

Beata BAJCAR, Jolanta BABIAK  
Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania  
Katedra Systemów Zarządzania  
beata.bajcar@pwr.edu.pl; jolantababiak@yahoo.com

## STYLE KIEROWANIA POLSKICH MENEDŻERÓW – UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE

**Streszczenie.** Relacje między stylami kierowania a czynnikami organizacyjnymi stały się ostatnio szczególnie ważnym obszarem badań. W organizacjach, które obecnie podlegają nieustannym zmianom, oprócz indywidualnych determinant stylów kierowania znaczenia nabierają czynniki organizacyjne kierowania. Niniejszy artykuł przedstawia wyniki badań nad identyfikacją stylów kierowania polskich menedżerów za pomocą standaryzowanego kwestionariusza Style Kierowania Menedżerów (SKM) oraz w analizie skupień identyfikacji czterech charakterystycznych profili kierowania, jak pseudokierownicy, pseudodemokracy, naturalni liderzy i makiaweliści. Ponadto zdiagnozowano organizacyjne źródła zmienności stylów kierowania. Wielozmiennowa analiza wariancji wykazała, że typ firmy, szczebel zarządzania, staż pracy i liczba podwładnych mają istotne znaczenie w odniesieniu do indywidualnego stylu kierowania ludźmi.

**Słowa kluczowe:** style kierowania, profile kierowania, czynniki organizacyjne, analiza wariancji, analiza skupień

## POLISH MANAGER'S LEADERSHIP STYLES – ORGANIZATIONAL DETERMINANTS

**Summary.** Relationships between leadership styles and organizational factors have recently become an area of focus for scientific research. Organizational factors, along with individual determinants of leadership, are becoming increasingly more important in organizations, which are nowadays in constant flux. This article presents research results pertaining to identifying leadership styles using standardized questionnaire Managerial Styles of Leading Questionnaire and *via* cluster analysis categorizing four specific leadership profiles, i.e. Pseudo managers, Pseudo democrats, Natural leaders and Machiavellians. In addition, organizational basis of variance in leadership styles was examined. Multifactor variance analysis showed that type of organization, position in management hierarchy, seniority and number of people managed play significant role in utilizing individual leadership styles.

**Keywords:** leadership styles, leadership profiles, organizational factors, analysis of variance, cluster analysis

## 1. Wprowadzenie

W psychologii kierowania zachowania kierownicze często są traktowane jako funkcja nabytych bądź wrodzonych cech osobowości, sytuacji kierowania lub interakcji właściwości jednostki (np. wzorców zachowania) i bodźców (okoliczności kierowania). Każdy menedżer funkcjonuje w pewnym niepowtarzalnym układzie, to jest sytuacji, którą określa wiele właściwości organizacyjnych, np. wielkość i struktura organizacji, typ organizacji, zajmowana pozycja w hierarchii firmy, wielkość grupy zadaniowej, staż pracy i doświadczenie, zakres odpowiedzialności przywódcy i inne. Równocześnie wiadomo, że w odmiennych sytuacjach zachowania menedżerów są spójnie, podobne, innymi słowy zgodne z dużym natężeniem charakteryzujących ich cech<sup>1</sup>. Stąd w psychologii kierowania jednym z dominujących przedmiotów zainteresowań są teorie, które wyjaśniają zachowania kierownicze, tzw. style kierowania, nadając im znaczenie zmiennych wynikających z licznych cech osobowości przywódcy i czynników określających sytuację kierowania<sup>2</sup>.

Style kierowania stanowią istotę kierowania. Kierowanie natomiast należy rozumieć jako dynamiczny proces, który wywodzi się z wzajemnego oddziaływania między przywódcą, podwładnymi i sytuacją, w której kierowanie następuje<sup>3</sup>. U podstaw koncepcji stylów kierowania leży obszar zjawisk obejmujący zachowania, postawy i procesy myślowe, które są charakterystyczne dla danego przywódcy w określonym układzie społecznym. Tak więc zarówno charakterystyki intrapersonalne, takie jak cechy osobowości i wynikające z nich zachowania, jak i czynniki zewnętrzne określające sytuację kierowania wyznaczają style kierowania. Style te można zatem zdefiniować jako względnie spójne sposoby reagowania, postawy i myślenie, manifestowane przez przywódców w sytuacji kierowania<sup>4</sup>.

Klasyczne koncepcje stylów kierowania obejmują zachowania autokratyczne i demokratyczne<sup>5</sup>, style kierowania określone jako wzgląd na ludzi (*consideration*) i inicjowanie struktury (*initiation of structure*)<sup>6</sup>, zachowania skoncentrowane na osobach (*employee centered*) i skoncentrowane na produkcji (*production centered*)<sup>7</sup>, dyrektywny (*directive*)

---

<sup>1</sup> Fiedler F.E.: A contingency model of leadership effectiveness, [in]: Berkowitz L. (ed.): Advances in Experimental Social Psychology, No. 1. Academic Press, New York 1964, p. 149-190.

<sup>2</sup> Zob. np. przegląd badań: Stodgill R.M.: Handbook of leadership. A survey of theory and research. The Free Press, New York 1974.

<sup>3</sup> Zob. np. przegląd badań: Bass B.M., Bass R.: The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications. The Free Press, New York 2008.

<sup>4</sup> Chemers M.M.: Leadership research and theory: a functional integration. "Group Dynamics: Theory, Research, and Practice", No. 4(1), 2000, p. 27-43; Nicholson N. (ed.): Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Blackwell, Oxford 1995, p. 290.

<sup>5</sup> Lewin K., Lippitt R., White R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”. "The Journal of Social Psychology Bulletin", No. 1, 1939, p. 271-299.

<sup>6</sup> Halpin A.W., Winer B.J.: A factorial study of the leaders behavior description, [in:] Stodgill R.M., Coons A.E. (eds.): Leader behavior: its description and measurement. Ohio state University Bureau of Business Research, Columbus 1957, p. 39-51.

<sup>7</sup> Stodgill R.M.: Handbook of leadership. A survey of theory and research. The Free Press, New York 1974.

i partycypacyjny (*participative*) styl kierowania w modelu Tannenbauma i Schmidta<sup>8</sup>, zachowania zorientowane na relacje (*relations oriented*) i zorientowane na zadania (*task oriented*)<sup>9</sup>, znane z badań Fiedlera. Nowsze koncepcje kierowania to kierowanie charyzmatyczne<sup>10</sup> i transformacyjne<sup>11</sup>.

W toku badań nad zachowaniami przywódczymi koncentrowano się na zidentyfikowaniu zachowań manifestowanych przez przywódców w odmiennych warunkach sytuacyjnych, które można by powiązać ze skutecznością i efektywnością podejmowanych działań<sup>12</sup>. W sytuacyjnym podejściu do badań nad kierowaniem najbardziej znana jest warunkowa teoria kierowania Freda Fiedlera<sup>13</sup>. Zintegrował on style kierowania oraz specyfikę sytuacji kierowania w celu skonstruowania układu odniesienia w celu dostosowania najkorzystniejszych warunków sytuacyjnych do zachowań kierowniczych<sup>14</sup>. W modelu Fiedlera style kierowania (w późniejszych badaniach też osobowość) traktowane są jako stałe charakterystyki przywódcy, do których należy dopasować sytuację kierowania<sup>15</sup>. Dopasowanie to determinuje skuteczność w procesie kierowania<sup>16</sup>.

W innych modelach kierowania w nurcie sytuacyjnym przyjęto, że zmiany sytuacyjne pociągają za sobą zmiany stylu kierowania. Przykładem jest teoria Herseya i Blancharda<sup>17</sup>, w której zachowanie przywódcy winno być dopasowane do kompetencji i stopnia dojrzałości podwładnych. Z kolei w teorii *drogi do celu* House'a<sup>18</sup> sytuacyjnymi moderatorami zachowań przywódczych są cechy podwładnych, cechy zadania i charakterystyki otoczenia. W zależności od konfiguracji cech sytuacji przywódca może wykorzystać różne style kierowania, np. dyrektywny, wspierający, partycypacyjny, zorientowany na osiągnięcie celów. Natomiast w teorii normatywnego podejmowania decyzji Vrooma i Yettona<sup>19</sup> badacze skupili się na stylach kierowania na podstawie procesu podejmowania decyzji przez przełożonego.

---

<sup>8</sup> Tannenbaum R., Schmidt W.: How to choose a leadership pattern. "Harvard Business Review", No. 36(2), 1958, p. 95-101.

<sup>9</sup> Znane z badań Fiedlera: Fiedler F.E. A contingency model of leadership effectiveness, [in:] Berkowitz L. (ed.): Advances in Experimental Social Psychology, No. 1. Academic Press, New York 1964, p. 149-190.

<sup>10</sup> House R.J.: Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: a response to Beyer. "The Leadership Quarterly", No. 10(4), 1999, p. 563-574.

<sup>11</sup> Bass B.M.: From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. "Organizational Dynamics", No. 18(4), 1990, p. 19-31.

<sup>12</sup> Northouse P.G.: Leadership. Theory and practice. Sage Publications Inc, Thousand Oaks 2007.

<sup>13</sup> Fiedler F.E.: A contingency... (1964), ibidem.

<sup>14</sup> Fiedler F.E.: The leadership game: matching the man to the situation. "Organizational Dynamics", No. 4, 1976, p. 6-16.

<sup>15</sup> Fiedler F.E., House R.J.: Leadership theory and research: a report of progress, [in:] Cooper C.L., Robertson I.T. (eds.): Key reviews in managerial psychology. Concepts and research for practice. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 1996, p. 77-92.

<sup>16</sup> Fiedler F.E.: The leadership, op.cit., p. 6-16.

<sup>17</sup> Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D.E.: Management of organizational behavior. Leading human resources. Prentice Hall, Upper Saddle River 2001.

<sup>18</sup> House R.J.: Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and reformulated theory. "The Leadership Quarterly", No. 10(4), 1996, p. 323-352.

<sup>19</sup> Vroom V.H., Jago A.G.: On the validity of the Vroom-Yetton model. "Journal of Applied Psychology", No. 63(2), 1978, p. 151-162.

W teorii tej kluczową rolę odgrywają czynniki determinujące wykorzystanie odpowiedniego stylu kierowania, do których zalicza się przede wszystkim poziom wiedzy eksperckiej podwładnych i ich partycypację w procesie decyzyjnym.

Jak wynika z powyższego przeglądu badań sytuacyjnych modeli kierowania w nurcie behawioralnym, kontekst organizacyjny odgrywa ważną rolę w efektywności kierowania. Wiele cech i czynników organizacyjnych, jak płeć<sup>20</sup>, szczebel kierowania<sup>21</sup>, typ organizacji<sup>22</sup> czy wielkość grupy podwładnych,<sup>23</sup> wyznacza sytuację kierowania i różnicuje zachowania i role kierownicze.

W niniejszym artykule koncentrujemy się zatem na zilustrowaniu stylów kierowania polskich menedżerów i zróżnicowania zachowań kierowniczych w kontekście organizacyjnym. W przeprowadzonych badaniach podjęto próbę weryfikacji roli wybranych podstawowych czynników organizacyjnych, które mogą warunkować wzorce zachowań polskich menedżerów. Podejmujemy próbę określenia, czy czynniki takie jak typ organizacji, szczebel zarządzania, staż pracy i rozpiętość kierowania determinują wybór określonych stylów kierowania ludźmi. W wielu analizach statystycznych określiliśmy wzorce przywódców organizacyjnych, opierając się na dominujących stylach kierowania. Ponadto wykazaliśmy zależności stylów kierowania od czynników organizacyjnych oraz określiliśmy, który z wzorców przywódczych dominuje w sytuacji określonej przez wybrane zmienne organizacyjne.

## 2. Style kierowania polskich menedżerów

### 2.1. Metodologia badań

Do pomiaru stylów kierowania wykorzystano kwestionariusz *Style Kierowania Menedżerów (SKM)*<sup>24</sup>, który składa się z sześciu skal diagnozujących odmienne wzorce kierowania: 1) *styl strukturyzujący* jest skoncentrowany na realizowaniu zadań, przewidywaniu i wychwytywaniu błędów w pracy; wyraża się również w osobistym

---

<sup>20</sup> Eagly A.H., Johnson B.T.: Gender and leadership style. "Psychological Bulletin", No. 108(2), 1990, p. 233-256.

<sup>21</sup> Hunt J.G.: Leadership-style effects at two managerial levels in a simulated organization. "Administrative Science Quarterly", No. 16(4), 1971, p. 476-485; DeChurch L. A., Hiller N. J., Murase T., Doty D., Salas E.: Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. "The Leadership Quarterly", No. 21, 2010, p. 1069-1085.

<sup>22</sup> Lowe K.B., Kroeck K.G., Sivasubramaniam N.: Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. "The Leadership Quarterly", No. 7(3), 1996, p. 385-415.

<sup>23</sup> Hardy R.C.: Effect of leadership style on the performance of small classroom groups: A test of the contingency model. "Journal of Personality and Social Psychology" No. 19(3), 1971, p. 367-374.

<sup>24</sup> Babiak J.: Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire. "Polish Journal of Applied Psychology", No. 12(2), 2014, p. 41-64.

zaangażowaniu w przebieg pracy podwładnych, w stawianiu wysokich wymagań podwładnym i zachęcaniu do większego wysiłku; 2) *styl kontrolujący* jest ukierunkowany na zadania, dyscyplinowanie, kontrolowanie, wskazuje ponadto na skłonności kontrolujące i chęć podporządkowania podwładnych rygorowi i procedurom wypracowanych metod realizacji zadań; 3) *styl partycypacyjny* polega na włączaniu podwładnych w proces podejmowania decyzji, umożliwia im proponowanie własnych rozwiązań, wyraża poczucie bliskiej więzi z podwładnymi i skłonności do polegania na ich opinii; 4) *styl makiaweliczny* jest reprezentowany przez świadome manipulowanie, nieufność i dystans wobec współpracowników, wykorzystanie sprytu i fałszu w osiągnięciu własnych celów, akceptowanie nieetycznych i niemoralnych sposobów osiągnięcia celów przez podwładnych; 5) *styl nagradzający* jest skoncentrowany na różnych formach nagradzania za wysiłek podwładnych, wyrażaniu pochwał, informowaniu o własnej wizji działania organizacji, budowaniu profesjonalnej więzi z podwładnymi; 6) *styl zdystansowany* oznacza małe zainteresowanie przebiegiem i jakością pracy podwładnych, akceptowanie jakiegokolwiek wyniku pracy i wyraża niechęć do współpracy z podwładnymi i pasywność w działaniu oraz zaniedbania w wykonywaniu funkcji kierowniczych. Współczynniki  $\alpha$  Cronbacha dla skal SKM wahają się od 0,61 do 0,79, uzyskując zadowalający poziom spójności wewnętrznej<sup>25</sup>.

Badania zostały przeprowadzone na grupie 477 polskich menedżerów w różnych organizacjach i na różnych szczeblach<sup>26</sup>. Przebadano 145 kobiet i 332 mężczyzn w wieku od 25 do 65 lat. Wśród przebadanych byli przedstawiciele naczelnej kadry zarządzającej, dyrektorzy różnych działów i kierownicy średniego szczebla w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach oraz przedsiębiorcy i właściciele firm (por. tabela 1).

Tabela 1

Struktura badanej próby menedżerów pod względem kryteriów organizacyjnych (N = 477)

Wiek	25-30 lat	31-35 lat	36-40 lat	41-45 lat	46-50 lat	pow. 50 lat
Liczebność (%)	95 (19,9%)	116 (24,3%)	75 (15,7%)	39 (8,20%)	46 (9,6%)	106 (22,2%)
Typ organizacji	Własna firma	Firma zagraniczna	Firma krajowa	Organizacja pozarządowa		
Liczebność (%)	92 (19,3%)	156 (32,7%)	215 (45,1%)	14 (2,9%)		
Stanowisko	Prezes/członek zarządu	Dyrektor zarządzający	Dyrektor pionu	Dyrektor działu	Kierownik zespołu	Kierownik projektu
Liczebność (%)	93 (19,5%)	47 (9,9%)	46 (9,6%)	64 (13,4%)	190 (39,8%)	37 (7,8%)
Staż pracy	1-5 lat	6-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	21-25 lat	pow. 25 lat
Liczebność (%)	59 (12,40%)	115 (24,10%)	116 (24,3%)	42 (8,8%)	43 (9,0%)	102 (21,4%)
Staż kierowniczy	poniżej 1 roku	1-3 lata	4-6 lat	7-9 lat	powyżej 9 lat	

<sup>25</sup> Cronbach L.J.: Coefficient alpha and the internal structure of tests. "Psychometrika", No. 16, 1951, p. 279-334.

<sup>26</sup> Babiak J.: Polish Managers', op.cit., p. 41-64.

cd. tabeli 1

Liczebność (%)	59 (12,4%)	164 (34,4%)	103 (21,6%)	45 (9,4%)	103 (21,6%)	
<b>Liczba podwładnych</b>	<b>1-3 osoby</b>	<b>4-6 osób</b>	<b>7-10 osób</b>	<b>10-15 osób</b>	<b>15-20 osób</b>	<b>pow. 20 osób</b>
Liczebność (%)	86 (18,0%)	98 (20,5%)	76 (15,9%)	63 (13,2%)	30 (6,3%)	124 (26,0%)

Źródło: Opracowanie własne.

## 2.2. Style kierowania polskich menedżerów – rezultaty analizy skupień

W pierwszej kolejności zostaną przedstawione rezultaty dotyczące preferowanych stylów kierowania menedżerów i wzorce przywódców organizacyjnych na podstawie dominujących stylów kierowania. Następnie w wyniku wielozmiennowej analizy wariancji zostaną przedstawione zależności stylów kierowania od czynników organizacyjnych. W tabeli 2 znajdują się szczegółowe charakterystyki rozkładu wyników dla stylów kierowania.

Tabela 2

Charakterystyki rozkładu stylów kierowania (N=477)

	Minimum	Maksimum	M	SD	Skośność	Kurtoza
Styl strukturyzujący	29	60	49,17	5,66	-0,29	0,05
Styl kontrolujący	10	35	22,28	4,73	-0,03	-0,37
Styl partycypacyjny	9	30	21,49	3,54	-0,55	0,49
Styl makiaweliczny	11	49	27,71	6,98	0,38	-0,11
Styl nagradzający	8	30	23,53	3,62	-0,64	0,69
Styl zdystansowany	9	41	22,54	5,10	0,42	0,75

Źródło: Opracowanie własne<sup>27</sup>.

Wartości współczynników skośności analizowanych zmiennych nie przekraczają wartości absolutnej 1, co wskazuje na niewielkie odchylenia rozkładów od symetrii<sup>28</sup>. Najwyższą wartość współczynnika skośności wykazują style nagradzający i partycypacyjny, co oznacza, że jest nieco więcej wysokich wyników (wyniki są skumulowane powyżej wartości średniej). Współczynniki kurtozy stylów kierowania w niewielkim stopniu odbiegają od rozkładu normalnego. Najwyższą wartość tych współczynników wykazują style zdystansowany i nagradzający, co oznacza większą kumulację wyników wokół wartości

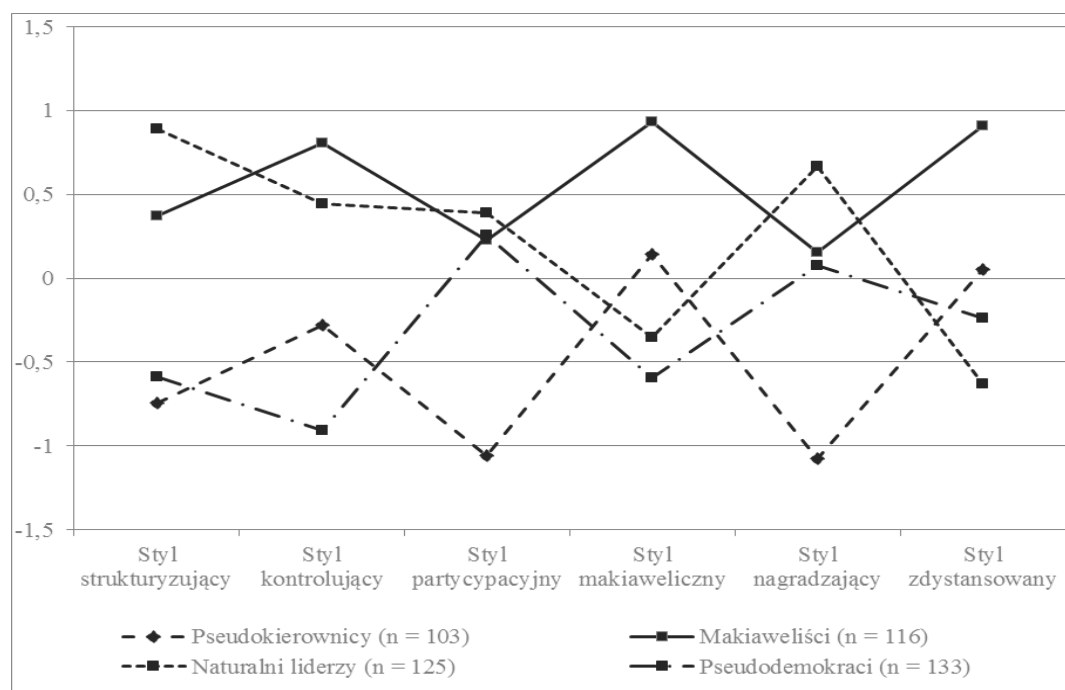
<sup>27</sup> Na podstawie szerszego projektu badawczego zaprezentowanego [w:] Babiak J.: Różnice w profilach stylów kierowania uwarunkowane przez cechy osobowości i typy umysłów menedżerów. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych, Wrocław 2010.

<sup>28</sup> Szczerbuk J., Bedyńska S.: Tabelaiczne, graficzne i liczbowe sposoby podsumowania zmiennych, [w:] Bedyńska S., Brzezicka A. (red.): Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii. ACADEMICA, Warszawa 2007, s. 62-93.

średniej<sup>29</sup>. Odchylenie standardowe otrzymało najwyższą wartość stylu makiawelicznego, wskazując, że wyniki w tej skali uzyskały najwyższe zróżnicowanie w rozrzucie wyników wokół średniej<sup>30</sup>.

### 2.3. Ogólne wzorce kierowania polskich menedżerów

W celu identyfikacji charakterystycznych wzorców stylów kierowania została przeprowadzona analiza skupień metodą k-średnich<sup>31</sup>, w rezultacie której przyjęto rozwiązanie z czterema skupieniami (por. rys. 1). Spośród testowanych wielu innych rozwiązań klasyfikacja czterech profili kierowania, tj. wzorców kierowania, spełniała kryterium największych odległości między skupieniami i względnie równomiernego rozkładu liczebności skupień, a poza tym charakteryzowała się największą spójnością interpretacji wyodrębnionych profili<sup>32</sup>.



Rys. 1. Profile kierowania polskich menedżerów – rezultaty analizy skupień

Fig. 1. Polish manager's leadership profiles – results of cluster analysis

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Zobacz szczegółowe parametry rozkładu w opracowaniu: Babiak J.: Różnice..., op.cit., s. 122-123.

<sup>31</sup> Zakrzewska M.: Miary podobieństwa i odległości dla danych ilościowych wykorzystywane przez SPSS w analizie skupień, [w:] Brzeziński J. (red.): Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 506-534.

<sup>32</sup> Porównaj szczegółowe wyniki analizy i ich interpretację w opracowaniu: Babiak J.: Różnice..., op.cit., s. 128-133.

Skupienie 1 – *Pseudokierownicy* – obejmuje 21,6% badanych i charakteryzuje się średnim poziomem stylów makiawelicznego i zdystansowanego oraz niskimi wynikami w pozostałych stylach. Oznacza to, że pseudokierownicy w niewielkim stopniu są zorientowani na realizację zadań, ograniczają możliwości partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji oraz ograniczają kontakty z podwładnymi i unikają stosowania nagród w kierowaniu i kontaktów z podwładnymi. Ogólnie pseudokierownicy charakteryzują się dużą pasywnością w pełnieniu obowiązków kierowniczych.

Druga grupa menedżerów – *Makiaweliści* (24,3% badanych) – charakteryzuje się wysokim poziomem stylu kontrolującego, makiawelicznego i zdystansowanego i średnimi wynikami stylu strukturyzującego, partycypacyjnego i nagradzającego. Dla praktyki kierowania oznacza to, że makiaweliści nie przywiązują wagi do jakości pracy i do respektowania norm moralnych w organizacji. Menedżerowie ci wykazują przeciętną aktywność w przewidywaniu błędów w pracy i w zapobieganiu nim, nagradzaniu i dzieleniu się informacjami i wiedzą, równocześnie w średnim stopniu skłonni są umożliwić podwładnym partycypację w decyzjach. Z pewnością są to menedżerowie aktywni, którzy w ramach kierowania preferują wywieranie nacisków, utrzymywanie dyscypliny, manipulowanie i stawianie na ostateczne wykonanie pracy nawet kosztem jej jakości.

*Naturalni liderzy* – 26,7 % badanych – wyróżniają się przede wszystkim skoncentrowaniem na realizowaniu zadań, przewidywaniu i zapobieganiu popełniania błędów w pracy, współpracy ze swoimi podwładnymi przez ich partycypację w decyzjach, częstym komunikowaniu się i wyjaśnianiu celów organizacyjnych, a także na korzystaniu z różnych form nagradzania za włożony wysiłek. Równocześnie menedżerowie ci charakteryzują się pewnymi skłonnościami do utrzymywania dużej dyscypliny w pracy i przestrzegania własnych wytycznych i w nieco mniejszym stopniu niż średni wykazują spryt, przebiegłość i umiejętności kreowania własnego wizerunku. Naturalni liderzy stosują zatem wiele narzędzi, jakie ma osoba formalnie sprawująca funkcję kierowniczą, które wykorzystują do osiągnięcia celów organizacji. Naturalni liderzy kierują w sposób stymulujący do większego zaangażowania i wysiłku, kładąc nacisk na realizowanie celów organizacji i stosując różne metody motywowania swoich podwładnych.

*Pseudodemokraci* (27,4% badanych) to przede wszystkim osoby mało aktywne w nadzorowaniu pracy podwładnych, myśleniu o niej w sensie przewidywania niekorzystnych zdarzeń, niechętnie dyscyplinujące i stroniące od udzielania kar, a także w małym stopniu zorientowane na osiągnięcie celów organizacyjnych. Pseudodemokraci wykazują średni stopień zaangażowania w podejmowanie decyzji wspólnie z podwładnymi, w pewnym zakresie wykazują też skłonności do nagradzania podwładnych i dzielenia się z nimi swoimi przemyśleniami. Menedżerowie ci wyróżniają się niechęcią do podejmowania wysiłku związanego z pracą i do unikania kierowniczej odpowiedzialności. Równocześnie



charakteryzują się umiarkowaną tendencją do kierowania partycypacyjnego, co w rezultacie wskazuje na pasywność w pracy i kierowaniu.

Podsumowując, można zauważyć, że wykryte profile kierowania nie wykazują dużego podobieństwa do siebie, choć na podstawie analizy współczynników  $r$  Cohena rysuje się tendencja do dwóch biegunów w strukturalizacji profili kierowania. Jeden biegun stanowią makiaweliści i naturalni liderzy, drugi natomiast pseudokierownicy i pseudodemokraci. U podstaw tych różnic leży poziom aktywności. Charakterystyką wyróżniającą profile naturalnych liderów i makiawelistów jest wysoka aktywność w działaniu. Dla naturalnych liderów jest to aktywność w autentycznym kierowaniu, wśród makiawelistów natomiast aktywność jest związana przede wszystkim z manipulowaniem. Pseudokierownicy i pseudodemokraci z kolei cechują się wysoką pasywnością zarówno w sferze pracy, tj. kierowania, jak i w obszarze budowania relacji z podwładnymi.

Powyzsze rezultaty badań wskazują na istnienie indywidualnych preferencji w ramach stylów kierowania, co nawiązuje do klasycznych koncepcji, w których różnice indywidualne w obszarze cech poznawczych i osobowościowych odgrywały istotną rolę<sup>33</sup>. Liczne wyniki aktualnych badań empirycznych wskazują, że psychologiczne dyspozycje osób kierujących w dużej mierze wpływają na to, jaki styl kierowania będzie dominował wśród wielu innych możliwych wzorów zachowań.

### **3. Style kierowania polskich menedżerów w zależności od czynników organizacyjnych**

W kolejnym kroku sprawdzono, jakie są różnice w preferowanych stylach kierowania w zależności od różnych czynników organizacyjnych, jak typ organizacji, szczebel kierowania, staż pracy oraz liczba podwładnych. Ze względu na spełnione założenie o równości wariancji ( $p > 0,05$ ) dla wszystkich wymiarów SKM wykorzystana została wielozmiennowa analiza wariancji.

#### **3.1. Style kierowania w zależności od typu organizacji**

W pierwszej kolejności przeanalizowano style kierowania w zależności od typu organizacji. W tej analizie wykluczono menedżerów z organizacji pozarządowych ze względu

---

<sup>33</sup> Stodgill R.M.: Handbook of leadership. A survey of theory and research. The Free Press, New York 1974; Babiak J.: Różnice w profilach stylów kierowania uwarunkowane przez cechy osobowości i typy umysłów menedżerów. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych, Wrocław 2010.

na ich zbyt małą liczebność. Rezultaty analizy wariancji ujawniły wiele różnic w preferencjach stylów kierowania w firmach krajowych, zagranicznych i własnych. Od typu organizacji zależy częstość stosowania przez menedżerów stylu strukturyzującego, kontrolującego, nagradzającego i zdystansowanego. Nie wykazano różnic między właścicielami firm, menedżerami krajowych i zagranicznych firm w stylach partycypacyjnym i makiawelicznym (por. tabela 3).

Tabela 3  
Rezultaty analizy wariancji stylów kierowania w zależności od kryteriów organizacyjnych

Style kierowania	Typ organizacji				Szczepel zarządzania			
	F	p	$\eta^2$	Post hoc	F	p	$\eta^2$	Post hoc
Styl strukturyzujący	4,209	0,015	0,018	1>2 <sup>+</sup> ; 2<3 <sup>**</sup>	1,136	0,332	0,322	ns
Styl kontrolujący	20,298	0,001	0,081	1 > 2 <sup>***</sup> ; 2 < 3 <sup>**</sup>	2,814	0,061	0,012	2 < 3*
Styl partycypacyjny	1,603	0,202	0,007	ns	2,160	0,116	0,009	1 > 3*
Styl makiaweliczny	0,790	0,454	0,003	ns	0,680	0,507	0,003	ns
Styl nagradzający	3,683	0,26	0,016	1>2*, 1 > 3 <sup>**</sup>	10,796	0,001	0,044	1 > 2*, 1 > 3 <sup>***</sup>
Styl zdystansowany	2,633	0,073	0,011	1>2*	2,341	0,096	0,010	1 > 2*
	Staż pracy				Liczba podwładnych			
	F	p	$\eta^2$	Post hoc	F	p	$\eta^2$	Post hoc
Styl strukturyzujący	0,333	0,717	0,001	ns	2,988	0,051	0,012	1 < 3*, 2 < 3 <sup>+</sup>
Styl kontrolujący	4,093	0,017	0,017	1 < 3 <sup>**</sup> ; 2<3*	5,121	0,006	0,021	1 < 2*, 1 < 3 <sup>**</sup>
Styl partycypacyjny	2,169	0,112	0,009	1<3*	3,456	0,032	0,014	1 < 3*; 2 < 3 <sup>†</sup>
Styl makiaweliczny	1,905	0,150	0,008	ns	2,714	0,067	0,011	1 < 2*
Styl nagradzający	3,279	0,039	0,014	1<3*	4,695	0,010	0,019	1 < 3*, 2 < 3 <sup>**</sup>
Styl zdystansowany	10,132	0,001	0,041	1 < 3 <sup>***</sup> ; 2<3 <sup>**</sup>	4,541	0,011	0,019	1 < 3 <sup>**</sup> ; 2 < 3*

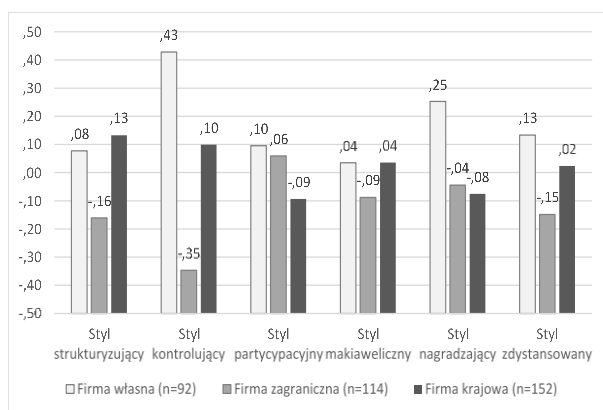
\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ , ns – nieistotne statystycznie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy porównań wielokrotnych *post hoc* (por. rys. 2) wynika, że style strukturyzujący i kontrolujący osiągają mniejsze nasilenie w firmach zagranicznych niż u menedżerów i właścicieli firm krajowych. Styl nagradzający istotnie częściej występuje u właścicieli firm niż u menedżerów innych firm, co może wskazywać na większe zasoby i możliwości dysponowania wzmocnieniami finansowymi i materialnymi, a na płaszczyźnie relacji organizacyjnych – nagrodami niematerialnymi<sup>34</sup>. Natomiast styl zdystansowany pojawia się zdecydowanie częściej u właścicieli firm niż u menedżerów zagranicznych firm. Jest to interesujący wynik analiz, wydawałoby się bowiem, że właściciele firm będą żywo zainteresowani pracą swoich pracowników i jej wynikami. Niewykluczone, że ten efekt jest rezultatem pewnego stopnia zdystansowania właścicieli firm do bieżących zadań wykonywanych przez pracowników, tak by mogli zyskać pełen ogłęd funkcjonowania firmy

<sup>34</sup> Sikorski C.: Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją. Difin, Warszawa 2004.

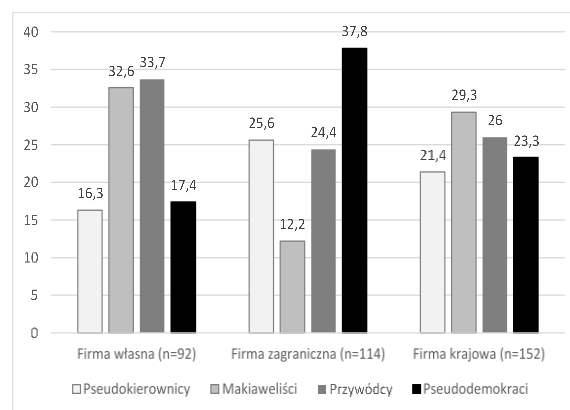
jako całości. Koncentrowanie się na aktualnych zadaniach i rozwiązywanie codziennych spraw firmowych jest delegowane pracownikom bez nadmiernego ingerowania w ich przebieg. Prawdopodobnie w ten sposób właściciele firm mają możliwość skupienia się na funkcjonowaniu wszystkich elementów organizacji w sposób zintegrowany. W pozostałych stylach nie wykryto różnic między menedżerami w zależności od typu organizacji.



Rys. 2. Style kierowania w zależności od typu organizacji

Fig. 2. Leadership styles depending on the type of organization

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 3. Częstość profili kierowania w zależności od typu organizacji

Fig. 3. Frequency of leadership profiles depending on the type of organization

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponadto na poziomie analizy profilowej okazało się, że profil kierowania jest uwarunkowany również typem organizacji,  $\chi^2 = 29,70$ ,  $p < 0,001$ . Wśród właścicieli firm najwięcej jest makiawelistów i naturalnych liderów. W firmach zagranicznych dominują pseudodemokraci, a najmniej jest makiawelistów, natomiast w firmach krajowych występuje dość zrównoważony rozkład czterech typów kierowania (por. rys. 3). Może to oznaczać, że praktyka kierowania w firmach zagranicznych jest najbardziej ustrukturalizowana i nie wymaga od menedżerów zbyt dużej aktywności o charakterze nadzorującym i sprawdzającym pracę podwładnych. Z drugiej zaś strony są oni zorientowani bardziej (choć na umiarkowanym poziomie) na relacje interpersonalne w organizacji niż na realizację celów organizacyjnych<sup>35</sup>.

### 3.2. Style kierowania w zależności od szczebla zarządzania

W następnym kroku przeprowadzono analizę różnic w stylach kierowania polskich menedżerów w zależności od szczebla zarządzania. W tym celu utworzono trzy grupy

<sup>35</sup> Oshagbemi T.: The impact of personal and organizational variables on the leadership styles of managers. "The International Journal of Human Resource Management, No. 19(10), 2008, p. 1896-1910.

menedżerów: niższego, średniego i wyższego szczebla<sup>36</sup>. Z przeprowadzonej analizy wariancji wynika, że szczebel zarządzania różnicuje style kierowania z wyjątkiem stylu strukturyzującego (por. tabela 3).

Z analizy porównań wielokrotnych *post hoc* wynika, że styl kontrolujący jest istotnie niższy u menedżerów średniego szczebla niż u niższego szczebla. Styl partycypacyjny występuje częściej na wyższym poziomie zarządzania w stosunku do najniższego poziomu zarządzania, co jest dość oczywistym efektem większej świadomości potrzeby włączania pracowników w procesy podejmowania decyzji organizacyjnych<sup>37</sup>. Ponadto kadra kierownicza wyższego szczebla przejawia częściej styl nagradzający w stosunku do kadry niższego i średniego szczebla. Może to wynikać z faktu, że na wyższym poziomie kierowania występuje większa władza związana z dysponowaniem nagrodami niż wśród kierowników niższego szczebla<sup>38</sup>. Dodatkowo analiza pokazuje, że wśród menedżerów najwyższego szczebla najczęściej preferowany jest styl zdystansowany, co *de facto* może oznaczać ograniczone możliwości realnego kierowania podwładnymi<sup>39</sup>. Taka sytuacja może świadczyć o wysokim poziomie samokierowania i samoorganizacji pracy w przedsiębiorstwie albo stanowi symptom wypalenia zawodowego czy kryzysu kariery menedżerskiej<sup>40</sup>. Nie wykazano istotnych różnic w stylu makiawelicznym i strukturyzującym między menedżerami na trzech szczeblach zarządzania (por. rys. 4).

Z analizy rozkładu czterech typów kierowania wynika, że szczebel zarządzania marginalnie wpływa na liczebność profili kierowania pseudokierowników, makiawelistów, naturalnych liderów i pseudodemokratów,  $\chi^2 = 11,10$ ,  $p = 0,08$  (por. rys. 5). Na wysokim szczeblu kierowania najmniej występuje pseudokierowników, a pozostałe profile wykazują podobny poziom. Wynik ten wskazuje na fakt, że osoby zajmujące najwyższe stanowiska wykazują dużą aktywność w kierowaniu, choć jest ona zróżnicowana pod względem treści i jakości. Wśród menedżerów na najwyższym szczeblu można zatem spotkać osoby, które w zarządzaniu kierują się skoncentrowaniem na zadaniu w sposób konstruktywny które wykorzystują swego rodzaju „sposoby”, aby osiągnąć cel, oraz tych, którzy z łatwością nawiązują przyjazne stosunki z pracownikami i prawdopodobnie delegują im zadania

---

<sup>36</sup> Zaccaro S. J., Klimoski R.: The nature of organizational leadership, [in]: Zaccaro S.J., Klimoski, R. (eds.): The nature of organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders. Jossey-Bass, San Francisco 2001, p. 3-41.

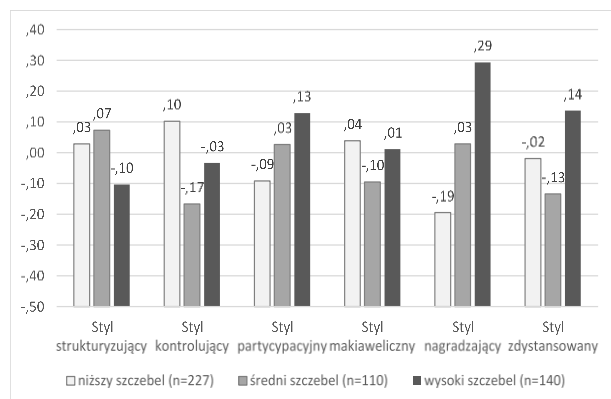
<sup>37</sup> Vroom V.H., Jago A.G.: On the validity of the Vroom-Yetton model. "Journal of Applied Psychology", No. 63(2), 1978, p. 151-162; Stodgill R.M., Bass B.M.: Stodgill's Handbook of leadership. A survey of theory and research. The Free Press, New York 1981.

<sup>38</sup> Stodgill R.M., Bass B.M.: Stodgill's, op.cit.

<sup>39</sup> Chun J.U., Yammarino F.J., Dionne S.D., Sosik J.J., Moon H.K.: Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. "The Leadership Quarterly", No. 20, 2009, p. 689-707.

<sup>40</sup> Łukasik P., Potocki A.: Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 223, 2011, s. 211-217.

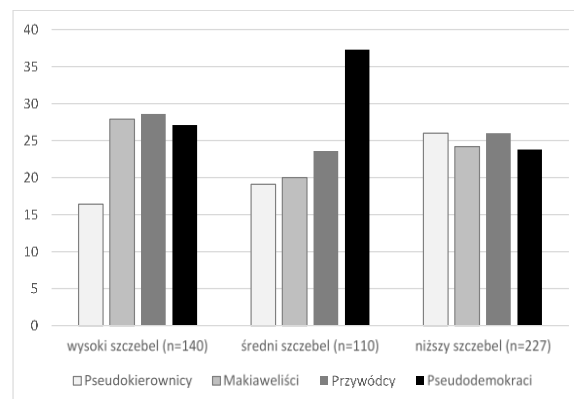
oraz odpowiedzialność. Na średnim poziomie zarządzania jest istotnie więcej pseudo-demokratów niż innych profili kierowania.



Rys. 4. Style kierowania w zależności od szczebla kierowania

Fig. 4. Leadership styles depending on the leadership level

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 5. Częstość profili kierowania w zależności od szczebla kierowania

Fig. 5. Frequency of leadership profiles depending on the leadership level

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wynika to prawdopodobnie stąd, że osoby ze średniego szczebla funkcjonują w rzeczywistości, która wymaga od nich dobrych relacji zarówno z podwładnymi, jak i przełożonym<sup>41</sup>, stąd menedżerowie ci charakteryzują się wzorcem zachowań nakierowanych na przyjazne, pozbawione konfliktów stosunki z ludźmi. U menedżerów niższego szczebla równie często występują wszystkie profile kierowania i ma to prawdopodobnie związek z dużą liczebnością próby, w której uzyskano równomierny rozkład czterech wzorców zachowań.

### 3.3. Style kierowania w zależności od stażu pracy

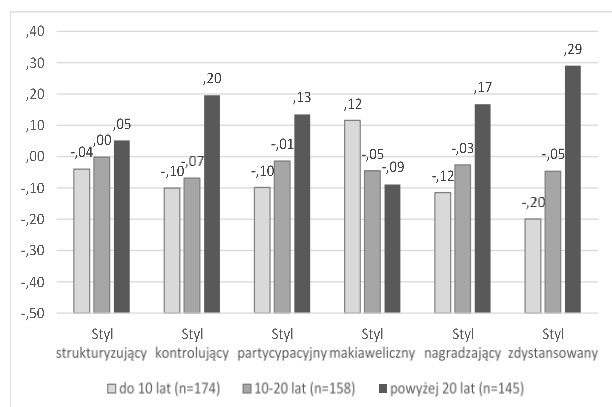
W kolejnym kroku sprawdzono, czy staż pracy i staż kierowniczy różnicują style kierowania polskich menedżerów. Rezultaty wielozmiennowej analizy wariancji pokazują, że długość stażu pracy różnicuje preferencje stylów kontrolującego i zdystansowanego, partycypacyjnego i nagradzającego (por. tabela 3).

Z analizy porównań wielokrotnych *post hoc* wynika, że kierownicy z długim stażem pracy (powyżej 20 lat) istotnie częściej stosują style kontrolujący i zdystansowany niż z krótszym stażem pracy. Ponadto preferują oni style partycypacyjny i nagradzający w stosunku do menedżerów z najkrótszym stażem (poniżej 10 lat). Wykazano też, że długość stażu pracy nie różnicuje skłonności do stosowania stylów makiawelicznego i strukturyzującego (por. rys. 6). Jak pokazują wyniki, doświadczenie zawodowe odgrywa bardzo ważną

<sup>41</sup> Floyd S.W., Wooldridge B.: Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. "The Academy of Management Executive", No. 8, 1994, p. 47-57.

rolę w kształtowaniu zintegrowanego stylu kierowania podwładnymi, w którym menedżerowie maksymalizują jednocześnie silną orientację na ludzi i na zadania<sup>42</sup>.

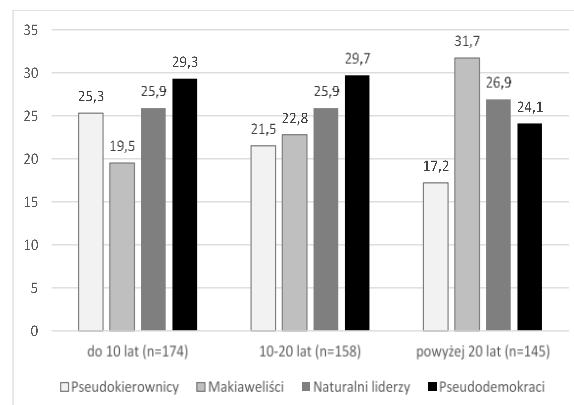
Analiza rozkładu liczebności poszczególnych typów menedżerów wykazała, że nie zależy on od stażu pracy,  $\chi^2 = 8.52$ ,  $p > 0,05$ . To oznacza, że nie ma dominujących profili kierowania w wyodrębnionych grupach o różnej długości stażu (por. rys. 7).



Rys. 6. Style kierowania w zależności od stażu pracy

Fig. 6. Leadership styles depending on the seniority

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 7. Częstość profili kierowania w zależności od stażu pracy

Fig. 7. Frequency of leadership profiles depending on the seniority

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 3.4. Style kierowania w zależności od rozpiętości kierowania

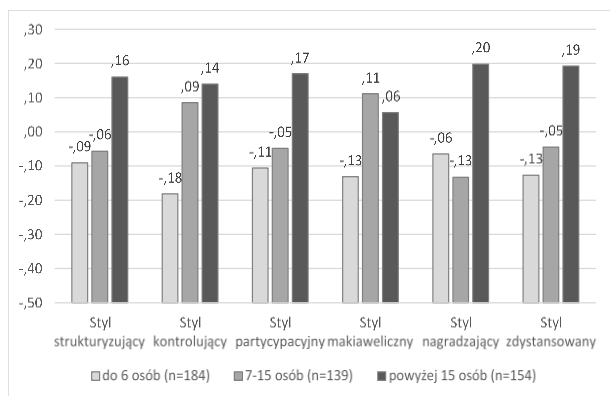
Przeprowadzono również analizę wariancji stylów kierowania badanych menedżerów w zależności od rozpiętości kierowania, tj. od liczby podwładnych<sup>43</sup>. Rezultaty wskazują, że ten czynnik kierowania odgrywa istotną rolę w zmienności wszystkich stylów kierowania (por. tabela 3).

Testy porównań wielokrotnych *post hoc* wykazały, że style strukturyzujący, zdystansowany, partycypacyjny i nagradzający osiągnęły wyższy poziom u menedżerów kierujących dużymi zespołami w porównaniu z menedżerami małymi i średnimi zespołami. Styl kontrolujący uzyskał istotnie wyższy poziom u kierujących średnimi i dużymi zespołami niż u kierujących małymi zespołami pracowników. Natomiast kierownicy małych zespołów w porównaniu ze średnimi zespołami wykazują istotnie niższy poziom makiawelicznego stylu kierowania (por. rys. 8). Jest to najprawdopodobniej efekt bardziej złożonego i trudniejszego zarządzania pracą większej liczby osób<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> Blake R.R., Mounton J.S.: How to choose a leadership style? "Training and Development Journal", No. 36(2), 1982, p. 38-47.

<sup>43</sup> Steinmann H., Schreyogg G.: Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 274.

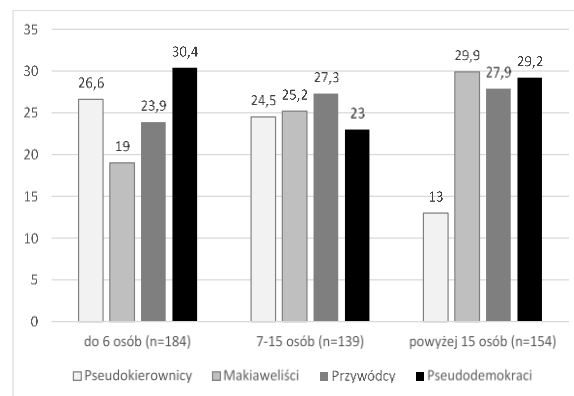
<sup>44</sup> Yammarino F.J., Spangler W.D., Dubinsky A.J.: Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. "The Leadership Quarterly", No. 9, 1998, p. 27-54.



Rys. 8. Style kierowania w zależności od rozpiętości kierowania

Fig. 8. Leadership styles depending on the number of followers

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 9. Częstość profili kierowania w zależności od rozpiętości kierowania

Fig. 9. Frequency of leadership profiles depending on the number of followers

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponadto analiza profilowa wykazała, że profile kierowania zależą również od liczby podwładnych,  $\chi^2 = 14,41$ ,  $p < 0,025$ . Jak widać na rys. 9, menedżerowie kierujący zespołem od 2 do 6 osób są najczęściej pseudokierownikami i naturalnymi liderami, a najrzadziej – makiawelistami. Wśród menedżerów kierujących średnimi zespołami (od 7 do 25 osób) występuje dość równomierny rozkład czterech wzorców kierowania. Natomiast kadra kierownicza kierująca ponad 25 osobami ujawnia równie często profil naturalnych liderów, pseudodemokratów i makiawelistów, a rzadziej – profil pseudokierowników.

#### 4. Konkluzje z badań

Przedstawione w niniejszym artykule rezultaty analiz dotyczyły związków wzorców kierowania ze zmiennymi organizacyjnymi. Zachowania kierownicze zostały określone przy użyciu kwestionariusza do pomiaru stylów kierowania SKM<sup>45</sup>. Wśród stylów kierowania wyróżniono styl: strukturyzujący, kontrolujący, partycypacyjny, makiaweliczny, nagradzający i zdystansowany. W wyniku analizy skupień oznaczono profile kierowania, innymi słowy – cztery typy przywódców: pseudokierownicy, makiaweliści, naturalni liderzy i pseudodemokrati, które wyróżniają się charakterystyczną dominantą w stylach kierowania. Inaczej mówiąc, wzorec zachowań kierowniczych jest zależny od dominującego stylu kierowania. Do zmiennych organizacyjnych włączono typ organizacji – firma krajowa, firma zagraniczna, własna firma, szczebel kierowania – wysoki, średni i niski, staż pracy określony latami

<sup>45</sup> Babiak J.: Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire. "Polish Journal of Applied Psychology", No. 12(2), 2014, p. 41-64.

i rozpiętość kierowania. We wszystkich analizach brano pod uwagę związki stylów kierowania i typów przywódczych ze zmiennymi organizacyjnymi.

W toku analiz wykazano, że u właścicieli firm dominują style kontrolujący, nagradzający i zdystansowany, co rysuje wyraziste tendencje w kierowaniu ludźmi oparte na karach, nagrodach lub unikaniu bezpośredniego angażowania się w bieżące zadania i delegowaniu odpowiedzialności na swoich pracowników. W polskich firmach występuje natomiast dość zrównoważona sytuacja w stylach kierowania. W firmach z kapitałem zagranicznym na uwagę zasługuje najwyższy poziom stylu partycypacyjnego w porównaniu z innymi analizowanymi tu stylami kierowania. Wynik ten wskazuje, że menedżerowie w firmach zagranicznych angażują pracowników w bieżące funkcjonowanie firmy, budują z nimi relacje i umożliwiają im podejmowanie decyzji. Być może jest to forma odzwierciedlenia kultury organizacyjnej macierzystej firmy.

Na podstawie analizy profilowej wykazano, że wśród właścicieli firm dominują makiaweliści i naturalni liderzy, a zatem dwa profile kierowania ukierunkowane na aktywność, koncentrowanie się na pracy, uzyskiwanie wyników i dynamiczną współpracę z ludźmi, i choć charakterystyki psychologiczne makiawelistów i naturalnych liderów są odmienne, podstawowym spójnym wyróżnikiem tych typów kierowania jest ukierunkowanie na zadanie. Ponadto wykazano, że wśród menedżerów w firmach zagranicznych najwięcej jest pseudodemokratów, czyli osób chętnie współpracujących z ludźmi, choć niekoniecznie osiagających cele organizacji. Wyniki te wskazują na różnice między osobami zorientowanymi na osiągnięcie celów przez realizowanie zadań a menedżerami skoncentrowanymi na utrzymaniu *statusu quo*. Zarówno z analizy wariancji w odniesieniu do stylów, jak i analizy profilowej wynika, że typ organizacji, w której funkcjonuje przywódca, wpływa na jego zachowanie i stosowanie określonych stylów kierowania.

Wykazano też, że menedżerowie różnią się w odniesieniu do przyjmowanych stylów kierowania w zależności od zajmowanej pozycji w hierarchii organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, w badanej grupie menedżerowie na najniższym szczeblu kierowania charakteryzują się stosowaniem stylu kontrolującego, a więc wykazują dużą aktywność w kierowaniu nakierowaną na dokładny nadzór nad wykonywanymi zadaniami. Ma to najpewniej związek z tym, że menedżerowie rozliczani są przez swych zwierzchników przez wymierne efekty pracy, tj. zrealizowane zadanie i osiągnięty cel. Mniejsze znaczenie ma więc jakość współpracy, a liczy się wynik. Natomiast wzorce zachowań wśród menedżerów wyższego i najwyższego szczebla wyróżniały się poświęcaniem uwagi pracownikom, włączaniem ich w procesy decyzyjne, nagradzanie. Wynika to najprawdopodobniej z większych możliwości decyzyjnych, posiadania umocowania w odniesieniu do stosowania kar i nagród, a także w pewnym stopniu z asertywności w kierowaniu ludźmi i zadaniami. Na uwagę zasługuje stosowanie zdystansowanego stylu kierowania wśród najwyższej kadry zarządzającej, co może z jednej strony zostać zinterpretowane jako swego rodzaju dystansowanie się wobec



sposobów realizowania zadań przez podwładnych i pasywność w kierowaniu lub chęć przekazania całego procesu realizacji zadań i celów firmy pracownikom, swego rodzaju powierzenie pracownikom dobrostanu organizacji. Z analizy profilowej wynika natomiast, że najwyższy szczebel kierowania to osoby charakteryzujące się aktywnością w odniesieniu do zadań i utrzymywania dynamicznych relacji ze współpracownikami.

Ustalenie związków stylów kierowania ze stażem pracy pozwoliło stwierdzić, że menedżerowie z długim stażem, a zatem z dużym doświadczeniem zawodowym, kierują w sposób zorientowany na zadania (styl kontrolujący i styl zdystansowany) lub zorientowany na ludzi (style partycypacyjny i nagradzający). Wynik ten jest swoistym potwierdzeniem tego, że osoby, które mają doświadczenie zawodowe, umiejętnie łączą style kierowania, aby osiągać cele organizacyjne.

Wykryto również różnice w stosowanych stylach kierowania wśród grup menedżerów wyróżnionych ze względu na liczbę osób podwładnych. Wyniki wskazują na występowanie w praktyce kierowania dużymi zespołami trzech różnych stylów, analogicznych do klasycznych klasyfikacji<sup>46</sup>: 1) ukierunkowany na zasoby ludzkie, 2) ukierunkowany na zadania, 3) leseferyczny. W małych zespołach z kolei, prawdopodobnie ze względu na możliwość bezpośredniego i bardziej osobistego kontaktowania się z podwładnymi, kierownicy próbują stosować manipulowanie, wywieranie presji i ewentualne zaniedbywanie zasad etyki. Celem takiego działania może być chęć kreowania własnego wizerunku jako osoby wpływowej, a jest to trudniejsze w małej grupie, w której osoba kierująca podlega bezpośredniej ocenie przez pracowników. Z analizy profilowej wynika, że w kierowaniu małymi zespołami dominuje styl kierowania integrujący koncentrację na zadaniach i na podwładnych bądź styl unikania kierowania, charakterystyczny dla pseudokierowników. Wśród menedżerów kierujących większymi zespołami wykryto wszystkie profile przywódcze, co wskazuje na uaktywnianie się różnych wzorców zachowań, gdy grupa podwładnych i współpracowników jest duża i zapewne zróżnicowana. Może to oznaczać konieczność reagowania na złożoność sytuacji kierowniczej i potrzebę dostosowania stylu kierowania do dynamiki funkcjonowania całej organizacji.

Podsumowując, można przyjąć, że czynniki organizacyjne opisane przez cztery podstawowe zmienne, jak typ organizacji, szczebel kierowania, staż pracy i rozpiętość kierowania, są powiązane z przyjmowanym stylem kierowania oraz wyznaczają charakterystyczny typ/wzorec przywódczy. Oznacza to, że samo kierowanie i efektywność kierowania ludźmi w organizacji są zdeterminowane między innymi specyfiką środowiska, w którym funkcjonuje przywódca.

---

<sup>46</sup> Lewin K., Lippit R., White R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”. „The Journal of Social Psychology Bulletin”, No. 1, 1939, p. 271-299.

## Bibliografia

1. Babiak J.: Różnice w profilach stylów kierowania uwarunkowane przez cechy osobowości i typy umysłów menedżerów. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Wrocławski, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych, Wrocław 2010.
2. Babiak J.: Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire. "Polish Journal of Applied Psychology", No. 12(2), 2014.
3. Bass B.M.: From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. "Organizational Dynamics", No. 18(4), 1990.
4. Bass B.M., Bass R.: The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications. The Free Press, New York 2008.
5. Blake R.R., Mounton J.S.: How to choose a leadership style? "Training and Developmental Journal", No. 36(2), 1982.
6. Chemers M.M.: Leadership research and theory: a functional integration. "Group Dynamics: Theory, Research, and Practice", No. 4(1), 2000.
7. Chun J.U., Yammarino F.J., Dionne S.D., Sosik J.J., Moon H.K.: Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. "The Leadership Quarterly", No. 20, 2009.
8. Cronbach L.J.: Coefficient alpha and the internal structure of tests. "Psychometrika", No. 16, 1951.
9. DeChurch L.A., Hiller N.J., Murase T., Doty D., Salas E.: Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. "The Leadership Quarterly", No. 21, 2010.
10. Eagly A.H., Johnson B.T.: Gender and leadership style. "Psychological Bulletin", No. 108(2), 1990.
11. Fiedler F.E.: A contingency model of leadership effectiveness, [in:] Berkowitz L. (ed.): Advances in Experimental Social Psychology. No. 1. Academic Press, New York 1964.
12. Fiedler F.E.: The leadership game: matching the man to the situation. "Organizational Dynamics", No. 4, 1976.
13. Fiedler F.E., House R.J.: Leadership theory and research: a report of progress, [in:] Cooper C.L., Robertson I.T. (eds.): Key reviews in managerial psychology. Concepts and research for practice. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 1996.
14. Floyd S.W., Wooldridge B.: Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. "The Academy of Management Executive", No. 8, 1994.
15. Halpin A.W., Winer B.J.: A factorial study of the leaders behavior description, [in:] Stogdill R.M., Coons A.E. (eds.): Leader behavior: its description and measurement. Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus 1957.
16. Hardy R.C.: Effect of leadership style on the performance of small classroom groups: A test of the contingency model. "Journal of Personality and Social Psychology", No. 19(3), 1971.
17. Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D.E.: Management of organizational behavior. Leading human resources. Prentice Hall, Upper Saddle River 2001.

18. House R.J.: Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and reformulated theory. "The Leadership Quarterly", No. 10(4), 1996.
19. House R.J.: Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: a response to Beyer. "The Leadership Quarterly", No. 10(4), 1999.
20. Hunt J.G.: Leadership-style effects at two managerial levels in a simulated organization. "Administrative Science Quarterly", No. 16(4), 1971.
21. Lowe K.B., Kroeck K.G., Sivasubramaniam N.: Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. "The Leadership Quarterly", No. 7(3), 1996.
22. Lewin K., Lippit R., White R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates". "The Journal of Social Psychology Bulletin", No. 1, 1939.
23. Łukasik P., Potocki A.: Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 223, 2011.
24. Nicholson N. (ed.): Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Blackwell, Oxford 1995.
25. Northouse P.G.: Leadership. Theory and practice. Sage Publications Inc, Thousand Oaks 2007.
26. Oshsgbemi T.: The impact of personal and organizational variables on the leadership styles of managers. "The International Journal of Human Resources Management", No. 19(10), 2008.
27. Sikorski C.: Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją. Difin, Warszawa 2004.
28. Steinmann H., Schreyogg G.: Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
29. Stodgill R.M.: Handbook of leadership. A survey of theory and research. The Free Press, New York 1974.
30. Stodgill R.M., Bass B.M.: Stodgill's Handbook of leadership. A survey of theory and research. The Free Press, New York 1981.
31. Szczerbuk J., Bedyńska S.: Tabelaryczne, graficzne i liczbowe sposoby podsumowania zmiennych, [w:] Bedyńska, S., Brzezicka A. (red.): Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii. ACADEMICA, Warszawa 2007.
32. Tannenbaum R., Schmidt W.: How to choose a leadership pattern. "Harvard Business Review", No. 36(2), 1958.
33. Vroom V.H., Jago A.G.: On the validity of the Vroom-Yetton model. "Journal of Applied Psychology", No. 63(2), 1978.
34. Yammarino F.J., Spangler W.D., Dubinsky A.J.: Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. "The Leadership Quarterly", No. 9, 1998.
35. Zaccaro S.J., Klimoski R.: The nature of organizational leadership, [in]: Zaccaro S.J., Klimoski R. (eds.): The nature of organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders. Jossey-Bass, San Francisco 2001.

36. Zakrzewska M.: Miary podobieństwa i odległości dla danych ilościowych wykorzystywane przez SPSS w analizie skupień, [w:] Brzeziński J. (red.): Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

## Abstract

In the paper empirical study in the scope of the relationships between leadership styles and organizational factors in Polish managers sample are presented. In empirical results pertaining to identifying leadership styles using standardized questionnaire Managerial Styles of Leading Questionnaire (Babiak, 2014) and the categorization of four leader types with specific leadership profiles, i.e. Pseudo managers, Pseudo democrats, Natural leaders and Machiavellians. Next, extracting leadership profiles were described in context of the organizational criteria. Multifactorial variance analysis showed that type of organization, position in management hierarchy, seniority and number of people managed play significant role in utilizing individual leadership styles of Polish managers.

Beata Bajcar – dr psychologii, adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Zainteresowania naukowe oscylują wokół psychologicznych mechanizmów percepcji czasu, myślenia strategicznego i psychologicznych aspektów zarządzania. Autorka i współautorka wielu standaryzowanych narzędzi psychologicznych, a także m.in. monografii naukowych *Czas psychologiczny* oraz *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną*, jak również licznych artykułów naukowych z problematyki psychologii i zarządzania publikowanych w wydawnictwach polskich i zagranicznych.

Jolanta Babiak – dr psychologii, magister zarządzania, współpracownik Zespołu Psychologii i Ergonomii w Katedrze Systemów Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Główne zainteresowania naukowe to poznawcze, osobowościowe i emocjonalne uwarunkowania zachowania osób kierujących zespołami i organizacjami. Autorka kwestionariusza do badania stylów kierowania, autorka i współautorka artykułów naukowych publikowanych w czasopiśmie polskich i wydawnictwach zagranicznych.