

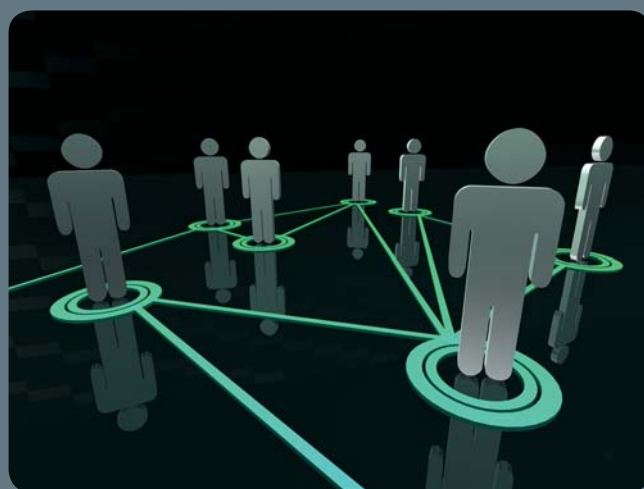
dr MACIEJ KARWOWSKI  
Akademia Pedagogiki Specjalnej  
mgr KAROLINA PAWŁOWSKA  
Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

# Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy

Współczesne analizy uwarunkowań skuteczności działań zespołowych coraz większą uwagę poświęcają problematyce efektywnego kierowania i przewodzenia. Dyskutuje się o problemach cech i kompetencji przywódczych, rozwija modele oraz dąży do rozwijania kompetencji kierowniczych wśród kadry menedżerskiej. Artykuł prezentuje wybrane problemy psychologiczne związane z przewodzeniem, w szczególności zaś z przewodzeniem wspierającym działania o charakterze twórczym.

## The role of management in motivating to creative work

In contemporary analyses of the conditions of team effectiveness, more attention is paid to the problems of effective management and leadership. Problems of traits and leadership competences are discussed, models are developed and those competences are developed in managers. This article discusses selected psychological problems connected with leadership, especially leadership that supports creative actions.



Fot. Rodolfo Clix

## Przywództwo – wybrane koncepcje teoretyczne

Sposoby rozumienia „przywództwa” zmieniały się bardzo wyraźnie na przestrzeni dziejów, zajmując historyków, specjalistów od zarządzania, socjologów i filozofów, ostatnio zaś coraz częściej psychologów. W zależności od przyjętego początkowo punktu widzenia można wyróżnić wiele koncepcji przywództwa. Jedną z nich są wczesne poglądy T. Carlyle'a, w myśl których przywódcami mogą być jedynie wybitne jednostki. Nie jest możliwe, by stało się to pod wpływem środowiska, na drodze edukacji. Przywódcą należy się urodzić, mieć tzw. dar boży [1].

Polski psycholog Z. Pietrasiński po analizie wielu biografii wybitnych postaci historycznych wyróżnia szereg cech wspólnych i charakterystycznych dla tych osób. Są to między innymi: ambicja, sprawiedliwość, lojalność, entuzjazm, godność osobista, poczucie humoru, zdolność przystosowania się, zdolność do współpracy, poczucie odpowiedzialności, zdolność do oceny sytuacji, inteligencja, entuzjazm, brak skromności,

flegmatyczny temperament. Cechy te, jakkolwiek charakterystyczne, nie muszą wszystkie jednocześnie występować, aby można było określić jednostkę jako potencjalnie dobrego przywódcę [1].

Na fakt, iż liderem nie zostaje się tylko na podstawie posiadanych cech czy też ich konfiguracji, wskazuje R. M. Stodgill. Zależne jest to również od sytuacji i czynników wpływających na daną jednostkę. Wyniki badań przeprowadzonych przez tego autora pokazują, iż osoby będące przywódcami odróżniają się od osób nimi niebędących dążeniem do osiągnięć, łatwością przystosowania się, poziomem energii, gotowością do ponoszenia odpowiedzialności, pewnością siebie, zdolnością wywierania wpływu, wyższym ilorazem inteligencji, większą łatwością komunikowania się, bogatszą wiedzą, większą elastycznością, towarzyskością, innowacyjnością oraz wytrwałością [1].

Wybitny amerykański psycholog społeczny D. K. Simonton wykazuje jedynie trzy czynniki związane z osobą przywódcy, które mają wpływ na odniesiony sukces oceniony przez historyków

jako taki. Czynniki te wyróżnił na podstawie badań cech prezydentów USA. Okazało się, że znaczenie mają jedynie: wzrost, wielkość rodziny oraz liczba publikacji wydanych przed objęciem urzędu [1]. Badania te pokazały, iż określenie czy też wyjaśnienie „przywództwa” wymaga nie tylko nakreślenia sylwetki psychologicznej osoby, ale należy również wziąć pod uwagę inne czynniki.

Chyba największą od lat popularność utrzymuje teoria klimatów przywództwa sformułowana przez Kurta Lewina i jego współpracowników (1938), zakładająca istnienie trzech odmiennych stylów przywództwa: autokratycznego, demokratycznego i liberalnego [1].

**Styl autokratyczny** odznacza się tym, iż to lider grupy decyduje o polityce grupy, o tym, co grupa w danym momencie robi, jakimi technikami się posługuje, jakie są jej kolejne etapy pracy. To lider przedstawia zadanie oraz przydziela osoby do jego wykonania, chwali i gani, ale nie uczestniczy w pracy grupy.

Inaczej funkcjonuje **przywódca demokratyczny**, który dyskutuje z grupą na temat prowadzonej przez nią polityki, sposobów

rozwiązywania zadań, a w szczególności do-  
bieranych technik rozwiązania problemu oraz  
poszczególnych faz zadania.

**Liberalny styl** przywództwa opiera się na  
całkowitej swobodzie i wolności grupy we wsze-  
kich działaniach, jakie ona podejmuje. Przywódca  
dostarcza materiałów potrzebnych do rozwiązy-  
wania wszelkiego rodzaju zadań, jednak sam nie  
bierze w nich udziału [1].

Zwykle intuicyjnie zakładano, iż członkowie  
grup kierowanych przez demokratycznych lide-  
rów będą bardziej zadowoleni z uczestnictwa  
w grupie, choć z drugiej strony pojawiały się  
również takie stwierdzenia, jak „jeden bardzo  
powszechny błąd zniekształcający ludzkie opi-  
nie, to przekonanie, że władza jest przyjemna,  
a posłuszeństwo bolesne. W globalnym układzie  
ludzkich spraw zupełnie odwrotne stwierdzenie  
jest bliższe prawdy: kierownictwo to lęk, posłu-  
szeństwo jest łatwe” [2].

Interesujące rezultaty dały analizy wielu badań  
przeprowadzone przez Roba Foelsa i współ-  
pracowników, wynikające z chęci sprawdzenia,  
na ile słuszne jest wiązanie demokratyczności  
z większą satysfakcją. Okazało się, iż w globalnym  
porównaniu rzeczywiście uczestnictwo w grupie  
kierowanej przez demokratycznego przywódcę  
jest źródłem większej satysfakcji niż współpraca  
w grupie „autokratycznej”, jednakże rezultat ten  
uzależniony jest od wielu takich czynników, jak:  
„realność” grupy, jej rozmiar, płeć jej członków  
oraz sposób przedstawienia stylu przywództwa  
zastosowany w badaniu. Inaczej wygląda sa-  
tisfakcja ze stylów przywództwa w sztucznej,  
eksperymentalnej grupie kierowanej przez nie-  
formalnego lidera, inaczej w rzeczywistej grupie  
pracowników.

Jak się okazało, w rzeczywistych sytuacjach  
częściej niż w eksperymentalnych akceptowany  
był styl autokratyczny. Również rozmiar grupy  
miał istotne znaczenie. Im większa była grupa,  
tym większa satysfakcja z demokratycznego  
stylu przywództwa, co wiązać należy z więk-  
szymi szansami na pojawienie się jednostek  
niepodporządkowujących się, skłonnych do  
sprzeciwienia się autokratycznemu liderowi.  
Efekt płci przejawiał się w większym zadowoleniu  
kobiet ze stylu demokratycznego oraz większej  
autokratyczności wśród mężczyzn [2].

Coraz częściej wśród badaczy pojawiają się  
głosy, iż bardziej uzasadnione jest mówienie  
o uniwersalnym przywództwie, takim gdzie  
lider niezależnie od sytuacji ma silnie rozwi-  
niętą orientację na ludzi i na problem. Tego  
rodzaju spojrzenia określane są czasem mianem  
teorii *high-high*, czy też „teorii 9-9” (wysoka  
orientacja na relacje interpersonalne w grupie  
oraz jednocześnie wysoka orientacja lidera na  
zadanie i jego parametry) i wyraźnie nawiązuje  
do głośnej sytuacyjnej koncepcji przywództwa  
autorstwa Freda Fiedlera. W artykułach czo-  
łowych współczesnych badaczy związanych  
z problematyką przywództwa pojawiają się



Fot. Steve Woods

dane przemawiające na rzecz takiego spojrze-  
nia. Innymi słowy, dobry (efektywny) lider nie  
jest kimś, kto przystosowuje swoje zachowanie  
do określonej sytuacji, lecz kimś, kto niezależnie  
od warunków dba o swoich podwładnych i jed-  
nocześnie skupia się na problemie. Stwierdzenie,  
iż należy zawsze jednakowo skupiać się tak  
na ludziach, jak i na problemach jest bardziej  
życzeniem, niż stylem obserwowanym w rze-  
czywistości [3].

W dyskusji dotyczącej cech i kompetencji, jaki-  
mi powinien charakteryzować się skuteczny lider,  
często zwraca się uwagę na rolę umiejętności do  
motywowania podwładnych i pobudzania ich do  
działania. Z tej perspektywy ujmuje przywództwo  
teoria wyróżniająca dwa jego typy: przywództwo  
transformacyjne i przywództwo transakcyjne. Za  
autora tego podejścia uznaje się B. Bassa [4].

### Rola przywódcy (lidera) w zachęcaniu podwładnego do działania

Główną myślą tej koncepcji są przyjmowane  
przez liderów strategie zachęcania podwładnego  
do działania. Opis tego interesującego podejścia  
rozpoczniemy od przykładu.

Wyobraźmy sobie dwa zespoły badawcze  
pracujące nad opracowaniem nowych rozwiązań  
w zakresie ergonomii miejsca pracy. Przyjmijmy,  
iż obie grupy składają się z osób o podobnym  
doświadczeniu, zasobie zdolności i potencjale,  
zaś jedynym czynnikiem różnicującym grupy jest  
sposób przewodzenia.

Założmy, iż pierwszym zespołem (A) kieruje  
lider, obiecujący podwładnym, że w przypadku  
opracowania tychże rozwiązań zostaną solidnie  
nagrodzeni, każdy z nich otrzyma dodatkowe,  
wysokie premie. Tego typu lidera określamy  
mianem **przywódcy transakcyjnego**, to zaś za  
sprawą faktu, iż dokonuje on transakcji z człon-  
kami zespołu na zasadzie „coś za coś”. Ludzie  
dążą wówczas do realizacji założonych celów  
dla nagrody.

Przywódca drugiego zespołu (B) działa w od-  
mienny sposób. Nie wspomina o profitach wiąż-  
ących się z realizacją celów, zwraca natomiast  
uwagę na istotność zadania. Może to robić na  
przykład podkreślając, jak wielkie konsekwencje  
dla ludzkości będzie miało opracowanie tych  
rozwiązań, próbując wzbudzić zaangażowanie



Fot. Steve Woods

i ciekawość podwładnych. Tego typu lidera  
określamy mianem **przywódcy transformacyj-  
nego**, gdyż dokonuje on transformacji (zmiany)  
indywidualnych celów każdego z członków  
grupy (oczekiwanie nagrody finansowej, czy też  
wyróżnienia) na cele grupowe inne niż nagrody  
(uzyskanie ważnego efektu).

Nietrudno zauważyć, że przywódca transak-  
cyjny dąży do wzbudzenia w podwładnych moty-  
wacji celowej, tj. takiej, w której najważniejsze jest  
wykonanie zadania, zaś głównymi czynnikami  
motywującymi są nagrody zewnętrzne w rodzaju  
wyższego wynagrodzenia czy też wyróżnień.  
Przywódca transformacyjny rozwija motywa-  
cję autoteliczną (bezinteresowne dążenie do  
prawdy, pasja badawcza, ciekawość), określaną  
również mianem motywacji samoistnej, gdzie  
już sam fakt wykonywania działania jest ważny  
i pobudzający, zaś ewentualne nagrody schodzą  
na drugi plan [5].

Z drugiej strony trudno nie dostrzec faktu,  
iż nie zawsze możliwe jest wzbudzenie przez  
przywódcę motywacji samoistnej (ciekawość,  
przyjemność z wykonywanego zadania) wśród  
podwładnych. Trudno wyobrazić sobie, by tak  
motywowana była na przykład mechaniczna praca  
przy taśmie produkcyjnej, czy inne schematyczne  
zajęcia. Poza tym skuteczny lider musi pamiętać  
również o innych (poza ciekawością) czynnikach  
motywujących, takich chociażby, jak okazja do



Fot. Uğur Can



podwyższenia samooceny przez podwładnych. Dlatego też wydaje się, że o ile dość zgodnie uznaje się, iż motywacja samoistna sprzyja skutecznemu rozwiązywaniu problemów, nie sposób zapominać o wpływie nagród, gdyż może to być również bardzo skuteczny sposób motywowania członków zespołu do skutecznego działania. Zarządzanie i przewodzenie zespołom, szczególnie tym pracującym nad nowymi rozwiązaniami, często wymaga umiejętności zachowania równowagi między nagradzaniem i nienagradzaniem, rywalizacją i jej brakiem [6].

Na **przywództwo transformacyjne** składają się cztery komponenty, określane jako: charyzma bądź też „zidealizowany wpływ”, „inspirująca motywacja”, „stymulacja intelektualna” oraz „indywidualne traktowanie” (indywidualne podejście do pracownika).

**Charyzma bądź też zidealizowany wpływ** to budowanie przez lidera grupy zaufania oraz szacunku przez jego zachowanie w stosunku do pracowników oraz robienie tego, co w jego mniemaniu jest dobre dla podwładnych, a nie tego, co jest wskazane bądź też oczekiwane [7].

**Inspirująca motywacja** wiąże się z takim działaniem przywódcy, które doprowadza do zmotywowania pracowników do osiągnięcia celów grupowych.

**Stymulacja intelektualna** to zachęcanie pracowników do spojrzenia na stare problemy z nowej, innej perspektywy. Wiąże się to z tworzeniem klimatu dla kreatywności w miejscu pracy.

**Indywidualne traktowanie** łączy się ze zwracaniem uwagi na każdego pracownika, dostrzeganiem jego indywidualności. Związane jest to z braniem pod uwagę przez lidera grupy, potrzeb oraz zdolności poszczególnych jej członków [7].

Na **przywództwo transakcyjne** składają się trzy wymiary. Są to: okazjonalna nagroda oraz zarządzanie przez sprzeciw – aktywne lub pasywne.

**Okazjonalna nagroda** opiera się na umowie pomiędzy liderem grupy a pracownikami. Przywódca wyjaśnia podwładnym własne oczekiwania wobec nich i przedstawia nagrody, jakie możliwe są do otrzymania za zastosowanie się do wymagań i oczekiwań.

Aktywne **zarządzanie przez sprzeciw** wiąże się z monitorowaniem zachowań pracowników, przewidywaniem możliwych do zaistnienia problemów. Przywódca podejmuje odpowiednie działania zanim dojdzie do zaistnienia trudności.

**Bierne (pasywne) zarządzanie przez sprzeciw** opiera się na takim działaniu, w którym przywódca reaguje na dany problem bądź też powstałe trudności dopiero po ich wystąpieniu. Nie podejmuje żadnych działań prewencyjnych.



Fot. Emin Ozkan

### Wpływ stylu przywództwa na kreatywność i efektywność działań w miejscu pracy

Grupa twórczo pracująca nad rozwiązaniem problemu jest szczególną zbiorowością ludzi. W jej skład wchodzi najczęściej osoby o dużym potencjale kreatywności, ludzie, którzy często bądź wcale nie potrzebują przywództwa (bądź potrzebują go w niewielkim stopniu). Pogląd, wedle którego „przerzucanie” władzy na pracowników jest najlepszym sposobem zarządzania ludźmi pracującymi nad innowacjami znalazł potwierdzenia w badaniach empirycznych. Istnienie pozytywnego i istotnego statystycznie związku między innowacyjnością zespołów (oceniającą przez kierowników) oraz przyjmowaniem przez kierownika stylu zarządzania, który można by określić jako „pozbawiony władzy”, czy też „delegujący władzę” (*leader-empowering behavior*) wykazali Burpitt i Bigones [8].

Badano 189 członków zespołów złożonych z architektów oraz 20 kierowników rekrutujących się z 20 firm mieszczących się w Atlancie, Dallas i Chicago. Respondenci wypełniali kwestionariusz pozwalający na ocenę innowacyjności ich zespołu oraz rodzaju zachowań przywódczych szefa. Różnice w innowacyjności zespołów zarządzanych „twardą ręką” oraz tych, w których pracownikom dawany był większy stopień wolności, okazały się być istotne. Oczywistym wnioskiem wyphywającym z tych badań jest, że angażowanie pracowników w ważne dla firmy kwestie

daje lepsze efekty w postaci większej innowacyjności zespołów [8].

Choć brak przywódcy może oddziaływać pobudzająco na przebieg aktywności twórczej w grupie, to jednak częściej mamy do czynienia z sytuacją, gdy grupy mają lidera, który w całym procesie (czy to rozwiązywania problemu, czy to tworzenia pomysłów) odgrywa ważną rolę. Dlatego też należy zastanowić się, jaki typ przywództwa jest efektywniejszy ze względu na jakość rozwiązań wytworzonych przez grupę: przywódca autokratyczny, czy przywódca demokratyczny.

Choć brak w naszej literaturze sformułowanych wprost odpowiedzi na to pytanie, to jednak jest kilka ważnych prac, na podstawie których można sformułować hipotezy o związkach między typem lidera a twórczą efektywnością grupy.

Stanowisko szczególnie warte rozważenia prezentuje Brocławik [9]. Autor ten, konsekwentnie dążąc do akcentowania „złotego środka” w swoim modelu efektywnej grupy inwencyjnej (wynalazczej), twierdzi, iż dobry lider powinien być osobą elastyczną, będącą bardziej mediatorem, niż tyranem trzymającym podwładnych twardą ręką.

Kwestię znaczenia przywództwa autokratycznego i demokratycznego dla twórczości omawia również Schulz [10]. Autor ten sprzeciwia się bezrefleksyjnemu uznawaniu przywódców demokratycznych za sprzyjających twórczości, przywódców autokratycznych zaś – za hamujących twórczość. Píše, iż zależności te nie są ani tak oczywiste, ani bezwyjątkowe.

Stwierdzenia Schulza mają jedynie charakter hipotez, brak bowiem na gruncie polskim wielu badań empirycznych dotyczących związków między stylem przywództwa i kreatywnością wyników uzyskiwanych przez grupę. Badania takie nie są częste również w psychologii amerykańskiej.

Fakt, że badania takie są nieliczne, powinien skłaniać badaczy oraz praktyków pracujących z grupami do zajmowania się tą tematyką.

### Podsumowanie

Jak wspomniano wcześniej, obecnie dużą popularnością cieszy się sformułowana przez Bassa [4] koncepcja przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego. Charakterystyka tych typów przywództwa wskazuje, że przywódca transformacyjny bazuje na zaangażowaniu członków grupy. Jego zadaniem jest przekonanie ich, że warto poświęcić dla grupy własne cele, nawet bez istotnych zysków. Stara się on wzbudzić wewnętrzną i samoistną motywację podwładnych, np. przez zaznaczenie, że ich pomoc jest niezbędna do tego, by grupa poradziła sobie

z problemem, czy też wskazanie, iż zagrożenie, którym zajmuje się grupa, ma niezwykle istotne znaczenie.

Problem znaczenia jednego z dwóch wspomnianych typów przywództwa dla kreatywności w grupie jest bardzo istotny. Intuicyjnie możemy stwierdzić, że lepszym dla twórczości i efektywności w grupie powinien być przywódca transformacyjny, gdyż „pracuje” on na motywacji wewnętrznej członków grupy, ta zaś jest czynnikiem zwykle pobudzającym do kreatywności. Jak się okazuje, współwystępowanie cech i zachowań charakterystycznych dla przywództwa transformacyjnego z kreatywnością grup znalazło swoje potwierdzenie również w badaniach.

Występowanie pozytywnego związku między kreatywnością grupy i faktem postrzegania przywódcy jako bardziej transformacyjnego niż transakcyjnego stwierdzili Sosik, Kahai oraz Avolio. Pewnym *novum* wynikającym z cytowanych badań był fakt, że członkowie grupy poddanej badaniom nie kontaktowali się ze sobą twarzą w twarz, lecz w celu wzajemnego komunikowania korzystali z komputerów [11].

Wypada życzyć wszystkim liderom, by przewodząc transformacyjnie udawało im się rozbudzać motywację pracowników i pobudzać ich do innowacyjności w działaniach.

## PIŚMIENICTWO

[1] M. Karwowski *Twórcze przewodzenie*. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności Sp. z o.o., Warszawa 2003

[2] R. Foels, J. E. Driskell, B. Mullen, E. Salas (2000) *The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction*. "Small Group Research", Vol. 31, No. 6, 676-701

[3] J. Arvonen, G. Ekvall *Effective leadership style: both universal and contingent?* "Creativity and Innovation Management", Vol. 8, No. 4, 1999, pp. 242-50

[4] B. M. Bass *Bass & Stogdill's handbook of Leadership*. NY Free Press 1990

[5] A. Tokarz *Rola motywacji poznawczej w aktywności twórczej*. Ossolineum, Wrocław 1985 [6] R. Eisenberger, L. Rhoades *Incremental effects of reward on creativity*. "Journal of Personality and Social Psychology", 81, 2001, pp. 728-741

[7] A. Zacharatos, J. Barling, E.K. Kelloway *Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents*. "Leadership Quarterly", 11(2)2000, pp. 211-226

[8] W. J. Burpitt, W. J. Bigoness *Leadership and Innovation among Teams*. "Small Group Research", Vol. 28, No. 3, 1997, pp. 414-423

[9] K. Broclawik *Model efektywnej grupy inwentywnej* [w:] A. Tokarz (red.) *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*. UJ, Kraków 1993

[10] R. Schulz *Twórczość pedagogiczna*. PWN, Warszawa 1994

[11] J. J. Sosik, S. S. Kahai & B.J. Avolio *Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow*. "Journal of Creative Behavior", 33, 1999, pp. 1-30

dr inż. WOJCIECH DOMAŃSKI  
doc. dr hab. ZBIGNIEW MAKLES  
Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy

# Zagrożenia chemiczne w przemyśle obuwniczym



Adam Piłanka – konkurs na plakat bezpieczeństwa pracy pn. „Chemia” CIOiP/1999

W artykule zasygnalizowano problem zagrożeń chemicznych występujących przy produkcji obuwia w Polsce. Zmieniająca się technologia wytwarzania obuwia sięga obecnie do nowych materiałów pochodzenia naturalnego i syntetycznego. Obejmują one nie tylko surowce do wytwarzania wierzchołów i podeszew obuwia, lecz także materiały, z których wykonywane są wspomniane półprodukty, a także komponenty do spajania poszczególnych elementów obuwia, w tym klejenia. Zwiększeniu udziału chemikaliów w wytwórstwie obuwia towarzyszy wzrost różnego rodzaju zagrożeń, w tym zagrożeń zdrowotnych, za które odpowiedzialne są kleje i rozpuszczalniki organiczne.

## Chemical hazards in the shoe industry

The article discusses the problem of chemical hazards in the manufacturing of footwear in small and medium-sized enterprises in Poland. The changing technology requires new materials, both natural and synthetic. They include not only raw materials for manufacturing the uppers and the soles, but also materials from which those semi-finished articles are manufactured, and components for joining the individual elements of the footwear, including gluing. The increase in the use of chemicals in the manufacturing of footwear causes an increase of various kinds of threats, including health threats related to the use of glues and organic solvents.

## Wstęp

Na przestrzeni dziejów środek chroniący stopy przed urazami oraz ułatwiający przemieszczanie się człowieka ulegał znaczącym przemianom zarówno w odniesieniu do surowca, kształtu, jak i technologii produkcji. Surowcem stosowanym przy wytwarzaniu dawnych środków ochraniających nogi były

ogólnie dostępne materiały naturalne (łyko, drewno, skóra zwierzęca), które pod postacią płytek, zwiniętych woreczków, prymitywnych sandałów, cizemek wykonywane były manualnie, a tworzywem łączącym poszczególne elementy wyrobu były troki, nici łykowe, w czasach już nam współczesnych drewniane kołki szewskie, dratwa, klej naturalny kostny.