

Koncepcja przywództwa wszechstronnego jako model opisujący elastyczność liderów

Paweł Ziemiański

*Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii,
Politechnika Gdańska*

W dobie dynamicznego rozwoju i szybko zmieniających się warunków, którym muszą sprostać współczesne organizacje oraz ich pracownicy, kluczową kompetencją staje się elastyczność. W niektórych teoriach przywództwa podkreśla się także znaczenie posiadania przez liderów szerokiego zakresu możliwych do wykazania zachowań oraz umiejętności ich adekwatnego wyboru w różnorodnych sytuacjach. Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy jednej z tych teorii, jaką jest koncepcja przywództwa wszechstronnego. Autor artykułu podjął próbę umiejscowienia tej koncepcji pośród innych modeli teoretycznych kładących nacisk na elastyczność przywódcy oraz przeanalizowania potencjalnego wkładu, jaki koncepcja ta może mieć dla lepszego zrozumienia efektywności działań lidera. Dodatkowo, w artykule zaproponowano obiecujące kierunki dalszych badań z wykorzystaniem opisywanego podejścia.

Słowa kluczowe: przywództwo, przywództwo wszechstronne, elastyczność, lider, role lidera

Wprowadzenie

W ramach nauk o zarządzaniu opracowano wiele koncepcji próbujących zobrażować to, w jaki sposób można rozumieć i postrzegać działania lidera (Haslam, Reicher, Platow, 2010). Ich odmiennosc i różnorodność wynika ze złożoności i wielowymiarowości fenomenu przywództwa. Wśród koncepcji, którym dotychczas poświęcono wiele uwagi, można np. wymienić koncepcję przywództwa sytuacyjnego (np. Hersey, Blanchard, 1977), koncepcję przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego (Bass, 1990), koncepcję przywództwa charyzmatycznego (Shamir, House, Arthur, 1993) oraz koncepcję przywództwa służebnego (Parris, Peachey, 2013) czy też relację między przywódcą a podwładnymi (Graen, Uhl-Bien, 1995). Warto zadać sobie pytanie, czy przy takiej wielości funkcjonujących obecnie

modeli teoretycznych potrzebne jest opracowywanie dodatkowych i czy będą one w stanie w istotny sposób poprawić nasze rozumienia przywództwa. Część pojawiających się w naukach o zarządzaniu modeli po empirycznej weryfikacji okazuje się być wartościowymi propozycjami, inne natomiast w najlepszym wypadku zostają określone mianem krótkotrwałej mody, która szybko traci zdolność przyciągania zainteresowania badaczy, nie pozwalając wystarczająco dobrze pomóc w wyjaśnianiu rzeczywistości (Miller, Hartwick, Breton-Miller Le, 2004).

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy głównych założeń koncepcji przywództwa wszechstronnego, stworzonej dość niedawno przez B. Kaplana i R. Kaisera (2010). W artykule przedstawiono główne założenia koncepcji, podjęto próbę umiejscowienia jej pośród innych koncepcji koncentrujących się na elastyczności liderów, a także zaproponowano możliwe kierunki badań z jej wykorzystaniem. Autor niniejszego artykułu nie próbuje rozstrzygać, czy zaproponowane przez B. Kaplana i R. Kaisera spojrzenie na przywództwo zajmie istotne miejsce w literaturze dotyczącej tego zagadnienia, czy też nie przetrwa próby czasu. Za koncepcją przemawia z pewnością silny nacisk, jaki jest w niej kładziony na konieczność zwrócenia uwagi przez lidera na zachowanie elastyczności w działaniu oraz na zadbanie o optymalny poziom nasilenia różnorodnych zachowań liderek. Zwłaszcza w obecnych warunkach szybko następujących zmian w gospodarce czy w funkcjonowaniu organizacji oraz silnie odczuwanej przez liderów presji czasu i poczucia jego niedoboru elastyczność może się okazać niezbędna. Umiejętność optymalnego wyważenia nasilenia poszczególnych działań oraz szeroki ich repertuar może być powiązany z wysoką skutecznością w osiąganiu rezultatów oraz satysfakcją podwładnych (Yukl, Mahsud, 2010).

Założenia koncepcji przywództwa wszechstronnego

Jednym z głównych założeń koncepcji przywództwa wszechstronnego jest to, że osoba przewodząca innym, dla uzyskania możliwie najwyższej skuteczności, musi zachować równowagę pomiędzy działaniami pozostającymi z sobą w sprzeczności (Kaplan, Kaiser, 2010). Autorzy koncepcji koncentrują się na opisie czterech grup zachowań (wymiarów), których pary stanowią wobec siebie opozycje: wymiar forsujący i przeciwny mu wymiar aktywizujący oraz wymiar strategiczny i przeciwny mu wymiar operacyjny. Pierwsze dwa wymiary opisują wielokrotnie pojawiające się i przedstawiane w naukach o zarządzaniu rozróżnienie, które dotyczy, z jednej strony, dążenia do samodzielnego podejmowania decyzji, wydawania poleceń i nakazów (wymiar forsujący), z drugiej zaś zachęcania pracowników do przejmowania odpowiedzialności i cedowania na nich uprawnień

(wymiar aktywizujący). B. Kaplan i R. Kaiser (2010) opisują niezgodność pomiędzy tymi wymiarami jako opozycję „między bezpośrednim kierowaniem podwładnymi a stwarzaniem im możliwości samodzielnego kierowania swoją pracą” (s. 94). Kolejne dwa wymiary dotyczą natomiast koncentracji, z jednej strony, na działaniach przyszłych (wymiar strategiczny), z drugiej natomiast na działaniach „tu i teraz” lub – szerzej – w krótkim horyzoncie czasowym (wymiar operacyjny). Definicja przywództwa tych autorów jest następująca: „przywództwo strategiczne dotyczy działalności jednostki biznesowej, niezależnie od jej rozmiaru, w średnio- i długoterminowej perspektywie. W przywództwie operacyjnym chodzi o wyniki krótkoterminowe” (s. 115). Jak można zauważyć, dychotomia między wymiarem forsującym a wymiarem aktywizującym dotyczy w znacznej mierze kwestii formalnych (czyli sposobu osiągnięcia celów). Druga dychotomia – między wymiarem strategicznym a wymiarem operacyjnym – dotyczy zaś kwestii związanych z treścią działania, czyli tego, na jakich celach (długo- czy krótkoterminowych) koncentruje się jednostka.

Same wyodrębnione przez wspomnianych autorów koncepcji wymiary nie stanowią szczególnie nowatorskiej propozycji, gdyż w różnych formach pojawiały się one we wcześniejszych ujęciach zjawiska przywództwa. Aspektem koncepcji, który jej autorzy postrzegają jako istotny wkład w wyjaśnianie determinant skutecznego przywództwa, jest stwierdzenie, że dla oddania tego, jak dobrze dana osoba radzi sobie z zadaniami właściwymi dla lidera, niezbędna jest zmiana zwyczajowej formy pomiaru częstości występowania określonych zachowań (Kaplan, Kaiser, 2003; Kaiser, Overfield, 2010). W ich ocenie bowiem wykorzystywane zwyczajowo do pomiaru skale porządkowe Likerta, z kafeterią odpowiedzi od „bardzo rzadko” do „bardzo często”, prowadzą do tego, że jest pomijany jeden istotny aspekt związany z wszechstronnością lidera. Aspekt ten polega na częstej tendencji do nadmiernego wykazywania niektórych zachowań, zwłaszcza tych najsilniej związanych z preferowanym przez lidera stylem zarządzania. Autorzy, opisując tę kwestię, stwierdzają, że zachowania takie są nadużywane. W związku z tym proponują sposób pomiaru, który w większym stopniu jest zdolny do zdiagnozowania takiego nadmiaru. Zgodnie z nim częstość występowania określonych zachowań jest oceniana na skali od „zdecydowanie za rzadko” do „zdecydowanie zbyt często” (pośrodku skali pomiarowej znajduje się optimum wskazujące na idealnie zrównoważony poziom nasilenia zachowania). W ich ocenie, skuteczności lidera zagraża nie tylko to, że określone działania lidera nie pojawiają się w ogóle lub występują zbyt rzadko, lecz także to, że mogą się one pojawiać w zbyt dużym nasileniu. Zdaniem R.B. Kaisera i D.V. Overfielda (2011), obecne w praktyce zarządzania np. podejście do ludzkich talentów, w myśl którego warto się koncentrować na rozwijaniu własnych zalet i powiązanych z nimi umiejętności, a nie na rozwoju

tych, których człowiekowi brakuje, może w łatwy sposób prowadzić do przesady w określonym działaniu. Warto zauważyć, że podejście proponujące zwracanie uwagi tylko na własne zalety i ich rozwijanie z pominięciem wad staje się w ostatnich latach popularne w organizacjach, również w kontekście przywództwa (np. Rath, Conchie, 2008). W przypadku gdy jest stosowana zwyczajowa skala pomiarowa badająca postrzeganą częstość określonych zachowań, nie istnieje możliwość zdiagnozowania ich nadmiaru. Przykładowo, menedżer oceniany (w przypadku wykorzystania tzw. oceny 360°) przez siebie, swoich podwładnych oraz kolegów na równorzędnych stanowiskach jako osoba, która bardzo często uwzględnia pomysły pracowników przy podejmowaniu decyzji, najprawdopodobniej będzie postrzegana pozytywnie. Dopiero skala, dzięki której można wskazać, że dane zachowanie pojawia się zbyt rzadko, w optymalnym nasileniu lub zbyt często, pozwoli na uchwycenie tego, czy działanie to występuje w nasileniu zapewniającym dobre rezultaty. W przypadku gdy zachowanie takie pojawia się w nadmiarze, może się ono wiązać z brakiem zdolności do wdrożenia nowych praktyk, które w sposób naturalny spotykają się oporem ze strony podwładnych (Strebel, 1996) lub też z chęcią znalezienia za wszelką ceną kompromisu wówczas, gdy może być potrzebne podjęcie jednoznacznej, szybkiej decyzji.

Umiejscowienie koncepcji przywództwa wszechstronnego pośród innych modeli przywództwa

Zgodnie z treściami zawartymi we wcześniejszej części artykułu koncepcję przywództwa wszechstronnego powinno się określić mianem ujęcia kładącego nacisk na elastyczność działań lidera oraz uwypuklającej to, że wymagania wobec osoby na stanowisku kierowniczym są często powiązane z koniecznością wykazywania zachowań, które są od siebie znacząco odmienne (a nierzadko stoją wręcz wobec siebie w opozycji). W tej części artykułu zostaną opisane modele innych badaczy, kładące nacisk na oba te aspekty, oraz zostanie podjęta próba dokonania analizy podobieństwa i różnic między nimi a koncepcją przywództwa wszechstronnego. Dzięki niej możliwe będzie umiejscowienie tej koncepcji wśród innych modeli przywództwa kładących nacisk na nieodzowność zachowania elastyczności w działaniach lidera (w ocenie autora, ta ogólna kategoria powinna być punktem wyjścia do dalszych rozważań). Przeglądowy szeroki opis modeli elastyczności lidera można znaleźć w artykule autorstwa G. Yukla i R. Mahsuda (2010). Szczegółowa prezentacja całego spektrum tego rodzaju podejść wykracza poza cele niniejszego artykułu. Autor postanowił więc się skoncentrować na tych spośród nich, które w jego opinii w największej mierze wiążą się z koncepcją

przywództwa wszechstronnego, czyli na zależnościowych koncepcjach przywództwa, oraz koncepcjach opisujących odmienne role i zachowania wymagane od osób zajmujących stanowiska przywódcze.

Zależnościowe koncepcje przywództwa zawierają trzy elementy: opis możliwych stylów działania lidera, klasyfikację sytuacji, z jakimi lider musi się mierzyć, oraz opis formuły pozwalającej określić, który styl działania jest najbardziej optymalny w każdym z rodzajów sklasyfikowanych sytuacji (Haslam, Reicher, Platon, 2010). Najistotniejsze założenie koncepcji zależnościowych mówi zatem, że nie istnieje jeden właściwy styl działania lidera, który będzie skuteczny w każdych warunkach, ale że musi być on elastycznie przez lidera zmieniany w taki sposób, żeby stanowić trafną, świadomie i na bieżąco regulowaną odpowiedź na wyzwania pojawiające się w zmieniających się warunkach. Część koncepcji zależnościowych koncentruje się na tym, żeby w diagnozie sytuacji położyć nacisk na właściwości pracowników. Jest tak np. w koncepcji przywództwa sytuacyjnego P. Herseya i K.H. Blancharda (1977), która zakłada, że skuteczny lider powinien brać pod uwagę dwie charakterystyki podwładnych: kompetencje (rozumiane jako wiedza i umiejętności) oraz zaangażowanie (rozumiane jako motywacja i przekonanie o własnej skuteczności). Indywidualne podejście w myśl opisywanej koncepcji wymaga od lidera założenia, że każdy z jego podwładnych może się charakteryzować inną ich kombinacją przy różnych zadaniach, jakie ma do wykonania. W zależności od tej kombinacji różne zachowania lidera (o odmiennym poziomie dyrektywności) okażą się bardziej lub mniej efektywne. Inne koncepcje zależnościowe kładą z kolei nacisk nie tyle na charakterystykę pracowników, ile na korzystność warunków, w jakich menedżerom przychodzi się mierzyć z zadaniami. Przykładem może być teoria F.E. Fiedlera (1964), w myśl której sytuacje zastane przez lidera można uszeregować od bardzo dla niego korzystnych (kiedy ma on autorytet wśród podwładnych, dysponuje nie tylko cenionymi przez nich nagrodami, lecz także karami, których chcą uniknąć, oraz zarządza podwładnymi, gdy realizują oni wyraźnie określone zadanie), poprzez umiarkowanie korzystne (gdy jeden lub dwa z wymienionych parametrów są mniej sprzyjające), aż do sytuacji bardzo niekorzystnych (gdy niesprzyjający jest każdy z nich). Zdaniem F.E. Fiedlera, skuteczność lidera zależy od tego, na ile charakterystyczny dla niego styl działania będzie trafną odpowiedzią na wymagania sytuacji. Jeszcze inny rodzaj koncepcji zależnościowych każe brać pod uwagę oba wymienione aspekty, czyli charakterystyki pracowników oraz sytuacji. Przykładem może być teoria ścieżki do celu (House, 1971), która zakłada, że lider ma za zadanie pomóc swoim podwładnym w osiągnięciu celów, w doborze zaś odpowiednich zachowań menedżerskich musi się kierować oceną zarówno umiejętności i motywacji podwładnych, jak i uwarunkowań zewnętrznych, takich jak charakter zadania (np. stopień, w jakim jest

jasno ustrukturyzowane). Pomimo tego, że wszystkie zależnościowe koncepcje przywództwa widzą skuteczność lidera w wykazywaniu zachowań adekwatnych do określonych warunków, można je podzielić na te, które postrzegają działania liderów jako raczej sztywne i w małym stopniu możliwe do zmiany (ponieważ są silnie związane z właściwym jednostce, preferowanym stylem menedżerskim) lub też mogące być elastycznie rozwijane i kształtowane przez lidera. Do pierwszej kategorii spośród wymienionych wcześniej koncepcji można zaliczyć model F.E. Fiedlera, do drugiej zaś modele R.J. House'a oraz P. Herseya i K.H. Blancharda.

Koncepcja przywództwa wszechstronnego różni się tym od koncepcji zależnościowych, że nie ma w niej elementu klasyfikacji warunków, jakie może spotkać lider. Tym samym nie ma w niej również formuły dopasowania stylu działania do warunków sytuacyjnych w sposób optymalizujący skuteczność działań. Podobne jest natomiast założenie o tym, że dopiero adekwatne nasilenie określonych zachowań przynosi pożądane wyniki. W związku z brakiem zdefiniowania możliwych warunków sytuacyjnych można stwierdzić, że w przypadku koncepcji przywództwa wszechstronnego adekwatność działań do wymagań sytuacji jest oceniana każdorazowo przy dokonywaniu pomiaru. Kiedy menedżer (i/lub jego podwładni, przełożeni czy współpracownicy) ocenia nasilenie określonego zachowania na skali od „zdecydowanie za mało” do „zdecydowanie za dużo”, za każdym razem musi szacować dopasowanie tego nasilenia do stojących przed nim aktualnych wyzwań (niezależnie od tego, jakimi by były i jak mocno ulegały w przeszłości zmianom). Być może szacowanie to jest dokonywane na wysokim poziomie ogólności i dotyczy zagregowanych zachowań, ale wymaga obrania pewnego punktu odniesienia. Warto również zaznaczyć, że autorzy koncepcji przywództwa wszechstronnego postrzegają styl lidera jako podatny na zmianę. Wstępnym warunkiem rozwoju elastyczności zachowań jest zdanie sobie sprawy z faktu, że w określonych sytuacjach naturalny dla jednostki i komfortowy dla niej styl działania może przynieść niekorzystne rezultaty. Niezbędne są, zdaniem autorów koncepcji, także świadome wysiłki kierowane w stronę lepszego dobrania poszczególnych działań do spotykanych wymagań (Kaplan, Kaiser, 2010). W tym aspekcie koncepcja ta jest zatem podobna do tych modeli sytuacyjnych, które w sposób bardziej optymistyczny widzą możliwość świadomego regulowania przez liderów swoich działań. Wyniki badań prezentowane w literaturze dotyczącej przywództwa pokazują, że czasem rzeczywiście zmiana w zachowaniach lidera jest możliwa (Seifert, Yukl, 2010).

Kolejnym podejściem teoretycznym, który ma punkty stykowe z koncepcją przywództwa wszechstronnego, jest nurt badań dotyczących odmiennych ról pełnionych przez osoby zajmujące stanowiska przywódcze. Z odmienności owych ról ma bowiem wynikać konieczność wykazywania różnorodnych zachowań (Dierdorff,

Rubin, Morgeson, 2009). W modelach teoretycznych powiązanych z tym nurtem zwraca się uwagę na fakt, że skuteczność na stanowisku lidera wymaga od jednostki radzenia sobie z wieloma różnymi wymaganiami i w związku z tym jego pracę cechuje tzw. złożoność behawioralna (Zaccaro, 2001). Klasycznym ujęciem obrazującym różnorodność ról lidera jest teoretyczna propozycja H. Mintzberga (1973), który wyróżnił dziesięć ról liderekich. Badania tego autora były oparte na obserwacji zachowań menedżerów i doprowadziły autora do wniosku, że ich pracę charakteryzuje duża zmienność zachowań, jakich wykazywanie jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu. Dodatkowo H. Mintzberg zauważył, że przełączanie się przez lidera z jednego rodzaju zadania na drugie musi następować bardzo szybko, a często każde z zadań musi być wykonane na bardzo wysokim poziomie w krótkim czasie (także wówczas, gdy są one bardzo odmienne od siebie). Z tym ostatnim aspektem jest również powiązana krótkotrwałość pracy nad poszczególnymi zadaniami. Obserwowani przez H. Mintzberga menedżerowie bardzo rzadko poświęcali jednemu zadaniu więcej niż 20 minut nieprzerwanego działania. Autor podzielił wyróżnione przez siebie role na trzy odmienne kategorie: powiązane z podejmowaniem decyzji (role przedsiębiorcy, negocjatora, osoby decydującej o alokacji zasobów oraz osoby rozwiązującej kwestie pojawiających się przeszkód), powiązane z przekazywaniem informacji (role osoby przekazującej wiadomości, obserwatora oraz rzecznika) i powiązane z działaniami interpersonalnymi (role lidera, koordynatora pomiędzy różnymi departamentami oraz osoby stojącej na czele – *figurehead*). Warto zauważyć, że obowiązki przypisane rolom wyróżnionym przez H. Mintzberga bardzo wyraźnie wskazują na istnienie wspomnianego silnego zróżnicowania zachowań, jakie są wymagane od lidera. Pomimo tego autor ten nie przedstawia tych ról jako będących względem siebie w sprzeczności.

Mniej optymistyczne wydają się inne podejścia do zagadnienia złożoności w pełnieniu zadań lidera, w których postuluje się, że taka sprzeczność może wystąpić (lub że jest ona wręcz nie do uniknięcia). Przykładem może być zestawienie S.L. Harta i R.E. Quinna (1993), w którym na podstawie modelu konkurującego wartości (Quinn, 1984) wyróżniono cztery główne role pełnione przez menedżerów. Są to: rola osoby wyznaczającej wizję, rola motywującego, rola osoby dokonującej analiz oraz rola zarządzającego zadaniami. Zestawienie typowych obowiązków i działań pełnionych przez osobę występującą w tych rolach przedstawiono w tabeli 1.

S.L. Hart i R.E. Quinn (1993) postrzegają wymienione role jako stojące ze sobą w niemożliwym do uniknięcia konflikcie. Zwracają oni uwagę na fakt, że lider musi cały czas balansować pomiędzy zachowaniami właściwymi dla każdej z ról i dopiero w sytuacji, gdy znajdzie odpowiedni kompromis między każdą z nich, może być skuteczny. Niektóre badania weryfikujące tę koncepcję dostarczają

Tabela 1. Opis ról menedżera i przypisanych im zadań według S.L. Harta i R.E. Quinna (1993)

Rola	Zadania
Osoba wyznaczająca wizję	wskazuje kierunek działania i misję, która wiąże się z tworzeniem poczucia tożsamości pracowników
Osoba motywująca	dba o motywację pracowników poprzez bycie przykładem, wykorzystanie symboli, historii dla kształtowania wśród pracowników motywacji do działania
Osoba dokonująca analiz	zajmuje się krytyczną oceną decyzji projektów, a także poszukiwaniem sposobów na rozwiązanie pojawiających się konfliktów
Osoba zarządzająca zadaniami	zajmuje się podejmowaniem bieżących decyzji, jest nastawiony na osiągnięcie pożądaných rezultatów w krótkim terminie

Źródło: Hart, Quinn (1993).

dowodów empirycznych na prawdziwość tej tezy (Lawrence, Lenk, Quinn, 2009). Koncepcja przywództwa wszechstronnego jest podobna do podejścia związanego z rolami w tym sensie, że także mówi o konieczności znalezienia określonego balansu pomiędzy działaniami. Znacząco bliżej jest jej do perspektywy zakładającej istnienie sprzeczności i napięć pomiędzy realizowanymi przez lidera różnymi zadaniami. Różnica między modelami opisującymi odmienne role lidera a koncepcją przywództwa wszechstronnego polega na tym, że wyróżnione role w dużym stopniu zawierają w sobie zróżnicowanie treściowe, obejmujące to, czym liderzy zajmują się w swoich codziennych działaniach. Koncepcje opisujące poszczególne role z reguły stawiają sobie ambitny cel opisania całości czy też znakomitej większości zadań, jakie stoją przed osobą na stanowisku kierowniczym (np. Tett i in., 2000). Wydaje się, że także na ich tle założenie o tym, że używanie w nadmiernym stopniu swoich mocnych stron może prowadzić do obniżonej skuteczności, jest dość unikalnym wkładem koncepcji przywództwa wszechstronnego do prób wyjaśnienia efektywności liderów (do pewnego stopnia niedocenianym czy przecenionym w literaturze dotyczącej tej tematyki).

Podsumowanie

W artykule przedstawiono założenia koncepcji przywództwa wszechstronnego B. Kaplana i R. Kaisera (2010), a także dokonano próby umiejscowienia jej spośród innych modeli teoretycznych, kładących nacisk na konieczność zachowania przez liderów elastyczności. Wydaje się, że koncepcja może być uznana za

interesującą propozycję teoretyczną. Postulując konieczność unikania zbyt silnej intensyfikacji działań jednego typu i widząc w ich nadmiarze (nierzadko niedostrzeganym) źródło braku efektywności menedżerów, koncepcja ta ma potencjał, by choć w pewnym stopniu przyczynić się do lepszego zrozumienia istoty skutecznego przywództwa. W ramach wniosków końcowych zostaną zaproponowane potencjalne kierunki badań, w jakich omówiona w artykule koncepcja może zostać wykorzystana.

B. Kaplan i R. Kaiser (2010) zaprezentowali wyniki przeprowadzonych przez siebie badań na próbie kilku tysięcy menedżerów, które zdają się potwierdzać postulowaną przez nich zależność między wszechstronnością osoby na stanowisku lidera a jej efektywnością. Dotychczas natomiast nie przeprowadzono systematycznych badań z jej wykorzystaniem na gruncie polskim, a wydaje się, że może być to wartościowe, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę wyzwania stojące przed działającymi w Polsce organizacjami oraz związane z nimi potrzeby zmian. Na jedną z ważnych kwestii wskazuje się, szukając dominującego w polskich przedsiębiorstwach sposobu zarządzania. Tacy badacze, jak np. J.T. Hryniewicz (2007), a także autorzy książek dotyczących praktyki zarządzania (np. Puszcz, Dąbrowski, Zaborek, 2011), wskazują na to, że w funkcjonujących w Polsce organizacjach są widoczne i dominujące relacje między przełożonymi a pracownikami, których treścią jest silna autokratyczność. W świetle koncepcji przywództwa wszechstronnego wskazywałoby to na brak wyważenia, polegający na nadmiernym nasileniu zachowań i praktyk właściwych dla wymiaru przywództwa forsującego. Wydaje się, że ciekawym przedsięwzięciem będzie weryfikacja tego, czy rzeczywiście przy zastosowaniu proponowanej przez B. Kaplana i R. Kaisera (2010) skali pomiarowej tak prezentowałby się typowy polski menedżer. Polska gospodarka jest zaliczana do kategorii rozwijających się i jednocześnie takich, których dotyczą optymistyczne prognozy (Bremmer, 2015). Niektórzy publicyści twierdzą, że Polska może być pierwszym od ponad dwudziestu lat krajem, który dołączy do grona gospodarek rozwiniętych (Sharma, 2017). W związku ze znaczną trudnością tego zadania, będzie ono wymagać intensywnych działań, których pewna część powinna dotyczyć także jakości zarządzania ludźmi. Badania dotyczące wszechstronności liderów mogą pomóc we wprowadzeniu odpowiednich działań poprawiających zarówno efektywność, jak i satysfakcję pracowników. Dodatkowo, jakość zarządzania jest bardzo istotna w czasie, gdy trudno jest znaleźć, a także utrzymać dobrych pracowników. Problem ten stał się w niedawnym okresie codziennym wyzwaniem dla wielu działających w Polsce przedsiębiorstw. Z pewnością wartościowe byłoby zweryfikowanie relacji między wszechstronnością liderów a satysfakcją pracowników i ich przywiązaniem do zespołu czy – szerzej – do organizacji. Jeszcze innym, również interesującym obszarem badawczym, w którym koncepcja przywództwa

wszechstronnego może zostać z powodzeniem wykorzystana, jest zagadnienie rozwoju liderów i zmian w zachowaniach dla nich typowych czy dominujących, wraz z nabywaniem doświadczenia zawodowego i życiowego. Z pewnością warto zweryfikować, czy poziom wszechstronności i umiejętność znajdowania równowagi w nasileniu poszczególnych praktyk menedżerskich zwiększa się z wiekiem i/lub doświadczeniem, a jeśli tak, to jakiego rodzaju doświadczenia o tym decydują. Dodatkowo, warto do wyróżnionych przez autorów grup zachowań, czyli stojących w opozycji wobec siebie wymiarów, dodać także inne, co pozwoli na zwiększenie zakresu wyjaśnianych przez model zjawisk.

Bibliografia

- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bremmer, I. (2015). The new world of business. *Fortune*, 171(2), 86–92.
- Dierdorff, E.C., Rubin, R.S., Morgeson, F.P. (2009). The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 972–988.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hart, S.L., Quinn, R.E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46, 543–574.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J. (2010). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Hove: Psychology Press.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321. <https://doi.org/10.2307/2391905> (10.11.2017).
- Hryniewicz, J.T. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kaiser, R.B., Overfield, D.V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105–118.
- Kaplan, B., Kaiser, R. (2010). *Wszechstronny lider*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.

- Kaplan, R.E., Kaiser, R.B. (2003). Rethinking a classic distinction in leadership: Implications for the assessment and development of executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 15–25.
- Lawrence, K.A., Lenk, P., Quinn, R.E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87–102.
- Miller, D., Hartwick, J., Breton-Miller Le, I. (2004). How to detect a management fad and distinguish it from a classic. *Business Horizons*, 47(4), 7–16.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Parris, D.L., Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Puszcz, H., Dąbrowski, Ł., Zaborek, M. (2011). *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*. Gliwice: Helion.
- Quinn, R.E. (1984). Applying the Competing Values Approach to Leadership. W: J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, R. Steward (red.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon, 10–27.
- Rath, T., Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. New York: Gallup Press.
- Seifert, C.F., Yukl, G. (2010). Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 856–866.
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Sharma, R. (2017). The next economic powerhouse? Poland. *The New York Times*, 5 July. <https://www.nytimes.com/2017/07/05/opinion/poland-economy-trump-russia.html?mcubz=1> (10.11.2017).
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 85–92.
- Tett, R.P., Guterman, H.A., Bleier, A., Murphy, P.J. (2000). Development and content validation of a “hyperdimensional” taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13, 205–251.
- Yukl, G., Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
- Zaccaro, S.J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington: American Psychological Association.
- Zacher, H., Clark, M., Anderson, E.C., Ayoko, O.B. (2015). A lifespan perspective on leadership. W: P.M. Bal, D. Kooij, D.M. Rousseau (red.), *Aging workers and the employee-employer relationship*. Cham: Springer International Publishing, 87–104.

Summary

Versatile Leadership Model as Flexibility Based Approach to Leadership

In the time of very dynamic development and rapidly changing conditions that need to be faced by contemporary organizations and employees, flexibility is becoming a key characteristic. Several theoretical approaches to effective leadership emphasize the importance of leader's broad repertoire of possible behaviors combined with the ability to utilize them adequately in diverse situations. The goal of this article is to conduct an analysis of one of such approaches, namely the versatile leadership model. The author of the article made an attempt to situate this model among other theoretical approaches which stress the importance of leader's flexibility. Additionally a possible contribution of the versatile leadership model assumptions to advancement of understanding of leader's effectiveness is scrutinized. The article concludes with highlighting possible avenues for further research with the use of the described model.

Keywords: leadership, versatile leadership, flexibility, leader, leader's roles

Dr Paweł Ziemiański

Adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze obejmują psychologię władzy i przywództwa w organizacji, a także psychologiczne aspekty przedsiębiorczości.