

## WSTĘP

W nowocześnie zarządzanych organizacjach, opartych na wiedzy i idei kapitału ludzkiego, wymaga się „nowoczesnego” kierowania ludźmi. Od końca XX wieku społeczeństwa, a tym samym przedsiębiorstwa, podlegają niezwykle gwałtownym przemianom. Wraz z tymi przeobrażeniami wyraźnej transformacji uległy role menedżerskie i zmieniły się oczekiwania wobec osób zarządzających. Obecnie największy akcent położony jest na poszukiwanie czynników determinujących sukces w pracy menedżera, co niejako wymusiło potraktowanie problematyki kierowania ludźmi w sposób pogłębiony, wielowymiarowy, przechodząc od paradygmatu kierowania do paradygmatu przywództwa.

Przywództwo i idea rozwijania zdolności przywódczych znane są od czasów starożytności. Już Platon dzielił ludzi na przywódców i tych nazywał „ludźmi ze złota” i na tych, którzy do tej roli nie byli przeznaczeni i tych określał „ludźmi z brązu” (Avery 2009). Zainteresowanie problematyką przywództwa trwa więc od tysiącleci i choć inny był kontekst rozpatrywania tej idei, to dyskutowane w tym obszarze zagadnienia podobne były do tych, o których dyskutuje się dzisiaj w odniesieniu do nowoczesnych przedsiębiorstw.

Współczesna rzeczywistość rynkowa, charakteryzująca się nieustannymi zmianami skutkuje tym, że organizacje muszą funkcjonować w warunkach coraz mniej stabilnych i niepewnych. Stąd obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, wzrasta zapotrzebowanie na menedżerów – przywódców, którzy będą potrafili mobilizować i wykorzystywać potencjał ludzki organizacji, przyczyniając się do jej wzrostu, dynamizowania wartości oraz przezwyciężania przeszkód i ograniczeń, warunkowanych konkurencyjnym rynkiem.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji i modeli przywództwa, eksponujących inne wymiary i czynniki zapewniające sukces przywódczy. Żadne z nich nie jest jednak podejściem rozstrzygającym i wyjaśniającym wszystkie wątpliwości. Liczne rozważania naukowe oraz wielość podejść badawczych nakazuje raczej przyjąć, iż problematyka przywództwa stanowi przedmiot dociekań w wielu dyscyplinach naukowych i rozpatrywana jest w sposób wielopłaszczyznowy. Złożoność tego terminu powoduje, iż aby lepiej zrozumieć przywództwo, badacze koncentrują się na wybranych, wąskich aspektach tej problematyki, badając jej elementy składowe. Trudność w zakresie prowadzenia badań nad przywództwem oraz wypra-

cowania kompleksowej teorii przywództwa związana jest z jego istotą. Proces przewodzenia obejmuje zachowanie przełożonego, grupę, która podlega przewodzeniu i cele, które należy osiągnąć. Interakcje, jakie zachodzą między tymi aspektami trudno poddają się badaniom i analizom, a stanowią o istocie procesu przewodzenia. Warto jednak podejmować próby uzgodnień i uściśleń w tym względzie, gdyż przywództwo traktowane jest dzisiaj jako jedna z najważniejszych wartości, a w praktyce działania – najistotniejszych sprawności, potrzebnych nowoczesnym organizacjom.

Najbardziej ogólnie można rozumieć **przywództwo jako najnowocześniejszą, najbardziej inspirującą i najbardziej dojrzałą formę kierowania ludźmi**. Zaznaczyć jednak należy, że choć w literaturze przedmiotu *przywództwo* często określane jest jako szczególna umiejętność wywierania wpływu na pracowników, to należy ją rozumieć nie jako umiejętność stosowania technik psychomanipulacji, ale jako zdolność przejścia *od kierowania przez kontrolowanie do kierowania przez zaangażowanie*.

Wiele jest propozycji i zestawów umiejętności przywódczych, uznawanych za szczególnie cenne w organizacji przyszłości. Panuje wśród nich dosyć duża różnorodność, a nawet pewien chaos, jednak najczęściej uznaje się, iż osobowość jest tym czynnikiem, który stanowi fundamentalny wyznacznik umiejętności przywódczych.

**Zależność przywództwa od uwarunkowań osobowościowych jest na tyle silna i udowodniona w wielu badaniach z zakresu literatury przedmiotu, że warto poddać tą zależność szczegółowym rozważaniom, co stanowi cel i zakres niniejszej monografii. Celem pracy jest pomiar i interpretacja zmiennych osobowościowych w grupie menedżerskiej oraz różnic w tym zakresie między grupą menedżerską i specjalistyczną (badania porównawcze).**

W rozdziale I pracy określono pojęcie *osobowość* oraz podjęto problematykę jej dynamicznego funkcjonowania. Dla potrzeb prowadzonych rozważań i zaplanowanej metodologii badawczej w sposób szczególnie precyzyjny zaprezentowano koncepcje cech osobowości. Wielu klasycznych i współczesnych psychologów, zajmujących się problematyką osobowości uznaje cechy za podstawowe jednostki jej opisu i budowy (Pervin 2002) i właśnie w kategorii cech *osobowość* bywa opisywana najczęściej zarówno w nauce, jak i w praktyce konsultingowej (wieloletnie doświadczenie konsulingowe Autorki niniejszej pracy). W pracy omówiono trzy klasyczne teorie cech: koncepcję cech osobowości G.W. Allporta, koncepcję cech osobowości R.B. Cattella oraz koncepcję cech osobowości H.J. Eysencka. Uwzględniono równocześnie, iż w psychologii osobowości panuje współcześnie przekonanie, że charakterystyki osobowości w kontekście cech nie są wystarczające i nie ujmują osobowości w sposób całościowy (Oleś 2003).

Z tego też względu poszerzono prowadzone rozważania o klasyczną koncepcję potrzeb H.A. Murraya, który uznawał za ważny aspekt osobowości organizację potrzeb jednostki, określającą jej mechanizmy motywacyjne. **Połączenie koncepcji cech i potrzeb stanowi teoretyczne podłoże w zakresie problematyki osobowości w niniejszej monografii** i znajduje uzasadnienie z dwóch powodów: oparte jest o najnowszy nurt badawczy, w którym łączy się cechy z motywami (Cervone, Pervin 2011) oraz stanowi podejście spójne z metodologią badawczą i wykorzystanymi narzędziami pomiaru w empirycznej części niniejszej monografii.

W rozdziale II dokonano przeglądu terminów *zarządzanie, kierowanie, przywództwo, liderowanie*. Zaprezentowano także charakterystykę procesu kierowania, uznając go za podstawowy proces funkcjonowania organizacji. Dla zrozumienia jego istoty określono funkcje i role menedżerskie, szczeble kierowania oraz źródła władzy kierowniczej. Oddzielnie potraktowano *styl kierowania* jako praktyczne narzędzie pracy menedżera, odwołując się do najważniejszych i najbardziej interesujących typologii stylów kierowania. W tym kontekście prześledzono sposoby „spełniania się” procesu kierowania i ścieżkę przejścia od autokratycznych form kierowania, opartych o władzę wymuszania i nakazująco-kontrolny sposób postępowania z podwładnymi, przez podejścia demokratyczne, uznające podmiotowość pracowników, aż do przywództwa jako najwyższej formy kierowania. Dla opisu *idei przywództwa* określono go definicyjnie, przywołano modele przywództwa i przykłady koncepcji, określających kluczowe umiejętności przywódcy, zapewniające sukces przywódczy. Natomiast koncepcje przywództwa koncentrujące się na jego atrybutach osobowościowych celowo przesunięto do rozdziału III, zgodnie z zaplanowanym porządkiem prowadzonych analiz.

Rozdział III stanowi syntetyczną analizę relacji osobowość – przywództwo, osadzając przywództwo w problematyce osobowości i ukazując uwarunkowanie jego skuteczności czynnikami osobowościowymi. Dla szerokiego zobrazowania osobowościowego zdeteminowania przywództwa odwołano się do uzgodnień teoretycznych i przeprowadzonych badań dostępnych w literaturze przedmiotu, dostarczając wiedzy z zakresu uwarunkowań motywacyjnych (potrzeb i wartości), poznawczych, emocjonalnych, związanych z postawami życiowymi oraz wybranymi cechami osobowości, empirycznie sprawdzanymi przez różnych autorów. Zgodnie z przekonaniem przyjętym w nauce, iż pojedyncze cechy nie wyjaśniają i nie decydują o zachowaniach przywódczych (choć warto ich poszukiwać i poddawać je badaniom), przywołano podejścia szerzej odnoszące się do opisu osobowościowych determinantów przywództwa oraz stanowiące próbę konstruowania profili wymagań osobowościowych dla współczesnego przywódcy.

Rozdział IV obejmuje metodologię badań – określenie problemu badawczego i celu pracy, sformułowanie pytań i hipotez badawczych, prezentację grup objętych badaniami oraz charakterystykę narzędzi badawczych. Warto zwrócić uwagę, iż w pracy użyto – do pomiaru zmiennych osobowościowych – Testu Przymiotnikowego ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna (w autoryzowanym i uzgodnionym z autorami, polskim przekładzie Zenomeny Płużek z 1983 r.). Test ACL jest jednym z najbardziej znanych na świecie testów do badania osobowości (Oleś 2003). Znajduje zastosowanie w praktyce psychologicznej oraz biznesowej, w zakresie działań rekrutacyjnych, konsultingowych oraz coachingowych (źródło: praktyka rynkowa oraz doświadczenie zawodowe Autorki niniejszej pracy).

Rozdział V zawiera wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na grupie menedżerskiej i specjalistycznej oraz w grupie menedżerskiej z podziałem respondentów na płeć. Poszczególne podrozdziały prezentują szczegółową analizę (w formie tabelarycznej i graficznej) oraz interpretację psychologiczną wyników dotyczących różnic osobowościowych, mierzonych skalami testu ACL, między grupą menedżerów i specjalistów oraz menedżerów płci męskiej i żeńskiej. Dodatkowo dokonano analizy jakościowej profilu menedżerskiego, która w sensie statystycznym nie stanowi danych, które mogłyby być podstawą weryfikacji hipotez, lecz w sensie analitycznym potwierdza materiał statystyczny i dopełnia rozkładu cech osobowościowych w podlegającej badaniu grupie menedżerskiej. Następnie omówione zostały osiągnięte rezultaty w odniesieniu do sformułowanych w metodologicznej części pracy hipotez badawczych.

Rozdział VI zawiera natomiast podsumowanie uzyskanych wyników badań oraz wskazanie praktycznych wniosków z przeprowadzonych analiz, możliwych do zastosowania w praktyce menedżerskiej, a przede wszystkim stanowiących zalecenia dotyczące rozwoju i umacniania osobowości przywódczej.

**Warto również zaznaczyć, iż niniejsza praca stanowi element wieloetapowego projektu badawczego w zakresie poszukiwania osobowościowych uwarunkowań przywództwa.** W pierwszej kolejności Autorka pracy zdecydowała się podjąć badania różnicujące grupę menedżerską i specjalistyczną w zakresie stopnia nasilenia cech osobowości, mierzonych testem ACL. Stwierdzenie nasilenia określonych zmiennych w danej grupie zawodowej, w odróżnieniu od innej grupy zawodowej, upoważnia bowiem do wnioskowania o ich szczególnym udziale w zachowaniu przedstawicieli tejże grupy. Stąd rezultaty przeprowadzonych badań będą stanowiły podstawę kontynuowania poszukiwań empirycznych w zakresie zależności pomiędzy określonymi cechami osobowości a preferencjami przywódczymi.