Maria Łukasiewicz

Osobowościowe uwarunkowania sprawności kierowania zespołami ludzkimi

Wstęp

Problematyka osobowości kierownika jest jednym z najstarszych obszarów zainteresowania badań nad przywództwem. Wobec wątpliwych rezultatów badawczych w ramach tzw. teorii cech oraz pojawienia się nowych podejść teoretycznych obserwuje się tendencję do rezygnacji z poszukiwania zależności pomiędzy zmiennymi osobowościowymi a sprawnością kierowania, przy jednoczesnym coraz szerszym wykorzystywaniu w praktyce testów psychologicznych określających predyspozycje osobowościowe kandydatów na stanowiska kierownicze.

Celem artykułu jest przedstawienie aktualnego podejścia do problemu osobowości kierownika. Omówione zostaną dokonania psychologii społecznej, które pozwalają w dużym stopniu uporządkować wiedzę na temat osobowościowych uwarunkowań sprawności kierowania ludźmi.

Przywódca a przywództwo

Poszukiwanie cech osobowości, które czynią z jednostki przywódcę zapoczątkowało badania nad przywództwem. Podstawą takiego podejścia było założenie o istnieniu „talentu kierowniczego", którym ludzie obdarzeni są nierównomiernie i który wcześniej czy później musi się sam ujawnić. Stanowi on integralną część osobowości i jest wrodzony, czyli uwarunkowany genetycznie. Teoria cech traktowała przywództwo jako statyczny stan rzeczy i utożsamiała proces przywództwa z osobą, która w tym procesie odgrywa

centralną rolę (czyli z przywódcą) [1]. Odpowiedzią na brak jednoznacznych ustaleń badawczych (tzn. niemożność znalezienia osobowościowego wzorca idealnego kierownika) było tzw. „podejście sytuacyjne", w którym uwzględnia się fakt, że różne cechy przywódców są w rozmaity sposób wzbudzane i oceniane oraz wywołują różne reakcje, będąc funkcją zróżnicowanych układów grupowych i ich wymagań. Cechy przywódcy stały się więc jednym z elementów wpływających na efektywność grupy (obok cech sytuacji i podwładnych).W koncepcji tej sztucznie nieco rozdzielono elementy, których w rzeczywistości nie można rozdzielić. Kierownik aktywnie wpływa na sytuację, jest ona często spostrzegana przez podwładnych jako jego wytwór. Przywództwo natomiast to relacja wzajemnego wpływu zachodząca między podwładnym a zwierzchnikiem, w której przywódca zarówno coś daje jak i bierze. Proces ten przebiega w czasie i możliwości wywierania wpływu przez kierownika zmieniają się w zależności od sukcesów grupy i procesów w niej zachodzących. [2]

Zgodność zachowania z predyspozycjami osobowościowymi

Brak teoretycznego uzasadnienia istnienia osobowości przywódcy nie zmienia jednak, jak się wydaje, potocznego przekonania, że niektóre zmienne osobowościowe częściej stwierdzić można u tych, którzy stają się przywódcami, niż u tych, którzy się nimi nie stają. Do takich zmiennych zalicza się przeważnie skłonność do dominacji, ekstrawersję, oryginalność, inicjatywę, przystosowawczość itp. Również stosowane szeroko w praktyce testy badające przydatność kandydatów na stanowiska kierownicze odwołują się do niektórych zmiennych osobowościowych, zdolności umysłowych bądź też umiejętności społecznych. Problem zgodności zachowania z testowo mierzonymi właściwościami osobowości interesował psychologów już od dawna. Badania wykazały, że generalnie zgodność taka jest bardzo niska (wyjątek stanowią opisywani przez Snydera ludzie o zasadniczej koncepcji własnej osoby tzw. pryncypialiści). Z powodu zbyt małej przewidywalności zachowania na podstawie znajomości cech osobowości tradycyjny model cech został zastąpiony przez interakcyjny model osobowości [3]. Uwzględnia on istnienie stabilnych, podstawowych cech osobowości, lecz zakłada również, że wchodzą one w interakcję z właściwościami poszczególnych sytuacji, wspólnie

---

[1] **E.P. Hollander, W.J. James**, Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa. [W:] Zachowanie człowieka w organizacji. Pr. zbior. pod red. L.L. Cummings , W.E. Scott. PWN, Warszawa 1983, cz.II, s. 64.

[2] Ibidem, s.65.

[3] **M. Argyle**, Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 1991, s. 152.

kształtując zachowanie, czyli pewne popędy i inne aspekty osobowości mogą bądź nie, stworzyć zachowanie dominujące przy określonej okazji. Badania wykazują, że interakcja właściwości osoby i właściwości sytuacji wyjaśnia największy procent zmienności zachowania. Problemem staje się takie opisanie sytuacji społecznej, by można było wyjaśniać zachowania, które się w niej pojawiają. Znajomość wymagań sytuacji mogłaby stanowić bazę do ewentualnej selekcji ludzi, którzy dobrze by w niej funkcjonowali. Praktyczne zastosowanie takiego rozwiązania jest jednak ograniczone ze względu na zmienność sytuacji społecznych oraz niedostatki naszej wiedzy na temat współzależności poszczególnych elementów sytuacji (jakich?!) i właściwości ludzi. Clifford i Cohen stwierdzili, że problem cech przywódcy „...należy sformułować w kategoriach zmiennych osobowościowych, jakie wymagane są od osoby w roli przywódcy w specyficznej sytuacji, która z kolei jest funkcją percepcji podwładnych" [4], czyli ich oczekiwań dotyczących tego, co przywódca powinien robić tu i teraz.

Społeczne umiejętności kierownika

Jak stwierdziliśmy wcześniej, przywódca jest aktywnym współtwórcą sytuacji – ustanawia podstawę stosunków w grupie, stwarza oczekiwania dotyczące tego, co powinien zrobić i co zrobi, definiuje cele istnienia grupy. Ma więc w dużym stopniu wpływ na wspomnianą wyżej percepcję podwładnych. To, czy wywiera wpływ, zależy od procesów zachodzących w grupie oraz od jej wyników. To, co dzieje się w grupie, w dużym stopniu zależy od zachowania się kierownika i wpływa jednocześnie na jego pozycję w oczach podwładnych (co ułatwia lub utrudnia wywieranie wpływu). Tutaj należy więc szukać źródeł głębokiego przekonania o takich cechach niezbędnych dobremu kierownikowi jak: umiejętność współpracy z innymi, komunikowania się, rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, motywowania itp. Stąd, być może, bierze się potoczne przekonanie, że ekstrawertycy (ludzie otwarci na innych, aktywni) są lepszymi kierownikami niż introwertycy (ludzie zamknięci w sobie, bierni), czego jednoznacznie nie potwierdzają badania naukowe. Należy odróżnić predyspozycje osobowościowe od tzw. umiejętności społecznych, których analogicznie do, np. umiejętności merytorycznych (np. jazda na rowerze), można się nauczyć. Kompetencja społeczna to opanowanie niezbędnych umiejętności pozwalających uzyskać u innych ludzi pożądane efekty w sytuacjach społecznych [5]. Obok umiejętności społecznych przydatnych wszystkim ludziom – porozumiewania się, nawiązywania współpracy,

---

[4] **E.P. Hollander, W.J. James**, op. cit., s. 64.

[5] **M. Argyle**, Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 1991.

podtrzymywania więzi z innymi, niewerbalnego wyrażania postaw i emocji, odczytywania tych komunikatów, nagradzania, rozwiązywania konfliktów i in. – wyróżniamy również profesjonalne umiejętności społeczne, niezbędne w zawodach, które polegają przede wszystkim na radzeniu sobie z innymi ludźmi. Do takich umiejętności, istotnych na stanowiskach kierowniczych zaliczyć można wywieranie wpływu, kierowanie grupami, negocjacje, przewodniczenie zebraniom itp. Brak umiejętności społecznych prowadzi do niepowodzeń, spostrzegania szeregu sytuacji jako trudnych, będących źródłem lęku i konfliktów. Efektywny wykonawca umiejętności społecznej uzyskuje w swojej pracy rezultaty lepsze niż inni. Wiele zachowań traktowanych dotąd jako wynik posiadanych przez kierownika predyspozycji osobowościowych, można potraktować raczej jako posiadanie lub nie pewnych umiejętności społecznych. Wiążą się one z praktycznym wykorzystaniem wiedzy psychologicznej dotyczącej spostrzegania ludzi, komunikowania się oraz z samowiedzą i skierowaniem większej uwagi na analizę własnego zachowania, potrzeb i reakcji na zachowanie innych ludzi. Treningi umiejętności społecznych (np. trening wrażliwości, interpersonalny, asertywności, negocjacji itp.) pozwalają na uczenie się umiejętności społecznych, co zawsze w większym lub mniejszym stopniu zmienia dalsze funkcjonowanie ich uczestników. Jeżeli osobowość będziemy traktować za Fergusonem jako „...ogólną sumę tych sposobów reagowania na innych ludzi (i obiekty) oraz sposobów wchodzenia z nimi w interakcje, które są charakterystyczne dla danej jednostki" [6], to nasuwa się pytanie: czy zmiany w funkcjonowaniu społecznym jednostki pod wpływem treningu nie są spowodowane zmianami osobowości i nieuzasadnione jest mówienie o nabywaniu umiejętności społecznych, gdyż z racji predyspozycji osobowościowych posiadamy je lub nie. Istnieją kontrowersje wokół niektórych form treningu uzasadniające postawienie powyższego pytania i uniemożliwiające udzielenie jednoznacznej odpowiedzi. Jednak treningi w zakresie profesjonalnych umiejętności społecznych (sprzedawanie, prowadzenie wykładu, negocjacje i wiele innych) prowadzone są zazwyczaj w ścisłym związku z sytuacją, gdzie umiejętności te mają być wykorzystane. Coraz szersze ich stosowanie i duże zainteresowanie ze strony zakładów pracy sugerować może, że w stosunkowo krótkim czasie przynoszą one znaczące efekty. Zajęcia na treningach nie polegają na diagnozie i zmienianiu osobowości każdego uczestnika, ale na ćwiczeniu zachowań, które okazują się bardziej skuteczne w realizacji obranych celów. Badania dotyczące umiejętności społecznych rozwijają się dość intensywnie, a w centrum zainteresowania badaczy jest zachowanie, a nie osobowość ludzi, co pozwala mieć nadzieję na określenie szeregu warunków skutecznego wywierania wpływu i kierowania grupami przez przywódcę oraz umiejętności niezbędnych

---

[6] **P.G. Zimbardo, F.L. Ruch**, Psychologia i życie. PWN, Warszawa 1988.

w tej sytuacji (gdyż w ujęciu takim, one właśnie decydowałyby o sukcesie kierownika obok, oczywiście, umiejętności fachowych i umysłowych).

Koncepcja Mazura

Odmienną od tradycyjnych, psychologicznych teorii dotyczących charakterologicznych predyspozycji kierowniczych jest koncepcja Mazura [7]. Opisuje ona funkcjonowanie człowieka w terminach cybernetyki. Traktuje organizm ludzki jako system autonomiczny (czyli zdolny do sterowania się oraz zdolny do przeciwstawienia się utracie swojej zdolności sterowania się), wobec czego mają do niego zastosowanie wszystkie twierdzenia udowodnione dla systemu autonomicznego. Procesy informacyjne i energetyczne w takim systemie są sprzężone ze sobą w sposób zapewniający utrzymanie równowagi funkcjonalnej systemu. Na tej podstawie można mówić o parametrach sterowniczych człowieka. Mazur dzieli te parametry na elastyczne, tj. zależne od otoczenia, i sztywne, tj. niezależne od otoczenia. Zbiór parametrów sztywnych nazywa charakterem. Celem dążeń człowieka jest doprowadzenie do zgodności między jego parametrami sterowniczymi a sytuacją. Mazur wyodrębnia następujące parametry charakteru:

1) poziom charakteru, na który składają się:
   – pojemność informacyjna (inteligencja),
   – rejestracyjność (pojemność),
   – preferencja (talent);
2) dynamizm charakteru;
3) szerokość charakteru, na który składają się:
   – tolerancja,
   – podatność.

Człowiek może sterować się w swoim otoczeniu tym skuteczniej, im więcej posiada zarejestrowanych informacji. Liczba zarejestrowanych informacji jest tym większa, im więcej jest elementów mogących odbierać i wydawać informacje (pojemność informacyjna mózgu), im bardziej wzrasta przewodność dróg przepływu energii (rejestracyjność mózgu), im większa jest przewodność początkowa (preferencyjność mózgu). Taki podział umożliwił systematyzację typów ludzkiego intelektu:

0 – niska inteligencja, mała pojętność, brak talentu;
1a – wysoka inteligencja, mała pojętność, brak talentu;
1b – niska inteligencja, duża pojętność, brak talentu;
1c – niska inteligencja, mała pojętność, wyraźny talent;
2a – wysoka inteligencja, duża pojętność, brak talentu;

---

[7] **M. Mazur**, Charaktery ludzkie. (Składniki charakteru a motywy działań, dążenia i aspiracje). Pracownia Analiz Charakteru. Częstochowa 1983.

2b – wysoka inteligencja, mała pojętność, wyraźny talent;
2c – niska inteligencja, duża pojętność, wyraźny talent;
3 – wysoka inteligencja, duża pojętność, wyraźny talent.

Według Mazura ludzie o intelekcie typu „1" nadają się do zadań wykonawczych, a ludzie o intelekcie typu „2" – do zadań kierowniczych. Trudno porównywać tę koncepcję z teoriami psychologicznymi. Cybernetyka przypisuje takim samym słowom (np. charakter, inteligencja) inne znaczenie niż psychologia. Mazur uznaje, że sytuacja i charakter wspólnie determinują zachowanie człowieka. O predyspozycjach do pracy na stanowisku kierowniczym decydują właściwości intelektualne człowieka. Psychologowie również poszukiwali zdolności i umiejętności intelektualnych decydujących o sukcesie w kierowaniu. Zwracano uwagę na umiejętność myślenia twórczego, analitycznego, syntetycznego, rozwiązywania problemów, ogólny poziom inteligencji i in. Jeżeli chodzi o wyniki tych badań, to, podobnie jak przy poszukiwaniu cech osobowości, nie przyniosły one oczekiwanych rezultatów. Kierownik musi posiadać pewien poziom inteligencji ogólnej, kierownicy wyższych szczebli określone zdolności intelektualne, ale nie wykryto jednoznacznych zależności, pomiędzy sprawnością kierowania, a właściwościami intelektualnymi jednostki.

Stosunek jednostki do siebie i świata

Psychologia ciągle poszukuje związków pomiędzy osobowością i zachowaniem. Stwierdzono, że u niektórych ludzi zgodność zachowania z testowo mierzonymi cechami osobowości jest większa niż u innych. Snyder dzieli ludzi na pryncypialistów i pragmatyków. Pragmatyk to osoba o pragmatycznej koncepcji własnego ja – uważa siebie za człowieka plastycznego, o dużych zdolnościach przystosowawczych, zręcznie „przycinającego" własne zachowanie na użytek bieżących wymogów sytuacyjnych i podejmowanych przez siebie celów. Uważa swoje zachowanie za pewien środek do odpowiedniego zaprezentowania własnej osoby (na czym mu zależy) i sądzi, że niekoniecznie musi ona wyrażać jej rzeczywiste poglądy i stany wewnętrzne. Pryncypialista natomiast to osoba o zasadniczej koncepcji własnego ja – uważa się za człowieka niezmienne pozostającego sobą niezależnie od zmieniających się sytuacji i partnerów interakcji, ceni sobie zgodność pomiędzy własnymi myślami i czynami oraz sądzi, że jej zachowanie wyraża jej rzeczywiste przekonania i stany wewnętrzne (i pragnie tego) [8].

---

[8] **B. Wojciszke**, Mechanizmy wpływu struktury ja na zachowanie. [W:] Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego. Pr. zbior. pod red. J. Jarymowicz, Z. Smoleńska. Ossolineum, Wrocław 1983, s. 69–71.

Badania wskazują na wiele różnic w zachowaniu pomiędzy pragmatykami i pryncypialistami, które wydają się istotne z punktu widzenia sprawności kierowania (np. różnice w dobieraniu sobie współpracowników, preferowania innych sytuacji społecznych). Pragmatycy traktują własne zachowanie jako środek w realizacji celów, w większym stopniu świadomie je kontrolują, co sugeruje większą plastyczność w sytuacjach społecznych, natomiast można się spodziewać, że pryncypialiści w większym stopniu będą kształtować sytuację według własnych standardów. Koncepcja Snydera jest stosunkowo nowa i wydaje się stanowić bardzo interesującą podstawę dla badań empirycznych. Dość jednoznaczne wyniki dają natomiast badania nad umiejscowieniem kontroli (locus of control). Według Rottera (twórcy tej koncepcji), kiedy wzmocnienie jest spostrzegane przez jednostkę jako następstwo własnego działania, ale nie jest temu działaniu całkowicie podporządkowane, to wówczas, w naszej kulturze, jest na ogół spostrzegane jako rezultat szczęścia, przypadku, przeznaczenia, jako rzecz znajdującą się pod kontrolą innych lub jako nieprzewidywalne ze względu na ogromną złożoność sił otaczających jednostkę. Kiedy interpretuje ona zdarzenia w ten sposób, nazywamy to przekonaniami o kontroli zewnętrznej; natomiast jeżeli jednostka spostrzega, że zdarzenie znajduje się pod kontrolą jej własnego działania lub własnych, stosunkowo trwałych cech, wówczas używamy pojęcia przekonania o kontroli wewnętrznej [9].

Badania wykazują, że sukcesy zawodowe dość ściśle powiązane są z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli. Dla kierownika wydaje się niezbędna świadomość związku skutków własnych działań z tymi działaniami oraz pewien stopień świadomego sterowania własnym zachowaniem w zależności sytuacyjnych warunków realizacji celu. Podobne sformułowanie postulatów dotyczących społecznych umiejętności kierownika sugeruje, że zmienna pragmatyzm – pryncypializm może mieć istotny wpływ na sukcesy kierownika w wielu sytuacjach.

Makiawelizm

Omawiając osobowościowe uwarunkowania sprawności kierowania innymi, nie można nie wspomnieć o makiawelizmie – właściwości dotyczącej zdolności manipulowania innymi ludźmi. Skala makiawelizmu (Richarda Christie) różnicuje ludzi umiejących wpływać na innych (wysoki poziom makiawelizmu) i tych, którzy ulegają wpływowi (niski poziom makiawelizmu) na podstawie tego, czy akceptują zlecane przez Machiavelliego w dziele „Książę" normy postępowania. Na jednym końcu kontinuum znajdują się ludzie, którzy uznają

---

[9] P. **Gasparski**, Umiejscowienie kontroli a niektóre wskaźniki myślenia probabilistycznego. *Przegląd Psychologiczny* 1985 nr 4, s. 939.

relatywne normy zachowania, a na drugim ci, którzy uznają normy absolutne. W realizacji własnych celów makiaweliści mogą być bardziej skuteczni, natomiast wnioski dotyczące ich zachowania na stanowiskach kierowniczych nasuwają się same – cele grupowe podporządkowują celom własnym, które zawsze będą dla nich jedynymi istotnymi. Wiele danych wskazuje na negatywny związek makiawelizmu i sukcesów w kierowaniu innymi [10].

Podsumowanie

Trudno szukać osobowościowych predyspozycji kierowniczych, skoro sytuacyjne wymagania stawiane kierownikom są tak różne; nasza wiedza na temat zależności pomiędzy sytuacją a osobowością jest niepełna, a sytuacja w dużym stopniu kreowana jest przez kierownika.

Badania sugerują, że cechy osobowości są tutaj stosunkowo mało istotne, natomiast zasadniczą rolę (oczywiście, gdy bierzemy pod uwagę tylko osobę kierownika jako jeden z elementów sytuacji przywództwa) odgrywają profesjonalne umiejętności (społeczne, intelektualne i fachowe) oraz motywacja – uznana przez Hollandera za jeden z krytycznych czynników warunkujących umiejętność zachowania statusu przez przywódcę. Motywacja zapewnia ukierunkowanie zachowania (na realizację celów grupowych), jak również zapewnia energetyczny „napęd" do realizacji celów. Wiele zachowań traktowanych dotąd jako efekt predyspozycji osobowościowych coraz częściej omawianych jest w kategoriach umiejętności, które można nabyć, wykorzystując wiedzę psychologiczną na temat percepcji i komunikacji interpersonalnej. Relacja przywództwa zależy od wymiany (informacji, gratyfikacji itp.) pomiędzy przełożonym a podwładnym, zmienia się w czasie, a możliwość wywierania wpływu zależy od zachowania kierownika, percepcji podwładnych, sukcesów grupy i procesów zachodzących w grupie. Istotna wydaje się więc przede wszystkim otwartość na informacje zwrotne dotyczące działań kierownika, a zmienna ta coraz częściej traktowana jest w kategoriach umiejętności. Uważany powszechnie za najbardziej efektywny ciepły i dominujący sposób wywierania wpływu charakteryzowany jest przez zachowanie możliwe do wyuczenia: radzenie (zamiast krytykowania), ukierunkowywanie (zamiast pomagania) itp.

Ten sposób myślenia przynieść może wiele nowych ustaleń dotyczących sprawności kierowania zespołami ludzkimi.

---

[10] A.L. McGinnis, Sztuka motywacji. Oficyna Wydawnicza „Vocatio", Warszawa 1993.