

Wydział Pedagogiki i Psychologii  
Zakład Psychologii Ogólnej

MAŁGORZATA FILUS

*Kompetencje menedżerskie a wybrane aspekty  
funkcjonowania kierownika w organizacji*

---

Managerial competences in relation to the selected aspects  
of the functioning of the manager in an organisation

Problematyka wyznaczników sukcesu zawodowego lub porażki menedżerów jest od szeregu lat przedmiotem badań psychologów, socjologów, teoretyków zarządzania i politologów. Różnorodność podejść teoretycznych utrudnia syntezę dorobku naukowego oraz praktyczne zastosowanie wypracowanych modeli.

Teorie wyjaśniające sukces menedżera w większości poparte są badaniami empirycznymi, w których zmienną zależną jest szeroko rozumiana efektywność kierowania, natomiast zmienne osobościowe, sytuacyjne i organizacyjne występują jako zmienne niezależne. Przeglądy teorii można znaleźć w wielu opracowaniach naukowych m.in. J. Mączyńskiego 1987; B. Kożusznik 1984; L. Rosenstiela 1987; Z. Pietrasińskiego 1979; W. E. Scotta i L. Cummingsa 1983; S. Witkowskiego 1994 a,b.

Według L. Rosenstiela ustalono około półtora tysiąca różnych kryteriów sukcesu kierownika. Wynikają one z oceny przełożonych lub podwładnych oraz samooceny. Wśród wskaźników sukcesu wyróżnia się m.in. szybkość awansu, absencję i fluktuację kadr, liczbę i treść konfliktów, wysokość zarobków, konkretne osiągnięcia, kwalifikacje itp. Podkreśla się, że efektywność (sukces) kierownika jest konstruktem wielowymiarowym, dlatego też w badaniach należy brać pod uwagę nie jeden, lecz wiele rodzajów wskaźników. Niniejszy artykuł poświęcony jest kompetencjom sprzyjającym efektywności kierowniczej, a szczególnie wyjaśnieniu pro-

blemu, od czego zależy efektywne, odpowiadające aktualnym potrzebom społecznym pełnienie ról kierowniczych?

#### PRÓBY ROZWIĄZANIA PROBLEMU KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH W ŚWIETLE LITERATURY

W badaniach nad efektywnością kierowania można zauważyć następujące tendencje:

1. Poszukiwanie specyficznych cech osobowości menedżerów.
2. Zainteresowanie wymiarami zachowania kierownika.
3. Podkreślanie znaczenia czynników grupowo-środowiskowych.
4. Koncentracja na stylach kierowania.
5. Podejście sytuacyjne z uwzględnieniem znaczenia wielu czynników i ich wzajemnych zależności (podejście interakcyjne).

Badania nad osobowością sławnych osób dostarczyły wyników świadczących o tym, że ludzie ci posiadali cechy osobowości wyróżniające ich spośród społeczeństwa. Nawijając do tych wniosków, również w badaniach menedżerów zaczęto przyjmować jako kryteria rozmaite cechy, uważane za szczególnie ważne. Stąd pierwsze, krytykowane obecnie, podejście w poszukiwaniu wyznaczników efektywnego kierowania stanowiła teoria cech. Największe zasługi dla popularyzacji tej koncepcji ma R. Stogdill (1948, 1974), który dokonując analizy cech kierowników zmierzał do uzyskania odpowiedzi na pytanie, w zakresie jakich cech kierownicy różnią się od przeciętnych członków swoich zespołów? Korzystając z wielu źródeł badań osobowości, obserwacji, analiz biograficznych, opinii doświadczonych menedżerów uzyskał listę cech, które różnicują kierowników i innych członków zespołu.

Znaczne rozbieżności w poglądach badaczy na temat cech efektywnych menedżerów oraz stosowanych do ich pomiaru narzędzi przyczyniły się do małej przydatności tych badań do predykcji sukcesu. Podkreśla się słabość koncepcji cech, głównie ze względu na niewłaściwe założenia metodologiczne. Badaniom R. Stogdilla przyświecała bowiem myśl, że stabilne, izolowane cechy są głównym wyznacznikiem funkcjonowania kierownika (J. Mączyński 1987, Z. Pietrański 1979, M. Dymkowski, C. Nosal, Z. Piskorz 1993). Nieuwzględnienie szerszego kontekstu funkcjonowania w układzie kierownik–organizacja–zadania oraz błędne założenia metodologiczne również przyczyniły się do porażki koncepcji cech.

Inny nurt badań dotyczył zachowań kierowników, a jego rezultatem było opracowanie koncepcji behawioralnych. Mimo że przyniosły one bardziej kategoryczne rozstrzygnięcia dotyczące wzajemnych relacji pomiędzy sukcesem a zachowaniem

menedżerów, w dalszym ciągu nie wyjaśniały interesującej nas zależności. Najwięcej badań w tym kierunku przeprowadzono na uniwersytecie w Ohio (E. Fleishman, Helpin, Winter 1957, E. Fleishman, E. F. Harris 1962). W wyniku tych badań wykryto dwa główne wymiary zachowań kierowników: a) „wzgląd na innych” oraz b) „inicjowanie struktury” (czyli zachowania organizujące, definiujące zadania grupy, sposoby ich realizacji). Natomiast na uniwersytecie w Michigan ustalono dwa wymiary złożone z cech korelujących ze sobą i z efektywnością: „orientacja na pracowników”, czyli zachowania ukierunkowane na relacje interpersonalne potrzeby podwładnych i docenianie indywidualności pracowników; b) „orientacja na produkcję”, czyli zachowania kładące nacisk na techniczne aspekty pracy i realizację zadań. Stwierdzono również, że wpływ kierowników efektywnych polegał na ogólnym nadzorze (a nie dokładnej kontroli), na wspieraniu podwładnych oraz zabieganiu o zaspokojenie ich potrzeb.

Do nurtu behawioralnego należy również koncepcja D. Bowersa i S. Seashore'a, którzy wyodrębnili cztery czynniki kierowania korelujące z efektywnością: zachowania podtrzymujące (kształtowanie poczucia własnej wartości w oczach podwładnego), zachowania ułatwiające interakcje (pomagające członkom grupy stworzyć satysfakcjonujące relacje), zachowania podkreślające znaczenie celu (wywołujące entuzjazm grupowy i jakość wykonania), a także zachowania ukierunkowane na ułatwienie pracy (planowanie, koordynowanie, organizowanie itp.). Według tej teorii efektywny kierownik przejawia wymienione tu zachowania częściej niż nieefektywny. Niemniej siła związku tych zachowań z efektywnością zależała od rodzaju organizacji, w której prowadzono badania, oraz od miejsca kierownika w hierarchii organizacyjnej (D. Bowers i S. Seashore 1966).

Wiele współczesnych teorii opiera się na wspólnym założeniu, że efektywność kierowania nie jest zdeterminowana jedynie przez cechy kierownika lub zespoły tych cech ani też wyłącznie przez sposoby zachowań albo cechy sytuacji zewnętrznej. Istotne znaczenie ma bowiem interakcja różnorodnych czynników. W związku z tym szeroko rozpowszechnione zostały sytuacyjne teorie kierowania, traktujące interakcję sytuacji z cechami osobowości i sposobami zachowania się jako wyznacznik efektywności kierowania. Należą do nich m.in.: Model wewnętrznej zgodności F. Fiedlera (1964), Sytuacyjna teoria kierowania R. Hersey'ego i K. H. Blancharda (1977), Model wielokrotnych związków G. Yukla (1981), Model decyzyjny V. H. Vrooma i P. W. Yettona (1973) oraz Teoria drogi-celu R. House'a (1971).

Określenia „pojęcie sytuacyjne” lub „sytuacyjne teorie kierowania” nie są zbyt trafne, ponieważ przeceniają znaczenie sytuacji. Tymczasem analiza badań wymienionych autorów wskazuje na to, że w stosunku do wcześniej omawianych koncepcji nastąpiło poszerzenie modelu badań o zmienne sytuacyjne, bez rezygnowania z analizy zachowań lub stylów kierowania. Wspomniany nurt badań czerpie swój

rodowód z ujęcia systemowego. Niektórzy badacze uważają, że bardziej trafne byłoby nazwanie omawianego nurtu interakcyjnym, gdyż w badaniach szczególnie nacisk kładzie się na wzajemne powiązania między elementami podsystemów oraz dąży do określenia, jak menedżer i cała organizacja funkcjonują w zmiennych warunkach.

Opis wspomnianych tu teorii można znaleźć w wielu pracach (B. Kozusznik 1984, 1992; H. Steinmann, G. Schreyögg 1992; S. Witkowski 1994, 1995; J. Mączyński 1987; J. Mączyński, S. Witkowski 1990; M. Sadowska, S. Witkowski 1993), dlatego też jedynie w sposób ogólny charakteryzuję ten nurt badań, stanowiący poważny krok naprzód w omawianej dziedzinie. Nie istnieją bowiem porównywalne miary zmiennych, brak także teoretycznego układu odniesienia do wyjaśnienia związków psychologicznych – funkcjonuje wiele pojęć w odmienny sposób definiowanych przez różnych autorów. W związku z tym trudno o konkretne i możliwe do sprawdzenia hipotezy (J. Mączyński 1986).

W ostatnich latach w analizach kompetencji menedżerskich, opartych na pojęciu sytuacyjno-interakcyjnym, podkreśla się zarazem, że znaczenie poszczególnych obszarów oceny oraz umiejętności, zdolności i właściwości uwarunkowane jest sytuacją wewnętrzną i zewnętrzną firmy, w której działa kierownik. W Polsce prekursorem badań w tym kierunku jest Z. Pietrański, który wskazał na konieczność poszukiwania przyczyn sukcesów i porażek kierowników w interakcji zmiennych sytuacyjnych i osobowościowych. Podkreśla on, że przedmiotem analizy powinny być:

1. Grupa społeczna jako całość, z uwzględnieniem jej działalności, struktury, wzajemnych stosunków jej członków, jej spójności i dążeń.

2. Cechy indywidualne poszczególnych członków grupy: ich postawy, przyzwyczajenia, zdolności, umiejętności itd.

3. Rodzaj i stopień trudności zadań wykonywanych przez grupę.

4. Zewnętrzne warunki działania grupy zarówno fizyczne, jak i wynikające z jej powiązań z innymi grupami.

5. Zachowanie się i osobowość kierownika.

6. Wzajemne oddziaływanie na siebie wymienionych czynników, w tym kierownika na pozostałych członków grupy i odwrotnie (Z. Pietrański 1962, s. 34).

Nawiązując od poszukiwań źródeł sukcesów i porażek menedżerów, Pietrański opracował propozycję cech osobowości sprzyjających powodzeniu na stanowisku kierowniczym oraz zależności między nimi (tab. 1). Opracowany przed ponad 15 laty schemat ukazuje cechy kierownicze podzielone na trzy klasy: zdolności, ukierunkowanie osobowości i cechy charakteru oraz tzw. „antydzdolności kierownicze”, które nie stanowią przeciwieństwa wcześniej podanych właściwości pozytywnych. Zatytułowanie schematu mogłoby sugerować, że autor jest zwolennikiem koncepcji cech kierowniczych. Jednak Pietrański należy do grupy pierwszych polskich badaczy o orientacji sytuacyjno-interakcyjnej. Według Pietrańskiego nie każdy skuteczny menedżer musi posiadać wszystkie wymienione cechy. Rola każdej z nich zmienia się w zależności od różnorodnych okoliczności. Przedstawione cechy wydają się komponentami wszechstronnego talentu kierowniczego i ułatwiają pro-

gnozę sukcesów w kierowaniu (Z. Pietrasiński 1979). Wspomniana koncepcja częściowo podziela poglądy R. L. Katza, który podkreślał znaczenie trzech podstawowych sprawności kierowniczych: technicznych, interpersonalnych i konceptualnych (R. L. Katz 1971).

Tab. I Cechy osobowości sprzyjające sukcesom kierowniczym  
 Personality features favouring managerial success

Zdolności	Ukierunkowanie osobowości	Cechy charakteru	„Antyzdolności” kierownicze
Inteligencja → Ogólna Inteligencja społeczna („zdolności interpersonalne” „praktyczna inteligencja psychologiczna”) ← Empatia	Szerokie zainteresowania Ukierunkowania psychologiczne umysłu Potrzeba osiągnięć Potrzeba samorealizacji	Pewność siebie Zdecydowanie Siła woli (wytrwałość w dążeniu do celu wbrew przeszkodom) Taktowność	Nieopanowanie Afekcja Nieprzychylny stosunek do ludzi Trudność w nawiązywaniu kontaktów Stawianie ludziom nadmiernych wymagań
← Empatia	Chęć udzielenia pomocy Wywieranie nacisku na innych i sławiania im wymagań Potrzeba kierowania	Kontrola własnych emocji Odporność na stres	
„Zdolność nadzorowania” lub „Zdolności administracyjne” (pojęcia najbardziej niejasne)	← Satysfakcja z kierowania ← Niski poziom potrzeby bezpieczeństwa	← Zdolność do ryzyka	Pedanteria

Źródło: Z. Pietrasiński, 1979, s. 88.

Obecnie uważa się, że znaczenie poszczególnych sprawności zależy od szczebla zarządzania. Sprawności techniczne odgrywają rolę szczególnie na niższych szczeblach, natomiast wraz ze wzrostem pozycji kierownika rośnie rola sprawności konceptualnych. Sprawności interpersonalne zaś mają charakter uniwersalny. Propozycja Pietrasińskiego zawiera cechy oryginalności ze względu na diagnozę intelektualnego funkcjonowania kierownika. Autor rozróżnia bowiem inteligencję ogólną i społeczną („praktyczna inteligencja psychologiczna”, „zdolności interpersonalne”), wyprzedzając w ten sposób wyniki badań, ukazujące zależność między dwoma rodzajami inteligencji a sukcesem menedżera (B. Sowarka 1990, M. Ford 1986).

Koncepcja przedstawiona przez Z. Pietraśińskiego stanowiła prawdopodobnie inspirację dla kolejnych badaczy polskich (por. T. Listwan, J. Koziński, S. Witkowski 1986, B. Kozusznik 1984, M. Dymkowski, C. Nosal, Z. Piskorz 1993).

Inną koncepcją, mającą wpływ na sposób ukazywania kompetencji menedżerskich, jest praca A. J. DuBrina (1979). Autor, opierając się na dorobku ośrodków konsultacyjnych, przedstawia uniwersalne obszary, takie jak: funkcjonowanie intelektualne, motywacja i dążenia, styl stosunków interpersonalnych i umiejętności w tej dziedzinie, wgląd w ludzkie zachowanie, stosowany styl i nawyki pracy, stałość i kontrola emocjonalna (A. J. DuBrin 1979). Rozwinięcie oraz modyfikację poglądów A. J. DuBrina stanowią prace M. Dymkowskiego, C. Nosała, Z. Piskorza (1993), S. Tokarskiego (1996 a,b), T. Listwana, J. Kozińskiego, S. Witkowskiego (1986) i S. Witkowskiego (1994 a,b).

Znacznie głębsza analiza teoretyczna oraz doskonalsze uzasadnienie empiryczne ze strony wymienionych wcześniej badaczy przyczyniły się do przyjęcia założenia, że sytuacyjnie uwarunkowany styl kierowania opiera się na trafnym rozpoznawaniu charakteru zadań oraz wewnętrznym i zewnętrznym prestiżu menedżera. Konsekwencją adekwatnego rozpoznania zadania i samooceny dwóch aspektów prestiżu (stopnia rzeczywistego wpływu) jest dostrojenie stylu kierowania do sytuacji organizacyjnej (M. Dymkowski, C. Nosal, Z. Piskorz 1993, s. 23). Autorzy oparli swoją koncepcję kompetencji menedżerskich na najbardziej reprezentatywnej teorii łączącej wspomniane kompetencje z tzw. wzorami przywództwa i pozycją kierownika w strukturze organizacyjnej – teorii F. Fiedlera, zwanej sytuacyjną lub organizacyjną teorią kierowania zespołami ludzkimi. Jednak w ujęciu M. Dymkowskiego, C. Nosała, Z. Piskorza (1993) styl kierowania nie jest, jak u F. Fiedlera, zdeterminowanym osobowościowo i głęboko zakorzenionym, niezmiennym sposobem postępowania menedżera, lecz stanowi świadome zachowanie, którego skuteczność uzależniona jest m.in. od wysokiego poziomu kontroli poznawczej, trafnej samooceny, równowagi emocjonalnej i odporności na sytuacje stresowe.

W ramach sytuacyjnej teorii kierowania autorzy przedstawiają trzy grupy kryteriów doboru kandydatów na stanowisko menedżerskie (M. Dymkowski, C. Nosal, Z. Piskorz 1993 s. 24–37):

1. Kompetencje intelektualne (poznawcze), umożliwiające trafną ocenę zadań oraz różnorodnych aspektów sytuacji organizacyjnych. Szczególne znaczenie ma tutaj zdolność myślenia strategicznego i skuteczne radzenie sobie z niedoborem lub nadmiarem informacji w trakcie podejmowania decyzji. W obrębie tej grupy kryteriów wymienia się takie zmienne, jak: wiedza i poziom intelektualny, dominujący styl poznawczy i typ umysłu, giętkość i wydajność intelektualna oraz zdolności twórcze (oryginalność, przedsiębiorczość).

2. Kompetencje interpersonalne, warunkujące adekwatny obraz siebie i trwałe dążenie menedżera do tworzenia sprzyjającego klimatu psychologicznego w zespole. W obrębie tej grupy wskazuje się na formalne i treściowe aspekty samowiedzy (np. jej adekwatność i poziom), a także wymiary charakteryzujące osobowość efektywną w stosunkach interpersonalnych.

3. Kryteria dotyczące poziomu poznawczej kontroli i samokontroli zachowania. Do jej grupy zalicza się kryteria związane z typem kontroli poznawczej i jej optymalnie wysokim poziomem oraz styl regulacji emocjonalnej (dojrzałość, równowaga, odporność).

Przyjęte obszary oceny zostały dokładnie uzasadnione i oparte na dorobku C. G. Junga, badaniach C. Nosala (1990), C. Nosala i Z. Piskorza (1991), dotyczących związku pomiędzy kompetencjami interpersonalnymi z tzw. obserwacyjną samokontrolą, a także pracach M. Dymkowskiego (1989), ukazujących związek funkcjonowania społecznego z poziomem samooceny, samorealizacji oraz wewnętrzną spójnością i adekwatnością samooceny.

Na zbliżonych podstawach teoretycznych oparty został przykładowy schemat oceny psychologicznej menedżera (tab. 2), opracowany przez S. Witkowskiego (T. Listwan, J. Koziński i S. Witkowski 1986). Autor podkreśla, iż schemat ten ma charakter wyłącznie wzorcowy, ponieważ – jak wiadomo – nie wszystkie z wymienionych kategorii muszą być reprezentowane z jednakowym nasileniem przez każdego menedżera, a ich wzajemne powiązania uzależnione są od środowiska firmy oraz analizy stanowiska pracy, charakteryzującego się odmienną specyfiką. Zestawienie owych kategorii oceny nawiązuje również do wspomnianej wcześniej koncepcji DuBrina (1979). Zostało jednak teoretycznie uzasadnione i rozwinięte na podstawie dorobku innych badaczy (R. Drwała 1978, M. Jarymowicz 1976, 1985, J. Mączyńskiego 1980, J. Reykowskiego 1976, 1979).

Tabela 2. Podstawowe kategorie oceny psychologicznej w opracowaniu S. Witkowskiego  
Basic categories of psychological evaluation according to S. Witkowski

Motywacja i dążenia	Funkcjonowanie interpersonalne	Funkcjonowanie intelektualne	Stabość i kontrola emocjonalna
Motywacja osiągnięć Motywacja unikania porażki Aspiracje kierownicze Poczucie umiejscowienia kontroli Neurotyzm Oczekiwania	Nastawienie się na: – zadania, – ludzi, – pracę. Prospołeczność Egocentryzm Poziom i trafność samooceny Preferowany styl kierowania Makiawelizm Rozumienie zachowań ludzi Empatia	Sprawność myślenia – inteligencja ogólna Głębina myślenia, refleksyjność, wnikliwość, organizacja Zdolności twórcze Zdolność przewidywania Umiejętności podejmowania decyzji Zdolność i umiejętność komunikatywnego wypowiedzania się	Stabość emocjonalna Reaktywność Energia Odporność na nacisk Niezależność

Źródło: T. Listwan, J., Koziński, S. Witkowski (1986, s. 74)

## WNIOSKI I DYSKUSJA

### BRAK WYBRANYCH KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH A WADLIWE POSTAWY W ŚRODOWISKU PRACY

Opierając się na kategoriach oceny psychologicznej menedżera w opracowaniu S. Witkowskiego (1986) oraz M. Dymkowskiego, C. Nosala i Z. Piskorza (1993), można zastanowić się, w jaki sposób brak pewnych kompetencji wpływa na pełnienie ról kierowniczych. Jakie mogą być przyczyny niepowodzeń w zarządzaniu firmą w warunkach obecnych przekształceń gospodarczych, kiedy większość działań menedżerskich to skomplikowana gra na strunach niepewności, zmienności i złożoności otoczenia, a nowa wizja systemu kierowania przedsiębiorstwem polega na dostosowaniu do szybko zmieniających się warunków rynkowych?

Dzisiaj, kiedy wydawałoby się, że dążenie do sukcesu firmy jest celem nadrzędnym jej właściciela lub menedżera, zadziwia niejednokrotnie brak świadomości, wiedzy i kompetencji ze strony osób mających wpływ na losy przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie zastanawiamy się, kim jest współczesny polski menedżer – strategiem biznesu czy łowcą fortuny? Być może, powodzenie firmy nie zawsze utożsamia się z sukcesem menedżera. Czyż nie jest zjawiskiem powszechnym chęć szybkiego



i łatwego zarobku bez rozpatrywania konsekwencji działania, które niewiele ma wspólnego z efektywnym zarządzaniem?

#### OBSZAR: MOTYWACJA I DĄŻENIA

Co się dzieje, gdy menedżer zaczyna piastować swoje stanowisko? Otóż niejednokrotnie główną przyczyną uniemożliwiającą mu identyfikację z firmą, i co za tym idzie, skuteczne zarządzanie jest niepewność utrzymania się na stanowisku. Niepewność nie mająca większego związku ze skutkami własnych działań. Dlatego też przejawianie tzw. wyuczonej bezradności (N. Abramson 1963, D. S. Hiroto i M. E. P. Seligman 1975), jeśli chodzi o tego typu sytuacje, nie zawsze jest przyczyną braku aktywności. Może być również skutkiem, wynikającym z realiów działania.

Badania nad bezradnością, prowadzone w Polsce, wykazały, że postawy bierności, rutynizacja, bezmyślność w środowisku zawodowym oraz niewiara w sens własnych i cudzych wysiłków mogą być z jednej strony traktowane jako ujemny skutek długotrwałego treningu bezradności, z drugiej strony jako pozytywny przykład tzw. mądrości życiowej (G. Sędek 1991, s. 87). Różnorodność podejścia do wyuczonej bezradności w aspekcie podmiotowej kontroli działania i jej uzależnień (G. Sędek 1983, s. 587–610, M. Kofta i G. Sędek 1989, s. 3–12) nie wyklucza opinii, że postawa apatii i niewiary we własne możliwości w środowisku pracy była działaniem przystosowawczym i zapobiega bezużytecznemu trwonieniu energii oraz nieskutecznym wysiłkom poznawczym jednostki.

Jak zatem może przedstawiać się proces utraty inicjatywy u młodych menedżerów zatrudnionych w różnych instytucjach państwowych, a także prywatnych? Niejednokrotnie obserwuje się, że ludzie ci na początku swojej kariery zawodowej pełni zapału i inicjatywy w pewnym momencie tracą energię, popadają w apatię, stagnację. Dlaczego tak się dzieje? Otóż okazuje się, że wiele zasadniczych negatywnych elementów funkcjonowania środowiska pracy i realiów życia gospodarczego jest zupełnie niemodyfikowalna: większość działań młodego menedżera nie ma wpływu na organizację pracy, kluczowe decyzje, wynagrodzenia czy też istnienie wzajemnie wspierających się klik. Nabyte doświadczenie sprawia, że mimo mobilizacji energii i czasu nie ma się wpływu na ważne aspekty funkcjonowania zakładu (zdarza się, że próby osiągnięcia owego wpływu są karane). Powoduje to zanik aktywności (deficyt motywacyjny), niedostrzeganie nowych sposobności oddziaływań na istotne zdarzenia i niemożność kontrolowania zachodzących zmian (deficyt poznawczy) oraz nie sprzyjający pracy nastroj (G. Sędek 1991).

Wymienione tu sytuacje mogą także wywoływać różnorodne zaburzenia psychosomatyczne oraz ogólną patologizację środowiska pracy menedżera. Zjawisko wyuczonej bezradności *sensu stricto* stanowi negatywny aspekt zachowania jednostki, lecz w przypadku braku wpływu na istotne elementy pracy postawa minimalizowania wysiłku w realiach niejednego polskiego przedsiębiorstwa może być całkowicie zrozumiała i stanowi niejako „wyjście awaryjne”. Widzimy więc, że w pewnych warunkach, namawianie kierownika do wzmaganania energii i inicjatywy mogłoby stanowić potencjalne narażanie na ponoszenie zbędnych kosztów. Stąd pojawiające się często pasywne reakcje na niezmiennie absurdalnym świadczą nie tyle o konformizmie, ile stanowią raczej skuteczną obronę przed późniejszym deficytem bezradności. Nieadekwatna sytuacja w firmie wielokrotnie wymusza na menedżerach postawę wydawałoby się patologiczną, lecz w tym przypadku stanowi ona element przystosowawczy. Przyjmowanie od samego początku postawy unikania porażki (niewiary i sceptycyzmu) co do możliwości zmiany wielu oczywistych nonsensów obecnych w działalności menedżera pozwoliło niektórym osobom uniknąć angażowania się w beznadziejną walkę, umożliwiło zachowanie rozsądku i wykazywanie inicjatywy tam, gdzie była ona pożądana. Nic więc dziwnego, że od menedżera wymaga się szczególnej elastyczności w działaniu, myśleniu, ocenie sytuacji. Może głównie sztywność w wielu rodzajach aktywności utrudnia im funkcjonowanie.

Badania wykazują, że odczucie wpływu związane jest przyczynowo z sukcesem, powodzeniem i efektywnością (J. B. Rotter, R. C. Mulry 1965, s. 598–604, M. Kofta 1991). Jednak z praktyki wynika, że kierownicy w sytuacjach wymagających np. podejmowania decyzji grupowych albo w ogóle wycofują się, albo wpływają na zespół w zbyt kontrolujący sposób. Dlatego też wiara we własne sprawstwo, związana z twórczym zaangażowaniem, polepszaniem sprawności w wykonywaniu zadań, a także z energią w działaniu, w postawie kierownika powinna łączyć też konieczność desakralizacji wpływu oraz obowiązek traktowania go w sposób zadaniowy, tak aby nie budził agresji, protestu czy też lęku i ślepego posłuszeństwa (B. Kożusznik 1994, s. 164-165).

Zmienną, która ma wpływ na działania kierownika, zmierzające do wzmocnienia i podtrzymywania autorytetu w środowisku, jest dążenie do osiągnięć. Wysoki stopień motywacji osiągnięć powinien polegać na ustalaniu samemu sobie tzw. standardów doskonałości. Doświadczeni szefowie wykazują skłonność do wyboru zadań o średnim poziomie trudności, unikając zarówno zadań zbyt łatwych, jak i zbyt trudnych (zgodnie z prawem Yerkesa–Dodsona). Przy bardzo silnym dążeniu do osiągnięć odporność na niepowodzenia maleje. Małe natężenie potrzeby osiągnięć sprzyja skłonności do rezygnacji pod wpływem niepowodzeń (J. W. Atkinson i N. T. Feather 1966).

Ponadto z badań nad polskimi menedżerami wynika, iż wykazują oni wysoki pesymizm w związku z reakcjami na osiągnięcia i niepowodzenia (M. Dąbek 1994). Postawa taka powoduje, że uzdolnieni kierownicy, o imponującym przygotowaniu ekonomicznym, prawnym i technologicznym nie potrafią sprostać zadaniom wymagającym wytrwałości, dążenia do celu mimo pojawiających się przeszkód, wiary we własne możliwości. Jeśli chodzi jednak o stanowisko kierownicze, nie byłby wskazany tutaj również skrajny optymizm, jak w przypadku innych zawodów (np. agent ubezpieczeniowy, akwizytor itp.). Gdy na czele firmy nie stoi osoba na tyle mądra i elastyczna, aby umiała wypośrodkować między optymizmem a pesymizmem, to los przedsiębiorstwa będzie narażony na nie przemyślane i zbyt ryzykowne decyzje lub ich brak oraz wiele innych negatywnych przedsięwzięć. Pesymizm w łagodnej postaci powstrzymuje bowiem przed skrajnie ryzykownymi posunięciami wpływającymi z przesadnego optymizmu, powodując, iż rozważamy nasze za i przeciw przed podjęciem jakiegoś śmiałego kroku. Dla dobrze prosperującego przedsiębiorstwa niezbędna jest zarówno doza rozsądnego optymizmu, jak i pesymizmu, a jakże często i w tym zakresie można zauważyć brak zmienności w zależności od wymagań sytuacji.

#### OBSZAR: FUNKCJONOWANIE INTERPERSONALNE I KONTROLA EMOCJONALNA

Elastycznemu dostosowaniu do wymagań sytuacji sprzyja inteligencja społeczna (E. Thorndike 1920, s. 228). Często menedżerom, przy dość wysokim wskaźniku inteligencji ogólnej, brak właśnie tej zdolności wpływającej na umiejętność rozpoznawania i tworzenia układów personalnych, niezbędnych na stanowisku kierowniczym, warunkującej mądrość i osobistą dyplomację, skuteczne negocjowanie, docenianie zdolności partnerów oraz zrozumienie procesów dynamiki grup.

Umiejętność prowadzenia negocjacji wydaje się niezbędna, a zdarza się, że naszym menedżerom brak podstawowej nawet wiedzy na temat prowadzenia pertraktacji. Nierówne pozycje negocjacyjne (np. dyrektor–pracownik) wynikają z różnic w obiektywnym układzie interesów, posiadanych zasobów, dostępności środków, jakimi dysponują obie strony. Przewaga w tym aspekcie nierzadko sprzyja ujawnianiu niewłaściwych postaw ze strony osoby o wyższym statusie. Pozwala bowiem na dyktowanie warunków, wywieranie nacisków czy też stosowanie technik manipulujących bez uwzględniania obustronnych korzyści, zasad uczciwości, dążenia do pogłębienia dobrych stosunków itp. Zapominając o podstawowych zasadach obowiązujących podczas negocjacji, menedżer niejednokrotnie staje się egzekutorem, zarządcą, który hamuje u pracowników proces budowania lojalności wobec firmy.

Nie jest również wyjątkiem stanowisko menedżera, który chcąc uzyskać dla swojej firmy warunki jak najdogodniejsze, stawia żądanie nierozsądne, życzeniowe, kierujące się bardziej stroną emocjonalną niż racjonalnym myśleniem. Bywa, że podejmuje się ostre dyskusje na temat jakiegoś detalu, tylko dlatego że jest on emocjonalnie znaczący, zapominając o nie uwzględnionych jeszcze, lecz istotniejszych sprawach. Pobudzenie emocjonalne utrudnia utrzymanie obiektywnego spojrzenia na sytuację oraz sprzyja podejmowaniu błędnych decyzji. Menedżer, wdający się w pertraktacje w stanie silnego podniecenia, najczęściej nie liczy się z możliwością odniesienia znacznych strat.

Jednym z głównych problemów w negocjacjach jest nakładanie się stosunków między stronami na dyskusję merytoryczną. Większość osób, także menedżerów, traktuje ludzi i problem jako jedność. Kwestie merytoryczne splatają się z psychologicznymi, dlatego że ludzie z komentarzy dotyczących meritum wyciągają bezpośrednio wnioski, które następnie traktują jako fakty dotyczące intencji i stosunku do innych ludzi. Proces ten bywa automatyczny. Nieczęsto bowiem uświadamiamy sobie, że inne interpretacje są również uzasadnione. Dlatego też niezbędne jest oddzielenie stosunków do meritum (R. Fisher i W. Ury 1992, s.39–52).

Biorąc pod uwagę trzy główne style negocjowania (R. Fisher i W. Ury 1992, s. 35) stwierdzono, że ok. 80% polskich menedżerów stosuje twardy rywalizacyjny styl prowadzenia negocjacji, nie uwzględniając pozycji swojej i partnera oraz celu i sytuacji, w której przebiegają rozmowy, nie uświadamiając sobie, że elastyczność także w tym zakresie jest bardzo pożądana.

W związku z tym, że negocjacje to „proces wymiany informacji w celu wypracowania wspólnej decyzji” (R. Fisher i W. Ury 1992, s. 56) w procesie tym niezbędne jest posiadanie umiejętności komunikacyjnych. Co dzieje się w sytuacji, gdy negocjatorzy tak naprawdę nie mówią do siebie nawzajem lub mówią nie tak, aby zostać zrozumianym? Często każda ze stron rezygnuje i nie próbuje porozumieć się z drugą. Zamiast tego dyskutują tylko po to, aby zrobić wrażenie na stronie trzeciej. Zamiast przekonać partnera do bardziej konstruktywnych kroków, starają się zachęcić widzów, aby zajęli stanowisko po ich stronie. Sprawne komunikowanie się nie jest możliwe, gdy każda ze stron gra rolę dla widowni. Często rozmówca nie stara się kontrolować, czy jest słuchany i słyszany. Wielokrotnie obie lub jedna ze stron tak jest pochłonięta tym, co ma do powiedzenia, iż zapomina słuchać partnera. Kolejny problem komunikowania się to niezrozumienie. Nawet jeśli negocjatorzy znajdują się blisko siebie, wymiana informacji między nimi przypomina często przesyłanie sygnałów dymnych przy silnym wietrze. Gdy strony używają różnych języków szansa niezrozumienia rośnie.

Nietrudno wyobrazić sobie, jaki może być efekt negocjacji przy nie sprzyjającym klimacie rozmowy, gdy panuje napięcie, ocenianie zamiast opisywania, kontrola

zachowania zamiast rozwiązywania problemu, ukryte strategie, maskowanie, okazywanie wyższości, chłodna obojętność, a nie empatia (Z. Nęcki 1995, s. 99–102).

Na działanie kierownika duży wpływ ma samoocena. Pozytywna – jest dla szefa nieodzownym elementem samoregulowania i kierowania sobą oraz podejmowania samodzielnych decyzji. Nietrafna (zawyżona lub obniżona) samoocena wiąże się zawsze z naruszeniem regulacyjnych funkcji osobowości. W rezultacie człowiek nie jest zdolny do radzenia sobie w sytuacjach trudnych. Menedżer ma z nimi do czynienia na co dzień. Osoby, które zbyt wysoko oceniają swoją wartość, wykazują małą odporność na zagrożenie. W zależności od poziomu samooceny mogą pojawić się tendencje do egocentryzmu bądź nastawień prospołecznych.

Omawiając wadliwe postawy menedżerów, na uwagę zasługuje – niezależnie od samooceny – również samoakceptacja. Hipotezę akceptacji siebie opiera się na neopsychoanalitycznej koncepcji Self, zakładającej zgodność między realnym a idealnym obrazem własnej osoby. Ocena samoakceptacji jako cechy kandydata na kierownika wskazuje, że ulega ona obniżeniu u osobników niezrównoważonych emocjonalnie. Badania psychologów klinicznych nad zaburzeniami emocjonalnymi i i psychoneurozami wykazały, że osoby z zaburzeniami w zachowaniu wykazują niestabilną samoocenę zależną od otoczenia oraz obniżoną samoakceptację (H. Skłodowski 1994, s. 154).

Osobliwą niekompetencją interpersonalną może być niski poziom obserwacyjnej samokontroli, tzw. pryncypializm (który oznacza dyspozycyjną regulację zachowania), co może powodować utrudnienia funkcjonowania interpersonalnego, na ogół wymagającego uwzględnienia specyfiki sytuacji, czyli owej elastyczności (giętkości) niezbędnej w niemal każdym działaniu menedżera. Wysokie natężenie samokontroli, (pragmatyczna koncepcja własnej osoby), wiąże się ze szczególnymi umiejętnościami funkcjonowania społecznego, które prawdopodobnie ułatwia pełnienie różnicowanych, sytuacyjnie zmiennych funkcji przywódczych. Pragmatyczna koncepcja siebie koreluje z dużymi możliwościami sterowania własnym zachowaniem, opiera się na wykorzystywaniu szerokiego wachlarza technik autoprezentacji. Osobę o tego rodzaju percepcji siebie charakteryzuje bogata i rozbudowana wiedza społeczna, wyczerpanie w sytuacyjną adekwatność własnego zachowania (M. Dymkowski, C. Nosal, Z. Piskorz 1993).

Zdecydowanie niekorzystne są wyniki badanych menedżerów w zakresie umiejętności twórczego, oryginalnego myślenia oraz niekonwencjonalnego rozwiązywania proble-

mów (M. Dąbek, S. Jarmuż, T. Witkowski 1994, s. 20). Wynika to z obciążającego wpływu wcześniejszych doświadczeń związanych z procesem kształcenia i wymaganiami poprzednich stanowisk pracy. Nasz menedżer przywykł do schematycznego działania, do nawykowego rozwiązywania problemów, do korzystania z podstawowego minimum zasobu doświadczeń i wąskiego zakresu wiedzy. Niestety często postawa taka sprzyja niezdolności przewidywania odległych następstw aktualnych sytuacji, utrudnia działania innowacyjne zespołu, wprowadzanie nowych technologii oraz odmiennych od dotychczasowych, lecz jakże pożądaných sposobów realizacji zadań i oddziaływań na podwładnych.

Pełnienie funkcji kierowniczych utrudnić może także brak umiejętności trafnego spostrzegania innych, brak zdolności do empatii i decentracji interpersonalnej, związanej z umiejętnością przyjmowania perspektywy innego człowieka. Szczególną niekompetencją, dysfunkcyjnym czynnikiem blokującym dokładne spostrzeganie podwładnych zdaje się niska złożoność poznawcza u kierownika, który w związku z tym przejawiać będzie inklinację do rozmaitych deformacji percepcyjno-poznawczych, drastycznie utrudniających efektywne z nimi kontakty (M. Dymowski, C. Nosal, Z. Piskorz 1993).

Stwierdzenie każdej z osobna ze wspomnianych wcześniej niekompetencji nie powinno na ogół stanowić decydującego argumentu przy doborze kadry menedżerskiej (jeśli nie liczyć tych oczywistych przypadków, gdy np. drastyczny deficyt danej umiejętności, postawy czy cechy osobowości uniemożliwia efektywne kontakty interpersonalne z potencjalnymi podwładnymi, czy wykonywanie przyszłych zadań). Dopiero uwzględnienie wielu cząstkowych informacji może być podstawą odpowiedzialnych decyzji selekcyjnych.

Należałoby się jednak zastanowić nad tym, czy prawdą jest powszechna opinia, że przyczyny niepowodzeń przedsiębiorstwa tkwią głównie w ludziach. Z badań wynika (M. Dąbek, S. Jarmuż, T. Witkowski 1994, s. 23), że pracownicy, dyrektorzy cechujący się często dużo wyższym od przeciętnych możliwościami są niewłaściwie wykorzystywani w firmie i odwrotnie – strategia i cele przedsiębiorstwa bardzo często nie pokrywają się z możliwościami i potrzebami ludzi.

Wniosek ten jest kolejnym potwierdzeniem tezy, że w badaniach nad efektywnością pracy menedżera należy rozpatrywać jego kompetencje w interakcji ze zmiennymi sytuacjami.

#### BIBLIOGRAFIA

Abramson N., *Information Theory and Coding*, McGraw-Hill, New York 1963.

- Atkinson J. W., Feather N. T., *A Theory of Achievement Motivation*, New York, Wiley 1966.
- Dąbek M., *Wiara we własne możliwości, czyli sposób doświadczania sukcesów i niepowodzeń przez polskich menedżerów* [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
- Dąbek M., Jarmuż S., Witkowski T., *Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna* [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
- DuBrin A. J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Dymkowski M., Nosal Cz., Piskorz Z., *Psychologiczne kryteria doboru kadry kierowniczej* [w:] *Prace Psychologiczne XXXIV*, Wrocław 1993.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1992.
- Ford M., *A living systems conceptualization of social intelligence. Outcomes process and developmental change* [w:] R. Stenberg (Ed.), *Advances in the Psychology of Human Intelligence*, Hillsdale, New Jersey, London. 1986.
- Hiroto D. S. i Seligman M. E. P., *Generality of learning helplessness in man*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, nr 31.
- Katz R. L., *Skill of an effective administrator* [w:] E. Bursk, T. Blodgett (Ed.), *Developing Executive Leaders*, Cambridge 1971.
- Kofta M., *Człowiek jako przyczyna zdarzeń* [w:] red. M. Kofta, T. Szustrowa, *Złudzenia, które pozwalają żyć*, Warszawa 1991.
- Kofta M., Sędek G., *Repeated failure: A source of helplessness or a factor irrelevant to its emergence?* „Journal of Experimental Psychology: General”, 1989, nr 118.
- Kozusznik B., *Psychologiczna problematyka kierowania zespołami pracowniczymi*, „Prace psychologiczne” XXXVI, Wrocław 1994.
- Kozusznik B., *Wybrane koncepcje efektywności kierowania*, „Przegląd Psychologiczny” 1984, nr 1.
- Kozusznik B., *Człowiek i zespół. Psychologiczna problematyka autonomii i uczestnictwa*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1992.
- Listwan T., *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, A.E., Wrocław 1993.
- Listwan T., Koziński J., Witkowski S., *Konkursy na stanowiska kierownicze*, PWE, Warszawa 1986.
- Mączyński J., *Efektywność asertywno-responywnego kierowania ludźmi*, *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej*, Wrocław 1987.
- Mączyński J., Witkowski S., *Sytuacyjny model partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji Vrooma-Yettona* [w:] S. Witkowski (red.) *Z zagadnień psychologii społecznej i psychologii pracy*, *Prace Psychologiczne XXIII*, AUW No 1095, Wrocław 1990.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1995.
- Nosal Cz., *Umysł menedżera*, Wrocław 1993.
- Obuchowski K., Paluchowski W. (red.), *Efektywność a osobowość*, PWN, Warszawa 1982.
- Pietrasieński Z., *Twórcze kierownictwo*, PWN, Warszawa 1975.
- Pietrasieński Z., *Sprawne kierownictwo*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1962.
- Pietrasieński Z., *Psychologia kierownicza* [w:] X. Gliszczyńska, *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, PWN, Warszawa 1979.
- Rosenstiel L. *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Carl Ernst Poschel Verlag, Stuttgart 1987.
- Rotter J.B., Mulry R.C., *Internal versus external control of reinforcement and decision time*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1965, nr 2.
- Sadowska M., Witkowski S., *Makiawelizm i potrzeba władzy jako osobowościowe modyfikatory modelu Vrooma-Yettona* [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 1, *Prace Psychologiczne XXXIV*, AUW No 1530, Wrocław 1993.

- Scott W.E., Cummings L. (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Seligman M.E.P., *Optymizmu można się nauczyć! Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, Media Rodzina of Poznań 1990.
- Sędek G., *Bezradność w środowisku zawodowym: przyczyny i skutki* [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa 1991.
- Sędek G., *Przegląd badań i modeli teoretycznych zjawiska wyuczonej bezradności*, „Przegląd Psychologiczny” 1983, 26.
- Skłodowski H., *Osobowościowe wyznaczniki działalności kierowniczej* [w:] „Prace Psychologiczne XXXVI, Wrocław 1994.
- Sowarka B., *Soziale Intelligenz* [w:] W. Sarges, *Management – Diagnostik*, Verlag für Psychologie, Göttingen – Toronto – Zürich 1990.
- Steinmann H., Schreyögg G. *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Stogdill R.M., *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, „Journal of Psychology” 1948, nr 25.
- Stogdill R.M., *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York 1974.
- Tokarski, *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- Tokarski, *Pragmatyzm i makiawelizm kierowników efektywnych*, „Zastosowanie Ergonomii” 1993, numer specjalny (5).
- Vroom V., Yetton P.W., *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh 1973.
- Witkowski S., *Psychologiczne zasady prognozowania efektywności kierowania*, Prace naukowe AE nr 537, Wrocław 1990.
- Witkowski S. (red.) *Sprawozdanie z Międzynarodowej Konferencji nt: Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, „Przegląd Psychologiczny” 1992, nr 3.
- Witkowski S., *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
- Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. II, „Prace Psychologiczne” XXXVI, A UW No 1615, Wrocław 1994.
- Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Psychologiczne” XL, Wrocław 1995.
- Yetton P.W., *Leadership style in stressful and nonstressful situations*, In: *Managerial Stress*, Eds. Gowler, K. Legge, Essex 1975.

## SUMMARY

The purpose of the paper is to present managerial competences in the light of scientific theories and to show the effect of a lack of selected competences on the functioning of a manager in his work environment.

The paper shows a variety of theoretical approaches to the problem of efficient fulfillment of managerial functions with an emphasis laid not only on personality but also on complicated situational and interactional conditions.



---

The author of the paper shares the view that the formation of a univocal model of an effective manager is not possible because of varying requirement of the situation and the environment of the company as well as due to the place of a manager in organizational hierarchy.

From the point of view of the considerations presented here, pathological attitudes and undesirable personality qualities of managers determine a remarkable number of failures in managing. Economic transformations in Poland and the present conditions of many companies do not make it easier for the managers to function properly, when their success depends not so much on the experience (which often inhibits efficient management) and knowledge, but on the psychical possibilities and predispositions which determine flexibility of activity in a broad meaning of the word. They enable creative transformations of information, efficient negotiations and decision making, resistance to stress, maintenance of favorable interpersonal relation, etc.

