

Kryspin Karczmarczyk \*

OSOBOWOŚCIOWE WARUNKI KIEROWANIA W ORGANIZACJI FORMALNEJ

1. Wstęp

Analiza kierowania jest istotnym elementem opisu funkcjonowania organizacji formalnej oraz zachowań jednostki w grupie. W literaturze przedmiotu kierowanie odnosi się do systemu zarządzania, który ma na celu zharmonizowanie funkcjonowania struktury organizacji z uwagi na zewnętrzne i wewnętrzne zakłócenia. W ramach tak zdefiniowanego zarządzania wyróżnia się dwa jego wymiary: wymiar zadania (technologii) oraz wymiar społeczny.

Kierowanie związane jest z wymiarem społecznym. Obejmuje swym zakresem zjawiska i procesy grupowe: motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, podejmowanie decyzji, przywództwo, komunikowanie się itp. Przyjęto w związku z tym definiować kierowanie jako pewien "rodzaj związków i zależności interpersonalnych pomiędzy dwoma osobami lub większą ilością ludzi, gdzie jedna z nich stara się wpływać na inne w taki sposób, aby osiągnąć założony cel lub cele"<sup>1</sup>. W definicji tej uwypukla się procesualny charakter kierowania, co pozwala uwzględnić dynamikę zmian w środowisku organizacji formalnej. Zmiany mają charakter ciągły, i to zarówno w kierowanych zespołach (rotacja), w realizowanych zadaniach czy też w środowisku organizacji. Dynamika tych zmian wpływa na stopień pewności bądź niepewności działania jednostki, a tym samym na ryzyko

\* Mgr, st. asystent w Zakładzie Socjologii Przemysłu.

<sup>1</sup> J. I v a n c e v i c h, A. S z i l a g y i, M. W a l l a c e, Organizational Behavior and Performance, California 1977, s. 273.

podejmowanych decyzji. Wszystko to sprawia, że kierowanie jest relatywnym procesem. Przełożony, jeśli chce być skuteczny w swoich działaniach, musi ciągle adaptować swoje zachowania do systemu oczekiwań, wartości i interpersonalnych umiejętności swoich podwładnych, z którymi wchodzi w związki interaktywne. Decydujące znaczenie w tym procesie przystosowania się posiada zarówno osobowość przywódcy, jak i osobowość podwładnych.

Pojęcie osobowości jest niejasne i trudne do zdefiniowania. Składa się na to szereg przyczyn, a między innymi i ta, że termin ten jest stosowany w kilku dyscyplinach naukowych. W rozważaniach socjologicznych zwraca się głównie uwagę na aspekt społeczny zagadnienia pomijając niemal całkowicie wymiar biologiczny. Osobowość odnoszona jest w relacji do społeczeństwa i stanowi element opisu procesu socjalizacji człowieka. W psychologii ukształtowały się trzy wielkie nurty badawcze<sup>2</sup> - behawioryzm, psychoanaliza, psychologia poznawcza - które wywarły istotny wpływ na refleksję socjologiczną. Nurt poznawczy - aczkolwiek dość zróżnicowany - zmierza do globalnego wyjaśnienia zachowań człowieka. Zakłada celowość ludzkich zachowań, a osobowość sprowadza do nadrzędnego systemu sterującego zachowaniem jednostki. Odwołuje się do systemu konstruktywów osobistych - wprowadzonych przez G. A. Kellego - poprzez które jednostka stara się zrozumieć otaczającą ją rzeczywistość. Badając te konstrukty możemy lepiej zrozumieć zachowanie człowieka w danej sytuacji. Badacze tworzą teoretyczne konstrukty, które następnie są empirycznie weryfikowane. Na gruncie problematyki kierowania znanych jest kilka takich teoretycznych konstruktywów: skala dyferencjału semantycznego LPC F. Fiedlera, poczucie kontroli (locus of control) J. Rottera, F-skala Th. Adorno.

W koncepcjach poznawczych osobowości kluczową rolę spełnia system wartości i oczekiwań jednostki. Zakłada się bowiem, że człowiek dokonuje ocen tego wszystkiego, co może się zdarzyć, jak również ocenia zdarzenia pod kątem ich znaczenia (wartości). Oszacowanie wartości wyników, takich jak: wynagrodzenie, awans, prestiż, atmosfera pracy w zespole, zależy przede wszystkim od osobowości jednostki, a ściślej - od jej systemu struktur poznawczych oraz środowiska organizacji formalnej. Wśród psychologów istnieje prze-

<sup>2</sup> Patrz: J. K o z i e l e c k i, Koncepcje psychologiczne człowieka, Warszawa 1976.

konanie, że część struktur zawiera zakodowaną informację o hierarchii wartości. Socjologowie z kolei podkreślają, że dzięki oddziaływaniom rodziny, szkoły, grup towarzyskich, człowiek kształtuje swój system wartości, na bazie którego dokonuje oszacowania danego zdarzenia.

Osobowość człowieka nie jest jedynym czynnikiem decydującym o ocenie wartości wyników działania. Nie mniejszą rolę w tym procesie oceny odgrywa środowisko człowieka ze swoimi bodźcami. "Człowiek - pisze M. Hirszowicz - dokonuje zgodnie ze swą wiedzą, systemem wartości, uczuciami, dążeniami swego rodzaju wyboru tych [elementów sytuacji - K. K.], które mają dla niego aktualnie znaczenie, definiuje tę sytuację"<sup>3</sup>. Środowisko organizacji formalnej jest homogeniczne ze względu na określone role, normy, przepisy, instrukcje itp. Jednostki znają swoje prawa i obowiązki, w związku z tym nie może być dowolnej interpretacji zarządzeń, a jedynie dostosowanie się do ich zaleceń. Brak przystosowania się do norm systemu uważany jest za przejaw zachowań dezorganizujących. Zgodność zachowań uczestników organizacji z jej celami i zarządzeniami przyjmowana jest za oznakę działań funkcjonalnych. Zachowania takie są wysoce ustrukturalizowane, gdyż środowisko organizacji formalnej maksymalnie redukuje działania o charakterze dyskrecjonalnym. A więc takie zachowania, które są wynikiem woli i potrzeb samych pracowników.

Daniel Kahn i Robert L. Katz pisząc o sformalizowanym systemie ról zauważają, że w organizacji formalnej tylko część osobowości jednostki jest wykorzystana, czyli tylko w pewnym stopniu zaangażowana jest w jeden wyłącznie układ organizacyjny<sup>4</sup>. Wynika to z faktu realizacji przez człowieka wielu ról w swoim życiu, bowiem przynależy on równocześnie do wielu organizacji. Dotyczy to w równym stopniu kierownika i podwładnego.

W artykule przedstawione zostaną dane empiryczne i pewne hipotetyczne uogólnienia dotyczące osobowościowych warunków kierowania w organizacji formalnej.

<sup>3</sup> M. H i r s z o w i c z, Przyczynek do socjologicznej koncepcji przedsiębiorstwa, [w:] Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym, red. J. S z c z e p a ń s k i, Warszawa 1963, s. 50.

<sup>4</sup> D. K a t z, R. K a h n, Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, s. 85.

## 2. Struktura cech osobowościowych a kierowanie

W ostatnich dziesiątkach lat ukształtowały się w obrębie badań nad kierowaniem dwie odmienne orientacje. Jedną z nich odwołuje się do "struktury psychicznej jednostki" i została nazwana teorią cech. Badania nad kierowaniem rozpoczęto od poszukiwania specyficznych cech osobowościowych u jednostek, które pełniły role przywódcze w grupie. W modelu teoretycznym "teorii cech" założono, że w każdej zbiorowości można wyróżnić cechę wzorcową charakteryzującą skutecznego przywódcę.

Teorię cech łączy się często z tradycją psychometryczną w psychologii, która swoimi korzeniami sięgała jeszcze do teorii ewolucji K. Darwina. Zakłada się w niej, że różnice jednostkowe są istotne dla przetrwania danego gatunku. Założenie to znajduje pełny wyraz w pracach ojca psychometrii - R. Galtona. Późniejsi badacze - R. Cattell, J. Guilford, W. Eysenck - akceptowali w mniejszym lub większym stopniu przesłanki wynikające z prac K. Darwina. Podkreślali przy tym różnice w zachowaniach jednostek, które wynikały z istnienia "wewnętrznej struktury" (cech). Wskazywano na ich niezmienną w czasie oraz niezależność od struktury sytuacji. Cechy te uważano za wrodzone u jednostki, i przyznawano im decydujący wpływ na zachowanie. "Możemy poznać jednostki, jak one działają, przez badanie, co różni je między sobą"<sup>5</sup> - twierdził J. Guilford.

Józef Kozielski skłania się ku orientacji poznawczej w definiowaniu osobowości, lecz poprzez wyróżnienie cech indywidualnych nawiązuje do tradycji psychometrycznej. Osobowość w ujęciu J. Kozielskiego jest "systemem regulacji, który składa się ze zbioru cech indywidualnych oraz zbioru relacji zachodzących między nimi"<sup>6</sup>. Formalnie zapisać to można jako:

$$\Lambda = \langle C_1, R_1; R_2 \dots R_n \rangle$$

<sup>5</sup> J. Guilford, Personality, McGraw-Hill, New York 1959, s. 15.

<sup>6</sup> J. Kozielski, Psychologiczne teorie decyzji, Warszawa 1977, s. 363.

gdzie  $C_1$  to zbiór cech indywidualnych (cechy osobowości), a  $R_1, R_2 \dots R_5$  są relacjami zachodzącymi między nimi. Do cech indywidualnych zalicza między innymi: oryginalność myślenia, poziom lęku, agresywność, autonomię, itp. Cechy te - zdaniem J. Kozielckiego - różnicują ludzi i wpływają na ich zachowania.

W badaniach nad kierowaniem poszukiwano głównie cech indywidualnych, a więc takich które odróżniały przywódcę skutecznego od nieskutecznego, członków zespołu od przełożonego, wyższy szczebel struktury organizacyjnej od niższego. Cechy te badano za pomocą szeregu testów psychologicznych.

Na przestrzeni kilkudziesięciu lat badań empirycznych weryfikowano różnorodne cechy: biograficzne, emocjonalne, fizyczne, intelektualne i szereg innych.

Ralph M. Stogdill dokonał krytycznego przeglądu wszystkich badań nad cechami na przestrzeni lat 1907-1948 oraz 1948-1970 i wyróżnił sześć ich kategorii<sup>7</sup>. Są to cechy:

- a) fizyczne (wiek, waga, wygląd zewnętrzny);
- b) społeczne (wychowanie, status);
- c) zdolności (inteligencja, wiedza);
- d) osobowości (kreatywność, niezależność);
- e) związane z zadaniem (inicjatywa, odpowiedzialność);
- f) towarzyskie (popularność, atrakcyjność).

W pierwszej analizie skoncentrowano się na 124 badaniach empirycznych, w drugiej na 163. Mimo dużego materiału dowodowego nie udało się R. Stogdillowi wyróżnić uniwersalnej cechy, która powinna charakteryzować skutecznego przywódcę. Wyróżnione cechy okazały się słabymi predyktorami powodzenia w kierowaniu. W podsumowaniu swej analizy badawczej R. Stogdill stwierdził, że "przywódcę znamionuje silne poczucie odpowiedzialności i wykonanie zadania, siła i uporczywość w dążeniu do osiągnięcia celów, śmiałość i oryginalność w rozwiązywaniu problemów, dążenie do wykazania się inicjatywą w sytuacjach społecznych, pewność siebie i świadomość osobistej tożsamości, gotowość do zaakceptowania konsekwencji decyzji i działań, gotowość do absorpcji interpersonalnego stresu, gotowość znoszenia frustracji i zahamowań, zdolność wpływu na zachowa-

<sup>7</sup> R. S t o g d i l l, Handbook of Leadership, A survey of theory research, New York 1974.

nia innych osób, zdolność do strukturalizacji społecznego systemu interakcji"<sup>8</sup>.

Teoria cech spotkała się z ostrą krytyką. Wykazano bowiem w badaniach empirycznych, że niemożliwe jest odkrycie "psychicznej struktury" charakteryzującej skutecznego przywódcę. Cechy można wyszukiwać w nieskończoność i istnieje małe prawdopodobieństwo, że uda się w końcu odnaleźć taką cechę lub rodzinę cech, które by warunkowały powodzenie lub niepowodzenie w kierowaniu.

W teorii cech skoncentrowano się na badaniu atrybutów przywódcy, pozostawiając poza obszarem badawczym osobowość podwładnych. Redukcja jednego elementu procesu kierowania zaważyła w poważnym stopniu na wynikach badawczych.

Fred E. Fiedler i Martin M. Chemers podkreślają, iż cechy osobowościowe jednostki analizowane pojedynczo prawdopodobnie nie mają istotnego wpływu na realizację zadania<sup>9</sup>. Wskazuje to zarazem, że twierdzenia o skutecznym bądź nieskutecznym przywódcy oparte na opisywaniu cech są bezpodstawne. Bardziej uzasadnione wydaje się mówienie o efektywnym przywódcy w realizacji określonego zadania i bywającym nieefektywnym wobec innego zadania. Struktura sytuacji okazuje się istotnym elementem warunkującym skuteczność kierowania. Victor Vroom w związku z tym proponuje, aby badania nad cechami związać z określoną sytuacją. "Ostatecznie - twierdzi V. Vroom - możliwe jest określenie klasy bądź rodziny sytuacji, dla których możliwe będzie określenie charakteru zależności między osobowością jednostki i kryteriami efektywności. Pozwoli to wskrzesić koncepcję cech przywódczych w nieco zmodyfikowanej formie. Zamiast ogólnej cechy stosowanej we wszystkich sytuacjach, kierowanie może być wyrażone jako zestaw wysoce specyficznych cech, z których każda może być stosowalna w wyraźnie zdefiniowanych sytuacjach"<sup>10</sup>.

Próbą takiego wskrzeszenia teorii cech, przez powiązanie jej

<sup>8</sup> Ibidem, s. 462.

<sup>9</sup> F. F i e d l e r, M. C h e m e r s, Leadership and Effective Management, Illinois 1974.

<sup>10</sup> V. V r o o m, Leadership, [w:] Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. M. D u n n e t t e, Chicago 1976, s. 1528.

ze strukturą sytuacji, są badania nad ilorazem inteligencji przywódcy. Postępowanie to budzi szereg kontrowersji.

W szeregu badaniach empirycznych uzyskano wyniki wskazujące na zróżnicowane zależności między inteligencją przywódcy a skutecznością jego działania. Związki korelacyjne przyjmowały wielkości od 0,22 do  $(-0,28)^{11}$ . Wielkości tych związków korelacyjnych wskazują, iż zależności nie zostały do końca zinterpretowane. Należy założyć, że muszą istnieć warunki, które wpływają na dynamikę tych zależności. Warunki te F. Fiedler i A. Leister określają następująco: "... droga między tym co myśli przywódca a co ukazuje się w formie zachowania związanego z realizacją zadania «usłana» jest licznymi przeszkodami"<sup>12</sup>. Przeszkody te to: motywacja jednostki, jej doświadczenie zawodowe, charakter stosunków przywódcy - przełożony, oraz charakter stosunków przywódcy - zespół. Stanowią one "wielokrotny ekran" (a multiple screen), który częściowo lub całkowicie blokuje możliwości wykorzystania przez przywódcę swoich zdolności w procesie realizacji zadania. Model F. Fiedlera był weryfikowany w badaniach empirycznych, gdzie wykazano zasadność jego założeń. Wysoce stresujące stosunki interpersonalne w grupie oraz między przywódcą i przełożonym są poważną przeszkodą utrudniającą pełne spożytkowanie wrodzonej inteligencji. Wówczas w trakcie realizacji zadania, kierownik bazuje głównie na swoim doświadczeniu zawodowym, w mniejszym zaś stopniu wykorzystuje swoje możliwości intelektualne. W sytuacji gdy stosunki mają mniej stresujący charakter, kierownik w większym zakresie niż poprzednio bazuje na swoich intelektualnych zdolnościach, a w mniejszym na zawodowym doświadczeniu.

Przytoczone wyniki badań nad ilorazem inteligencji wskazują kierunek dalszych poszukiwań nad związaniem cech osobowościowych ze strukturą i dynamiką kierowania.

<sup>11</sup> Patrz: S t o g d i l l, op. cit., s. 460.

<sup>12</sup> F. F i e d l e r, A. L e i s t e r, Leader intelligence and task performance, "Organizational Behavior and Human Performance" 1977, vol. 20.

### 3. Osobowość jako modyfikator procesu kierowania

Zainteresowanie się badaczy strukturą sytuacji w badaniach nad kierowaniem spowodowało pojawienie się nowego modelu teoretycznego, tak zwanego paradygmatu (contingency) sytuacyjnego. Odwołuje się on do koncepcji systemu otwartego, uwzględniającego dynamikę kontekstu sytuacyjnego. Sytuacja ze względu na swą labilność pełni rolę modyfikatora procesu kierowania. Robert J. House i George Dessler sugerują, że sprzyja ona podwładnym w preferowaniu odpowiedniego zachowania się, jak też powoduje zmianę ich zachowań. Zmienne sytuacyjne mogą spełniać rolę nagród w procesie realizacji zadań lub też bodźców motywacyjnych ukierunkowujących zachowania podwładnych<sup>13</sup>.

W paradygmacie sytuacyjnym proces kierowania można przyrównać do modeli cybernetycznych, które opisują procesy osiągnięcia lub utrzymania pożądanego stanu systemu. Układ tego systemu jest ciągle zakłócany przez zewnętrzne bodźce, które naruszają stan pożądaną dynamiczną homeostazy. Podobnie na proces stosunków interpersonalnych w kierowaniu oddziałuje szereg zmiennych sytuacyjnych. Wpływ ich zwykle wywołuje określone zakłócenia w przebiegu procesów interakcyjnych. Przełożony, aby mógł osiągnąć założone cele, musi ciągle dążyć do utrzymania pożądanego stanu homeostazy w procesie kierowania zespołem. Zadanie kierownika sprowadza się do oszacowania dynamiki zmian sytuacji kierowania. "Czynnik zmiany jest osobliwą cechą sytuacji, która może się zmieniać przez powiększenie lub ubytek członków w zespole, zmianę w interpersonalnych stosunkach, zmianę w celach, współzawodnictwo o wpływy w grupie lub o sympatię. Cechy osobowościowe przywódcy i członków grupy są w zestawieniu wysoce stabilne. Trwałość jednostkowych wzorców ludzkich zachowań w obliczu ciągle zmieniającej się sytuacji okazuje się być zasadniczą przeszkodą spotykaną nie tylko w praktyce kierowania, lecz także w doborze kierowników"<sup>14</sup>. Dynamika sytuacji ma

<sup>13</sup> R. House, G. Dessler, The path-goal theory of leadership, [w:] Contingency Approaches to Leadership, ed. J. Hunt, Illinois 1974.

<sup>14</sup> R. Stogdill, Personal factors associated with leadership, "Journal of Psychology" 1948, vol. 25.



więc podstawowe znaczenie w analizie zależności interpersonalnych w procesie kierowania. Pozwala bowiem dostrzec te zależności i ich uwarunkowania w czasie.

Poznanie, w jaki sposób człowiek spostrzega dynamikę zmian sytuacji, ma istotne znaczenie nie tylko dla badaczy kierowania. Jedną z metod zakłada budowę konstruktów teoretycznych, które następnie są weryfikowane w badaniach empirycznych. W badaniach tego typu badacze starają się odkryć charakter zależności osobowości jednostki z określoną sytuacją.

Prekursorem badań nad konstruktami w kierowaniu był F. Fiedler. W swoim modelu zależnościowym<sup>15</sup> założył, iż możliwe jest badanie osobowości jednostki - zdefiniowanej przez konstrukt teoretyczny - w powiązaniu z dynamiką sytuacji. Konstrukt zbudowany przez F. Fiedlera jest wykorzystywany do pomiaru stylu kierowania. Skala dyferencjału semantycznego LPC (Least Preferred Coworker) składa się z 18 itemów.

Jedną z pierwszych interpretacji tego konstruktów zakładała, że osoby uzyskujące wysokie wyniki na skali LPC są zorientowane na stosunki interpersonalne w grupie. Z kolei jednostki o niskim wyniku na skali LPC orientują się w swoim zachowaniu na realizację zadania.

W wyniku przeprowadzenia wielu badań weryfikacyjnych nad skalą LPC, zmodyfikowano jej pierwotne założenia. Obecnie traktuje się ją jako indeks motywacyjny jednostki, łącząc z hierarchią realizowanych celów. Fred Fiedler przyjmuje, że przełożony w organizacji formalnej może skupić się tylko i wyłącznie na realizacji celu podstawowego, na przykład na wykonaniu zadania. Cechuje to przywódcę, który ma niski wynik na skali LPC. Uzyskanie pozytywnych związków emocjonalnych z podwładnymi w sytuacji pracy ma dla niego drugorzędne znaczenie. Dla osób o wysokim wyniku na skali LPC pozytywne związki emocjonalne w grupie posiadają kluczowe znaczenie, natomiast realizacja zadania schodzi na drugi plan. W sytuacjach niejasnych i stresujących, jednostki koncentrują się zasadniczo na realizacji podstawowych celów, rezygnując z celów, które mają dla nich drugorzędne znaczenie. Sytuacje wyraźnie ustrukturalizowane (niekonfliktowe) umożliwiają przełożonym osiągnięcie obu rodzajów

<sup>15</sup> F. F i e d l e r, A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967.

założonych celów. Wyniki badań empirycznych potwierdzają przyjętą przez F. Fiedlera interpretację skali LPC. Dla przykładu, w badaniach G. Greena, D. Nebekera, M. Boni wykazano, że w sytuacji zagrożeniowej przełożeni z wysokim wynikiem LPC byli bardziej zorientowani interpersonalnie, podczas gdy osoby z niskim LPC koncentrowały się bardziej na realizacji zadania<sup>16</sup>.

Na bazie modelu zależnościowego i skali LPC F. Fiedler zbudował specjalny program treningu kierowników, tzw. Leader Match<sup>17</sup>. Model ten opiera się na założeniu, iż łatwiej jest zmienić sytuację kierowania niż osobowość jednostki lub strukturę motywacyjną. W stosunku do podobnych modeli teoretycznych<sup>18</sup>, które przywiązywały zasadnicze znaczenie do zmiany osobowości jednostki, F. Fiedler założył zmienność sytuacyjną. Jednostka w procesie treningu uczy się modyfikować swoją sytuację kierowania, dostosowując ją do swoich potrzeb i celów. Struktura sytuacji ulega ciągłej zmianie, przez co styl kierowania właściwy w jednym momencie ( $t_1$ ) nie może być skuteczny w innym. Tak więc, kierownik musi przystosowywać swoje zachowanie do zmieniających się warunków otoczenia, jeśli chce pozostać efektywny.

W coraz większym zakresie wykorzystuje się konstrukt teoretyczny - poczucie kontroli (locus of control) w badaniach empirycznych nad kierowaniem. Konstrukt stworzony został przez J. B. Rottera<sup>19</sup> i wywodzi się z teorii społecznego uczenia się. Jean B. Rotter, w zależności od sposobu percypowania sytuacji i możliwości oddziaływania na nią, wyodrębnia ludzi z poczuciem kontroli wewnętrznej i zewnętrznej. Poczucie kontroli wewnętrznej występuje u tych osób, które spostrzegają swoje wyniki jako zależne od nich samych, w przeciwieństwie do ludzi przekonanych, iż los (zewnętrzne otoczenie) w głównej mierze warunkuje wyniki ich zachowania.

<sup>16</sup> G. Green, D. Nebeker, M. Boni, Personality and situational effects on leader behavior, "Academy of Management Journal" 1976, vol. 19.

<sup>17</sup> F. Fiedler, L. Mahar, The effectiveness of contingency model training, "Personnel Psychology" 1979, vol. 32.

<sup>18</sup> Patrz: R. Blake, J. Mouton, The managerial grid, Houston 1964.

<sup>19</sup> J. Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, "Psychological Monographs" 1966, No 80.

Konstrukcję poczucia kontroli wykorzystał R. House w swoim modelu teoretycznym kierowania droga - cel<sup>20</sup>. Przyjął go jako istotny modyfikator związków interaktywnych w procesie kierowania. Badania D. Duranda i W. Norda<sup>21</sup>, a następnie A. Abdel-Halima<sup>22</sup> potwierdziły założenia przyjęte w modelu droga - cel. Wykazano w nich, że poczucie kontroli jest istotnym wymiarem osobowości, który wpływa modyfikująco na kierowanie w organizacjach formalnych. Podwładni o zewnętrznym poczuciu kontroli bardziej angażowali się w proces swojej pracy, gdy zachowania przełożonego miały charakter strukturalizujący, a byli zadowoleni wówczas, gdy działania ich zwierzchnika nacechowane były troską o zespół.

Pod koniec lat pięćdziesiątych V. Vroom<sup>23</sup> wykorzystał F-skale autorytaryzmu Th. Adorno do badań nad kierowaniem. Od tego momentu włączono osobowość autorytarną do badań empirycznych. Bada się tym konstruktem wpływ osobowości autorytarnej na interakcje między partycypacją podwładnych w rozwiązywaniu zadania a stopniem ich zadowolenia.

George Dessler odkrył, że w grupie podwładnych, którzy wykonywali proste zadania, preferowany był styl strukturalizujący, szczególnie przez pracowników o osobowości wysoce autorytarnej. Styl partycypacyjny nad strukturalizującym przedkładali podwładni o osobowości nieautorytarnej. Przy zadaniach złożonych (niezrutynizowanych) styl strukturalizujący był preferowany w równym stopniu przez obie grupy. Wynik ten doprowadził G. Desslera do wniosku, że struktura zadania i osobowość podwładnych oddziałują równocześnie na przebieg procesu kierowania i należy je badać razem. Jeśli w badaniach uwzględni się tylko jedną z tych zmiennych modyfikujących, może się okazać, że nie będzie ona pełniła roli modyfikatora<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> R. H o u s e, A path-goal theory of leader effectiveness, "Administrative Science Quarterly" 1971, vol. 16.

<sup>21</sup> D. D u r a n d, W. N o r d, Perceived leader behavior as a function of personality, "Academy of Management Journal" 1976, vol. 19.

<sup>22</sup> A. A b d e l - H a l i m, Personality and tasks moderators of subordinate responses, "Human Relations" 1981, vol. 34.

<sup>23</sup> V. V r o o m, Some personality determinants of the effects of participation, "Journal of Abnormal and Social Psychology" 1959, vol. 59.

<sup>24</sup> G. D e s s l e r, An investigation of the path-goal theory of leadership, "Journal of Contemporary Business" 1974, vol. 3.

Robert J. House i Terence Mitchell dokonali przeglądu kilku badań, w których wykazali, że stosunki między partycypacją podwładnych i ich zadowoleniem były modyfikowane przez niski stopień autorytaryzmu<sup>25</sup>. Przytoczone wyniki z badań empirycznych nad konstrukcjami teoretycznymi osobowości jednostek ukazują zasadność takich badań. Być może uwzględnienie w badaniach empirycznych w szerszym zakresie niż dotychczas wymiarów osobowości podwładnych oraz przełożonych pozwoli lepiej zrozumieć istotę procesu kierowania.

#### 4. Hierarchie celów przełożonych i podwładnych

Na wstępie tego artykułu zaznaczono, iż w procesie poznania jednostki kluczową rolę spełnia jej system wartości i oczekiwań. Zarówno przełożeni i podwładni w środowisku pracy dążą do realizacji określonych swoich celów. Jedni koncentrują się na wynagrodzeniach za swoją pracę, inni z kolei przywiązują większe znaczenie do awansu zawodowego. Hierarchia celów jednostki determinowana jest między innymi przez jej system wartości i oczekiwań. Co dla jednych jest wartościowe, dla innych posiada mniejsze znaczenie. Poznanie tych wartości i ich roli w procesie kierowania jest nie mniej ważne od czynników strukturalnych organizacji. O znaczeniu ich w kierowaniu świadczą wyniki z badań empirycznych przeprowadzonych w roku 1981 w sześciu przedsiębiorstwach<sup>26</sup>. W badaniach tych, po przeprowadzeniu wstępnego pilotażu, wyselekcjonowano 14 wyników (celów), które następnie poddano ocenie przez dozór produkcyjny (mistrzowie) oraz pracowników. W celu ustalenia ich ważności proszono respondentów, aby dokonali najpierw wyboru dwóch, posiadających dla nich wyjątkowe znaczenie. A więc takich, którym przypisują maksymalną wartość. Po wyborze dwóch, następnie dokonywali wyboru kolejno: trzech, czterech, trzech i dwóch celów pod względem stopnia malejącego znaczenia dla nich. Na koniec jeszcze

<sup>25</sup> R. House, T. Mitchell, Path-goal theory of leadership, "Journal of Contemporary Business" 1974, vol. 3.

<sup>26</sup> K. Karczmarczyk, Uwarunkowania dynamiki kierowania w organizacji formalnej, praca doktorska, Instytut Socjologii UŁ (1983).

raz respondenci oceniali wszystkie 14 celów, lecz już pod względem możliwości ich realizacji w swoim środowisku pracy.

W dwu tabelach (1, 2) przedstawiono hierarchię tych celów oraz możliwości ich zrealizowania w przedsiębiorstwie przez mistrzów i pracowników.

T a b e l a 1

Ocena celów i możliwości ich realizacji  
przez mistrzów w przedsiębiorstwie

Lp.	Cele mistrzów	Wartość celu	Stopień realizacji celu
1	Wykorzystanie swoich zdolności	3,71	0,66
2	Podejmowanie decyzji	3,40	0,44
3	Zrozumienie i pomoc ze strony przełożonego	3,36	0,48
4	Wynagrodzenie odpowiednie do potrzeb	3,35	0,19
5	Zyskanie sympatii i uznania u kolegów	3,32	0,59
6	Osobisty rozwój	3,15	0,58
7	Wykazanie się wynikami swej pracy	3,14	0,60
8	Wnoszenie osobistego wkładu do rozwoju przedsiębiorstwa	3,13	0,58
9	Praca z faktyczną odpowiedzialnością	2,85	0,40
10	Niesienie pomocy innym współpracownikom	2,80	0,51
11	Kierowanie pracą podwładnych	2,70	0,47
12	Możliwość awansu w przedsiębiorstwie	2,43	0,20
13	Wykonywanie interesującej pracy	2,39	0,29
14	Realizacja pracy na swój sposób	2,23	0,15

Ź r ó d ł o: Badania własne ankietowe 1981 r.

Mistrzowie cenili najwyżej: wykorzystanie swoich zdolności, podejmowanie decyzji oraz zrozumienie i pomoc ze strony przełożonych w swej pracy. Możliwości ich realizacji były także stosunkowo wysokie w przedsiębiorstwie. Przypisanie tak wysokiej rangi tym celom przez mistrzów można częściowo wytłumaczyć charakterem pracy dozoru produkcyjnego. Mistrzowie stanowią trzon kadry produkcyjnej i trudno wyobrazić sobie ich pracę bez możliwości podejmowania de-

cyzji, czy pomocy i zrozumienia ze strony przełożonych. Mistrzowie jednak przedkładają wykorzystanie swoich zdolności nad pozostałe cele. Znaczenie tego celu dla dozoru produkcyjnego stanie się bardziej zrozumiałe, jeśli uwzględni się wiek badanych ( $\bar{x} = 33$  lata). Stosunkowo młody wiek mistrzów miał istotny wpływ na preferencję tego celu.

T a b e l a 2

Ocena celów i możliwości ich realizacji  
przez pracowników w przedsiębiorstwie

Lp.	Cele pracowników	Wartość celu	Stopień realizacji celu
1	Zgrany kolektyw w miejscu pracy	3,73	0,57
2	Praca w czystym i bezpiecznym otoczeniu	3,52	0,43
3	Fachowa pomoc ze strony przełożonego	3,48	0,54
4	Stawki płacowe oparte na wielkości wysiłku włożonego w wykonanie pracy	3,27	0,29
5	Wykorzystanie swojej wiedzy i zdolności	3,21	0,50
6	Wynagrodzenie odpowiednie do potrzeb	3,17	0,41
7	Podejmowanie decyzji w pracy	3,15	0,41
8	Działania kierownictwa oparte na propozycjach pracowników	3,01	0,20
9	Pomoc kierownictwa w rozwiązywaniu osobistych problemów pracowników	2,79	0,36
10	Wykazanie się wynikami swojej pracy	2,77	0,54
11	Wykonywanie interesującej pracy	2,68	0,35
12	Wniesienie osobistego wkładu do rozwoju przedsiębiorstwa	2,62	0,44
13	Awansowanie w przedsiębiorstwie	2,61	0,25
14	Osobisty rozwój	1,99	0,28

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

Pracownicy przywiązywali największe znaczenie do zgranego kolektywu w miejscu pracy, pracy wykonywanej w czystym i bezpiecznym otoczeniu oraz do fachowej pomocy ze strony przełożonych. Prawdopodobieństwo ich realizacji było wysokie i zależało od charakteru zachowań dozoru produkcyjnego. W sytuacji, gdy zachowania mistrza

miały charakter strukturalizujący, możliwości realizacji tych celów zwiększały się. Przypisanie kolektywowi pracowniczemu tak wysokich wartości (w obu przypadkach na pierwszym miejscu) wynikało - tak jak u mistrzów - z charakteru wykonywanej pracy. Na większości badanych wydziałów produkcyjnych praca miała charakter taśmowy, i ostateczny jej wynik zależał w dużym stopniu od zgranego zespołu.

Przedstawione powyżej rozważania na temat kierowania i osobowości jednostki nie miały na celu ukazanie wyczerpującej charakterystyki zagadnienia, lecz jedynie służyły zarysowaniu kierunków ich analizy. Jak starano się wykazać, możliwe jest reaktywowanie teorii cech przez powiązanie jej ze strukturą i dynamiką sytuacji. Badacz koncentruje się wtedy na wykryciu zależności określonej cechy z efektywnością kierowania w odniesieniu do kontekstu sytuacyjnego.

Osobowość jednostki może być też badana w relacji do kierowania jako modyfikator tego procesu. Jest wtedy jedną z wielu zmiennych sytuacyjnych, która oddziałuje na procesy interaktywne między przełożonym i podwładnym.

Wreszcie osobowość jednostki można badać także poprzez jej system wartości i oczekiwań, który steruje jej zachowaniem. Zaprezentowane wyniki z badań empirycznych potwierdzają słuszność tezy o zróżnicowanych celach uczestników organizacji formalnej. Wykonywana praca prowadzi w większym lub mniejszym stopniu do realizacji tych celów.

Kryspin Karczmarczyk

THE PERSONALITY CONDITIONS FOR MANAGEMENT  
IN A FORMAL INSTITUTION

A variety of personal features were analysed in the research of management. The Feature Theory has been sharply criticized since it has been proved that it is impossible to discover a "mental structure" characterizing an efficient manager.

A combination of personality features (such as intelligence) with the structure of the situation permits to reactivate the Feature Theory in a slightly modified form. Several theoretical constructs: the Semantic Differential Scale LPC by F. Fiedler, the Locus of Control by J. Rotter and the F-scale by Th. Adorno serve the study of personality features by referring them to the structure and dynamics of the situation of management.