

# Kryspin Karczmarczyk

---

## Kierowanie a warunki sytuacyjne : rola struktury zadania

---

Przegląd Socjologiczny Sociological Review 36, 65-79

---

1986

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRYSPIŃ KARZMARCZUK – ŁÓDŹ

## KIEROWANIE A WARUNKI SYTUACYJNE ROLA STRUKTURY ZADANIA

W ostatnich dziesiątkach lat ukształtowały się w obrębie badań nad kierowaniem dwie odmienne orientacje nazywane też paradygmatami. Jedną z nich odwołuje się do „struktury psychicznej jednostki” i została nazwana teorią cech. W modelu teoretycznym założono, iż w grupie osób można wyróżnić cechę wzorcową charakteryzującą skutecznego przywódcę. Poszukiwano głównie cech indywidualnych, a więc takich, które są niezależne od sytuacji. Atrybuty te miały różnicować skutecznego przywódcę od nieskutecznego, członków zespołu od przełożonego, wyższy szczebel struktury organizacyjnej od niższego. Teoria cech spotkała się z ostrą krytyką. Krytykowano ją głównie za atomistyczne traktowanie cech osobowościowych przywódcy, pomijając przy tym osobowość podwładnych oraz strukturę sytuacji.

W 1967 r. ukazała się książka F. Fiedlera *A Theory of Leadership Effectiveness*, w której zaproponowano nowe podejście do badań nad kierowaniem. Był nim paradygmat sytuacyjny (contingency). Pojawienie się nowego paradygmatu badawczego rozszerzyło dotychczasowe analizy o aspekt strukturalno-procesualny. Podejście to uwypukla rolę zmiennych sytuacyjnych w przebiegu procesów interpersonalnych w kierowaniu i nawiązuje do koncepcji systemu otwartego. Powstało ono z opozycji do orientacji uniwersalistycznej na bazie przekonania o niepowtarzalności każdej sytuacji i konieczności pozbycia się złudzeń, że można budować jakiegokolwiek modele o walorach wykraczających poza konkretną sytuację. Efektywność kierowania powiązano ze strukturą sytuacji.

Jednym z istotnych czynników sytuacyjnych jest struktura zadania. Wpływa ona na procesy interaktywne w kierowaniu, jak też modyfikuje dynamikę zależności między stylami kierowania i kryteriami skuteczności.

Powiązaniom kierowania z warunkami sytuacyjnymi, a w szczególności roli struktury zadania, w procesie kierowania zostały poświęcone poniższe rozważania.

## STRUKTURALNO-PROCESUALNE ASPEKTY KIEROWANIA

W literaturze przedmiotu kierowanie związane jest z systemem zarządzania, którego zasadniczym celem jest zharmonizowanie funkcjonowania struktury organizacji z uwagi na zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania. W ramach tak określonego zarządzania wyróżnia się dwa jego wymiary: wymiar zadania (technologii) i wymiar społeczny<sup>1</sup>.

Kierowanie związane jest z wymiarem społecznym. Obejmuje swym zakresem procesy i zjawiska grupowe. Stanowi interpersonalny aspekt zarządzania i dotyczy: motywowania pracowników, rozwiązywania konfliktów, podejmowania decyzji, komunikowania się, przywództwa, itp. Swoistość kierowania jako procesu społecznego wyraża się w „charakterze związków i zależności interpersonalnych między dwoma jednostkami lub większą liczbą ludzi, gdzie jedna z nich usiłuje wpłynąć na inne w taki sposób aby osiągnąć założony cel lub cele”<sup>2</sup>. Związki te mają dynamiczny charakter przez co wyrażają procesualny aspekt kierowania. Procesowe widzenie kierowania pozwala dostrzec dynamikę zmian w środowisku organizacji formalnej. Zmiany mają charakter ciągły i to zarówno w kierowanych zespołach (rotacja), w realizowanych zadaniach oraz w szerszym otoczeniu organizacji. Dynamika tych zmian wpływa na stopień pewności bądź niepewności działania kierownika, a tym samym na ryzyko podejmowanych decyzji. W tym względzie kierowanie jest relatywnym procesem. Przełożony, który pragnie być skutecznym przywódcą musi ciągle adaptować swoje zachowania do oczekiwań, wartości i interpersonalnych umiejętności swoich podwładnych, z którymi wchodzi w związki interaktywne.

W takim ujęciu proces kierowania można porównać z modelami cybernetycznymi, które opisują procesy osiągnięcia lub utrzymania pożądanego stanu systemu. Układ tego systemu jest ciągle pod wpływem zewnętrznych zakłóceń, które dążą do naruszenia jego dynamicznej homeostazy. Podobnie na proces stosunków interpersonalnych w kierowaniu oddziaływa wiele czynników z otoczenia. Wpływ ich zwykle wywołuje zakłócenia w przebiegu procesów interpersonalnych. Na ten aspekt zwraca się szczególną uwagę w podejściu sytuacyjnym. Przyjmuje się bowiem hipotetyczne założenie, że środowisko organizacji formalnej wraz z syndromem charakteryzujących go warunków modyfikuje procesy interakcyjne w kierowaniu. Inaczej mówiąc stosunki interpersonalne w diadzie przełożony – podwładni należy badać we wzajemnym sprzężeniu ze strukturą sytuacji. P. Lawrence i W. Lorsch tak charakteryzują ten

<sup>1</sup>G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London 1979.

<sup>2</sup>I. Ivancevich, A. Szilagi, M. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*, California 1977, s. 273.

paradygmat: „Możemy analizować organizację jako otwarty system, w którym zachowania jednostek [organizacyjnych – K. K.] są także wzajemnie ze sobą sprzężone. Zachowania uczestników organizacji są także wzajemnie skorelowane ze strukturą formalną, realizowanymi zadaniami, osobowością innych pracowników, niepisanymi rolami w celu odpowiedniego zachowania się. Zachowanie kierownika jest determinowane nie tylko przez jego potrzeby i motywy osobowościowe, lecz także przez stosunki interpersonalne z innymi współpracownikami. Te wzajemnie sprzężone stosunki uczestników organizacji są dodatkowo determinowane przez charakter wykonywanych zadań, stosunki formalne, nagrody, procesy kontrolne oraz przepisy regulujące zachowania. Wszystkie te determinanty należy widzieć jako wzajemnie sprzężone”<sup>3</sup>.

Kierowanie jako zwarty system charakteryzuje się określoną strukturą. Mówiąc o strukturze ma się zwykle na myśli całościowy układ elementów wzajemnie powiązanych, które podlegają niezmiennym w ramach tej całości przekształceniom i wykazują samosterowność w czasie zmian. Ze względu na te cechy mówimy o rzeczach bądź zjawiskach, że mają charakter strukturalny<sup>4</sup>. R. Lord zauważa, że w procesie kierowania występuje powiązanie kilku elementarnych procesów. Na podstawie krytycznego przeglądu wielu badań wyróżnia cztery jednostkowe procesy: wymiany, społecznego wpływu, funkcjonalnych zachowań oraz percepcji<sup>5</sup>. Wszystkie one mają swoje miejsce w ogólnym procesie kierowania, są wzajemnie skorelowane i stanowią jego strukturę. W dotychczasowych badaniach nie rozgraniczono tych procesów, a raczej traktowano je zamiennie.

Na interakcje między przełożonym i podwładnymi w procesie kierowania można patrzeć jak na proces wymiany nagród i kar. Wynik interakcji zależy od stosunku otrzymanych nagród do poniesionych w niej kosztów (kar). Proces tej wymiany widoczny jest szczególnie w początkowym etapie, w którym następuje negocjowanie warunków, na jakich ma opierać się współpraca między zwierzchnikiem i podwładnym. Jakie będą warunki współpracy zależy w dużym stopniu od metody postępowania zwierzchnictwa lub przywództwa. Natura wertykalnej wymiany w zwierzchnictwie opiera się tylko i wyłącznie na zawartej umowie formalnej między pracownikiem a organizacją. Umowa o pracę określa ściśle prawa i obowiązki danego pracownika w strukturze organizacyjnej. Za wypełnianie tych warunków przez pracownika organizacja formalna (nie zwierzchnik) godzi się na spełnianie wielu zobowiązań, łącznie z płacowymi.

Istota wertykalnej wymiany w przywództwie opiera się na interpersonalnych związkach przełożony – podwładny, nie zaś na umowie o pracę. Przełożony jako przywódca musi sam poszukiwać podstaw, na bazie których będzie oddziaływać

<sup>3</sup> P. Lawrence, J. Lorsch, *Organization and Environment*, Cambridge 1967, s. 6.

<sup>4</sup> Patrz: J. Piaget, *Strukturalizm*, Warszawa 1972.

<sup>5</sup> R. Lord, *Functional Leadership Behavior*, „Administrative Science Quarterly” 1977, v. 22.

na zachowania swoich podwładnych. Zwierzchnik może umożliwić podwładnym większy wpływ na proces podejmowania decyzji, przekazać pełniejszą i rzetelniejszą informację, zwiększyć swoje poparcie dla działań członków zespołu itp. W zamian podwładni ze swej strony mogą lepiej wykorzystać czas pracy, przyjąć większą odpowiedzialność na siebie i w większym stopniu angażować się w realizację zadania.

Czynnikiem strukturalizującym proces kierowania jest wpływ społeczny, który warunkuje treść i jakość interakcji między przełożonym i podwładnymi. Źródłem wpływu jest zwierzchnik a obiektem podwładni, którzy temu wpływowi podlegają. Taki wpływ ma asymetryczny charakter i występuje w organizacjach formalnych. Jednostki zajmujące uprzywilejowaną pozycję (miejsce w strukturze organizacyjnej) są zdolne do wywierania formalnego wpływu. Środowisko organizacji formalnej jest homogeniczne ze względu na określone role, normy, instrukcje itp. Uczestnicy organizacji dostosowują się do norm systemu, jego zasad i ról. Nieprzystosowanie się pracowników do norm systemu uważane jest za przejaw zachowań dezorganizujących. Zadaniem wpływu społecznego jest wówczas redukcja zachowań dewiacyjnych i spowodowanie powrotu do stanu równowagi. Z tego punktu widzenia „wpływ jest procesem stabilizacji społecznego systemu oraz jego wymiany z otaczającym środowiskiem”<sup>6</sup>. Zachowania zgodne z wymogami danego systemu są traktowane jako funkcjonalne.

W organizacji formalnej mogą jednak wystąpić takie sytuacje, w których wpływ przełożonego na podwładnego jest stosunkowo mały. Mówi się wówczas o „substytucie kierowania” czyli występowaniu takich czynników, które redukują do minimum zależność podwładnego od przełożonego, a tym samym zmniejszają wpływ. Dla przykładu, istnienie sztywnych zarządzeń i zasad może zredukować potrzebę strukturalizacji działań do zera.

Różnorodne zadania, które występują w sytuacji pracy wymagają zróżnicowanych analiz i metod ich rozwiązywania. Zachowania przełożonego związane z analizami i metodami rozwiązywania czy realizacji zadań określa się mianem zachowań funkcjonalnych<sup>7</sup>. Zachowania funkcjonalne zmieniają się zależnie od sytuacji lub zadania; inne będą przy grupowym rozwiązywaniu zadania, a jeszcze inne przy jednostkowym. Istnieje szereg sposobów scharakteryzowania zachowań funkcjonalnych przełożonego, jednak w literaturze przedmiotu sprowadza się je do dwu kategorii; zachowań związanych z osiągnięciem celów przez zespół i utrzymaniem bądź wzmocnieniem spójności zespołu<sup>8</sup>. Spotkać się też można z podziałem na zachowania typu diagnostycznego i wykonawczego<sup>9</sup>. Te pierwsze mają na celu strukturalizację zachowań członków grupy oraz rozpoznanie i

<sup>6</sup>S. Moscovici, *Social Influence and Social Change*, New York 1976, s. 3.

<sup>7</sup>R. Lord, *op. cit.*, s. 155.

<sup>8</sup>R. Likert, *New Patterns of Management*, New York 1961.

<sup>9</sup>L. Porter, E. Lawler, R. Hackman, *Behavior in Organization*, New York 1975.

wyselekcjonowanie zmiennych, które należy uwzględnić przy realizacji zadania. Zachowania określane mianem wykonawczych mają na celu stworzenie warunków do realizacji zaplanowanych prac. Charakterystyczną cechą tych dwu typów zachowań funkcjonalnych jest ich cykliczny charakter. Przełożony po zdiagnozowaniu warunków i wykonaniu zadania ponownie przystępuje do tych samych czynności lecz już przy innym zadaniu.

Wreszcie nie można pominąć w procesie kierowania procesu percepcyjnego zwierzchnika i podwładnych. Wszak zachowania człowieka zależą nie tylko od obiektywnych cech sytuacji, lecz również od tego jak ją spozstrzega. Procesy spozstrzegania są ukierunkowane na poznanie otaczającej jednostkę rzeczywistości. Zbigniew Zaborowski pisząc o mechanizmach rządzących funkcjonowaniem zachowań interpersonalnych stwierdza: „Człowiek jest istotą świadomie percypującą rzeczywistość i siebie samego, gromadzącą coraz to szerszą wiedzę o świecie i sobie. Poznawcza reprezentacja świata i siebie łączy się z posługiwaniem określonymi kategoriami opisu, wyjaśniania i wartościowania”<sup>10</sup>. Proces percepcji w tym sensie jest aktem kategoryzacji, co oznacza, iż cokolwiek spozstrzega człowiek zalicza to do jakiejś klasy obrazów spozstrzeżeniowych nadającej sens danemu spozstrzeżeniu.

Przedstawiona struktura kierowania opisuje stabilność lub quasi stabilność, proces natomiast wyraża zmianę. Procesualny aspekt kierowania wyraża się w dynamice warunków sytuacyjnych, które modyfikują wzajemne stosunki między przełożonym i podwładnymi. Warunki sytuacyjne mogą też sprzyjać podwładnym w preferowaniu odpowiedniego stylu zachowania się, spełniać rolę bodźców motywacyjnych ukierunkowujących wysiłek podwładnych, powodować zmianę zachowań podwładnych oraz pełnić rolę nagród w procesie realizacji zadań<sup>11</sup>. Zmienność jest więc osobliwą cechą każdej sytuacji nie tylko kierowania. Ta ostatnia jest wynikiem zmian zachodzących w organizacji formalnej oraz w kierowanym zespole. Mamy tu także do czynienia ze zmiennością wzajemnych oddziaływań. W toku tego samego procesu kierowania występują różnorodne sytuacje, które są uruchamiane przez zmieniające się klasy wpływów. Sytuacja kierowania przekształca się wraz z każdą zmianą bodaj jednego z jej elementów. Nowy skład zespołu, zmiana treści zadań, zmiana kierownika, zmiana warunków fizycznych — wszystko to sprawia, że jedna sytuacja przeradza się w drugą. Zmiany zachodzą także w strukturze organizacyjnej, technologii produkcji, centralizacji decyzji itp. Istotną cechą tych zmian jest ich mniejsze tempo. Szybsze zmiany następują w strukturze zadań, niż w środowisku organizacji formalnej. W

---

<sup>10</sup> Zb. Zaborowski, *Z pogranicza psychologii społecznej i psychologii osobowości*, Warszawa 1980, s. 121.

<sup>11</sup> R. House, G. Dessler, *The Path-Goal Theory of Leadership*, [w:] J. Hunt (ed.) *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale 1974.

tym kontekście uzasadnione jest traktowanie sytuacji kierowania przełożonego jako dialektyki zmienności i względnej stabilności.

Tempo zmian warunków sytuacyjnych zależy w głównej mierze od stopnia ich złożoności. Złożoność w tym przypadku wyraża układ elementów czyli strukturę sytuacji. W teoretycznych modelach kierowania struktura sytuacji przyjmuje różnorodne formy. W dotychczasowych badaniach empirycznych koncentrowano się zasadniczo na analizie mikrozmennych, jak: zadaniach podwładnych, cechach osobowościowych przełożonego i podwładnych, atmosferze pracy, konflikcie ról itp. W mniejszym zakresie uwzględniano natomiast zmienne strukturalne, jak cechy struktury organizacyjnej, wielkość organizacji, charakter technologii. Wreszcie nie można wykluczyć wpływu otoczenia organizacji na procesy interakcyjne w kierowaniu. Czynniki społeczne, polityczne, kulturowe bezpośrednio oddziałują na organizację formalną a zarazem pośrednio na kierowanie nawet wówczas, gdy badane są związki interpersonalne w diadzie przełożony – podwładni. W badaniach, które przeprowadzili G. Farris i D. Butterfield stwierdzono na podstawie uzyskanych wyników, że wraz z rozwojem społeczno-ekonomicznym społeczeństwa powstają warunki do bardziej elastycznego kierowania na różnych poziomach<sup>12</sup>. Jednakże dwa ostatnie poziomy są w niewielkim stopniu wykorzystywane w badaniach nad kierowaniem. W modelu adaptacyjno-reaktywnym sytuacja jest opisana przez dwie klasy zmiennych; poziom mikro (struktura zadania, cechy osobowościowe jednostek) i poziom makro (wielkość organizacji, technologia, formalna struktura, środowisko systemu)<sup>13</sup>. Z kolei w modelu zależnościowym F. Fiedlera stosunki zwierzchnik – podwładni, struktura zadania, władza przełożonego tworzą strukturę sytuacji kierowania<sup>14</sup>. W kilku badaniach empirycznych F. Fiedler próbował wzbogacić sytuację kierowania o dodatkowe zmienne, jak: stosunki zwierzchnik – podwładny (przywódca grupy), doświadczenie zawodowe kierownika, jego poziom inteligencji<sup>15</sup>. W modelu droga – cel R. House'a sytuacja kierowania została zredukowana do cech osobowościowych podwładnych (zdolności, poczucia kontroli, potrzeby) i cech środowiskowych (zadania podwładnych, formalna władza systemu)<sup>16</sup>. Wpływ zmiennych środowiskowych na proces kierowania jest zróżnicowany. R. House w swoim modelu założył, że

<sup>12</sup>G. Farris, D. Butterfield, *Are Current Theories of Leadership culture-Bound?* [w:] E. Fleishman, J. Hunt (ed.) *Current Developments in the Study of Leadership*, Illinois 1973.

<sup>13</sup>R. Osborn, J. Hunt, *An Adaptive-Reactive Theory of Leadership*, [w:] J. Hunt, L. Larson, (ed.) *Leadership Frontiers*, Ohio 1975.

<sup>14</sup>F. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.

<sup>15</sup>Por. F. Fiedler, A. Leister, *Leader Intelligence and Task Performance*, „Organizational Behavior and Human Performance” 1977, v. 20.

<sup>16</sup>R. House, *A Path Goal Theory of Leader effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, 1971, v. 16.

zadania oddziałują jako bodziec, a formalna władza systemu ma na celu zmianę zachowań podwładnych.

Tak więc wśród badaczy problematyki kierowania nie ma istotnych różnic co do pewnych elementów konstytuujących sytuację kierowania. Dotyczy to w zasadzie struktury zadania, cech osobowościowych przełożonych i podwładnych oraz zmiennych związanych z grupą. Wybór określonego syndromu zmiennych sytuacyjnych do badań empirycznych zależy w zasadzie od samego badacza. Każda sytuacja pod względem strukturalnym różni się od innej i dlatego istnieje zindywidualizowana potrzeba określenia poziomu tych zmiennych.

Innym ważnym aspektem sytuacji jest jej podmiotowy charakter. Nie można właściwie analizować sytuacji nie uwzględniając jej podmiotu. Jednak sytuacja stwarza niepewność dla podmiotu. Powstaje ona w trakcie podejmowania przez jednostkę decyzji dotyczącej charakteru zachowania się. Stając wobec wyboru jednej z alternatyw człowiek spostrzega sytuację jako niepewną. Stan niepewności jest wynikiem braku informacji, wiary w siebie, braku obiektywnych kryteriów ocen. Źródło jej może tkwić w osobowości człowieka – przy słabych zdolnościach intelektualnych bądź charakterologicznych – lub też w środowisku. Tak więc istnieją dwa rodzaje niepewności: jedna dostrzegana przez jednostkę i wynikająca z jej cech osobowościowych (niepewność wewnętrzna) oraz druga będąca obiektywną cechą otoczenia, niezależna od podmiotu (niepewność zewnętrzna)<sup>17</sup>. W sytuacji kierowania niepewność związana jest z ryzykiem podejmowania decyzji. Dotyczy to zarówno kierownika i podwładnych w sytuacji kierowania jak też każdego człowieka.

Reasumując, proces kierowania warunkowany jest przez strukturę, dynamikę i niepewność jako podstawowe parametry sytuacji. Zadaniem kierownika jest dostrzeżenie właściwości parametrów danej sytuacji, czyli jej zdefiniowanie. W procesie percepcji zmiennych sytuacyjnych przełożony musi dokonać ich selekcji. Bodźce w kontekście organizacyjnym są wysoce zróżnicowane, w związku z tym przyjęcie wszystkich jest niemożliwe. Stąd konieczność ich selekcji. Po wyborze odpowiednich bodźców nie ma jeszcze pewności, że są one adekwatnie spostrzegane co do ich obiektywnych cech. Pojawia się wówczas niepewność związana z oszacowaniem warunków (bodźców) zewnętrznych. W rezultacie prowadzi to do spaczenia procesu percepcji człowieka<sup>18</sup>. Ustalenie stopnia spaczenia percepcji – zgodność między obiektywną cechą bodźca a doświadczoną przez człowieka – jest niezwykle trudne z uwagi na czynniki emocjonalne. Oszacowanie w końcu właściwości parametrów sytuacyjnych prowadzi w konsekwencji do podjęcia odpowiedniej decyzji – wybór alternatywy – wynikiem czego jest zachowanie się przełożonego w stosunku do kierowanego zespołu.

<sup>17</sup>J. K o z i e l e c k i, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1981.

<sup>18</sup>L. P o r t e r, E. L a w l e r, R. H a c k m a n, *op. cit.*, s. 125.



## CECHY OSOBOWOŚCIOWE JAKO MODYFIKATOR PROCESU KIEROWANIA

Badania nad kierowaniem rozpoczęto od poszukiwania specyficznych cech osobowościowych u jednostek, które pełniły role przywódcze w grupie. Jak już stwierdziliśmy, w modelu teoretycznym założono, iż w każdej zbiorowości można wyróżnić cechę wzorcową charakteryzującą skutecznego przywódcę. Teoria cech związana jest z tradycją psychometryczną w psychologii, w której zwracano uwagę na występujące różnice w zachowaniach jednostek. Wynikały one z istnienia „wewnętrznej struktury” (cech). Podkreślano przy tym niezmiennosc cech w czasie i niezależność od struktury sytuacji. Traktowano je jako wrodzone u człowieka, przyznając im zarazem decydujący wpływ na zachowanie.

W badaniach nad kierowaniem poszukiwano głównie cech indywidualnych, a więc takich „atrybutów osobowości jednostki lub kierunku interakcji z innymi [cechami – K.K.], które są niezależne od sytuacji”<sup>19</sup>. Atrybuty te miały różnicować skutecznego przywódcę od nieskutecznego, członków zespołu od przełożonego, wyższy szczebel struktury organizacyjnej od niższego. Słowem miały decydować o efektywności działania kierownika. W wielu badaniach empirycznych wykazano błędność założeń teorii cech, wskazując na niemożliwość odkrycia „psychicznej struktury” charakteryzującej skutecznego przywódcę. V. Vroom proponuje w związku z tym, aby badania nad cechami wiązać z określoną sytuacją. „Ostatecznie możliwe jest określenie klasy czy rodziny sytuacji, każda scharakteryzowana przez stosunek związków pomiędzy osobowością jednostki i kryteriami efektywności. Pozwoli to wskrzesić koncepcję cechy przywódczych w nieco zmodyfikowanej formie. Zamiast ogólnej cechy stosowalnej we wszystkich sytuacjach, kierowanie może być wyrażone jako zestaw wysoce specyficznych cech, z których każda może być stosowalna w wyraźnie zdefiniowanych sytuacjach”<sup>20</sup>.

Jedną z prób takiego powiązania teorii cech ze strukturą sytuacji są badania nad ilorazem inteligencji przełożonego. Cecha ta budzi wiele kontrowersji. W wielu analizach empirycznych uzyskano wyniki wskazujące na zróżnicowane związki korelacyjne między inteligencją przywódcy i efektywnością jego działania. Związki korelacyjne przyjmowały wielkości od (0,22) do (-0,28, co wskazywało na istnienie warunków, które wpływały na ich dynamikę<sup>21</sup>. Charakterystykę ich podaje F. Fiedler i A. Leister, określając następująco: „droga między tym co myśli przywódca i co ukazuje się w formie zachowania

<sup>19</sup> F. Fiedler, H. Chermers, *Leadership and Effective Management*, Illinois 1974, s. 27.

<sup>20</sup> V. Vroom, *Leadership*, [w:] M. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago 1976, s. 152.

<sup>21</sup> R. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York, 1974.

związanego z realizacją zadania «uślana» jest licznymi przeszkodami”<sup>22</sup>. Przeszkody te to: motywacja przywódcy, jego doświadczenie zawodowe, atmosfera pracy. Stanowią one „wielokrotny ekran” (a multiple screen), który częściowo lub całkowicie blokuje możliwości wykorzystania przez przywódcę swojego poziomu inteligencji do skutecznej realizacji zadania. W badaniach nad tymi zmiennymi warunkującymi wykonanie zadania stwierdzono, że pełnią one istotną rolę w procesie wykorzystania możliwości intelektualnych przywódcy. W sytuacji, gdy stosunki interpersonalne przywódcy ze swoim bezpośrednio przełożonym są wysoce stresujące, wówczas jest to poważna przeszkoda w wykorzystaniu jego poziomu inteligencji przy realizacji zadania. Podczas realizacji zadania bazuje on głównie na swoim doświadczeniu zawodowym, wykorzystując w mniejszym zakresie możliwości intelektualne. Jeśli natomiast warunki są mniej stresujące dla przywódcy, może wówczas swoje działania opierać na intelektualnych możliwościach, doświadczenie zawodowe zaś schodzi na drugi plan<sup>23</sup>.

Przytoczone badania nad ilorazem inteligencji wskazują kierunek dalszych poszukiwań nad związaniem cech osobowościowych jednostki ze strukturą i dynamiką sytuacji kierowania. Budowane w tym celu konstrukty teoretyczne – skala LPC Fiedlera, poczucie kontroli Rottera – pozwalają prowadzić tego typu badania empiryczne.

#### STRUKTURA ZADANIA MODYFIKATOREM PROCESU KIEROWANIA

Zadanie jako zmienna sytuacyjna występuje w kilku modelach teoretycznych. W teorii 3–D W. Reddina i modelu adaptacyjno-reaktywnym nacisk został położony na technologię systemu, w modelu droga–cel i modelu zależnościowym zaś na zadanie pracownika. Technologia związana jest z procesami wytwórczymi organizacji formalnej, podczas gdy zadanie jest elementem procesu pracy. Technologia systemu może zmniejszać dyskrejonalny wpływ kierownika na zespół. Dotyczy to w szczególności dozoru produkcyjnego, gdy technologiczne wymagania ograniczają do minimum możliwości wywierania wpływu na pracowników.

Pomimo wielu badań nad strukturą zadania nie udało się jednoznacznie określić jej roli w procesie kierowania. Uwzględniając to postanowiono włączyć tę zmienną do badań empirycznych nad uwarunkowaniami procesu kierowania.

<sup>22</sup>F. Fiedler, A. Leister, *op. cit.*, s. 2.

<sup>23</sup>Por. F. Fiedler, E. Potter, M. Zais, W. Knowlton, *Organizational Stress and the Use and Misuse of Managerial Intelligence and Experience*, „Journal of Applied Psychology” 1979, v. 64.

Struktura zadania była jedną z kilku zmiennych, które miały modyfikować charakter zależności między stylem kierowania i kryteriami skuteczności<sup>24</sup>.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w sześciu przedsiębiorstwach zlokalizowanych w różnych miejscowościach. Zostały one celowo wyselekcjonowane z siedemnastu przedsiębiorstw wielozakładowych, które wchodziły w skład jednej branży. Badaniami objęto wszystkich mistrzów w tych przedsiębiorstwach. Ze względu na przyjęte założenia badawcze badania zostały przeprowadzone dwukrotnie; w kwietniu i w listopadzie 1981 r. W pierwszym etapie przebadano w sumie 250 mistrzów i 500 pracowników, po upływie siedmiu miesięcy badania powtórzono obejmując nimi 154 mistrzów i 154 pracowników. Pod względem wieku i stażu pracy badana próbka była homogeniczna.

W badaniach przyjęto model cech pracy do określenia struktury zadań mistrzów i pracowników<sup>25</sup>. W modelu tym przyjmuje się cztery wymiary cech pracy: 1) zróżnicowanie czynności, 2) autonomia działania, 3) tożsamość zadań, 4) sprzężenie zwrotne. W badaniach empirycznych stwierdzono, że średnie wielkości dla każdego wymiaru były wyższe u mistrzów niż u pracowników. Obliczone następnie różnice między średnimi obu grup za pomocą testu T – Studenta okazały się istotne. Wyniki te stały się podstawą zróżnicowania obu grup ze względu na strukturę realizowanych zadań. W analizie statystycznej przyjęto, że mistrzowie wykonywali zadania złożone o niejasnej strukturze w przeciwieństwie do pracowników, którzy realizowali zadania proste, zrutynizowane o wyraźnej strukturze.

Kryteriami skuteczności były: 1) parametry wykonania (ilość i jakość produkcji oraz zachowania interpersonalne); 2) parametry zadowolenia (zadowolenie z pracy, współpracowników, przełożonych, płacy i awansu). Korelację dynamiczną wykorzystano do określenia wpływu struktury zadania na dynamikę zależności między stylami kierowania i kryteriami zmiennych zależnych<sup>26</sup>.

Wyniki korelacji dynamicznych dla konstruktów IS i zmiennych zależnych zostały przedstawione w tabeli 1. Z danych zawartych w tabeli wynika, że w grupie mistrzów korelacje dynamiczne konstruktów IS z czterema parametrami zadowolenia (zadowolenie z pracy, współpracowników, przełożonych, awansu) były istotne. Kształtowały się one na tym samym poziomie, co w grupie pracowników, gdzie z kolei stwierdzono tylko trzy istotne korelacje dynamiczne konstruktów IS z zadowoleniem z współpracowników, przełożonych i awansu.

---

<sup>24</sup> K. K a r c z m a r c z u k, *Uwarunkowania dynamiki kierowania w organizacji formalnej*, Łódź, 1983, nie publikowana praca doktorska.

<sup>25</sup> R. H a c k m a n, G. O l d h a m, *Development of the Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology” 1975, v. 60.

<sup>26</sup> Przy korelacji dynamicznej obliczamy najpierw zmiany w zmiennej  $X/\Delta X = (X_2 - X_1)$  i zmiennej  $Y/\Delta Y = (Y_2 - Y_1)$ . Następnie pomiędzy otrzymanymi wielkościami ( $\Delta X \Delta Y$ ) obliczamy korelację dynamiczną  $r_{\Delta X \Delta Y}$ .

Tabela 1

Dynamiczne korelacje konstruktów IS z kryteriami zmiennych zależnych

Zmiany w kryteriach zmiennych zależnych	Korelacje cząstkowe ze zmianą w konstrukcie IS, zakładając C = constans	
	zadania złożone mistrzowie (N = 154)	zadania proste pracownicy (N = 154)
Parametry zadowolenia z:		
Δ pracy	0,20 *	0,09
Δ współpracowników	0,21 **	0,21 **
Δ przełożonych	0,32 ***	0,26 ***
Δ płacy	0,07	0,12
Δ awansu	0,17 *	0,24 **
Parametry wykonania:		
Δ ilość produkcji	-0,14	0,02
Δ jakość produkcji	-0,14	0,05
Δ zachowania interper.	-0,22 **	0,01

Poziom istotności związków:

\* p &lt; 0,05,

\*\* p &lt; 0,01,

\*\*\* p &lt; 0,001,

IS – strukturalizujący styl kierowania,

C – permissywny styl kierowania.

Wszystkie pozostałe związki były nieistotne.

Brak istotnych różnic między korelacjami dynamicznymi w obu grupach wskazuje, że struktura zadania nie może być uznana za modyfikator zależności między stylem strukturalizującym i wyróżnionymi parametrami zadowolenia. Okazuje się bowiem, że zarówno mistrzowie jak i pracownicy byli zadowoleni ze współpracowników, przełożonych, awansu i pracy (tylko mistrzowie), wówczas gdy zachowania ich przełożonych miały charakter strukturalizujący w stosunku do realizowanych zadań. Jednakże struktura zadań nie wpływała na charakter tych zależności.

Dynamiczna cząstkowa korelacja konstruktów IS i jednego parametru wykonania – zachowań interpersonalnych – jest istotna ( $r_{\Delta} = -0,22$ ,  $p < 0,01$ ) w grupie mistrzów. Jest ona także istotnie wyższa od korelacji dynamicznej w grupie pracowników ( $r_{\Delta} = 0,01$ ,  $p < \text{nieistotne}$ ). Pozostałe dwie korelacje dynamiczne dla ilości produkcji i jakości produkcji były nieistotne zarówno w grupie mistrzów jak i pracowników, jednakże różnice między nimi były istotne  $p < 0,05$ . Ze względu na istotność tej różnicy przyjęto, że struktura zadania modyfikowała dynamikę tych zależności. Tak więc charakter zależności

między zachowaniami strukturalizującymi przełożonego i trzema parametrami wykonania – ilością produkcji, jakością produkcji, zachowaniami interpersonalnymi – był modyfikowany przez strukturę zadania.

Istotność korelacji dynamicznej oznacza, że zmiana w jednej zmiennej jest związana ze zmianą w drugiej zmiennej. Zmiana w parametrach wykonania była więc związana ze zmianą w zachowaniach strukturalizujących przełożonego. Dynamika tych zmian była modyfikowana przez strukturę zadania. Na tej podstawie można stwierdzić, że im zadanie bardziej złożone – tym styl kierowania strukturalizujący przyczynia się do wzrostu parametrów wykonania (ilości i jakości produkcji oraz zachowań interpersonalnych). Zmiana w parametrach zadowolenia była także związana ze zmianą w stylu strukturalizującym kierowania przełożonego, jednakże dynamika tych zmian nie była modyfikowana przez strukturę zadania.

Tabela 2

Dynamiczne korelacje konstruktów C z kryteriami zmiennych zależnych

Zmiany w kryteriach zmiennych zależnych	Korelacje cząstkowe ze zmianą w konstrukcie C, zakładając IS = constans	
	zadania złożone mistrzowie (N = 154)	zadania proste pracownicy (N = 154)
Parametry zadowolenia z:		
Δ pracy	0,04	0,12
Δ współpracowników	-0,02	-0,08
Δ przełożonych	0,00	0,21 **
Δ płacy	0,05	-0,04
Δ awansu	0,01	0,20 *
Parametry wykonania:		
Δ ilość produkcji	0,09	0,05
Δ jakość produkcji	0,23 **	0,08
Δ zachowania interper.	0,16 *	0,19 *

Poziom istotności związków:

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

\*\*\*  $p < 0,001$

Wszystkie pozostałe związki były nieistotne.

IS – strukturalizujący styl kierowania

C – permissywny styl kierowania.

W tabeli 2 zostały zaprezentowane wyniki korelacji dynamicznej obliczonej dla konstruktów C i zmiennych zależnych. Wartości korelacji dynamicznych tylko w pięciu przypadkach są istotne. W grupie pracowników były to związki

konstruktu C z dwoma parametrami zadowolenia (zadowolenie z przełożonych i z awansu). Korelacje te ( $r_{\Delta} = 0,21, p < 0,01$ ;  $r_{\Delta} = 0,20, p < 0,05$ ) istotnie różniły się od korelacji dynamicznych w grupie mistrzów ( $r_{\Delta} = 0,00, r_{\Delta} = 0,01, p < \text{nieistotne}$ ), które były nieistotne. Wskazuje to, że struktura zadania modyfikowała dynamikę tych zależności. Oznacza to zarazem, że przy zadaniach prostych permissywny styl kierowania prowadzi do wzrostu zadowolenia podwładnych ze swoich przełożonych oraz z możliwości awansowania.

W grupie mistrzów stwierdzono istotną korelację dynamiczną dla konstruktu C i jakości produkcji ( $r_{\Delta} = 0,23, p < 0,01$ ), która istotnie różniła się ( $p < 0,05$ ) od podobnej korelacji dynamicznej w grupie pracowników ( $r_{\Delta} = -0,08, p < \text{nieistotna}$ ). Istotność tej różnicy wskazuje, że struktura zadania modyfikowała ich dynamikę. Przy zadaniach złożonych permissywny styl kierowania przełożonego przyczyniał się do wzrostu jakości produkcji.

Istotne zależności konstruktu C z zachowaniami interpersonalnymi ( $r_{\Delta} = 0,16, p < 0,05$ ) w grupie mistrzów i ( $r_{\Delta} = 0,19, p < 0,05$ ) w grupie pracowników nie były modyfikowane przez strukturę zadania. Można natomiast stwierdzić, że zmiana w zachowaniach interpersonalnych w obu grupach była związana z permissywnym stylem kierowania.

#### INTERPRETACJA UZYSKANYCH WYNIKÓW

Na podstawie badań należy stwierdzić, że struktura zadania w ograniczonym zakresie wpływa na dynamikę analizowanych zależności między stylami kierowania i kryteriami skuteczności. Wniosek taki nasuwa się po analizie szesnastu związków. Jedynie na sześć zależności:

- między stylem strukturalizującym i trzema parametrami wykonania (ilość i jakość produkcji oraz zachowania interpersonalne),
- między stylem permissywnym i dwoma parametrami zadowolenia (zadowolenie z przełożonych i możliwości awansu),
- między stylem permissywnym i jakością produkcji,

struktura zadania miała istotny wpływ. Kierunek tego wpływu był taki, że wraz ze wzrostem struktury zadania (zadania proste, zrutynizowane) zachowania permissywne przełożonych przyczyniały się do wzrostu zadowolenia podwładnych z przełożonych i z awansu. Zmniejszanie się struktury zadania (przy zadaniach złożonych) strukturalizujący styl przełożonych powodował wzrost wszystkich trzech parametrów wykonania. Charakter analizowanych zależności zgodny jest z przesłankami wyprowadzonymi z teoretycznych modeli sytuacyjnych. Sprzeczny jest natomiast charakter jednego związku – stylu permissywnego i jakości produkcji – z założeniami teoretycznymi.

Jak podkreśla R. Griffin, stosunki jednostka – zadanie są podstawowymi w organizacji formalnej<sup>27</sup>. Wpływ przełożonego na te stosunki może być maksymalizowany, gdy cechy zadania i potrzeby podwładnych nie są odpowiednio dostosowane. Zarówno w sytuacji zadań złożonych (w grupie mistrzów) – przy parametrach wykonania – jak i w grupie pracowników – przy dwóch parametrach zadowolenia – występuje takie wzajemne niedostosowanie. W przypadku dozoru produkcyjnego wynika to z niejasnej i złożonej struktury realizowanych zadań. Zadania wykonywane przez mistrzów charakteryzują się wysokim stopniem różnicowania czynności i autonomii działania. Otrzymywane informacje (*feedback*) o wykonawstwie nie zawsze są pełne, jak również integracja zadań cząstkowych nie jest całkowita. Okoliczności te sprawiają, że realizacja zadań postawionych przez organizację formalną stwarza poważną niepewność sytuacyjną. W tej sytuacji zachowania strukturalizujące kierownika wydziału produkcyjnego uświadamiają mistrzom wymagania roli zawodowej, a przede wszystkim redukują niepewność środowiskową związaną z niską strukturą zadania. W konsekwencji zmniejsza się niepewność działania mistrza, co z kolei wpływa na parametry wykonania.

W sytuacji zadań zrutynizowanych brak wzajemnego dostosowania się potrzeb jednostki i cech zadania wynika z istnienia frustrujących czynników związanych z wykonywaniem prostych zadań. Zadania realizowane przez pracowników posiadały niski potencjał motywacyjny ( $\bar{x} = 95,6$ ,  $SD = 64$ ) w przeciwieństwie do mistrzów ( $\bar{x} = 126,1$ ,  $SD = 63,4$ ). Było to rezultatem niskiego stopnia różnicowania czynności, małej autonomii działania i niewielkiego wpływu pracownika na organizowanie i planowanie swoich prac. Należy podkreślić, że większość badanych pracowników pracowała przy taśmach produkcyjnych. Stąd też realizowane prace były jednorodne i wysoce zrutynizowane przez co prowadziły do monotonii i związanych z tym negatywnych emocji. Zachowania permissywne przełożonego w takiej sytuacji powodowały redukcję tych czynników, przyczyniając się do wzrostu zadowolenia podwładnych z przełożonego.

Jak wcześniej zaznaczono odkryty w badaniach kierunek wpływu struktury zadania na zależność zachowań permissywnych z jakością produkcji był niezgodny z przesłankami teoretycznymi. Stwierdzono bowiem, że im niższa struktura zadania (zadania złożone) tym zachowania permissywne (także zachowania strukturalizujące) prowadzą do wzrostu jakości produkcji. Tak więc przy zadaniach złożonych zarówno zachowania strukturalizujące, jak i permissywne przyczyniają się do wzrostu jakości produkcji. Inaczej mówiąc przy złożonych zadaniach jakość produkcji wzrasta niezależnie od rodzaju stylu kierowania przełożonych. Prawdopodobnie wynika to z faktu, iż zadania złożone o

<sup>27</sup>R. Griffin, *A Longitudinal Investigation of Task Characteristics Relationships*, „Academy of Management Journal” 1981, v. 24.

nieznanej strukturze bardziej motywują do wyższej jakościowo pracy niż typ zachowań przełożonych.

Na pozostałe zależności struktura zadania nie miała istotnego wpływu co wynikało zapewne z nieuwzględnienia w badaniach empirycznych osobowości podwładnych. Okazuje się bowiem, że struktura zadania i osobowość podwładnych oddziałują we wzajemnej interakcji na przebieg procesu kierowania. W grupie podwładnych, którzy wykonywali zadania proste preferowany był styl strukturalizujący przez jednostki o osobowości autorytarnej<sup>28</sup>. Styl permissywny preferowali podwładni o osobowości nieautorytarnej. Przy zadaniach złożonych styl strukturalizujący był preferowany w równym stopniu przez obie grupy. Wskazuje to na konieczność równoczesnego pomiaru w badaniach empirycznych osobowości podwładnych i struktury zadania. Pominięcie osobowości podwładnych może spowodować, że struktura zadania okaże się istotnym modyfikatorem tylko dla części zależności, tak jak w przypadku przeprowadzonych badań.

Dr Kryspin K a r c z m a r c z u k – adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego. Główne kierunki badań: krytyczna teoria organizacji i kierowania. Ważniejsze publikacje: *Problemy uciążliwości pracy w przemyśle skórzanym*, „Przegląd Skórzany” 1982/4; *Osobowościowe warunki kierowania w organizacji formalnej*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica”, Łódź 1984.

---

<sup>28</sup>G. Dessler, *An Investigation of the Path Goal of Leadership*, za: R. House, T. Mitchell, *Path Goal Theory of Leadership*, „Journal of Contemporary Business” 1974, v. 3.