

Aleksandra Peplińska, Piotr Połomski, Michał Bajko

Osobowościowe i kompetencyjne predyktory stylów kierowania menedżera

Teorie stanowiące podstawę tworzonych klasyfikacji stylów kierowania oraz wyjaśniania relacji na linii przełożony – podwładny na przestrzeni lat sukcesywnie odchodziły od tezy, iż właściwości menedżera stanowią jedyny czynnik determinujący podejmowane przez niego style zarządzania ludźmi. Współcześnie stosunkowo dużą popularnością cieszą się tzw. sytuacyjne teorie kierowania, uwzględniające, poza zmiennymi podmiotowymi menedżera, inne czynniki związane na przykład z podwładnymi, organizacją czy rodzajem zadania. Prezentowane badanie miało na celu zweryfikowanie, w jakim zakresie zmienne wynikające z właściwości menedżera mogą stanowić istotne predyktory podejmowanych stylów kierowania i zarządzania podwładnymi. Objęło ono łącznie 128 menedżerów obojga płci średniego i wyższego szczebla zarządzania. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, iż zmienne osobowościowe i kompetencyjne odgrywają istotną rolę w podejmowaniu stylów kierowania.

Słowa kluczowe: style kierowania (*leadership styles*), zarządzanie ludźmi (*human resources management*), cechy menedżera (*characteristics of a manager*), osobowość (*personality*), inteligencja emocjonalna (*emotional intelligence*)

Wprowadzenie

W obszarze nauk poruszających problematykę zarządzania ludźmi wyróżnia się wiele, niejednokrotnie odmiennych, koncepcji kierowania, które uniemożliwiają przedstawienie jednej, uniwersalnej definicji czy teorii. Analiza dostępnej literatury pozwala jednak na wniosek, iż w ostatnich latach sukcesywnie odchodzi się od postaci samego menedżera jako nadrzędnej zmiennej determinującej podejmowanie danego stylu (Stoner i wsp., 2001; Turner, Müller, 2005). Pierwsze próby zrozumienia pojęcia

kierowania i stylu kierowania opierały się na założeniach podkreślających znaczenie właściwości i cech lidera (Terelak, 2005; Schultz, Schultz, 2006). W wyniku tych prac powstały koncepcje traktujące właściwości lidera, w tym osobowość, jako determinanty sukcesu, w praktyce tworząc zestawy wymaganych cech stawianych kierownikom (Kozusznik, 1985; 2006; Terelak, 2005). Powstałe na tych tezach teorie cech zakładały, że istnieje określona struktura cech osobowych, społecznych, fizycznych i intelektualnych, które wyróżniają kierowników i tym samym predysponują ich do tej roli (Czerw, Cisek, 2003; Terelak, 2005; Barańska, 2011). Zwracano szczególną uwagę na: inteligencję, wysoką samoocенę, pewność siebie, energiczność. Podkreślano ekstrawersję menedżerów, brak znamion neurotyczności, niskoreaktywność, a także wewnętrzne umiejscowienie kontroli, wysoką potrzebę osiągnięć, wysoki poziom kontroli emocji oraz inteligencji emocjonalnej (Terelak, 2005). W kontekście poszukiwania związków pomiędzy właściwościami menedżera a stylami kierowania największa liczba badań dotyczyła stylu autokratycznego, nazywanego też restrykcyjnym, czy dyrektywnym, i wiązana była z autokratyczną osobowością i dyrektywnością zachowania (Terelak, 2005). Pod wpływem podejmowanych badań w tym zakresie udowodniono, iż właściwości, które były wskazywane w koncepcjach cech jako warunki powodzenia w pełnieniu roli kierownika, wcale nie okazują się specyficzne i nie są wystarczające (Stoner i wsp., 2001). Na bazie kolejnych badań powstały koncepcje podkreślające także sytuacyjne uwarunkowania efektywnego stylu kierowania (Kozusznik, 2005). Uwzględniały znaczące oddziaływanie czynników sytuacyjnych, które mogą wpływać na zachowania przywódcze i tym samym warunkować styl kierowania – każdy ze stylów kierowania może być skuteczny, ale w określonych warunkach sytuacyjnych (Schultz, Schultz, 2006; Bosiok, Sad, 2013). W licznych pracach podjęto działania mające na celu diagnozę kluczowych czynników sytuacyjnych oraz określenie ich wpływu na wybór najwłaściwszego (w danej sytuacji) stylu kierowania. Stosunkowo wyczerpującą klasyfikację wymienionych czynników można odnaleźć m.in. w teorii R. Tannenbauma i W. H. Schmidta [Peplińska (Nowakowska), 2008], w obrębie której uwzględniono trzy rodzaje zmiennych: (1) siły tkwiące w samym kierowniku – cechy osobowości, system wartości, zaufanie do podwładnych, wiedza i zdolności, wrażliwość na czynniki sytuacyjne oraz zdolność do zmiany stylu; (2) siły tkwiące w podwładnych – m.in. cechy osobowości, potrzeby, gotowość do odpowiedzialności czy tolerancji niejasności oraz (3) siły tkwiące w samej sytuacji, takie jak: cechy problemu, cechy grupy roboczej czy cechy organizacji, w obrębie której działa kierownik. Na tej podstawie można dostrzec wzajemne oddziaływanie na linii przełożony – podwładny, w których to także pracownicy warunkują i modyfikują zachowania kierownika i jego styl kierowania. Nie jest zatem negowana kwestia właściwości samego menedżera jako czynnika determinującego podejmowanie danego

stylu kierowania, ale podkreśla się, iż nie funkcjonuje on w izolacji. Poza czynnikami podmiotowymi można wyróżnić te, które mogą go determinować, szczególnie w kontekście efektywności. W obrębie sytuacyjnego podejścia do kierowania interesującą koncepcję stanowi trójwymiarowy model W. J. Reddina (2005), wykorzystany w części empirycznej tego opracowania. Autor uważał, iż style kierowania mogą być mniej lub bardziej efektywne w zależności od sytuacji. Za punkt wyjścia przyjął wyróżnienie czterech podstawowych stylów kierowania, odwołujące się do modelu F. E. Fiedlera (1983) oraz ewolucyjnego modelu przywództwa P. Herseya i K. H. Blancharda (Stoner i wsp., 2001), tj. duża koncentracja na zadaniu przy małej koncentracji na ludziach, duża koncentracja na zadaniu i duża koncentracja na ludziach, mała koncentracja na zadaniu przy dużej koncentracji na ludziach oraz mała koncentracja na zadaniu i mała koncentracja na ludziach. W swojej koncepcji wyróżnił też trzeci wymiar – efektywność – mający charakter ciągły, tj. dopuszczający, że pewne style będą skuteczne w określonych, adekwatnych do tego sytuacjach (Reddin, 2005). Tym sposobem autor wyróżnił osiem stylów menedżerskich: (1) dyrektorski, cechujący się partycypacją zespołu w podejmowanych decyzjach, pobudzaniem podwładnych do pracy, przyczynianiem się do wzrostu efektywności oraz koordynacji pracy; (2) ugodowy, z ustępliwością menedżera, unikaniem decyzji oraz brakiem konsekwencji; (3) autokrata życzliwego, przejawiającego inicjatywę, zdecydowanie, koncentrację na wynikach często kosztem dobrych relacji interpersonalnych; (4) autokratyczny, z dyrektywnym stylem zarządzania, wydawaniem poleceń, surowym egzekwowaniem wyników; (5) otwarty, cechujący się dużą koncentracją na pozytywnych stosunkach międzyludzkich, pomaganiem i wspieraniem podwładnych; (6) misjonarski, w którym, w przeciwieństwie do stylu otwartego, menedżer nie potrafi wykazywać się konsekwencją w dążeniu do wyznaczonych celów, nadmiernie poszukuje akceptacji, często unika konfrontacji i konfliktów na rzecz dobrych stosunków pracowniczych; (7) biurokratyczny, przejawiający się skrupulatnym przestrzeganiem procedur i zasad często kosztem dobrych relacji z podwładnymi oraz zainteresowania celem; (8) olewający, w którym kierownik unika zaangażowania i odpowiedzialności, jest mało kreatywny, niechętny wobec zmian, mało zainteresowany zarówno pracownikami, jak i realizacją wyznaczonych celów.

Pomimo podkreślania przez współczesnych badaczy, iż właściwości samego menedżera nie są wystarczające do określania cechującego go stylu kierowania, nie neguje się ich niebagatelnego i istotnego znaczenia (Moss, Ngu, 2006). Obecnie dość powszechnie prowadzone są badania poszukujące związków pomiędzy osobowością menedżera a tzw. transakcyjnym i transformacyjnym przywództwem (Eeden i wsp., 2008; Stachowicz-Stanusch, 2011). Wyniki badań w tym zakresie wskazują, iż istnieją dodatnie związki pomiędzy transformacyjnym przywództwem a ekstrawer-

sją, otwartością na doświadczenia oraz ugodowością (Judge, Bono, 2000). Podejmowane są także prace mające na celu poszukiwanie związków pomiędzy poszczególnymi stylami kierowania a podstawowymi wymiarami osobowości w ujęciu Costy i MacCrea, wskazujące na ujemne związki pomiędzy neurotycznością a demokratycznym stylem kierowania (Judge i wsp., 2002). Analizy te stanowiły po części inspirację do badań prezentowanych w dalszej części niniejszego opracowania.

Cel badania

Mając na uwadze założenia sytuacyjnych koncepcji stylów kierowania, szczególnie R. Tannenbauma i W. H. Schmidta oraz B. Reddina, za cel prezentowanego badania uznano poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie właściwości kierownika mogą stanowić determinanty przejawianego stylu kierowania. Uwzględniono tutaj cechy osobowości, poziom inteligencji emocjonalnej, kompetencje komunikacyjne oraz wybrane zmienne socjodemograficzne, np. płeć. Tak postawiony cel empiryczny implikował następujące pytania badawcze:

1. Czy właściwości menedżera stanowią istotny predyktor przejawianego stylu kierowania?

2. W jakim stopniu cechy podmiotowe menedżerów mogą determinować preferowane style kierowania?

Przyjęto hipotezę, że: osobowość, kompetencje komunikacyjne oraz inteligencja emocjonalna menedżera stanowią istotne predyktory poszczególnych stylów kierowania, wyjaśniając znaczny procent zaobserwowanej zmienności.

Metoda badania

Opis próby

Badania zrealizowano na przestrzeni w latach 2012–2013 na terenie województwa pomorskiego. Objęto nimi łącznie 128 menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania pracujących w trójmiejskich korporacjach, w wieku od 26 do 46 lat, 48,4% badanych stanowiły kobiety, zaś 51,6% mężczyźni. Wszystkie osoby badane posiadały wyższe wykształcenie, z czego 40,6% studia podyplomowe. 67,2% badanych deklarowało, iż czas ich pracy w ciągu tygodnia jest dłuższy od czasu pracy podlegających im pracowników. W zakresie systemu motywowania pracowników aż 71,9% wskazało, iż motywując podwładnych, stosuje zarówno kary, jak i nagrody o charakterze finansowym i pozafinansowym. Żadna z osób badanych nie określiła

swoich stosunków z podwładnymi jako bardzo złych lub złych, 15,6% określiło je jako neutralne, zaś 67,2% – jako dobre i 17,2% – jako bardzo dobre.

Badanie realizowano poprzez bezpośrednie docieranie do badanych przy wsparciu i współpracy z działami zarządzania kadr lub zarządzania zasobami ludzkimi. Badania były anonimowe i dobrowolne, a wyniki uzyskane w ich zakresie posłużyły jedynie do opracowań statystycznych i naukowych.

Pomiar

W celu weryfikacji postawionych pytań badawczych posłużono się czterema narzędziami. W zakresie diagnozy stylów kierowania wykorzystano zestaw zadaniowy autorstwa B. Reddina (2005) w wersji eksperymentalnej, uwzględniający opisane wcześniej osiem stylów kierowania (rzetelność w niniejszym badaniu α -Cronbacha = 0,79). W celu pomiaru cech osobowości menedżera wykorzystano Kwestionariusz Osobowości R. Cattella w polskiej adaptacji T. Kucharskiego (2004), uwzględniający 16 wymiarów osobowości: serdeczność, rozumowanie, zrównoważenie emocjonalne, dominacja, żywość, świadomość norm, śmiałość społeczna, wrażliwość, czujność, abstrakcyjność, skrytość, bojaźliwość, otwartość na zmiany, samodzielność, perfekcjonizm oraz napięcie (α – Cronbacha dla polskiej wersji waha się od 0,64 do 0,85 w zależności od czynnika). W zakresie pozostałych właściwości menedżera wykorzystano Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej (INTE) autorstwa N. S. Schutte i współpracowników, (1998) w polskiej adaptacji A. Ciechanowicz, A. Jaworskiej, A. Matczak (Jaworska, Matczak, 2008) (wskaźnik rzetelności dla polskiej próby α -Cronbacha = 0,82) oraz autorską skalę kompetencji komunikacyjnych uwzględniającą poziom kompetencji komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej (rzetelność skali w badaniu wynosiła α -Cronbacha = 0,76).

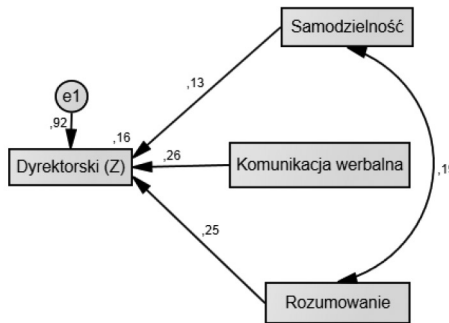
Wyniki

Mając na względzie sformułowany cel empiryczny i pytania badawcze, przeprowadzono stosowne analizy z podziałem na poszczególne style kierowania. W celu oszacowania wpływu poszczególnych zmiennych na preferowane w kierowaniu ludźmi style (zmienne objaśniane) zastosowano (z wykorzystaniem pakietu Amos 21) modele regresji wielorakiej. Wyniki w tym względzie zaprezentowano poniżej.

Parametry modelu dotyczącego oszacowania wpływu zmiennych podmiotowych na preferowany w kierowaniu ludźmi styl dyrektorski świadczą o jego dobrym dopasowaniu do danych (tab. 1), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 18% wariacji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,18$). Znaczący, pozytywny, wpływ na

stosowanie stylu dyrektorskiego okazały się mieć: poziom komunikacji werbalnej ($\beta=0,26$; $p<0,001$), tzw. samodzielność ($\beta=0,21$; $p<0,008$) i rozumowanie ($\beta=0,23$; $p<0,004$) jako cechy kierownika.

Rysunek 1. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej styl dyrektorski (Z)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Wskaźniki dopasowania modelu dla stylu dyrektorskiego

CHI ² (2)=1,140; p=0.565	RMSEA=0.01	GFI=0.98	RMR=0,528
-------------------------------------	------------	----------	-----------

CHI² – test dopasowania teoretycznej i obserwowalnej macierzy wariancji-kowariancji; RMSEA – wskaźnik błędu dopasowania (aproxymacji); GFI – wskaźnik dobroci dopasowania macierzy kowariancji; RMR – wskaźnik wielkości reszt dla prognoz

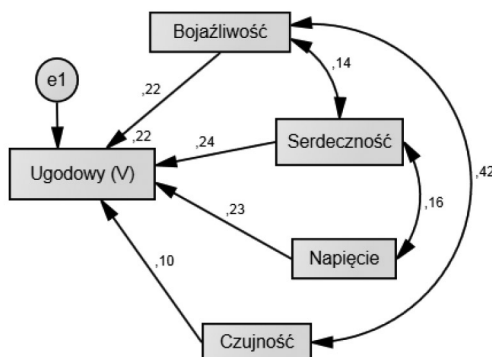
Źródło: opracowanie własne

Można zatem założyć, iż wysoki poziom kompetencji komunikacyjnych, cechujący się jasną werbalną informacją do podwładnych, preferencje do samodzielnego, autonomicznego podejmowania decyzji z wyraźnym dystansem w relacjach interpersonalnych stanowią istotne predyktory tzw. dyrektorskiego stylu kierowania, tj. stawiania sobie i innym wysokich wymagań z naciskiem na dokładność w ich wypełnianiu i tempa pracy w celu zapewnienia skuteczności w działaniu.

Parametry modelu dotyczącego stylu ugodowego świadczą także o jego dobrym dopasowaniu do danych (CHI²(3)=18,023; $p=0,07$; RMSEA=0.05; GFI=0.95;

RMR=0,724), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 22% wariacji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,22$). Znaczący, pozytywny, wpływ na stosowanie stylu ugodowego okazały się mieć: bojaźliwość ($\beta=0,22$; $p<0,01$), serdeczność ($\beta=0,24$; $p<0,001$) oraz napięcie ($\beta=0,23$; $p<0,002$) jako cechy kierownika, negatywny – tzw. czujność ($\beta=-0,1$; $p<0,05$).

Rysunek 2. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej styl ugodowy(V)

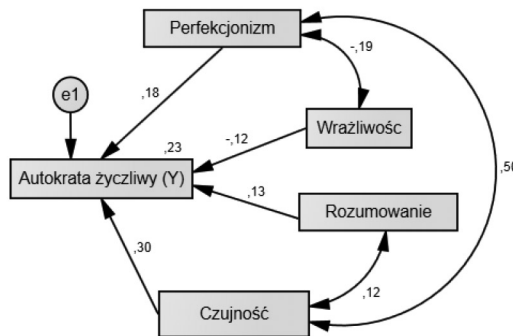


Źródło: opracowanie własne

Można zatem założyć, iż kierownik cechujący się z jednej strony preferencjami do kontaktu z podwładnymi, zainteresowaniem ich potrzebami, z drugiej jednak nasilonymi obawami i niepewnością w relacjach, które prowadzić mogą do nadmiernej koncentracji na akceptacji przez grupę z objawami silnego napięcia w społecznym funkcjonowaniu, może mieć tendencje do podejmowania ugodowego stylu kierowania opartego na unikaniu konfliktów i przesadnej koncentracji na dobrych relacjach w zespole, nierzadko kosztem realizacji wyznaczonych celów.

W zakresie analiz dotyczących stylu autokraty życzliwego, parametry uzyskanego modelu świadczą także o jego dobrym dopasowaniu do danych ($\text{CHI}^2(3)=0,827$; $p=0,84$; RMSEA=0.01; GFI=0.99; RMR=0,426), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 23% wariacji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,23$). Znaczący, pozytywny, wpływ na stosowanie stylu autokratycznego życzliwego okazały się mieć: skłonność do perfekcjonizmu ($\beta=0,18$; $p<0,04$), czujności ($\beta=0,30$; $p<0,05$) i rozumowania ($\beta=0,13$; $p<0,001$), negatywny – wrażliwość ($\beta= -0,12$; $p<0,001$).

Rysunek 3. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej autokrata życzliwy(Y)



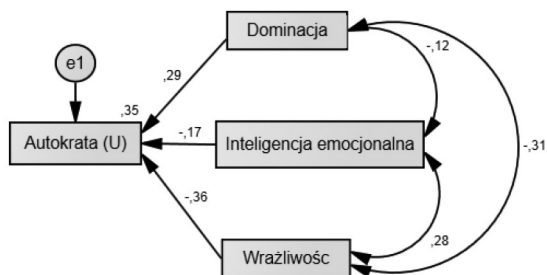
Źródło: opracowanie własne

Zatem stylowi opartemu na dążeniu do realizacji zadania bez zrażania sobie ludzi, choć często traktowanych w sposób instrumentalny, sprzyjają cechy kierownika oparte na dążeniu do: perfekcji, szczegółowego planowania, szybkiego rozwiązywania i utrzymywania porządku, ale i podejrzliwości, czujności i ostrożności w stosunku do pomysłów, motywów i intencji innych, oraz niski poziom wrażliwości na ich potrzeby.

Parametry modelu dotyczącego stylu autokratycznego świadczą o jego umiarkowanie dobrym dopasowaniu do danych ($\chi^2(2)=0,652$; $p=0,84$; $RMSEA=0,01$; $GFI=0,99$; $RMR=0,375$), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 35% wariancji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,35$). Znaczący, pozytywny, wpływ na stosowanie stylu autokratycznego okazała się mieć: dominacja ($\beta=0,29$; $p<0,001$), negatywny – wrażliwość ($\beta=-0,36$; $p<0,05$) oraz inteligencja emocjonalna ($\beta=-0,17$; $p<0,001$), jako cechy kierownika.

Widać zatem, iż cechy osobowości związane z silną chęcią wywierania wpływu na innych, podporządkowywania im siebie, poszukiwania posłuchu i respektu, z koncentracją na własnych dążeniach i celach, stanowią istotne predyktory do podejmowania autokratycznego stylu kierowania, cechującego się dyrektywnością, brakiem zaufania do podwładnych i nadmierną kontrolą.

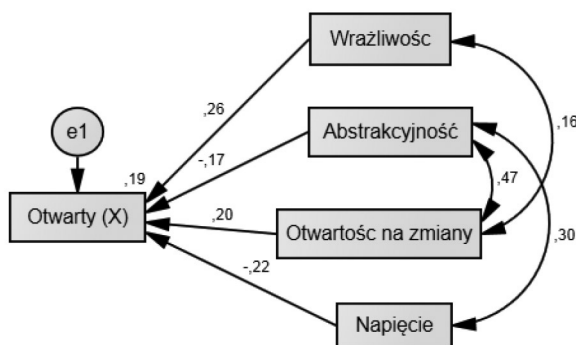
Rysunek 4. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej autokrata (U)



Źródło: opracowanie własne

Parametry oszacowanego modelu regresji wielorakiej dla stylu otwartego świadczą o jego dość dobrym dopasowaniu do danych ($\text{CHI}^2(3)=1,093$; $p=0,78$; $\text{MSEA}=0,00$; $\text{GFI}=0,99$; $\text{RMR}=0,592$), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 19% wariacji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,19$). Znaczący, pozytywny, wpływ na stosowanie stylu otwartego okazały się mieć: wrażliwość ($\beta=0,26$; $p<0,01$) kierownika i otwartość na zmiany ($\beta=-0,20$; $p<0,02$), negatywny – abstrakcyjność ($\beta=-0,17$; $p<0,01$) i napięcie ($\beta=-0,22$; $p<0,01$).

Rysunek 5. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej styl otwarty (X)



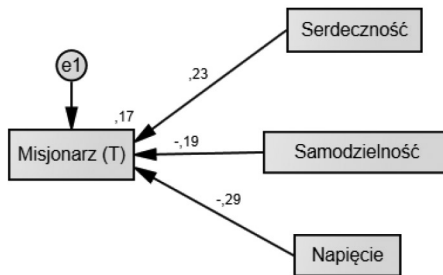
Źródło: opracowanie własne

Można więc założyć, iż wrażliwość na potrzeby i uczucia innych, otwartość na nowe idee, w tym pomysły innych osób, bez znamion napięcia odczuwanego w relacjach społecznych, oraz wysoki poziom konkretności w postępowaniu sprzyjają otwartemu stylowi kierowania, cechującemu się wysokim poziomem partycypacji

zespołu, dobrymi stosunkami z podwładnymi, wspieraniem i pomaganiem współpracownikom w skutecznym dążeniu do realizacji wyznaczonych zadań.

Parametry modelu dotyczącego stylu misjonarskiego świadczą o jego w miarę dobrym dopasowaniu do danych ($\text{CHI}^2(3)=10,643$; $p=0,54$; $\text{RMSEA}=0,05$; $\text{GFI}=0,97$; $\text{RMR}=0,863$), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 17% wariancji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,17$). Znaczący, pozytywny, wpływ na stosowanie tzw. stylu misjonarskiego okazała się mieć serdeczność ($\beta=0,23$; $p<0,001$), a negatywny – napięcie ($\beta=-0,29$; $p<0,01$) i samodzielność ($\beta=-0,19$; $p<0,01$), jako cechy kierownika.

Rysunek 6. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej styl misjonarz (T)

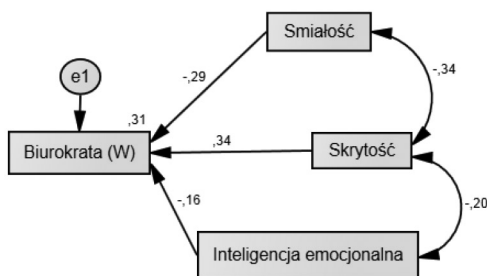


Źródło: opracowanie własne

Zatem kierownik, cechujący się potrzebą kontaktu z ludźmi, zainteresowaniem innymi, niejednokrotnie potrzebą bliskości emocjonalnej i akceptacji, przy jednocześnie wysokim poziomie napięcia, dystansu i nieumiejętności radzenia sobie z frustracją, i samodzielnego planowania, może przejawiać skłonności do podejmowania stylu kierowania nazywanego przez B. Reddina misjonarskim, charakteryzującym się unikaniem konfliktów niejednokrotnie kosztem realizacji zadań, potrzebą nadmiernej akceptacji przez podwładnych, biernością oraz brakiem zainteresowania wynikami w pracy.

Parametry zaprezentowanego poniżej modelu dotyczącego stylu biurokratycznego świadczą o dobrym dopasowaniu do danych ($\text{CHI}^2(1)=3,249$; $p=0,71$; $\text{RMSEA}=0,08$; $\text{GFI}=0,99$; $\text{RMR}=3,433$), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 31% wariancji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,31$). Znaczący, pozytywny, wpływ na stosowanie tzw. stylu biurokratycznego okazała się mieć skrytość ($\beta=0,34$; $p<0,01$), negatywny – śmiałość ($\beta=-0,29$; $p<0,01$) i inteligencja emocjonalna ($\beta=-0,16$; $p<0,02$), jako cechy kierownika.

Rysunek 7. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej styl biurokrata (W)

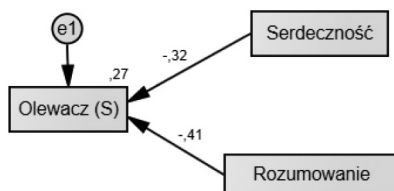


Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższych wyników, można założyć, że brak śmiałości w kontaktach interpersonalnych, któremu towarzyszy niski poziom inteligencji emocjonalnej, oraz wysoki poziom skrytości stanowią predyktory podejmowania biurokratycznego stylu kierowania cechującego się nadmiernym przywiązywaniem wagi do procedur, planów i kontroli personelu niejednokrotnie kosztem dobrych relacji z zespołem.

Parametry ostatniego modelu dotyczącego tzw. stylu „olewacza” świadczą o dobrym dopasowaniu do danych ($\text{CHI}^2(1)=0,249$; $p=0,62$; $\text{RMSEA}=0,01$; $\text{GFI}=0,99$; $\text{RMR}=0,264$), a uzyskane istotne predyktory wyjaśniają łącznie ok. 27% wariancji zmiennej objaśnianej ($R^2=0,27$). Znaczący, negatywny (ujemny), wpływ na stosowanie tzw. stylu „olewacza” okazały się mieć rozumowanie ($\beta=-0,41$; $p<0,001$) i serdeczność ($\beta=-0,32$; $p<0,001$).

Rysunek 8. Oszacowany model regresji wielorakiej dla zmiennej styl olewacz (S)



Źródło: opracowanie własne

Można zatem założyć, iż osoby preferujące samotność nad pracę w zespole nie zainteresowane kontaktem i współpracą, ostrożne w relacjach, a także mające trudności w logice przy planowaniu i analizowaniu, mogą mieć skłonności do podejmowania stylu przejawiającego się brakiem zaangażowania, uciekania od problemów jak i samego kierowania, przerzucania na barki podwładnych zarówno decyzyjności, jak i odpowiedzialności.

Analogiczna analiza poszczególnych stylów kierowania przeprowadzona została również z uwzględnieniem płci badanych menedżerów. Wyniki uzyskane w tym zakresie wykazały, iż płeć nie stanowi istotnej zmiennej pośredniczącej obserwowanych zależności, zatem pomiędzy badanymi kobietami i mężczyznami nie zaobserwowano istotnych różnic.

Dyskusja wyników

Analiza uzyskanych wyników jednoznacznie wskazuje, iż wybrane cechy osobowości i kompetencji menedżerów stanowią istotne predyktory podejmowanych stylów kierowania, potwierdzając tym samym zakładaną hipotezę. Z drugiej strony, uzyskane parametry modeli regresji wielorakiej wskazują, iż poszczególne predyktory wyjaśniają od 17% do 35% wariacji zmiennych objaśnianych, co stanowi potwierdzenie założeń sytuacyjnych teorii kierowania, iż właściwości kierownika nie stanowią jedynych zmiennych determinujących podejmowanie określonych stylów kierowania.

W zakresie szczegółowej analizy uzyskanych wyników można wskazać, iż niektóre z parametrów osobowości i kompetencji okazały się szczególnie istotne jako predyktory podejmowanych stylów kierowania. Dostrzeżono istotny wpływ takich zmiennych osobowościowych, jak: serdeczność, śmiałość, wrażliwość, bojaźliwość, samodzielność, czujność, perfekcjonizm, abstrakcyjność, dominacja, otwartość na zmiany oraz napięcie. Kompetencje komunikacyjne w wymiarze komunikacji werbalnej okazały się predyktorem istotnym w zakresie tylko jednego stylu kierowania, tj. dyrektorskiego, który utożsamiać można z demokratycznym stylem kierowania. Inteligencja emocjonalna natomiast stanowiła istotny predyktor w obrębie dwóch stylów kierowania – autokratycznego oraz biurokratycznego, w których dostrzeżono jej ujemne związki ze wskazanymi stylami. Można zatem wnioskować, iż style oparte na: instrumentalnym traktowaniu podwładnych, unikaniu kontaktów, niechęci w budowaniu dobrych relacji, lub braku zainteresowania takowymi, wiążą się negatywnie z poziomem inteligencji emocjonalnej, co pozostaje w ścisłym związku z wynikami dotychczasowych badań dotyczących roli inteligencji emocjonalnej w efektywnym kierowaniu (Palmer i wsp., 2001; Gardner, Stough, 2002; Goleman i wsp., 2002).

Typologia stylów kierowania stworzona przez B. Reddina nie jest zbyt często wykorzystywana w stosownych badaniach empirycznych, ale pozostaje w ścisłym związku z typologiami innych autorów, częściej cytowanych. Dla przykładu, styl dyrektorski, jak i styl otwarty, można utożsamiać z demokratycznym stylem kierowania cechującym się partycypacją zespołu w podejmowaniu decyzji i realizacji zadań, współuczestnictwem menedżera, adekwatnym systemem motywowania do potrzeb pracowników oraz budowaniem poprawnych relacji interpersonalnych (Kožusznik, 1985; Turner, Müller, 2005). Osoby charakteryzujące się demokratycznym stylem kierowania najczęściej wyróżnia wyższy poziom ekstrawersji bez znamion napięcia emocjonalnego, zainteresowanie ludźmi, wysoki poziom otwartości, ale i umiejętności pobudzania zespołu do pracy (Moss, Ngu, 2006; Schultz, Schultz, 2006). Analiza uzyskanych wyników pozostaje w powiązaniu z powyższymi danymi. Jako predyktory stylu dyrektorskiego wskazano bowiem wysoki poziom samodzielności, rozumowania oraz kompetencji komunikacyjnych, zaś w zakresie stylu otwartego wysoki poziom otwartości na zmiany, wrażliwość na potrzeby i uczucia innych bez znamion napięcia odczuwanego w kontaktach społecznych.

Do kategorii stylów autokratycznych, cechujących się instrumentalnym nastawieniem do podwładnych, egzekwowaniem posłuszeństwa i dyscypliny, nadmiernym kontrolowaniem (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001), zakwalifikować można dwa wyróżnione przez B. Reddina, styl autokratyczny oraz styl autokraty życzliwego. Zasadniczą różnicą pomiędzy nimi jest zachowywanie pozorów zainteresowania pracownikami przez autokratę życzliwego (Schultz, Schultz, 2006). Styl ten jednak (ze względu na choćby skuteczne maskowanie się menedżera) nie wywołuje tak negatywnych reakcji wśród podwładnych jak styl klasycznie autokratyczny (Żemi-gała, 2011; Maqsood i wsp., 2013). W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele badań dotyczących powiązań pomiędzy osobowością a autokratycznym stylem zarządzania, szczególnie podkreślających znaczenie autokratycznej osobowości, chęci dominacji oraz podporządkowywania sobie innych (Terelak, 2005). W badaniu zaprezentowanym w niniejszym opracowaniu uzyskano także istotne związki pomiędzy poszczególnymi zmiennymi podmiotowymi menedżera a stylami autokratycznymi. I tak w zakresie stylu klasycznie autokratycznego predysponowane są osoby cechujące się wysokim stopniem dominacji przy braku lub niskim poziomie wrażliwości społecznej i inteligencji emocjonalnej. W przypadku natomiast stylu autokraty życzliwego, stwarzającego złudne pozory, iż autokratą nie jest, predysponowane są osoby o wysokim poziomie perfekcjonizmu, czujności w relacjach społecznych, wysokim stopniu rozumowania przy niskiej wrażliwości w kontaktach interpersonalnych.

Style ugodowy oraz misjonarski można zaklasyfikować do klasycznie uległych stylów kierowania cechujących się nadmierną koncentracją na dobrych relacjach pracowniczych przy braku lub niskim poziomie zainteresowania realizacją zadań (Stoner i wsp. 2001). Najczęściej styl ten wiązany jest z silną potrzebą akceptacji i aprobaty społecznej, brakiem pewności siebie, niestabilną pozycją w grupie; utożsamiany jest z brakiem odpowiednich kompetencji menedżerskich (Moss, Ngu, 2006). W przeprowadzonym badaniu stwierdzono, iż preferencje wobec ugodowego stylu kierowania będą miały osoby cechujące się z jednej strony wysokim poziomem serdeczności, ale i bojaźliwości, czujności i odczuwanego napięcia psychicznego z drugiej. Natomiast wobec stylu misjonarskiego preferencje odczuwać będą osoby o wysokim poziomie serdeczności, ale i niskim poziomie samodzielności oraz podwyższonych tendencjach do odczuwania napięcia emocjonalnego. Widać zatem, iż typowo uległy styl kierowania, z przesadną koncentracją na ludziach, może cechować osoby, które posiadają pozytywne choć ugodowe nastawienie wobec innych, ale w kontaktach społecznych odczuwają też wiele negatywnych emocji, napięć i lęków, szczególnie przy braku poczucia kompetencji.

Styl biurokratyczny, stosunkowo często pojawiający się w różnych opracowaniach i klasyfikacjach, bywa kojarzony ze skrupulatnością i perfekcjonizmem przy wyraźnych deficytach kompetencji społecznych (Schultz, Schultz, 2006). W prezentowanym badaniu okazało się, iż skłonności do biurokratycznego zarządzania ludźmi mogą być determinowane wysokim poziomem skrytości w relacjach interpersonalnych, przy niskim stopniu społecznej śmiałości oraz niskim poziomie inteligencji emocjonalnej.

Ostatni z wyróżnionych przez B. Reddina stylów, nazwany mianem „olewacza”, utożsamiać można z klasycznym stylem dezertera czy stylem liberalnym, uciekającym od odpowiedzialności i decyzyjności (Kožusznik, 1985; 2005). Niejednokrotnie styl ten wiązany jest z brakiem kompetencji menedżerskich, brakiem odpowiednich predyspozycji do stanowisk kierowniczych, niską samodzielnością i samooceną (Turner, Müller, 2005). W prezentowanym badaniu okazało się, iż predyktorami tego stylu jest niski poziom serdeczności i niski poziom rozumowania. Można zatem powiedzieć, iż osoby o niższym poziomie sprawności umysłowej, wykazujące deficyty w zakresie logiki, planowania oraz analizowania, nacechowane nieprzyjaźnią wobec innych osób, są predysponowane do podejmowania ucieczkowego stylu kierowania polegającego na jego unikaniu.

Podsumowując, wybrane właściwości, cechy kierownika, mogą stanowić istotne predyktory podejmowanych stylów kierowania, ale nie stanowią jedyne go wyznacznika determinującego sposoby zarządzania ludźmi. Są tylko istotną częścią szerszego kontekstu sytuacyjnego. Płeć menedżerów nie stanowi istotnej zmiennej

różnicującej zaobserwowane zależności, a zatem nie zmienia zależności pomiędzy wybranymi obszarami osobowości i kompetencji menedżera a podejmowanymi przez niego stylami kierowania.

Literatura

- Barańska D. (2011), Dobór pracowników na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach państwowych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Bosiok D., Sad N. (2013), Leadership styles and creativity, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, vol. 1, nr 2
- Czerw A., Cisek S. (2003), Czynniki osobowościowe w planowaniu kariery: badanie kandydatów na stanowiska kierownicze w oświacie, w Witkowski S. A. (red.) *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, Prace Psychologiczne*, tom VI, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Eeden R. van, Cilliers F., Deventer V. van (2008), Leadership styles and associated personality traits: support for the conceptualization of transactional and transformational leadership, *South African Journal of Psychology*, vol. 38 (2).
- Gardner L., Stough C. (2002), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23/2.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wrocław – Warszawa, Wydawnictwo biznesowe Jacek Santorski
- Jaworska A., Matczak A. (2008), *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE*, wyd. 2 poprawione, Warszawa, Pracownia Testów Psychologicznych
- Judge T. A., Bono J. E. (2000), Five – factor model of personality and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, nr 5.
- Judge T. A., Bono J. E., Ilies R., Gerhardt M. W. (2002), Personality and leadership: a qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nr 4.
- Kożuszniak B. (1985), *Style kierowania: uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kożuszniak B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kucharski T. (2004), *Wprowadzenie do kwestionariusza 16PF – 5*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Maqsood S., Bilal H., Nazir S., Baig R. (2013), Manager's leadership styles and employee's job satisfaction, *Human and Social Science Research*, vol. 1, nr 2.
- Moss S. A., Ngu S. (2006), The relationship between personality and leadership preferences, *Current Research in Social Psychology*, vol. 11, nr 6.
- Palmer B., Walls M., Burgess Z., Stough C. (2001), Emotional intelligence and effective leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, nr 1.

- Peplińska (Nowakowska) A. (2008), Style kierowania oraz poziom wybranych kompetencji menedżerskich wśród kadry zarządzającej firm sektora prywatnego i publicznego, w Plopa M., Błażek M. (red.) *Współczesny członek w świetle dylematów i wyzwania: perspektywa psychologiczna*, Kraków, Wydawnictwo Impuls.
- Reddin B. (2005), *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Alma – Press.
- Schultz D. P., Schultz S. E. (2006), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa, PWN.
- Schutte N. S., Malouff J. M., Hall L. E., Haggerty D. J., Cooper J. T., Golden C. J., Dornheim L. (1998), Development and validation of a measure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, vol. 25, nr 2.
- Stachowicz- Stanusch A. (2011), Destrukcyjne strony charyzmatycznego przywództwa, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr (2001), *Kierowanie*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Terelak J. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- Turner J. R., Müller R. (2005), The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review, *Project Management Journal*, vol. 26, nr 1.
- Żemigala M. (2011), Niebezpieczeństwa w świecie menedżera, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.

Personality and Competence Predictors of Management Styles among Managers

Summary

Theories that provide the basis for creating classifications of management styles, as well as for explaining superior–subordinate relations have, over successive years, abandoned the view that a manager's properties are the only factor determining the management style that the manager will apply in managing people. Currently, what are known as situational management theories are enjoying relative popularity. In addition to subjective variables relating to the manager, they also take into account other factors, such as those associated with subordinates, the organization, and the type of task. The presented study is aimed at verifying the degree to which variables stemming from a manager's properties might serve as essential predictors of management and employee control styles. The study encompassed a total of 128 managers of both sexes, both middle and upper management. Research findings demonstrate that personality and competence variables play a significant role in choice of management style.

A l e k s a n d r a P e p l i ń s k a – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego. Obszary aktywności naukowej to: psychologia organizacji i zarządzania, psychologia pracy, relacje pomiędzy aktywnością zawodową a życiem osobistym, doradztwo karier zawodowych. Autorka kilkadziesiątu publikacji poruszających tematykę psychologii pracy, organizacji i zarządzania, a także jakości życia. Członek Polskiego Towarzystwa Psychologicznego oraz European Association of Work and Organizational Psychology.

P i o t r P o ł o m s k i – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego. Obszary aktywności naukowej to przede wszystkim: psychologia rodziny, psychologia jedynactwa, statystyka i psychometria w pracy psychologa. Autor kilkunastu publikacji poruszających tematykę: psychologicznych konsekwencji braku rodzeństwa, rodzicielskich postaw oraz specyfiki relacji w systemie rodzinnym. Współautor Kwestionariusza Relacji Rodziny (KRR) oraz Małego Elementarza Bezpieczeństwa dla dzieci klas pierwszych.

M i c h a ł B a j k o – doktorant Instytutu Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego, psycholog transportu. Obecny kierunek prac badawczych to: stres i wypalenie zawodowe lekarzy i pielęgniarek, wpływ środowiska i warunków pracy w służbie zdrowia na dobrostan psychiczny i satysfakcję z życia zawodowego. Obszar aktywności zawodowej to odnawialne źródła energii oraz projektowanie i tworzenie zestawów edukacyjnych i trenerów dla szkół średnich i uniwersytetów.