PRZEMYSŁAW ZBIEROWSKI

PRZYWÓDZTWO POZYTYWNE

Difin

WSTĘP

Po kilku dekadach od proklamowania psychologii pozytywnej przez Martina Seligmana można już jednoznacznie stwierdzić, że dokonała ona ogromnej zmiany w sposobie myślenia o świecie. Zmiana ta wywarła również silny wpływ na myślenie o organizacjach, przede wszystkim o funkcjonujących w nich ludziach i relacjach między nimi. Pozytywna nauka o organizacji (*Positive Organizational Scholarship* – POS; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron & Spreitzer, 2012) stała się bardzo wpływowym nurtem w nauce o zarządzaniu, wnosząc w nią jakościową zmianę i wiele ożywczych idei i koncepcji. Wiele z tych koncepcji doczekało się przy tym rozwinięcia i osiągnęło dojrzałość, tak jak na przykład koncepcja kapitału psychologicznego, sił charakteru czy dobrostanu psychologicznego. Koncepcje te są znakomicie opracowane teoretycznie, rzetelnie zoperacjonalizowane i powszechnie używane. Bardzo interesujące jest, że inaczej stało się z koncepcją pozytywnego przywództwa. Występuje ona trochę jak miraż czy fatamorgana, pojawia się w literaturze jako hasło, ale brakuje jej trwałości i substancjalności. Brak ten staje się przyczyną podjęcia tego tematu w niniejszej książce – koncepcja przywództwa pozytywnego jest potrzebna zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i praktycznego. Z punktu widzenia badawczego brakuje jednoznacznej koncepcji przywództwa pozytywnego, istnieje w tym zakresie nieuporządkowanie, które skutkuje konfuzją i pełną dowolnością w stosowaniu terminu „pozytywne przywództwo". Analiza literatury ujawnia jednak fakt, że spójna koncepcja pozytywnego przywództwa nie istnieje – pod tym hasłem występują albo koncepcje czysto konsultingowe, albo proste przemianowania istniejących koncepcji, takich jak kapitał psychologiczny czy przywództwo autentyczne. W tym samym czasie potrzebę stworzenia jednolitej i klarownej koncepcji pozytywnego przywództwa podkreśla wielu autorów zarówno zagranicznych (np. Cameron, Dutton, & Quinn, 2012) jak i krajowych (np. Samul, 2024). Monzani i Van Dick (2020) uznając brak istnienia spójnej koncepcji przywództwa pozytywnego, zwracają jednocześnie uwagę na potencjalne

korzyści z istnienia takiej koncepcji, a także twierdzą, że wymagane jest w tym zakresie działanie integrujące istniejące podejścia. Badacze ci są przy tym zgodni w opinii, że należy wziąć pod uwagę podejścia autentyczne, transformacyjne, służebne i etyczne. Na braku jednoznacznej koncepcji przywództwa pozytywnego cierpi również praktyka zarządzania – brak jednoznacznego punktu odniesienia stanowi barierę dla rozwoju praktyki przywództwa, dochodzi na tym polu również do manipulacji, uogólnień i znacznej przesady. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie, celem niniejszej książki jest zaprezentowanie i przetestowanie koncepcji przywództwa pozytywnego jako integracji dotychczasowych prób i podejść, ze względu na istniejące obecnie ich bogactwo i wyczerpujący charakter. Cel ten uzupełniony jest celami szczegółowymi.

Cele teoriopoznawcze:

- przegląd prób opisania pozytywnego przywództwa;
- analiza najważniejszych istniejących koncepcji przywództwa z punktu widzenia pozytywnej nauki o organizacji;
- stworzenie spójnej koncepcji przywództwa pozytywnego na podstawie istniejących koncepcji, kierując się wyznacznikami psychologii pozytywnej i pozytywnej nauki o organizacji;
- stworzenie punktów odniesienia dla pozytywnego przywództwa w postaci pozytywnych rezultatów po stronie pracowników oraz stworzenie modeli oddziaływania przywództwa pozytywnego na pracowników.

Cele metodyczne:

- opracowanie i empiryczna weryfikacja skali pomiaru przywództwa pozytywnego;
- opracowanie metod badania wpływu przywództwa pozytywnego na rezultaty po stronie pracowników.

Cele empiryczne:

- okrycie pozytywnych rezultatów przywództwa po stronie pracowników;
- zbadanie temporalnych charakterystyk zastosowania przywództwa pozytywnego i jego komponentów dzięki przeprowadzeniu badań w różnych horyzontach czasowych: dziennym, tygodniowym i miesięcznym

Cel praktyczny:

- stworzenie praktycznych wskazówek do rozwoju przywództwa pozytywnego dla liderów, działów zarządzania zasobami ludzkimi oraz właścicieli zarządzających organizacjami.

Zestaw celów został również uzupełniony przez postawienie pytań badawczych: Jaka jest natura przywództwa pozytywnego? Jak przywództwo pozytywne wpływa na rozkwit podwładnego? Jakie są konsekwencje przywództwa pozytywnego dla optymalnego funkcjonowania podwładnego? Te dwa pytania dotyczą kluczowych rezultatów, jakie odniesiono do przywództwa pozytywnego. Warto również zapytać: Jaki jest mechanizm tych zależności? oraz: Czy przywództwo pozytywne działa jako wzmacniacz talentu pracownika i zachowań lidera względem pracy? Kluczowe w ostatnim pytaniu jest potraktowanie przywództwa pozytywnego nie tylko jako bezpośredniej przyczyny, lecz również jako wsparcia (wzmacniacza) dla pozytywnych cech, stanów, postaw i zachowań pracowników. Wzmocnienie to dotyczy też postaw samego lidera względem pracy, które stają się inspiracją dla pracowników. Zachowania te osadzone są w myśleniu o przywództwie jako poświęceniu się dla pracowników i organizacji, charakterystycznym w pozytywnej nauce o organizacji. Podstawowe założenie mówi, że pozytywny styl zarządzania sam w sobie nie jest w stanie wywołać pozytywnych rezultatów, jeśli nie jest sprzężony z dwoma dodatkowymi komponentami: talentami ludzi, które lider potrafi rozpoznać i wykorzystać, oraz pozytywnymi stanami i postawami lidera względem pracy. W takiej konfiguracji lider staje się wzorem do naśladowania, który daje wspaniałe rezultaty po stronie pracowników. Podejście do przywództwa pozytywnego zakładające wzmacnianie pozytywnych zasobów posiadanych przez pracownika czy zachowań lidera i pracownika jest głęboko zakorzenione w założeniach psychologii pozytywnej i pozytywnej nauki o organizacji. Filozofia ta uczy, że podstawą rozwoju i efektywności jest raczej wzmacnianie tego, co już mocne, a nie dokonywanie radykalnych zmian i koncentrowanie się na redukcji problemów (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Schaufeli i Salanova (2010) określają takie podejście jako wzmacnianie (*amplition*, z łac. *amplio* – powiększanie, zwiększanie) i stawiają je w opozycji do naprawiania czy przeciwdziałania.

Realizacja tych celów i udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze możliwe są dzięki wykorzystaniu różnorodnych narzędzi badawczych. Koncepcja przywództwa pozytywnego została zatem opracowana teoretycznie, przetestowana i zweryfikowana empirycznie jako wpływająca na pozytywne rezultaty po stronie pracownika. Przywództwo pozytywne nie mogłoby bowiem nim być, gdyby nie generowało efektów korzystnych dla pracownika, zespołu i organizacji w krótkim i długim okresie. Krytyczna analiza literatury, przede wszystkim w zakresie zachowań organizacyjnych, służyć będzie głównie przeglądowi istniejących podejść do przywództwa, szczegółowemu rozpoznaniu pozytywnych rezultatów tego przywództwa po stronie pracowników, a także stworzeniu

modelu przywództwa pozytywnego na podstawie teorii wymiany społecznej (Blau, 2017) i społecznego uczenia się (Bandura, 1986). Na bazie przeglądu literatury postawiono hipotezy badawcze i zaproponowane modele zależności między zmiennymi. Modele te przyjmują trzy perspektywy rozumienia znaczenia przywództwa pozytywnego: (1) przywództwo pozytywne jako predyktor pozytywnych rezultatów dla pracownika, zarówno dotyczących efektywności pracy (rozkwit), jak i jakości życia (optymalne funkcjonowanie, dobrostan eudajmoniczny); (2) przywództwo pozytywne jako wzmacniacz naturalnych talentów pracowników; (3) przywództwo pozytywne jako dawanie dobrego przykładu pracy lidera wzmacniane pozytywnym podejściem do pracowników. Te trzy perspektywy odzwierciedlone są w trzech badaniach będących empiryczną weryfikacją modeli.

Badanie pierwsze przeprowadzono na próbie 1056 liderów i pracowników w 528 parach przełożony–podwładny, jego celem było rozpoznanie bezpośredniego i pośredniego wpływu przywództwa pozytywnego na pracowników. Jako badanie dodatkowe w tej części przeprowadzono badanie podłużne na próbie 105 liderów i 105 podwładnych. Jego celem było określenie wpływu zachodzących procesów na orientację przedsiębiorczą, a dane od respondentów zebrano ponownie po trzech miesiącach od wypełnienia pierwszego kwestionariusza. Badanie drugie przeprowadzono w formie codziennych obserwacji par lider–podwładny przez dwa tygodnie z 2100 dziennymi obserwacjami 210 respondentów – 105 par lider–podwładny, jego celem było uchwycenie codziennego funkcjonowania przywództwa pozytywnego. Badanie trzecie przeprowadzono na próbie 718 pracowników z 34 organizacji celem rozpoznania przyczyniania się przywództwa pozytywnego do wykorzystania talentów pracowników, z uwzględnieniem kontekstu i kultury organizacyjnej dzięki modelowaniu wielopoziomowemu.

Rozważania w książce są głęboko osadzone w pozytywnej nauce o organizacji, co oznacza, że koncentrują się one na: pozytywnych przyczynach – wrodzonych talentach liderów i pracowników, ich siłach charakteru (Peterson & Seligman, 2004), naturalnym dążeniu do dobra (tzw. orientacji heliotropicznej, Cameron & Spreitzer, 2012), pozytywnych procesach w miejscu pracy (np. altruizmie, poświęceniu, umacnianiu, wykorzystaniu talentów), pozytywnych rezultatach dla pracowników, liderów, pracy i organizacji (rozkwicie, dobrostanie, optymalnym funkcjonowaniu, szczęściu).

Książka wnosi wartościowy wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, w szczególności zachowań organizacyjnych i przywództwa poprzez lepsze zrozumienie przywództwa dzięki stworzeniu oryginalnej i autorskiej koncepcji przywództwa pozytywnego. Koncepcja ta wypełnia lukę teoretyczną i odpowiada na

zapotrzebowanie wyrażone w literaturze przez autorów zarówno polskich, jak i zagranicznych. W szczególności wkład został osiągnięty dzięki:

- pierwszej kompleksowej konceptualizacji i operacjonalizacji przywództwa pozytywnego opartej na podstawach teoretycznych i rzetelnym rozpoznaniu natury przywództwa pozytywnego;
- kompleksowej empirycznej weryfikacji stworzonej koncepcji przywództwa pozytywnego w trzech różnorodnie zaprojektowanych badaniach służących spojrzeniu na przywództwo pozytywne z różnych perspektyw;
- nowatorskim przyjęciu filozofii wzmacniania (*amplition*) w badaniach nad przywództwem, potraktowaniem stylów przywództwa, w tym nowo stworzonej koncepcji przywództwa pozytywnego jako wzmacniaczy sił charakteru pracownika;
- potraktowaniu przywództwa pozytywnego jako wzmacniacza zachowań przywódcy względem pracy i rozpoznaniu dodatkowego wpływu takiego dopasowania na pozytywne rezultaty po stronie pracownika, w praktyce przejawiającym się przez pokazanie dopasowania między zachowaniami lidera względem pracy (zaangażowanie, rozkwit) a zachowaniami przywódczymi względem pracowników (umacnianie, poświęcenie, dążenie do doskonałości, etyka);
- usystematyzowaniu i przedstawieniu wyników badań w zakresie różnorodnego funkcjonowania osób o różnych profilach sił charakteru;
- rozpoznaniu znaczenia przywództwa pozytywnego dla szerokiego zestawu pozytywnych rezultatów po stronie pracownika w różnych dziedzinach życia i pracy: rozkwitu (efektywności pracy), dobrostanu eudajmonicznego (jakości życia), kapitału psychologicznego (rozwoju osobistego i zawodowego) i organizacyjnych zachowań obywatelskich (społecznej relacji pracownika do ludzi i organizacji);
- rozpoznaniu funkcjonowania przywództwa pozytywnego w różnych horyzontach czasowych: długim oraz krótkim, codziennym, a także w podejściu statycznym i dynamicznym, osiągniętym dzięki przeprowadzeniu trzech typów badań o różnych projektach;
- zbadaniu zjawisk z perspektywy lidera i z perspektywy pracownika i porównaniu tych perspektyw, w szczególności w zakresie samooceny lidera i percepcji lidera przez pracownika, dokonanemu dzięki badaniu par (diad) lidera i podwładnego;
- odkryciu skomplikowanych relacji między przywództwem pozytywnym a pozytywnymi rezultatami w zakresie podejścia podwładnego do pracy i jego dobrostanu, w tym odkryciu pośredniczącej roli wykorzystania przez pracownika jego sił charakteru, a także jego poczucia znaczenia pracy zarówno w badaniach w długim, jak i w krótkim okresie.

Efektem jest osiągnięcie całościowości w rozważaniach nad pozytywnym przywództwem, wyrażającym się w przyjęciu różnych perspektyw, przetestowaniu różnych modeli z użyciem różnych przyczyn i rezultatów, w różnych ujęciach czasowych. Ponadto monografia wnosi wkład w rozwój badań nad przedsiębiorczością dzięki pionierskiemu uwzględnieniu kondycji psychicznej pracowników w kontekście przyczyniania się do przedsiębiorczości organizacyjnej konceptualizowanej jako orientacja przedsiębiorcza.

Należy poczynić ważną uwagę, że przywództwo może być rozumiane na różne sposoby, przy czym dwa najczęściej występujące rozumienia dotyczą przywództwa strategicznego – nadawania kierunku i stylu całej organizacji, również poprzez kształtowanie kultury organizacyjnej, oraz przywództwa jako bezpośredniego kontaktu lidera z podwładnymi. Przywództwo pozytywne w tej książce znacznie bliższe jest drugiemu rozumieniu, co odróżnia je na przykład od perspektywy Kima Camerona (2008). Przywództwo rozumiane jest jako interaktywny proces wzajemnego wpływu, w którym jego uczestnicy (liderzy, podwładni i inne osoby) wchodzą w interakcje między sobą oraz ze swoim otoczeniem (Avolio & Gardner, 2005). Przy czym w książce użyte są zamiennie dwa określenia: „pracownik" i „podwładny". W literaturze anglojęzycznej występuje najczęściej w kontekście przywództwa określenie *follower*, jest ono jednak trudne do przetłumaczenia na język polski, czasem tłumaczone jako „zwolennik" (Soiński, 2023), nie do końca jednak oddając naturę tego zjawiska. Z drugiej strony w literaturze światowej używa się obecnie często określenia *employee* (np. Wang, van Woerkom, Breevaart, et al., 2023), stąd też w celu uniknięcia niezręczności językowej wykorzystane będą określenia „pracownik" i „podwładny".

Książka rozpoczyna się od krytycznego przeglądu istniejących koncepcji przywództwa. W pierwszym rozdziale zaprezentowane są istniejące próby uchwycenia przywództwa pozytywnego, a następnie przywództwo transformacyjne, autentyczne, służebne oraz etyczne, a także dwa podejścia do przywództwa w ramach pozytywnej nauki o organizacji autorstwa Kima Camerona i Roberta Quinna. Następnie zaprezentowana jest autorska koncepcja przywództwa pozytywnego.

W rozdziale drugim poszukiwana jest odpowiedź na pytanie o to, jakie rezultaty ma przynosić przywództwo pozytywne. Kilka z prezentowanych postaw, stanów i zachowań znajduje się w centrum zainteresowania psychologii pozytywnej i pozytywnej nauki o organizacji, na przykład rozkwit (*thriving*), dobrostan eudajmoniczny, powołanie do pracy, siły charakteru i ich wykorzystanie oraz kapitał psychologiczny. Inne koncepcje stworzono wcześniej, ale zostały w pewnym stopniu wciągnięte w pozytywną naukę o organizacji. Należą do nich zaangażowanie w pracę, empowerment, w tym poczucie znaczenia pracy oraz

organizacyjne zachowania obywatelskie. Przedstawiona konstelacja zjawisk jest tą, która skutkuje najbardziej pozytywną relacją pracownika z organizacją.

Rozdział trzeci koncentruje się na teoretycznym rozpoznaniu zależności między przywództwem pozytywnym, postawami i zachowaniami lidera, cnotami i siłami sygnaturowymi pracownika i ich wykorzystaniem, poczuciem znaczenia pracy, rozkwitem i dobrostanem eudajmonicznym pracownika. Zależności te przyjmują przy tym różne formy, uwzględniające bezpośredni wpływ, a także wzmacnianie sił charakteru oraz zachowań lidera przez przywództwo pozytywne.

W rozdziale czwartym opisano metody prowadzonych badań, w tym operacjonalizację koncepcji przywództwa pozytywnego i empiryczne testowanie jej trafności i rzetelności, a w rozdziale piątym modele zależności są testowane empirycznie w trzech badaniach na trzech różnych próbach badawczych. Rozdział ten zakończony jest omówieniem wyników badań, a w zakończeniu zaprezentowany został bilans przeprowadzonych aktywności badawczych, ich ograniczenia i praktyczne implikacje, a także możliwe kierunki badań nad przywództwem pozytywnym w przyszłości.

Autor pragnie wyrazić swoje szczere podziękowania dr Milenie Gojny-Zbierowskiej za nieocenione wsparcie w trakcie całego procesu projektowania i realizacji badań oraz przygotowania monografii, a także prof. dr hab. Aldonie Glińskiej-Neweś za cenne komentarze, które pozwoliły ulepszyć tę książkę. Realizacja projektu, którego wyniki prezentowane są w monografii, możliwa była dzięki finansowaniu przez Narodowe Centrum Nauki w ramach grantu nr 2017/27/B/HS4/02172.