

Badanie zależności między stylem kierowania, a efektywnością pracy oraz samooceną pracownika

Marzena Mieczkowska*, Joanna Ziolo**

Dobry przykład jest najlepszym kazaniem.
(przysłowie perskie)

Przedmiotem niniejszego artykułu jest problem dopasowania stylów kierowania przełożonego do preferencji pracownika i jego konsekwencje (wpływ na efektywność).

W przeprowadzonym badaniu wzięło udział 80 osób pracujących (w wybranych 2 branżach) na podstawie umowy prowizyjnej, których wynagrodzenie roczne brutto (określone samo-opisem) obiektywnie informowało o efektywności pracy. Badani wypełniali w formie zdalnej Kwestionariusz Stylów Kierowania Herseya-Blancharda w odniesieniu do swojego aktualnego przełożonego i w odniesieniu do ideału (wykazując, jak chcieliby – w zdefiniowanych sytuacjach – żeby zachowywał się ich przełożony). Porównanie tych dwóch stylów pozwoliło wyznaczyć miarę dopasowania stylu do preferencji. Ponadto, w tej samej konwencji online, badani wypełniali Wielowymiarowy Kwestionariusz Samooceny MSEI, który miał pomóc określić, czy pewne składowe samooceny determinują preferencje przywódcze i na jakiej zasadzie (podobieństwa/komplementarności). Ponadto, w trakcie badania, postanowiono sprawdzić wpływ na ocenę aktualnego stylu kierowania oraz czy istnieje związek z efektywnością.

Wyniki badań pokazały, że pomiędzy grupami pracowników preferującymi różne style idealne właściwie brak jest różnic w samoocenie wyrażonej kolejnymi skalami kwestionariusza. Na poziomie istotności statystycznej wykazano jednak, że najwyższa efektywność charakteryzuje pracowników, dla których styl idealny jest tożsamy ze stylem aktualnym. Co więcej, wykazano, iż wysoka samoocena koreluje z bliższymi ideałom, ocenami aktualnych stylów kierowania i na skali zdolności przywódczych dodatkowo wiąże się z wynagrodzeniem. Uzyskane dane pozwalają na przewidywanie oceny aktualnego stylu kierowania (na podstawie profilu samooceny) przez jednostkę, odniesienia jej do preferencji i w kontekście dopasowania (braku dopasowania) – przewidywanie efektywności pracownika. Otwierają one także szerokie pole do dalszej eksploracji naukowej, mającej na celu określenie determinantu percepcji stylu idealnego, a tym samym zmiennych wpływających na dopasowanie. Wnioski z badań mogą wspomóc proces zarządzania ludźmi w firmach, w kierunku zwiększenia efektywności działania tych organizacji.

Słowa kluczowe: samoocena, przywództwo, efektywność, psychologia zarządzania zasobami ludzkimi.

Nadesłany: 13.07.2014 | Zaakceptowany do druku: 01.03.2015

* Marzena Mieczkowska – Trener ds. HR, Uniwersytet SWPS.
Adres do korespondencji: e-mail: mmieczkowska@swps.edu.pl.

** Joanna Ziolo – SWPS Uniwersytet Humanistyczny.
Adres do korespondencji: e-mail: asia.ziolo@gmail.com.

Is There a Link Between a Manager's Leadership Style and an Employee's Work Effectiveness or Self Esteem?

The purpose of the studies was to answer the question concerning the adjustment of a line manager's leadership style to an employee's preferences and its consequences, as well as trying to establish the underlying reasons.

The study comprised 80 respondents working on a commission contract, whose gross annual remuneration (defined using the self-report method) provided objective information about their work effectiveness. The respondents were asked to remotely complete the Hersey-Blanchard Leadership Styles Questionnaire with regard to their current line manager and the ideal (indicating how they would like their line manager to behave in defined situations). The comparison of these two styles allowed for the definition of the fit between the actual style and the preferences. Moreover, using the same on-line approach, the respondents were also asked to complete the Multidimensional Self Esteem Inventory Questionnaire (MSEI), which aimed at defining whether certain components of self esteem determine leadership preferences and, if so, how (similarity/complementarity)? Furthermore, when building the construct, the decision was made to check whether it had an impact on the assessment of the current leadership style and whether there was a link with effectiveness?

The studies have shown that there are hardly any differences in self esteem expressed on subsequent scales of the Questionnaire between the groups of employees opting for different ideal styles. However, on the level of statistical significance it has been confirmed that the highest effectiveness is demonstrated by employees whose ideal leadership style is identical to the current style. What's more it has been shown that high self esteem correlates with current leadership styles that are perceived to be closer to the ideal and that on the leadership skills scale it is positively linked with remuneration.

The data collected makes it possible to predict the assessment of the current leadership style (based on the self esteem profile) by the individual, to relate it to the individual's preferences and, in the context of adjustment, to predict the individual's effectiveness. It also opens up a broad scope for further research exploration aimed at establishing the determinant of ideal style perception, and thus variables influencing its adjustment.

The conclusions from the studies can support the process of managing human resources in companies, contributing to their increased operational effectiveness.

Keywords: self esteem, leadership, effectiveness, psychology of human resource management.

Submitted: 13.07.2014 | Accepted: 01.03.2015

JEL: M540

1. Wprowadzenie

Podjęto już wiele prób zdefiniowania przywództwa – jedna ze współczesnych definicji tego terminu obejmuje proces wpływania na ludzi, jak również wyzwala-
nie w nich siły i potencjału, w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra (Blanchard, 2007), które nie kończy się na profitach firmy, dla której pracownik pracuje, a wychodzi poza to, skupiając się również na rozwoju osobowym jednostki i jej kompetencjach czy zdolnościach. Pewnym standardem stało się zatem nie tylko koncentrowanie się na wskaźnikach liczbowych efektywności pracowników, ale

również dbanie o motywację załogi i klimat współpracy. Wszystkie te zabiegi mają się przekładać na satysfakcję ludzi z pracy, co z kolei ma rzutować na efektywność ich działań zawodowych.

W tym kontekście przywództwo na wysokim poziomie jawi się jako pewna marka, konkurencyjny model, który jest jedynym rozwiązaniem, jeśli chce się mieć pełną sukcesów firmę (Schulze w: Blanchard, 2007). Stąd też model skalowania wielowymiarowego, którego celem jest zobrazowanie umysłowej mapy poznawczej jednostki (tu: preferencji stylu przywództwa) i proces pozycjonowania marki (tu: lidera reprezentującego pewien rodzaj/stopień przy-

wództwa) stały się inspiracją poniższych badań.

Umysłowa mapa preferencji przywództwa i faktyczny styl przywódczy osoby zarządzającej zostaną przedstawione z punktu widzenia pracownika, jak również relacji z samoocena i efektywnością pracy.

Niniejsze obserwacje i wnioski mogą służyć zarządom firm w sprawniejszym kierowaniu organizacjami, jak również wskazać pewne nisze, które warto zidentyfikować i doskonalić, aby pozyskać jeszcze lepsze wyniki biznesowe.

2. Zarys teoretyczny

2.1. Teoria przywództwa

Istnieją różne koncepcje przywództwa. Różnica między nimi polega na pomijaniu lub szukaniu udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji.

Chamorro-Premuzic i Furnham (2010) podkreślali wpływ, jaki mają liderzy na swoich podwładnych, ze szczególnym uwzględnieniem ich możliwości do inspirowania i motywowania oraz sprawiania, by pracownicy funkcjonowali w organizacji na najwyższym poziomie. Blanchard (2007) podjął próbę wyprowadzenia pewnych zależności, systematyzując tym samym indywidualne podejście przywódcze doświadczenia i rozwoju pracowników. Niniejsza analiza zostanie przeprowadzona na bazie rezultatów jego badań.

Przywództwo Sytuacyjne według Kena Blancharda to nowoczesny model zarządzania, koncentrujący się na rozwijaniu kompetencji pracownika. Pomaga uwolnić energię i kreatywność pracowników oraz połączyć cele indywidualne i cele firmy. Umożliwia wykorzystanie wiedzy, umiejętności i postaw pracowników do realizacji wizji i misji całej organizacji. W tym modelu rolą przywódcy jest tworzenie pracownikom warunków do podniesienia ich własnej motywacji oraz rozwoju.

Przywództwo nie istnieje do momentu, gdy ktoś nie zdecyduje się podążać za kimś innym (nie należy zakładać, że każdy kierownik jest liderem, przywódcą).

Model Przywództwa Sytuacyjnego Blancharda opiera się na następujących stwierdzeniach:

- Ludzie chcą i mogą się rozwijać.
- Komunikacja z ludźmi i angażowanie ich w realizację wspólnych celów

przynoszą duże korzyści dla wszystkich stron.

- Zarządzanie opiera się na partnerstwie.
- Zarządzanie to działanie wspólnie z pracownikami.

Osoba, która chce zarządzać, opierając się na tym modelu, musi posiadać (i rozwijać) trzy strategiczne umiejętności:

1. **Diagnozowanie**, czyli umiejętność oceny poziomu rozwoju pracownika (ma wiele narzędzi, np. roczna ocena, obserwacja wykonywanych zadań przez pracownika),
2. **Elastyczność**, czyli swobodne stosowanie różnych stylów zarządzania (musi znać te style),
3. **Partnerstwo**, czyli umiejętność uzgadniania z pracownikami tego, jaki styl kierowania zastosuje przywódca, aby pracownik osiągnął swoje cele indywidualne i cele organizacji. Proces partnerstwa składa się z kolei z 3 etapów: planowania, asysty, oceny osiągnięć pracownika.

Zgodnie z modelem Przywództwa Sytuacyjnego Blancharda najlepszy styl zarządzania opiera się na zasadzie: „*to zależy... od*”, czyli od:

- **ludzi** – gdyż różne metody stosuje się wobec różnych pracowników,
- **sytuacji, w jakiej się znajdują** – gdyż różne metody stosuje się wobec tych samych osób w zależności od celu lub zadania.

Ponadto K. Blanchard wyróżnił również 4 funkcje zarządzania zespołami pracowników:

- 1) **wyznaczanie celów i planowanie działań**,
- 2) **udzielanie informacji zwrotnych**,
- 3) **rozwiązywanie problemów**,
- 4) **wyrażanie uznania**.

Osoba zarządzająca powinna realizować te funkcje bez względu na styl zarządzania. Różnić się będzie tylko sposób realizacji tych funkcji, w zależności od wybranego typu.

Stwierdzono, że na poziom rozwoju pracownika wpływają głównie:

1. **Kompetencje pracownika** (wiedza, umiejętności, doświadczenie), czyli fachowość pracownika.
2. **Zaangażowanie pracownika** (motywacja, pewność siebie, satysfakcja).

W zależności od poziomu kompetencji i zaangażowania można z kolei wyróżnić 4 główne poziomy rozwoju pracownika:

1 poziom: Niska fachowość i wysokie zaangażowanie, gdy pracownik pozytywnie odnosi się do celu/zadania, ale brakuje mu umiejętności i doświadczenia.

2 poziom: Fachowość niska do średniej (rośnie) i niskie zaangażowanie, gdy pracownik zaczyna zdobywać doświadczenie i podnosi swoje kompetencje, jednak niespełnione oczekiwania i trudności powodują zniechęcenie, frustrację i demotywowację pracownika.

3 poziom: Fachowość średnia do wysokiej (rośnie) i zmienne zaangażowanie, gdy pracownik posiada już wystarczające umiejętności, jednak jego pewność siebie może być czasami zachwiana, co wpływa na zmienną motywację, zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

4 poziom: Wysoka fachowość i wysokie zaangażowanie, gdy pracownik realizuje cele i zadania, jest pewny siebie, zmotywowany, doświadczony.

K. Blanchard opisuje **4 style zarządzania**:

- **Dyrektywny** – charakteryzuje się wysokim poziomem zachowań dyrektywnych i niskim poziomem zachowań wspierających. Kierujący wówczas mówi do pracownika: „To ja zdecyduję i powiem Ci, co i jak masz zrobić”.
- **Asystujący** – charakteryzuje się wysokim poziomem zachowań dyrektywnych i wysokim poziomem zachowań wspierających. Kierujący mówi: „Porozmawiajmy i potem ja zdecyduję”.
- **Wspierający** – charakteryzuje się niskim poziomem zachowań dyrektywnych i wysokim poziomem zachowań wspierających. Kierujący mówi: „Porozmawiamy i razem zdecydujemy”.
- **Delegujący** – charakteryzuje się niskim poziomem zachowań dyrektywnych i niskim poziomem zachowań wspierających. Kierujący mówi: „Ty decyduj”.

Powyższe style zarządzania są więc swoistą kombinacją dwóch podstawowych typów zachowań, czyli tego, *co ludzie mówią i robią, a nie, jacy są*, czyli mieszkanką zachowania dyrektywnego i zachowania wspierającego.

Najważniejszym elementem zachowania dyrektywnego jest precyzowanie tego, co?,

jak? – a więc kluczowe działania to: **uporządkować, zorganizować, nauczyć, nadzorować itp.**

Natomiast najważniejszym elementem zachowania wspierającego kierownika jest słuchanie i zachęcanie pracownika do samodzielnego rozwiązywania problemów, a więc kluczowe kwestie to: **słuchać, pytać, wyjaśniać, zachęcać, motywować itp.**

We wszystkich powyższych stylach osoba zarządzająca ustala wymagane wyniki i cele, obserwuje i monitoruje osiągnięcia, udziela informacji zwrotnych. Style te różnią się pod względem ilości dyrektyw, ilości wsparcia oraz stopnia zaangażowania pracownika w podejmowanie decyzji.

Celem przywództwa sytuacyjnego jest więc dopasowanie odpowiedniego stylu zarządzania do poziomu (etapu) rozwoju danego pracownika. W rezultacie otrzymuje się najwyższą efektywność pracy, jak również najwyższej jakości sposób zarządzania firmą.

Nie należy się sugerować, że poziom (etap) rozwoju jest „cechą” pracownika, bowiem „każdy pracownik znajduje się na innym etapie rozwoju, zależnie od zadań, jakie ma do wykonania w danym czasie”.

Biorąc pod uwagę potrzeby pracowników na różnych poziomach rozwoju oraz zachowania zarządzających, zauważono, że najbardziej odpowiedni jest:

- **Styl dyrektywny – do 1 poziomu (jak wyżej) rozwoju kompetencji pracownika,**
- **Styl asystujący – do 2 poziomu rozwoju kompetencji pracownika,**
- **Styl wspierający – do 3 poziomu rozwoju kompetencji pracownika,**
- **Styl delegujący – do 4 poziomu rozwoju kompetencji pracownika.**

Zarządzający, rozwijając kompetencje pracowników, powinni przestrzegać następujących zasad:

Pokaż, powiedz, pozwól spróbować, obserwuj dokonania, wyraż uznanie za postępy lub ukierunkuj działania.

Istotną, następną wskazówką dla menedżerów w tym modelu zarządzania zespołami pracowników jest sprecyzowanie kluczowych dziedzin odpowiedzialności, wyznaczanie celów (zasada SMART), ocenianie poziomu rozwoju kompetencji pracownika, dokonanie refleksji nad dotychczasowym stosowanym stylem zarządzania, jak również określenie przyszłego (bardziej dopasowanego) stylu zarządzania, monitorowanie postępów.

Tabela 1. Styl przywódczy w zależności od etapu rozwoju pracownika

Etap rozwoju pracowniczego	Charakterystyka pracownika	Potrzeby pracownika	Styl przywódczy
1. Entuzjastyczny debiutant	wysoki poziom zaangażowania, względnie niski poziom kompetencji	więcej instrukcji niż wsparcia	instruowanie, czyli styl dyrektywny
2. Rozczarowany adept	niski poziom zaangażowania, niski poziom kompetencji	wsparcie i instrukcje na takim samym, wysokim poziomie	konsultowanie, czyli styl asystujący
3. Kompetentny, lecz ostrożny praktyk	zmienny poziom zaangażowania, wysoki poziom kompetencji	wsparcie zdecydowanie powinno przeważać nad instrukcjami	wspieranie, czyli styl wspierający
4. Samodzielny ekspert	wysoki poziom zaangażowania, wysoki poziom kompetencji	wymaga się zarówno niewielu instrukcji, jak i wsparcia	delegowanie, czyli styl delegujący

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Problemy badawcze

W niniejszym artykule postaramy się odpowiedzieć na pytanie:

Czy istnieją zależności pomiędzy punktami maksymalnej preferencji stylu przywódczego danego przełożonego przez pracownika, jego efektywnością i samooceną?

Zaprezentowany tok rozumowania teoretycznego skłania do przewidywania, że samoocena będzie wykazywać pozytywne związki z efektywnością pracy, preferowanym stylem przywództwa i percypowanym aktualnym, jak również odległością ideału od rzeczywistości lidera będzie korelować z efektywnością.

Otrzymane wyniki badania mogą także mieć wpływ na działy personalne w firmach, które będą mogły podejmować bardziej trafne decyzje kadrowe związane z rekrutacją, przydzieleniem pracowników do odpowiednich zespołów czy polityką przesunięć wewnątrz organizacji w ramach awansów poziomych, w celu efektywniejszego wykorzystania potencjału danej jednostki, sprawniejszego zarządzania, lepszej komunikacji międzyludzkiej.

3. Metoda

3.1. Osoby badane

W badaniu wzięło udział 80 osób, zatrudnionych na podstawie wynagrodzenia prowizyjnego, które jest zależne od efektywności

pracy i wyników. W tym badaniu wzięto pod uwagę branże: bankowość i sektor rekrutacyjny w następującej konfiguracji:

13 pracowników Alior Banku S.A., 14 – BNP Paribas, 10 – Citi Handlowy, 13 – ING Bank Śląski, 15 – PKO SA i 15 – rekrutacja.

Przekrój płciowy kształtuje się następująco: 43 kobiety i 37 mężczyzn.

Uczestnicy badania również określani byli w stosunku do swojego stażu pracy, który przedstawia się w zakresie od 1 roku do 34 lat.

3.2. Materiały

Badanie opierało się na dwóch kwestionariuszach i samoopisie.

Pierwszym z nich był Wielowymiarowy Kwestionariusz Samooceny MSEI E.J. O'Briena i S. Epsteina w polskiej adaptacji D. Fecenec.

Narzędzie to charakteryzuje zadowalająca lub wysoka zgodność wewnętrzna większości skal (współczynniki *alfa* Cronbacha przybierają wartości między 0,70 a 0,90) i duża stabilność (korelacje między dwoma pomiarami wykonanymi z odstępem 2 tygodni znajdują się w przedziale 0,73–0,96). Dobrze udokumentowana trafność teoretyczna sprzyja natomiast wykorzystywaniu narzędzia w badaniach naukowych.

Kwestionariusz składa się z 116 pozycji testowych, do których badany ustosunkowuje się na pięciostopniowej skali. Na tej podstawie zebrane zostały dane o profilu samooceny badanych na 11 skalach: ogólna

samoocena, kompetencje, bycie kochanym, popularność, zdolności przywódcze, samokontrola, samoakceptacja moralna, atrakcyjność fizyczna, witalność, integracja tożsamości i obronne wzmocnienie samooceny.

Kolejnym narzędziem był **Kwestionariusz stylów kierowania Herseya-Blancharda**. Składa się on z 12 kategorii, do których badany określa jedną odpowiedź spośród 4 przedstawionych. Na tej podstawie został określony aktualny oraz idealny styl przywódczy dla badanego. Skala kategorialna testu uwzględnia przywództwo poprzez instruowanie, konsultowanie, wspieranie i delegowanie, jednak nieznane są dane dotyczące prób normalizacyjnych na warunki polskie.

Samoopisem badani deklaruowali natomiast trzy zmienne. O dwóch z nich już wspomniano – były to płeć i staż pracy. Bardzo istotną informacją o randze zmiennej zależnej była jednak dana o wynagrodzeniu rocznym brutto pracownika, uwzględniająca podstawę, prowizję, premie uznaniowe i inne dodatki finansowe wynikające ze stosunku pracy i uznanej jej efektywności. Na potrzeby badań ta informacja jest zoperacjonalizowana efektywnością pracy badanego, uznając założenia wynagradzania prowizyjnego, przy których wraz z wzrostem efektywności wzrasta przychód.

3.3. Procedura

Procedura rozpoczęła się od rozmów z dyrektorami placówek i otrzymania ich zgody na przeprowadzenie procedury badawczej. Po tym uzgodnieniu dyrektorzy rozmawiali z pracownikami, uzyskując ich zgodę na udział w badaniu. Następnie wysyłano badanie na adres e-mail zadeklarowanej osoby, aby komunikacja była poufna i dawała jak największe poczucie bezpieczeństwa dla badanego w związku z nieangażowaniem przełożonego w to pośrednictwo. Zarówno ten czynnik, jak i pełna anonimowość tej relacji dawały nadzieję na bardziej szczerą i wiarygodną odpowiedź, niezaburzoną zjawiskami takimi jak efekt bycia „dobrą osobą badaną”.

Dysponując adresem poczty internetowej osoby badanej, na platformie E-pilon Pracowni Testów Psychologicznych, tworzono klucz licencyjny dla kwestionariusza MSEI i wraz z instrukcją oraz testem stylów kierowania (zawierającym również samoopisową metryczkę) w formie MS Excel

wysyłano bezpośrednio pocztą elektroniczną.

W związku ze zdalną formą badań czas wypełnienia procedury nie mógł zostać zmierzony, jednak szacunkowo badanie nie powinno było zajmować więcej niż 45 minut. Warto wspomnieć, że proponowanym przez dyrektorów rozwiązaniem było również delegowanie przez nich tego zadania pracownikom i „pośredniczenie” pomiędzy osobą badającą a docelową grupą badanych. Pomysł ten jednak został ostatecznie odrzucony.

Dane były zbierane w okresie październik–grudzień 2013 r., a ogniwiem łączącym test MSEI na platformie internetowej z testem stylów przywództwa w formie MS Excel był klucz licencyjny, generowany indywidualnie i specyficzny dla osoby badanej, do której został bezpośrednio losowo przypisany i wysłany.

4. Wyniki. Podsumowanie badań

W badaniu wzięło udział $N = 80$ ankietowanych (43 kobiety i 37 mężczyzn) o stażu pracy od 1 do 34 lat ($M = 13$; $SD = 7$). Zostali oni przydzieleni do czterech grup uwzględniających ich preferencje wobec aktualnego stylu oraz stylu idealnego (liczebności zgrupowane w tabelach).

Tabela 2. Liczebności podgrup względem aktualnego i oczekiwanego stylu/etapu rozwoju pracownika

Styl	N dla aktualnego stylu	N dla oczekiwanego stylu
Instruowanie	22	11
Konsultowanie	40	54
Wspieranie	9	11
Delegowanie	9	4

Kwestionariusz zawierający 116 pytań generuje dla ankietowanych względem klucza metodologicznego 11 czynników samooceny, w tym jeden czynnik ogólny. Określali oni także w samoopisie swój staż pracy oraz wynagrodzenie prowizyjne. Statystyki opisowe czynników badawczych zostały zgrupowane w tabeli 3.

Tabela 3. Statystyki opisowe dla czynników badawczych

	N	M	SD	Min	Max	Me	w ¹	W (p)
Ogólna samoocena (OS)	80	35,45	8,31	15,00	50,00	35,00	0,09	0,08
Kompetencje (K)	80	37,47	6,72	26,00	50,00	38,50	0,14	0,00
Bycie kochanym (BK)	80	36,05	7,04	19,00	49,00	36,00	0,09	0,20
Popularność (P)	80	35,39	6,28	18,00	50,00	35,00	0,08	0,20
Zdolności przywódcze (ZP)	80	33,44	7,95	15,00	50,00	33,00	0,11	0,02
Samokontrola (S)	80	32,98	6,31	16,00	50,00	33,00	0,06	0,20
Samoakceptacja moralna (SM)	80	39,43	6,64	28,00	50,00	39,50	0,10	0,04
Atrakcyjność fizyczna (AF)	80	35,14	7,41	15,00	50,00	35,00	0,08	0,20
Witalność (W)	80	34,43	5,96	19,00	50,00	35,00	0,09	0,09
Integracja tożsamości (IT)	80	36,95	6,96	24,00	50,00	37,50	0,12	0,00
Obronne wzmacnianie samooceny (OWS)	80	52,49	8,12	26,00	68,00	52,00	0,07	0,20
Staż pracy	80	13	7	1	34	12	0,11	0,02
Wynagrodzenie	80	89274	48816	10550	325000	86000	0,16	0,00

¹ Tu i w następnych analizach oceny normalności rozkładu dokonywano przez użycie testu Saphiro-Wilka, którego moc lepiej sprawdza się dla małych grup (poniżej N = 100).

4.1. Samoocena a efektywność w pracy

W celu sprawdzenia związku między komponentami samooceny a efektywnością pracowników mierzoną wynagrodzeniem prowizyjnym posłużymy się analizą korelacyjną, ponieważ wszystkie te czynniki mają postać liniową (ilościową). Większość czynników nie ma rozkładów normalnych; posłużyć się możemy jedynie statystyką nieparametryczną opartą na rangach, czyli testem Rho Spearmana (odpowiednik r Pearsona). Wyniki testu zgrupowano w tabeli 4.

Możemy z dużą dozą pewności powiedzieć, że wraz ze wzrostem dowolnego podczynnika samooceny w bardzo małym stopniu wzrasta wynagrodzenie, czyli efektywność pracowników. Co ważne – ogólna samoocena, bycie kochanym czy obronne wzmacnianie samooceny są bliskie istotności statystycznej i najprawdopodobniej ta istotność zostałaaby osiągnięta przy większej próbie badanych. Niemniej – nie możemy wnioskować o nich w odniesieniu do populacji. Z kolei słaba, ale istotna statystycznie ($p = 0,024$) korelacja między zdolnościami przywódczymi a wynagrodzeniem wskazuje, że gdy rośnie jeden z tych czynników, rośnie proporcjonalnie także drugi.

Tabela 4. Związki między samooceną a efektywnością (wynagrodzeniem) wyrażone w postaci współczynników korelacji

rho Spearmana	Wynagrodzenie
Ogólna samoocena (OS)	0,205*
Kompetencje (K)	0,156
Bycie kochanym (BK)	0,193*
Popularność (P)	0,155
Zdolności przywódcze (ZP)	0,253**
Samokontrola (S)	0,176
Samoakceptacja moralna (SM)	0,164
Atrakcyjność fizyczna (AF)	0,158
Witalność (W)	0,130
Integracja tożsamości (IT)	0,103
Obronne wzmacnianie samooceny (OWS)	0,201*

* Wartość p korelacji jest na poziomie trendu $< 0,09$.

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

4.2. Samoocena a preferowany styl przywództwa

Z uwagi na fakt, iż podgrupy wydzielone względem aktualnego stylu oraz stylu

idealnego nie są równoliczne, a także dlatego, że rozkłady danych dla poszczególnych czynników badawczych (skal samooceny) odbiegają od rozkładu normalnego (świadczą o tym wyniki testu normalności Saphiro-Wilka), zastosowano statystyki nieparametryczne. Porównywane są tutaj współczynniki skal samooceny dla czterech podgrup stylu idealnego. Wybrano nieparametryczny odpowiednik testu ANOVA oparty na rangach, czyli H Kruskala-Wallisa. Wyniki będą zatem interpretowane nie względem średnich, a median, które są dla statystyk nieparametrycznych lepszą

oceną tendencji centralnych. Wyniki testu oraz różnice międzygrupowe zestawiono w tabelach 5 i 6.

Opisując różnice istotne statystycznie, możemy zwrócić uwagę, że między grupami pracowników preferującymi różne style idealne właściwie brakuje różnic w samoocenie, wyrażonej kolejnymi skalami kwestionariusza. Ani jeden wynik testu nie okazał się istotny statystycznie. Ponadto trudno tu mówić o trendach, ponieważ z założenia testy oparte na rangach odporne są na zaburzenia rozkładu i nierówne liczebności, a zatem nie przedstawiają trendów

Tabela 5. Różnice w samoocenie (wszystkie wymiary) względem stylu idealnego

	H	df	p
Ogólna samoocena (OS)	6,496	3	,090
Kompetencje (K)	3,855	3	,278
Bycie kochanym (BK)	4,513	3	,211
Popularność (P)	2,951	3	,399
Zdolności przywódcze (ZP)	7,416	3	,060
Samokontrola (S)	2,788	3	,425
Samoakceptacja moralna (SM)	4,982	3	,173
Atrakcyjność fizyczna (AF)	1,488	3	,685
Witalność (W)	1,402	3	,705
Integracja tożsamości (IT)	5,403	3	,145
Obronne wzmacnianie samooceny (OWS)	2,099	3	,552

Tabela 6. Mediany współczynników samooceny dla podgrup względem stylu idealnego

	Idealny styl			
	instruowanie Me	konsultowanie Me	wspieranie Me	delegowanie Me
Ogólna samoocena (OS)	35	38	31	27
Kompetencje (K)	34	39	36	32
Bycie kochanym (BK)	35	36	37	29
Popularność (P)	35	35	38	30
Zdolności przywódcze (ZP)	35	34	28	26
Samokontrola (S)	31	34	31	29
Samoakceptacja moralna (SM)	38	40	41	33
Atrakcyjność fizyczna (AF)	35	37	34	32
Witalność (W)	35	35	34	32
Integracja tożsamości (IT)	33	38	37	31
Obronne wzmacnianie samooceny (OWS)	51	54	51	52

istotności statystycznej, tak samo jak robią to testy parametryczne. Niemniej w przypadku ogólnej samooceny (OS) i zdolności przywódczych wartości p są na poziomie trendu ($p < 0,09$).

4.3. Styl przywództwa w odniesieniu do preferencji a efektywność

Badani zostali podzieleni pod względem tego, jak bardzo ich styl preferowany (idealny) odbiega od stylu aktualnego (obecnego). Style zarządzania są zasadniczo – z racji teorii – rozmieszczone na skali porządkowej, stąd możliwe było porównywanie różnicy numerycznej między nimi (dla kolejno: 1 = instruowanie; 2 = konsultowanie; 3 = wspieranie oraz 4 = delegowanie). Jeśli styl preferowany nie różnił się od stylu aktualnego, wówczas uznawano pełną zgodność stylów. Gdy styl idealny był odległy od aktualnego o 1, wówczas możemy mówić o umiarkowanej niezgodności. Pozostałe osoby zostały przydzielone do grupy o pełnej niezgodności. Podobnie jak w powyższym przypadku liczebność porównywanych podgrup jest różna, a rozkłady danych (wynagrodzenia względem zgodności stylu) nie są zgodne z rozkładem normalnym – ponownie zastosowano nieparametryczną statystykę H .

Tabela 7. Liczebności podgrup względem różnic między stylami preferowanym a idealnym

	Liczebność
Pełna zgodność	38
Różnica Umiarkowana niezgodność	24
Całkowita niezgodność	18

Wynik testu okazał się istotny statystycznie ($H(2) = 8,32$; $p = 0,016$) i wskazuje, że między grupami są różnice istotne statystycznie. Na podstawie przedstawionych

danych możemy zaobserwować, że najwyższe według mediany wynagrodzenie otrzymują pracownicy, których style (obecny i idealny) nie różnią się od siebie. Grupy, które wykazują się na tej płaszczyźnie niezgodnością stylów wykazują się także niższym wynagrodzeniem – pomiędzy nimi zaś nie ma różnic istotnych statystycznie. Co ciekawe – testy *post-hoc*, czyli wielokrotne porównania parami przy użyciu testu skorygowanego wskazują, iż jedyna różnica istotna statystycznie to różnica między grupą o pełnej zgodności względem grupy o umiarkowanej niezgodności ($p = 0,024$), ponieważ tylko w przypadku tych grup liczebności są zadowalające. Oznacza to, że widoczny trend wymaga potwierdzenia na większej liczbie osób (warto rozwinąć te badania w przyszłości). Należy również zwrócić uwagę, że wśród osób o największej niezgodności stylów można było obserwować zaskakująco najwyższe – ze wszystkich – wynagrodzenie prowizyjne i gdyby nie potraktować ich jako przypadki odstające, znacząco zaburzyłoby to wyniki analizy (test H jest odporny na takie zaburzenia).

4.4. Samoocena a aktualny styl przywództwa w odniesieniu do preferencji

Aby zbadać związek między trzema komponentami samooceny: ogólnej samooceny, integracji tożsamości oraz obronnego wzmocnienia samooceny, a różnicą w stylach idealny vs aktualny – wykorzystamy wcześniejszy podział na trzy podgrupy związane z różnicami w stylach – pełna zgodność, umiarkowana niezgodność oraz całkowita niezgodność, a następnie, z wykorzystaniem testu H , porównamy w tych trzech podgrupach komponenty samooceny. Zarówno mediany dla poszczególnych podczynników w podgrupach, jak i wyniki testu różnic, zostały zgrupowane w tabelach 8–9.

Tabela 8. Mediany współczynników samooceny dla podgrup różnicy w stylach

	Różnica		
	pełna zgodność Me	umiarkowana niezgodność Me	całkowita niezgodność Me
Ogólna samoocena (OS)	40	30	30
Integracja tożsamości (IT)	42	34	31
Obronne wzmocnienie samooceny (OWS)	58	52	48

Tabela 9. Różnice w samoocenie (wybrane wymiary) względem różnicy w stylach

	H	df	p
Ogólna samoocena (OS)	25,173	2	,000
Integracja tożsamości (IT)	24,784	2	,000
Obronne wzmocnienie samooceny (OWS)	16,870	2	,000

W przypadku ogólnego komponentu samooceny okazało się, że jej mediana jest istotnie ($p < 0,001$) najwyższa, gdy występuje pełna zgodność stylów, podczas gdy rozbieżności (umiarkowana rozbieżność i całkowita rozbieżność) osiągają wyniki zdecydowanie niższe i nie różnią się między sobą ($p = 1,000$). Podobny wynik istotności wraz z testami post-hoc możemy zaobserwować dla integracji tożsamości, gdzie mediany maleją wraz ze wzrostem niezgodności, oraz dla obronnego wzmocnienia samooceny.

Mimo że wydaje się tu, iż mediany spadają regularnie, to w przypadku integracji tożsamości nie ma różnic między grupami umiarkowanej niezgodności i całkowitej niezgodności ($p = 0,982$), a obie te grupy różnią się od grupy o całkowitej zgodności ($p < 0,001$). Regularny spadek median wraz ze wzrostem niezgodności możemy zaobserwować jedynie w przypadku obronnego wzmocnienia samooceny, gdzie grupa o umiarkowanej niezgodności ma medianę dokładnie pośrodku między pozostałymi podgrupami, od których nie różni się istotnie statystycznie (odpowiednio: $p = 0,229$; $p = 0,069$), natomiast między grupami pełnej niezgodności i całkowitej zgodności jest różnica istotna statystycznie ($p < 0,001$).

5. Wnioski

5.1. Samoocena a preferowany styl przywództwa i efektywność w pracy

Samoocena jest stosunkowo silną determinantą funkcjonowania człowieka w środowisku społecznym. Najczęściej oczekuje się, że związane z nią są również inne pożądane stany – poczucie szczęścia, przynależności, harmonijne relacje z otoczeniem. Ścieżka samorozwoju prowadząca do spełnienia często rozumiana jest poprzez pracę nad swoją samooceną i wiarą w możliwość samodzielnego odniesienia sukcesu. Stąd

też postawiona przed wyborem jednostka wybrałaby posiadanie samooceny wyższej, a nie niższej (Kubalt, 2013).

Powszechnie uważa się, że istnieje związek między wysoką samooceną i osiąganiem sukcesów także na płaszczyźnie życia zawodowego. Z tej zależności korzystają firmy, budując politykę tzw. employer-brandingu, której celem jest podniesienie samooceny jednostek, będących w obrębie organizacji poprzez przynależność i możliwość identyfikacji z sukcesem, który już został osiągnięty. Wizerunek firmy jest wykorzystany do przyciągania z rynku dobrych pracowników, aby osiągać jeszcze bardziej spektakularne sukcesy i zyski.

Poniższe badania, metodologicznie niezależne od samoopisu i samowartościowania, wykazały związek zdolności przywódczych z efektywnością w pracy. Kierunek pozostaje tu jednak niewiadomy. Można zakładać, że wyższy wynik na skali zdolności przywódczych może być przyczyną lepszej efektywności, poprzez lepsze zarządzanie dostępnymi zasobami. Można jednak również zauważyć, że wyższa efektywność osoby dodaje jej pewnego autorytetu, pewności siebie, a tym samym stawia na pozycji lidera, zwrotnie wpływając na wyniki skali zdolności przywódczych, których wymaga sytuacja. Organizacja, która w szczególności opiera swój biznes na know-how pracowników, powinna zwracać szczególną uwagę na wybór i kompetencje menedżerów zarządzających zespołami, relacjami międzyludzkimi. Jest to kluczowy, strategiczny obszar rozwoju firmy, szansa uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Najważniejszym zasobem organizacji są jej pracownicy, gdyż to oni właśnie są odpowiedzialni za wszelkie procesy w organizacji. Jak wynika z obserwacji, niestety nadal nie wszyscy przedstawiciele kadry kierowniczej są w pełni świadomi powyższych zależności.

Innych związków samooceny nie stwierdzono w badaniu poza kwestią dopasowania, o czym mowa będzie w kolejnym podrozdziale.

5.2. Samoocena a aktualny styl przywództwa w odniesieniu do preferencji

Analizując wyniki samooceny ogólnej, integracji tożsamości i obronnego wzmocnienia samooceny, odkryto ich związek z dopasowaniem stylu przywódczego aktu-

alnego przełożonego do ideału postrzeganego przez badanego. Okazuje się, iż osoby utrzymujące wyższą zgodność w kwestii przywództwa wykazują się również wyższymi wynikami na wspomnianych skalach.

Operacyjne ujęcie tych zależności nie odbiega od ich potocznego rozumienia. Ogólna samoocena odnosi się do zgeneralizowanego przekonania co do swojej osoby. Integracja tożsamości pozwala określić spójność obrazu siebie, świadczącego o efektywności samopoznania. Wyższy wynik tej skali będzie natomiast pozwalał przewidywać, iż jednostka jest dojrzała, wie, jakie ma cele i je realizuje, analizuje fakty i na ich podstawie podejmuje racjonalne decyzje, ale również rozpoznaje swoje emocje i przekonania oraz adekwatnie sobie z nimi radzi. Poziom potrzeby aprobaty społecznej zoperacjonalizowany jest natomiast jako obronne wzmacnianie tożsamości. Wyższe rezultaty tej skali mogą świadczyć o działaniu według oczekiwań (Fecenec, 2008).

Pracownicy wydają się wykazywać zmotywowanym działaniem, gdyż wyższa samoocena ogólna współwystępuje z wyższą zgodnością obrazów szefów idealnego i aktualnego. Satysfakcjonująca współpraca pozytywnie działająca na przekonanie o naszej wartości, czy satysfakcjonująca ocena niezdeformowana własnymi kompleksami, pozostaje wciąż otwarta w świetle niniejszych danych.

Gdy jednak przyjrzymy się relacji integracji tożsamości (skrót: IT) do zgodności ocen przełożonego właściwego i odpowiedniego mu ideału, zauważyć można intuicyjnie pewną oczywistość wynikającą ze rozumienia tej zależności. IT na wysokim poziomie umożliwia określenie, czego się potrzebuje i etapów pośrednich, które umożliwią tego osiągnięcie. Można zatem przypuszczać, polegając na definicji (Ferenc, 2008), że wraz z wzrostem wyniku tej skali wyłania się obraz odpowiedniej pracy. Praktycznie odpowiedniość stanowiska nie zawsze będzie jednak świadczyć o zadowoleniu z kadry zarządzającej. I w tym aspekcie tożsamość zintegrowana wydaje się pozwalać na przedstawienie obrazu właściwego przełożonego, a dzięki temu, określenia celu i podjęcie prób zmierzających w kierunku osiągnięcia stanu optymalnego. Relacja przeciwna również jest możliwa. Odpowiedni przełożony może

zainspirować, zafascynować pracą, co wiąże się dość nierozzerwalnie z jego rolą (Kotter, 1998), a potem, odpowiednio modyfikując zakres obowiązków i modelując samo stanowisko, wykreować w pracowniku taki poziom zadowolenia, który pozwoli mu lojalnie i perspektywicznie związać się z zawodem oraz z aktualnie realizowaną ścieżką kariery, rozwijając ją i siebie pod tym kątem.

Trzeci wyodrębniony czynnik wykazujący efekt tożsamy do powyższych, to obronne wzmacnianie samooceny. Wyczulenie na *feedback* otoczenia może przywołać na myśl zjawisko konformizmu normatywnego, który pojawia się ze względu na niechęć do narażania się na brak aprobaty ze strony innych. Efekt ten jest obserwowany już w przypadku kontaktu z osobami, które potencjalnie nie zostaną powtórnie spotkane, a jego cel skupia się na potrzebie bycia akceptowanym i lubianym przez nich (Aronson, 1997). Kwestią drugorzędną jest udział własnej akceptacji w procesie, jednak okazuje się, że jest to bardziej ekspozowana publicznie zgodność niż prywatnie realizowana. Wyniki badań wydają się natomiast potwierdzać ten tok rozumowania, gdyż osoby wykazujące wyższe obronne wzmacnianie samooceny określały również wyższą zgodność obrazów szefów.

Postrzeżenie osoby kierownika przez podwładnego, jego autorytet, autentyczność, spójność, jak również jego kompetencje zarządcze odgrywają istotną rolę w procesie pracy i wpływają na wyniki, na fluktuację w organizacji i jej wizerunek. Z kolei menedżerowie powinni częściej udzielać informacji zwrotnej swoim podwładnym, jednak nie wszyscy chcą i potrafią czynić to w sposób profesjonalny.

Możliwość wypowiedzania swoich opinii przez pracowników w badaniach sondażowych czy dokonanie oceny stylu kierowania przełożonych w trakcie okresowych rozmów oceniających są natomiast cennymi narzędziami w procesie zmian, doskonalenia zarządzania w firmach.

5.3. Styl przywództwa w odniesieniu do preferencji a efektywność

Na podstawie niniejszych badań można stwierdzić, że zdecydowanie najbardziej pożądanym przez badanych stylem przywódczym jest taki styl, gdy przełożony kładzie duży nacisk na relacje w pracy. Drugim, ważnym aspektem tego stylu jest

zorientowanie na zadanie, a co za tym idzie duża ilość instrukcji i mała swoboda sposobu wywiązania się z obowiązku. Powyższe wnioski można w pewnym stopniu wyjaśnić spuścizną historyczno-polityczną Polski.

Blanchard zakładał w swojej teorii, że wraz z doświadczeniem zdobywanym w strukturach firmy rośnie w pracownikach potrzeba, aby przełożony delegował im nowe zadania i zostawiał przestrzeń do samodzielnego radzenia sobie z nimi (Masłyk-Musiał, 2011). W wynikach niniejszych badań nie widać żadnego związku preferencji ze stażem pracy.

Przy założeniu, że potrzeba 10 tysięcy godzin pracy, by stać się ekspertem, osoby z 4-letnim doświadczeniem reprezentują już taki poziom wiedzy i umiejętności związanych ze swoim stanowiskiem, że instrukcje powinny być zbędne, a mimo to są pożądane.

Należy również wyraźnie podkreślić, że omawiane badania zostały przeprowadzone w kontekście przywództwa bezpośredniego, gdzie przełożony był dostępny i swoją funkcję pełnił osobiście. Obecne czasy stawiają jednak przed zarządzającymi nowe wyzwania, takie jak: e-leadership, globalizacja gospodarki, rozwój nauki, szybkie tempo życia, rozwój nowoczesnych technologii wykorzystywanych w komunikacji między ludźmi współpracującymi ze sobą, a pochodzącymi z różnych kultur, często o zróżnicowanych kompetencjach i osobowościach. Umiejętne połączenie tych różnic i podobieństw wymaga dodatkowych predyspozycji i kwalifikacji od osób decyzyjnych. Dzisiejszy świat to nowe szanse i zagrożenia, również dla menedżerów kierujących ogromnymi firmami, różnorodnymi zespołami ludzi. Ich zdolności kierownicze, elastyczność, otwartość, komunikatywność, inteligencja emocjonalna, umiejętność rozpoznania kompetencji podwładnych i skupienie na tym, co potrafią robić najlepiej – jak nigdy dotąd decydują o efektywności gospodarki.

6. Zakończenie

Lee Iacocca, legendarny prezes Forda i Chryslera w swojej autobiografii, pisze: „Zacząłem wtedy tworzyć system zarządzania, który stosuje do dziś. Przez wszystkie te lata, w regularnych odstępach, stawiałem swoim bezpośrednim podwładnym – a ich zmusiłem do tego samego wobec swoich

podwładnych i tak dalej, aż do samego dołu – kilka podstawowych pytań:

- Jakie są twoje cele, priorytety, oczekiwania?
- Jak zamierzasz działać, żeby je osiągnąć?”

Procedura ta jest czymś znacznie ważniejszym niż tylko metodą rozliczania się przed szefem, ale prowadzi do rozliczania się z samym sobą, podnosi kompetencje i świadomość pracowników na wyższy poziom, zwiększa wydajność i motywację jednostek, doskonali proces komunikacji pomiędzy przełożonym a podwładnym. Podnoszone zostają standardy pracy, rosną zyski firmy, poprawia się atmosfera w społecznym środowisku pracy. Zmienia się również rola szefa, z administratora – w lidera, doradcę, mentora.

Prawdziwe przywództwo to odpowiedzialność, a nie pieniądze, tytuły i przywileje. Przywództwo to wynik działania. Lider powinien być bardzo tolerancyjny wobec różnych rodzajów ludzkiej osobowości („miękki dla ludzi”), ale bezwzględny, jeżeli chodzi o wyniki, normy, standardy i wartości. Powinien stale rozwijać potencjał tkwiący w pracowniku i nie obawiać się jego wpływu.

Także sam lider powinien stale podwyższać swoje kompetencje, być otwarty na innowacje, być kreatywny, nie powinien lękać się wyższych celów, gdyż wie, że potrafi odpowiednio dobrać zespół i efektywnie nim kierować.

Liczne przykłady wskazują, jak zadziwiające rezultaty może osiągnąć człowiek dobrze poinformowany, zmotywowany, odpowiednio zarządzany.

Niniejsze badania zostały przeprowadzone w 2 branżach: bankowej i rekrutacyjnej.

Z pewnością warto byłoby przeprowadzić podobne badania również w innych sektorach biznesu. Można jednak stwierdzić, że poziom umiejętności zarządczych kadry kierowniczej przekłada się w sposób bezpośredni na efektywność danej organizacji, motywację pracowników, wizerunek firmy na rynku. Kluczowym wyzwaniem dla każdej firmy pozostaje rozwój kompetencji pracowników, ale przede wszystkim – menedżerów.

W przyszłości należy rozważyć i badać wpływ innych czynników na efektywność pracowników, np. kulturę organizacyjną firmy czy procesy zmian zachodzące w danej firmie.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone przez p. Joannę Ziolo i wykorzystane w jej pracy magisterskiej, napisanej pod kierunkiem dr. Łukasza Tanasia w Uniwersytecie SWPS.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Przywództwo. Zarządzanie ludźmi*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Aronson, E., Wilson, T.D. i Akert, R.M. (1997). Dysonans poznawczy a potrzeba podtrzymywania samooceny. Konformizm: Wpływanie na zachowanie. *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Avery, G.C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.
- Belbin, R.M. (2008). *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Blanchard, K. (2007). *Przywództwo Sytuacyjne SLII®: koncepcja integrująca. Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chamorro-Premuzik, T. i Furnham, A. (2010). *Leadership. The Psychology of Personnel Selection*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fecenec, D. (2008). *Wielowymiarowy Kwestionariusz Samooceny MSEI. Polska adaptacja. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia PTP.
- Kotter, J.P. (1998). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review on Leadership*, <https://books.google.de/books?id=PQo4llqSjz8C&hl=de>
- Kulbat, J. (2013). *Wysoka samoocena? Pięć powodów, dla których nie powinieneś jej podwyższyć. Praca od podstaw Jarosława Kulbata*, <http://www.psychologia-spoeczna.pl/kulbat/1403-samoocena.html>
- Masłyk-Musiał, E. (2011). *Kierowanie ludźmi w organizacji. Kompetencje Menedżera. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Mckenna, E. (1999). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Felberg SJA.
- Selen, B. (2014). *Jak być dobrym szefem. Przepis na sukces w nowej roli menedżera*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Stoner, J. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Williams, M. (2009). *Mistrzowskie przywództwo*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Zaleznik, A. (1998). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review on Leadership*, <https://books.google.de/books?id=PQo4llqSjz8C&hl=de>.