.

- Oleaszewska-Porzycka, I. "Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje". *Zarządzanie Biblioteką* Nr 1 (7) 2015, s. 37-39.
- Oleksyn, T. „Sztuka kierowania”. *Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa.*, 1997., s. 65-68.
- Opolska, A. „Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów – determinanty stylu kierowania”. *Wyd. CeDeWu*, 2014., s. 97-109.; 2020 s. 10-15.
- Palmer, B.R., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. "Emotional intelligence and effective leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 1, 2001., s. 5-10.
- Palmer, B.R., Gignac, G.E., Manosha, R., Stough, C. „An examination of the factor structure of the schutte self-report emotional intelligence (SSREI) scale via confirmatory factor analysis. ”, *Personality and Individual Differences*, 39(6), 2005., s. 1029–1042.
- Parker, J., Duffy, J., Wood, L., Bond, B., Hogan M. „Academic Achievement and Emotional Intelligence: Predicting the Successful Transition from High School to University”, *Journal of The First-Year Experience & Students in Transition*, Number 1 / 2005, s. 67-78.; *National Resource Center for The First-Year Experience & Students in Transition*.
- Patora, R. „Menedżerowie, decyzje i sukces”, w: „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom I., z. 3, 1999., s. 99-107.
- Peplińska, A., Połomski, P., Bajko, M. „Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera”. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2015 1(102)., s. 131-147.
- Peters, T. „Czas na doskonałość. Radykalny humanizm”, *Wyd. ICAN Institute*, 2022., s. 331-335.
- Petrides, K. V., Furham, A. *Trait emotional intelligence. Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction*. *European Journal of Personality*, 17, 2003, s. 39-57.
- Petrides, K.V., Fredrickson, N., Furham, A. „The role of the trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior in school. *Personality and Individual Differences*, 36, 2004, s. 277-293.
- Piaget, J. „Narodziny inteligencji dziecka”. *PWN, Warszawa* 1966., s. 15-16.

- Pillay, M., Viviers, R., Mayer, C-H. "The relationship between emotional intelligence and leadership styles in the South African petrochemical industry: original research", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 39, No. 1/2013., s. 10-11.
- Pink, D. "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us", Riverhead Books, 2011., s. 77-80.
- Piotrowski W., Koźmiński, A. (red.). „Zarządzanie. Teoria i praktyka”., Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010., s. 622-630.
- Plewka, C., Bednarczyk, H. (red.). „Vademecum menedżera oświaty”., Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2000., s. 386.
- Porter, L. W., McKibbin, L. E. „Management Education and Development: Drift or Thrust into the Twenty-First Century”. St. Louis, MO: AACSB., 1988., s. 201-390.
- Pracka, J., „Temperament i pleć, a inteligencja emocjonalna”, Wydawnictwo Liberi Libri., 2021., s. 31-32.
- Pujianto, D., Nopiyanto, Y.E, Insanisty, B., Yarmani, S., Sugihartono, T. I. „Emotional Intelligence: A Review of Student-Athletes at Physical Education Program”, *International Journal of Human Movement and Sports Sciences* 11(3), 2023, s. 540-547.
- Qualter, P., Whiteley, H. E., Hutchinson, J. M., Pope, D. J. „Supporting the development of emotional intelligence competencies to ease the transition from primary to high school”. *Educational Psychology in Practice*, 23, 2007., s.79–95.
- Radomska, K. „Związki samokontroli rozumianej jako cecha z inteligencją emocjonalną i kompetencjami społecznymi”, *Repozytorium prac magisterskich, Uniwersytet Jagielloński*, 2018.
- Rath, T. „StrengthsFinder 2.0 from Gallup”, Gallup Press, 2007., s. 1-33.
- Ręklewski, M. "Statystyka opisowa – teoria i przykłady", Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku, Włocławek 2020., s. 111-119.
- Riggio, R, Reichard, R.J. „The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach”, *Journal of Managerial Psychology* 23/2008, s. 169-185.
- Rinfret, N., Laplante, J., Lagace, M.C., Deschamps, C., Prive, C. "Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership", *International Journal of Healthcare Management*, vol 13, 2017/2020., s. 329-339.

- Rosete, D., Ciarrochi, J. "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, 2005., s. 388-399.
- Roślak-Olczyk, M. „Styl kierowania a satysfakcja pracowników”. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie.*, Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486; tom XIV, zeszyt 5, część II, 2013, s. 163–178.
- Rowe W.G., Cannella Jr A.A., Rankin D., Gorman D. „Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories”, *The Leadership Quarterly*, 2005., vol. 16(2), s. 199.
- Rubio, I.M., Angel, N.G., Perez Esteban, M.D., Oropesa Ruiz, N.F. “Emotional Intelligence as a Predictor of Motivation, Anxiety and Leadership in Athletes,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2022, vol. 19, no. 12, s. 4–9.
- Rzoska, A.A. „Szkoła behawioralna – od humanizmu do transhumanizmu”, *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2022., s. 156-157.
- Sadowska, M., Brachowicz, M. – „Struktura inteligencji emocjonalnej” – *Studia z psychologii w KUL, Tom 15*, 2008., s.66-68.
- Sajkiewicz, A. „Zasoby ludzkie w firmie”. *Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.*, s. 44.
- Saklofske, D.H., Austin, E.J, Minski, P.S. „Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure”. *Personality and Individual Differences*, 2003, s. 707-721.
- Salavera, C., Usán, P., Jariea, L. „Emotional intelligence and social skills on self-efficacy in Secondary Education students. Are there gender differences?”, *Journal of Adolescence, Volume 60*, 2017, s. 39-46.
- Salovey, P., Mayer, J.D. “Emotional intelligence”. “Imagination, Cognition and Personality”, No. 9, 1990, s. 185.
- Salovey, P., Sluyter, D.J. „Rozwój emocjonalny, a inteligencja emocjonalna”, *REBIS Poznań*, 1999., s. 22-32.
- Salovey, P, Mayer, J.D., Caruso, D. „Models of Emotional Intelligence, w: Sternberg R., (red.) *Handbook of Intelligence*”, *Cambridge University*, 2000., s. 396 – 420.



Santander Bank Polska, Raport Odpowiedzialnego Biznesu - Klienci/Klienci i usługi, 2019, <https://esg.santander.pl/2019/klienci/klienci-i-uslugi-2/agile-w-praktyce/> dostęp: 12.12.2022.

Satija, S., Khan, W. „Emotional Intelligence as Predictor of Occupational Stress among Working Professionals”, *Aweshkar Research Journal*, Vol. 15, Issue 1, 2013., s. 79-97.

Schneider, M., Somers, M. “Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research”. *The Leadership Quarterly*, 17 (2006), s. 357.

Schwartz H., Davis S.M., „Matching corporate culture and business Strategy”, *Organizational Dynamics*, Summer, 1981., s. 35.

Scott, K. “Szef wymagający i wyrozumiały. Jak skutecznie zarządzać nie tracąc ludzkiego oblicza?”, Wydawnictwo MtBiznes, Warszawa 2019., s. 60-61.

Seligman, M.E.P., Steen, T. „Positive psychology progress: Empirical validation of interventions”, *American Psychologist* 60/2005, s. 410-421.

Shin, Y., Sung, S.Y., Choi, J.N., Kim, M.S. “Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate”, *Journal of Business Ethics*, nr 129(1)/2014, s. 43-57.

Shipper, F., Kincaid, J., Rotondo, D.M., Hoffman, R.C. "A CROSS-CULTURAL EXPLORATORY STUDY OF THE LINKAGE BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, 2003., No. 3, s. 171-191.

Sikorski, C. „Zachowania ludzi w organizacji”, PWN Warszawa, 1999., s. 62-63.

Skudiene, V., Auruskeviciene, V., Reardon, J., Stangoj, O. “The Effect of Emotional Intelligence on Project Outcomes”, *Transformations in Business & Economics*, Vol. 10, No 1(22), 2011., s. 125-137.

Sobków Cz., “Podstawy zarządzania”, WSHE, Włocławek., 3003., s. 171.

Sobočka-Szczapa, H. „Employees’ education as an element of the Human Resource Management – Polish experience”, *Entrepreneurship and Management University of Social Sciences Publishing House*, Volume XV, Issue 2, 2014., s. 11–21.

Sobočka-Szczapa, H. “Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 68/2014, s. 104-112.

- Sobocka-Szczapa, H. „Recruitment of Employees—Assumptions of the Risk Model”, w: *„Risk in Contemporary Management”, Institute of Public Affairs, Jagiellonian University, 2021., s. 9-11.*
- Sobocka-Szczapa, H. *“Acquiring knowledge workers in organizations”, EKONOMIA i PRAWO. ECONOMICS AND LAW, Volume 19, Issue 1, March 2020, s. 119-134*
- Sokołowska S., *“Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne”, Uniwersytet Opolski, Opole, 2009., s. 200.*
- Spears, L.C. „Cechy przywódców służebnych”, w: Blanchard, K., Broadwell, R., *„Servant Leadership w praktyce”, MT Biznes, Warszawa 2019., s. 36-41.*
- Stanisławek, J. *“Podstawy statystyki. Opis statystyczny, korelacja i regresja, rozkłady zmiennej losowej, wnioskowanie statystyczne”, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2010., s. 75-78.*
- Stefanowski, J. *“Metody predykcji - analiza regresji wielokrotnej, nieliniowej i wybór zmiennych”, Instytut Informatyki Politechniki Poznańskiej, 2010., s. 41-44.*
- Steinmann, H., Schreyogg, G. „Zarządzanie”, *Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2001., s. 292 - 294.*
- Stogdill, R. M. „Leadership, membership and organization”, *Psychological Bulletin, 47(1), 1950., s. 1–14.*
- Stoner, J.A.F., Wankel, C., „Kierowanie”, *PWE, Warszawa 1994., s. 29; 386-390; 394-395; 402-403.*
- Stroińska, E., Trippner-Hrabi, J. „Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji”, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 44/3/2016, s. 215.*
- Strzelecki, T., „Organizacja pracy”, *Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995., s. 9; 91.*
- Sułkowski, L., „Role przywódcy i kierownika, a wzory kierowania”, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29., 2001., s. 188; 191; 196 -203.*
- Sułkowski, L., Mączyński J., Przybyła S. „Leadership Across Cultures”, *Peter Lang Publishing, Berlin, 2019., s. 55-75; 151-169; 200-205.*
- Sunindijo, R.Y., Hadikusumo, B.H. Gunlana, S. *Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management”, Journal of Management in Engineering, October 2007 | Volume 23, Issue 4, s. 17-35.*

- Śmieja, M., Orzechowski, J. „Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008., s. 20-35; 40-42; 82-107.
- Śmieja, M. „W związku z inteligencją emocjonalną. Rola IE w relacjach społecznych i związkach intymnych”, 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków. S. 15-37; 44-45; 51-56; 73-93; 196.
- Świderski, J., „Efekt z Hawthorne”. w: <http://docplayer.pl/15732063-Efekt-z-hawthorne-dbanie-o-kondycje-psychofizyczna-pracownika-jest-najistotniejszym-czynnikiem.html>, dostęp: 20.12.2022.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., Massarik, F. „Leadership and Organization”. McGraw-Hill, N.Y. 1961., s. 24.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. „How to choose a leadership pattern”. Boston, MA: Harvard Business Review., 1973., s. 3-12.
- Taracha, M. „Inteligencja emocjonalna, a wykorzystanie potencjału intelektualnego”, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2010., s. 57-64.
- Terelak, J.F. „Psychologia organizacji i zarządzania”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005., s. 115-117.
- Tokarski, S. „Samoocena efektywności kierowania”, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1996., s. 54-55.
- Tokarski, S. „Kierowanie ludźmi”, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Wydawnictwo Miscellanea, Koszalin., 1997., s. 215-223.
- Treviño, L., Hartman, L., Brown, M., „Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, California Management Review, tom 42, nr 4/2000, s. 130-133.
- Trzeciński, T. „Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne. Teoria i praktyka”. Wyd. Ridero., 2018., s. 9.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. „The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure”. Journal of Business & Psychology, 26, 2011., s. 249-267.
- Van Genderen, E. „Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Style: a Comparative-Gender Study”, Revista de Management Comparat Internațional, Issue: 13/2012, s. 224-236.

Vroom, V.H., Jago, A.G. „On the validity of the Vroom-Yetton model”. „*Journal of Applied Psychology*”, No. 63(2), 1978., s. 151-162.

Vroom, V.H., Jago, A.G. „*The New Leadership. Managing Participation in Organizations*”. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall., 1988., s. 33-34.

Walensa, B. „*Manager 3.0 – Sztuka zarządzania bez rządu*”, Wydawnictwo Water Bears, 2022., s. 22; 37-47; 124-127; 201-206.

Walter, F., Bruch, H. "Chapter 3 Investigating the Emotional Basis of Charismatic Leadership: The Role of Leaders' Positive Mood and Emotional Intelligence", Härtel, C.E.J., Ashkanasy, N.M. and Zerbe, W.J. (Ed.) *Functionality, Intentionality and Morality (Research on Emotion in Organizations, Vol. 3)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2007., s. 55-85.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. „*Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure*”. *Journal of Management*, 34., 2008., s. 89-126.

Walumbwa, F. O., Schaubroeck, J. “*Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety*”, *Journal of Applied Psychology*, nr 94(5)/2009, s. 1275-1286.

Weaver, S., Hessels, A., Paliwal, M., Wurmser, T. „*Emotional intelligence and leadership style of administrative supervisors*”, *Nursing Management*, 55(2), 2024, s. 32-38.

Weinberg, L. „*An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style*”, *Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX, March 3-7, 2004)*, s. 1151-1158., (Symp. 54-1).

Whetten, D.A., Cameron, K.S., Woods, M. “*Developing management skills for. Europe*”, Pearson Education, 2000, s. 45-49.

Wigert, B., Agrawal, S. “*Employee Burnout Part 1: The 5 Main Causes*”, Gallup 2018, part 1, <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>

Williams, M. “*Przywództwo w świecie biznesu*”, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009., s. 36-45.; 177.

Woodruff, C.K. “*Managing for results: An examination of professional group perceptions of organizational practices*”, *Information & Management, Volume 19, Issue 3, 1990.*, s. 135-147.

Wrona, S. „Lider w organizacji pozarządowej”, [w:] „Zarządzanie organizacjami pozarządowymi”, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona [red], *Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2016., s. 118.

Wyspiański, B. „Państwo, gospodarka, kultura w poglądach Romana Dmowskiego i Adama Heydla”, *Uniwersytet Wrocławski, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, Katedra Doktryn Politycznych i Prawnych, niepublikowana praca magisterska*, 2023., str. 78-79.

Yukl, G., Mahsud, R. „Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 2010., s. 81–93.

Yukl, G., „*Leadership in Organization*”, Pearson Publishing, 2013., s. 1-3.

Zakrzewska-Bielawska, A., „Organizowanie działalności przedsiębiorstwa”, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), „*Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*”, *Oficyna a Wolters Kluwer business*, Warszawa 2012, s. 253-287.

Zbiegień-Maciąg, L., Wernek, B., Pawnik, W. „*Zarządzanie personelem w firmie*”, *Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH*, Kraków 1999., s. 57.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R.D., McCann, C. „*Development of emotional intelligence: Toward multi-level investment model*”. *Human Development* 46 (2003), s. 68-96.

Zeidner, M. „*Rozwój inteligencji emocjonalnej, czego dowiedzieliśmy się do tej pory?*” w: Śmieja M., Orzechowski J. „*Inteligencja emocjonalna – fakty, mity, kontrowersje*”, *Wydawnictwo Naukowe PWN*, Warszawa, 2008., s. 82-110.

Zhang, Q., Hao, S., Chung, K.S.K. „*The impact of project manager’s emotional intelligence on project performance: a meta-analysis*”, *Chinese Management Studies*, Volume 16., Issue 1, 2022/23, s. 461-487.

Zieleniewski, J. „*Organizacja i zarządzanie*”, PWN, Warszawa 1981., s. 31.

Zych, R. „*Szefie angażuj zespół, jak motywować metodą Decision Making for Leaders?*”, *Wydawnictwo OnePress*, Wraszawa, 2018., s. 34-35.

Żukowski, P., Galla, R. „*Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*”. *Problemy Profesjologii* nr 1, 2009., s. 26-27.

## Spis Tabel:

Tabela 1- Klasyfikacja ról menedżerskich według H. Mintzberga .....	5
Tabela 2 - Wykaz polskich badań dotyczących inteligencji emocjonalnej jako determinanty/współdeterminanty stylów kierowania.....	14
Tabela 3 - Różnice między rolami kierownika i przywódcy wg. Ł. Sułkowskiego .....	27
Tabela 4 - Typy inteligencji emocjonalnej według A. Matczak i K. Knopp .....	86
Tabela 5 - Czynniki formujące styl kierowania wg. J. Zieleniewskiego .....	110
Tabela 6 - Różnice pomiędzy stylami kierowania a stylami zarządzania.....	111
Tabela 7 - Style kierowania według Golemana, Boyatzisa i McKee.....	122
Tabela 8 - Taksonomia stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów grupowych.....	142
Tabela 9 - Taksonomia stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów indywidualnych .....	143
Tabela 10 - Style kierowania i podejmowania decyzji w ujęciu Vrooma i współpracowników dla rozwiązywania problemów grupowych i indywidualnych w porównaniu do modelu LJI 2 Locka, Wheelera i Burnanda.....	154
Tabela 11 - Atrybuty problemu decyzyjnego – pytania.....	176
Tabela 12 - Pytania wspierające proces przeprowadzania osądu menedżerskiego w ujęciu wybranych sytuacyjnych teorii kierowania.....	182
Tabela 13 - Style kierowania (Model LJI 2) .....	190
Tabela 14 - Charakterystyka wykorzystanych w procesie badawczym narzędzi diagnostycznych.....	200
Tabela 15 - Statystyki opisowe mierzonych zmiennych.....	207
Tabela 16 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H1 .....	224
Tabela 17 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H2 .....	225
Tabela 18 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H3, dla wszystkich badanych osób. ....	226
Tabela 19 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H3, dla badanych osób z grupy „middle managerów”.....	227
Tabela 20 - Współczynnik korelacji r Pearsona dla hipotezy H3, dla badanych osób z grupy „top managerów”.....	227
Tabela 21 - Modele regresyjne.....	229
Tabela 22 - Statystyki testu t Studenta .....	281

## Spis schematów:

Schemat 1 - Siatka stylów kierowania Blake'a & Mouton .....	124
Schemat 2 - Siatka stylów kierowania D. Chalvina .....	126
Schemat 3 - Model stylów kierowania Tannenbauma i Schmidta .....	132
Schemat 4 - Dostosowanie stylu kierowania z modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII do etapów rozwoju pracownika.....	140
Schemat 5 - Style kierowania i podejmowania decyzji LJI 2 .....	146
Schemat 6 - Obszary wykorzystania informacji wynikających z diagnozy preferencji w zakresie stylów kierowania przedstawicieli kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa.....	165
Schemat 7 - Model badawczy – inteligencja emocjonalna jako determinanta stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżerskiego .....	187
Schemat 8 - Model analizy ścieżkowej dla całości badanej próby ( $R^2=0,792$ , $RMSEA=0,041$ ; $GFI=0,968$ ; $CFI=0,991$ ; $CMIN=94,622$ ; $p<0,01$ ) .....	231
Schemat 9 - Model analizy ścieżkowej dla grupy „middle managerów” ( $R^2=0,786$ , $RMSEA=0,044$ ; $GFI=0,966$ ; $CFI=0,987$ ; $CMIN=87,648$ ; $p<0,01$ ).....	232

## Spis wykresów:

Wykres 1 - Badana populacja menedżerów – wiek .....	205
Wykres 2 - Badana populacja menedżerów – płeć .....	205
Wykres 3 - Badana populacja menedżerów – poziom organizacyjny .....	206
Wykres 4 - Wykres wartości średnich stenów dla ogólnego poziomu inteligencji emocjonalnej badanej próby .....	208
Wykres 5 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej dla całości próby badanych menedżerów .....	210
Wykres 6 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej dla badanej grupy „middle managerów” .....	211
Wykres 7 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu wyników w poszczególnych skalach inteligencji emocjonalnej dla badanej grupy „top managerów”. .....	211
Wykres 8 - Wykres wartości średnich stenów dla poziomu adekwatności osądu menedżerskiego badanej populacji menedżerów .....	214
Wykres 9 - Wykres wartości średnich centyli dla preferencji w zakresie głównych stylów kierowania dla całości próby badanych menedżerów .....	215
Wykres 10 - Wykres wartości średnich centyli dla preferencji w zakresie głównych stylów kierowania dla grupy „middle managerów” .....	216
Wykres 11 - Wykres wartości średnich centyli dla preferencji w zakresie głównych stylów kierowania dla grupy „top managerów” .....	216
Wykres 12 - Wykres wartości średnich centyli dla głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla całości badanej populacji menedżerskiej .....	218
Wykres 13 - Wykres wartości średnich centyli dla głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla grupy badanych „middle managerów” .....	219
Wykres 14 - Wykres wartości średnich centyli dla głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla grupy badanych „top managerów” .....	219
Wykres 15 - Wykres wartości średnich centyli dla odmian głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla osób z grupy „middle managerów” .....	221
Wykres 16 -. Wykres wartości średnich centyli dla odmian głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla osób z grupy „top managerów” .....	222
Wykres 17 - Wykres wartości średnich centyli dla odmian głównych stylów kierowania (poziom adekwatności osądu menedżerskiego) dla ogółu populacji badanych menedżerów .....	222



## 7. Załączniki

### Zbiornicze dane statystyczne

Skróty:

F – test jednorodności wariancji Levene’a

$p_F$  – istotność statystyczna dla F

t – statystyka testu t Studenta

$p_t$  – istotność statystyczna dla t

df – stopnie swobody

RW – założenie równości wariancji

BRW – nie założono równości wariancji

Tabela 22 - Statystyki testu t Studenta

Test t Studenta dla prób niezależnych										
		Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich						
		F	$p_F$	t	df	$p_t$	Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy	95% przedział ufności dla różnicy średnich	
									Dolna granica	Górna granica
Styl Dyrektywny - Preferencja	RW	1,318	0,253	1,254	151,000	0,212	3,538	2,823	-2,039	9,115
	BRW			1,377	50,140	0,175	3,538	2,570	-1,623	8,699
Centyl	RW	1,668	0,198	1,070	150,000	0,286	5,339	4,989	-4,518	15,197
	BRW			1,176	47,639	0,245	5,339	4,541	-3,792	14,470
Styl Konsultacyjny - Preferencja	RW	0,819	0,367	1,583	151,000	0,116	3,629	2,293	-0,901	8,160
	BRW			1,691	48,184	0,097	3,629	2,146	-0,685	7,944
Centyl	RW	1,403	0,238	1,613	151,000	0,109	8,767	5,436	-1,973	19,508
	BRW			1,729	48,403	0,090	8,767	5,072	-1,428	18,963
Styl Konsensualny - Preferencja	RW	1,673	0,198	0,526	151,000	0,600	1,362	2,588	-3,751	6,475
	BRW			0,625	56,961	0,534	1,362	2,179	-3,002	5,725
Centyl	RW	1,378	0,242	0,858	151,000	0,392	4,710	5,490	-6,137	15,556
	BRW			0,947	50,550	0,348	4,710	4,971	-5,272	14,691
Styl Delegujący - Preferencja	RW	5,336	0,022	-0,802	151,000	0,424	-1,486	1,853	-5,147	2,175
	BRW			-0,963	58,054	0,340	-1,486	1,544	-4,577	1,604
Centyl	RW	4,797	0,030	-1,393	151,000	0,166	-6,814	4,893	-16,481	2,854
	BRW			-1,602	53,943	0,115	-6,814	4,252	-15,339	1,712
Styl Dyrektywny - adekwatność	RW	3,017	0,084	-2,366	151,000	0,019	-0,227	0,096	-0,417	-0,037
	BRW			-2,588	49,816	0,013	-0,227	0,088	-0,404	-0,051
Centyl	RW	14,343	0,000	-2,855	151,000	0,005	-14,480	5,071	-24,499	-4,460
	BRW			-3,335	55,333	0,002	-14,480	4,341	-23,178	-5,781
Styl Konsultacyjny - adekwatność	RW	0,408	0,524	0,345	151,000	0,730	0,249	0,723	-1,179	1,678
	BRW			0,687	131,803	0,493	0,249	0,363	-0,469	0,968

Centyl	RW	1,025	0,313	-1,361	151,000	0,176	-7,763	5,705	-19,034	3,509
	BRW			-1,386	45,264	0,172	-7,763	5,599	-19,038	3,513
Styl Konsensualny - adekwatność	RW	1,219	0,271	0,572	151,000	0,568	0,692	1,209	-1,698	3,081
	BRW			1,155	124,615	0,250	0,692	0,599	-0,493	1,877
Centyl	RW	1,120	0,292	-1,397	151,000	0,164	-7,994	5,723	-19,301	3,313
	BRW			-1,519	49,422	0,135	-7,994	5,262	-18,566	2,577
Styl Delegujący - adekwatność	RW	4,145	0,044	-3,249	151,000	0,001	-0,432	0,133	-0,694	-0,169
	BRW			-4,011	61,233	0,000	-0,432	0,108	-0,647	-0,216
Centyl	RW	10,814	0,001	-3,926	151,000	0,000	-21,975	5,597	-33,034	-
	BRW			-4,781	59,654	0,000	-21,975	4,596	-31,170	-
Styl Dyrektywny- SAMODZIELNY - adekwatność	RW	0,036	0,850	-3,035	151,000	0,003	-0,351	0,116	-0,579	-0,122
	BRW			-2,984	43,373	0,005	-0,351	0,118	-0,588	-0,114
Centyl	RW	2,202	0,140	-3,117	151,000	0,002	-17,934	5,753	-29,302	-6,566
	BRW			-3,239	46,417	0,002	-17,934	5,537	-29,076	-6,792
Styl Dyrektywny- BADAJĄCY - adekwatność	RW	0,852	0,357	-0,755	151,000	0,452	-0,103	0,136	-0,372	0,166
	BRW			-0,814	48,864	0,419	-0,103	0,126	-0,356	0,151
Centyl	RW	2,250	0,136	-0,833	151,000	0,406	-4,038	4,847	-13,614	5,538
	BRW			-0,915	50,129	0,365	-4,038	4,413	-12,902	4,825
Styl Konsultacyjny - JEDEN NA JEDEN adekwatność	RW	0,882	0,349	-0,937	151,000	0,350	-0,124	0,133	-0,387	0,138
	BRW			-1,073	53,522	0,288	-0,124	0,116	-0,357	0,108
Centyl	RW	0,127	0,722	-0,871	151,000	0,385	-4,902	5,628	-16,022	6,217
	BRW			-0,902	46,191	0,372	-4,902	5,436	-15,843	6,039
Styl Konsultacyjny - GRUPOWY adekwatność	RW	0,007	0,932	-0,950	151,000	0,344	-0,095	0,100	-0,293	0,103
	BRW			-0,897	41,481	0,375	-0,095	0,106	-0,309	0,119
Centyl	RW	0,453	0,502	-0,563	151,000	0,574	-2,992	5,311	-13,485	7,501
	BRW			-0,568	44,686	0,573	-2,992	5,267	-13,603	7,619
Styl Konsensualny - PRZEWODNICZĄCY adekwatność	RW	0,319	0,573	-0,094	151,000	0,925	-0,011	0,115	-0,237	0,216
	BRW			-0,101	48,138	0,920	-0,011	0,107	-0,227	0,205
Centyl	RW	0,244	0,622	0,066	151,000	0,948	0,363	5,534	-10,572	11,298
	BRW			0,068	46,076	0,946	0,363	5,356	-10,418	11,143
Styl Konsensualny - GRACZ ZESPOŁOWY adekwatność	RW	0,007	0,932	-1,886	151,000	0,061	-0,217	0,115	-0,445	0,010
	BRW			-1,936	45,687	0,059	-0,217	0,112	-0,443	0,009
Centyl	RW	1,494	0,224	-1,561	151,000	0,121	-9,128	5,847	-20,679	2,424
	BRW			-1,684	48,825	0,099	-9,128	5,421	-20,023	1,768
Styl Delegujący - POINFORMOWANY adekwatność	RW	3,053	0,083	-2,386	151,000	0,018	-0,388	0,163	-0,710	-0,067
	BRW			-2,883	58,790	0,005	-0,388	0,135	-0,658	-0,119
Centyl	RW	5,291	0,023	-2,860	151,000	0,005	-16,783	5,868	-28,376	-5,190
	BRW			-3,333	55,086	0,002	-16,783	5,036	-26,875	-6,691
Styl Delegujący - NIEINGERUJĄCY adekwatność	RW	2,696	0,103	-2,975	150,000	0,003	-0,471	0,158	-0,784	-0,158
	BRW			-3,213	46,501	0,002	-0,471	0,147	-0,767	-0,176
Centyl	RW	8,392	0,004	-3,467	151,000	0,001	-18,704	5,395	-29,363	-8,045
	BRW			-3,935	52,748	0,000	-18,704	4,753	-28,239	-9,170
ADEKWATNOŚĆ wynik ogólny	RW	3,112	0,080	-4,041	151,000	0,000	-0,222	0,055	-0,331	-0,114
	BRW			-4,732	55,558	0,000	-0,222	0,047	-0,316	-0,128
Centyl	RW	12,962	0,000	-4,118	151,000	0,000	-21,522	5,226	-31,848	-
	BRW			-5,126	62,252	0,000	-21,522	4,199	-29,915	-
IE wynik łączny	RW	12,307	0,001	-3,750	151,000	0,000	-22,478	5,994	-34,322	-
										10,634

	BRW			-4,690	62,857	0,000	-22,478	4,793	-32,056	-12,900
Sten	RW	3,476	0,064	-3,516	151,000	0,001	-1,105	0,314	-1,726	-0,484
	BRW			-4,059	54,235	0,000	-1,105	0,272	-1,651	-0,559
Akceptowanie	RW	14,557	0,000	-2,360	151,000	0,020	-3,475	1,472	-6,384	-0,566
	BRW			-3,195	74,818	0,002	-3,475	1,088	-5,642	-1,308
Sten	RW	12,483	0,001	-2,426	151,000	0,016	-0,837	0,345	-1,518	-0,155
	BRW			-3,018	62,174	0,004	-0,837	0,277	-1,391	-0,283
Empatia	RW	1,337	0,249	-1,519	151,000	0,131	-2,751	1,811	-6,330	0,828
	BRW			-1,727	52,917	0,090	-2,751	1,593	-5,946	0,444
Sten	RW	1,058	0,305	-1,619	151,000	0,107	-0,615	0,380	-1,365	0,135
	BRW			-1,816	51,768	0,075	-0,615	0,338	-1,294	0,064
Rozumienie	RW	11,581	0,001	-3,856	151,000	0,000	-4,462	1,157	-6,748	-2,175
	BRW			-5,140	72,162	0,000	-4,462	0,868	-6,192	-2,731
Sten	RW	9,811	0,002	-3,725	151,000	0,000	-1,256	0,337	-1,922	-0,590
	BRW			-4,641	62,375	0,000	-1,256	0,271	-1,797	-0,715
Kontrola	RW	9,171	0,003	-3,988	151,000	0,000	-5,007	1,256	-7,487	-2,526
	BRW			-5,163	67,581	0,000	-5,007	0,970	-6,942	-3,071
Sten	RW	9,599	0,002	-4,274	151,000	0,000	-1,378	0,322	-2,015	-0,741
	BRW			-5,556	68,210	0,000	-1,378	0,248	-1,873	-0,883

Źródło: Opracowanie własne.

## 8. Streszczenie

Rozprawa doktorska *„Inteligencja emocjonalna jako determinanta preferencji w zakresie doboru sytuacyjnego stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera”*, wypełnia istniejącą lukę badawczą w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości w kontekście zbadania wpływu inteligencji emocjonalnej na preferencje menedżerów w zakresie wyboru stylu kierowania oraz adekwatności doboru stylu kierowania do uwarunkowań sytuacyjnych (adekwatności osądu menedżerskiego). W ramach dotychczas prowadzonych, nielicznych badań, diagnozowano wpływ inteligencji emocjonalnej (obok innych czynników osobowościowych), na preferencje badanych menedżerów w zakresie wyboru stylu kierowania. Nie prowadzono dotąd badań pozwalających na określenie wpływu inteligencji emocjonalnej jednocześnie na preferencje w zakresie wyboru stylu kierowania oraz adekwatności do wymagań sytuacyjnych stylów kierowania wykorzystywanych w praktyce zarządzania.

Badania objęły grupę 153 menedżerów zatrudnionych w sektorze finansowym polskiej gospodarki. W składzie badanej populacji wystąpiło 123 menedżerów z grupy „middle managementu” (80,4% badanej populacji) oraz 30 przedstawicieli strategicznego szczebla zarządzania - „top managementu” (19,6% badanej populacji).

Sformułowano główny problem badawczy dotyczący zdiagnozowania potencjalnej zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a preferencjami w zakresie wyboru określonego stylu kierowania oraz zbadania potencjalnej zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a poziomem adekwatności osądu menedżerskiego rozumianego jako umiejętność doboru stylu kierowania odpowiednio do wymagań sytuacyjnych.

Na tej podstawie określono cel poznawczy badań i analiz - zbadanie zależności pomiędzy ogólnym poziomem inteligencji emocjonalnej oraz jej poszczególnymi składowymi a określonymi atrybutami przywództwa menedżerów - preferencjami w zakresie doboru stylów kierowania, oraz adekwatnością osądu menedżerskiego.

W nawiązaniu do treści celu badawczego sformułowano następującą główną hipotezę badawczą: *„Preferowane style kierowania oraz adekwatność doboru stylu kierowania właściwego do wymagań sytuacyjnych, zależne są od inteligencji emocjonalnej menedżera”*.

Rozprawę podzielono na cztery rozdziały, poprzedzone wprowadzeniem, podsumowane zakończeniem prezentującym wnioski wynikające z przeprowadzonych badań oraz bibliografią, zestawieniem tabel, wykresów i schematów.

W *pierwszym* rozdziale omówiono *kwestie metodologiczne*, min. zdefiniowano przedmiot badań, cele badawcze, problemy badawcze oraz sformułowano treść hipotez badawczych. Przedstawiono także opis procesu badawczego, a także zaprezentowano metody techniki i narzędzia badawcze.

Rozdział *drugi* został poświęcony został *teoriom problemu badawczego* w tym zagadnieniom *przywództwa* w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono definicje kluczowych pojęć związanych z przywództwem oraz dokonano przeglądu współczesnych koncepcji przywództwa. W dalszej części rozdziału przedstawiono definicje kluczowych pojęć oraz przegląd koncepcji *inteligencji emocjonalnej* rozwijanych na gruncie nauki. Zaprezentowano także wyniki badań wskazujących na związek inteligencji emocjonalnej z funkcjonowaniem społecznym, zwłaszcza w kontekście aktywności zawodowej i edukacyjnej, dokonano przeglądu badań diagnozujących relacje pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem w zarządzaniu oraz wpływem inteligencji emocjonalnej na preferencje w zakresie wyboru stylów kierowania. Kolejna część rozdziału została poświęcona kwestiom związanym z naukowym rozumieniem pojęcia *stylu kierowania*. Dokonano przeglądu koncepcji stylów kierowania, a także uwzględniono kontekst przywództwa i stylów kierowania w ujęciu badań międzykulturowych. W ostatniej części rozdziału drugiego zaprezentowano definicję pojęcia *osądu menedżerskiego* wraz z analizą rozumienia tego konstrukt w kontekście założeń różnych teorii kierowania.

W rozdziale *trzecim* przedstawiono szczegółowy opis *metodyki* prowadzonych badań, przedstawiono założenia procesu badawczego, zaprezentowano metodologię przeprowadzonych badań, przeprowadzono charakterystykę narzędzi diagnostycznych wykorzystywanych w badaniach oraz zaprezentowano metody analizy statystycznej wykorzystywanej w badaniach.

Rozdział *czwarty* poświęcony został przedstawieniu wniosków z przeprowadzonych *badan*. W rozdziale została zaprezentowana szczegółowa charakterystyka badanej populacji oraz analiza wyników przeprowadzonych badań. W dalszej części rozdziału omówiono kwestie związane z weryfikacją hipotez badawczych oraz zaprezentowano wnioski i rekomendacje z

przeprowadzonych badań, w tym przedstawiono założenia modelu menedżerskiego programu rozwojowego zorientowanego na doskonalenie zdolności i kompetencji emocjonalnych liderów.

*Zakończenie* rozprawy zawiera podsumowanie oraz kluczowe rekomendacje nawiązujące do uzyskanych rezultatów badań w odniesieniu do stawianych celów badawczych oraz prezentuje perspektywy kontynuacji badań diagnozujących wpływ inteligencji emocjonalnej na określone atrybuty przywództwa, z uwzględnieniem rozszerzenia populacji badawczej przedstawicieli kadry zarządzającej polskiej gospodarki.

Przeprowadzone badania posiadają określony wymiar praktyczny, zawierają bowiem modelowe rekomendacje dotyczące kierunku rozwoju kompetencji menedżerskich istotnych z perspektywy efektywności zarządzania we współczesnych realiach prowadzenia działalności gospodarczej.

## **9. Summary**

Doctoral Dissertation: "*Emotional Intelligence as a Determinant of Preferences in Situational Leadership Style Selection and Adequacy of Managerial Judgment*" addresses an existing research gap in management and quality sciences by investigating the impact of emotional intelligence on managers' preferences for selecting leadership styles and the adequacy of these choices in situational contexts (managerial judgment adequacy). Previous, albeit limited, studies have examined the influence of emotional intelligence (among other personality factors) on managers' preferences for leadership style selection. However, no research to date has simultaneously explored the impact of emotional intelligence on both leadership style preferences and the adequacy of these styles in meeting situational demands in management practice.

The study involved a sample of 153 managers employed in the financial sector of the Polish economy. The sample comprised 123 middle management managers (80.4% of the sample) and 30 top management representatives (19.6% of the sample).

The primary research problem was formulated to diagnose the potential relationship between emotional intelligence and preferences for specific leadership styles, as well as to examine the potential relationship between emotional intelligence and the level of managerial judgment adequacy, understood as the ability to accurately match leadership styles to situational requirements.

Based on this, the cognitive goal of the research and analysis was defined - to investigate the relationship between the overall level of emotional intelligence and its individual components, and specific leadership attributes of managers - preferences in leadership style selection and managerial judgment adequacy.

In line with the research objective, the following main research hypothesis was formulated: "*Preferred leadership styles and the adequacy of managerial judgment in terms of the leadership style selection depend on the manager's emotional intelligence.*"

The dissertation is divided into four chapters, preceded by an introduction and concluded with a summary presenting the findings of the research, along with a bibliography, tables, charts, and diagrams.

In the *first* chapter, methodological issues are discussed, including defining the research subject, research objectives, research problems, and the formulation of research hypotheses. The research process is also described, along with the presentation of research methods, techniques, and tools.

The *second* chapter is dedicated to the theoretical foundations of the research problem, including *leadership* issues in management sciences. Definitions of key concepts related to leadership are presented, and a review of contemporary leadership theories is conducted. The chapter further provides definitions of key concepts and a review of *emotional intelligence* theories developed in the scientific field. It also presents research findings indicating the relationship between emotional intelligence and social functioning, particularly in the context of professional and educational activities. A review of studies diagnosing the relationship between emotional intelligence and leadership in management, as well as the influence of emotional intelligence on leadership style preferences, is conducted. The next part of the chapter addresses the scientific understanding of the concept of *leadership style*, reviewing

leadership style theories and considering the context of leadership and leadership styles in intercultural research. The final section of the second chapter presents the definition of *managerial judgment*, along with an analysis of this construct in the context of various leadership theories.

In the *third* chapter, a detailed description of the research methodology is presented, outlining the assumptions of the research process, the methodology of the conducted studies, a characterization of the diagnostic tools used in the research, and the methods of statistical analysis employed in the studies.

Chapter *four* is devoted to the presentation and summary of the conducted research. The chapter presents a detailed description of the studied population and an analysis of the conducted research results. The next part of the chapter discusses issues related to the verification of research hypotheses and presents conclusions and recommendations from the conducted research, including the presentation of the assumptions of the managerial *model of the development program* focused on improving the emotional abilities and competencies of leaders.

The *conclusion* of the dissertation contains a summary and key conclusions and recommendations referring to the obtained research results in relation to the set research goals and presents the prospects for continuing research diagnosing the impact of emotional intelligence on specific leadership attributes, taking into account the expansion of the research population of representatives of the management staff of the Polish economy. The conducted research has a specific practical dimension, as it contains model recommendations regarding the direction of development of managerial competencies important from the perspective of management effectiveness in the contemporary realities of running a business.