Anna Michalska

STYLE KIEROWANIA MENEDŻERÓW W SYTUACJACH TRUDNYCH

Wydawnictwa Uczelniane
Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
w Bydgoszczy

OPINIODAWCA
prof. dr hab. Roman Ossowski, prof. zw. UKW

REDAKTOR DZIAŁOWY
dr Lidia Nowakowska

Opracowanie redakcyjne i techniczne
mgr Michał Górecki, mgr inż. Daniel Morzyński

Projekt okładki
mgr inż. Daniel Morzyński

© Copyright
Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
Bydgoszcz 2015

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany
ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych,
kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody
posiadacza praw autorskich.

ISBN 978-83-64235-68-9

Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
Redaktor Naczelny
prof. dr hab. inż. Józef Flizikowski
ul. ks. A. Kordeckiego 20, 85-225 Bydgoszcz, tel. 52 3749482, 52 3749426
e-mail: wydawucz@utp.edu.pl http://www.wu.utp.edu.pl

Wyd. I. Ark. aut. 13,6. Ark. druk. 12,5.
Zakład Małej Poligrafii UTP Bydgoszcz, ul. ks. A. Kordeckiego 20

Spis treści

WPROWADZENIE 5

ROZDZIAŁ 1
STYLE KIEROWANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 9

1.1. Menedżer 9
1.2. Kierowanie 12
1.3. Style kierowania 16

ROZDZIAŁ 2
SPOSOBY ZMAGANIA SIĘ Z SYTUACJĄ TRUDNĄ 34

2.1. Stres 34
2.2. Teorie przedstawiające sposoby zmagania się z sytuacją trudną 37

ROZDZIAŁ 3
CECHY OSOBOWOŚCI 52

3.1. Teorie przedstawiające pojęcie osobowości 52
3.2. Cechy osobowości charakterystyczne dla menedżera 65

ROZDZIAŁ 4
PROBLEMATYKA, METODY I ORGANIZACJA BADAŃ 69

4.1. Cel pracy i zadania badawcze 69
4.2. Pytania badawcze 70
4.3. Wyróżnienie zmiennych i sposób ich pomiaru 70
4.4. Model badawczy 70
4.5. Charakterystyka osób badanych 72
4.6. Zastosowane metody badawcze 75
4.6.1. Pomiar stylów kierowania według W.J. Reddina 75
4.6.2. Pomiar zachowania w sytuacjach trudnych 75
4.6.3. Pomiar cech osobowości 76
4.6.4. Metody wnioskowania statystycznego 78
4.7. Organizacja i przebieg badania 79

ROZDZIAŁ 5
ANALIZA UZYSKANYCH DANYCH 81

5.1. Sposoby/Strategie radzenia sobie z sytuacją oraz cechy osobowości w stylach kierowania opracowanych na podstawie teorii W.J. Reddina 82
5.2. Modele zależności badanych zmiennych, powstałe za pomocą regresji krokowej postępującej 154

PODSUMOWANIE I WNIOSKI 190

BIBLIOGRAFIA 192

WPROWADZENIE

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zagadnieniem niezwykle ciekawym i wzbudza wiele kontrowersji. Odkąd powstały pierwsze przedsiębiorstwa, w których strukturze pojawili się przełożeni i podwładni ludzie zastanawiają się, jak skutecznie zarządzać podwładnymi oraz co zrobić, aby przedsiębiorstwo dobrze prosperowało i realizowało założone cele.

Kontrowersje i dyskusje wzbudza fakt, iż nie ma dwóch takich samych przedsiębiorstw zatrudniających takich samych ludzi. Skuteczne metody zarządzania stosowane w jednej organizacji wcale nie muszą sprawdzać się w innej. Nawet ten sam menedżer odnoszący sukcesy w pracy ze swoim zespołem, przeniesiony do innego działu czy firmy może się nie sprawdzić. Znaczna liczba i złożoność relacji czynników warunkująca sprawność zarządzania zasobami ludzkimi stała się popularnym i chętnie podejmowanym tematem badawczym wielu dyscyplin naukowych.

Zainteresowanie tym zagadnieniem niewątpliwie związane jest z odkryciem, jak ważne dla rozwoju firmy są zasoby ludzkie i odpowiednie ich prowadzenie. W Polsce stosunkowo niedawno i tylko w niektórych sektorach gospodarczych zaczęto doceniać ludzi, chcących poszerzać i doskonalić własne kwalifikacje i wybierać ich na stanowiska menedżerskie, biorąc pod uwagę nie tylko wiedzę i doświadczenie, ale również cechy osobowości oraz umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnych.

W związku z rozwijającym się rynkiem i nowymi zagranicznymi trendami, właściciele firm coraz częściej zaczynają inwestować w rozwój kadry kierowniczej, rozumiejąc, iż dobrze przygotowani menedżerowie mogą odnieść większe sukcesy i wnieść wiele innowacji do przedsiębiorstwa. Menedżerowie przechodzą kursy i szkolenia, podczas których poznają swoje możliwości, mocne i słabe strony, sposoby ułatwiające stworzenie przyjemnej atmosfery pracy oraz motywowania podwładnych do podnoszenia kwalifikacji i odnoszenia sukcesów. Należy zwrócić uwagę na to, że jeśli menedżerowie chcą osiągać dobre wyniki, to powinni traktować pracowników jak cenny kapitał, którego niematerialną wartość można i należy podnosić oraz doceniać. Zatem, do tego aby przedsiębiorstwo mogło odnosić sukcesy i utrzymać przewagę konkurencyjną, niezbędne jest ustalenie wspólnych interesów pracownika i pracodawcy [Penc 2000, s. 11; Lipka 2005, s. 22; Rad i Yarmohammadian 2006, s. 11].

W polskiej literaturze często jest brak jednoznacznego rozumienia i interpretacji terminu kierowanie, niejednokrotnie stosowanego na zmianę z terminem zarządzanie, znacznie starszym i bardziej powszechnym. Najprawdopodobniej wynika to z niejednorodnego tłumaczenia stosowanego w literaturze obcojęzycznej terminu *management*. Przeglądając, literaturę rodzimą, można również spotkać publikacje, w których autorzy interpretują oba terminy w odmienny sposób. Zgodnie z ich opisami kierownik i kierowanie kojarzą się z zarządzaniem administracyjnym, pozbawionym twórczej inwencji i swobody, natomiast zarządzanie i menedżer kojarzą się z nowoczesną, dobrze prosperującą firmą, działającą na zasadzie koncernów [Penc 2000, s. 53]. Na użytek pracy terminy kierownik i menedżer będę stosowała zamiennie.

Menedżerowie, którzy potrafią skutecznie pokierować swoim zespołem odnoszą sukcesy i realizują cele przedsiębiorstwa. Kluczowa okazuje się umiejętność wykorzystania własnych mocnych stron i chęć pracy nad cechami osobowości, które mogą ułatwić pracę i funkcjonowanie w zespole oraz gotowość do dostosowania stylu kierowania do indywidualnych predyspozycji podwładnych, zmieniających się relacji w zespole i aktualnej sytuacji firmy [Rees i Koeheler 2000, s. 75; Rad i Yarmohammadian 2006, s. 13).

Przeprowadzono wiele badań mających na celu wskazanie, który ze stylów kierowania jest najlepszy. Zwykle okazywało się, że styl kierowania właściwy w danym momencie jest zależny od tak wielu czynników, że za każdym razem inny styl okazywał się skuteczniejszy. Zauważono, że styl kierowania powinien zmieniać się wraz ze zmieniającymi się czynnikami wewnętrznymi firmy i zewnętrznymi. Bardzo ważne przy doborze stylu kierowania okazały się zarówno indywidualne predyspozycje menedżerów, jak i rodzaj wykonywanych zadań oraz poziom wykształcenia i predyspozycje indywidualne podwładnych.

Współcześnie za podstawę efektywnego kierowania uważa się podejście interakcyjne i sytuacyjne spopularyzowane już przez F.E. Fiedlera i M.M. Chemersa, którzy dość szczegółowo rozpatrywali różne style kierowania w określonych sytuacjach zakładając, że każda zmiana przynosi określony rezultat [Fiedler i Chemers 1974, s. 40; Kowalewski 1984, s. 25; Kożusznik 2005].

Celem tej publikacji jest przedstawienie zarówno pojęć charakterystycznych dla zarządzania zasobami ludzkimi, jak i relacji zachodzących między stylami kierowania a sposobami/strategiami zmagania się z sytuacjami trudnymi oraz cechami osobowości u osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich.

Książka składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz podsumowania i wniosków.

We wstępie umieszczono informacje dotyczące tematu badawczego, sposobu realizacji badania oraz krótki opis poszczególnych rozdziałów książki. W pierwszym rozdziale przedstawiono pojęcia menedżera i kierowania, opierając się na literaturze przedmiotu. W rozdziale tym zaprezentowano również teorie zawierające różne charakterystyki stylów kierowania. Wśród nich znalazło się wiele teorii, które wynikały z wnikliwej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa i obserwacji pracy menedżerskiej. Przedstawiono również teorię W.J. Reddina, opartą na elastyczności podejścia menedżera do zaistniałej sytuacji. Teoria ta rozwija i modyfikuje „siatkę kierowniczą" przedstawioną przez R.R. Blake i J.S. Mouton o orientację na efektywność i umożliwia przedstawienie trójwymiarowego modelu zwanego skrzynką stylów kierowania. W.J. Reddin stworzył kwestionariusz, za pomocą którego możliwe jest określenie i przypisanie jednego z ośmiu stylów kierowania stosowanego przez menedżera w konkretnym zespole w aktualnej sytuacji. Wspomniany kwestionariusz został wykorzystany do uzyskania danych przedstawionych w tej publikacji.

W rozdziale drugim zaprezentowano teorie wyjaśniające pojęcie stresu, sytuacji stresowej oraz konsekwencje wynikające z postrzegania sytuacji i czasu jej trwania. W rozdziale tym przedstawiono również koncepcje dotyczące rozumienia sytuacji trudnej i sposobów zmagania się z taką sytuacją. Omówiono między innymi teorię Ch. Carvera i jego współpracowników zakładająca, że radzenie sobie z sytuacjami trudnymi wynika zarówno z predyspozycji jednostki, jak i cech samej

sytuacji. Na bazie tego założenia utworzono kwestionariusz, za pomocą którego można określić który z piętnastu sposobów oraz która grupa strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi jest stosowana przez jednostkę najczęściej. Kwestionariusz wybrano ze względu na szeroki wachlarz informacji, które można uzyskać, interpretując wyniki, został on wykorzystany do zebrania danych przedstawionych w niniejszej publikacji.

W trzecim rozdziale zaprezentowano różne definicje wyjaśniające pojęcie osobowości oraz czynniki i obszary kształtujące osobowość. Przedstawiono model osobowości utworzony przez P.T. Costa i R.R. McCrae, obejmujący pięć głównych czynników, składających się z sześciu składników, umożliwiających indywidualną klasyfikację każdego z nich. Na podstawie tego modelu powstał kwestionariusz, badający pięć cech osobowości, jakimi są: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Ten inwentarz osobowości został wybrany ze względu na to, że badane nim cechy odgrywają bardzo dużą rolę w charakterystyce i określeniu sposobu pracy menedżera. Dzięki wynikom uzyskanym na jego podstawie, przełożony uzyska informacje, które mogą pomóc mu podjąć decyzje, w jakim zakresie powinien rozpocząć pracę nad samym sobą. W rozdziale tym przedstawiono koncepcję D. McAdamsa, zakładającą złożoność osobowości i jej trójpoziomową strukturę uwzględniającą: cechy jako dyspozycje, osobiste zaangażowanie/charakterystyczne przystosowania i historię życia. Na podstawie tej koncepcji powstał model badawczy przyjęty w pracy. Jako ciekawostkę w podrozdziale drugim przedstawione zostały koncepcje cech osobowości charakterystyczne dla menedżera.

W kolejnym rozdziale, obejmującym zakres metodyczny publikacji przedstawiono: cel pracy, zadania i pytania badawcze. Uwzględniono również prezentację: zmiennych, sposób ich pomiaru, model badawczy, charakterystyki osób badanych i metody badawcze oraz organizację i przebieg badania.

W rozdziale piątym zaprezentowano wyniki przeprowadzonej analizy zebranych danych. W poszczególnych tabelach przedstawiono charakterystyki dla sposobów/strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi i cech osobowości w badanych stylach kierowania oraz modele zależności statystycznych badanych zmiennych utworzone za pomocą regresji krokowej postępującej.

W podsumowaniu i wnioskach w sposób syntetyczny zaprezentowano wnioski sformułowane na podstawie analizy uzyskanych danych oraz sugestie i wytyczne dotyczące dalszego badania zależności między sposobami radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, cechami osobowości i stylami kierowania rozszerzonych o informacje dotyczące historii życia badanych menedżerów, w kontekście przyjętego modelu badawczego.

Ocena u ankietowanych menedżerów wybranych trzech zmiennych (style kierowania, strategie/sposoby radzenia sobie z sytuacją stresową, cechy osobowości) charakteryzujących ich zachowania, może mieć duże walory poznawcze i praktyczne. Chcę zachęcić Czytelnika do poznania i przemyślenia interakcji zachodzących między badanymi aspektami, które mogą stanowić ważną przesłankę dla kształtowania efektywnej kadry kierowniczej w każdym przedsiębiorstwie.

Pragnę złożyć gorące podziękowania wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tej książki. Zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi zawdzięczam dr hab. Zofii Wyszkowskiej prof. UTP (Uniwersytet Techno-

logiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy), która zachęcała mnie do rozpoczęcia badań w tym zakresie i przez cały czas pilnuje abym „nie spoczęła na laurach" tylko dalej kontynuowała pracę w tym zakresie. Niezmiernie wdzięczna jestem za wskazówki, ogromne wsparcie i słowa zachęty oraz pocieszenia ze strony prof. dr. hab. Tadeusza Marka (Uniwersytet Jagielloński), który był promotorem mojej pracy doktorskiej i przez lata współpracy świadkiem wielu wydarzeń (również prywatnych) w moim życiu. Dzięki niemu wiele się nauczyłam i zdobyłam nieocenione doświadczenia. W czasie naszej współpracy powstało wiele krótszych publikacji i pomysłów. Nieocenione są również wskazówki, słowa zachęty i motywacji ze strony prof. dr. hab. Romana Ossowskiego prof. zw. UKW (Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy), który okazał wiele cierpliwości w pracy ze mną i przyczynił się do wielu zmian w moim sposobie myślenia o zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Zdecydowanie największe podziękowania chcę złożyć mojej rodzinie, zwłaszcza wyrozumiałemu mężowi i wspaniałym córkom, gdyż zawsze mnie wspierali w mojej pracy i okazywali nieocenioną cierpliwość podczas całego okresu, kiedy ta książka powstawała.

Wszystkim WAM z całego serca
DZIĘKUJĘ

ROZDZIAŁ

1

STYLE KIEROWANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1.1. Menedżer

Menedżerem jest zwykle osoba wyznaczona przez władze instytucji, która wykonuje swoje obowiązki z woli przełożonego. Powołana do sprawowania bezpośredniego nadzoru nad podwładnymi, wynikającego z odpowiednich przepisów, regulaminów i statutów. Osoba ta jest przełożonym danego zespołu i z racji wykonywanej funkcji powinna mieć odpowiednie uprawnienia do podejmowania decyzji, nagradzania, wymuszania, stosowania mocy prawnej i odniesienia do kompetencji eksperckich, gdyż im więcej źródeł władzy menedżer posiada, tym większą ma możliwość skutecznego kierowania. Konsekwencją tej definicji jest służbowe podporządkowanie i uzależnienie podwładnych od swojego kierownika, który pełni w zespole rolę reprezentanta interesów firmy. Zadaniem menedżera jest wyznaczenie celu działania, sporządzenie planu realizacji zadania i w razie potrzeby dostosowanie planu do zmieniających się warunków oraz pomoc członkom zespołu w ustalaniu i osiąganiu celów zarówno osobistych, jak i zawodowych. Niezbędnymi, dla kierownika, stają się więc umiejętności podejmowania decyzji i przekazywania ich, a także ponoszenia odpowiedzialności, materialnej lub służbowej za działanie swoje i podwładnych. Sprawny menedżer potrafi osiągnąć wyniki współmierne do nakładów, takich jak praca, materiał, czas, energia czy informacja – zużytych na realizację powierzonego zadania. O wybitnych menedżerach mówi się, że posiedli wiedzę o tajnikach funkcjonowania zespołów ludzkich i mogą grać na swoich zespołach melodie, które są niedostępne mniej wybitnym zwierzchnikom [Encyklopedia organizacji i zarządzania 1982, s. 207; Manteuffel 1983, s. 184; Nęcka 1994, s. 71-72; Penc 2000, s. 248; Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 305; Mroziewski 2005, s. 23; Potocki 2005, s. 205-206].

W ogólnym znaczeniu kierownik, to osoba odpowiadająca za podwładnych i powierzone jej zasoby przedsiębiorstwa. Taka definicja jest jednak bardzo ogólna. W literaturze przedmiotu można znaleźć między innymi podział menedżerów ze względu na zajmowany przez nich szczebel w hierarchii przedsiębiorstwa i według zakresu ich działalności w firmie. Pierwszy z tych podziałów opisuje trzy rodzaje kierowników:

- **kierownicy pierwszej linii** – są to osoby na najniższym szczeblu kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie, ponoszą oni odpowiedzialność za pracę wykonawców i nadzorują realizację zadania, menedżerowie ci nie są przełożonymi innych kierowników,

- **kierownicy średniego szczebla** – kierują pracą innych kierowników, czasem również pracą wykonawców, jednym z zadań menedżerów tego szczebla jest sterowanie działaniami mającymi na celu realizację założeń przedsiębiorstwa i skoordynowanie wymagań przełożonych z możliwościami ich podwładnych,
- **kierownicy najwyższego szczebla** – jest to niewielka grupa menedżerów, którzy odpowiadają za całościowe zarządzanie przedsiębiorstwem [Stoner i Wankel 1992, s. 32].

Zawód menedżera, poza niezbędnym zasobem wiedzy, charakteryzuje się również posiadaniem przez osobę wykonującą ten zawód pewnego zespołu umiejętności, nazywanych kwalifikacjami kierowniczymi, w których skład wchodzą między innymi: umiejętność myślenia szerszymi kategoriami, umiejętność analizy i syntezy, obcowania z ludźmi, przekonywania, motywowania, zdolności rozumienia ludzi i gotowość do poznania cudzych poglądów czy umiejętność wychowywania załogi. Kształtowanie się tego zawodu można zauważyć w rozwiniętych krajach zachodnich, co związane jest z tworzeniem się międzynarodowych przedsiębiorstw i rozwojem teorii zarządzania [Kieżun 1997, s. 150].

W ostatnich latach często stosuje się zamiennie pojęcia kierownik i menedżer. Jednak jak zauważyli Z. Pietrasiński i T. Oleksyn, nie każdego kierownika można nazwać menedżerem. Autorzy ci twierdzą, że menedżer to kierownik, który wykazuje się przedsiębiorczością i kreatywnością. Osoba taka bez względu na poziom kierowania zarządza powierzoną częścią organizacji aktywnie, odważnie, inteligentnie oraz jest samodzielna i kompetentna w tym co robi [Pietrasiński 1994, s. 24-25; Oleksyn 1997, s. 20-21 Potocki 2005, s. 207].

Zawód menedżera powstał pod koniec XIX wieku. Wśród badaczy zajmujących się przedmiotem badań, nadal istnieją spory dotyczące klasyfikacji tego zawodu. Jedni traktują go jako sztukę, inni jak naukę ścisłą, a kolejni jak wolny zawód. Wszyscy jednak są zgodni co do tego, że menedżer musi umieć ustalać i przydzielać zadania cząstkowe, wyznaczać terminy ich realizacji, określać procedury kontrolne i odpowiednio stymulować swoich podwładnych. Menedżer winien również mieć umiejętność koordynowania, ułatwiania i pobudzania współdziałania, gdyż ogólnie cechy te są przyjęte jako kierownicze [Potocki 2005, s. 204-205].

Niektórzy badacze uważają, że zadaniem menedżera jest porządkowanie chaosu i dlatego menedżer powinien: jak artysta mieć wizję, posiadać znajomość rzemiosła i umieć skutecznie komunikować się. Pozwala to stwierdzić, że pomimo tego, iż na kierowanie składa się wiele aspektów naukowych, to wciąż przy niestabilnej rzeczywistości, w której kierownik funkcjonuje, dotyczącej sytuacji przedsiębiorstwa i pracowników, zmian w niej zachodzących każdego dnia, kierowanie nadal pozostaje sztuką. Bardzo ważnym aspektem działania menedżera jest utrzymanie dobrych stosunków z podwładnymi oraz relacji między nimi oraz doprowadzanie do osiągania celów bez nieporozumień i niepotrzebnych konfliktów [Potocki 2005, s. 204-205].

P.F. Drucker pisze, że kierownikiem jest każdy pracownik umysłowy, który z racji swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający na zdolność organizacji do osiągnięć. Taka osoba musi podejmować decyzje i nie może ograniczać się wyłącznie do wykonywania poleceń. Z założenia taka osoba musi posiadać wiedzę, która umożliwi jej podejmowanie właściwych decyzji. Nie jest to

osoba niezastąpiona, ale pełniąc swoją funkcję powinna umieć formułować cele, ustalać standardy i określać własny wkład pracy [Drucker 2004, s. 20-21].

Z kolei J. Penc uważa, że każdy menedżer powinien opracować indywidualny styl kierowania, właściwy dla własnych kompetencji i stopnia dojrzałości pracowników do samodzielnego podejmowania działań. Podkreśla, że konieczne jest, aby kierownik zachowywał się asertywnie, chroniąc własne prawa oraz aspiracje, a jednocześnie zwracając uwagę na potrzeby innych [Penc 2000, s. 12].

Według L. Buczkowskiego menedżer to osoba tworząca zespół wraz z podwładnymi. Zespoły mogą składać się z samych kierowników bądź z kierownika i wykonawców. Menedżer zostaje formalnie powołany do sprawowania władzy, co oznacza, że ma prawo do podejmowania decyzji również w sprawie działania jego podwładnych oraz dysponowania powierzonymi mu środkami rzeczowymi i finansowymi. W praktyce polega to na podejmowaniu decyzji i wydawaniu poleceń służbowych obowiązujących podwładnych, wykonawców lub kierowników oraz ponoszeniu odpowiedzialności za swe działania [Buczkowski 1977, s. 11; Mroziewski 2005, s. 20].

Kolejna koncepcja przedstawia trzy typy kierowników wyznaczonych na podstawie „stanów ego":

- **typ rodzica**: stosowany przez kierownika autokratycznego, kładącego nacisk na sprawowanie kontroli nad innymi, jego zachowanie wynika z poczucia posiadania wiedzy o tym co jest słuszne, co jest dobre a co złe, możliwości i obowiązku zapewniania dyscypliny i bezpieczeństwa,
- **typ osoby dorosłej**: charakterystyczny dla menedżerów, którzy zbierają informacje, oceniają je i wykorzystują do podejmowania i wdrażania decyzji, zachowanie tej osoby wynika z myślenia a nie z odczuwania,
- **typ dziecka**: widoczny u przełożonych kierujących się uczuciami radości i smutku, ze skłonnością do spontaniczności. Taki menedżer traktuje członków zespołu jak dzieci wymagające troskliwej opieki, wyznacza zadania i dokładnie kieruje ich wykonaniem. W imieniu podwładnych dokonuje wyborów, miesza się również w ich sprawy osobiste [Stewart 1994, s. 199-200; Mroziewski 2005, s. 74]. Często można zaobserwować u menedżerów stosowanie tych typów zamiennie w zależności od sytuacji, aktualnie odczuwanych emocji czy potrzeby osiągnięcia zamierzonego celu.

Wielu badaczy twierdzi, że skuteczny kierownik jest osobą, która w sposób elastyczny wykorzystuje wiele stylów kierowania i potrafi wybrać odpowiedni styl do realizowanego zadania oraz stosunków interpersonalnych między nim a członkami zespołu. Menedżer pełni cztery następujące funkcje: planuje, organizuje, przewodzi i kontroluje [Szewczuk 1998, s. 1099; Adamiec i Kożusznik 2000, s. 210; Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 305]. Wynikające z nich działania i konsekwencje nie zawsze ułatwiają utrzymanie dobrych relacji z podwładnymi. Kierownik zatem powinien umieć oddzielić swój stosunek do podwładnego od oceny i wykonywanych przez niego działań. H.J. Reitz twierdzi, że dobry menedżer musi być twardy, aby móc wygrywać, ale nie na tyle twardy, żeby kopać leżącego, gdyż dobre stosunki międzyludzkie rozwijają się na sile, a nie na słabości [Reitz 1977, s. 21; Kowalewski 1984, s. 26].

F.E. Fiedler i M.M. Chemers również zauważyli, że członkowie grupy oddają część swojej autonomii i niezależności w zamian za pewne korzyści, których nie mogliby osiągnąć sami. Kierownik, który nie rozumie, że jego władza wypływa ze zgody podwładnych, skazany jest na nieudolność [Fiedler i Chemers 1974, s. 10; Kowalewski 1984, s. 33] i nigdy nie osiągnie własnej satysfakcji ani dobrych wyników pracy podwładnych, a w konsekwencji aprobaty przełożonych.

Wszystkie wymienione teorie dotyczące osoby menedżera, jego obowiązków i umiejętności sprowadzają się do próby określenia jednostki, która poradzi sobie z kierowaniem w każdej organizacji i sytuacji. Badania R. Strogdilla i rzeczywistość jednak pokazują, że pomimo niesamowitych zdolności i bardzo dobrego wywiązywania się ze swoich obowiązków, menedżer pracujący w danej firmie na danym stanowisku może się zupełnie nie sprawdzić i ponieść porażkę na innym stanowisku w tej samej firmie lub na podobnym stanowisku w innej. Taki przypadek jest spowodowany tym, że każdy człowiek dostosowuje się do określonych warunków swojej aktywności zawodowej, a każdy zmieniający się czynnik może powodować pogorszenie sprawności jego działania. W przypadku kierownika, mogą to być wszystkie zmiany w organizacji, zmieniająca się sytuacja gospodarcza czy choćby zmiana stanowiska lub miejsca pracy. Menedżer z właściwymi predyspozycjami będzie próbował dostosować się do zmian i będzie dążył do właściwego wykonywania swoich obowiązków oraz realizacji powierzonych mu zadań pomimo przeciwności [Strogdill 1948, s. 64; Encyklopedia Organizacji i Zarządzania 1982, s. 536; Manteuffel 1983, s. 187]. Właśnie takim ludziom powinno się powierzać prowadzenie grupy podwładnych, gdyż mają oni duże szanse na realizację celów przedsiębiorstwa przy odnoszeniu minimalnych porażek.

1.2. Kierowanie

Mimo że w literaturze i języku potocznym stosuje się zamiennie pojęcia kierowanie i zarządzanie, to w rzeczywistości mogą występować między nimi znaczące różnice. Pojęcie kierowanie możemy interpretować jako kierowanie ludźmi, personelem, kadrami, zespołami ludzkimi, firmą czy giełdą. Oznacza ono również nadawanie kierunku i wskazywanie komuś sposobu postępowania. Zarządzanie odnosi się do finansów, inwestycji, produkcji czy zasobów pracy [Doroszewski 1981, s. 249; Kozak 1998, s. 63; Milian 2000, s. 123; Penc 2000, s. 53-54].

Działanie menedżera polegające na jego oddziaływaniu na podwładnych można scharakteryzować na podstawie czterech następujących zmiennych:

- osobowości oddziałującego, jego potrzeb, postaw i doświadczenia,
- osobowości jednostek, na które oddziałuje, ich potrzeb, postaw i oczekiwań,
- właściwości strukturalnych systemu społecznego, w którym zachodzą próby oddziaływań,
- warunków brzegowych sytuacji, w ramach której zachodzą działania [Mroziewski 2005, s. 47].

Warto zwrócić uwagę na teorię K. Kälina i P. Müri, którzy interpretują kierowanie jako szczególny rodzaj komunikacji międzyludzkiej, przez którą w sposób świadomy i zamierzony wpływa się na zachowanie jakiegoś zespołu roboczego.

Według tej teorii kierowanie to także stawianie celów, organizowanie, koordynowanie i kontrola procesów oraz troska o dobro jednostki [Kälin i Müri 1998, s. 13].

Pracę kierowniczą od pracy nieuznawanej za kierowniczą można odróżnić po tym, że osoba wykonująca ją prowadzi działania związane z podejmowaniem decyzji o postępowaniu innych osób i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowość. To właśnie czynnik odpowiedzialności różni pracę kierowniczą od pracy doradcy czy eksperta [Manteuffel 1983, s. 184; Mroziewski 2005, s. 21].

Wielu autorów w publikacjach podjęło się zdefiniowania pojęcia „kierowanie". J. Zieleniewski interpretuje kierowanie w dwóch kategoriach. Pierwsza z nich mówi, że kierowanie w szerokim znaczeniu należy rozumieć jako działanie mające na celu spowodowanie funkcjonowania innych rzeczy zgodnie z założeniem tego kto kieruje. Kategoria druga przedstawia węższe znaczenie kierowania ludźmi i opisuje je jako działanie zmierzające do spowodowania wykonania zadania zgodnie z założeniem tego kto nimi kieruje [Zieleniewski 1982, s. 380-381; Kowalewski 1984, s. 35; Pisarska 1994, s. 8; Kozak 1998, s. 63; Mroziewski 2005, s. 20; Potocki 2005, s. 205].

J. Zieleniewski wyróżnił pięć etapów zorganizowanego działania kierownika:
- uświadomienie sobie celu działania i powiadomienie o nim członków zespołu,
- planowanie realizacji zadania,
- pozyskanie i rozmieszczenie zasobów umożliwiających realizację zadania,
- stworzenie sytuacji motywacyjnej dla osób wykonujących zadania,
- nadzór i kontrola.

Autor ten wymienia również główne obowiązki menedżera:
- odpowiednie planowanie i podział zadań wykonawczych,
- spowodowanie, aby zachowanie pracowników zmierzało do realizacji zadań w ramach organizacji,
- stworzenie członkom zespołu odpowiednich warunków do wykonania zadań,
- właściwa organizacja pracy własnej,
- pobudzenie podwładnych do rozwijania twórczych elementów ich pracy,
- konsekwentna kontrola przebiegu realizacji założonych zadań,
- wdrożenie pracowników do dokładnego wykonywania instrukcji,
- pobudzanie podwładnych do rozwijania twórczych elementów ich pracy,
- stymulowanie rozwoju kwalifikacji zawodowych i awansu życiowego członków zespołu poprzez ich kształcenie, pomoc i opiekę [Zieleniewski 1965, s. 402-405; Kozak 1998, s. 64; Potocki 2005, s. 206].

L.H. Haber zauważył, że kierowanie to nie tylko eksponowanie stanowiska, a w konsekwencji i pozycji, ale również przewodzenie, czyli umiejętne wpływanie na zachowanie personelu i nawiązanie współpracy w sposób bezpośredni i na partnerskich zasadach [Haber 1996, s. 126-127; Potocki 2005, s. 205], co jest niezwykle cenione przez wielu pracowników, którzy w zamian rewanżują się wydajną pracą i rzetelnym wykonywaniem swoich obowiązków.

Podobnie J. Penc interpretując termin kierowanie jako działanie na kogoś lub na coś w celu wywołania oczekiwanego zachowania zauważa, że działanie to przejawia się w pobudzaniu i koordynowaniu wysiłków wszystkich współpracujących w zespole osób w celu sprawnego i oszczędnego osiągnięcia lepszego efektu. Według tego autora kierowanie w przedsiębiorstwie również kojarzy się z pewnego

rodzaju więzią osobistą między menedżerem a podwładnymi [Penc 2000, s. 11, 54].

Można zatem podsumować powyższe teorie kierowania, ujmując je w definicję mówiącą, że kierowanie to sztuka realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi. Jest to proces dobrowolnego lub wymuszonego ograniczenia swobody działań ludzi, w celu realizowania osiągnięcia powodzenia działania zbiorowego. Istotą jest w tym przypadku koordynacja zbiorowych wysiłków na odpowiednim poziomie zapewniającym wykonanie powierzonych zadań. Kierowanie, to również proces wpływów interpersonalnych, sztuka mobilizowania i pobudzania energii oraz inteligencji wszystkich osób mających się przyczynić do realizacji zadań w przedsiębiorstwie oraz do zapewnienia pomyślności jego rozwoju, jak również stwarzanie warunków do osiągania sukcesów i satysfakcji grup i jednostek pracujących w danej organizacji [Kożusznik 1985, s. 19; Penc 2000, s. 55; Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 305].

Kierowanie powinno być efektywne i prowadzić do pożądanego stopnia realizacji celu, co wiąże się z osiągnięciem pewnej doskonałości. Efektywne kierowanie musi się zatem opierać na racjonalnych decyzjach podejmowanych przez menedżerów, ale po konsultacji z podwładnymi. Kierownik musi w tym przypadku decydować zarówno o własnym działaniu, jak i działaniu pracowników i ponosi za to odpowiedzialność. Należy zwrócić uwagę, że na sytuację kierowania składają się:

- inni ludzie będący w pewnej mierze środkami działania menedżera,
- zadania, które nie mogą być realizowane jednoosobowo,
- określone reguły współdziałania,
- organizacja w ramach której odbywa się zbiorowa działalność, za której wyniki odpowiada kierownik.

Samą sytuację kierowania kształtują trzy zmienne:

- pozycja i zakres władzy kierownika mierzone jego uprawnieniami,
- struktura zadania,
- gotowość grupy do poddania się wpływom menedżera [Penc 2000, s. 59, 147].

Badania dotyczące stylów kierowania wskazują, że efektywność kierowania zależy od trzech różnych wymiarów:

- stylu kierowania,
- zadania realizowanego przez grupę,
- motywacji pracowników [Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 322].

Efektywność kierowania, czyli między innymi dobór odpowiedniego stylu kierowania do danej sytuacji zależy zatem od:

- charakteru stosunków interpersonalnych między menedżerem a członkami grupy,
- stopnia trudności zadania i zakresu władzy kierownika,
- gotowości podwładnych do podjęcia odpowiedzialności za własne decyzje,
- zainteresowania podwładnych rozwiązaniem zadania,
- poziomu tolerancji podwładnych na niejasność i niejednoznaczność [Adamiec i Kożusznik 2000, s. 208].

Uwzględniając wszystkie wymienione elementy, efektywne kierowanie zespołem opiera się na ciężkiej pracy menedżera prowadzącej do skoordynowania wszystkich aspektów w odpowiednich wymiarach i we właściwym natężeniu. Wymaga to od menedżera pewności siebie i zaufania do własnego doświadczenia oraz posiadanych umiejętności. Podejmując jednak tak rozbudowane wyzwania, kierownik ma szansę zdobyć nowe doświadczenia i nauczyć własnych podwładnych skutecznego działania i odnoszenia sukcesów.

Inny sposób kierowania zespołem przedstawia T. Pszczołowski. Autor ten opisuje kierowanie jako działanie polegające na stwarzaniu sytuacji nęcących lub przymusowych. W pierwszym przypadku występuje możliwość wyboru, ale jeśli ten wariant zostanie wybrany, to osobie dokonującej go będzie lepiej niż gdyby tego wariantu nie wybrała. W sytuacji przymusowej również istnieje możliwość wyboru. Jeśli osoba nie wykona zadania, będzie jej tak źle, że lepiej będzie dla niej wykonać zadanie [Pszczołowski 1978, s. 239; Mroziewski 2005, s. 21]. Właśnie tego typu działania stosowane przez przełożonych często opisują podwładni, którzy sami twierdzą, że jest to metoda zmuszania ich do pracy i wykonywania dodatkowych obowiązków. Jest to metoda niezwykle skuteczna, ale po pewnym czasie wywołuje u pracowników lęki i frustracje oraz niechęć do przebywania w miejscu pracy.

K. Kaczmarczuk przedstawia kierowanie w podejściu sytuacyjnym jako zwarty system powiązanych ze sobą procesów, takich jak: wymiana, społeczny wpływ, funkcjonalne zachowania czy percepcja, które stanowią jego strukturę [Kaczmarczuk 1986, s. 67; Mroziewski 2005, s. 22].

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel opisują kierowanie jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji, jak również wykorzystanie wszystkich innych zasobów firmy dla osiągnięcia zamierzonych celów [Stoner i Wankel 1992, s. 23; Stoner i Wankel 1996, s. 23; Penc 2000, s. 101; Potocki 2005, s. 205].

Wszystkie te teorie sprowadzają się do wspólnego mianownika, którym jest menedżer jako osoba planująca zadania, przewodząca podwładnym oraz motywująca ich do działania i wreszcie kontrolująca przebieg procesu mającego na celu realizację zadania.

Można zatem powiedzieć, że kierowanie jest procesem składającym się z czterech rodzajów działań podejmowanych przez kierowników. Pierwszym z nich jest planowanie, podczas którego menedżer wyznacza cele przedsiębiorstwa i najlepszą drogę ich realizacji. Plany pozwalają między innymi na racjonalne rozplanowanie zadań dla jednostek administracyjnych w firmie i zaplanowanie środków na ich realizację. Drugim rodzajem działań jest organizowanie, polegające na skutecznym wykonaniu założeń, wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie i zapewnieniu oraz wyszkoleniu obsady na potrzebnych stanowiskach. Trzecim rodzajem działań podejmowanych przez kierowników jest przewodzenie, które polega na zmierzaniu do realizacji założonych celów. Zadaniem menedżera jest zmotywowanie zespołu do chętnego i skutecznego wykonania powierzonego zadania. Wreszcie czwartym rodzajem działań kierowników jest kontrolowanie mające na celu sprawdzenie, czy prace przy realizacji celu przedsiębiorstwa przebiegają zgodnie z przewidywaniami. Wszystkie wymienione funkcje mogą występować w dowolnej kolejności

i powtarzać się w dowolnej liczbie, w zależności od potrzeby przy realizacji zadania [Stoner i Wankel 1992, s. 33-34].

Kierowanie, to społeczne działanie, wynikające z podziału pracy pomiędzy różnych wykonawców i podporządkowania opartego na władzy, które zmierza do spowodowania przez menedżera pożądanych zachowań podwładnych w celu osiągnięcia ustalonych zamierzeń. Kierowanie jest zatem dynamicznym procesem, który nie ma uporządkowanego wzorca, dotyczącego bezpośredniego oddziaływania kierownika na członków zespołu realizujących cele przedsiębiorstwa. Proces ten jest ciągły, ale ulega zmianom związanym z niestabilnością czynników sytuacyjnych występujących w organizacji i poza nią [Goleman 1997, s. 237; Karna 2001, s. 382–383; Mroziewski 2005, s. 23; Potocki 2005, s. 204]. Efektywne kierowanie powinno zatem polegać na gotowości do działania i wykorzystywaniu umiejętności nadążania za pojawiającymi się zmianami oraz dostosowywaniu do nich własnych działań i działalności podwładnych.

1.3. Style kierowania

Ze względu na rozwój nowych nauk dotyczących różnych aspektów dostrzegania człowieka jako osoby funkcjonującej w firmie i biorącej udział w różnego rodzaju interakcjach z innymi pracownikami, wzrosło również zainteresowanie technikami kierowania stosowanymi przez menedżerów wobec podwładnych. W Polsce jest to stosunkowo nowy temat zainteresowania wielu badaczy.

Obecnie istnieje wiele teorii opisujących, czym właściwie jest styl kierowania, jakie są jego rodzaje i skuteczność przejawiająca się w efektywnym kierowaniu podwładnymi i odnoszeniu sukcesów z tym związanych. Jedna z definicji mówi, że stylem kierowania nazywamy utrwalony i ściśle określony repertuar sposobów, za pomocą których menedżer oddziałuje na swoich podwładnych w celu uzyskania pożądanego zachowania się [Chmielak i Jermakowicz 1982, s. 57].

Pojęcie „styl kierowania" uważane jest za jedno z podstawowych w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania, pomimo to nie jest rozumiane jednoznacznie. Można wyróżnić cztery podstawowe różnice w interpretacji tego terminu:

- pojęcie styl kierowania i kierowanie są spokrewnione synonimicznie i określają podmiotowo różne sposoby kierowania,
- pojęcie styl kierowania stosowane jest równorzędnie z pojęciem styl zarządzania,
- styl kierowania rozumiany jako element szeroko rozumianego systemu kierowania,
- styl kierowania utożsamiany z technikami zarządzania [Banaszyk i Fimińska – Banaszyk oraz Stańda 1997, s. 124].

W popularnym znaczeniu pojęcie „styl" oznacza sposób pracy czy postępowania, natomiast „sposób" przedstawiany jest jako określona metoda lub forma wykonywania jakiejś czynności. Najbardziej odpowiadającymi „stylowi" wyrazami bliskoznacznymi są: metoda, taktyka i strategia, gdzie metoda rozumiana jest jako świadomy i konsekwentnie stosowany sposób działania w celu osiągnięcia zamierzonego celu. Taktykę określa się jako sposób czy metodę działania, mającą doprowadzić do osiągnięcia zaplanowanego celu lub postępowanie według konkret-

nego planu. Strategia opisywana jest jako dział sztuki wojennej obejmującej przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości, składającej się z poszczególnych kampanii i bitew [Mroziewski 2005, s. 55].

Na styl kierowania składają się różne techniki kierowania w postaci zestawów bodźców, za pomocą których menedżer oddziałuje na członków swojego zespołu. Każdy przełożony stosuje wiele technik kierowania jednocześnie, a tym samym w różny sposób oddziałuje na podwładnych. Ogół stosowanych przez danego menedżera technik kierowania tworzy jego styl kierowania. Z kolei styl kierowania zwierzchnika może być rozumiany jako narzędzie pobudzania podwładnych do działania. Przełożeni oddziałują na sytuację pracowników i tworzą bodźce, które wywołują u osób kierowanych motywy do działania zgodnego z celami menedżera [Januszek i Sikora 1995, s. 20; Mroziewski 2005, s. 56; Wyszkowska 2009, s. 117]. Można zatem przyjąć, że styl kierowania to całokształt stosunków występujący między menedżerem a jego podwładnymi, które uzależnione są od osobowości kierownika i jego pozycji oraz sytuacji przedsiębiorstwa. W tym przypadku ujęte są wszystkie systemy metod i techniki stosowane względem podwładnych [Osmelak 1992, s. 87–88; Potocki 2005, s. 215].

Na przestrzeni kilku ostatnich lat temat badania i określania stylów kierowania stał się bardzo popularny. Powstało wiele teorii dzielących style kierowania na różne sposoby.

D. McGregor i S. Kowalewski rozróżniają pojęcia „stylu kierowania" i „strategii kierowania". Autorzy ci proponują, aby w literaturze przedmiotu posługiwać się tym drugim pojęciem. Uważają oni, że styl kierowania każdy przełożony wypracowuje sobie na swój użytek, nierzadko metodą prób i błędów przez przypadkowo zebrane doświadczenia, stopniowo popadając w pewne szablony i nawyki. Styl rozumiany w ten sposób pochodzi od cech osobowych. Strategia kierowania jest natomiast opisana przez autorów jako świadomie i planowo stosowana metoda, powstała na podstawie krytycznej refleksji i uporządkowanej wiedzy [McGregor 1960, s. 29; Kowalewski 1984, s. 21; Mroziewski 2005, s. 56].

Cz. Sikorski charakteryzuje styl kierowania jako sposób sprawowania władzy kierowniczej, czyli utrwalony poprzez praktykę zestaw metod kierowania ludźmi, które pozostają w dość ścisłym związku z cechami osobowości kierującego [Sikorski 1986, s. 113; Mroziewski 2005, s. 56].

Inny opis stylu kierowania zakłada, że jest to sposób oddziaływania menedżera na członków podlegającego mu zespołu, który jest utrwalony w jego zachowaniu, ma wpływ na zespół i osiągane przez niego wyniki. W węższym znaczeniu styl kierowania jest w tym przypadku charakteryzowany jako styl pobudzania lub styl sprawowania władzy kierowniczej [Pomykało 1995, s. 962-963; Mroziewski 2005, s. 57].

J. Penc pisze, że styl kierowania, to względnie trwały i powtarzalny sposób oddziaływania zwierzchnika na członków jego zespołu w celu pobudzenia i koordynacji ich działania zespołowego, zmierzającego do realizacji zadań stojących przed przedsiębiorstwem. Jest to innymi słowy sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych, który utrwala się w metodach i technikach pracy kierownika i ma wpływ na zachowania organizacyjne oraz wyniki pracy [Penc 1997, s. 427; Mroziewski 2005, s. 57].

W licznej literaturze przedmiotu można znaleźć najczęściej wymieniane czynniki wpływające na formowanie się stylu kierowania, są to między innymi:
- typ organizacji,
- charakter pracy,
- osobowościowe cechy menedżera,
- osobowość podwładnych,
- kwalifikacje i cele podwładnych,
- struktura organizacji [Kozak 1998, s. 66].

Wymienione czynniki oraz sposób pracy menedżera będą warunkowały styl kierowania stosowany w stosunku do podwładnych. Przełożony skupiający się na mikro zarządzaniu w postaci codziennego planowania, każdemu pracownikowi, dnia pracy może nie mieć czasu na dbanie o jakość wykonywanych zadań, kontakty międzyludzkie czy wykonywanie własnych obowiązków związanych z pracą zespołu czy realizowaniem celów przedsiębiorstwa. Niektórzy podwładni wręcz wymuszają na przełożonym właśnie taki sposób pracy. Jednak kiedy menedżer pozna swoich pracowników i zorientuje się, co jest dla nich ważne i motywujące może zająć się makro zarządzaniem w postaci dbania o realizację celów zespołu i przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie mocnych stron podwładnych i szkolenia ich w indywidualnie potrzebnych zakresach.

W literaturze przedmiotu pojawiło się wiele prób określenia stylów kierowania jako sposobów pracy menedżera z podwładnymi. Niektóre z nich są bardziej rozbudowane a inne mniej, jednak wszystkie podkreślają różnorodność czynników, które w danym opisie stają się znamienne.

Jak podają C.S. Sikorski i A. Potocki w latach czterdziestych dwudziestego wieku badacze R. White i R.L. Lippit utworzyli pierwszą klasyfikację stylów kierowania. Dzięki ich badaniom zostały wyróżnione trzy style kierowania uznane za klasyczne: autokratyczny, demokratyczny i bierny [Sikorski 2001, s. 89; Potocki 2005, s. 217]. Wszystkie trzy funkcjonują w klasyfikacjach stylów kierowania do chwili obecnej.

Autorzy opisali menedżera autokratę, jako osobę uważającą się za jedyną mającą odpowiednie predyspozycje do podejmowania właściwych decyzji i wskazali, że jest to osoba, która tylko w niewielkim stopniu pozwala podwładnym podejmować decyzje. Przełożony autokrata wydaje bezpośrednie polecenia i kontroluje ich realizację. Menedżer stosujący ten styl motywuje swych podwładnych strachem przed nim samym bądź narzuconymi przez siebie sankcjami. Kierownik autokrata utrzymuje dystans w stosunkach z członkami grupy i nie uczestniczy w realizacji jej zadań [Potocki 2005, s. 217; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska 2008, s. 106]. Jest to bardzo często spotykany styl kierowania i w wielu sytuacjach, w różnych przedsiębiorstwach nadal bardzo dobrze się sprawdza.

Menedżer reprezentujący demokratyczny styl kierowania przed podjęciem decyzji prosi o opinie swoich podwładnych i bierze je pod uwagę. Stara się także dbać o dobre stosunki interpersonalne i atmosferę pracy. Chętnie deleguje uprawnienia w dół, motywuje podwładnych, nagradzając ich i chętnie uczestniczy w pracy zespołu [Potocki 2005, s. 217; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska

2008, s. 106]. Swoim postępowaniem menedżer może motywować podwładnych do pracy i pomóc im we własnym rozwoju.

Kierownik stosujący bierny styl kierowania, nazywany również stylem nieingerującym lub „laseferystycznym", wykazuje bierną postawę wobec swojej funkcji i powierzonych mu zadań. Przełożony ten unika podejmowania decyzji, cedując to zadanie na swoich podwładnych i nie uczestniczy w realizacji zadań postawionych przed zespołem [Potocki 2005, s. 217; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska 2008, s. 106]. Ten styl kierowania jest również bardzo często spotykany w polskich przedsiębiorstwach. Z analizy wywiadów przeprowadzonych z menedżerami wynika, że jego stosowanie zwykle podyktowane jest bardziej czynnikami zewnętrznymi niż wewnętrznymi.

W latach trzydziestych ubiegłego stulecia przeprowadzono badanie stylów kierowania w grupach chłopców. Podczas badania sprawdzano reakcję dzieci na trzy różne sposoby zachowania się instruktorów. Zastosowano style: autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący. Wyniki przedstawione przez autorów pokazały, że zastosowanie stylu autokratycznego wzmocniło uległość w zachowaniu jednostek oraz wzbudzało niezadowolenie, nieufność i wrogość wśród członków grupy. Dzieci kierowane autokratycznie wykazywały mało wyobraźni i inicjatywy. Ilość pracy wykonanej przez dzieci była w tej grupie największa, mimo że ustawała, kiedy opiekun opuścił pomieszczenie. Kierowanie demokratyczne spowodowało powstanie dyskusji, wzmocniło przyjacielskie stosunki i najbardziej motywowało do pracy o wysokiej jakości. Oryginalność wykonania zadania i wydajność pracy była trochę niższa niż w zespole kierowanym autokratycznie. Styl nieingerujący nie dał dobrych rezultatów pod jakimkolwiek względem. Przeprowadzenie powyższego badania było pierwszą próbą klasyfikacji stylów kierowania i spowodowało, że zaczęto traktować demokratyczny styl kierowania jako odpowiedni dla większości sytuacji kierowniczych. Pozwolono sobie na stwierdzenie, iż jeśli menedżerowie nauczą się sprawnie stosować ten styl kierowania wobec swoich podwładnych, to będą bardziej efektywni [Fox 1977, s. 17; Kieżun i Kwiatkowski 1977, s. 38-39; Kożusznik 1985, s. 25; Letkiewicz 2001, s. 44-45].

Koncepcję R.L. Lippita i R. Whitea rozwinął J.A.C. Brown, który wyodrębnił trzy rodzaje menedżerów autokratycznych: surowych, życzliwych i nieudolnych oraz kierowników demokratów i nieingerujących. Ich opisy przedstawił w następujący sposób:

- **kierownicy autokraci** – sami ustalają cele zespołu i zadania prowadzące do ich realizacji oraz dzielą pracę między podwładnych według własnego uznania. Motywują pracowników głównie wydając polecenia w formie rozkazów, samodzielnie udzielają nagan i przydzielają nagrody. Przełożeni ci utrzymują dystans w stosunku do pracowników i nie uczestniczą w pracy zespołu przy realizacji powierzonych zadań, nie dopuszczają do dyskusji na temat wydawanych poleceń,
- **kierownicy autokraci surowi** – władzę swoją opierają na przymusie i zastraszeniu podwładnych. Są apodyktyczni, ale sprawiedliwie stosują narzucone zasady, działają według sztywnych reguł i nie delegują uprawnień, gdyż chcą mieć jak najwięcej władzy w swoich rękach. Nie lubią okazywania przez pracowników samodzielności, ludzie boją się ich, nie są lubiani i często nie mają przyjaciół,

- **kierownicy autokraci życzliwi** – zdają sobie sprawę z odpowiedzialności moralnej za pracowników. Chcą stworzyć jak najlepsze warunki pracy dla swoich podwładnych, jednak sami decydują, co jest dla nich dobre i oczekują ich wdzięczności za to, co im dają. Są osobami surowymi wobec pracowników, oprócz kar stosują też nagrody, ale tylko w stosunku do posłusznych członków zespołu. Stosują zasadę „dziel i rządź" i pod pozorem życzliwości rządzą despotycznie,
- **kierownicy autokraci nieudolni** – są despotyczni i nieobliczalni, a ich zachowanie jest uzależnione od nastroju i emocji. Nie mają kwalifikacji zawodowych, w swoim mniemaniu są nieomylni w podejmowaniu decyzji, nieobliczalność ich decyzji powoduje straty w przedsiębiorstwie, kłamią i nadużywają władzy,
- **kierownicy demokraci** – kierują zespołem nie ograniczając jego inicjatywy i samodzielności. Ważniejsze decyzje uzgadniają z członkami zespołu, omawiają z nimi plan i sposoby realizacji zadania, popierają innowacje oraz ulepszenia i są akceptowani przez pracowników. Zachęcają zespół do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji dotyczących ustalania celów i rozdziału prac podczas realizacji powierzonych zadań, wiedzą, że ich rolą jest koordynowanie pracy własnego zespołu i delegują uprawnienia w taki sposób, żeby podczas ich nieobecności zespół mógł sprawnie realizować zadanie. Zwierzchnicy ci często komunikują się z podwładnymi, starają się wyeliminować wszystkie bariery utrudniające komunikację wewnątrz zespołu i chętnie uczestniczą w realizacji celów, zwykle posiadają w grupie również autorytet nieformalny,
- **kierownicy nieingerujący**, nazywani również uchylającymi się lub pseudodemokratami – stosują zasadę laissezfaire, pozostawiają członkom zespołu dużą swobodę w planowaniu oraz organizowaniu realizacji zadań i sami starają się nie podejmować decyzji. Menedżerowie ci nie tylko nie uczestniczą w działaniu grupy, ale również nie potrafią tego działania koordynować. Kiedy plan realizacji zadania jest zagrożony, odwołują się do pracowników, informują ich o trudnościach, zasięgają rad i nie żałują obietnic, których zwykle nie realizują [Brown 1962, s. 242-272; Kieżun i Kwiatkowski 1977, s. 59-60; Ostapczuk 1981, s. 184-195; Sikorski 1986, s. 115; Bugiel 1987, s. 158-160; Pisarska 1994, s. 29; Kieżun 1997, s. 155-156; Kozak 1998, s. 67; Penc 2000, s. 148-149; Letkiewicz 2001, s. 44-45; Mroziewski 2005, s. 88; Terelak 2005, s. 65-66; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska 2008, s. 106].

Polscy badacze również podjęli się próby wyróżnienia stylów kierowania. A. Sieradzki wyróżnił pięć podstawowych stylów kierowania:

- **demokratyczny**, gdzie prawo do podejmowania decyzji ma grupa,
- **nakazowy**, gdzie menedżer samodzielnie podejmuje decyzje i przekazuje je do wykonania swoim podwładnym,
- **perswazyjny**, gdzie menedżer samodzielnie podejmuje decyzje, ale wyjaśnia powód ich podjęcia załodze i przekonuje podwładnych o ich słuszności,
- **konsultatywny**, gdzie menedżer wysłuchuje opinii podwładnych zanim podejmie ostateczną decyzję,
- **partycypacyjny**, gdzie podwładni aktywnie uczestniczą w podejmowaniu decyzji [Sieradzki 1997, s. 10; Potocki 2005, s. 217].

J. Zieleniewski stworzył złożoną klasyfikację stylów kierowania, używając do tego wyznaczników, takich jak: zlecenia, bodźce i argumenty. Autor przyjął, że każdy składnik stylu kierowania jest w różny sposób widoczny, co umożliwia zidentyfikowanie kilkudziesięciu stylów kierowania, z których dwa: dyrektywny/autokratyczny i integratywny uznano za podstawowe. Autor ten przedstawia wyszczególnione przez siebie style kierowania, przypisując do nich sytuacje, w których każdy z wymienionych stylów wydaje się najwłaściwszy. Według J. Zieleniewskiego autokratyczny styl kierowania (zbieżny w opisie z teorią J.A.C Browna) charakteryzuje się tym, że kierownik określa zarówno zadania podwładnych, jak i sposób ich wykonania. Stawia on podwładnym cząstkowe zadania, które mają doprowadzić do realizacji celu cząstkowego. W stylu tym najbardziej widoczne jest wydawanie przez przełożonego poleceń i rozkazów oraz towarzysząca im groźba sankcji. J. Zieleniewski wyróżnia jeszcze złagodzoną formę stylu autokratycznego, gdzie zwierzchnik do poleceń dołącza ich uzasadnienie. Autor ten twierdzi, że styl autokratyczny daje pozytywne rezultaty w określonych sytuacjach, kiedy wymagane jest natychmiastowe podjęcie decyzji. Jednak autokratyczny styl kierowania może być stosowany bez większych szkód tylko w sytuacjach, gdy rozpiętość kwalifikacji i formatu człowieka między menedżerem a podwładnymi jest bardzo duża. Innym stylem kierowania wyróżnionym przez tego autora jest styl, w którym przełożony stawia zadanie całościowe, określa podwładnym, jakie mają być rezultaty ich działania i pozostawia im swobodę w sposobie realizacji zadań. Integratywny styl kierowania wskazany przez tego badacza opiera się na kierowaniu przez doradzanie i pozostawianie członkom zespołu pełnej swobody w decydowaniu co do podejmowanych zadań i ich realizacji wraz z pełną za nie odpowiedzialnością [Kieżun i Kwiatkowski 1977, s. 64-65; Pisarska 1994, s. 32; Kieżun 1997, s. 159-160; Letkiewicz 2001, s. 47; Mroziewski 2005, s. 88].

S. Kozak przedstawił kolejną koncepcję wyróżniającą jako rozwinięcie teorii J.A.C. Browna jeszcze dwa dodatkowe style kierowania, zwiększając ich liczbę do pięciu:

- **styl autokratyczny** – który przynosi straty społeczne i moralne, pozbawia pracowników inicjatywy, samodzielności myślenia, poczucia odpowiedzialności za pracę, a u sprawujących władzę rozwija negatywne cechy, takie jak: podatność na dwulicowość, lizusostwo czy donosicielstwo podwładnych,
- **styl demokratyczny** – przy stosowaniu tego stylu ostateczne decyzje należą do przełożonego, jednak wysłuchuje on opinii podwładnych, włącza ich do działania, członkowie zespołu znają cel swojej działalności i dzięki temu lepiej i chętniej wykonują swoje zadania i obowiązki,
- **styl nieingerujący** – kierownik pozostawia zespół i nie ingeruje w jego działalność,
- **styl „dobry wujaszek"** – stosują go menedżerowie słabi, chcący wszystkim dogodzić, ale nie wiedzą jak to zrobić, aby mieć święty spokój, łatwo zmieniają zdanie, zaniedbują dyscyplinę pracy, dopuszczają do bałaganu, są złymi organizatorami, chcą uchodzić za demokratów, ale ich cechy stwarzają tylko pozory,
- **styl biurokratyczny** – przełożony usprawiedliwia i uzasadnia swoje decyzje wyłącznie przepisami [Kozak 1998, s. 68].

W. Kieżun, na podstawie polskich badań przeprowadzonych w latach sześćdziesiątych, wyróżnił trzy modele stylów kierowania:

- **model stylu autorytatywno-kolegialnego**, który charakteryzuje się nadmierną operatywnością, aktywnym udziałem w bieżącym procesie gospodarczym i tendencją do dużej centralizacji władzy, jednocześnie stosuje się w tym modelu daleko posuniętą partycypację osiąganą przez nadmierne organizowanie narad, odpraw czy konferencji. W tym przypadku występuje również tendencja menedżera do poszukiwania nieformalnego kontaktu interpersonalnego z podwładnymi,
- **model stylu racjonalno-demokratycznego** jest przez autora opisany jako kult fachowości, ładu organizacyjnego, racjonalnego korzystania z narzędzi, partycypacyjnej współpracy pod względem sprawności ekonomicznej. W tym stylu partycypacja polega na pozostawieniu swobody działania i podejmowania decyzji zarówno osobom wszystkich szczebli kierowniczych, jak i pracownikom wykonawczym. Ogólnie zakłada się, że każdy pracownik w ramach przyznanego mu zakresu działa maksymalnie samodzielnie,
- **model stylu pełnego uczestnictwa** [Kieżun 1997, s. 160-161; Letkiewicz 2001, s. 47].

Kolejną interesującą koncepcją jest zaproponowana przez D. McGregora teoria X i Y. Badacz ten w 1960 roku wyróżnił dwa założenia opisujące naturę człowieka, zawierające tezę, że ludzie mają wyobrażenie co do tego, jaki jest człowiek i działają zgodnie z tym wyobrażeniem.

Pierwsze założenie przedstawia styl kierowania typu X, zwany również teorią X, gdzie menedżer jest przekonany, że podwładni mają wrodzoną niechęć do pracy i za wszelką cenę jej unikają. W jego wyobrażeniu podwładni są leniwi i nie mają wysokich ambicji osobistych, za to cenią sobie spokój i bezpieczeństwo, co w konsekwencji prowadzi do konieczności przymuszenia podwładnych do pracy za pomocą różnych sankcji, zwykle o charakterze materialnym. Osoby te niechętnie przyjmują na siebie odpowiedzialność i preferują sytuację bycia kierowanym. Menedżer stosujący ten styl jest również przekonany, że jego personel nie ma odpowiednich kwalifikacji ani motywacji do działania, zatem czuje się w obowiązku kontrolowania każdego etapu wykonywania zadania i przełamywania naturalnej skłonności podwładnych do unikania pracy. Pracownicy odczuwają potrzebę bycia obserwowanym i na bieżąco ocenianym za pracę. Formalna struktura organizacji jest ściśle przestrzegana przez przełożonego stosującego ten styl, co powoduje, że pracownik poddany jest dyscyplinie pracy i pozbawiony jest jakiejkolwiek samodzielności, pomysłowości czy inicjatywy podczas wykonywania kolejnych zadań. Niezbędnym wydaje się w tym przypadku stosowanie stylu autokratycznego. Pracownicy lubią przy tym być grzecznie traktowani, nie lubią zmian i muszą być dostosowani do wykonywanej pracy, nie chcą się zmieniać i muszą być sterowani w czasie pracy [McGregor 1950, s. 6; McGregor 1960, s. 33-36; Kieżun i Kwiatkowski 1977, s. 60, 189; Kowalewski 1984, s. 12-22; Bugiel 1987, s. 162-163; Stoner i Wankel 1992, s. 84, 238; Bańka 1994, s. 27; Pisarska 1994, s. 30; Kieżun 1997, s. 156; Essien-Obot 1998, s. 182-183; Terelak 1999, s. 91; Adamiec i Kożusznik 2000, s. 205-206; Koźmiński i Piotrowski 2000, s. 329-330; Milian 2000, s. 97;

Penc 2000, s. 32; Letkiewicz 2001, s. 45; Kożusznik 2002a, s. 38; Robbins 2004, s. 97-98; Mroziewski 2005, s. 83; Potocki 2005, s. 219].

J.M. Pfiffner i F.P. Sherwood wyjaśniają tę teorię zauważając, że idea bezwzględnego i drobiazgowego podporządkowania podwładnych przełożonemu oparta jest na przedstawionych przez nich założeniach E. Mayo zaprezentowanych w jego hipotezie motłochu, na podstawie której stwierdzono, że w ludziach dominują instynkty zwierzęce, takie jak lenistwo, chciwość i skłonność do sięgania po to, co im się nie należy [Pfiffner i Sherwood 1960, s. 107; Kowalewski 1984, s. 13].

Przedsiębiorcą, który brał pod uwagę właśnie teorię X był H. Ford, który był przekonany, że przeciętny robotnik pragnie zatrudnienia, przy którym nie musi wysilać się fizycznie ani umysłowo [Liebfeld i Ford 1970, s. 259; Kowalewski 1984, s. 13].

Twierdzeniu zakładającemu, że ludzie są leniwi z natury sprzeciwiał się K. Davis, głosząc, że rzekome lenistwo nie wypływa z ludzkiej natury, lecz z przykrych doświadczeń nabytych w przeszłości [Davis 1977, s. 11; Kowalewski 1984, s. 14].

Drugie założenie opisuje styl kierowania typu Y, którego D. McGregor jest zdecydowanie zwolennikiem, gdyż stwarza on możliwość zaspokojenia większości potrzeb pracowników. Według teorii Y ludzie są z natury aktywni, samodzielnie ustalają cele i odczuwają zadowolenie oraz satysfakcję z ich wykonania. Ich działalność napędzana jest pragnieniem osiągnięcia osobistych i społecznych celów. Ludzie dążą do samodzielności i samorealizacji, która wyzwala w nich szerokie i niewykorzystane zasoby energii, są zdolni do samodzielnego kierowania i potrafią udoskonalać własne metody pracy. Podwładni, zgodnie z tą teorią, potrzebują poczucia, że mają prawo do odpowiedzialności za wykonywane zadania i możliwość poprawy własnych błędów, lubią zmieniać wszystko, potrzebują zmian, gdyż męczy ich monotonia. Zatrudnieni lubią znać sens i znaczenie swojej pracy, chcą być szanowani przez innych pracowników. Ludzie lubią pracować i bawić się w podobny sposób, stanowiska pracy muszą być dostosowane do ludzi, również w miarę doskonalenia ich kwalifikacji, powinni mieć dużo swobody, a menedżer powinien zachęcać ich do pracy i doradzać im. Styl kierowania typu Y opiera się na przekonaniu przełożonego, że praca jest potrzebą silnie odczuwaną przez ludzi, podobnie jak rozrywka czy odpoczynek. Teoria Y zakłada, że człowiek chce pracować i chce robić to dobrze, co powoduje, że z chęcią przyjmuje na siebie odpowiedzialność, wykazuje inicjatywę i samodzielność, lubi zadania trudne, aby móc wykazać się swoimi wiadomościami i umiejętnościami. Pracownik według teorii Y szuka wyzwań i odpowiedzialności, jak również identyfikuje się z postawionym przed nim zadaniem, chce być samodzielny. Jego wysoki poziom wyobraźni, pomysłowość, twórcze myślenie i inicjatywa pomagają w rozwiązaniu problemu w przedsiębiorstwie. Kierownik stosujący ten styl dostosowuje techniki zarządzania do kwalifikacji i poziomu motywacji swoich podwładnych. Ogranicza się on do przydzielania podwładnym ambitnych zadań, w razie potrzeby do udzielania rad i wskazówek oraz kontroli końcowych wyników. W konsekwencji pracownicy mają swobodę i mogą być elastyczni w działaniu, gdyż nie są ściśle podporządkowani przepisom wynikającym z ich formalnego statusu w przedsiębiorstwie. W takim przypadku kierowanie opiera się na zwiększeniu samodzielności i samokontroli pracowników, zwiększeniu ich partycypacji w podejmowaniu decyzji i powinno

opierać się na zasadach stylu demokratycznego. Do motywacji pracowników menedżer wykorzystuje bodźce niematerialne, dostosowane indywidualnie. Stosowane jest kierowanie oparte na formalnej hierarchii, delegowaniu uprawnień, partycypacji i udzielaniu fachowej rady [McGregor 1950, s. 33-36; Kuriloff 1966, s. 16; Ficner 1975, s. 44; Kieżun i Kwiatkowski 1977, s. 61, 189; Kowalewski 1984, s. 14-22; Bugiel 1987, s. 163; Stoner i Wankel 1992, s. 84, 238; Bańka 1994, s. 27-28; Pisarska 1994, s. 30-31; Kieżun 1997, s. 156; Essien-Obot 1998, s. 183; Terelak 1999, s. 91; Adamiec i Kożusznik 2000, s. 205-206; Milian 2000, s. 97; Penc 2000, s. 32; Koźmiński i Piotrowski 2000, s. 329-330; Letkiewicz 2001, s. 45; Robbins 2004, s. 97-98; Mroziewski 2005, s. 83; Potocki 2005, s. 220].

W nawiązaniu do teorii Y w 1972 roku powstała teoria Z, która jest przeciwstawna do statycznej koncepcji D. McGregora. Podstawowym jej założeniem jest stwierdzenie, że osobowość człowieka jest dynamiczna i dostosowuje się do zmieniających się wymagań otoczenia. Teoria Z jest interpretowana jako integracja adaptacyjna, która polega na utożsamianiu indywidualnych celów pracownika z zadaniami przedsiębiorstwa, motywuje to do pracy oraz stwarza możliwość dostosowania się do zmieniających się zadań i obowiązków pracownika. Próbowano dostosować niektóre z elementów japońskiej metody kierowania do warunków amerykańskich. Teoria ta pozwalała na włączenie elementów teorii Y, takich jak integracja zespołu, świadomość misji przedsiębiorstwa z równoczesnym wprowadzeniem nawiązania do idei consensusu w przedsiębiorstwach japońskich. Zakładano również autonomiczną autodyscyplinę opartą na identyfikacji emocjonalnej z przedsiębiorstwem [Pszczołowski 1978, s. 252; Kieżun 1997, s. 156; Mroziewski 2005, s. 83].

Rozważania D. McGregora zostały potwierdzone przez R. Likerta, który na podstawie przeprowadzonych badań wykazał korelację między sprawnością instytucji a stylem kierowania. Wyniki badań wskazały, że metoda „lekkiego nadzoru" jest efektywniejsza tam, gdzie pracownicy odczuwali mniejszą presję, rosła wydajność pracy, wystąpił też wysoki stopień korelacji między efektami pracy przedsiębiorstwa a postawą menedżerów zorientowanych na pracowników.

R. Likert podzielił style kierowania na autokratyczny i demokratyczny. Wyróżnił typowe orientacje dla menedżerów, które nazwał: przedmiotową, gdzie podkreślił nastawienie na zadania i podmiotową, w której podkreślił nastawienie na ludzi. Przełożeni reprezentujący orientację przedmiotową koncentrują się na nadzorowaniu dyscypliny pracy i kontrolowaniu podwładnych. Zwierzchnik koncentruje się na realizacji powierzonych mu zadań i absolutnie nie dba o cele oraz oczekiwania podwładnych ani o ich stosunek do pracy. Menedżerowie stosujący się do orientacji podmiotowej skupiają uwagę na problemach podwładnych, na udzielaniu im fachowej pomocy oraz przywiązują znaczenie do realizowanego celu, a nie metod pracy. Kierownik o orientacji podmiotowej dba o interesy i potrzeby członków swojego zespołu oraz realizację stawianych zadań. Koncepcja ta zakłada istnienie kontinuum między skrajnie przeciwstawnymi stylami kierowania. R. Likert przedstawia cztery odmiany stylu kierowania:

- **styl eksploatacyjno-autokratywny**, nazywany również stylem autokratycznym, stylem autorytarno-despotycznym lub opresyjno-autokratycznym, gdzie zwierzchnik stworzył klimat braku chęci komunikacji ze strony pracowników i brak wzajemnego zaufania. Władza tego typu uruchamia półformalne kanały łączności. Przełożony dyktuje podwładnym, co ma być zrobione i oczekuje na-

tychmiastowych rezultatów. Kierownik stosujący ten styl ma sztywno określony system kar i nagród, nie bierze pod uwagę pomysłów podwładnych i uważa, że należy kontrolować personel, aby dobrze wykonywał zadania,

- **styl życzliwy autorytatywny** nazywany również stylem autokratyczno-życzliwym lub paternalistycznym, stylem protekcjonalnym, autorytarnym i patronacko-autorytatywnym, w którym przełożony wykazuje podobną postawę do kierownika autokratycznego wobec pracowników, ale stara się nie okazywać im tego i stara się być dobrym kolegą. Zwierzchnik reprezentujący ten styl interesuje się sprawami zatrudnionych i uważa, że zadowolony pracownik będzie bardziej efektywny. Nie interesuje go jednak, co myślą, czują i uważają inni w związku z wydawanymi przez niego poleceniami. Przełożony wydaje polecenia w taki sposób, aby podwładni mieli wrażenie, że dostosował się do ich życzeń. Menedżer stosujący ten styl pozwala podwładnym na komentowanie decyzji podjętych przez niego. Daje im elastyczność w wykonywaniu zadań, stosuje nagrody w stosunku do osób wyróżniających się, podejmuje postawę protekcjonalną i pobudza aktywność członków zespołu poprzez inspirowanie ich do ubiegania się o łaskawość przełożonego, który może obdzielać dobrami,
- **styl konsultacyjny** lub konsultatywny – charakteryzuje się tym, że menedżer prosi podwładnych o opinię na temat jakiegoś problemu, konsultuje się z nimi przed podjęciem decyzji i bierze pod uwagę ich propozycje. Przełożony reprezentujący ten styl decyduje o sposobie wykonania zadania i motywuje członków zespołu nagrodami. Podwładni mogą omówić ze swoim zwierzchnikiem większość spraw związanych z ich pracą, kierownik deleguje na podwładnych swoje uprawnienia. Przełożony stosujący ten styl zakłada, że pracownicy lubią pracować i nie ma potrzeby ich kontrolować, przedstawia problem i opinię o nim, a następnie prosi podwładnych o zdanie, zebrane opinie analizuje i dopiero wtedy podejmuje decyzję,
- **styl grupowo-partycypacyjny** prezentowany również jako styl demokratyczny uczestniczący – wyrażający przekonanie menedżera, że zespół powinien uczestniczyć w podejmowaniu decyzji oraz że pracownicy są oddani i podporządkowani celom i zadaniom organizacji. Ten styl jest uznany przez R. Likerta za najkorzystniejszy. Polega on na wzbudzeniu aktywności i zaradności zbiorowej wszystkich członków zespołu w obrębie małych grup zachęconych do działania samorządowego. Według koncepcji tego stylu grupa ustala cele i podejmuje decyzje dotyczące pracy. Przełożony uwzględnia propozycje i opinie podwładnych, stosuje szeroki wachlarz nagród, wzbudza w podwładnych poczucie własnej wartości. Kontakty interpersonalne w tej grupie są otwarte, przyjazne i oparte na zaufaniu, a normy wyznaczone w celu pomiaru efektywności umożliwiają samoocenę podwładnych. Zwierzchnik charakteryzujący się stosowaniem stylu partycypacyjnego przedstawia problem i prosi podwładnych o rozwiązanie go, pracownicy nie znają opinii przełożonego, co ułatwia im przedstawienie własnego rozwiązania [Likert 1967, s. 26; Kieżun i Kwiatkowski 1977, s. 61; Kożusznik 1985, s. 31-33; Banaszyk i Fimińska-Banaszyk oraz Stańda 1997, s. 126-127; Kieżun 1997, s. 157; Adamiec i Kożusznik 2000, s. 206-207; Penc 2000, s. 150-151; Letkiewicz 2001, s. 46; Kożusznik 2002a, s. 124-125; Kożusznik 2002b, s. 146-147; Mroziewski 2005, s. 76, 89; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska 2008, s. 107; Khan 2010, s. 9].

W nawiązaniu do koncepcji R. Likerta, zajmującego się teorią organizacji, profesor psychologii Uniwersytetu w Teksasie, R.R. Blake i specjalistka w dziedzinie psychologii przemysłowej i organizacyjnej, J.S. Mouton, stworzyli własną teorię nazwaną siatką stylów kierowania. Ich zdaniem, styl kierowania zależy od tego, czy menedżer podczas pełnienia swojej funkcji zorientowany jest na zadania czy na ludzi oraz od natężenia tej orientacji. Opisywana siatka stylów kierowania ma dwa wymiary: oś pionowa określa natężenie troski o ludzi, a pozioma natężenie troski o produkcję i wyniki zespołu. Obie osie są jednocześnie skalami, gdzie 1 wskazuje na niskie natężenie występowania danej zmiennej, 5 mówi o średnim natężeniu, a 9 o bardzo wysokim natężeniu danej zmiennej. W ten sposób powstało 81 różnych stylów kierowania. W literaturze przedmiotu opisuje się pięć z nich i można spotkać się z różnymi ich nazwami:

- styl 1,1 – relaksowy, anemiczny, bierny, kierowanie zubożone, laseferystyczne lub nieingerujące,
- styl 1,9 – styl towarzyski, liberalny, klubowo-socjalny, maksymalna orientacja na ludzi, „klub społeczny",
- styl 9,1 – styl zadaniowy, dyrektywny, autokratyczny, klasyczny,
- styl 5,5 – styl „w pół drogi", mieszany, kompromisowy, przeciętny,
- styl 9,9 – styl zintegrowany, idealny, styl pracy zespołowej, kierowanie zespołowe, demokratyczne, pragmatyczne, partycypacyjny [Chmielak i Jermakowicz 1982, s. 64-65; Kożusznik 1985, s. 36; Pisarska 1994, s. 31-32; Kieżun 1997, s. 159; Koźmiński, Piotrowski 2000, s. 341-343; Penc 2000, s. 156-157; Stoner i Freeman oraz Gilbert 2001, s. 461; Robbins 2004, s. 252; Mroziewski 2005, s. 77; Potocki 2005, s. 221-222; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska 2008, s. 108-109].

Amerykański praktyk W.J. Reddin pod wpływem własnych obserwacji, doświadczenia w doradztwie znanym firmom w zakresie zarządzania i bacznemu studiowaniu i dyskusji z innymi teoretykami i badaczami tematu przedstawił w swojej koncepcji dwa podstawowe style kierowania: elastyczny i impulsywny. W tej koncepcji kryterium klasyfikacji była właściwa elastyczność podchodzenia kierownika do każdej sytuacji. Postępowanie elastyczne autor opisuje jako:

- tolerancję w sytuacjach niejasnych i swobodę w sytuacjach nieokreślonych,
- niewrażliwość na uroki władzy,
- gotowość do przyjmowania słusznych idei i brak dogmatycznego podejścia,
- altruizm i zainteresowanie sprawami innego człowieka.

Postępowanie impulsywne zostało scharakteryzowane jako:

- brak umiejętności organizowania,
- niezdecydowanie,
- uzależnienie się od innych,
- brak własnego zdania,
- łatwość ulegania wrażeniom [Reddin 1974, s. 167; Kieżun 1997, s. 158].

Jest to koncepcja rozwijająca „siatkę kierowniczą" R.R. Blake i J.S. Mouton. W.J. Reddin obok orientacji na zadania i na ludzi wyróżnił orientację na efektywność. Autor zakładał, że nie ma jednego stylu kierowania charakterystycznego dla danego przełożonego, menedżer musi dostosowywać go do zadania, sytuacji swoich

podwładnych i rzeczywistości, w jakiej aktualnie funkcjonuje organizacja. Style kierowania, które uznał za efektywne w niektórych sytuacjach wcale takie być nie muszą. Tak samo może być ze stylami kierowania przedstawionymi przez autora jako nieefektywne – w niektórych sytuacjach mogą również przynieść wysoką efektywność. Pod wpływem analizy wielu czynników i sytuacji powstała więc trójwymiarowa teoria nazwana skrzynką stylów kierowania, w której zawarto osiem stylów kierowania umieszczonych w obszarach niskiej lub wysokiej efektywności. W niskiej sferze efektywności badacz umieścił następujące cztery style:

- **bierny** (dezerter) – dla którego charakterystyczna jest minimalna troska zarówno o ludzi, jak i o zadania. Menedżer jest osobą pasywną, niezdolną do posiadania władzy i kontroli nad pracownikami ani nawet do koordynacji ich działań. Dezerter jako kierownik jest nieefektywny, bierny wobec wykonywanych przez siebie funkcji oraz w stosunku do członków zespołu,
- **altruistyczny** (misjonarz) – typowa jest wysoka troska o ludzi i niska o zadania. Charakteryzuje się tym, że przełożony stara się utrzymać przyjazne stosunki z podwładnymi i bardziej interesuje się tym niż realizacją zadań. Kierownik stosujący ten styl prowadzi dyskusje o problemach pracowników i firmy oraz ich rozwiązaniu, zaniedbując organizację pracy, akceptuje słabą wydajność i stara się zapobiegać konfliktom,
- **autokratyczny** (autokrata) – występuje niska troska o ludzi i wysoka o zadania. Ten styl jest charakterystyczny dla menedżerów dbających tylko o prawidłowe wykonanie zadań. Kierownicy ci mało uwagi przywiązują do stosunków interpersonalnych panujących w zespole,
- **kompromisowy** (kompromista) – charakteryzujący się średnią troską zarówno o ludzi, jak i o zadania. Kierownik reprezentujący ten styl zdaje sobie sprawę z konieczności zainteresowania się podwładnymi i zadaniami przez nich realizowanymi, a decyzje podejmuje zwykle dlatego, że jest do tego zmuszony. Osoba ta jest przekonana, że planowanie i realizacja zadań powinny opierać się na kompromisie. Przełożony stosujący ten styl uważa, że kompromis jest najlepszym rozwiązaniem dla osiągnięcia celów i łagodnie motywuje podwładnych do pracy.

W sferze wysokiej aktywności autor umieścił również cztery style:

- **biurokratyczny (biurokrata)** – typowa jest minimalna troska zarówno o ludzi, jak i zadania. Menedżer jest efektywny dzięki ścisłemu przestrzeganiu zasad i przepisów stosowanych w przedsiębiorstwie. Stara się nie komplikować swojej pracy „stwarzaniem problemów", lubi mieć możliwość stworzenia pomocniczych stanowisk administracyjnych wokół własnej osoby i najchętniej pracuje w działach, gdzie zmierzenie jego efektywności jest trudne,
- **promocyjny (inspirator)** – charakterystyczna jest wysoka troska o ludzi i niska o zadania. Osoba stosująca ten styl kierowania ufa wszystkim i stara się, aby dobra atmosfera pracy sprzyjała rozwijaniu umiejętności u podwładnych. Przełożony stosujący ten styl kierowania jest świadomy tego, że ludzie często nie wykorzystują w pracy wszystkich swoich możliwości, dlatego zna sposoby, aby zachęcić podwładnych do dawania z siebie więcej i wymaga, czym różni się od altruisty, poświęca wiele czasu na pracę z podwładnymi i dyskutuje z nimi o problemach,

- **autokratyczno-życzliwy (życzliwy autokrata)** – charakteryzujący się niską troską o ludzi a wysoką o zadania, jest odmianą stylu autokratycznego. Menedżer stosujący ten styl potrafi stawiać wymagania podwładnym bez wywoływania przy tym napiętej atmosfery, stawia przed personelem ambitne zadania i wiele od niego wymaga. Wykorzystując własne umiejętności indywidualne wpływa, na pracowników i własnym przykładem wyzwala w nich motywację do pracy,
- **realizacyjny (operatywny pragmatyk)** – typowa jest wysoka troska zarówno o zadania, jak i o ludzi. Zwierzchnik stosujący ten styl kierowania stara się wzbudzać zaangażowanie podwładnych poprzez pobudzanie ich zainteresowania, wdrażanie ich idei i uczestnictwo w dyskusjach. Rozumie, że pracownicy mają podwójną potrzebę zależności oraz niezależności i stara się ją zaspokoić. Menedżer stosujący ten styl kierowania stawia przed członkami zespołu duże i ambitne zadania, wymaga od pracowników wysokiej wydajności. Przełożony ten zna dobrze członków zespołu, co umożliwia mu indywidualne podejście do każdego z nich, jest zaangażowany w sprawy ludzi i aktywnie uczestniczy w realizacji zadań, wzmacniając we współpracownikach motywację do pracy [Reddin 1967, s. 13-15; Reddin 1974, s. 173-175; Warrick 1981, s. 158-162; Kożusznik 1985, s. 33-34; Martyniak 1999, s. 217; Penc 2000, s. 154-155; Johns i Moser 2003, s. 119; Mroziewski 2005, s. 81-82; Potocki 2005, s. 222-223; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska 2008, s. 110-111; Saeed 2011, s. 126;].

W.J. Reddin na podstawie wnikliwej analizy sytuacji i funkcjonowania wielu przedsiębiorstw, w których udzielał porad dotyczących wprowadzania innowacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, stworzył kwestionariusz mający na celu badanie w aktualnej sytuacji efektywności i stylu kierowania stosowanego wobec podwładnych. Wypełnienie kwestionariusza oraz analiza czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa miały na celu udoskonalenie pracy menedżerów w zakresie efektywności. W takim celu ten kwestionariusz został wykorzystany w opisywanym badaniu. Menedżerowie, którzy wzięli udział w badaniu mogli, po opracowaniu wyników, skonsultować je i omówić wnioski nasuwające się z analizy danych i wywiadu na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz uzyskać informacje, w jakim zakresie należy wprowadzić innowacje mające na celu zwiększenie efektywności pracy ich zespołu.

W kwestionariuszu stworzonym przez W.J. Reddina, w analizie wyników badania style kierowania przedstawiane są w następującej kolejności: realizacyjny, kompromisowy, autokratyczno-życzliwy, autokratyczny, promocyjny, altruistyczny, biurokratyczny i bierny.

Rozpatrując wszystkie powyższe teorie, można stwierdzić, że trudno jest określić, który ze stylów kierowania jest tym najbardziej pożądanym, gdyż jest wiele zmiennych warunkujących powodzenie za każdym razem innego z nich. Najważniejsze zatem jest to, aby stosowany styl kierowania przynosił efekty i zadowolenie dla menedżera i jego podwładnych w danym momencie, odpowiednim dla sytuacji zespołu i przedsiębiorstwa, co może pośrednio wpływać na sytuację ekonomiczno–finansową firmy. Potwierdzają to dane zebrane podczas badań przeprowadzonych przez R. Tannenbauma i W.H. Schmidta na Uniwersytecie w Ochio. Badacze prosili żołnierzy o opisanie swoich przełożonych. Dowódcy

w lotnictwie wojskowym USA, którzy uzyskali wysokie oceny pod względem nastawienia na potrzeby ludzi byli uważani za mniej skutecznych od dowódców kładących nacisk na zadania [Tannenbaum i Schmidt, 1973, s 166; Stoner i Freeman oraz Gilbert 2001, s. 459; Lok i Crawford 2004, s. 321].

Inne badania przedstawiają również niezbite dowody na to, że skuteczne kierowanie zależy od wielu zmiennych, między innymi od kultury organizacji i istoty zadań wykonywanych przez dany zespół. Podczas badań nie znaleziono jednej wspólnej cechy dla wszystkich efektywnych kierowników, nie określono również jednego stylu kierowania skutecznego we wszystkich sytuacjach [Letkiewicz 2001, s. 48; Stoner i Freeman oraz Gilbert, 2001, s. 462].

Autorzy R. Tannenbaum i W.H. Schmidt rozpatrując wyniki swoich badań, wyróżnili siedem stylów kierowania w zależności od sposobu podejmowania decyzji przez kierownika:

- **polecanie** – menedżer decyduje i ogłasza decyzję. Dochodzi do tego w sytuacji, kiedy przełożony uważa, że zespół nie ma nic do powiedzenia. Sam podejmuje decyzje, następnie oznajmia je członkom zespołu i określa co kto ma robić. Styl ten stosowany być powinien, gdy jest mało czasu na zespołowe decyzje,
- **sprzedawanie** – kierownik przekonuje podwładnych o słuszności swojej decyzji. Zachodzi, kiedy sytuacja wymaga szybkiego działania, a akceptacja podwładnych może przyśpieszyć realizację zadania, menedżer przedstawia korzyści płynące z takiej decyzji,
- **testowanie** – zwierzchnik przedstawia pomysły i zachęca do pytań. Stosowany jest w sytuacji, kiedy kierownik może przewidzieć reakcję zespołu, aby nie zostać zaskoczonym w momencie poinformowania podwładnych o decyzji menedżer powinien przedstawić propozycję i zapytać, czy podwładni się z nią zgadzają,
- **proponowanie** – menedżer przedstawia swoje decyzje zaznaczając, że mogą one ulec zmianie, zachęca podwładnych do przedstawiania własnych rozwiązań i przekonania przełożonego do zmiany decyzji,
- **konsultowanie** – stosowany, gdy zwierzchnik przedstawia zagadnienie, uzyskuje sugestie od podwładnych i podejmuje decyzję, styl charakterystyczny w sytuacjach, kiedy przełożony musi sam podjąć decyzję, ale woli wiedzieć, co podwładni myślą na ten temat, proponuje dyskusję i propozycję własnych pomysłów na rozwiązanie,
- **współpraca** – kierownik określa granice swobody decyzji podwładnych i wzywa ich, aby decydowali. Styl jest stosowany w sytuacji, kiedy menedżer chce otrzymać propozycje rozwiązania od zespołu, formułuje problem i daje go do rozwiązania z zastrzeżeniem, że polityka przedsiębiorstwa musi być zachowana,
- **delegowanie** – przełożony pozwala podwładnym działać w granicach określonych przez siebie, przedstawia problem i daje całkowitą swobodę podwładnym w znalezieniu rozwiązania zadania i przedstawieniu pomysłów menedżerowi [Matejko 1969, s. 120; Tannenbaum i Schmidt 1974, s. 167; Kieżun i Kwiatkowski 1977, s. 62; Kieżun 1997, s. 157; Kożusznik i Adamiec 1998, s. 164-165; Adamiec i Kożusznik 2000, s. 208-209; Kożusznik 2002a, s. 131-132; Kożusznik 2002b, s. 150–151; Mroziewski 2005, s. 92; Kowrygo i Górska-Warsewicz oraz Świątkowska 2008, s. 112].

Interesującą koncepcję przedstawiają również P. Hersey i K.H. Blanchard. Autorzy określili ją jako koncepcję przywództwa ewolucyjnego. Zakłada ona, że efektywność różnych stylów zachowań menedżerów jest zależna od stopnia dojrzałości członków zespołu. Dojrzałość ta oceniana jest na podstawie dwóch wymiarów: dojrzałości psychicznej i zawodowej. Pierwsza z nich rozumiana jest jako chęć do realizowania powierzonych zadań, a druga to zdolność do ich wypełniania. Autorzy koncepcji wyróżnili cztery stany dojrzałości członka zespołu i stosowne sposoby formułowania dla nich zadań w relacji kierownik – podwładny:

- podwładny nie chce i nie potrafi wypełniać zadań, menedżer wydaje polecenia, w tym przypadku stosowany będzie styl kierowania autorytarny, który jest reprezentowany przez niską dojrzałość podwładnych i konieczność stosowania dyrektyw, pracownik musi nauczyć się swoich zadań oraz zapoznać się z obowiązującymi w przedsiębiorstwie procedurami i przepisami,
- podwładny chce, lecz nie potrafi wypełniać zadań – przełożony „sprzedaje" zadania i wiedzę, charakterystyczny jest tu styl integrujący, w którym dojrzałość podwładnych waha się między niską a umiarkowaną, zaufanie menedżera do podwładnych wzrasta, pracownik zna swoje zadania, ale nie chce jeszcze za nie ponosić pełnej odpowiedzialności, zwierzchnik musi zachęcać go do większego zaangażowania i obdarzać go większym zaufaniem,
- podwładny potrafi, lecz nie chce wypełniać zadań – kierownik umożliwia członkom zespołu udział w podejmowaniu decyzji, wykorzystywany będzie styl partycypacyjny, gdzie dojrzałość pracowników waha się między średnią a wysoką, pracownicy mają większą chęć przyjmowania odpowiedzialności za działania, przełożony może być mniej dyrektywny, może okazać życzliwość i poparcie, żeby wzmocnić w członkach zespołu chęć brania na siebie odpowiedzialności,
- podwładny potrafi i chce wypełniać zadania – zwierzchnik deleguje uprawnienia i obowiązki, stosowany styl delegujący jest możliwy do stosowania w sytuacji, kiedy podwładni charakteryzują się wysoką dojrzałością, gdy pracownicy nie potrzebują już dyrektyw menedżera, w tej sytuacji kierownik deleguje uprawnienia na członków zespołu i ogranicza się do sporadycznej kontroli [Hersey i Blanchard 1982, s. 152; Stoner i Wankel 1992, s. 398–399; Banaszyk i Fimińska-Banaszyk oraz Stańda 1997, s. 129-130; Koźmiński i Penc 2000, s. 153-154; Piotrowski 2000, s. 348-350; Kożusznik 2002a, s. 139-140; Kożusznik 2002b, s. 157; Johns, Moser 2003, s. 119; Kożusznik 2005, s. 112; Potocki 2005, s. 224].

M. Mroziewski wyróżnia również grupę sytuacyjnych stylów kierowania związanych z pojęciem sytuacji, którą należy rozumieć jako układ zewnętrznych, w stosunku do podmiotu działań, zmian i stanów rzeczy, w przeciwieństwie do wewnętrznych stanów i zmian, czyli warunków subiektywnych w określonym czasie. W tym przypadku przyjmuje się, że okoliczności procesu kierowania warunkują określony sposób kierowania. Sytuacyjne style kierowania mieszczą się między dwoma skrajnymi poglądami. Pierwszy z nich mówi, że sytuacja oddziałuje na proces kierowania pośrednio, gdyż cechy osobowościowe kierownika są filtrem wartościującym ją. Tak opisywane style kierowania są związane z „siatką" lub „skrzynką stylów kierowania". Drugi skrajny pogląd uznaje bezpośredni wpływ czynników sytuacji na sposób kierowania, co

oznacza, że menedżer racjonalnie dobiera właściwy styl kierowania, wbrew naturalnym cechom. Według teorii sytuacyjnej nie można ustalić najlepszego czy najskuteczniejszego stylu kierowania, jest on tylko mniej lub bardziej dopasowany do danej sytuacji [Tomaszewski 1978, s. 18; Mroziewski 2005, s. 86-87; Rad i Yarmohammadian 2006, s. 13].

Podstawową siłą dla wszystkich koncepcji sytuacyjnych jest uznanie, iż przywództwo nie jest cechą wyjątkowych ludzi oraz, że efektywność stylów kierowania jest zależna od wielu czynników tworzących całe układy złożonych i dynamicznych uwarunkowań. Założenie o zmienności stylów kierowania w zależności od warunków nasuwa wniosek, że efektywni menedżerowie są podobni do kameleonów w dopasowywaniu się do otoczenia. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym efektywny menedżer powinien:

- dysponować różnymi źródłami władzy, władza wynikająca z formalnej pozycji nie jest wystarczająca do efektywnego kierowania grupą, przełożony powinien zatem stosować kombinację wiedzy, charyzmy, nagradzania i karania,
- charakteryzować się charyzmą i wyjątkowymi cechami, które umożliwią mu motywowanie podwładnych,
- utrzymywać równowagę zarówno w orientacji na ludzi, jak i na zadania,
- umiejętnie dopasowywać swój styl kierowania do zmieniających się warunków i wymagań sytuacji, uwzględniając typ zadania, cechy podwładnych jak również cechy organizacji, takie jak specjalizacja, standaryzacja i formalizacja działań [Koźmiński i Piotrowski 2000, s. 350].

Podejście sytuacyjne do stylów kierowania było jedną z kolejnych prób znalezienia zależności między efektywnością poszczególnych stylów kierowania a odmiennością uwarunkowań. Na podstawie badań zbudowano kilka modeli obrazujących tę zależność.

Jednym z nich jest teoria przedstawiona przez F.E. Fiedlera, który utworzył model zależności między efektywnością stylów kierowania a czynnikami sytuacyjnymi. Uważał on, że efektywność grupy zależy od właściwej harmonii między stylem kierowania, stopnia, w jakim sytuacja umożliwia kontrolę i wpływu społecznego. W swoich badaniach uwzględnił następujące czynniki sytuacyjne:

- **typ struktury zadania**, która zależy od jasności i określenia celu działania zespołu, jednoznaczności metod, które będą stosowane podczas realizacji celu oraz łatwości sprawdzania, czy cel został zrealizowany. Struktura może być jasno określona lub nieokreślona, wtedy cel jest sformułowany ogólnie, nie ma określonego sposobu osiągnięcia celu i oceny. Kierowanie grupą wykonującą zadanie o słabo określonej strukturze jest dla kierownika trudniejsze,
- **stosunki interpersonalne** między zwierzchnikiem a zespołem, które zależą od stopnia poparcia i zaufania, jakiego podwładni udzielają swojemu przełożonemu, wiary w niego, okazywanego mu szacunku oraz od sympatii do niego. Stosunki te określa się jako dodatnie lub ujemne w ramach emocji grupy w stosunku do zwierzchnika i wobec niego oraz lojalności wobec menedżera i jego autorytetu osobistego. W sytuacji kiedy kierownik nie ma autorytetu, grupa nad którą ma zwierzchnictwo nie akceptuje go i występuje układ niekorzystny, który rzutuje negatywnie na efekt pracy menedżerskiej,

– władza kierownika rozpatrywana w kontekście jego wpływów i prestiżu w przedsiębiorstwie, w poparciu ze strony zwierzchników, w możliwości wymierzania kar i przyznawania nagród, we wpływie na awanse i zwolnienia pracowników. W tym przypadku mowa jest o władzy niezależnej od rodzaju osobistych stosunków menedżera z zespołem. Im większa władza, tym większe są możliwości wywierania wpływu, władza ta może być silna lub słaba.

Można zatem powiedzieć, że kierownik, który działa skutecznie, potrafi rozpoznać sytuację w trzech wymiarach i dostosować do niej odpowiedni styl kierowania. Jeśli osoba stosuje jeden styl kierowania, nie będzie potrafiła dobrze kierować zespołem przez dłuższy czas i podczas realizacji różnego rodzaju zadań [Fiedler 1967, s. 40; Fiedler i Chemers 1974, s. 40; Piertasiński 1977, s. 93–94; Kowalewski 1979, s. 14, 22, 28; Ratajczak 1979, s. 96–98; Bugiel 1987, s. 155–156; Stoner i Wankel 1992, s. 394–396; Banaszyk i Fimińska – Banaszyk oraz Stańda 1997, s. 127; Szewczuk 1998, s. 1099; Koźmiński i Piotrowski 2000, s. 343; Robbins 2004, s. 254–256; Kożusznik 2005, s. 110].

Zdaniem F.E. Fiedlera każdy menedżer ma tylko jeden styl kierowania i nie może go zmieniać w zależności od sytuacji. Możliwe są dwie opcje: albo zmiana warunków i dopasowanie ich do kierownika lub zmiana przełożonego [Fiedler i Chemers 1974, s. 40; Stoner i Wankel 1992, s. 394; Ayman i Chemers oraz Fiedler 1995, s. 146; Koźmiński i Piotrowski 2000, s. 345; Robbins 2004, s. 255]. W wielu przedsiębiorstwach stosuje się tę teorię w praktyce, dopasowując warunki działania do umiejętności menedżera lub zmieniając samego przełożonego, gdy nie radzi sobie z napotkaną sytuacją.

Analiza badań, które zostały przeprowadzone w celu sprawdzenia, czy model Fiedlera jest funkcjonalny w wielu przypadkach potwierdza, przynajmniej w istotnych częściach, założenie o jego poprawności [Schriesheim i Tepper oraz Tetrault 1994, s. 561–573; Ayman i Chemers oraz Fiedler 1995, s. 147–167; Robbins 2004, s. 257]. Każda zmiana w takiej sytuacji przynosi pewne rezultaty. Jeśli były one pozytywne, to traktuje się je jako sukces potwierdzający badany model. Jednak należy być ostrożnym w formułowaniu ogólnych wniosków, gdyż w specyficznych sytuacjach model ten może się nie sprawdzić i zamiast korzyści przynieść straty w przedsiębiorstwie.

Styl kierowania jest zatem funkcją wielu zmiennych. Jego wybór jest: funkcją osobowości i predyspozycji menedżera, oddziaływania środowiska instytucjonalnego, społeczno-politycznego i ekonomicznego, technologii oraz charakteru pracy, subkultury załogi, cech indywidualnych podwładnych, stosunków interpersonalnych w zespole, rodzaju przypisanego zadania i sytuacji przedsiębiorstwa. Styl kierowania powinien zaspokajać również szereg psychologicznych potrzeb pracowników i właśnie ze względu na liczbę zmiennych warunkujących go, wskazanie najbardziej efektywnego stylu kierowania zespołem w każdej sytuacji jest niemożliwe [Kożusznik 1985, s. 9; Kieżun 1997, s. 184; Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 322]. Jedno jest pewne, zadaniem menedżera jest poznanie swoich podwładnych i sytuacji przedsiębiorstwa, w którym zespół funkcjonuje. Zauważenie różnic indywidualnych członków zespołu, zdobycie aprobaty podwładnych dla podejmowanych działań oraz stosowanie właściwych dla siebie, podwładnych oraz sytuacji stylów kierowania, strategii i taktyk zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez zespół. Bez zgody na współpracę w tym czy innym stylu ze

strony podwładnych menedżer będzie nieefektywny i nie będzie w stanie właściwie realizować celów własnych, zespołu i przedsiębiorstwa.

Wydaje się zatem zasadne propagowanie wśród przełożonych koncepcji W.J. Reddina, przedstawiającej osiem stylów kierowania różniących się naciskiem na: koncentrację na zadaniach, kontakty interpersonalne i poziom efektywności zespołu. Wykorzystanie tej koncepcji umożliwia menedżerowi umiejscowienie swojego postępowania wobec podwładnych w skrzynce stylów kierowania i udoskonalenie swojej pracy zarówno ze względu na mikro, jak i makro zarządzanie.

Zgodnie z koncepcją menedżer, któremu zależy na osiąganiu sukcesu powinien stosować różne style kierowania w różnych sytuacjach, dostosowując je do określonych potrzeb pracowników. Każdy z nich na różnych etapach pracy będzie potrzebował innego nadzoru, a uwzględniając indywidualne predyspozycje pracownika menedżer powinien umieć zorientować się komu musi planować codzienną pracę i codziennie sprawdzać efekty tej pracy, a na kogo może cedować podejmowanie niektórych decyzji i dać mu swobodę w wykonywaniu obowiązków bez obawy o efektywność pracy.

Właściwe wykorzystanie informacji uzyskanych z kwestionariusza może doprowadzić do podjęcia niezbędnych działań, które usprawnią wykonywanie przez zespół zadań, polepszą kontakty interpersonalne między członkami zespołu i zwiększą efektywność indywidualną i zespołową.

ROZDZIAŁ

2

SPOSOBY ZMAGANIA SIĘ Z SYTUACJĄ TRUDNĄ

2.1. Stres

Autorzy Encyklopedii Powszechnej przedstawili stres jako stan psychiczny wywołany sytuacją, w której zagrożona jest realizacja ważnych dla jednostki celów, zadań i wartości. Elementem wspólnym tych sytuacji jest zbyt duże obciążenie systemu regulacji psychicznych danej jednostki. Można go zatem również zdefiniować jako niespecyficzną reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania [Encyklopedia Powszechna PWN 1988, s. 476; Zimbardo i Ruch 1997, s. 361].

H. Salye określa stres jako nietypową reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu żądania, jest to stan wywołany w organizmie przez szkodliwy bodziec stresowy (sytuację stresową). Stan ten polega na obronnej mobilizacji sił organizmu, które mają doprowadzić do powrotu do stanu normalnego. Kiedy taki stan utrzymuje się dłużej, prowadzi do zaburzeń organizmu i chorób psychosomatycznych, takich jak: niestrawność, nadciśnienie, wysoki poziom cholesterolu we krwi, zwężenie tętnic, spadek poziomu cukru we krwi, osłabienie bariery immunologicznej organizmu, choroby serca, nadciśnienie, zawały, wrzody układu trawiennego, artretyzm, cukrzyca, astma oraz rozmaite infekcje wirusowe [Salye 1987, s. 25–26; Dulak 1991, s. 2–5; Penc 2001, s. 157–158; Aouil 2005, s. 2].

Pojęcie stresu od dawna stosowane jest zarówno w nauce, jak i języku potocznym [Heszen – Niejodek 2000, s. 465] do określania doświadczeń życiowych i przeżyć jednostki. Różnorodność ujmowania tego pojęcia spowodowała powstanie wielu definicji. Najbardziej popularna teza charakteryzuje stres psychologiczny w trzech następujących kategoriach:

- **kategoria bodźca**, sytuacji lub wydarzenia zewnętrznego o określonych właściwościach, w której zauważa się, że pojęcie stresu jest bardzo bliskie potocznemu stosowaniu. Pojęcie to jest tu utożsamiane z sytuacją trudną. Współcześnie do tego nurtu nawiązuje koncepcja zmian życiowych zakładająca, że wydarzenia mogące wystąpić w życiu człowieka wymagają przystosowania. Jednak wydarzenia, takie jak: śmierć współmałżonka, pojawienie się nowego członka rodziny, zmiana pracy czy wakacje, z powodu różnic indywidualnych dla jednych mogą być stresujące, a dla innych nie,
- **kategoria reakcji człowieka**, zwłaszcza reakcji emocjonalnych rozumianych jako określone przeżycie, współcześnie opisywana również jako stan napięcia, poczucia zagrożenia czy lęku,
- **kategoria relacji między czynnikami zewnętrznymi a osobą**, w której mieszczą się teorie współczesnej psychologii, lokalizujące stres w określonym

rodzaju reakcji między jednostką a otoczeniem. Ogromne znaczenie ma charakter tej relacji. Najczęściej ujmuje się ją w literaturze przedmiotu jako zakłócenie lub zapowiedź zakłócenia równowagi pomiędzy zasobami i możliwościami jednostki a wymaganiami otoczenia. Założenie to zostało również ujęte w koncepcji R.S. Lazarusa i S. Folkman, gdzie stres został przedstawiony jako określona relacja między jednostką a otoczeniem, która oceniana jest przez tę jednostkę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi [Lazarus i Folkman 1984, s. 19, 141; Szewczuk 1998, s. 867–868; Strelau 2003, s. 407; Heszen i Sęk 2007, s. 143–144].

Pojęcie stresu można zatem użyć w odniesieniu do wymagań przystosowania, jak i psychicznej oraz fizycznej reakcji organizmu na nie i nazywać nim stan obciążenia psychicznego, które powstaje, kiedy realizacja subiektywnie ważnego zadania lub celu staje się trudna lub niemożliwa do wykonania przez daną osobę [Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 231; Carson i Butcher oraz Mineka 2006, s. 197]. Oznacza to, że powstaje brak równowagi między zasobami i możliwościami człowieka a wymaganiami otoczenia, w którym funkcjonuje. Należy zwrócić uwagę na to, iż bardzo ważna jest subiektywna ocena danej sytuacji przez jednostkę [Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 231].

Warunkiem zaistnienia sytuacji stresowej jest obecność wymagań zewnętrznych lub wewnętrznych, które są na granicy możliwości przystosowawczych jednostki lub przekraczają te możliwości. Sytuacja stresowa pobudza jednostkę do aktywności mającej na celu odzyskanie równowagi pomiędzy jej wymaganiami a możliwościami osoby i poprawy jej stanu emocjonalnego, czemu towarzyszy ocena poznawcza [Strelau 2003, s. 475]. Ten rodzaj aktywności określany jest w literaturze przedmiotu jako radzenie sobie ze stresem i jego zadaniem jest spełnianie dwóch funkcji. Pierwsza z nich polega na opanowaniu czynników wywołujących stres przez oddziaływanie na otoczenie lub na siebie samego, a druga ma na celu poprawę stanu emocjonalnego jednostki poprzez uwolnienie się od przykrych przeżyć emocjonalnych związanych z daną sytuacją stresową [Szewczuk 1998, s. 869].

W psychologii sytuacje wymagające przystosowania się i inne przyczyny stresu nazywane są stresorami. Typowymi stresorami psychologicznymi są zdarzenia zagrażające życiu i zdrowiu, sytuacje stwarzające zagrożenie dla poczucia własnej wartości, wysoki stopień trudności zadań stojących przed jednostką, utrata poczucia wpływu na przebieg wydarzeń, występowanie zakłóceń w celowej aktywności czy sytuacje deprywacji. A. Antonovsky nazywa stresorami elementy, które składają się na doświadczenia życiowe mające cechy charakterystyczne, takie jak: brak spójności, konsekwencji, niedociążenie lub przeciążenie czy brak wpływu na podejmowane decyzje [Antonovsky 1987, s. 54; Sęk i Ścigała 2000, s. 134]. W literaturze przedmiotu stresory opisywane są z uwzględnieniem różnych uwarunkowań, jednym z nich są siła i zakres oddziaływania. Możemy tu wyróżnić stresory w postaci:

- **dramatycznych wydarzeń** dotyczących dużej liczby ludzi i długiego okresu oddziaływania, na przykład katastrofy komunikacyjne, wojny czy klęski żywiołowe. Większość z nich określa się jako stres ekstremalny lub traumatyczny. Stresory te charakteryzują się zarówno niezwykłą siłą oddziaływania, jak i tym, że osoby, które zostały nimi dotknięte nie mogą ich nie zauważyć lub pozostać

wobec nich obojętne. Z powodu tych cech uznano ten typ stresorów jako uniwersalne,
- **poważnych wyzwań i zagrożeń** dotyczących małych grup lub jednostek,
- **drobnych utrapień życia codziennego**, jak niemożność znalezienia potrzebnej rzeczy, drobne nieporozumienia w rodzinie czy trudność w dotarciu na czas [Encyklopedia Powszechna PWN 1988, s. 476; Antonovsky 1995, s. 42; Szewczuk 1998, s. 869; Terelak 1999, s. 237–238; Strelau 2003 s. 474-475].

Innym wyznacznikiem może być charakterystyka czasowa, gdzie wydarzenia stresowe są opisywane jako:
- **krótkotrwałe**, jednorazowe, zajmujące określony czas, jak na przykład nieprzyjemne spotkanie,
- **cykliczne**, które powtarzają się z pewną regularnością, jak obowiązkowe wizyty u niezbyt lubianych krewnych powtarzające się z okazji świąt,
- **chroniczne**, działające permanentnie, jak nieudany związek małżeński będący źródłem ciągłych napięć,
- **sekwencyjne**, czyli ciąg wydarzeń stresowych, w których stresor inicjujący jest przyczyną następnych. Może to być na przykład rozwód, który zwykle pociąga za sobą pogorszenie sytuacji finansowej matki z dziećmi i tworzy problem związany z zapewnieniem opieki dzieciom [Encyklopedia Powszechna PWN 1988, s. 476; Szewczuk 1998, s. 869; Strelau 2003 s. 474-475].

Kolejnym czynnikiem jest kontrolowalność wydarzenia stresowego świadcząca o tym, w jakim stopniu jego wystąpienie, przebieg i następstwa zależą od działania zaangażowanej jednostki lub grupy osób. Po jednej stronie stawia się sytuacje niekontrolowalne, a po drugiej kontrolowalne. Większość wydarzeń stresowych można kontrolować tylko w pewnym stopniu, pod jakimś względem, w pewnych warunkach lub do pewnego momentu [Encyklopedia Powszechna PWN 1988, s. 476; Szewczuk 1998, s. 869; Strelau 2003 s. 474-475]. W zależności od indywidualnych predyspozycji kontrolowalność wydarzeń może być dla jednostki ważna lub nie – te same sytuacje mogą być dla jednych znaczące, a dla innych obojętne.

Istotnym źródłem stresu są również czynniki intrapsychiczne, takie jak wewnętrzne konflikty motywacyjne, czy zbyt wysoki, nieodpowiadający rzeczywistym możliwościom jednostki poziom aspiracji. Poza stresem doraźnym, pojawiającym się w odpowiedzi na pojedynczą sytuację, należy wyróżnić również stres długotrwały, wywołany takimi czynnikami jak przewlekła choroba, wymagania roli zawodowej czy załamanie się kariery życiowej [Encyklopedia Powszechna PWN 1988, s. 476].

W sytuacjach, kiedy bodziec stresowy jest słaby, a jego działanie jest krótkie, następuje pobudzenie organizmu, które może wywołać mobilizację zarówno funkcji poznawczych, jak i całego organizmu, poprawić sprawność działania i radzenia sobie lub zmienić ogólne samopoczucie czy stan zdrowia człowieka. Każdy człowiek ma inny poziom stresu optymalnego, przy którym dobrze funkcjonuje. Silny, długotrwały stres zwykle prowadzi do dezorganizacji działania i może prowadzić do utraty kontroli nad emocjami oraz zachowaniem i głębokich zaburzeń osobowości. Odroczonym skutkiem jego działania są tak zwane choroby psychosomatyczne. Jednostka próbując przystosować się do sytuacji stresowej, wykorzystuje różnorodne, znane jej techniki walki ze stresem. Jeżeli techniki bezpośrednie, po-

legające na eliminowaniu stresorów nie przyniosą oczekiwanych efektów, jednostka zaczyna stosować mechanizmy obronne. Stosowanie ich nie zmienia obiektywnej sytuacji, ale poprzez modyfikację sposobu postrzegania i jej interpretowania, obniża się wywołane niekorzystną sytuacją napięcie [Encyklopedia Powszechna PWN 1988, s. 476; Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 231–233].

Badania dotyczące stresu dowodzą, że człowiek nie powinien unikać stresu, ale za to powinien uczyć się, jak dobrze sobie z nim radzić, gdyż w dzisiejszym świecie aktywne funkcjonowanie nieustannie naraża człowieka na sytuacje stresowe [Zimbardo i Ruch 1997, s. 361; Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 235]. Wiele badań psychologicznych dowodzi, że osoby pełniące funkcje kierownicze są szczególnie narażone na działanie różnego rodzaju stresorów związanych z ich pracą zawodową. Zjawisko to nazywane jest często stresem organizacyjnym. Źródłem stresu tego rodzaju może być niemożność spełnienia wykluczających się wymagań stawianych przez zarząd firmy, brak dostosowania zdolności pracownika do wymagań stanowiska, niejasność informacji na temat oczekiwań zwierzchników dotyczących działań podwładnych i ich zespołów oraz brak fizycznych możliwości wykonania wszystkich zadań, mających na celu bardzo dobre funkcjonowanie przedsiębiorstwa, często spowodowanych ograniczoną liczbą personelu lub innych zasobów [Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 239; Robbins 2004, s. 482].

Osoby przeżywające stres organizacyjny często nie potrafią się zrelaksować i przestać myśleć o pracy w obawie o jej utratę. Poświęcają prywatne relacje interpersonalne na jej rzecz, a kiedy tracą pracę nie potrafią odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Menedżerowie, którzy chcą osiągać sukcesy i satysfakcję z pracy, powinni nabyć umiejętność wychodzenia na przeciw trudnościom i zadaniom stawianym przed nimi, pamiętając o tym, aby nie ulec zbyt dużej presji stresu organizacyjnego i nie doprowadzić zbyt szybko do wypalenia zawodowego.

2.2. Teorie przedstawiające sposoby zmagania się z sytuacją trudną

Rozważając zagadnienie zmagania się z sytuacjami trudnymi w kontekście zarzadzania zasobami ludzkimi należy zwrócić uwagę na fakt, iż menedżerowie praktycznie cały czas poddawani są różnego rodzaju sytuacjom stresowym. Dzięki temu zbierają doświadczenie i mogą uczyć się, jak reagować w nieprzewidzianych sytuacjach oraz jak przewidywać takie sytuacje, zmniejszając lub skracając trwanie sytuacji trudnej. Niebagatelne znaczenie ma w tym przypadku ćwiczenie umiejętności panowania nad emocjami, które zwykle podczas tego typu sytuacji są niezwykle silne. Menedżerowie często są bacznie obserwowani przez swoich podwładnych w sytuacjach stresowych, a ich sposób reagowania będzie miał konsekwencje w późniejszych relacjach z podwładnymi.

Właśnie dlatego ważne jest, aby menedżer potrafił wykorzystywać różne strategie/sposoby radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w sposób efektywny. Umiejętność określenia, kiedy sytuacja jest trudna a kiedy normalna również może wpływać na sposób pracy całego zespołu. Zakładając, że w sytuacji normalnej w pracy zespołu istnieje równowaga pomiędzy warunkami pracy a możliwościami

pracowników i płynność w wykonywaniu zadań, pracownik będzie wiedział co należy do jego obowiązków, będzie miał czas na ich wykonanie, a jego zadania będą przewidywalne. Sytuacja jako trudna może być postrzegana zarówno kiedy okazjonalnie wystąpią czynniki, takie jak: powtarzający się ponadwymiarowy czas pracy, obowiązki wykraczające poza możliwości pracownika czy wymaganie wykonania zbyt wielu zadań w krótkim czasie, jak i w sytuacji gdy tego typu czynniki pojawiają się codziennie lub nastąpi moment kiedy nie będzie pracy do wykonania. Należy pamiętać, że zarówno postrzeganie sytuacji jako trudnej, jak i sposób poradzenia sobie z nią są bardzo zindywidualizowane i zależą od wielu różnych czynników.

Pojęcie radzenia sobie ze stresem pojawiło się w literaturze przedmiotu w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia. Dopiero w 1944 roku zostało włączone do haseł uwzględnionych w indeksie terminów „Psychological Abstracts". Jednak temat aktywności człowieka podejmowanej w sytuacji stresowej lub wywołującej napięcie emocjonalne został podjęty znacznie wcześniej. W psychoanalizie zostały opisane obronne formy aktywności człowieka nazwane mechanizmami obronnymi osobowości. Mechanizmy te są uruchamiane nieświadomie, a ich zadanie polega na zniekształceniu percepcji rzeczywistości w taki sposób, aby w sytuacji niesprzyjającej podmiotowi, możliwe było uniknięcie przykrych emocji oraz ochrona samooceny przed uszczerbkiem [Strelau 2003, s. 476; Heszen i Sęk 2007, s. 149].

T. Tomaszewski przedstawia pojęcie sytuacji trudnych jako takich, w których następuje rozbieżność między potrzebami lub zadaniami człowieka a możliwościami zaspokojenia tych potrzeb lub wykonania zadań [Tomaszewski 1984, s. 134; Heszen-Niejodek 2000, s. 12; Terelak 2008, s. 70]. Autor zwrócił uwagę na kilka typów trudności, które określają stresowy charakter sytuacji. Ważnym atrybutem trudnych sytuacji jest nowość. Sytuacje nowe różnią się w wyraźny sposób od dotychczas spotykanych przez człowieka i wymagają zmiany struktury czynności. T. Tomaszewski za najbardziej typowe sytuacje trudne uznał: zadania ponad siły, zadania złożone o zmiennej i niejasnej strukturze w zmiennych warunkach, przeszkody, konflikty i naciski, deprywacje, przeciążenia, zagrożenia i utrudnienia [Terelak 2008, s. 70].

P.P. Vitaliano, D.J. DeWolfe, R.D. Maiuro, J. Russo i W. Katon przedstawiają w swojej teorii radzenie sobie ze stresem jako funkcję regulacyjną, polegającą na utrzymywaniu adekwatnej równowagi pomiędzy wymaganiami a możliwościami lub na redukowaniu rozbieżności powstałych pomiędzy wymaganiami a możliwościami. Według autorów skuteczne radzenie sobie z sytuacją trudną wyraża się w harmonii lub dobrym dopasowaniu wymagań i możliwości zmniejszenia stanu stresu. Z kolei nieskuteczne radzenie sobie z sytuacjami stresowymi prowadzi do narastania stanu stresu [Vitaliano i DeWolfe i Maiuro i Russo oraz Katon 1990, s. 582-592; Strelau 2000, s. 95].

Pomimo tego, że w literaturze przedmiotu trudno znaleźć konkretną definicję stylu radzenia sobie z sytuacją trudną, autorzy różnych koncepcji używający tego pojęcia opisują je w podobny sposób. Zwykle przyjmuje się, że styl radzenia sobie z sytuacją stresową jest dyspozycją indywidualną, która aktualizuje się w procesie radzenia sobie [Strelau 2003, s. 484].

Początkowo badając proces zmagania się z sytuacją trudną naukowcy przyjęli, że składa się on z kolejno następujących po sobie ogniw. Zakładali oni, że w typo-

wym przebiegu zachowania w sytuacji stresowej, w pierwszej kolejności zostaną zastosowane mechanizmy adaptacyjne, których zadaniem jest przezwyciężenie stresu lub opanowanie go. W sytuacji, kiedy te mechanizmy zawiodą, pojawią się mechanizmy obronne, których zastosowanie świadczy o niepowodzeniu. Mechanizmy obronne mogą zmniejszyć skutki stresu, jednak nie umożliwiają opanowania go [Strelau 2003, s. 478].

Elastyczność zachowania i jego dostosowanie do wymagań sytuacji jest bardzo ważnym warunkiem skuteczności radzenia sobie z sytuacją trudną, gdyż ludzie różnią się między sobą nie tylko liczbą podejmowanych strategii i różnorodnością stosowanego repertuaru zachowań, ale również elastycznością procesu zmagania się z sytuacją trudną oraz łatwością w umiejętności dostosowania go do aktualnych wymagań konkretnej sytuacji stresowej [Strelau 2003, s. 485]. Duża elastyczność zachowania umożliwia człowiekowi skuteczne zastosowanie odpowiedniej strategii w znanej lub zupełnie nowej sytuacji. Mała elastyczność zachowania może spowodować, że człowiek wybierze złą strategię i pogłębi odczuwany dyskomfort związany z daną sytuacją stresową.

Najczęściej spotykamy trzy style radzenia sobie ze stresem. Należy wziąć pod uwagę, że zmagając się z sytuacją trudną trzeba stawić czoło dwóm wyzwaniom w postaci sprostania wymaganiom stresora i ustrzeżeniem się przed zaburzeniami oraz dezorganizacją psychiczną. Zwykle gdy czujemy się na siłach, aby dać sobie radę w stresującej sytuacji, typową reakcją jest zorientowanie na wykonanie zadania. Oznacza to, że nasze zachowanie jest skoncentrowane przede wszystkim na sprostaniu wymaganiom stresora. Właśnie to zorientowanie na zadanie jest przedstawiane w literaturze jako styl radzenia sobie z sytuacją stresową, skoncentrowany na zadaniu. Zakłada się, że ten styl jest stosowany przez osoby, które w sytuacji stresowej podejmują działania mające na celu: rozwiązanie problemu, pokonanie trudności i przeszkód, poprawę relacji z otoczeniem lub zmianę sytuacji trudnej. Drugi styl radzenia sobie z sytuacją stresową, to styl skoncentrowany na emocjach. Osoby, które stosują ten styl, starają się obniżyć przykre napięcie emocjonalne i załagodzić negatywne stany emocjonalne. Niektóre emocje odczuwane w sytuacji trudnej mogą służyć adaptacji. Jest to styl stosowany przez osoby koncentrujące się w obliczu sytuacji stresowej na sobie i na swoich przeżyciach emocjonalnych. Osoby te często mają tendencje do myślenia życzeniowego i fantazjowania, więc pod wpływem stresu może okazać się, że widzą to, co chcą widzieć i nie musi być to zgodne z rzeczywistym obrazem sytuacji. Takie działanie może również pogłębić odczuwany stres i związany z nim dyskomfort. Trzeci wymieniany styl radzenia sobie z sytuacją trudną, to styl skoncentrowany na unikaniu. Jest on stosowany przez osoby unikające myślenia o stresie i przeżywania go. Unikanie może polegać na odraczaniu sytuacji stresowej bądź na niedostrzeganiu jej, podejmowaniu czynności zastępczych czy poszukiwaniu kontaktów towarzyskich, mających na celu odwrócenie uwagi od problemu [Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 235-238; Carson i Butcher oraz Mineka 2006, s. 206].

Termin radzenia sobie ze stresem posiada trzy odniesienia znaczeniowe, które bardziej się uzupełniają niż wykluczają i mogą być przedmiotem oceny efektywności. Radzenie sobie może być zatem rozpatrywane jako proces, strategia i styl.

Poznawcze monitorowanie sytuacji i własnych możliwości odbywa się nieustannie. Umożliwia to człowiekowi ustalenie przebiegu zmagania się z sytuacją

trudną. Radzenie sobie traktowane jako proces odnosi się do całości aktywności, jaką podejmuje człowiek w danej sytuacji stresowej. Opisane jest jako złożone i dynamiczne, zajmujące czas i zmieniające się w wymiarze czasowym zachowanie, a ważnym czynnikiem wpływającym na przebieg zachodzących zmian jest rozwój samej sytuacji stresowej. Można więc zauważyć, że zarówno ocena poznawcza, jak i radzenie sobie z sytuacjami stresowymi mają charakter procesualny. Proces radzenia sobie obejmuje zatem całość aktywności, którą podejmuje jednostka w danej sytuacji stresowej i może zajmować długi okres, a jego zmiany w wymiarze czasowym odzwierciedlają rozwój sytuacji stresowej i mogą być radykalne. Proces ten ma często złożoną strukturę, a w jego przebiegu możemy wyróżnić jednostki aktywności, które stanowią jego ogniwa, nazywane strategiami lub sposobami zmagania się z sytuacją trudną. Jeśli stres nie jest chroniczny, to proces radzenia sobie kończy się wraz z rozwiązaniem sytuacji stresowej [Szewczuk 1998, s. 869; Heszen-Niejodek 2000, s. 18, 32, 480; Wrześniewski 2000, s. 47; Strelau 2003, s. 475; Strelau i Jaworowska oraz Wrześniewski i Szczepaniak 2005, s. 8-9; Terelak 2005, s. 135].

Rozpatrując radzenie sobie jako proces, któremu kształt nadają emocje, to charakterystykom temperamentalnym można nadać rolę moderatorów biorących udział w regulowaniu procesów emocjonalnych. Patrząc na temperament od strony tendencji do doświadczania negatywnych emocji można założyć, że takie cechy temperamentu jak neurotyczność, emocjonalność czy reaktywność emocjonalna nie mogą pozostawać neutralne wobec starań zmierzających do sprostania wymaganiom ocenianym jako wyczerpujące lub przerastające możliwości jednostki [Lazarus 1993, s. 8; Strelau 2000, s. 106].

A. Bańka zwraca uwagę na proaktywność jako radzenie sobie z potencjalnymi problemami w przyszłości, wykorzystując uczenie się, detekcję, antycypowanie i minimalizowanie problemów, które mogą prawdopodobnie wystąpić w przyszłości poprzez zapobieganie im na ile to możliwe w teraźniejszości [Bańka 2009, s. 349].

L.G. Aspinwal i S.E. Taylor wyróżnili pięć stadiów proaktywnego procesu radzenia sobie z trudnymi sytuacjami:

- **akumulacja zasobów**: gromadzenie rezerw czasowych, finansowych, społecznych czy intelektualnych,
- **wyostrzenie uwagi**: wykrywanie w środowisku możliwych zagrożeń,
- **ocena początkowa**: skierowana zarówno na aktualne zdarzenia i stresory, jak i stresory oraz zdarzenia potencjalne,
- **wstępne wysiłki w zakresie radzenia sobie z trudnymi sytuacjami**: celem jest zminimalizowanie obciążenia zgodnie z zasadą „co mogę zrobić?",
- **wypracowanie i wykorzystanie sprzężenia zwrotnego**: kontrola rozwoju zdarzenia i ocena czy podjęte wysiłki odniosły dobry skutek oraz wnioski i nauka dla potencjalnych stresorów [Aspinwal i Taylor 1997, s. 417-436; Bańka 2005b, s. 36-37].

Do rozumienia sposobu radzenia sobie ze stresem jako strategii nawiązuje definicja postawiona przez Lazarusa, definiującego go jako ciągle zmieniający się wysiłek poznawczy i behawioralny, który jest skierowany na specyficzne wymaga-

nia zewnętrzne i / lub wewnętrzne, oceniane jako obciążające lub przekraczające możliwości człowieka [Lazarus i Folkman 1984, s. 141, Terelak 2008, s. 302].

Zgodnie z powyższą definicją można stwierdzić, że radzenie sobie ze stresem jest ciągiem procesów, które akcentują trzy następujące elementy:

- **obserwacja i ocena**, co dana osoba aktualnie myśli lub robi w sytuacji stresu w przeciwieństwie do tego, co czyni w takiej sytuacji zwykle (odporność na stres jako cecha),
- **specyficzny kontekst**, aktualne myśli lub czynności w określonym specyficznym kontekście (choroba, egzamin, kryzys ekonomiczny, skok spadochronowy, bezrobocie),
- **zmiana zamiarów lub aktów umysłowych** w związku z napotkanymi zdarzeniami stresowymi [Terelak 2005, s. 135; Terelak 2008, s. 302].

R.S. Lazarus i S.J. Folkman przedstawili również teorię dotyczącą sposobów radzenia sobie ze stresem, które opisują jako stale zmieniające się poznawcze i behawioralne wysiłki jednostki. Celem tych wysiłków jest opanowanie określonych zewnętrznych i wewnętrznych wymagań ocenianych przez daną jednostkę jako obciążające lub przekraczające jej zasoby. Autorzy ci podkreślają, że radzenie sobie ze stresem jest bardzo mocno związane z kontekstem i aby mogło być skuteczne, musi zmieniać się z czasem trwania sytuacji niezależnie od stresujących warunków [Lazarus i Folkman 1984, s. 19, 141; Heszen-Niejodek 1991, s. 16; Terelak 1999, s. 243; Heszen-Niejodek 2000a, s. 14; Ratajczak 2000, s. 73-74; Strelau 2000, s. 95; Ostrowski 2002, s. 50; Sęk 2002, s. 16; Wrześniewski i Guzowska 2002, s. 117; Chmiel 2003, s. 174-175; Strelau 2003, s. 475-476; Aouil 2005, s. 6; Strelau i Jaworowska i Wrześniewski oraz Szczepaniak 2005, s. 7-8; Terelak 2005, s. 23; Carson i Butcher oraz Mineka 2006, s. 117; Heszen i Sęk 2007, s. 150; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 53; Terelak 2008, s. 63-64].

J.F. Terelak odwołuje się do teorii R.S. Lazarusa i przypomina, że radzenie sobie ze stresem jest funkcją procesu pierwotnej oceny poznawczej zagrożenia. W sytuacji kiedy w wyniku tej oceny osoba sklasyfikuje daną transakcję jako stresującą, to zostanie uruchomiony podstawowy proces adaptacyjny, proces radzenia sobie. Sam przebieg procesu zmagania się ze stresem zależy głównie od wtórnej oceny zagrożenia, podczas której człowiek szacuje, co może zrobić, aby sprostać wymaganiom sytuacji. Oznacza to, że oceniane są różne możliwości radzenia sobie w zaistniałej sytuacji np. zaakceptowanie sytuacji czy poszukiwanie dokładniejszych informacji o sytuacji [Folkman i Lazarus 1988, s. 466–475; Terelak 2005, s. 136-137].

Ocena efektywności strategii oparta jest na założeniu, że pewne sposoby radzenia sobie z sytuacjami trudnymi są generalnie lepsze od innych. Przykładem takiego stanowiska może być przypisywanie mechanizmom kontroli jako jedynym skutecznym sposobom pokonywania stresu, większej wartości w porównaniu z mechanizmami obronnymi. Z kolei ocena efektywności procesu obejmuje całą transakcję stresową, w trakcie której człowiek stosuje często wiele różnych strategii. R.S. Lazarus i S.J. Folkman podkreślają, że należy odróżnić przebieg procesu od jego wyniku, czyli osiągniętego rozwiązania transakcji stresowej. Właśnie ten osiągnięty wynik jest podstawą oceny efektywności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Można zaryzykować stwierdzenie, że rozwiązanie transakcji stresowej

będzie optymalne wtedy, kiedy proces radzenia sobie jest maksymalnie dostosowany do wymagań sytuacji stresowej [Folkman i Lazarus 1988, s. 466-475; Heszen-Niejodek 2000a, s. 32].

Strategia jest najczęściej charakteryzowana jako poznawcze i behawioralne wysiłki podejmowane przez jednostkę w obliczu konkretnej sytuacji stresowej. Działania te mogą pełnić różne funkcje w zależności od rodzaju samej sytuacji stresowej, jak i przyjętego stylu radzenia sobie [Wrześniewski 1996, s. 46; Wrześniewski 2000, s. 46]. Wybrana strategia zależy nie tylko od rodzaju sytuacji i charakterystycznego stylu dla danej osoby, ale także od składników osobowości, takich jak: optymizm, poziom samooceny czy lękliwość. Na podjęcie określonej strategii mają również wpływ: wiek, płeć, wykształcenie czy aktualny stan psychofizyczny. Podjęta strategia jest więc wypadkową wszystkich tych zmiennych. Właśnie z tego powodu występuje duża zmienność w zachowaniu różnych osób w tej samej sytuacji, jak również zmienność zachowania tej samej osoby w różnych sytuacjach [Terelak 2005, s. 137].

Istnieje wiele klasyfikacji form zachowań stosowanych przez ludzi w celu zmiany przebiegu niekorzystnej dla nich sytuacji lub zminimalizowania jej negatywnych skutków [Terelak 2005, s. 136]. R.S. Lazarus i S.J. Folkman sugerują, że niektóre strategie radzenia sobie są wyraźnie widoczne w dwóch stylach radzenia sobie: w stylu zorientowanym na działanie oraz stylu zorientowanym na emocje i zależą od osobowości, a szczególnie, co podkreślają autorzy, od tendencji do przeżywania pozytywnych lub negatywnych nastrojów [Folkman i Lazarus 1988, s. 150-170; Strelau 2000, s. 106].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wyróżnienie czterech zasadniczych strategii radzenia sobie ze stresem, które spełniają zarówno funkcję rozwiązywania problemów, jak i funkcję regulacji emocji. Wymienione strategie mogą być ukierunkowane na własne ja lub na otoczenie, mogą się również odnosić do przeszłości i teraźniejszości (szkoda – strata) lub do przyszłości (zagrożenie lub wyzwanie). Do tych zasobów zostały zaliczone:

- **poszukiwanie informacji** – polegające na przeglądzie sytuacji stresowej w celu zdobycia wiedzy niezbędnej do podjęcia racjonalnej decyzji zaradczej lub do przewartościowania szkody bądź zagrożenia. Strategia ta jest głównie związana z funkcją rozwiązywania problemów. Druga funkcja w postaci regulacji emocji zwykle wymaga od jednostki niedostrzegania informacji związanych z zagrożeniem,
- **bezpośrednie działanie** – które obejmuje czynności jednostki mające na celu uporanie się ze stresującą sytuacją. Takie działanie może być zarówno zdeterminowane przez specyficzne cechy sytuacji oraz predyspozycje osobowościowe, jak i zmiany w obrębie jednostki lub w otoczeniu,
- **powstrzymywanie się od działania** – czasem ze względu na wymagania sytuacji jest korzystniejsze niż podejmowanie jakichkolwiek działalności,
- **procesy intrapsychiczne** – które obejmują wszystkie procesy poznawcze regulujące emocje. Zaliczane są do nich mechanizmy obronne, takie jak zaprzeczanie, projekcja czy unikanie zagrożenia [Terelak 2005, s. 137; Terelak 2008, s. 303;].

Poza wymienionymi kategoriami strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi badacze wymieniają jeszcze inne, takie jak: konfrontacja, dostosowanie się, szukanie wsparcia społecznego, samokontrola, planowe rozwiązywanie problemów, przyjmowanie odpowiedzialności, pozytywne przewartościowanie, ucieczka, myślenie życzeniowe czy obwinianie się [Terelak 2008, s. 303].

R.S. Lazarus i S.J. Folkman poprzez rozumienie radzenia sobie z sytuacją stresową jako aktywność poznawczą i behawioralną, która jest ukierunkowana na wyeliminowanie, zminimalizowanie lub tolerowanie zdarzeń stresowych, umożliwili wyróżnienie dwóch głównych strategii radzenia sobie z sytuacjami stresowymi:

- **strategie zorientowane problemowo** – nastawione są przede wszystkim na konsekwentną realizację celu pomimo istniejącego stresu. Zmiana sytuacji na lepszą dokonywana jest przez zmianę niszczącego lub zagrażającego otoczenia. Strategie tego typu mogą przybrać dwie formy:
  - konfrontacja – związana jest z ochroną własnej drogi realizacji celu i walką o to, co się chce osiągnąć indywidualnie lub w organizacji,
  - planowe rozwiązywanie problemu – dotyczy przemyślanych działań wobec piętrzących się trudności,
- **strategie zorientowane emocjonalnie** – nastawione są raczej na redukcję emocji negatywnych, związanych z poczuciem porażki niż realizacją pierwotnego celu. Mogą przybrać kilka form:
  - dystansowanie się – polegające na podejmowaniu wysiłków, które mają na celu odsunięcie od siebie problemu, unikanie myślenia o nim itp.,
  - ucieczka w świat fantazji – podejmowana w celu odsunięcia od siebie prawdziwych niepowodzeń (niekiedy „znieczulenie" alkoholem),
  - samoobwinianie się – może przybierać różne formy autoagresji i samokrytyki,
  - nadmierna samokontrola – polega na wstrzymywaniu się od negatywnych uczuć (tzw. pozytywne myślenie za wszelką cenę),
  - pozytywne przewartościowanie – polegające na dostrzeganiu dobrych stron stresu w celu zmniejszenia poczucia straty lub porażki,
  - poszukiwanie wsparcia – ma na celu podejmowanie prób uzyskania pomocy materialnej lub współczucia ze strony osób lub instytucji [Folkman i Lazarus 1988, s. 150-170; Terelak 1999, s. 243-244; Heszen-Niejodek 2000a, s. 33; Wrześniewski i Guzowska 2002, s. 117; Terelak 2005, s. 139].

Funkcje te mogą wchodzić w konflikt ze sobą i wtedy istnieje możliwość nieprzystosowania. Taka sytuacja może nastąpić, kiedy funkcja samouspokojenia uniemożliwia rozpoczęcie działania koniecznego do przystosowania (zaprzeczanie, racjonalizacja, unikanie przykrych myśli, zażywanie środków uspokajających). Jeśli funkcja uspokajania emocji nie powoduje blokady działań przystosowawczych, to w niektórych sytuacjach może być niezwykle pomocna [Terelak 2008, s. 303].

Styl radzenia sobie z sytuacją trudną można zatem zdefiniować jako zbiór strategii czy sposobów radzenia sobie, będących w dyspozycji jednostki i charakterystyczny dla niej, którego część jest aktywowana podczas procesu radzenia sobie z konkretną sytuacją stresową. O tym, które ze strategii zostaną wykorzystane

decydują zarówno wymagania sytuacji stresowej, jak i możliwości wynikające ze stylu radzenia sobie danej osoby. Ludzie często w podobnych sytuacjach stosują te same strategie. Jeśli człowiek zna wiele strategii danego rodzaju, to zwykle częściej z tego zasobu wiedzy korzysta, natomiast jeśli brakuje strategii jakiegoś typu w jego repertuarze, to prawdopodobnie nie zostanie ona wykorzystana w sytuacji stresowej, chyba, że pojawi się jako zupełnie nowa forma zachowania [Szewczuk 1998, s. 870; Heszen-Niejodek 2000a, s. 19; Wrześniewski i Guzowska 2002, s. 123; Strelau 2003, s. 484-485].

Zmaganie się z konkretną sytuacją stresową zależy od wielu zmiennych, innych niż style i właściwości podmiotu [Wrześniewski 1996, s. 46; Wrześniewski 2000, s. 46; Terelak 2005, s. 136]. Jeśli rozpatruje się radzenie sobie z sytuacjami trudnymi w kategoriach stylów, jakie stosuje jednostka, aby zmienić niekorzystną dla niej relację osoba – środowisko [Folkman i Lazarus 1985, s. 150–170; Folkman i Lazarus 1988, s. 466–475; Strelau 2000, s. 106], można zastanowić się, który ze sposobów radzenia sobie (radzenie sobie zorientowane na problem czy radzenie sobie zorientowane na emocje) zostanie zastosowany w zależności od zasięgu moderującej roli charakterystyk temperamentalnych. Można założyć, że cechy temperamentu związane z działaniami, takie jak ekstrawersja, poszukiwanie doznań, siła układu nerwowego czy aktywność, powinny sprzyjać stylowi radzenia sobie zorientowanemu na problem. Polega on na podjęciu wysiłku w celu zmiany niekorzystnego związku osoba – środowisko poprzez aktywne radzenie sobie z sytuacją trudną. Temperamentalne cechy zorientowane na emocje, takie jak tendencja do wycofywania się, temperament zahamowany, neurotyczność, emocjonalność czy reaktywność emocjonalna mogą być także traktowane jako zmienne przyczyniające się do rozwinięcia stylu radzenia sobie skupionego na emocjach [Strelau 2000, s. 106].

Przeprowadzone badania nad skutecznością stylów radzenia sobie z sytuacją stresową, czyli zespołem strategii stosowanych przez daną jednostkę w obliczu napotkanych sytuacji trudnych dowodzą, że nie ma najskuteczniejszego, uniwersalnego stylu radzenia sobie z sytuacją stresową. W każdej sytuacji ważną rolę odgrywają zarówno możliwości jednostki, jak i wymagania sytuacji. Można przypuszczać, że w sytuacjach, na które człowiek może mieć wpływ, skuteczniejsze będzie dążenie do rozwiązania problemu. Kiedy jednak nie możemy kontrolować sytuacji, bardziej skuteczne będzie wycofanie się z niej. Powinniśmy mówić zatem o skutecznym działaniu człowieka, wtedy kiedy potrafi dostosować styl radzenia sobie do wymagań napotkanej sytuacji trudnej dla niego [Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 238]. Tezę tę potwierdzają obserwacje, po których zaczęto utożsamiać pojęcie stylu radzenia sobie z sytuacją stresową, rolą czynników osobowych i wpływem różnic indywidualnych na przebieg zmagania się z sytuacją trudną. Zauważono różnice między ludźmi w skłonności do stosowania określonych stylów radzenia sobie. Jest to spowodowane tym, że każdy człowiek w ciągu życia uczy się różnych strategii radzenia sobie w trudnych sytuacjach, czyli reakcji na konkretne sytuacje stresowe i nowych form zachowania, które stanowią repertuar sposobów zachowania się uruchamianych podczas procesu radzenia sobie w określonej sytuacji stresowej. Jeśli nowa forma zachowania okazała się skuteczna, zostaje ona wpisana do zespołu strategii i jest stosowana w innej, podobnej sytuacji [Szewczuk 1998, s. 870; Strelau 2003, s. 484-485].

Podczas radzenia sobie z sytuacją stresową człowiek nie zawsze musi wykorzystywać wszystkie znane mu strategie. Zaobserwowano, że ludzie mają tendencję do preferowania pewnych stałych wzorców radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, które podobne są w samym przebiegu i nazywane są strategiami radzenia sobie ze stresem. Należy jednak zauważyć, iż ludzie różnią się między sobą w zakresie wykorzystywanych strategii zmagania się w danej sytuacji i właśnie te różnice charakteryzują się względną stałością [Terelak 2005, s. 136]. Dlatego każdy człowiek w sytuacji trudnej zachowuje się w specyficzny dla siebie sposób, czasem zupełnie niezrozumiały dla innych, ale skuteczny dla tej osoby. Przykładem może być przypadek osoby, która po wielu trudnych doświadczeniach przeżytych w niedługim czasie w postaci śmierci bliskich osób, utraty pracy czy odwrócenia się od znajomych po utracie majątku, na pogrzebie osoby z rodziny zaczyna się śmiać i nie może się uspokoić lub wpada w histerię. Zwykle jest to zachowanie nieakceptowane społecznie, ale biorąc pod uwagę specyfikę sytuacji danej osoby może być wytłumaczalne.

Ze względu na popularność badań dotyczących stresu i radzenia sobie z nim, powstało wiele teorii określających pojęcie stresu i wskazujących mechanizmy wzbudzane w trudnych sytuacjach, przed którymi staje współcześnie człowiek. Sytuacjami trudnymi zostały nazwane momenty, w których osiągnięcie wyniku jest możliwe tylko przy zmianie normalnej struktury czynności. Najczęściej określa się sytuacjami trudnymi sytuacje nowe [Bugiel 1987, s. 47]. W pracy przedstawiono tylko kilka teorii, głównie pozwalających na zrozumienie potrzeby radzenia sobie ze stresem.

H. Selye przedstawił wyniki swoich badań mówiące o tym, że stres wyzwala w poddawanym obciążeniu organizmie energię obronną, która jest niezależna od tego czy jest to obciążenie psychiczne, czy fizyczne oraz od tego, czy jest ono przyjemne czy przykre. Każde takie obciążenie jest rejestrowane przez narządy zmysłów i przekazywane do podwzgórza oraz przysadki kory mózgowej, a następnie w formie bodźca alarmowego do nerwowego układu wegetatywnego. Gruczoły wydzielania wewnętrznego natychmiast reagują, a pod wpływem ich działania podwyższa się ciśnienie krwi, serce bije szybciej, wątroba wyrzuca zapasy cukrów i tłuszczów, zasilając mięśnie w dodatkowe rezerwy energii oraz zwiększa się krzepliwość krwi. Po takiej reakcji organizmu człowiek jest w stanie sprostać wymaganiom sytuacji. Mechanizm taki umożliwiał naszym przodkom błyskawiczną ucieczkę lub walkę. Współcześnie, w codziennym życiu, człowiek poddawany jest innym sytuacjom stresowym, które występują tak często, że organizm człowieka przestał sobie z nimi radzić. Podczas większości sytuacji stresowych następuje rozbudzenie organizmu, lecz brak możliwości rozładowania napięcia spowodował, że człowiek stał się ofiarą reakcji stresowej. Powstały choroby związane z reakcją stresową organizmu, takie jak skleroza (odkładający się cholesterol powstały z kwasów tłuszczowych), zakrzepy w naczyniach krwionośnych, nadciśnienie czy wrzody żołądka. Są to choroby, których konsekwencje mogą być zniwelowane przez zmianę trybu życia człowieka, lub zastosowanie odpowiednich mechanizmów zaradczych ściśle związanych z właściwą zmianą trybu życia [Selye 1956, s. 58; Selye 1987, s. 62; Grzesiuk i Doroszewicz oraz Stojanowska 2001, s. 229-230; Ratajczak 2002, s. 37-38; Chmiel 2003, s. 174; Terelak 2008, s. 32].

Wyniki przeprowadzonych badań skłoniły H. Selye'go do wyróżnienia ogólnego zespołu adaptacyjnego (GAS – General Adaptation Syndrome), który obejmuje zmiany niespecyficzne, uogólnione. Autor zakłada, że reakcja stresowa ma trzy stadia:

- **reakcji alarmowej** – wyrażonej w postaci mobilizacji obronnych sił organizmu. W tym stadium zostały wyróżnione dwie fazy:
  - **faza szoku** – obejmuje początkowy, bezpośredni wpływ czynnika szkodliwego na organizm, charakteryzujący się wystąpieniem pierwszych sygnałów pobudzenia organizmu do obrony (np. spadek ciśnienia krwi lub obniżenie temperatury ciała) bądź wskaźników uszkodzenia organizmu,
  - **faza przeciwdziałania szokowi** – obejmuje reakcje obronne, którym towarzyszą zmiany w funkcjach fizjologicznych (np. wzrost ciśnienia krwi, podwyższenie temperatury ciała),
- **odporności** – jest to stadium względnej adaptacji, które charakteryzuje się tym, że organizm względnie dobrze znosi czynniki szkodliwe, działające już jakiś czas, a słabiej toleruje inne bodźce, które wcześniej były nieszkodliwe,
- **wyczerpania** – pojawia się, kiedy czynniki szkodliwe działają zbyt intensywnie lub zbyt długo, a uogólnione pobudzenie organizmu nie służy już zwalczaniu stresora, lecz charakteryzuje się utratą zdolności obronnych, czego wskaźnikiem jest rozregulowanie funkcji fizjologicznych. W tym stadium mogą pojawić się trwałe reakcje patologiczne, które przy dalszym działaniu stresora mogą prowadzić do śmierci [Selye 1975, s. 30; Frączek i Kofta 1978, s. 652-653; Bańka 2002, s. 184; Aouil 2005, s 2; Terelak 2005, s. 13; Carson i Butcher oraz Mineka, 2006, s. 209, 214; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 46-47; Terelak 2008, s. 27-28].

Podczas weryfikacji swojej teorii dotyczącej stresu H. Selye wprowadził dwa nowe terminy:

- **dystres**, zły stres, który oznacza stres deprywacji lub stres przeciążenia prowadzącego do choroby, może występować w postaci trudności ze snem czy nieprzyjemnych myśli powodujących wyczerpanie organizmu, rozkojarzenie i zwiększoną podatność na wypadki czy występowanie natręctw,
- **eustres**, dobry stres, definiowany jako stan pełnego zadowolenia bez dystresu (cierpienia) generującego frustrację, udaremnienie i zachowania agresywne, motywuje człowieka do wysiłku i osiągnięć życiowych [Selye 1975, s. 46; Aouil 2005, s. 2; Terelak 2005, s. 14; Carson i Butcher oraz Mineka 2006, s. 197; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 47; Terelak 2008, s. 29-30] występuje na przykład u studentów w postaci dużej motywacji i wielogodzinnej nauki bez przerw przed egzaminem.

Kolejna koncepcja zakłada istnienie trzech argumentów uzasadniających potrzebę rozumienia radzenia sobie ze stresem zarówno w podejściu procesualnym, jak i dyspozycyjnym:

- terminy proces i struktura reprezentują różne poziomy konceptualne, gdyż proces odnosi się do ciągu obserwowanych zdarzeń, natomiast struktura mówi o regularności występowania danego procesu i odnosi się do mechanizmu, który leży u jego podstaw,

- zmienność i stałość nie wykluczają się, gdyż stałość zakłada powtarzalność procesu, u którego podstaw leży mechanizm, determinujący powtarzalność,
- mechanizmy, które determinują stałość są identyfikowane za pomocą indukcji i dedukcji, gdyż regularność lub stałość w ciągu zachowań może zostać wykryta tylko drogą dedukcji [Strelau i Jaworowska i Wrześniewski oraz Szczepaniak 2005, s. 10].

Na podstawie tej teorii wyróżnione zostały cztery style radzenia sobie:

- **sztywna czujność** – charakterystyczna dla osób czujnych, zostało przyjęte, że u podstaw czujności leży niska tolerancja niepewności,
- **elastyczne (nieobronne) radzenie sobie** – uznany jest przez autora za najbardziej efektywny i elastyczny. Osoby dysponujące tym stylem będą w niewielkim stopniu posługiwać się intrapsychicznymi strategiami radzenia sobie, natomiast podejmą bezpośrednie działania ukierunkowane na przezwyciężenie stresu (radzenie sobie instrumentalne),
- **nieskuteczne radzenie sobie** – charakterystyczne dla osób z wysokim lękiem, autor przypisuje temu stylowi najmniejszą skuteczność,
- **sztywne unikanie** (osoby represyjne) – u podłoża unikania leży niska tolerancja pobudzania emocjonalnego [Heszen-Niejodek 2000a, s. 23-24].

R.S. Lazarus i S.J. Folkman uważają, że ocena sytuacji nie musi być realistyczna i cel aktywności nie musi być uświadomiony, aby można było mówić o radzeniu sobie z sytuacjami stresowymi. Autorzy ci uznają mechanizmy obronne, u których podłoża tkwi nieświadome zniekształcanie rzeczywistości za formę radzenia sobie z sytuacją trudną. Przypisują im również funkcję adaptacyjną w określonych sytuacjach stresowych i określonych fazach działania stresora [Folkman 1984, s. 839--852; Strelau 2003, s. 476].

Badacze ci również twierdzą, że proces radzenia sobie z sytuacją trudną ma dwie funkcje: instrumentalną i samoregulacji emocji. Pierwsza z nich jest zorientowana na problem, czyli na poprawę relacji jednostki z otoczeniem. Zadaniem drugiej funkcji jest obniżenie przykrego napięcia i łagodzenie negatywnych stanów emocjonalnych. Obie wymienione funkcje w konkretnej sytuacji stresowej przeplatają się i oddziałują na siebie wzajemnie [Strelau 2003, s. 476-477; Heszen, Sęk 2007, s. 150]. Można wyróżnić cztery warianty zachodzących między nimi relacji:

- jedna forma radzenia sobie z sytuacją stresową spełnia obie funkcje, np. uczenie się przed egzaminem, co ukierunkowane jest na wykonanie zadania i jednocześnie powoduje uspokojenie emocjonalne,
- określona forma radzenia sobie z sytuacją trudną spełnia jedną funkcję antagonistyczną w stosunku do drugiej, utrudniając lub blokując jej realizację, jak w przypadku spożywania alkoholu, który obniża napięcie, ale utrudnia wykonywanie zadań,
- określona forma radzenia sobie z sytuacją stresową skutecznie spełnia jedną funkcję jednocześnie i w żaden sposób nie wpływa na drugą funkcję, np. chory nieuleczalnie, który zaprzeczając diagnozie nie ponosi szkody zdrowotnej, a uwalnia się od lęku,
- naprzemienna realizacja obu funkcji, przy czym koncentracja na jednej pogarsza możliwości realizacji drugiej, ale rozpatrywany z perspektywy czasu jest to układ wzajemnego wspomagania się [Terelak 2005, s. 138].

Należy podkreślić fakt, że autorzy teorii uważają, iż dana forma czy sposób radzenia sobie z sytuacją trudną może służyć każdej z tych funkcji w zależności od kontekstu sytuacji [Strelau 2003, s. 476-477].

R.S. Lazarus i S.J. Folkman wyjaśniają jednoznaczne wyniki badań dotyczących stadiów procesu radzenia sobie z sytuacją trudną, przedstawiając go jako odpowiedź na określoną sytuację zmieniającą się w czasie. Można zatem przyjąć, że proces ten odbywa się przy pośrednictwie oceny poznawczej. Ważna jest w tym przypadku ocena znaczenia sytuacji – ocena pierwotna i pojawienie się możliwych wariantów radzenia sobie z zaistniałą sytuacją [Lazarus 1980, s. 28–74; Strelau 2003, s. 478--480].

Na podstawie różnego rodzaju badań nad stresem R.S. Lazarus przedstawił następujące wnioski:

1. W każdej sytuacji stresowej jednostki stosują większość z głównych rodzajów strategii.
2. Porównując zachowanie tych samych osób w różnych sytuacjach stresowych, można zauważyć częstsze występowanie niektórych ze stosowanych strategii.
3. W miarę trwania danej sytuacji, radzenie sobie zmienia się.
4. Radzenie sobie z sytuacją stresową zależne jest od oceny wtórnej, a więc od tego, czy dana osoba uzna, że można coś zrobić, aby zmienić nieprzyjemną sytuację.
5. Jeśli człowiek oceni sytuację jako niemożliwą do zmiany, to zastosuje w przewadze radzenie sobie zorientowane na emocje. Jeśli uzna, że może kontrolować sytuację, to jego radzenie sobie będzie zorientowane na problem.
6. Mimo potocznego poglądu dotyczącego różnic płci w sytuacji stresowej zarówno mężczyźni, jak i kobiety stosują bardzo podobne wzory radzenia sobie z sytuacją trudną [Lazarus 1980, s. 28-74; Strelau 2003, s. 480].

S.E. Hobfoll zaproponował ujęcie stresu jako modelu zachowania zasobów. Autor zakłada, że ludzie dążą do utrzymywania ochrony i budowania zasobów w postaci cenionych przez jednostkę przedmiotów, właściwości osobistych oraz okoliczności lub czynników sprzyjających. W tym ujęciu stres psychologiczny jest definiowany jako reakcja wobec otoczenia, w którym istnieją możliwości:

- zagrożenia utraty zasobów netto,
- utrata zasobów netto,
- brak wzrostu zasobów następujący po ich zainwestowaniu [Hobfoll 1989, s. 516; Heszen-Niejodek 2000a, s. 14].

Korzyści, które płyną z radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, polegają na uzyskaniu lub zachowaniu zasobów, natomiast koszty zmagania się z sytuacjami stresowymi oznaczają wyzbywanie się, utratę i zużycie posiadanych zasobów. Jednostka walczy ze stresem za pomocą przemieszczania, zmiany lub inwestowania zasobów [Hobfoll 1989, s. 513-524; Strelau 2000, s. 96].

S. Miller opracowała koncepcję zakładającą istnienie dwóch stylów radzenia sobie z sytuacją stresową. Wzbudziła wielkie zainteresowanie tematem i zainspirowała wiele badań empirycznych w celu poznania stylów radzenia sobie z sytuacją trudną. Pierwszy z wyróżnionych w tej koncepcji stylów radzenia sobie polega na koncentrowaniu uwagi na stresorze i / lub własnej reakcji, co oznacza poszukiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji dotyczących

sytuacji stresowej. Osoba stosująca ten styl dąży do przeciwstawienia się sytuacji trudnej. Drugi styl został nazwany unikowym. Polega na odwracaniu uwagi od stresora i własnych reakcji, co oznacza, że są one pomijane, odrzucane lub wypierane przez jednostkę, a informacje o sytuacji stresowej są zaprzeczane. Osoby stosujące ten styl często chronią się przed informacjami o sytuacji trudnej, angażując się w przyjemne dla nich, relaksujące formy aktywności [Miller 1987, s. 345-353; Miller i Broody oraz Summerton 1988, s. 142-148; Wrześniewski i Guzowska 2002, s. 118; Strelau 2003, s. 485; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 54].

Przeprowadzone badania nad stylami zmagania się z sytuacjami trudnymi dowiodły, że nie mamy do czynienia tylko z dwoma przeciwstawnymi stylami, ale z dwoma niezależnymi wymiarami. Odkrycie to umożliwia nam wyróżnienie czterech stylów radzenia sobie z sytuacjami stresowymi:

- styl prezentujący wysokie wartości w obu wymiarach,
- styl charakteryzujący się wysoką wartością w wymiarze konfrontacji i niską wartością wymiaru unikania,
- styl opisywany przez niskie wartości w obu wymiarach,
- styl reprezentowany przez niską wartość w wymiarze konfrontacji i wysoką wartość w wymiarze unikania [Szewczuk 1998, s. 870; Strelau 2003, s. 480;].

Autorzy innej klasyfikacji stylów radzenia sobie z sytuacją stresową, N.S. Endler i J.D.A. Parker nawiązują do funkcji opisanych przez R. Lazarusa. Autorzy ci uważają, że style zmagania się z sytuacjami trudnymi są charakterystyczne i typowe dla danej jednostki i wyróżniają trzy style radzenia sobie z sytuacją stresową:

- **styl skoncentrowany na zadaniu** – jest stosowany przez osoby, które zazwyczaj w obliczu stresu podejmują wysiłek, aby rozwiązać problem, stosując przekształcenie poznawcze lub zmianę trudnej sytuacji, w której się znaleźli. Główny nacisk kładziony jest w tym przypadku na samo zadanie lub planowanie rozwiązania problemu,
- **styl skoncentrowany na emocjach** – polega na koncentrowaniu się na sobie i na własnych reakcjach emocjonalnych, związanych z sytuacją trudną, takich jak: złość, poczucie winy, napięcie. Osoby te mają tendencje do myślenia życzeniowego i fantazjowania. Działania te mają na celu zmniejszenie napięcia emocjonalnego związanego z sytuacją stresową. Czasami jednak mogą powiększać poczucie stresu, wzrost napięcia lub przygnębienie,
- **styl skoncentrowany na unikaniu** – jest charakterystyczny dla osób, które wystrzegają się myślenia, przeżywania i doświadczania sytuacji trudnej i nie koncentrują na niej swojej uwagi. Może on przybrać dwie formy:
  - angażowanie się w czynności zastępcze, takie jak: oglądanie telewizji, objadanie się, myślenie o sprawach przyjemnych czy sen,
  - poszukiwanie kontaktów towarzyskich [Endler i Parker 1990, s. 844--854; Parker i Endler 1992, s. 325; Heszen-Niejodek 2000, s. 26; Wrześniewski 2000, s. 56, 58; Strelau 2003, s. 486; Terelak 2005, s. 141-142 Heszen, Sęk 2007, s. 151; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 54; Terelak 2008, s. 307].

Analizując powstałe kwestionariusze i koncepcje radzenia sobie z sytuacjami trudnymi Ch. Carver i jego współpracownicy stworzyli kwestionariusz zakładający

stosowanie 15 różnych strategii/sposobów zmagania się z sytuacjami trudnymi. Ich koncepcja była próbą przedstawienia zarówno pewnej stałej tendencji do radzenia sobie w określony sposób w ramach dyspozycyjnego radzenia sobie, jak i reagowania w określonej sytuacji stresowej w ramach sytuacyjnego radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Dzięki zastosowaniu tego inwentarza można ustalić wzorzec strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi charakterystyczny dla danej jednostki. Autorzy wyróżnili następujące strategie/sposoby radzenia sobie z sytuacjami trudnymi:

- **aktywne radzenie sobie** – polegające na podejmowaniu działań zmierzających do usunięcia, zmniejszenia stresora lub jego skutków,
- **planowanie** – w postaci podejmowania rozważań na temat poradzenia sobie ze stresorem,
- **poszukiwanie wsparcia instrumentalnego** – polegające na poszukiwaniu informacji, pomocy czy porady,
- **poszukiwanie wsparcia emocjonalnego** – poszukiwanie w innych moralnego wsparcia, sympatii lub zrozumienia,
- **unikanie konkurencyjnych działań** – próba unikania działań, które nie są bezpośrednio związane z problemem w celu lepszego lub szybszego poradzenia sobie,
- **zwrot ku religii** – w postaci uznania religii jako źródła wsparcia emocjonalnego i drogowskazu do pozytywnego przewartościowania i rozwoju,
- **pozytywne przewartościowanie i rozwój** – obejmujące dostrzeganie w zaistniałej sytuacji wartości dla własnego rozwoju i postrzeganie jej w bardziej pozytywny sposób,
- **powstrzymywanie się od działania** – w postaci powstrzymywania się przed pochopnym działaniem i wyczekiwania na właściwy moment do podjęcia działania,
- **akceptacja** – polegająca na pogodzeniu się z zaistniałą sytuacją i uznaniu jej za nieodwracalną, przyzwyczajeniu się do niej i wpisanie jej w życie,
- **koncentracja na emocjach i ich wyładowanie** – polega na zaniepokojeniu się własnymi emocjami i tendencji do ich wyładowywania,
- **zaprzeczanie** – w postaci ignorowania i odrzucania faktu istnienia danej sytuacji,
- **odwracanie uwagi** – polegające na unikaniu myślenia o ewentualnych konsekwencjach zdarzenia i zajmowanie się czynnościami takimi jak oglądanie telewizji, sen czy hobby,
- **zaprzestanie działań** – w postaci poczucia bezradności i rezygnacji z podejmowania jakichkolwiek wysiłków, aby osiągnąć cel,
- **zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych** – polega na zażywaniu wymienionych substancji do doraźnego złagodzenia przykrych emocji,
- **poczucie humoru** – w tym przypadku traktowane jest jako sposób łagodzenia przykrych emocji [Juczyński i Ogińska – Bulik 2009, s. 39].

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi informacje uzyskane za pomocą tego kwestionariusza umożliwiają rozpoznanie strategii/sposobów radzenia sobie z sytuacją trudną stosowanych przez menedżera i podjęcie odpowiednich działań mających na celu zwiększenie efektywności w tym zakresie lub upewnienie się, że podejmowane działania przynoszą właściwe rezultaty. W kontekście prowadzo-

nych badań właśnie ten kwestionariusz najobszerniej przedstawiał sposoby/ strategie zmagania się z sytuacjami trudnymi i dlatego został wybrany i wykorzystany do zbierania danych o menedżerach.

Wszystkie przedstawione teorie, niezależnie od sposobu podziału stylów zmagania się z sytuacjami trudnymi, zwracają uwagę na to, że jednostka musi rozpoznać zaistniałą sytuację jako zagrażającą i zastosować odpowiednie dla siebie, znane lub nowe metody zaradcze. Ich dobór i różnorodność zależą zarówno od sytuacji jak i doświadczenia oraz częstotliwości ich stosowania, gdyż zachowania, które skutecznie redukują stres w danej sytuacji zostają powtarzane w sytuacjach podobnych.

Żyjąc we współczesnym świecie jesteśmy bardzo często narażeni na udział w sytuacjach trudnych, a stosowanie odpowiednich metod zaradczych ułatwia funkcjonowanie w codziennych sytuacjach. Menedżerowie pracujący w organizacjach w jeszcze większym stopniu narażeni są na sytuacje stresujące, w których muszą sobie dobrze poradzić, aby przetrwać w środowisku organizacji i nie doprowadzić do konsekwencji w postaci na przykład wypalenia zawodowego czy uzależnienia się od alkoholu lub środków psychoaktywnych.

ROZDZIAŁ

3

CECHY OSOBOWOŚCI

3.1. Teorie przedstawiające pojęcie osobowości

Cechy osobowości człowieka są ważnymi czynnikami warunkującymi jego zachowanie oraz powodzenie i niepowodzenie w wielu obszarach działalności na przykład w nauce, życiu rodzinnym czy zawodowym. W osobowości człowieka można wyróżnić pozytywne cechy, takie jak: życzliwość, koleżeństwo, solidarność, uczciwość czy sumienność i cechy negatywne: mściwość, podejrzliwość, lenistwo czy pamiętliwość. Wymienione cechy występują u każdego w mniejszym lub większym nasileniu, ułatwiając lub utrudniając funkcjonowanie w środowisku, w którym jednostka jest osadzona. Badacze wyróżniają również elementarne składniki osobowości, którymi między innymi są potrzeby, zainteresowania i postawy człowieka skłaniające go do podejmowania określonego działania [Kozak 1998, s. 15]. Znamienne okazuje się rozwijanie własnych cech osobowości, gdyż niejednokrotnie warunkują one podejmowanie działań mających na celu poradzenie sobie z sytuacjami trudnymi. Znając sposoby własnego reagowania w sytuacjach stresowych, można podjąć działania, które sprawią, że pracując nad pewnymi cechami osobowości nasze reakcje i działania będą dużo bardziej efektywne niż poprzednio.

Psychologowie ujmują osobowość na wiele sposobów. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele jej definicji, jednak najbardziej popularne wśród nich opisują osobowość jako zespół cech psychicznych, za pomocą których można określić podstawowe formy zachowania człowieka. Inne definicje charakteryzują osobowość jako zespół postaw wyznaczających zachowanie człowieka. Większość cytowanych w literaturze przedmiotu autorów zgadza się w kwestii stwierdzenia, że osobowość to zespół cech pod względem których jednostki różnią się między sobą [Kozak 1998, s. 16; Strelau 2003, s. 559].

Ludzie nie rodzą się z gotową osobowością, przez lata podlega ona wielu przemianom, które są wynikiem procesu socjalizacji w danym środowisku. Wiele zmian w osobowości przejawia się również na skutek uświadomienia sobie, co należy zmienić w osobowości, aby przestała utrudniać osiąganie sukcesów życiowych [Milian 2000, s. 77].

Osobowość ulega pewnego rodzaju stabilizacji w momencie, kiedy stosunek jednostki do norm i oczekiwań społecznych zostanie ustalony. Nastąpi wówczas wybór głównych celów życiowych. Od tego momentu czynności jednostki przyjmują charakter funkcjonalny, co oznacza, że będą służyć utrzymaniu i organizacji systemu osobowości [Kozak 1998, s. 19].

Współczesna psychologia ujmuje osobowość jako strukturę psychiczną, która ma za zadanie pełnić nadrzędne funkcje regulujące i integrujące czynności psychiczne. Takie rozumienie osobowości potwierdza tezę, że człowiek z wielu możliwych wybiera ściśle określone czynności, a z innych rezygnuje. To osobowość nie dopuszcza do wystąpienia czynności zależnej od sytuacji zewnętrznych i zachowań niepożądanych, sprzecznych z celami życiowymi i normami społecznymi jednostki. Można zatem osobowość nazwać strukturą psychiczną, która jest kształtowana i istnieje dzięki społecznym interakcjom jednostki z ludźmi. W osobowości zostaje utrwalone doświadczenie pokoleń, które może ulegać aktualizacji [Kozak 1998, s. 18-19]. Wszelkiego rodzaju historie i mity oraz przekonania przekazywane z ust do ust w konkretnych społecznościach warunkują zachowanie człowieka w określonych sytuacjach. Aktualizacja może polegać na włączaniu nowych norm i wartości wyznaczonych chociażby postępem cywilizacyjnym w postaci na przykład wszechobecnej elektroniki, jak również zmieniającymi się obyczajami takimi, jak: tolerancja etniczna, dopuszczenie kobiet do władzy czy życie w nieformalnych związkach.

Wyróżnia się cztery grupy czynników kształtujących osobowość:

- **zadatki wrodzone** – czyli psychiczny charakter wrodzonych zdolności,
- **środowisko** – rozumiane jako całokształt warunków materialnych i biologicznych mających znaczenie w życiu i rozwoju jednostki,
- **wychowanie** – charakteryzowane jako planowa i świadoma działalność ukierunkowana na kształtowanie osobowości według założonego wzoru obejmującego wartości poznawcze, moralne, estetyczne i organizacyjno-społeczne, działalność ta jest realizowana przez rodziców, instytucje oświatowe, środki masowego przekazu i wreszcie przez samą jednostkę,
- **własna aktywność** – opisywana jako stan obiektu wyrażający się w dokonywaniu przez niego zmian w otoczeniu, w zmienianiu położenia obiektu w stosunku do otoczenia lub zmianach zachodzących wewnątrz obiektu [Kozak 1998, s. 22-23].

Pełnione przez człowieka role i uznawane normy mają niezwykle istotny wpływ na różne aspekty zachowania. Im bardziej norma lub rola jest ograniczająca, tym mniejszy będzie wpływ osobowości na sposób naszego zachowania. Jest więc wysoce prawdopodobne, że tylko kiedy działamy poza rolą, nasza osobowość będzie określać nasze relacje [Makin i Cooper oraz Cox 2000, s. 71].

Wielu uczonych podjęło się zadania ustalenia, czym jest osobowość i jakie są jej czynniki składowe. G.W. Allport opisał osobowość jako niepowtarzalną strukturę cech, którym przypisane są właściwości motywacyjne mające ukierunkować zachowanie. Według tego autora osobowość to dynamiczna organizacja wewnątrz jednostki, która obejmuje układy psychofizyczne decydujące o specyficznych sposobach przystosowywania się jej do środowiska [Allport 1937, s. 48; Allport 1949, s. 43-48; Allport 1955, s. 48; Tomaszewski 1992, s. 118; Siek 1993, s. 9; Gałdowa 1999a, s. 145; Oleś 2003, s. 22; Strelau 2003, s. 526-527].

Cecha jest w tym przypadku rozumiana jako struktura neuropsychiczna, która ma zdolność do dostarczania wielu bodźców funkcjonalnie równoważnych, jak również inicjowania i ukierunkowywania równoważnych form zachowania adaptacyjnego. Autor wyróżnił poza cechą dyspozycję osobistą charakteryzowa-

ną jako niepowtarzalną i specyficzną dla jednostki, następnie przedstawił jej trzy kategorie:

- **dyspozycje dominujące** – wpływają na całe nasze zachowanie, występują rzadko, a ich przykładem może być osobowość autorytarna,
- **dyspozycje centralne** – są najbardziej charakterystyczne dla jednostki, ujawniają się one w działaniu i są to charakterystyki takie jak: pewność siebie, grzeczność, towarzyskość, ich liczba waha się od kilku do kilkudziesięciu,
- **dyspozycje wtórne** – dotyczą wąskiego zakresu bodźców i reakcji, co wiąże się z małym ich znaczeniem przy opisie osobowości.

Z aktywacją cechy jest związana konkretna sytuacja. Zwykle osoba posiadająca daną cechę powoduje sytuacje, w których może ujawnić tę cechę i wtedy ma ona wartość motywacyjną. Przykładem może tu być zachowanie osoby towarzyskiej, która poszukuje towarzystwa. Dana cecha pozwala zachować pewną spójność działania, gdyż podobne sytuacje wywołują podobne zachowania [Allport 1949, s. 43-48; Gałdowa 1999, s. 146; Strelau 2003, s. 526–527].

Struktura osobowości zawiera trzy elementarne składniki, jakimi są: postawy, cechy i cechy o właściwościach postaw. Prezentowana teoria oparta jest na fakcie, że wszystko w przyrodzie składa się ze struktur, zatem takiej samej prawidłowości podlega człowiek. W teorii wyróżniono trzy rodzaje cech:

- **fundamentalne** – dominujące nad pozostałymi, bezpośrednio lub pośrednio pod ich wpływem jest większość zachowań,
- **centralne** – najlepiej charakteryzują człowieka, są przedmiotem badań z użyciem skali ocen i wymienia się je w listach polecających,
- **drugorzędne** – uboczne, są mało zgeneralizowane, odnoszą się do węższych sytuacji i mają mniejsze znaczenie życiowe dla danej jednostki [Allport 1949, s. 43-48; Gertsmann 1970, s. 95].

G.W. Allport przedstawił w swoich pracach dwa poglądy na osobowość. Pierwszy z nich mówi, że osobowość to system niezależnych czynników występujących w danym i indywidualnym układzie charakterystycznym dla każdej jednostki. Zgodnie z tą teorią należy przyjąć, że osobowość każdego człowieka jest zbudowana z tych samych czynników, a różnice między osobowościami polegają na różnym znaczeniu i pełnionej roli tych czynników u konkretnej osoby. Drugi z poglądów opisuje osobowość jako system cech stanowiących swoiste złożone podstruktury, pozostające w różnorodnych związkach i wzajemnych zależnościach. Cechy te występują w każdej indywidualnej osobowości jako specyficzne i niepowtarzalne, charakterystyczne dla danej jednostki [Allport 1949, s. 43-48; Gertsmann 1970, s. 91-92].

Autor ten zwrócił uwagę, że pojęcie cechy może być rozumiane w wieloraki sposób. Na przykład może to być typ zachowania się lub cecha zachowania się, uwzględniana przez obserwatora w relacji do obserwowanej osoby. Cecha może być również rozumiana jako stała „siła psychiczna", determinująca i ukierunkowująca zachowanie się jednostki w konkretnej sytuacji. G.W. Allport podkreśla, że cechy psychiczne stanowią tylko jeden z elementów zespołu wyznaczników zachowania się człowieka obok charakteru, sytuacji zewnętrznej, funkcjonalnego stanu układu nerwowego czy oczekiwań otoczenia, wymagającego wyraźnie określonych form przystosowawczego zachowania się. Można zatem przyjąć, że zacho-

wanie się jest wypadkową wszystkich czynników działających w danym momencie [Allport 1949, s. 43-48; Gertsmann 1970, s. 92-93].

Z. Freud zwrócił uwagę na skomplikowaną strukturę osobowości i prezentując ją w ujęciu psychoanalitycznym wyróżnił jej trzy obszary:

- **Id** – to pierwszy obszar, w którym mieści się zbiór prymitywnych impulsów, czyli swego rodzaju stany napięcia pobudzające człowieka do podjęcia działań w celu ich usunięcia w formie zaspokojenia. Takie zaspokojenie impulsów dostarcza przyjemnych uczuć. Prymitywne impulsy nie liczą się z napotkanymi przeszkodami, z niebezpieczeństwem czy innymi impulsami i nie uwzględniają czasu ani miejsca. Zwykle niewiele wiemy o ich istnieniu, gdyż u zdrowego człowieka nigdy nie występują w bezpośredniej formie,
- **Ego** – różni się od Id rządzeniem się zasadą realizmu. Powoduje ono, że działania podejmowane przez jednostkę zaspokajające poszczególne popędy nie narażają na szwank innych potrzeb. Dzięki Ego, które żyje w świecie realnym, człowiek może kontrolować popędy i poznawać świat,
- **Superego** – jest rezultatem uwewnętrzniania wymagań i zakazów narzucanych przez otoczenie społeczne, a w szczególności przez rodziców. Superego to nic innego, jak wewnętrzna siła, która karze jednostkę za złe postępki, a środkami kary stosowanymi przez nią są poczucie winy i wyrzuty sumienia. Siła ta może również nagradzać człowieka za postępowanie zgodne z obrazem „idealnego Ja" i wtedy powoduje w nas poczucie dumy i zadowolenia z siebie. Superego jest wewnętrznym przedstawicielem moralnych standardów społecznych, które zostały w nas umieszczone [Freud 1933, s. 68; Freud 1938, s. 136; Tomaszewski 1992, s. 121-122].

Z. Freud scharakteryzował trzy główne rodzaje osobowości, które mają również wpływ na sposób kierowania i scharakteryzował je w następujący sposób:

- **typ narcystyczny** – osoba z taką osobowością jest niezależna i nie ulega łatwo opiniom otoczenia, chce być podziwiana i zna dobrze branżę, którą się zajmuje, potrafi być innowatorem, a poprzez osiągnięcia dąży do władzy i sławy, nie ma w zwyczaju respektowania pewnych nakazów moralnych i jest agresywna w realizowaniu swoich celów. Osoba narcystyczna potrafi być przekonująca podczas przedstawiania wizji działalności zespołu i potrafi skłonić zespół do pójścia za nią, jednak nie do końca radzi sobie z emocjami, więc ich unika,
- **typ erotyczny** – nie wyróżnia się w tym przypadku nastawienia do seksu, osoba charakteryzująca się tym typem osobowości stara się, aby być lubianą, troszczy się o innych, pomaga im i unika konfliktów,
- **typ obsesyjny** – osoba charakteryzująca się tym typem osobowości czerpie motywy do działania z zewnątrz, jest pewna siebie i sumienna w wypełnianiu obowiązków, dba o porządek, potrafi uświadomić innym osobom problemy, potrafi rozwiązywać konflikty i poszukuje kompromisów. Jest to osoba cały czas poszukująca usprawnień, chce urzeczywistnić pewne wartości, ale brakuje jej wizji, odwagi i charyzmy [Freud 1933, s. 68; Freud 1938, s. 136; Mroziewski 2005, s. 72-73].

Z kolei C.G. Jung, przedstawił teorię osobowości, odnosząc się do czterech różnic sposobu preferowania:

- **kontaktów z innymi** – uwzględnianymi cechami są ekstrawersja i introwersja. Badacz ten charakteryzował ekstrawertyków jako osoby zorientowane na otoczenie zewnętrzne, natomiast introwertyków jako zorientowanych na życie wewnętrzne,
- **zbierania i wytwarzania informacji** – czynnikami ważnymi są rozumienie i intuicja. Osoba z wysokim wynikiem w wymiarze rozumienia woli mieć do czynienia z faktami, które można obiektywnie zweryfikować, jest to osoba nastawiona praktycznie. Człowiek o wysokim wymiarze intuicji generuje informacje poprzez własny wgląd. Osoba taka często rozpatruje sprawy i rzeczy w nowy, teoretyczny sposób,
- **korzystania z informacji** – kluczowymi czynnikami okazały się myślenie i odczuwanie. Wysoki wynik w wymiarze myślenia oznacza, że osoba przy korzystaniu z informacji będzie kładła nacisk na analizę logiczną, z kolei człowiek o wysokim wymiarze odczuwania podejmuje decyzje w zależności od wewnętrznych przekonań i wartości dotyczących tego co jest słuszne, a co nie,
- **podejmowania decyzji** – autor wyróżnił zbieranie informacji lub korzystanie z niej, gdzie ważnymi czynnikami okazały się postrzeganie i osądzanie. Jednostka według tej teorii zbiera informacje przed podjęciem decyzji, gdyż lubi zgromadzić wszystkie informacje, które mogą mieć znaczenie. Inna osoba może zdecydować się na skorzystanie z informacji już istniejących, gdyż jest nastawiona na rozwiązanie problemu, a nie na zgromadzenie ogromnej liczby danych, które mogą być potrzebne.

Kombinacja powyższych czterech par preferencji pozwala na wyróżnienie szesnastu różnych typów, których nazwy stworzone są z pierwszych liter oznaczających określone preferencje [Jung 1971, s. 78; Makin i Cooper oraz Cox 2000, s. 68].

H.J. Eysenck zredukował liczbę cech osobowości przedstawianych w innych teoriach do dwóch:

- **ekstrawersji** – **introwersji** – związanych z towarzyskością i impulsywnością,
- **stałości** – **niestałości** – wiążących się ze stabilnością emocjonalną. Osoby z wysokim wynikiem zachowywały się spokojnie i w sposób zrównoważony, natomiast jednostki o niskiej stabilności były niespokojne i miały tak zwane humory.

W późniejszym czasie autor ten dodał do swojej koncepcji jeszcze trzecią cechę:

- **psychotyzm** – wysokie wyniki mają tu osoby, które nie dbają o innych i przeciwstawiają się normom społecznym [Eysenck 1992, s. 669; Makin i Cooper oraz Cox 2000, s. 66; McCrae i Costa 2005, s. 45].

H.J. Eysenck w swojej teorii przedstawił osobowość jako względnie trwałą organizację charakteru, temperamentu, intelektu i właściwości fizycznych determinujących specyficzne sposoby przystosowania się do otoczenia. Zdaniem tego autora celem badań nad osobowością jest ustalenie klasyfikacji zachowania człowieka zgodnie z określonymi cechami. Badacz ten wyróżnił w swojej koncepcji również typy osobowości wyłonione za pomocą określeń stosowanych przez starożytnych Greków do opisu osobowości, ustalonych na podstawie równowagi indywidualnych fluidów fizycznych. Nazwał je wymiarami i opisał w następujący sposób:

- **flegmatyk** – jest bierny, ostrożny, poważny i lubi spokój, przy tym jest opanowany, wyciszony, stały w usposobieniu, powolny ale rzetelny, myśli przed działaniem, potrafi się kontrolować i jest godny zaufania, odporny na trudności, wytrwały, zawsze ma czas i nie można go zmusić, aby swoje czynności wykonywał szybko,
- **introwertyk** – lubi zajmować się introspekcją, woli czytać książki od przebywania w towarzystwie, jest powściągliwy, ma niewielu przyjaciół, najpierw dobrze przemyśli sprawę zanim podejmie działanie, sprawy codzienne traktuje bardzo poważnie i lubi, kiedy jego życie jest uporządkowane, kontroluje swoje uczucia, sumiennie wywiązuje się z zobowiązań, przywiązuje dużą wagę do wartości etycznych, a jego stosunek do przyszłości jest zabarwiony pesymizmem,
- **melancholik** – jest osobą apatyczną, lękliwą i sztywną, ma łagodne usposobienie, lubi się zamyślić oraz pesymistycznie podchodzi do przyszłości, jest powściągliwy, nietowarzyski i bezczynny, spokojny, sztywny, humorzasty, zachowuje przytomność umysłu oraz podchodzi do ludzi z rezerwą, ma słaby system nerwowy, reakcje nerwowe u melancholika są mało napięte i anemiczne, ma skłonność do depresji,
- **sangwinik** – jest osobą towarzyską i gadatliwą, władczą, lubi się uzewnętrzniać, jest wrażliwy, nieostrożny, optymistycznie nastawiony do świata i przyszłości, żywy, beztroski, a przy tym bardzo aktywny, nie ma trudności w kontaktach towarzyskich, łatwo reaguje na zmiany i lubi rywalizować, jest wytrwały w pokonywaniu trudności i bez szkody znosi nawet silne napięcia nerwowe,
- **ekstrawertyk** – jest osobą towarzyską, posiada wielu przyjaciół, odczuwa potrzebę prowadzenia rozmów, działa pod wpływem sytuacji, uważany jest za osobę impulsywną i działającą bez zastanowienia, lubi działać i doskonale potrafi się dostosować do zmian, jest pozytywnie nastawiony do świata i przyszłości, jednak łatwo wpada w gniew i potrafi być agresywny,
- **choleryk** – to osoba wzruszająca się, niespokojna, drażliwa, głośno mówiąca szczególnie, gdy jest pobudzona emocjonalnie, agresywna i wybuchowa, łatwo ekscytująca się, zmienna, o chwiejnym nastroju, impulsywna, optymistycznie nastawiona do świata i przyszłości, aktywna, działa nierozważnie i lubi mieć władzę, szybko zapala się do działania, ale zwykle jest to słomiany ogień, który szybko wygasa, jego działanie zwykle nie trwa długo i zazwyczaj nie prowadzi do założonego celu [Eysenck 1953, s. 2; Eysenck 1970, s. 2; Sanocki 1976, s. 226; Bugiel 1987, s. 52; Eysenck 1988, s. 129-145; Eysenck 1991, s. 221-232; Siek 1993, s. 9; Kozak 1998, s. 16-17; Makin i Cooper oraz Cox 2000, s. 66-67; Milian 2000, s. 87-88].

R.R. McCrae i P.T. Costa uznają, że cechy osobowości określają style emocjonalne, interpersonalne, doświadczeniowe, motywacyjne i postawy. Spójne wzorce, które wskazują na istnienie cechy muszą być obserwowalne w czasie. Należy zatem odróżnić cechy od nastrojów, które przemijają, przejściowych stanów umysłu i skutków tymczasowego napięcia oraz stresu. Tylko kiedy emocja, postawa lub styl bez względu na zmiany i okoliczności utrzymują się, można mówić o działaniu cechy [McCrae i Costa 1997, s. 269-290; McCrae i Costa 2005, s. 64-70; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 100].

Pięcioczynnikowy model osobowości, nazywany również „Wielką Piątką", jest jedną z najbardziej popularnych współczesnych koncepcji. Dzięki swojej trafności zyskał on swoją popularność już w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia [Digman 1990, s. 417-440; Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 7-8; Hurtz i Donovan 2000, s. 869-879; Strelau 2003, s. 528; Robbins 2004, s. 71; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 100].

Kwestionariusz ten umożliwia zbadanie i przedstawienie profilu pięciu cech osobowości, które są kluczowe w funkcjonowaniu jednostki w charakterze menedżera. Ujęcie cech osobowości wchodzących w skład „Wielkiej Piątki", poza czynnikami sytuacyjnymi również wskazuje na podejmowanie charakterystycznych działań zarówno w radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi, jak i w podejmowaniu wyzwań i działań menedżerskich. Zastosowanie tego kwestionariusza w przeprowadzonym badaniu uzupełniało obraz menedżerów posługujących się charakterystycznymi stylami kierowania i radzących sobie w indywidualny sposób w sytuacjach stresowych.

Model osobowości w koncepcji P.T. Costy i R.R. McCrae obejmuje zatem pięć głównych czynników: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność, które składają się z sześciu składników pozwalających na indywidualną klasyfikację każdego z nich:

- **neurotyczność** – odzwierciedla przystosowanie emocjonalne *versus* emocjonalne niezrównoważenie. Neurotyczność oznacza podatność na doświadczanie przez człowieka negatywnych emocji, takich jak strach, lęk, gniew, irytacja, zmieszanie, niezadowolenie, odczuwanie niepokoju w myślach wyrażanego w działaniu, poczucie winy i wrażliwość na stres psychologiczny. Negatywne emocje mają wpływ na adaptację jednostki do środowiska, w którym funkcjonuje. Osoby neurotyczne skłonne są do irracjonalnych pomysłów, są nerwowe, niespokojne, ulegają depresjom, czują się niepewnie, są mało zdolne do kontrolowania swoich popędów oraz stawiania czoła stresowym sytuacjom. Osoby uzyskujące wysokie wyniki w tej skali mają zwykle większy niepokój i depresję, często mają negatywny obraz własnego ciała i częściej skarżą się na drobne dolegliwości zdrowotne. Wykazują tendencje do zamartwiania się, a w trudnych sytuacjach łatwo się zniechęcają i załamują. Jest to cecha związana również ze stresem i sposobami radzenia sobie z nim. Wysoki poziom neurotyzmu oznacza stosowanie strategii mających zmniejszyć przykre emocje poprzez wycofywanie się lub ignorowanie stresora. Czasem występuje tu obwinianie siebie. Nie są to strategie efektywne w wymiarze czasowym, mają przewagę w przetwarzaniu rzadkich informacji i refleksyjnym rozwiązywaniu problemów. Osoby wykazujące niską neurotyczność są stabilne emocjonalnie, spokojne, zrelaksowane, wierzą w siebie, czują się bezpieczne, potrafią zmagać się z trudnymi sytuacjami bez doświadczania jednocześnie obaw, napięć i rozdrażnienia. Według autorów jest to cecha, która obejmuje sześć formalnie wyróżnionych składników:
  - lęk – wysoki poziom lęku powoduje, że osoby go doświadczające są bardzo nerwowe i spięte, dotyczy to zwłaszcza kontaktów z innymi ludźmi. Osoby te są skłonne do zamartwiania się i zwykle rozmyślają o niepowodzeniach, które mogły je spotkać,

  - agresywna wrogość – osoby o wrogim usposobieniu wykazują skłonność do przeżywania złości, bywa, że są rozdrażnione i łatwo wpadają w gniew oraz są trudne we współżyciu,
  - depresyjność – zwykle oznacza skłonność osób do przeżywania smutku, beznadziejności i osamotnienia. Osoby odczuwające ten stan często mają poczucie winy oraz przekonanie o byciu mało wartościowym,
  - impulsywność – zwykle jest charakteryzowana przez skłonność do ulegania pokusom i poddawania się pragnieniom. Jest to powód, dla którego osoby neurotyczne częściej niż inne sięgają po środki psychoaktywne, przejadają się, piją, palą, uprawiają hazard czy wydają za dużo pieniędzy,
  - nadwrażliwość – jest opisywana jako niezdolność do właściwego radzenia sobie ze stresem. Osoby charakteryzujące się nadwrażliwością są skłonne w sytuacjach trudnych do załamywania się i ulegania panice oraz wykazują nadmierną zależność od pomocy innych,
  - nadmierny samokrytycyzm – oznacza podatność osób odczuwających ten stan na odczuwanie wstydu lub zażenowania, często czują się gorsze od innych i są bardzo wrażliwe na dokuczanie i wyśmiewanie ze względu na poczucie bycia gorszym od innych,
- **ekstrawersja** – scharakteryzowana jest w tym przypadku jako wymiar jakości i ilości interakcji społecznych oraz poziom aktywności energii oraz zdolności do odczuwania pozytywnych emocji. Osoby ekstrawertywne można opisać jako towarzyskie, przyjacielskie, miłe, rozmowne, energiczne, aktywne, skłonne do zabawy i poszukiwania stymulacji, asertywne, wykazujące optymizm życiowy i pogodny nastrój, dobrze radzą sobie z szybkim przepływem informacji, lubią być zajęte i ciągle poszukują nowych doznań. Osoby te preferują środowisko, które stymuluje ich działania, a ich aktywne życie odzwierciedla się w doświadczaniu pozytywnych emocji. Osoby introwertywne podchodzą z rezerwą do kontaktów społecznych, wykazują brak optymizmu, są nieśmiałe, skryte i spokojne, preferują przebywanie w samotności. Sześć składników formalnie charakteryzujących ekstrawersję to:
  - towarzyskość – oznacza chęć przebywania z innymi ludźmi, osoby towarzyskie znajdują upodobanie w samej ilości stymulacji społecznej,
  - serdeczność lub przywiązanie – odnoszone są do przyjaznego, szczerego, mocno zaangażowanego stylu osobistej interakcji, z kolei osoby zimne są oficjalne, bezosobowe i słabo przywiązane do innych ludzi,
  - asertywność – jest odnoszona do skłonności przywódczych i łatwości podejmowania decyzji. Osoby asertywne często biorą sprawy we własne ręce i chętnie wyrażają swoje uczucia oraz pragnienia,
  - aktywność – która prowadzi do pozytywnych doznań, a w konsekwencji do poczucia szczęścia, szczęśliwym osobom łatwiej układają się relacje z innymi, tworzenie miłej atmosfery wokół siebie może pomóc w uczynieniu z takiej osoby przywódcy,
  - poszukiwanie doznań – osoby ekstrawertywne preferują środowiska, które je stymulują, lubią szybkie samochody, krzykliwe ubrania, a ryzykowne przedsięwzięcia są dla nich atrakcyjne,
  - emocjonalność w zakresie pozytywnych emocji – aktywne i ekscytujące życie osób ekstrawertywnych ma swoje emocjonalne odzwierciedlenie

w doświadczaniu pozytywnych emocji. Radość, zachwyt, zapał oraz figlarność stanowią część zestawu cech w dziedzinie ekstrawertyczności,

- **otwartość na doświadczenie** – przedstawia się jako wymiar opisujący tendencje jednostki do poszukiwania, pozytywnego wartościowania własnych doświadczeń życiowych, tolerancji wobec nowości i ciekawości poznawczej. Osoby charakteryzujące się dużą otwartością na doświadczenie są ciekawe świata zewnętrznego, są twórcze, śmiałe i niekonwencjonalne, niezależne, odważne i oryginalne, wszechstronne i obdarzone bujną wyobraźnią, mają więcej przeżyć oraz doświadczeń życiowych i wykazują się wrażliwością artystyczną. Można je określić jako typ postępowego „światowca", o dużej bystrości umysłu. Osoby o małej otwartości są konwencjonalne w zachowaniu i konserwatywne w poglądach, twardo stąpają po ziemi, mają wąskie horyzonty, są pragmatyczne i czują się dobrze w tym co im znane. Można je opisać jako typ bezrefleksyjnego „prowincjusza", który często kieruje się stereotypami etnicznymi czy rasowymi. Formalne składniki charakteryzujące ten wymiar to:
  - wyobraźnia – otwartość w tej sferze odnoszona jest do bujnej wyobraźni oraz skłonności do marzeń, które zwykle są dopracowane w szczegółach,
  - estetyka – charakteryzowana jest przez otwartość i wrażliwość na sztukę i piękno,
  - uczucia – osoby otwarte silnie doświadczają swoich uczuć i bardzo cenią doświadczenie, które uważają za źródło sensu życia,
  - działania – otwartość w tym zakresie traktowana jest jako przeciwieństwo sztywności. Osoby otwarte na działanie próbują nowych potraw, oglądają nowe filmy oraz podróżują do obcych krajów,
  - idee – związane są z gotowością do brania pod uwagę różnych możliwości i utożsamiają się z nimi, osoby otwarte są ciekawe i cenią wiedzę dla niej samej,
  - wartości – otwartość w tym zakresie powoduje liberalne podejście do napotykanych sytuacji i doświadczeń oraz skłonności do przyznania, że to co jest właściwe lub niewłaściwe dla jednej osoby może nie mieć zastosowania w innych okolicznościach,
- **ugodowość** – została przedstawiona jako wymiar opisujący pozytywne versus negatywne nastawienie do innych ludzi oraz orientację interpersonalną wyrażaną w altruizmie *versus* antagonizmie. Cecha ta jest zauważalna również w zaufaniu lub braku zaufania do innych, we wrażliwości lub obojętności na sprawy innych ludzi oraz w nastawieniu kooperacyjnym lub rywalizacyjnym. Osoby wykazujące dużą ugodowość są sympatyczne i skłonne do pomagania innym, są ciepłe i ufne, kooperatywne, sądzą, że ludzie mają taką samą postawę wobec bliźnich jak one i rzadko podejrzewają innych o ukryte intencje, są szczere, bezinteresowne i prostolinijne. Natomiast osoby mało ugodowe są egocentryczne, sceptyczne wobec intencji innych ludzi, zimne, nieprzyjemne, wrogo nastawione i zamiast współpracować, są zwykle nastawione rywalizacyjnie. Cechy formalnie charakteryzujące ugodowość to:
  - zaufanie – wyrażone w przekonaniu, że ludzie są dobrzy i rzadkim podejrzewaniu innych o ukryte intencje, osoby ufne ufają innym i same są godne zaufania, odznaczają się szczerością i prostolinijnością. Osoby, które nie ukształtują w sobie zaufania tak naprawdę nigdy nie będą zdolne do poczy-

nienia postępów w dążeniu do pracowitości, tworzenia własnej tożsamości i bliskości z innymi osobami,
- prostolinijność,
- altruizm – charakteryzujący się bezinteresownością ujawnioną w taktownym zachowaniu i chęci niesienia pomocy innym,
- ustępliwość – osoby ugodowe są zwykle potulne i zdane na innych,
- skromność – osoby ugodowe są pokorne i skromne w ocenie własnych zdolności i ich znaczenia. Osoby o niskich wynikach w zakresie tego składnika można uznać za narcystyczne,
- skłonność do rozczulania się – wraz z sentymentalnością mogą powodować łatwe uleganie apelom organizacji charytatywnych i działaniom związanym ze wspieraniem słusznych spraw,

- **sumienność** – jest wymiarem przedstawiającym stopień zorganizowania wytrwałości i motywacji do wykonywania działań zorientowanych na konkretny cel. Duża sumienność przejawia się w silnej woli i motywacji do działania, jak również w wytrwałości w realizacji planów. Osoby charakteryzujące się dużą sumiennością są skrupulatne, obowiązkowe, punktualne, odpowiedzialne, zorganizowane, wytrwałe, rozważne, zdyscyplinowane, zasługują na zaufanie, są rzetelne w pracy, często osiągają sukcesy naukowe i zawodowe. W sytuacjach dużego nasilenia tej cechy widoczne stają się również negatywne aspekty, takie jak: pracoholizm, skłonność do utrzymywania porządku i uciążliwy perfekcjonizm. Pod pewnymi względami osoby sumienne są pełne zahamowań i zwykle skrupulatnie przestrzegają swych zasad moralnych. Mała sumienność charakteryzuje osoby, które są mało skrupulatne w przestrzeganiu zasad moralnych, łatwo rozpraszają swoją uwagę, są niezorganizowane i mało wiarygodne, mają mniejszą motywację do osiągnięć społecznych. Formalnie uznane składniki sumienności to:
  - kompetencja – charakteryzowana przez takie cechy, jak skrupulatność i wytrwałość w zdobywaniu informacji, utrzymywaniu porządku i obowiązkowości,
  - skłonność do utrzymywania porządku – wyrażana w bardzo dobrej organizacji działań i obowiązków, co sprawia, że osoby sumienne odnoszą sukces i są skutecznymi pracownikami, pod pewnymi względami osoby sumienne są pełne zahamowań i sumiennie przestrzegają swoich zasad moralnych,
  - obowiązkowość – widoczna w zdyscyplinowaniu i dokańczaniu rozpoczętych działań,
  - dążenie do osiągnięć – wyrażone w wytrwałości i realizacji podjętych zadań, staraniu się o bycie perfekcyjnym we wszystkim co się robi,
  - samodyscyplina – widoczna jest w takich cechach jak skrupulatność czy punktualność i jest niezbędna do osiągnięcia postawionych sobie celów,
  - rozwaga – osoby sumienne planują wcześniej swoje działania i zastanawiają się zanim coś zrobią, ich życie pozostaje w zgodzie z wybranymi przez nie celami [Goldberg 1993, s. 26; McCrae i Costa 1997, s. 269-290; Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 1220; Gałdowa 1999, s. 253; Crant i Bateman 2000, s. 66; Makin i Cooper oraz Cox 2000, s. 63-64; Oleś 2003, s. 155–156; Robbins 2004, s. 71-72; Bańka 2005b, s. 13-15; McCrae i Costa 2005, s. 64-70; Bańka 2007, s. 208; Ogińska-Bulik i Juczyński 2008, s. 101-103; Bańka 2009, s. 337; George i Helson oraz John 2011, s. 816].

D. McAdams uważa, że organizowanie faktów i wydarzeń w historię jest naturalną skłonnością człowieka. Zaprezentował teorię, w której osobowość jest złożona, aby ją opisać i zrozumieć trzeba poznać jej trójpoziomową strukturę wyróżniającą:

- **cechy jako dyspozycje** – wskazujące na stałe predyspozycje behawioralne rozumiane jako wymiary osobowości opisujące wewnętrzne, ogólne i stabilne różnice indywidualne w zachowaniu, myśleniu i odczuwaniu. Cechy odpowiadają za spójność funkcjonowania jednostki w różnych sytuacjach i czasie. Cechy jako dyspozycje rozwijają się i przejawiają w sposób zdeterminowany biologicznie. Zmienność cech jest ograniczona w czasie, gdyż środowisko odgrywa mniejszą rolę w ich kształtowaniu. Celem poznania na tym poziomie jest opis struktury osobowości,
- **osobiste zaangażowanie/charakterystyczne przystosowania** – w postaci różnic indywidualnych w zakresie dążeń do celów i wartości, które pozwalają określić, w czym dana jednostka jest podobna do innych ludzi, a w czym ujawnia się jej indywidualność. Charakterystyczne przystosowania, to bardziej szczegółowe aspekty osobowości, które opisują osobistą adaptację człowieka do wyzwań i zadań o charakterze motywacyjnym, poznawczym i rozwojowym. Charakterystyczne przystosowania odnoszą się zwykle do czasu, miejsca, sytuacji lub roli społecznej. Składają się na nie dążenia osobiste, zadania życiowe, mechanizmy obronne, strategie radzenia sobie, uzdolnienia specjalne i zainteresowania, wartości oraz wiele innych zmiennych, które służą do opisu i wyjaśniania procesów motywacyjnych i rozwojowych. Poznanie osobowości na tym poziomie obejmuje eksploatację dynamiki, procesów i zmian,
- **historię życia** – przedstawioną jako system osobistej narracji, który obejmuje znaczenie, jakie jednostka nadaje swoim doświadczeniom i ogólnie swojemu życiu, czyli to, co decyduje o unikalności człowieka. Historia życia, to zinternalizowane i rozwijające się autonarracje, które są tworzone przez ludzi w celu integrowania przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, jak również w celu nadawania życiu poczucia spójności, celu i sensu. Historie życia odnoszą się do problemów tożsamości i integracji w osobowości – problemów specyficznych, zwłaszcza dla współczesnego człowieka dorosłego. Na tym poziomie poznania osobowości badane jest, jakie znaczenie ma dla człowieka jego własne życie, jak definiuje on swą tożsamość i w jaką historię spaja doświadczenia osobiste.

Autor przyznał, że cechy osobowości są przeważnie stałe, lecz zwrócił uwagę na to, że osobiste zaangażowanie widoczne w cechach, planach czy zmartwieniach i historie życia traktowane jako obraz siebie przedstawiony w formie opowieści, zmieniają się razem z sytuacją i czasem w pełnym cyklu życia człowieka [McAdams 1992; Oleś 2003, s. 390-391; McCrae i Costa 2005, s. 222].

Rozwijając teorię D. McAdamsa, autorzy P.T. Costa i R.R. McCrae przedstawili pięcioczynnikową teorię osobowości uwzględniającą:

1. **Podstawowe tendencje** – na które bezpośrednio oddziałują podstawy biologiczne. Najbardziej fundamentalne wymiary osobowości są uwarunkowane biologicznie i względnie niezależne od wpływów środowiskowych. Zgodnie z tym założeniem cechy osobowości wyrażają raczej biologię człowieka niż są produktami doświadczeń życiowych, a ich rozwój pozostaje pod niewielkim wpływem środowiska. Cecha, to nie tylko określona tendencja behawioralna, ale też

skłonność do określonego rodzaju zachowań, co oznacza, że cecha może implikować lub zawierać motyw [Oleś 2003, s. 387]. Na podstawowe tendencje składają się:

- **indywidualność** – zakładająca, że wszystkie dorosłe osoby mogą być scharakteryzowane na podstawie ich zróżnicowanej pozycji odnoszonej do zbioru cech osobowości, które oddziałują na wzorce w zakresie myślenia, uczuć i zachowania,
- **pochodzenie** – mówiące, że cechy osobowości są endogennymi tendencjami podstawowymi,
- **rozwój** – zakłada, że cechy rozwijają się przez okres dzieciństwa i osiągają swą dojrzałą postać w okresie dorosłości. Później są one stałe u osób bez zaburzeń poznawczych,
- **struktura** – przedstawia cechy zorganizowane w sposób hierarchiczny rozpoczynając od wąskich do specyficznych dyspozycji, a kończąc na szerokich i ogólnych: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność znalazły się na najwyższym poziomie tej hierarchii.

2. **Charakterystyczne przystosowania** – są charakterystyczne, ponieważ odzwierciedlają funkcjonowanie trwałych cech osobowości oraz są przystosowane, ponieważ kształtowane są w reakcji na wymogi i możliwości oferowane przez otoczenie. Cechy osobowości mają większy wpływ na pewne charakterystyczne przystosowania niż na inne [McCrae i Costa 2005, s. 227-229]. Cechy mają dwojaki wpływ na charakterystyczne przystosowania. Determinują sposób zachowania się, choć to właśnie motywacja decyduje o jego kierunku. Mogą również przyczynić się do ogólnego ukierunkowania motywacji ze względu na to, że zawierają inklinacje do takich, a nie innych zachowań, na przykład do większej czy mniejszej aktywności interpersonalnej. Z kolei powód lub cel aktywności człowieka, czego szuka w kontaktach z ludźmi pozostaje kwestią motywacji. Charakterystyczne przystosowania są uwarunkowane socjokulturowo i obejmują umiejętności, nawyki, motywy, dążenia osobiste, przekonania i postawy, relacje, role itd. W sumie są one wynikiem interakcji dyspozycji osobowościowych (cech) i środowiska. Zawierają ważną podkategorię, jaką jest koncepcja siebie. Wpływ cech, podobnie jak i zmiennych socjokulturowych sięga również koncepcji siebie jako człowieka [Oleś 2003, s. 387]. Poznanie osobowości na poziomie charakterystycznych przystosowań oznacza dotarcie do mechanizmów motywacyjnych i wyjaśnienie zachowania człowieka w takich kategoriach, jak: dążenia osobiste, zadania życiowe, mechanizmy obronne i adaptacyjne, strategie radzenia sobie oraz szereg innych zmiennych mających odniesienie do czasu miejsca czy roli społecznej. Osobowość widziana z tej perspektywy rozwija się nie tylko pod wpływem oddziaływań ze strony podstawowych tendencji (cechy) socjokulturowych i sytuacyjnych wpływów zewnętrznych oraz wydarzeń życiowych, ale w rzeczywistej, dynamicznej interakcji między jednostką a środowiskiem (np. kształtowanie strategii radzenia sobie ze stresem czy przekształcenia schematów poznawczych służących orientacji w otoczeniu) [Oleś 2003, s. 387-388]. Na charakterystyczne przystosowania składają się:
   - **przystosowania** – polegające na tym, że z biegiem czasu osoby reagują na swoje otoczenie poprzez ukształtowanie wzorców w zakresie myślenia,

uczuć i zachowania, które są zgodne z cechami osobowości i wcześniejszymi przystosowaniami,
- **nieprzystosowanie** – przejawiające się w tym, że bywają momenty, kiedy przystosowanie nie jest optymalne w odniesieniu do wartości kulturowych lub celów osobistych,
- **plastyczność** – mówiąca o tym, że charakterystyczne przystosowania zmieniają się w miarę upływu czasu w reakcji na dojrzewanie biologiczne, zmiany w otoczeniu lub zamierzone interwencje.

3. **Biografia obiektywna** – w której znajdują odbicie wpływające na decyzje człowieka charakterystyczne przystosowania i oddziaływanie środowiska. Fakty z życia, jak na przykład przeprowadzka, zmiana pracy, małżeństwo czy rozwód są w znacznym stopniu pochodną sposobu adaptacji i możliwości oraz ograniczeń, jakie daje środowisko. Towarzyszące im reakcje emocjonalne oraz zachowania również pozostają pod wpływem charakterystycznych przystosowań i kontekstu środowiskowego [Oleś 2003, s. 388]. W skład biografii obiektywnej wchodzą takie czynniki, jak:
   - **wieloraka determinacja** – której założeniem jest, że działanie i doświadczenie są w każdym momencie złożonymi funkcjami wszystkich charakterystycznych przystosowań wywołanych przez środowisko,
   - **przebieg życia** – zakłada, że osoby mają plany, harmonogramy i cele, które sprawiają, że działanie może być zorganizowane przez dłuższe okresy w sposób zgodny z cechami ich osobowości.
4. **Obraz siebie** – zakłada, że te same czynniki oddziałują na obraz siebie, a w tym schematy Ja i historię życia lub mit osobisty. Koncepcja siebie kształtuje się na gruncie obiektywnie posiadanych cech w postaci zrównoważenia emocjonalnego czy otwartości, pod wpływem kulturowo uwarunkowanych przystosowań, takich jak motywacja osiągnięć w nauce czy praktyczne podejście do życia oraz obiektywnej biografii w postaci licznych zmian [Oleś 2003, s. 388]. Na obraz siebie składają się:
   - **schematy Ja** – oznaczają utrzymywanie poznawczo-afektywnego poglądu na temat siebie, który jest dostępny świadomości,
   - **wybiórcza percepcja** – charakteryzuje się tym, że informacja jest reprezentowana w sposób wybiórczy w obrazie siebie tak, aby była zgodna z cechami osobowości i dawała osobie poczucie spójności.
5. **Wpływy zewnętrzne** – charakteryzowane są przez takie czynniki, jak:
   - **interakcja** – zakładająca, że środowisko społeczne i fizyczne wchodzi w interakcję z dyspozycjami osobowości w celu regulowania przebiegu zachowania,
   - **apercepcja** – zakładająca, że osoby spostrzegają środowisko i konstruują je w sposób zgodny z ich cechami osobowości,
   - **wzajemność** – zakładająca, że osoby oddziałują wybiórczo na środowisko, na które reagują [Oleś 2003, s. 388].

Między wymienionymi składnikami osobowości zachodzą dynamiczne procesy, które odpowiadają za organizację wyróżnionych zespołów zmiennych, jednak wiedza na ich temat jest jeszcze bardzo ograniczona [Oleś 2003, s. 388].W skład zmiennych określających procesy dynamiczne wchodzą:

- **dynamika uniwersalna** – rozumiana jako ustawiczne działanie osoby w celu tworzenia przystosowań i wyrażania ich w myślach, uczuciach i zachowaniach. Działanie jest regulowane do pewnego stopnia uniwersalnymi mechanizmami poznawczymi afektywnymi i wolicjonalnymi,
- **dynamika różnicująca** – dzięki której możliwe jest zauważenie, iż niektóre procesy dynamiczne w sposób zróżnicowany pozostają pod wpływem podstawowych tendencji danej osoby (łącznie z jej cechami osobowości) [McCrae i Costa 1996, s. 51-87; McCrae i Costa, 2005, s. 226-229].

W każdej z wymienionych koncepcji osobowość i jej elementy są przedstawiane oraz klasyfikowane w nieco odmienny sposób. Zawsze jednak opisują różnorodność elementów osobowości, które mogą wystąpić u konkretnej jednostki w charakterystycznym dla niej nasileniu ułatwiającym bądź utrudniającym jej funkcjonowanie w określonym środowisku. Zakładają również możliwość ich modyfikowania poprzez wprowadzanie zmian we własnym zachowaniu opartych na doświadczeniach, które pomogą jednostce w skuteczniejszym poradzeniu sobie w podobnych sytuacjach w przyszłości.

3.2. Cechy osobowości charakterystyczne dla menedżera

Już w starożytnej Grecji i starożytnym Rzymie pojawiło się zagadnienie cech kierowniczych, które miało swoje odzwierciedlenie w idei mówiącej, że ludzie kierujący z racji samego urodzenia, zostali obdarzeni szczególnymi właściwościami predysponującymi ich do takiej roli. Idea ta doskonale sprawdzała się w społeczeństwach feudalnych i niewolniczych, stanowiąc filozoficzne uzasadnienie podbudowujące panujące ustroje. Istniejąc przez tysiąclecia w mentalności ludzkiej idea zakorzeniła się na tyle, że obecnie zmiana jej napotyka wiele, często irracjonalnych oporów [Luthans 1977, s. 439; Kowalewski 1984, s. 393]. Pomimo następujących zmian obyczajowych dopuszczających młodych ludzi i kobiety do pełnienia stanowisk kierowniczych, wciąż bardzo trudno jest ludziom podporządkować się bardzo młodemu przełożonemu lub menedżerowi płci żeńskiej. Podwładni często pomniejszają kompetencje takich osób, pomimo widocznych predyspozycji, umiejętności i wiedzy ze względu na jednak wciąż kulturowo i historycznie uwarunkowane stereotypy zakładające, że młodzi ludzie niewiele wiedzą i nie mają doświadczenia i że mężczyźni są lepszymi menedżerami z racji swojej męskości, a kobiety są zbyt „miękkie", opiekuńcze i uległe, aby mogły sprawować takie funkcje.

Na osobowość człowieka mają wpływ nawyki ukształtowane przez środowisko, w którym się wychowuje. Cechy, takie jak: apodyktyczność, nadmierna wybuchowość, mściwość, zgryźliwość czy pedanteria nie są cechami pożądanymi i nie ułatwiają współżycia w grupie pracowniczej. Menedżer jako osoba wpływająca na innych, powinien w szczególny sposób doskonalić swoją osobowość, aby wyeliminować cechy utrudniające kierowanie zespołem. Osoby pełniące funkcje kierownicze stają w obliczu różnych trudnych sytuacji, w których pewne cechy osobowości mogą im pomóc, utrudnić lub uniemożliwić prawidłowe funkcjonowanie i odnoszenie sukcesów zarówno interpersonalnych jak i zawodowych [Kozak 1998, s. 64, 67].

Jednym z pierwszych autorów listy cech kierowniczych był Arystoteles, który wymienił trzy takie cechy: ethos (etyczne postępowanie), pathos (umiejętność

przedstawiania dramatycznej sytuacji) i logos (wiedza jak działać). Wymienione przez tego autora cechy mają ponadczasowe znaczenie. Mimo to, naukowcy nadal trudzą się szukając cech osobowości, które powinny charakteryzować menedżera skutecznego, odnoszącego sukcesy na każdym polu. Wśród cech osobowości wymienianych jako pożądane u człowieka przedsiębiorczego w literaturze wymienia się najczęściej:

- skłonność do odgrywania aktywnej roli w środowisku,
- gotowość do podejmowania ryzyka,
- wewnętrzną potrzebę do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań,
- pogłębiony sposób widzenia rzeczywistości, pozbawiony uprzedzeń i przesądów,
- wrażliwość na zmiany w otoczeniu,
- kreatywność w myśleniu i działaniu,
- odczuwanie wewnętrznej potrzeby osiągnięć,
- zdolność do dostrzegania i wykorzystywania nowych możliwości [Kowalewski 1984, s. 393; Mroziewski 2005, s. 16].

Z. Freud scharakteryzował trzy główne typy osobowości, które mają wpływ na sposób kierowania i opisał je w następujący sposób:

- **typ narcystyczny** – kierownicy charakteryzujący się tym typem osobowości utrzymują dystans w kontakcie z podwładnymi, nie chcą poznawać odczuć innych ludzi, zwłaszcza jeśli opierają się one na krytyce. Narcyz nie potrafi tolerować przeciwstawnych opinii i z reguły znajduje się w grupie potakiwaczy, oczekuje od innych empatii, jednak sam posiada jej niewiele w stosunku do innych. Kierownicy narcystyczni mają umiejętność odkrywania użytecznych ludzi, których eksploatują do granic możliwości, potrafią skłócić podwładnych, jeśli będzie to według nich konieczne, a ich niezmordowanie w dążeniu do realizacji zadania i ciągłe wypatrywanie zagrożeń mogą doprowadzić zespół zarówno do sukcesu, jak i porażki,
- **typ erotyczny** – osoba charakteryzująca się tym typem osobowości stara się być lubiana zarówno przez podwładnych jak i przełożonych, troszczy się o pracowników, pomaga im i robi wszystko, aby uniknąć konfliktów. Sposób postępowania kierownika z tym typem osobowości jest ściśle uwarunkowany wpływem otoczenia,
- **typ obsesyjny** – osoba z tym typem osobowości czerpie motywy do działania z zewnątrz, jest pewna siebie i sumienna w wypełnianiu obowiązków, dba o porządek, potrafi uświadomić członkom zespołu problemy, przed którymi stoją, potrafi rozwiązywać konflikty i poszukuje kompromisów. Jest to osoba cały czas poszukująca usprawnień, chce urzeczywistnić pewne wartości, ale brakuje jej wizji, odwagi i charyzmy [Freud 1933, s. 68; Freud 1938, s. 136; Mroziewski 2005, s. 72-73].

J. Frąckiewicz jako cechy kierownika podaje: chęć pełnienia funkcji kierowniczych, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, wiedzę, doświadczenie, biegłość w działaniu, zdrowie, inteligencję, sprawiedliwość, uczciwość, zaufanie do ludzi, wytrwałość, stanowczość, silną wolę, dojrzałość, czyli stałość emocjonalną [Frąckiewicz 1967, s. 216; Kowalewski 1984, s. 397].

Inny uczony J.M. Black wymienia następujące cechy menedżerskie: ambicja, rozsądek, wytrwałość, zawzięcie organizacyjne i administracyjne, zdolność planowania, komunikatywność, znajomość rzeczy i ludzi, odwaga, umiejętność życia z troskami [Black 1961, s. 78-79; Kowalewski 1984, s. 397].

Z kolei R.S. Basi za cechy kierownicze uważa: żywotność, wytrwałość, zdecydowanie (umiejętność i chęć zdecydowania), dar przekonywania, odpowiedzialność, inteligencję [Basi 1968, s. 107-110; Kowalewski 1984, s. 397].

Polski badacz, J. Penc określa osobowość jako względnie trwałą strukturę cech psychicznych i fizycznych, decydującą o charakterystycznych formach zachowania i przystosowania się do warunków otoczenia. Autor ten wyróżnia cztery grupy cech, uznawanych w pracy zawodowej za najważniejsze, są to:

- cechy określające kierunek działania i wybór celów (potrzeby i wartości jednostki),
- cechy określające poziom i sprawność działania (zdolności, inteligencja),
- cechy określające tempo, szybkość, siłę i trwałość jednostki na bodźce płynące z otoczenia (temperament),
- cechy określające zgodność działań jednostki ze standardami moralnymi i społecznymi (charakter) [Penc 2000, s. 22].

Ciekawą listę cech kierowniczych charakteryzujących sprawnego kierownika zaprezentowano w Encyklopedii Organizacji i Zarządzania:

- zainteresowanie psychiką ludzi,
- takt psychologiczny, w postaci umiejętności uwzględniania w postępowaniu z ludźmi ich postaw indywidualnych i aktualnego stanu psychicznego,
- zdolność do aktywizowania ludzi,
- stawianie ludziom wysokich wymagań [Encyklopedia Organizacji i Zarządzania 1982, s. 536].

Z kolei J. Fereniec podaje wytyczne dla austriackiej kadry kierowniczej, które powinny być aktualne we wszystkich tego typu kadrach i są to:

- jasne określanie celów,
- współodpowiedzialność,
- współudział w decydowaniu,
- omawianie wyników pracy,
- aktywizowanie współpracy,
- wzajemne informowanie,
- angażowanie i wspieranie współpracowników,
- jawność w ocenie,
- konieczność uczenia się również po „trzydziestce",
- aktywizacja przez stawianie nowych zadań,
- wynagradzanie odpowiadające wydajności pracy [Fereniec 1999, s. 175].

R. Manteuffel podjął się również podziału cech kierowniczych. Podział przedstawia pożądane i niepożądane osobowe cechy kierowników ze względu na prawidłowy przebieg procesu kierowania przedsiębiorstwem. Cechy pożądane zostały podzielone na trzy grupy:

- **cechy najważniejsze** – inteligencja, odpowiedzialność, umiejętność współpracy, elastyczność w działaniu, jasny pogląd, trafny sąd, aktywność, szybkość podejmowania decyzji i energia,
- **cechy średnio ważne** – inicjatywa, wytrwałość, oryginalność, samokontrola, zrównoważenie, sumienność, odwaga, cierpliwość, zainteresowanie i uspołecznienie,
- **cechy mniej ważne** – zdolności techniczne, towarzyskość, elokwencja, pewność siebie, poczucie humoru, agresywność, konformizm i dominowanie nad innymi.

R. Manteuffel do niepożądanych cech osobowych kierownika zaliczył: uważanie siebie za wszechwiedzącego i nieomylnego, dyletantyzm, brak znajomości pracy podwładnych, nieumiejętność pomagania w trudnościach, nieumiejętność organizowania pracy, brak stanowczości i zdecydowania, częste zmiany decyzji, niekonsekwencja, chęć wybicia się kosztem zespołu, brak dbałości o dokształcanie pracowników, nieprzystępność, dobieranie ludzi według innych kryteriów niż interes przedsiębiorstwa, faworyzowanie niektórych ludzi, operowanie niezmiennymi, utartymi opiniami, niezależnie od efektów, które mówią coś innego, wyśmiewanie się z braków podwładnych i nieumiejętność oceniania czyjejś pracy [Manteuffel 1983, s. 189; Fereniec 1999, s. 176].

Opisywane w literaturze cechy i typy osobowości menedżera, który ma być skuteczny mogą być i są różnie klasyfikowane. Jednak za każdym razem osoba, która jest kreatywna, pełna życia, otwarta na innych ludzi, widzi zarówno ich problemy, jak i pomysły, jednocześnie realizując zadania przedsiębiorstwa, z którym powinna się identyfikować ma szansę odnosić duże sukcesy i mieć satysfakcję z wykonywanej pracy.

ROZDZIAŁ

4

PROBLEMATYKA, METODY I ORGANIZACJA BADAŃ

4.1. Cel pracy i zadania badawcze

Praca obejmuje problematykę reprezentowanych przez badanych menedżerów stylów kierowania i powiązanych z nimi sposobów radzenia sobie z sytuacją trudną oraz cechami osobowości.

Celem głównym pracy było poznanie stylów kierowania stosowanych przez badanych menedżerów i sprawdzenie zależności między stylami kierowania a strategiami zmagania się z sytuacjami trudnymi i cechami osobowości.

W ramach celu głównego wyznaczono następujące cele cząstkowe:

1. Poznanie reprezentowanych przez badanych menedżerów stylów kierowania wyznaczonych za pomocą kwestionariusza utworzonego przez W.J. Reddina.
2. Zbadanie, jakie sposoby/strategie radzenia sobie z sytuacją trudną stosują badani menedżerowie za pomocą kwestionariusza COPE.
3. Poznanie cech osobowości menedżerów za pomocą kwestionariusza NEO-FFI.
4. Zbadanie zależności między stylami kierowania wyznaczonymi na podstawie teorii W.J. Reddina a sposobami/strategiami radzenia sobie z sytuacją trudną oraz cechami osobowości za pomocą regresji krokowej postępującej.

W pracy zweryfikowano hipotezę zakładającą, że menedżerowie w zbyt małym stopniu korzystają z efektywnych stylów kierowania oraz, że przy stosowaniu określonych stylów kierowania korzystają z charakterystycznych sposobów/strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi.

Poznanie zależności między charakterystycznymi dla każdego menedżera stylami kierowania a sposobami zmagania się ze stresem oraz cechami osobowości może zostać wykorzystane jako wskazówka do preferowania określonych zachowań lub eliminowania innych. Uwydatnianie pożądanych strategii radzenia sobie z sytuacją trudną i cech osobowości, jak również edukacja i stosowanie bardziej odpowiednich stylów kierowania dla danej sytuacji organizacyjnej w konkretnym przedsiębiorstwie może usprawnić proces zarządzania i poprawić efektywność kierowania.

W ramach realizacji celów wyznaczono następujące zadania:

1. Poznanie stylów kierowania badanych menedżerów za pomocą kwestionariusza opracowanego przez W.J. Reddina.
2. Określenie sposobów/strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi u badanych menedżerów za pomocą kwestionariusza COPE.
3. Zbadanie cech osobowości u menedżerów za pomocą kwestionariusza NEO-FFI.

4. Przeprowadzenie analizy statystycznej uzyskanych danych za pomocą regresji krokowej postępującej.

4.2. Pytania badawcze

Na podstawie wyznaczonych zadań zostały sformułowane pytania badawcze, które były przedmiotem szczególnych zainteresowań. Postawione pytania wynikają z przeprowadzonego przeglądu piśmiennictwa oraz modelu badawczego i są następujące:

1. Czy istnieją związki między zmiennymi zależnymi, którymi są sposoby/strategie zmagania się z sytuacjami trudnymi a zmiennymi niezależnymi, w postaci stylów kierowania reprezentowanych przez badanych menedżerów?
2. Czy istnieją zależności między zmiennymi pośredniczącymi w postaci cech osobowości a zmiennymi zależnymi, którymi są sposoby/strategie zmagania się z sytuacjami trudnymi stosowane przez badanych menedżerów?
3. Czy istnieją związki między zmiennymi pośredniczącymi, którymi są cechy osobowości a zmiennymi niezależnymi w postaci stylów kierowania stosowanych przez badanych menedżerów?
4. Czy istnieją istotne zależności statystyczne między zmiennymi zależnymi, które stanowią sposoby/strategie zmagania się z sytuacjami trudnymi a zmiennymi niezależnymi, którymi są style kierowania i zmiennymi pośredniczącymi w postaci cech osobowości u badanych menedżerów?

4.3. Wyróżnienie zmiennych i sposób ich pomiaru

Zmienne zależne stanowią sposoby/strategie zmagania się z sytuacją trudną, które zostały opisane w rozdziale 2. Pomiar tych zmiennych został dokonany za pomocą kwestionariusza COPE.

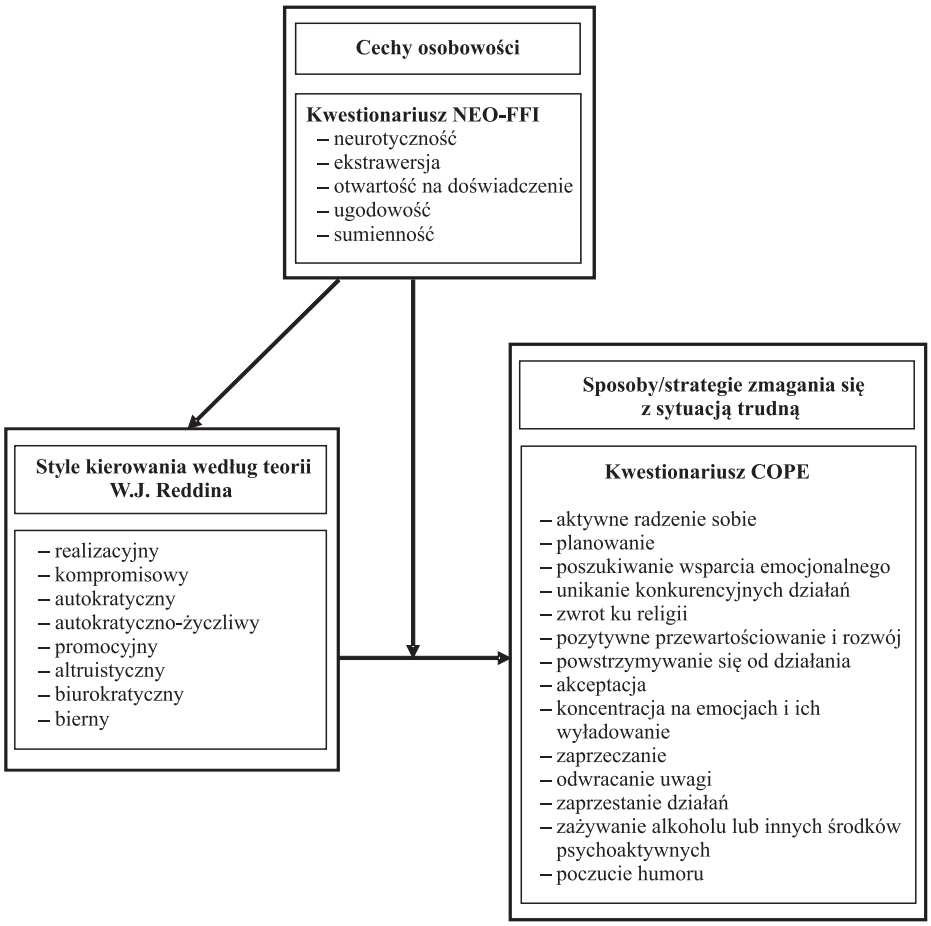
Zbiór zmiennych niezależnych, w przedsięwziętym planie badawczym tworzą style kierowania wyznaczone na podstawie teorii W.J. Reddina, opisane w rozdziale 1.

Cechy osobowości zostały uznane za zmienne pośredniczące, które opisano w rozdziale 3. Zmienne te zostały zbadane za pomocą kwestionariusza NEO-FFI.

4.4. Model badawczy

Ramy teoretyczne przedstawionego modelu badawczego opierają się na teorii dotyczącej stylów kierowania, zaproponowanej przez W. J. Reddina, założeniu Ch. Cartera i współpracowników, którzy przedstawiają sposoby/strategie zmagania się z sytuacjami trudnymi w nawiązaniu do modelu stresu R.S. Lazarusa i modelu samoregulacji zachowania, oraz teorii cech osobowości reprezentowanej przez koncepcję P.T. Costy i R.R. McCrae.

Prezentowany model badawczy (rys. 1) przedstawia przewidywane zależności między stylami kierowania a sposobami/strategiami zmagania się z sytuacją trudną oraz cechami osobowości u badanych osób, zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich.

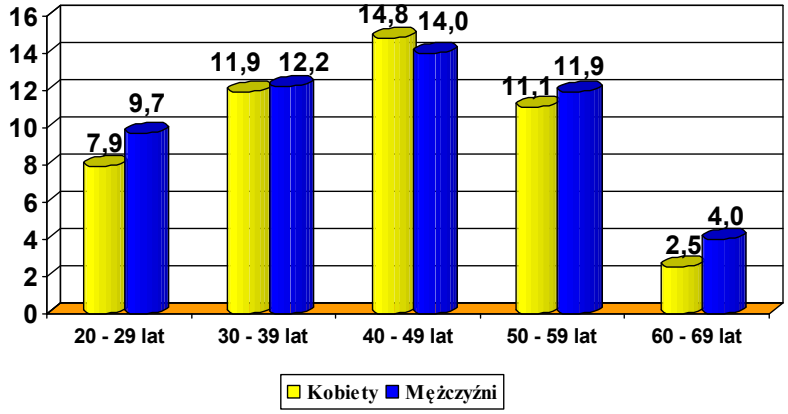


Rys. 1. Model badań własnych
Źródło: badania własne

Przedstawiony model badawczy skłania do podjęcia rozważań na temat poznania typów osobowości menedżerów, opierając się na modelu D. McAdamsa. Autor ten zakłada, że na poznanie osobowości składa się znajomość cech, charakterystycznych przystosowań i historii życia. Jeśli do badania cech wykorzystany zostanie kwestionariusz NEO-FFI, zostanie przyjęte założenie, że sposoby zmagania się z sytuacjami trudnymi są charakterystycznymi przystosowaniami, a style kierowania zostaną potraktowane jako część historii życia (na którą składają się doświadczenia indywidualne z okresu bycia podwładnym i dawne oraz bieżące wydarzenia dotyczące współpracy z podwładnymi i pełnienia funkcji menedżera w poprzednich oraz obecnym przedsiębiorstwie), to zaistniałe zależności między zmiennymi powinny wskazać różne typy osobowości menedżerów. Jako zwieńczenie pracy badawczej wydaje się uzasadnione podjęcie próby ustalenia wymienionych typów osobowości menedżerów na podstawie uzyskanych wyników.

4.5. Charakterystyka osób badanych

W badaniu wzięło udział 278 menedżerów pracujących w różnych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych. Respondentami były 134 kobiety i 144 mężczyzn. Poniżej przedstawiono dane charakteryzujące osoby, które wypełniły kwestionariusze (rys. 2).

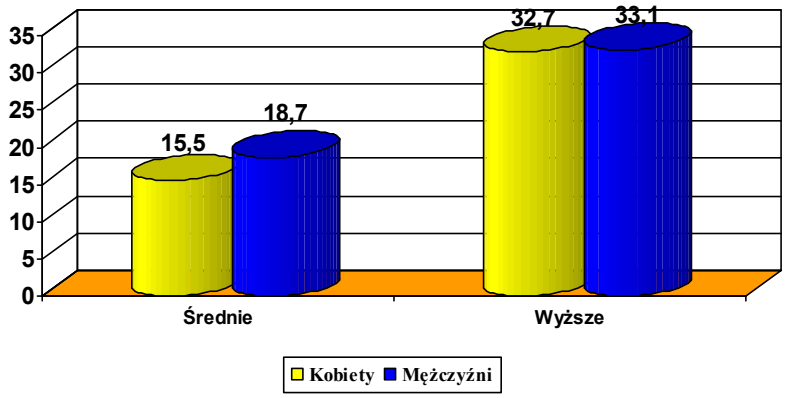


Rys. 2. Graficzne przedstawienie podziału osób badanych ze względu na płeć i wiek [%]
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z kwestionariuszy.

Analiza zebranych danych umożliwiła podział respondentów na pięć grup zgodnie z wyodrębnionymi przedziałami wiekowymi, przedstawionymi na rysunku 2. Najwięcej osób (28,8%), które wzięły udział w badaniu, zakwalifikowano do przedziału wiekowego od 40 do 49 lat. Wśród tych osób było 14,8% kobiet i 14,0% mężczyzn. W kolejnym przedziale wiekowym od 30 do 39 lat znalazło się 24,1% osób ankietowanych, a wśród nich 12,2% mężczyzn i 11,9% kobiet. W przedziale wiekowym od 50 do 59 lat umieszczono 23,0% osób badanych, wśród nich było 11,9% mężczyzn i 11,1% kobiet. Respondenci z przedziału wiekowego od 20 do 29 lat, to najmłodsza grupa składająca się z 17,6% wszystkich badanych, wśród nich było 9,7% mężczyzn i 7,9% kobiet. W ostatniej grupie wiekowej od 60 do 69 lat znalazło się 6,5% osób, wśród nich było 4,0% mężczyzn i 2,5% kobiet. Na przedstawionym rysunku 2 charakterystycznym okazał się fakt, iż w prezentowanych grupach wiekowych nie ma zbyt dużych różnic ilościowych w aspekcie reprezentantów obu płci. Różnica w ostatnim przedziale wiekowym jest najprawdopodobniej spowodowana faktem wcześniejszego wycofywania się z kariery zawodowej kobiet, spowodowanej często możliwością przejścia na emeryturę i realizacji dalszych osobistych planów. Należy również wziąć pod uwagę fakt, iż osoby te były wychowywane w duchu bycia babcią zajmującą się wnukami i częściowo kobiety w wieku z opisywanego przedziału przechodzą na emeryturę aby zająć się tego typu działaniem.

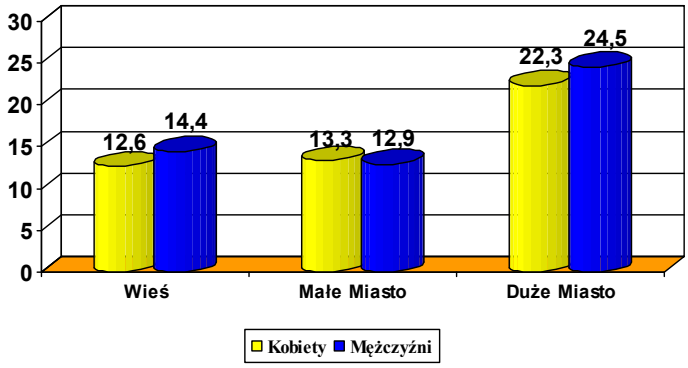
Respondenci w liczbie 65,8% zadeklarowali posiadanie wyższego wykształcenia, wśród nich znalazło się 33,1% mężczyzn i 32,7% kobiet. Wśród 34,2% osób

ankietowanych deklarujących wykształcenie średnie było 18,7% mężczyzn i 15,5% kobiet (rys. 3). Poziom wykształcenia badanych menedżerów okazał się charakterystyczny dla specyfiki i historii przedsiębiorstw, w których wypełniono kwestionariusze.



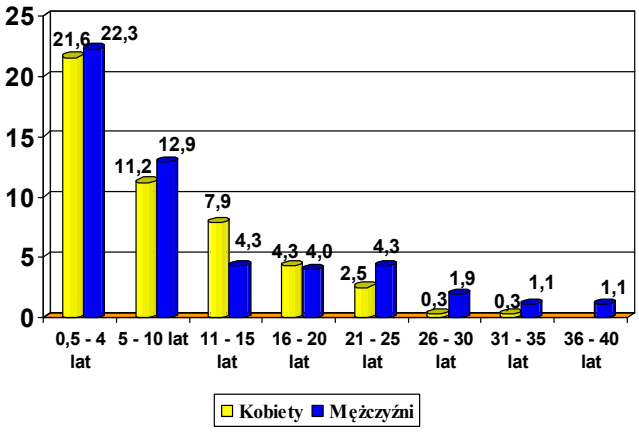
Rys. 3. Graficzne przedstawienie podziału osób badanych ze względu na płeć i wykształcenie [%]
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z kwestionariuszy.

Menedżerowie, którzy wzięli udział w badaniu, zostali podzieleni ze względu na pochodzenie na trzy grupy. W grupie osób pochodzących z dużego miasta znalazło się 46,8% respondentów, a wśród nich 24,5% mężczyzn i 22,3% kobiet. Pochodzenie ze wsi zadeklarowało 27,0% osób, wśród nich znalazło się 14,4% mężczyzn i 12,6% kobiet. Z kolei 26,2% ankietowanych osób potwierdziło swoje pochodzenie z małego miasta, wśród nich było 13,3% kobiet i 12,9% mężczyzn (rys. 4).



Rys. 4. Graficzne przedstawienie podziału osób badanych ze względu na płeć i pochodzenie [%]
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z kwestionariuszy

Podczas analizy zebranych danych utworzono osiem przedziałów lat sprawowania funkcji menedżera. Najwięcej respondentów (43,9%) zostało zakwalifikowanych do pierwszego przedziału od 0,5 do 5 lat sprawowania funkcji menedżera, wśród nich było 22,3% mężczyzn i 21,6% kobiet. W kolejnym przedziale od 5 do 10 lat pełnienia funkcji menedżera, umieszczono 24,1% osób, które wypełniły kwestionariusze, wśród nich było 12,9% mężczyzn i 11,2% kobiet. W przedziale od 11 do 15 lat sprawowania funkcji menedżera znalazło się 12,3% respondentów, wśród nich było 7,9% kobiet i 4,3% mężczyzn. Osoby ankietowane w liczbie 8,3% zostały zakwalifikowane do przedziału od 16 do 20 lat pełnienia funkcji menedżera, wśród nich było 4,3% kobiet i 4,0% mężczyzn. W przedziale od 21 do 25 lat sprawowania funkcji menedżera zostało umieszczonych 6,8% osób, wśród nich było 4,3% mężczyzn i 2,5% kobiet. Respondenci w liczbie 2,2% zostali zakwalifikowani do przedziału od 26 do 30 lat pełnienia obowiązków menedżera, wśród nich było 1,9% mężczyzn i 0,3% kobiet. W przedziale od 31 do 35 lat sprawowania funkcji menedżera znalazło się 1,4% osób badanych, w tym 1,1% mężczyzn i 0,3% kobiet. W ostatnim przedziale od 36 do 40 lat pełnienia funkcji menedżera umieszczono 1,1% osób ankietowanych płci męskiej (rys. 5). Na podstawie rysunku można stwierdzić, że występuje spadek liczby osób wykonujących zadania menedżerskie w dłuższym czasie. Tendencja ta jest spowodowana wieloma czynnikami, ale jednym z najważniejszych jest utrzymanie się przez dłuższy czas na stanowisku menedżerskim osób, które rzeczywiście sprawdzają się, sprawując tę funkcję, czyli w odpowiedni sposób spełniają oczekiwania przełożonych i podwładnych. Z wywiadów z niektórymi menedżerami wynikało, iż sprawują funkcje menedżerskie od wielu lat i w różnych przedsiębiorstwach. Potrafili oni poradzić sobie z nową rzeczywistością, podwładnymi, oczekiwaniami i odnieśli sukces z odczuwaną satysfakcją.



Rys. 5. Graficzne przedstawienie podziału osób badanych ze względu na płeć i lata pracy na stanowisku menedżera [%]
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z kwestionariuszy.

Byli też tacy menedżerowie, którzy od wielu lat pełnią swe funkcje, będąc na tym samym stanowisku i mieli możliwość dostosowania rzeczywistości, podwładnych i oczekiwań wobec własnej osoby do siebie i swoich możliwości oraz chęci.

Zatem ten czynnik, czyli czas pracy na stanowisku menedżera jest bardzo złożony i na jego podstawie nie powinniśmy oceniać menedżerów, gdyż doświadczenie w pełnieniu funkcji kierowniczej nie zawsze powiązane jest z właściwym i satysfakcjonującym pełnieniem tej funkcji.

Zdarza się tak, że osoba mniej doświadczona ma większy zapał i zwraca uwagę na rzeczy, których doświadczeni menedżerowie już nie widzą i umożliwiają rozwój zarówno sobie, jak i podwładnym, a co najważniejsze całemu przedsiębiorstwu.

Bardzo popularne okazuje się w tej sprawie powiedzenie zwracające uwagę na to, że „świeża krew", „świeże spojrzenie" na sprawę może coś zmienić, dlatego przedsiębiorcy nie powinni bać się zatrudniać osób, które nie pełniły kierowniczych stanowisk, jednak niezbędna okazuje się w tym przypadku obserwacja, czy dana osoba sprawdza się podczas pełnienia nowych funkcji i czy odczuwa satysfakcję z tego co robi. Jeśli tak jest, to przedsiębiorstwo może bardzo dużo zyskać przez pracę takiego menedżera i lepiej realizować własne cele.

4.6. Zastosowane metody badawcze

4.6.1. Pomiar stylów kierowania według W.J. Reddina

W.J. Reddin przy opracowywaniu kwestionariusza do badania stylów kierowania preferowanych przez kierowników przyjął, że styl kierowania jest wypadkową trzech zmiennych:

- orientacji na zadanie (realizowanie zadań stojących przed zespołem),
- orientacji na człowieka (utrzymanie dobrych stosunków interpersonalnych),
- orientacji na efekt (uzyskanie możliwie najlepszych efektów w zakresie kierowania).

Kwestionariusz W.J. Reddina zawiera 64 pary stwierdzeń. Z każdej pary należy wybrać jedno stwierdzenie najlepiej opisujące zachowanie ocenianej osoby. Stwierdzenia są skonstruowane i zestawione w taki sposób, aby respondent miał problem z wyborem jednego z nich i musiał wybrać tak zwane „mniejsze zło". W celu określenia stylu kierowania reprezentowanego przez opisywaną osobę należy umieścić wyniki w tabeli w arkuszu odpowiedzi i dokonać przeliczeń według instrukcji, które wskażą odpowiedni styl kierowania [Chmielak i Jermakowicz 1982, s. 58, 69].

4.6.2. Pomiar zachowania w sytuacjach trudnych

Wielowymiarowy inwentarz COPE (*Coping Orientations to Problems Experienced*), który został skonstruowany przez Charlesa Carvera i jego współpracowników, służy do badania sposobu reagowania ludzi na stres. Autorzy inwentarza przyjęli, że radzenie sobie z sytuacjami trudnymi jest wynikiem zarówno właściwości jednostki, jak i sytuacji. Uznano, że narzędzie pomiaru powinno różnicować „dyspozycyjne radzenie sobie" od „sytuacyjnego" i mierzyć różne strategie aktywne i unikowe, poznawcze i behawioralne skoncentrowane zarówno na problemie jak i emocjach [Juczyński i Ogińska-Bulik 2009, s. 25-26).

Początkowo inwentarz składał się z 13 skal, dla których ustalono 53 twierdzenia, spośród których tylko jedno dotyczyło używania alkoholu i środków uzależniających. Przyjęte nazwy skal odpowiadają uznanym założeniom teoretycznym, a część z nich została włączona ze względu na swoją użyteczność w pomiarze procesu radzenia sobie zauważoną we wcześniejszych badaniach. Badania zostały przeprowadzone na grupie 978 studentów. Podana instrukcja informowała, że chodzi o wskazanie typowego dla siebie zachowania w sytuacji stresowej. W instrukcji zwrócono uwagę, że należy starać się odpowiadać na każde pytanie niezależnie od innych, aby odpowiedź na jedno pytanie nie wpływała na inne. Instrukcja informowała respondentów, że nie ma odpowiedzi dobrych i złych, dlatego należy wybierać te, które są najbardziej właściwe dla siebie, a nie określają, co inni ludzie zrobiliby czy powiedzieli. Po kolejnych badaniach została dodana nowa skala poczucie humoru i uzupełniono nowymi twierdzeniami skalę zażywanie alkoholu i narkotyków. Ostateczna wersja inwentarza COPE składa się z 15 skal zawierających się w 60 twierdzeniach, po 4 twierdzenia dla każdej skali. Polska adaptacja dotyczy tej wersji kwestionariusza. Tłumaczenie zostało dokonane zgodnie z zasadami adaptacji transkulturowej. Pierwsza wersja została poddana ocenie pod kątem zrozumiałości treści pytań. Okazało się uzasadnione wprowadzenie zmian w twierdzeniach dotyczących zażywania alkoholu i narkotyków w postaci zamiany pojęcia „narkotyk" określeniem „inne środki psychoaktywne" [Juczyński i Ogińska-Bulik 2009, s. 26].

Inwentarz COPE jest narzędziem samooceny, który najczęściej wykorzystywany jest do pomiaru dyspozycyjnego radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, czyli oceny sposobów reagowania typowych w sytuacjach stresowych. Zadaniem respondenta jest odpowiedź na pytanie: „co zazwyczaj robisz, gdy znajdujesz się w sytuacji silnego stresu?" Podczas zastosowania kwestionariusza do pomiaru sytuacyjnego radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, czyli oceny zachowań związanych z konkretnym zdarzeniem lub ograniczonym okresem czasu, zadaniem osoby badanej jest odpowiedź na pytanie: „jak zachowałeś się w sytuacji…?"[Juczyński i Ogińska-Bulik 2009, s. 26-27].

Przy każdym twierdzeniu osoba ankietowana ma zaznaczyć jedną z czterech odpowiedzi, które oznaczają: 1 – prawie nigdy tak nie postępuję, 2 – rzadko tak postępuję, 3 – często tak postępuję, 4 – prawie zawsze tak postępuję. Przeciętny czas wypełniania inwentarza wynosi około 15 minut [Juczyński i Ogińska – Bulik 2009, s. 27].

Rzetelność polskiej wersji wielowymiarowego inwentarza do pomiaru radzenia sobie ze stresem oszacowano metodą zgodności wewnętrznej (współczynnik α Cronbacha) oraz stabilności czasowej (dwukrotne badanie tej samej grupy wykonane w różnym czasie). Wartości współczynnika α Cronbacha dla poszczególnych skal wynoszą od 0,48 do 0,94. Wskaźniki stałości, mierzone w odstępie 6 tygodni na próbce 30 studentów, wahały się w granicach od 0,45 do 0,82. Wartości wymienionych wskaźników świadczą o zadowalającej rzetelności, zbliżonej do wersji oryginalnej [Juczyński i Ogińska-Bulik 2009, s. 27].

4.6.3. Pomiar cech osobowości

P.T. Costa i R.R. McCrae byli autorami kilku inwentarzy osobowości przeznaczonych do pomiaru wybranych przez nich wymiarów, takich jak neurotyczność, ekstrawersja i otwartość na doświadczenie. Pierwszy z nich został nazwany NEO

Inventory, badał wymienione wymiary i zawierał 144 pozycje z pięciostopniową skalą odpowiedzi. Nazwa tego inwentarza powstała od pierwszych liter badanych cech i do dziś nie uległa zmianie. Drugi kwestionariusz powstał pod nazwą NEO Personality Inventory, zawierał skale badające wszystkie z podstawowych cech osobowości i zawierał 181 pozycji, włączając pozycję kontrolną. Następna wersja, nazwana Revised NEO Personality Inventory umożliwia pomiar głównych cech osobowości i ich składników. Jest to kwestionariusz obejmujący 240 pozycji i mający trzy formy: pierwsza podstawowa, druga wykorzystująca samoopis, przeznaczona do oceny cech w odrębnych wersjach osobnych dla kobiet i mężczyzn. Kolejnym inwentarzem stworzonym do diagnozy wyłącznie podstawowych cech osobowości był kwestionariusz NEO Five Factor Inventory, który zawiera 60 pozycji podzielonych po 12 w każdej z pięciu skal (neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność). Pozycje zawierają pięciostopniową skalę odpowiedzi [McCrae i Zonderman i Costa oraz Bond 1996, s. 552; Kwan i Bond oraz Singelis 1997, s. 1044; Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 35-36; McCrae 2001, s. 819; McCrae i Martin oraz Costa 2005, s. 363].

Kwestionariusz NEO-FFI jest typową metodą badawczą typu „papier – ołówek". Arkusz z pozycjami i odpowiedziami wydrukowany jest na czterech stronach. Pierwsza strona prezentuje nazwę kwestionariusza, nazwiska autorów i nazwiska autorów polskiej adaptacji, notę o prawach wydawniczych, metrykę z pytaniami o dane personalne, tabelę do wpisywania wyników badania i instrukcję informującą osobę badaną o sposobie wypełniania kwestionariusza. Następne strony zawierają ponumerowane pozycje kwestionariusza ze skalami odpowiedzi, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam", cyfra 2 „nie zgadzam się", 3 „nie mam zdania", 4 – „zgadzam się" i 5 – „zdecydowanie zgadzam się". Zadaniem respondenta jest zakreślenie tylko jednej z odpowiedzi przy każdym stwierdzeniu i ustosunkowanie się do wszystkich stwierdzeń [Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 77-78].

Pozycje badające poszczególne wymiary zostały umieszczone kolejno w porządku odpowiadającym skalom inwentarza, co oznacza, że co piąta pozycja odpowiada danej skali. Na ostatniej stronie zostały umieszczone dwa dodatkowe pytania sprawdzające, czy respondent ustosunkował się do wszystkich stwierdzeń i czy wpisał odpowiedzi we właściwym miejscu [Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 79].

Inwentarz NEO-FFI przeznaczony jest do diagnozowania osób powyżej 15 roku życia obojga płci. Kwestionariusz ten może być stosowany w badaniach zarówno grupowych, jak i indywidualnych. Można go stosować do badań naukowych, klinicznych, w poradnictwie zawodowym i wychowawczym. Inwentarz ten może być również stosowany w baterii testów [Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 81].

Wyniki badania inwentarzem NEO-FFI oblicza się, sumując punkty uzyskane przez osobę badaną za odpowiedzi, zgodnie z kluczem. Za każdą odpowiedź respondent może otrzymać od 0 do 4 punktów. Niektóre z pozycji mają odwrócony kierunek punktacji. Wynik surowy w każdej skali zawiera się w przedziale od 0 do 48 punktów. Po obliczeniu wyników surowych należy przekształcić je w wyniki znormalizowane w formie stenów. W celu ułatwienia tego zadania w podręczniku

zostały umieszczone tabele z normami w podziale na płeć i wiek respondentów [Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 83].

Rzetelność pomiaru skalami NEO-FFI jest satysfakcjonująca, α Cronbacha dla poszczególnych skal wynosi: neurotyczność 0,86; ekstrawersja 0,77; otwartość na doświadczenie 0,73; ugodowość 0,68 i sumienność 0,81.

Zostało przyjęte, że wyniki znajdujące się w granicach od 1 do 3 stena traktowane są jako niskie, od 4 do 6 stena – średnie, a od 7 do 10 stena – wyniki wysokie [Zawadzki i Strelau i Szczepaniak oraz Śliwińska 1998, s. 84].

4.6.4. Metody wnioskowania statystycznego

Analiza statystyczna otrzymanych danych została przeprowadzona za pomocą programu STATISTICA. Wykorzystano regresję krokową postępującą.

Analiza regresji jest zależnością jednostronną, której kierunek liczony jest od cechy niezależnej do cechy zależnej. Pozwala ona na uzyskanie informacji o tym, jakiej przeciętnej wartości zmiennej zależnej można się spodziewać, gdy wartość zmiennej niezależnej wzrośnie lub obniży się o jednostkę, zatem przedstawia ona mechanizm działania badanych zjawisk [Mynarski 2003, s. 136].

W zależności regresyjnej role zmiennych odwracają się, raz pierwsza zmienna uznawana jest za niezależną, a druga za zależną, innym razem druga zmienna traktowana jest jako niezależna, zaś pierwsza jako zależna. Możliwość odwracania ról zmiennych decyduje o podwójnym wymiarze regresji. W pierwszym wymiarze wartościom jednej zmiennej odpowiadają określone wartości drugiej zmiennej, z kolei w drugim wymiarze określonym wartościom drugiej zmiennej odpowiadają określone wartości pierwszej zmiennej. Tworzą one rozwidlenia względem środka ciężkości punktów zaznaczonych na układzie współrzędnych [Mynarski 2003, s. 136].

Kiedy w modelu regresji występują co najmniej dwie zmienne niezależne, mówi się o regresji wielokrotnej, nazywanej również metodą wszystkich regresji ze względu na konieczność przejrzenia dużej liczby równań regresji. Sama procedura jest uciążliwa i niemożliwa do stosowania bez dostępu do komputera. Pomimo tej niedogodności jest to metoda korzystna ze względu na możliwość wzięcia pod uwagę wszystkich zmiennych niezależnych w jednym równaniu. Zmniejsza to prawdopodobieństwo pominięcia którejś ze zmiennych. Przy dużej liczbie zmiennych zaleca się stosowanie regresji hierarchicznej i krokowej [Stanisz 2000, s. 131].

Regresja hierarchiczna jest modelem zredukowanym, wyjaśniającym bieżące dane w sposób zwięzły i zrozumiały. Model ten dostarcza szacunku parametrów i przewiduje wartości przyszłe w lepszy sposób niż model pełny. Model regresji hierarchicznej można opisać w trzech punktach:

- pozwala na dokonanie specyfikacji pełnego modelu regresji, sprawdza się czy cały zbiór zmiennych niezależnych przyczynia się w znacznym stopniu do przewidywania zmiennej zależnej,
- określa kryteria selekcji modelu, co oznacza wybór i obliczenie indeksów i statystyk używanych do porównania modeli, które z kolei umożliwiają stwierdzenie, jakie należy przyjąć kryteria selekcji modeli branych pod uwagę w sposób hierarchiczny od najlepszych do najgorszych,

– określa strategię selekcji zmiennych poprzez specyfikację naszego sposobu doboru zmiennych. Zwykle rozpoczyna się od modelu z jedną zmienną, następnie stopniowo zwiększa się ich liczbę, sprawdzając za każdym razem, czy dodanie interesującej nas zmiennej niezależnej powiększy w sposób zależny predykcyjność modelu osiągniętą przez zmienne, które już są obecne w modelu. Dodaje się zwykle po jednej zmiennej tworząc w ten sposób hierarchiczne modele [Stanisz 2000, s. 130–131].

Metoda regresji krokowej jest skomputeryzowaną metodą „ekonomicznego" doboru zmiennych niezależnych w celach predykcyjnych. Jest to metoda, za pomocą której krok po kroku tworzy się „najlepszy" model regresji. Występują dwa rodzaje regresji krokowej, mianowicie regresja krokowa postępująca i wsteczna [Stanisz 2000, s. 136].

Regresja krokowa postępująca polega na kolejnym dołączaniu do listy zmiennych niezależnych, które zostały uwzględnione w modelu i pozostawianie w nim zmiennych, które mają najistotniejszy wpływ na zmienną zależną. W ten sposób postępuje się aż do uzyskania najlepszego modelu, ten rodzaj regresji został wykorzystany przy opracowywaniu danych przedstawionych w niniejszej pracy [Stanisz 2000, s. 130, 136].

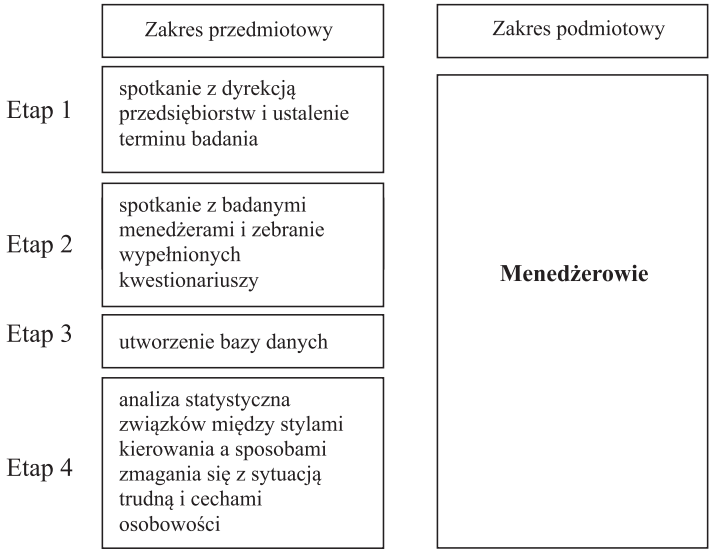
Z kolei w modelu regresji krokowej wstecznej kolejno usuwa się z modelu, składającego się ze wszystkich badanych pod uwagę zmiennych, te zmienne niezależne, które w danym kroku mają najmniejszy wpływ na zmienną zależną. W ten sposób postępuje się aż do otrzymania najlepszego modelu [Stanisz 2000, s. 130, 136].

4.7. Organizacja i przebieg badania

Badanie zostało przeprowadzone w czterech etapach, przedstawionych graficznie na rysunku 6. W pierwszym etapie odbyło się spotkanie z dyrekcją przedsiębiorstw i przedstawienie celu badania oraz stosowanych metod badawczych. Na tym spotkaniu została ustalona liczba kierowników, którzy wzięli udział w badaniu oraz data samego badania.

Drugi etap badania to spotkanie z menedżerami, którzy wypełnili kwestionariusze. Podczas wizyty w przedsiębiorstwie respondenci zostali poinformowani o celu badania i poinstruowani, w jaki sposób należy wypełnić kwestionariusze. Po wykonaniu przez respondentów zadania kwestionariusze zostały zebrane.

Etap trzeci polegał na utworzeniu bazy danych z informacji zawartych w wypełnionych przez menedżerów kwestionariuszach. W czwartym etapie przeprowadzono obliczenia statystyczne, pozwalające na stwierdzenie związków między stylami kierowania a sposobami zmagania się z sytuacjami trudnymi i cechami osobowości. Analiza statystyczna została dokonana za pomocą regresji krokowej postępującej.



Rys. 6. Przedmiot i zakres badań
Źródło: opracowanie własne

ROZDZIAŁ 5

ANALIZA UZYSKANYCH DANYCH

Osoby, które wzięły udział w przeprowadzonym badaniu i wypełniły kwestionariusze, reprezentowały wszystkie style kierowania wyznaczone na podstawie metody W.J. Reddina. Poniżej przedstawiono podział osób ankietowanych ze względu na stosowane style kierowania (tab. 1).

Tabela 1. Podział osób badanych ze względu na style kierowania według teorii W.J. Reddina i płeć [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	Płeć		Razem
	kobiety	mężczyźni	
Styl realizacyjny	3,6	2,9	6,5
Styl kompromisowy	1,8	3,2	5,0
Styl autokratyczno-życzliwy	3,2	7,6	10,8
Styl autokratyczny	3,2	6,5	9,7
Styl promocyjny	6,1	10,1	16,2
Styl altruistyczny	7,9	6,1	14,0
Styl biurokratyczny	9,3	6,5	15,8
Styl bierny	13,0	9,0	22,0

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Najczęściej reprezentowanym (22,0%) stylem kierowania był styl bierny, deklarowany przez 13,0% badanych kobiet i 9,0% badanych mężczyzn. Promocyjny styl kierowania był stosowany przez 16,2% respondentów, wśród nich znalazło się 10,1% mężczyzn i 6,1% kobiet. Biurokratyczny styl kierowania był reprezentowany przez 15,8% ankietowanych osób, wśród nich było 9,3% kobiet i 6,5% mężczyzn. Osoby, które wypełniły kwestionariusze w liczbie 14,0% stosowały altruistyczny styl kierowania, wśród nich znalazło się 7,9% kobiet i 6,1% mężczyzn. Autokratyczno-życzliwy styl kierowania był zadeklarowany przez 10,8% respondentów, wśród nich było 7,6% mężczyzn i 3,2% kobiet. Autokratyczny styl kierowania był zastosowany przez 9,7% osób, wśród nich znalazło się 6,5% mężczyzn i 3,2% kobiet. Realizacyjny styl kierowania był reprezentowany przez 6,5% osób ankietowanych, wśród nich było 3,6% kobiet i 2,9% mężczyzn. Najrzadziej stosowanym przez respondentów

stylem kierowania był styl kompromisowy. Reprezentowało go 5,0% menedżerów, a wśród nich było 3,2% mężczyzn i 1,8% kobiet (tab. 1).

Zaskakujący okazał się fakt, iż badani menedżerowie w tak dużej liczbie stosują bierny styl kierowania. Podczas wywiadów przeprowadzonych z tymi osobami okazywało się, że nie bez znaczenia była charakterystyka i forma prawna przedsiębiorstwa. Styl kierowania deklarowany przez badane osoby był również uwarunkowany samą kulturą organizacyjną przedsiębiorstw. Zauważono, iż osoby, które próbowały działać w odmienny sposób, były hamowane w swoich działaniach, a po pewnym czasie same rezygnowały z pełnionej funkcji, a na ich miejsce przychodziły osoby „lepiej pasujące" na to stanowisko. Specyfika niektórych przedsiębiorstw była widoczna również w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak należy zauważyć fakt, iż pomimo tak wielu możliwości szkolenia się i doskonalenia własnych umiejętności, niewielu menedżerów z badanych przedsiębiorstw stosuje najbardziej pożądany, realizacyjny styl kierowania. Jak powszechnie wiadomo, złożoność warunków do stosowania konkretnych stylów kierowania jest ogromna i tak naprawdę w niewielkim stopniu stosowany styl zależy od umiejętności i możliwości samego kierownika. Niezwykle ważne okazują się cechy osobowości i sposoby zmagania się z sytuacjami trudnymi, które umożliwiają menedżerowi dostosowanie się do sytuacji i oczekiwań przełożonych oraz przetrwanie w dobrym poczuciu własnej wartości i poczuciu satysfakcji z wykonywanej pracy.

5.1. Sposoby/Strategie radzenia sobie z sytuacją oraz cechy osobowości w stylach kierowania opracowanych na podstawie teorii W.J. Reddina

Każdy ze sposobów/strategii zmagania się z sytuacją trudną został przedstawiony w osobnej tabeli, ukazując, jakie ich wartości są najczęściej deklarowane przez reprezentantów poszczególnych stylów kierowania. Dla ułatwienia odczytywania wyników zostały wprowadzone w tabelach opisy pomiędzy pełnymi wartościami wyników. Zatem wartość 1,0 oznacza „prawie nigdy tak nie postępuję", 1,5 – „bardzo rzadko tak postępuję", 2,0 – „rzadko tak postępuję", 2,5 – „czasem tak postępuję", 3,0 – „często tak postępuję", 3,5 – „bardzo często tak postępuję", a 4,0 – „prawie zawsze tak postępuję".

Zgodnie z oczekiwaniami reprezentanci **realizacyjnego stylu kierowania** najczęściej (66,7%) deklarowali stosowanie sposobu radzenia sobie z sytuacją trudną „aktywne radzenie sobie" na poziomie wartości 3,0 (często tak postępuję). Wartość 3,25 (często tak postępuję) była zgłaszana przez 22,2% osób, które stosują realizacyjny styl kierowania. Z kolei wartość 2,75 (czasem tak postępuję) została zadeklarowana przez 11,1% respondentów stosujących ten styl kierowania. Pozostałe wartości częstości stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi aktywne radzenie sobie nie były zgłaszane przez osoby stosujące realizacyjny styl kierowania.

Osoby badane, które reprezentują **kompromisowy styl kierowania** również w zdecydowanej większości (71,4%) zgłosiły stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi aktywne radzenie sobie z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Kolejne 14,2% osób preferujących kompromisowy styl kierowania zadeklarowało posługiwanie się tym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trud-

nymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 7,2% osób ankietowanych wykorzystujących kompromisowy styl kierowania zgłosiło stosowanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartościach 3,0 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią „aktywne radzenie sobie" nie były reprezentowane przez osoby preferujące stosowanie kompromisowego stylu kierowania (tab. 2).

Tabela 2. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: aktywne radzenie sobie i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Aktywne radzenie sobie**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	**66,7**	22,2	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,2	7,2	**71,4**	7,2	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	13,3	**56,7**	23,3	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	0,0	**48,2**	7,4	14,8	18,5	3,7	0,0	3,7	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	13,4	**71,1**	11,1	2,2	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	0,0	0,0	2,6	0,0	5,1	2,6	10,2	**53,9**	10,2	12,8	2,6	0,0	100,0
Biurokratyczny	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	11,4	**59,1**	9,1	4,5	6,9	4,5	0,0	100,0
Bierny	0,0	0,0	0,0	1,6	1,6	4,9	11,5	9,9	**59,0**	9,9	1,6	0,0	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***0,0***	***0,0***	***0,0***	***1,4***	***0,7***	***1,8***	***10,4***	***18,7***	45,7	***15,5***	***4,3***	***1,1***	***0,4***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Ponad połowa (56,7%) badanych menedżerów deklarujących zastosowanie **autokratyczno-życzliwego stylu kierowania** w stosunku do swoich podwładnych zapewniła o wykorzystywaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejna wartość 3,25 (często tak postępuję) była reprezentowana przez 23,3% osób deklarujących stosowanie autokratyczno-życzliwego stylu kierowania. Z kolei 13,3% respondentów posługujących się tym stylem kierowania zgłosiło, że stosowało strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością

o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Najmniej osób reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania (6,7%) używa wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości równej 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" nie były deklarowane przez osoby badane, stosujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania.

Reprezentanci **autokratycznego stylu kierowania** prawie w połowie (48,2%) zapewnili o częstości posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 18,5% osób ankietowanych stosujących autokratyczny styl kierowania deklaruje częstość wykorzystywania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 3,25 (często tak postępuję). Wartość częstości stosowania strategii „aktywne radzenie sobie" równa 3,0 (często tak postępuję) była zadeklarowana przez 14,8% osób, kierujących swoimi podwładnymi przy pomocy stylu autokratycznego. Tylko 7,4% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania wykorzystuje opisywany sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości równej 2,75 (czasem tak postępuję). Po 3,7% osób ankietowanych posługujących się wspomnianym stylem kierowania zgłasza wykorzystywanie strategii „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 3,5 (często tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości zastosowania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez grupę osób badanych deklarujących stosowanie autokratycznego stylu kierowania. Ciekawym okazuje się fakt, iż w tej grupie osób badanych znalazły się zarówno osoby, które stosują tę strategię rzadko, jak i takie, które stosują ją prawie zawsze, co z jednej strony oznacza niepodejmowanie działania, a z drugiej charakterystyczne dla tego stylu kierowania podejmowanie działania i narzucanie go podwładnym.

Menedżerowie, którzy używają do kierowania swoimi podwładnymi **promocyjnego stylu kierowania** w zdecydowanej większości (71,1%) deklarowali stosowanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartości 3,0, która oznacza często tak postępuję. Kolejne 13,4% z osób reprezentujących promocyjny styl kierowania wykorzystuje opisywany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 3,25 (często tak postępuję) częstości stosowania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi jest deklarowana przez 11,1% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania. Po 2,2% osób ankietowanych, które zadeklarowały stosowanie promocyjnego stylu kierowania wykorzystuje strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez osoby stosujące promocyjny styl kierowania.

Osoby reprezentujące **altruistyczny styl kierowania** w liczbie 53,9% zapewniły o stosowaniu strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 12,8% osób badanych wykorzystujących altruistyczny styl kierowania używa wspomnianej strategii z częstością o wartości równej 3,5 (bardzo często tak postępuję). Po 10,2% respondentów zgłaszających stosowanie altruistycznego stylu kie-

rowania wykorzystuje opisywaną strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). „aktywne radzenie sobie" jako sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi jest stosowany przez 5,1% osób reprezentujących altruistyczny styl kierowania z częstością równą wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 2,6% badanych menedżerów, którzy stosują altruistyczny styl kierowania deklaruje wykorzystywanie wspomnianej strategii z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią „aktywne radzenie sobie" nie były reprezentowane przez grupę osób stosujących altruistyczny styl kierowania. Należy zwrócić uwagę, iż respondenci stosujący ten styl kierowania w dużej liczbie (w sumie 20,5% reprezentantów tej grupy) rzadko lub prawie nigdy nie stosuje tej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi, co potwierdza charakterystykę osób stosujących altruistyczny styl kierowania bardziej preferujących rozmowę na temat problemu niż podjęcie działania w celu jego rozwiązania.

Menedżerowie wykorzystujący **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 59,1% zgłosili używanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejne 11,4% osób reprezentujących biurokratyczny styl kierowania zadeklarowało posługiwanie się wspomnianą strategią z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Reprezentanci biurokratycznego stylu kierowania zgłosili częstość stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" o wartości 3,0 (często tak postępuję) w liczbie 9,1%. Z kolei wartość 3,5 (bardzo często tak postępuję) częstości używania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi deklaruje 6,9% osób posługujących się biurokratycznym stylem kierowania w stosunku do swoich podwładnych. Po 4,5% osób ankietowanych deklarujących wykorzystywanie biurokratycznego stylu kierowania zgłosiło stosowanie strategii „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby preferujące biurokratyczny styl kierowania. Charakterystyczne dla biurokratycznego stylu kierowania podejmowanie działania w celu rozwiązania problemu jest stosowane przez zdecydowaną większość respondentów tej grupy. Niewielka liczba osób deklarujących rzadkie posługiwanie się tą strategią potwierdza, że w pewnych sytuacjach, kiedy nie wiadomo jak wykorzystać drogę formalną do rozwiązania problemu, nawet te osoby nie podejmują działania lub liczą na to, że w wyniku biurokratyzmu sprawa się sama rozwiąże.

Reprezentanci **biernego stylu kierowania** w liczbie 59,0% zadeklarowani stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 11,5% osób posługujących się biernym stylem kierowania zapewniło o częstości stosowania wspomnianej strategii o wartości 2,5% (czasem tak postępuję). Po 9,9 % menedżerów wykorzystujących bierny styl kierowania deklaruje częstość używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Po 1,6% respondentów reprezentujących bierny styl kierowania zadeklarowało częstość stosowania wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,75 (bardzo

rzadko tak postępuję) oraz 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" nie były reprezentowane przez kierowników stosujących bierny styl kierowania. Niespodziewanie duża liczba osób reprezentujących bierny styl kierowania deklarowała częste posługiwanie się strategią aktywnego radzenia sobie. Jest to prawdopodobnie spowodowane tym, że bierny styl kierowania jest w wielu przypadkach tylko konsekwencją dostosowania się do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i oczekiwań przełożonych. Spośród wszystkich respondentów najwięcej osób (45,7%) zadeklarowało częstość stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „aktywne radzenie sobie" o wartości 3,0 (często tak postępuję) (tab. 2).

Planowanie jest niezwykłą umiejętnością, którą powinien mieć menedżer, aby móc dobrze pokierować swoim zespołem i odnieść sukces. Zgodnie z oczekiwaniami badane osoby dość często wykorzystują tę strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi (tab. 3).

Tabela 3. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: planowanie i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Planowanie**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	**55,6**	22,2	0,0	0,0	16,6	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	21,4	0,0	0,0	7,2	**57,1**	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	3,3	10,0	**43,4**	20,0	10,0	3,3	6,7	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	0,0	7,4	7,4	7,4	59,3	14,8	0,0	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	2,2	4,4	4,4	4,4	4,4	13,4	9,0	**55,6**	100,0
Altruistyczny	0,0	0,0	0,0	2,6	2,6	0,0	2,6	10,2	**48,7**	2,6	7,7	7,7	15,3	100,0
Biurokratyczny	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	4,5	4,5	7,0	**50,0**	11,4	4,5	4,5	9,1	100,0
Bierny	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	1,6	4,9	9,9	**55,7**	4,9	6,6	11,5	3,3	100,0
Razem wszyscy respondenci	***0,0***	***0,0***	***0,0***	***1,4***	***0,7***	***2,2***	***3,2***	***8,3***	37,8	***8,3***	***12,2***	***7,9***	***18,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Respondenci stosujący **realizacyjny styl kierowania** najczęściej (55,6%) posługiwali się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 22,2% osób ankietowanych reprezentujących ten styl kierowania deklarowało częstość stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" na poziomie wartości 3,25 (często tak postępuję). Menedżerowie, którzy posługują się realizacyjnym stylem kierowania w liczbie 16,6% zgłaszają częstość stosowania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości równej 4,0 (bardzo często tak postępuję). Osoby ankietowane posługujące się opisywanym stylem kierowania, wykorzystują strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję) w liczbie 5,6%. Pozostałe wartości częstości zastosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" nie były deklarowane przez reprezentantów realizacyjnego stylu kierowania. Taki poziom częstości stosowania strategii „planowanie" przez respondentów realizacyjnego stylu kierowania jest właściwie oczekiwany. Charakterystyczne w opisie tego stylu jest to, że menedżera zajmują zarówno sprawy dotyczące jego podwładnych, jak i wysoki poziom efektywności pracy i wykonania zadania, więc „planowanie" jako sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w pracy, jest wręcz niezbędny.

Menedżerowie posługujący się **kompromisowym stylem kierowania** najczęściej (57,1%) deklarowali stosowanie planowania jako strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości równej 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Kolejne 21,4% reprezentantów wspomnianego stylu kierowania zgłasza częstość stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Z kolei częstość wykorzystywania opisywanej strategii o wartości 2,75 (czasem tak postępuję) deklaruje 14,3% osób ankietowanych używających kompromisowy styl kierowania. Tylko 7,2% badanych osób posługujących się tym stylem kierowania stosuje wspomniany sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" z częstością o wartości 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez menedżerów wykorzystujących opisywany styl kierowania. Deklaracje osób ankietowanych stosujących kompromisowy styl kierowania w sprawie strategii „planowanie" powinny zwrócić uwagę, gdyż pomimo wszystkich ustępstw, na które menedżerowie stosujący ten styl kierowania się zgadzają, niezwykle ważne okazuje się planowanie wszystkich działań w celu osiągnięcia efektów pracy zespołu.

Osoby badane reprezentujące **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** w liczbie 43,4% zgłaszały częstość wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 20,0% osób ankietowanych posługujących się tym stylem kierowania zadeklarowało częstość stosowania wspomnianej strategii o wartości 3,25 (często tak postępuję). Po 10,0% respondentów kierujących swym zespołem przy użyciu autokratyczno-życzliwego stylu kierowania zapewniło o częstości stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Tylko 6,7% z osób reprezentujących ten styl kierowania deklaruje bardzo częste (4,0 – prawie zawsze tak postępuję) posługiwanie się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Po 3,3% respondentów stosujących wspomniany styl kierowania wykorzystuje

sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez respondentów stosujących opisywany styl kierowania. Należało się spodziewać, iż osoby reprezentujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania będą z tak dużą częstością stosować strategię „planowanie", gdyż jest im to niezbędne przy rozdzielaniu obowiązków między podwładnych, ocenianiu ich pracy i prowadzeniu działań zmierzających do osiągania wyznaczonych celów w terminie.

Menedżerowie wykorzystujący **autokratyczny styl kierowania** w 59,3% deklarowali częstość używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Kolejna wartość 3,75 (bardzo często tak postępuję) była reprezentowana już tylko przez 14,8% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania. Po 7,4% respondentów posługujących się wspomnianym stylem kierowania zgłasza częstość stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) oraz 3,0 i 3,25 (obie wartości oznaczają często tak postępuję). Tylko 3,7% osób ankietowanych umieszczonych w tej grupie zapewnia o częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" nie były zgłaszane przez osoby badane posługujące się autokratycznym stylem kierowania. Respondenci stosujący ten styl kierowania, podobnie jak ci stosujący autokratyczno-życzliwy styl kierowania strategii „planowanie" potrzebują do realizacji swoich celów. Zaskakujące jest jednak to, że żadna z osób reprezentujących autokratyczny styl kierowania nie zadeklarowała, iż prawie zawsze stosuje strategię „planowanie".

Ponad połowa (55,6%) osób ankietowanych, reprezentujących **promocyjny styl kierowania** deklaruje częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o najwyższej (4,0 – prawie zawsze tak postępuję) wartości. Kolejne 13,4% respondentów używających wspomnianego stylu kierowania zgłasza częstość posługiwania się tą strategią o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Wartość częstości wykorzystywania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 3,75 (bardzo często tak postępuję) jest reprezentowana przez 9,0% menedżerów. Po 4,4% osób badanych używających promocyjnego stylu kierowania zgłosiło częstość stosowania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,5 oraz 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję) i 3,0 oraz 3,25 (obie wartości oznaczają często tak postępuję). Po 2,2% respondentów zakwalifikowanych do tej grupy stylów kierowania zapewnia o częstości stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartościach 1,75 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wspomnianą strategią nie były deklarowane przez osoby reprezentujące opisywany styl kierowania. Respondenci posługujący się promocyjnym stylem kierowania, zgodnie z oczekiwaniami, w większości często lub prawie zawsze stosują strategie „planowanie". Nie dziwi również fakt, iż są wśród nich menedżerowie, którzy „idą" na tak zwany żywioł i rzadko lub prawie nigdy nie posługują się tym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

Menedżerowie używający **altruistycznego stylu kierowania** w pracy z podwładnymi w liczbie 48,7% zgłaszali częstość wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Tylko 15,3% respondentów zakwalifikowanych do tej grupy zadeklarowało najwyższą wartość (4,0 – prawie zawsze tak postępuję) częstości stosowania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi. Kolejne 10,2% osób ankietowanych wykorzystujących altruistyczny styl kierowania zgłosiło częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 7,7% badanych osób reprezentujących altruistyczny styl kierowania zapewnia, że stosuje wspomnianą strategię z częstością o wartościach 3,5 i 3,75 (obie wartości oznaczają bardzo często tak postępuję). Po 2,6% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania zgłaszało częstość używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartościach 1,75 (prawie nigdy tak nie postępuję) oraz 2,0 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez menedżerów preferujących altruistyczny styl kierowania. Ze względu na tak duży nacisk reprezentantów tego stylu kierowania na relacje międzyludzkie wydaje się oczywiste, że część z nich prawie nigdy lub rzadko posługuje się strategią „planowanie", działając zwykle pod wpływem emocji i chwili obecnej.

Połowa (50,0%) respondentów posługujących się **biurokratycznym stylem kierowania** zgłosiło częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 11,4% osób zakwalifikowanych do tej grupy stosuje wspomnianą strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Tylko 9,1% osób ankietowanych posługujących się biurokratycznym stylem kierowania zgłosiło używanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" z częstością o najwyższej wartości (4,0 – prawie zawsze tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" była zadeklarowana przez 7,0% respondentów stosujących biurokratyczny styl kierowania. Po 4,5% osób ankietowanych reprezentujących wspomniany styl kierowania wykorzystuje sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" z częstością o wartościach 1,75 (prawie nigdy tak nie postępuję) oraz 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję) oraz 3,5 i 3,75 (obie wartości oznaczają „bardzo często tak postępuję"). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wspomnianą strategią nie były zgłaszane przez respondentów stosujących biurokratyczny styl kierowania. Osoby ankietowane reprezentujące opisywany styl kierowania zgodnie z oczekiwaniami w zdecydowanej większości często lub prawie zawsze posługują się strategią „planowanie". Nie dziwi również fakt, iż część osób z tej grupy prawie nigdy lub rzadko posługuje się wspomnianym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi, gdyż często ich sposób postępowania i rozwiązywania problemów wynika raczej ze sposobu przestrzegania procedur niż samego planowania działania.

Menedżerowie posługujący się **biernym stylem kierowania** w liczbie 55,7% zadeklarowali częstość używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 11,5% respondentów z tej grupy zapewniło o stosowaniu wspomnianej strategii z częstością o wartości 3,75 (bardzo często tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) poziomu

częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" była reprezentowana przez 9,9% osób ankietowanych. Kolejne 6,6% badanych osób używających bierny styl kierowania zadeklarowało częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Po 4,9% menedżerów zakwalifikowanych do tej grupy stylów kierowania zgłosiło stosowanie wspomnianej strategii z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Tylko 3,3% respondentów deklarujących bierny styl kierowania zapewniło o wykorzystywaniu strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „planowanie" z częstością o najwyższej wartości (4,0 – prawie zawsze tak postępuję). Po 1,6% osób ankietowanych umieszczonych w tej grupie wykorzystuje „planowanie" jako sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,0 i 2,25 (obie wartości oznaczają „rzadko tak postępuję"). Zaskakującym może wydawać się fakt, iż tak wielu reprezentantów biernego stylu kierowania posługuje się często lub prawie zawsze strategią „planowanie". Stosowanie takiego stylu kierowania wynika z czynników zwykle niezależnych od samych menedżerów, więc nie jest im obce posługiwanie się tym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi, a w niektórych przypadkach jest to strategia pozwalająca na dopasowanie się do wymogów organizacji i niewykazywanie więcej działania niż jest to oczekiwane. Spośród wszystkich respondentów najwięcej osób (37,8%) zgłosiło częstość posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „planowanie" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję).

Sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w postaci poszukiwania wsparcia instrumentalnego jest bardzo często wykorzystywany przez menedżerów. Każdy, kto kieruje zespołem ludzkim musi potrafić poszukiwać informacji, prosić o pomoc, kiedy nie może podołać problemom i wysłuchać porady od innej osoby. Wsparty odpowiednimi informacjami może podjąć działania prowadzące do rozwiązania problemu (tab. 4).

Osoby ankietowane, które stosują **realizacyjny styl kierowania** w liczbie 33,3% zadeklarowały częstość wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości stosowania tej strategii była reprezentowana przez 27,8% respondentów deklarujących posługiwanie się realizacyjnym stylem kierowania. Kolejne 16,6% osób ankietowanych zakwalifikowanych do tej grupy zapewniło o częstości stosowania wspomnianej strategii o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 2,5 częstości stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" była zgłaszana przez 11,1% osób. Po 5,6% respondentów z tej grupy posługuje się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" nie były zgłaszane przez osoby preferujące realizacyjny styl kierowania. Zdecydowana większość respondentów z tej grupy przyznaje, że czasem, a część osób nawet często korzysta z porady i pomocy osób innych w sytuacjach trudnych. Tego typu zachowania są jak najbardziej pożądane, jednak ze względu na obawę o własny autorytet wśród podwładnych, wielu menedżerów rezygnuje z wykorzystywania tej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

Tabela 4. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: poszukiwanie wsparcia instrumentalnego i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	16,6	5,6	11,1	**33,3**	27,8	0,0	5,6	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	21,4	21,4	14,3	14,3	14,3	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno-życzliwy	3,3	0,0	3,3	0,0	6,7	0,0	16,7	20,0	**23,3**	13,3	6,7	0,0	6,7	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	0,0	7,4	18,5	7,4	3,7	**26,0**	18,5	7,4	0,0	7,4	3,7	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	2,2	2,2	6,7	4,4	11,1	13,3	**26,7**	17,8	6,7	8,9	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	2,6	0,0	5,1	0,0	2,6	**61,5**	10,2	7,7	5,1	2,6	0,0	2,6	100,0
Biurokratyczny	2,3	4,5	0,0	9,1	6,9	11,3	13,6	4,5	**25,0**	11,3	2,3	6,9	2,3	100,0
Bierny	1,6	1,6	0,0	9,8	0,0	9,8	14,8	14,8	**24,6**	11,5	6,6	4,9	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***1,1***	***1,4***	***0,7***	***6,1***	***5,8***	***6,1***	***19,8***	***15,5***	21,6	***10,8***	***5,0***	***4,3***	***1,8***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Po 21,4% respondentów deklarujących używanie **kompromisowego stylu kierowania** zapewniło o częstości stosowania „poszukiwania wsparcia instrumentalnego" jako strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,5 i 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję). Po 14,3% reprezentantów kompromisowego stylu kierowania zgłosiło częstość posługiwania się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,75 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,0 (często tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" nie były deklarowane przez menedżerów wykorzystujących opisywany styl kierowania. Dla reprezentantów kompromisowego stylu kierowania charakterystyczne jest utrzymywanie dobrych relacji z podwładnymi. Często posługują się oni strategią poszukiwania wsparcia instrumentalnego, aby upewnić się, że dobrze postępują w sytuacji trudnej i wykorzystują ją w celu zdobycia zaufania podwładnych w zakresie brania ich zdania pod uwagę w procesie podejmowania decyzji.

Menedżerowie wykorzystujący **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** w liczbie 23,3% zapewnili o częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości stosowania wspomnianej strategii radzenia sobie była zgłaszana przez 20,0% respondentów z tej grupy. Kolejne 16,7% osób ankietowanych deklarujących używanie autokratyczno-życzliwego stylu kierowania posługuje się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Wartość 3,25 (często tak postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi została zadeklarowana przez 13,3% osób ankietowanych. Po 6,7% respondentów posługujących się wspomnianym stylem kierowania zapewniło o wykorzystywaniu sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Po 3,3% osób ankietowanych preferujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zgłosiło częstość stosowania opisywanej strategii o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" nie były deklarowane przez respondentów stosujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Ciekawym okazuje się fakt, iż reprezentanci tego stylu kierowania w tak dużej liczbie przyznają się do stosowania „poszukiwania wsparcia instrumentalnego" jako sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi. W tej grupie znalazły się osoby zarówno deklarujące zupełny brak szukania i otrzymywania porady oraz pomocy od innych, jak i takie, które zawsze wykorzystują tę strategię. Wykorzystywanie strategii poszukiwania wsparcia instrumentalnego przez zdecydowaną większość tej grupy respondentów może być wybiegiem wobec podwładnych i innych osób w celu zapewnienia wizerunku osoby autokratycznej, ale jednocześnie życzliwej i czasem również oczekującej pomocy.

Osoby badane reprezentujące **autokratyczny styl kierowania** w liczbie 26,0% zgłaszały częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 18,5% menedżerów reprezentujących autokratyczny styl kierowania zapewniło o stosowaniu wspomnianej strategii z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Po 7,4% osób ankietowanych zgłaszało częstość używania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Po 3,7% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania zadeklarowało posługiwanie się wspomnianą strategią z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" nie były reprezentowane przez osoby wykorzystujące autokratyczny styl kierowania. W tej grupie respondentów również zadziwiający jest fakt dość częstego proszenia o poradę i pomoc innych. Strategia ta może być wykorzystywana przez menedżerów autokratycznych w celu upewnienia się, czy postępują słusznie w sytuacji trudnej i narzucenia

w charakterystyczny dla siebie sposób rozwiązania problemu. Częste stosowanie opisywanej strategii może być wynikiem niedopuszczania do głosu podwładnych lub ich niechęć do wyrażania własnej opinii w obawie o posadę.

Menedżerowie preferujący **promocyjny styl kierowania** najliczniej (26,7%) reprezentowali częstość stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejna wartość 3,25 (często tak postępuję) była deklarowana przez 17,8% respondentów. Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości używania wspomnianej strategii była zgłaszana przez 13,3% osób ankietowanych. Następne 11,1% osób badanych zakwalifikowanych do tej grupy zadeklarowało częstość stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Z kolei 8,9% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania potwierdziło częstość stosowania opisywanego sposobu radzenia sobie w trudnych sytuacjach dla wartości 3,75 (bardzo często tak postępuję). Po 6,7% respondentów posługujących się promocyjnym stylem kierowania zgłosiło częstość używania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" dla wartości 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Z kolei 4,4% menedżerów deklarujących wykorzystywanie promocyjnego stylu kierowania stosuje wspomniany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 2,2% badanych osób posługujących się promocyjnym stylem kierowania zapewnia, że wykorzystuje sposób radzenia sobie w sytuacjach trudnych „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania tej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby posługujące się promocyjnym stylem kierowania. Reprezentanci tego stylu kierowania rzadziej lub częściej korzystają z tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi. Zwykle są to osoby biegle wykorzystujące również inne strategie radzenia sobie z sytuacjami trudnymi i kiedy znajdą się w sytuacji bez wyjścia potrafią poszukać i otrzymywać poradę oraz pomoc od innych.

Większość (61,5%) respondentów wykorzystujących **altruistyczny styl kierowania** zgłaszało częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejna wartość 2,75 (czasem tak postępuję) opisywanej strategii jest reprezentowana przez 10,2% osób ankietowanych. Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości stosowania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi została zadeklarowana przez 7,7% menedżerów. Po 5,1% osób badanych zakwalifikowanych do tej grupy zapewniła, że stosuje sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Po 2,6% respondentów wykorzystujących altruistyczny styl kierowania zgłasza częstość stosowania wspomnianej strategii o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) oraz 3,5 (bardzo często tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" nie były zgłaszane przez osoby ankietowane reprezentujące altruistyczny styl kierowania. Menedżerowie reprezentujący ten styl kierowania w zde-

cydowanej większości deklarowali, że czasem proszą o poradę i pomoc innych. Może to wynikać ze sposobu ich działania. Dobry kontakt z podwładnymi i nacisk na dbanie o ich interesy sprawia, że w momencie pojawienia się sytuacji trudnych podwładni sami, nieproszeni proponują sposoby rozwiązania problemu.

Respondenci stosujący **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 25,0% zapewnili, że wykorzystują strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi była zgłaszana przez 13,6% osób ankietowanych. Po 11,3% menedżerów wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania zapewniło, że stosowało opisywany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Kolejne 9,1% respondentów używających wspomnianego stylu kierowania zgłasza posługiwanie się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" z częstością wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 6,9% badanych osób, które deklarują wykorzystywanie biurokratycznego stylu kierowania zapewniło, że stosuje opisywaną strategię z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Po 4,5% osób badanych zakwalifikowanych do tej grupy stylów kierowania zgłosiło częstość wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję). Po 2,3% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania potwierdziło częstość stosowania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Tylko wartość 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" nie została zgłoszona przez żadnego z menedżerów posługujących się biurokratycznym stylem kierowania. Reprezentanci tego stylu kierowania w mniejszym lub większym stopniu korzystają z pomocy i rady innych osób, jednak częstość stosowania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi może być uzależniona od stopnia sformalizowania danego problemu. Jeśli procedury są jasne, nie potrzeba radzić się i prosić o pomoc innych osób.

Respondenci preferujący **bierny styl kierowania** w liczbie 24,6% zapewnili, że wykorzystują strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Po 14,8% osób ankietowanych zakwalifikowanych do tego stylu kierowania zgłosiło wykorzystywanie opisywanej strategii z częstością o wartościach 2,5 i 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję). Kolejne 11,5% reprezentantów biernego stylu kierowania zgłaszało wykorzystywanie wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Po 9,8% respondentów posługujących się biernym stylem kierowania zadeklarowało częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Menedżerowie reprezentujący bierny styl kierowania w liczbie 6,6% zapewniali o częstości wykorzystywania opisywanej strategii o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Kolejna wartość 3,75 (bardzo często tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie

wsparcia instrumentalnego" była zgłaszana przez 4,9% preferujących bierny styl kierowania. Po 1,6% osób badanych wykorzystujących bierny styl kierowania zgłasza częstość posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,0 i 1,25 (obie wartości oznaczają prawie nigdy tak nie postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez respondentów wykorzystujących bierny styl kierowania. Zatem zdecydowana większość osób ankietowanych, umieszczonych w tej grupie, rzadziej lub częściej stosuje opisywany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Rozłożenie wyników może być spowodowane wspomnianym wcześniej wymuszeniem przez organizację stosowania tego stylu kierowania. Spośród wszystkich badanych menedżerów najwięcej (21,6%) osób zgłaszało częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" na o wartości 3,0 (często tak postępuję).

Niektóre osoby na stanowiskach kierowniczych potrzebują wsparcia emocjonalnego od osób im bliskich lub autorytetów. W sytuacji trudnej oczekują moralnego wsparcia dla potwierdzenia, że dobrze podejmują działania czy okazania im sympatii i zrozumienia dla ich trudnej sytuacji (tab. 5).

Tabela 5. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: poszukiwanie wsparcia emocjonalnego i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	5,6	5,6	5,6	**27,7**	16,7	0,0	0,0	**27,7**	11,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	7,2	7,2	**28,6**	14,2	7,2	0,0	21,4	14,2	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	3,3	6,7	3,3	0,0	**23,3**	**23,3**	3,3	16,7	13,4	0,0	6,7	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	0,0	11,1	3,7	14,9	7,4	18,5	11,1	0,0	**22,2**	0,0	3,7	3,7	3,7	100,0
Promocyjny	0,0	2,2	4,5	4,5	2,2	6,6	4,5	13,3	**60,0**	2,2	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	0,0	2,6	2,6	5,1	5,1	5,1	10,2	**64,1**	2,6	2,6	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	2,3	2,3	4,5	4,5	9,0	**20,5**	11,4	11,4	**20,5**	4,5	4,5	2,3	2,3	100,0
Bierny	6,6	1,6	1,6	1,6	3,3	4,9	8,2	13,1	**36,1**	11,5	0,0	4,9	6,6	100,0
Razem wszyscy respondenci	***2,2***	***3,2***	***3,6***	***4,3***	***9,7***	***12,2***	***6,8***	***10,1***	36,3	***5,4***	***2,2***	***1,8***	***2,2***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Reprezentanci **realizacyjnego stylu kierowania** w dwóch grupach po 27,7% zapewnili, że stosują strategię radzenia sobie z sytuacjami stresowymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Wartość 2,25 (rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi została zgłoszona przez 16,7% respondentów. Kolejne 11,1% osób badanych deklarujących stosowanie wspomnianego stylu kierowania posługuje się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Po 5,6% menedżerów reprezentujących realizacyjny styl kierowania zadeklarowało częstość posługiwania się opisywaną strategią o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) oraz 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi nie zostały zgłoszone przez osoby ankietowane preferujące realizacyjny styl kierowania. Rzadkie stosowanie tej strategii przez reprezentantów tego stylu kierowania może wynikać z faktu, iż dobrze funkcjonują w sferze emocjonalnej, a dobre relacje z podwładnymi i innymi osobami często prowadzą do wspierania i dodawania otuchy w sposób spontaniczny.

Menedżerowie reprezentujący **kompromisowy styl kierowania** w liczbie 28,6% zapewnili, że posługują się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości posługiwania się opisywanym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 21,4% osób ankietowanych wykorzystujących kompromisowy styl kierowania. Po 14,2% badanych osób zakwalifikowanych do tej grupy stylów kierowania posługuje się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Po 7,2% respondentów używających kompromisowego stylu kierowania deklaruje częstość stosowania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywanym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi nie zostały zadeklarowane przez respondentów stosujących kompromisowy styl kierowania. W tej grupie respondentów menedżerowie w zdecydowanej większości zadeklarowali rzadkie stosowanie opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi. Może to wynikać z ich otwartości na problemy innych oraz dobrych relacji interpersonalnych, które powodują, że spontanicznie są wspierani i podtrzymywani na duchu przez podwładnych i inne osoby.

Po 23,3% menedżerów reprezentujących **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** zapewniło, że stosuje sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartościach 2,0 i 2,25 (obie wartości oznaczają rzadko tak postępuję). Kolejne 16,7% osób ankietowanych zakwalifikowanych do tej grupy stylów kierowania zgłosiło częstość posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" była reprezentowana przez 13,4% badanych. Po 6,7% respondentów posłu-

gujących się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania wykorzystuje wspomnianą strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) oraz 3,5 (bardzo często tak postępuję). Po 3,3% menedżerów reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zapewnia, że używa strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez osoby ankietowane posługujące się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania. Osoby stosujące ten styl kierowania w zdecydowanej większości rzadko lub prawie nigdy nie stosują wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, co może wynikać z przekonania reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania o tym, że postępują słusznie i często doprowadzają do sytuacji, kiedy są usatysfakcjonowani. Charakterystyka tego typu menedżerów wskazuje, że mogą to być osoby zrzucające winę za porażki na innych, więc to inne osoby potrzebują wsparcia i otuchy, a nie oni.

Reprezentanci **autokratycznego stylu kierowania** w liczbie 22,2% zadeklarowali częstość używania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 18,5% osób ankietowanych posługujących się autokratycznym stylem kierowania zapewniło o wykorzystywaniu opisywanej strategii z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości stosowania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 14,9% respondentów. Po 11,1% menedżerów posługujących się autokratycznym stylem kierowania zapewnia, że stosuje sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 7,4% badanych osób reprezentujących autokratyczny styl kierowania deklaruje częstość posługiwania się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 3,7% osób ankietowanych wykorzystujących autokratyczny styl kierowania zgłaszało częstość stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez respondentów używających autokratycznego stylu kierowania. Wśród reprezentantów tego stylu kierowania zdecydowana większość menedżerów zadeklarowała rzadkie stosowanie tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi, jednak zastanawiający jest fakt, iż w tej grupie około jednej trzeciej respondentów często lub bardzo często poszukuje otuchy i wsparcia innych osób.

Ponad połowa (60,0%) reprezentantów **promocyjnego stylu kierowania** zgłosiła częstość posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 13,3% respondentów deklarujących wykorzystywanie promocyjnego stylu kierowania używa wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 2,25 (rzadko tak

postępuję) częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" była reprezentowana przez 6,6% osób ankietowanych. Po 4,5% menedżerów deklarujących stosowanie promocyjnego stylu kierowania zapewniło, że posługuje się opisywaną strategią radzenia sobie z trudną sytuacją z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję). Po 2,2% badanych osób reprezentujących promocyjny styl kierowania zadeklarowało częstość wykorzystywania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) oraz 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" nie były reprezentowane przez respondentów wykorzystujących promocyjny styl kierowania. Zdecydowana większość reprezentantów promocyjnego stylu kierowania często korzysta ze strategii „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego", co może wynikać z ich pozytywnego nastawienia do pracowników i chęci poznania ich opinii w sytuacji problemowej.

Ponad połowa (64,1%) osób badanych deklarujących wykorzystywanie **altruistycznego stylu kierowania** zapewniła, że stosuje strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości posługiwania się opisywanym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi jest reprezentowana przez 10,2% osób ankietowanych. Po 5,1% menedżerów wykorzystujących altruistyczny styl kierowania zgłosiło częstość stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" o wartościach 2,0 i 2,25 (obie wartości oznaczają rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję). Po 2,6% respondentów preferujących altruistyczny styl kierowania zapewniło, że stosowało wspomnianą strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystania opisywanej strategii radzenia sobie nie były reprezentowane przez osoby badane posługujące się altruistycznym stylem kierowania. Menedżerowie stosujący altruistyczny styl kierowania licznie wykorzystują strategię „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" przy rozwiązywaniu problemów, co może wynikać z ich otwartości i potrzeby kontaktu z drugim człowiekiem. Osoby te poprzez dzielenie się informacjami szukają potwierdzenia poprawności swoich działań.

Po 20,5% respondentów wykorzystujących **biurokratyczny styl kierowania** zadeklarowało częstość używania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Po 11,4% osób ankietowanych posługujących się biurokratycznym stylem kierowania zgłosiło częstość stosowania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,5 i 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję). Kolejne 9,0% respondentów preferujących biurokratyczny styl kierowania zapewniło o stosowaniu wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 4,5% menedżerów reprezentujących biurokratyczny styl kierowania posługuje się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emo-

cjonalnego" z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). W grupach po 2,3% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania została zadeklarowana częstość używania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,0 i 1,25 (obie wartości oznaczają prawie nigdy tak nie postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Reprezentanci tego stylu kierowania w bardzo dużym stopniu wykorzystują opisywany sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi, co z kolei może wynikać zarówno z ich indywidualnych potrzeb, jak i może być związane ze stopniem formalizacji procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie.

Menedżerowie reprezentujący **bierny styl kierowania** w liczbie 36,1% stosują sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 13,1% respondentów deklarujących posługiwanie się biernym stylem kierowania zgłosiło częstość wykorzystywania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 3,25 (często tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 11,5% osób ankietowanych. Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" została zgłoszona przez 8,2% osób badanych. Po 6,6% respondentów wykorzystujących bierny styl kierowania reprezentuje zupełnie skrajne (1,0 – prawie nigdy tak nie postępuję i 4,0 – prawie zawsze tak postępuję) wartości częstości używania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi. Po 4,9% menedżerów posługujących się biernym stylem kierowania zapewnia, że stosuje strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Kolejne 3,3% badanych osób reprezentujących bierny styl kierowania wykorzystuje wspomniany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 1,6% menedżerów używających biernego stylu kierowania zapewniło, że stosują opisywaną strategię zmagania się z sytuacjami stresowymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 oraz 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję). Tylko wartość 3,5 (bardzo często tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego" nie była reprezentowana przez badane osoby reprezentujące bierny styl kierowania. Przedstawiciele tego stylu kierowania również w różnym stopniu wykorzystują opisywaną strategię, co tylko potwierdza, że ci menedżerowie również interesują się relacjami międzyludzkimi i biorą pod uwagę zdanie swoich podwładnych. Najwięcej (36,3%) wszystkich badanych menedżerów zadeklarowało, że używa opisywaną strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję).

Wielu menedżerów w sytuacjach kryzysowych całkowicie poświęca się rozwiązaniu powstałych problemów, często spędzając więcej czasu w pracy i skupiając się tylko na planowaniu i działaniu. W ten sposób wykorzystują strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi w postaci unikania konkurencyjnych działań (tab. 6).

Tabela 6. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: unikanie konkurencyjnych działań i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Unikanie konkurencyjnych działań**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	**55,6**	16,6	5,6	11,1	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	**35,7**	14,3	14,3	14,3	7,1	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	**60,0**	16,7	6,6	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	**22,2**	14,9	11,1	**22,2**	11,1	11,1	3,7	0,0	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	8,9	2,2	8,9	15,6	**37,8**	8,9	13,3	4,4	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	0,0	5,1	0,0	2,6	2,6	7,7	**56,4**	5,1	7,7	7,7	5,1	0,0	100,0
Biurokratyczny	0,0	0,0	2,3	0,0	9,1	4,5	6,8	4,5	**54,6**	6,8	2,3	6,8	2,3	100,0
Bierny	0,0	0,0	0,0	0,0	4,9	8,2	6,6	16,4	**55,7**	3,3	1,6	3,3	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***0,0***	***0,0***	***1,1***	***0,0***	***4,7***	***5,4***	***7,9***	***23,0***	38,1	***8,3***	***7,2***	***3,9***	***0,4***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Osoby ankietowane deklarujące stosowanie **realizacyjnego stylu kierowania** w liczbie 55,6% zapewniły, że wykorzystują strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejna wartość (3,0 – często tak postępuję) częstości używania wymienionej strategii była zadeklarowana przez 16,6% respondentów. Menedżerowie reprezentujący realizacyjny styl kierowania w liczbie 11,1% zgłosili stosowanie opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję) oraz 3,5 (bardzo często tak postępuję). Tylko 5,6% reprezentantów realizacyjnego stylu kierowania zadeklarowało używanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez respondentów wykorzystujących realizacyjny styl kierowania. Osoby reprezentujące realizacyjny styl kierowania czasem lub często stosują strategię „unikanie konkurencyjnych działań". Częstość stosowania tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi może być uzależniona od rodzaju problemu

i zadania, które należy podjąć, jednak dla tego typu osób charakterystyczne jest skupianie się na rozwiązaniu problemu, a nie roztrząsaniu go.

Badane osoby preferujące **kompromisowy styl kierowania** w liczbie 35,7% zapewniły, że stosują sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 14,3% reprezentantów kompromisowego stylu kierowania zgłosiło częstość stosowania wymienionej strategii o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Tylko 7,1% respondentów posługujących się kompromisowym stylem kierowania zadeklarowało stosowanie sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby wykorzystujące kompromisowy styl kierowania. Zatem reprezentanci tego stylu kierowania w dość dużym zakresie stosują wspomniany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, co potwierdza w pewnym zakresie sposób ich działania. Koncentrują się oni na tym, aby problem niezależnie od konsekwencji został rozwiązany (często przez pracowników).

Ponad połowa (60,0%) menedżerów reprezentujących **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** deklaruje stosowanie „unikania konkurencyjnych działań" jako strategii radzenia sobie z sytuacjami stresowymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Po 16,7% respondentów posługujących się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania deklarowało częstość wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Tylko 6,6% osób ankietowanych reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zapewniło, że posługuje się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby badane używające autokratyczno-życzliwego stylu kierowania. Po reprezentantach tego stylu kierowania należało się spodziewać takich wyników. Realizacja autokratyczno-życzliwego stylu kierowania opiera się na koncentracji na wykonaniu zadania bez rozpraszania uwagi i energii na rzeczy zbędne w danym momencie.

Menedżerowie preferujący **autokratyczny styl kierowania** w dwóch grupach po 22,2% zapewnili o posługiwaniu się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 14,9% respondentów wykorzystujących autokratyczny styl kierowania zgłaszało stosowanie wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 11,1% osób ankietowanych wykorzystujących autokratyczny styl kierowania stosuje opisywaną strategię z częstością o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję) oraz 3,5 (bardzo często tak postępuję). Po 3,7% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania deklaruje używanie sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanego spo-

sobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez respondentów posługujących się autokratycznym stylem kierowania.

Osoby badane, które reprezentują **promocyjny styl kierowania** w liczbie 37,8% zapewniły, że stosują sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 15,6% respondentów wykorzystujących promocyjny styl kierowania deklaruje częstość używania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 3,5 (bardzo często tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" była deklarowana przez 13,3% osób ankietowanych. Po 8,9% menedżerów reprezentujących promocyjny styl kierowania zgłosiło stosowanie wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami stresowymi z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję). Kolejne 4,4% badanych osób reprezentujących promocyjny styl kierowania zapewniło, że wykorzystuje strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 3,75 (bardzo często tak postępuję). Tylko 2,2% respondentów używających promocyjnego stylu kierowania deklarowało częstość stosowania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" nie była deklarowana przez osoby preferujące promocyjny styl kierowania. Zatem wszyscy reprezentanci promocyjnego stylu kierowania deklarują stosowanie strategii „unikanie konkurencyjnych działań". Częstość stosowania tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi jest prawdopodobnie uwarunkowana ich indywidualnymi predyspozycjami i doświadczeniem.

Ponad połowa (56,4%) menedżerów reprezentujących **altruistyczny styl kierowania** zapewniła, że stosuje sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 7,7% respondentów posługujących się altruistycznym stylem kierowania zadeklarowało używanie opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję) oraz 3,5 (bardzo często tak postępuję). Trzy grupy po 5,1% osób ankietowanych reprezentujących altruistyczny styl kierowania zapewniło o stosowaniu wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). Po 2,6% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania zgłosiło częstość używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" o wartościach 2,0 i 2,25 (obie wartości oznaczają rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami stresowymi nie były reprezentowane przez osoby wykorzystujące altruistyczny styl kierowania. Menedżerowie stosujący altruistyczny styl kierowania w większości rzadko lub czasami posługują się opisywanym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi. Może to wynikać z indywidualnych predyspozycji w tej grupie, gdzie menedżerowie zajęci są wieloma sprawami i interesują się w dużym stopniu relacjami międzyludzkimi we

własnym zespole, co daje wiele możliwości podejmowania działań zastępczych i odwlekanie podjęcia działania w celu rozwiązania konfliktu.

Ponad połowa (54,6%) menedżerów deklarujących stosowanie **biurokratycznego stylu kierowania** zapewniła, że używa sposobu radzenia sobie z sytuacjami stresowymi „unikanie konkurencyjnych działań" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 9,1% respondentów posługujących się biurokratycznym stylem kierowania zadeklarowało używanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami stresowymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 6,8% osób ankietowanych wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania zgłaszało częstość stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami stresowymi „unikanie konkurencyjnych działań" o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). W dwóch grupach po 4,5% respondentów preferujących biurokratyczny styl kierowania zgłaszano częstość posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami stresowymi o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję). Po 2,3% badanych osób reprezentujących biurokratyczny styl kierowania zgłaszało częstość używania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" nie były reprezentowane przez osoby ankietowane stosujące biurokratyczny styl kierowania. Nie dziwi fakt, iż menedżerowie posługujący się biurokratycznym stylem kierowania w większości stosują strategię „unikania konkurencyjnych działań". Wpisane jest to w sposób działania osób stosujących ten styl kierowania, jednak zastanawiające jest to, iż niewielka liczba osób z tej grupy bardzo rzadko lub rzadko wykorzystuje ten sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Należy się zastanowić, czy jest to spowodowane ich indywidualnymi predyspozycjami, czy być może styl kierowania, który reprezentują został wymuszony przez organizację.

Ponad połowa (55,7%) reprezentantów **biernego stylu kierowania** zadeklarowała częstość wykorzystywania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 16,4% osób ankietowanych posługujących się biernym stylem kierowania wykorzystywało opisywaną strategię z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 2,25 (rzadko tak postępuję) częstości używania wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi była zadeklarowana przez 8,2% badanych osób wykorzystujących bierny styl kierowania. Kolejna wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" była reprezentowana przez 6,6% respondentów. Respondenci posługujący się biernym stylem kierowania w liczbie 4,9% zapewnili, że stosują wymienioną strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 3,3% osób ankietowanych, które reprezentują bierny styl kierowania zadeklarowało częstość używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" o wartościach 3,25 (często tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Tylko 1,6% menedżerów posługujących się biernym stylem kierowania zgłosiło częstość wykorzystywania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości często-

ści posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „unikanie konkurencyjnych działań" nie były reprezentowane przez respondentów stosujących bierny styl kierowania. Przedstawiciele biernego stylu kierowania, którzy według charakterystyki nie angażują się w żadne relacje i są obserwatorami, dość często stosują strategię „unikania konkurencyjnych działań". Takie zachowanie może wynikać z narzucania przez organizację takiego stylu kierowania, co częściowo potwierdzają uzyskane wyniki. Spośród wszystkich osób ankietowanych najwięcej (38,1%) stosowało opisywaną strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję).

Wielu menedżerów na bazie wartości, które zostały im przekazane w drodze wychowawczej przez rodziców i dziadków, uznaje odwoływanie się do religii jak do źródła wsparcia emocjonalnego oraz poszukuje w niej drogowskazu postępowania w sytuacjach trudnych. W tym aspekcie niebagatelne znaczenie ma pozytywne przewartościowanie priorytetów i rozwój oparty na wartościach religijnych (tab. 7).

Tabela 7. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: zwrot ku religii i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Zwrot ku religii**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	**27,7**	5,6	0,0	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	11,0	0,0	0,0	0,0	**27,7**	100,0
Kompromisowy	**36,0**	7,1	7,1	7,1	14,3	7,1	7,1	0,0	0,0	0,0	7,1	0,0	7,1	100,0
Autokratyczno--życzliwy	**56,8**	6,7	3,3	3,3	13,4	3,3	3,3	3,3	3,3	0,0	3,3	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	**29,7**	3,7	7,4	11,1	11,1	3,7	11,1	7,4	0,0	0,0	0,0	3,7	11,1	100,0
Promocyjny	**66,5**	4,5	4,5	8,8	2,2	0,0	4,5	4,5	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	12,9	7,7	7,7	2,6	**20,5**	10,2	5,1	7,7	10,2	5,1	2,6	5,1	2,6	100,0
Biurokratyczny	**20,5**	4,5	11,4	9,1	9,1	4,5	6,8	2,3	9,1	9,1	6,8	0,0	6,8	100,0
Bierny	6,6	3,3	3,3	8,2	**54,1**	4,9	1,6	0,0	4,9	1,6	3,3	3,3	4,9	100,0
Razem wszyscy respondenci	29,9	***5,0***	***5,8***	***7,2***	***20,1***	***4,7***	***5,0***	***3,6***	***5,8***	***2,5***	***2,9***	***1,7***	***5,8***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Menedżerowie posługujący się **realizacyjnym stylem kierowania** w dwóch grupach po 27,7% zadeklarowali częstość stosowania strategii zmagania się z sy-

tuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o zupełnie skrajnych wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości posługiwania się wymienionym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 11,0% respondentów. Po 5,6% osób badanych posługujących się realizacyjnym stylem kierowania zadeklarowało częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,0 i 2,25 (obie wartości oznaczają rzadko tak postępuję), jak również 2,5 i 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez osoby badane reprezentujące realizacyjny styl kierowania. U reprezentantów tego stylu kierowania charakterystyczne okazało się, iż taka sama liczba osób deklaruje skrajne przekonania i prawie nigdy nie posługuje się opisywaną strategią lub prawie zawsze stosuje tę technikę.

Osoby ankietowane, które stosują **kompromisowy styl kierowania** najczęściej (36,0%) zgłaszały częstość posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 14,3% respondentów wykorzystujących kompromisowy styl kierowania zapewniło o stosowaniu opisywanej strategii z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 7,1% menedżerów posługujących się kompromisowym stylem kierowania zadeklarowało częstość używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) jak również 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wymienionego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez menedżerów posługujących się kompromisowym stylem kierowania. Wśród reprezentantów tego stylu kierowania zaskakująco dużo osób prawie nigdy lub rzadko stosuje strategię „zwrot ku religii".

Ponad połowa respondentów (56,8%) deklarujących stosowanie **autokratyczno-życzliwego stylu kierowania** zgłosiła częstość używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 13,4% badanych osób posługujących się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania zapewniło o częstości wykorzystywania opisywanej strategii o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" była deklarowana przez 6,7% respondentów. Po 3,3% osób badanych reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zapewniło o częstości stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję) jak również 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję) oraz 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby ankietowane stosujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Zgodnie z oczekiwaniami respondenci stosujący ten styl kierowania w zdecydowanej większości prawie nigdy lub rzadko stosują opisywaną strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi i może to po-

twierdzić fakt, iż zwykle tego typu osoby są postrzegane jako osoby, które niekoniecznie respektują siły mające większą władzę nad ludźmi niż oni sami.

Respondenci preferujący **autokratyczny styl kierowania** w liczbie 29,7% zapewnili, że wykorzystują strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 11,1% menedżerów posługujących się autokratycznym stylem kierowania zgłosiło częstość stosowania wspomnianej strategii o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Dwie grupy po 7,4% osób ankietowanych reprezentujących autokratyczny styl kierowania zapewniło o częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartościach 1,5 (rzadko tak postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję). Po 3,7% respondentów deklarujących wykorzystywanie autokratycznego stylu kierowania posługuje się opisywaną strategią z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby badane posługujące się autokratycznym stylem kierowania. Rozpatrując zastosowanie opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi u reprezentantów autokratycznego stylu kierowania i porównując je z zastosowaniem strategii „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego", można było spodziewać się, iż będzie tu spora grupa osób deklarująca rzadkie stosowanie tego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, jak i grupa osób, która bardzo często lub prawie zawsze modli się lub medytuje w celu znalezienia ukojenia w sytuacji trudnej.

Ponad połowa (66,5%) menedżerów posługujących się **promocyjnym stylem kierowania** zgłosiła częstość stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 8,8% osób ankietowanych. Po 4,5% respondentów wykorzystujących promocyjny styl kierowania zapewniło o częstości stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,5 i 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję) oraz 3,0 (często tak postępuję). Tylko 2,2% respondentów preferujących promocyjny styl kierowania zgłosiło częstość używania strategii „zwrot ku religii" o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby badane wykorzystujące promocyjny styl kierowania. Zaskakująca okazała się deklaracja zdecydowanej większości przedstawicieli promocyjnego stylu kierowania o niezwykle rzadkim stosowaniu opisywanej strategii w stosunku do częstego stosowania przez te osoby strategii poszukiwania wsparcia emocjonalnego w postaci szukania otuchy, wsparcia i zrozumienia u innych.

Respondenci posługujący się **altruistycznym stylem kierowania** w liczbie 20,5% zadeklarowali częstość posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wśród osób badanych znalazło się 12,9% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania, którzy deklarują częstość stosowania wymienionej strategii radzenia sobie z sytu-

acjami trudnymi o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 10,2% menedżerów używających do kierowania podwładnymi stylu altruistycznego zgłosiło częstość posługiwania się opisywaną strategią o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Trzy grupy respondentów po 7,7% osób stosujących altruistyczny styl kierowania stwierdziło, że wykorzystuje sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,75 (czasem tak postępuję). Po 5,1% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania potwierdziło częstość stosowania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). Wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" były reprezentowane przez respondentów deklarujących wykorzystywanie altruistycznego stylu kierowania w grupach po 2,6%. Zgodnie z oczekiwaniami menedżerowie posługujący się altruistycznym stylem kierowania z niezwykłą rozpiętością wyników posługują się strategią „zwrot ku religii".

Menedżerowie posługujący się **biurokratycznym stylem kierowania** w liczbie 20,5% zadeklarowali częstość stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie była reprezentowana przez 11,4% osób badanych. Po 9,1% osób reprezentujących biurokratyczny styl kierowania zapewniło, że stosuje wspomnianą strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 3,0 i 3,25 (obie wartości oznaczają często tak postępuję). Trzy grupy liczące po 6,8% menedżerów potwierdziło częstość posługiwania się sposobem radzenia sobie w trudnych sytuacjach „zwrot ku religii" o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Po 4,5% osób ankietowanych wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania stwierdziło, że stosowało opisywaną strategię z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Tylko 2,3% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania zadeklarowało częstość wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Natomiast wartość 3,75 (bardzo często tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie była deklarowana przez żadnego reprezentanta biurokratycznego stylu kierowania. Przedstawiciele tego stylu kierowania również z różną częstością stosują opisywany sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi, czego można było się spodziewać, interpretując ich deklaracje w stosunku do innych strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

Ponad połowa (54,1%) osób ankietowanych preferujących **bierny styl kierowania** zgłosiła częstość stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była zgłaszana przez 8,2% osób ankietowanych. Kolejne 6,6% osób wykorzystujących bierny styl kierowania deklarowało częstość używania opisywanej strategii o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po

4,9% reprezentantów biernego stylu kierowania potwierdziło stosowanie sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). W czterech grupach liczących po 3,3% menedżerów posługujących się biernym stylem kierowania częstość stosowania wspomnianej strategii była zgłoszona na poziomie wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 3,5 i 3,75 (obie wartości oznaczają bardzo często tak postępuję). Po 1,6% osób badanych deklarujących używanie biernego stylu kierowania zapewniło, że stosuje sposób zmagania się z trudnymi sytuacjami z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zwrot ku religii" nie była reprezentowana przez osoby wykorzystujące bierny styl kierowania. Spośród wszystkich respondentów najczęściej (29,9%) była zgłaszana częstość stosowania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję).

Niesamowitą umiejętnością wielu menedżerów jest dostrzeganie w sytuacjach trudnych wartości prowadzących do własnego rozwoju oraz w razie potrzeby przewartościowywanie i postrzeganie zaistniałej rzeczywistości w pozytywny sposób (tab. 8).

Tabela 8. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: pozytywne przewartościowanie i rozwój oraz style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Pozytywne przewartościowanie i rozwój**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27,7	5,6	0,0	0,0	**61,1**	5,6	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**57,2**	21,4	21,4	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	13,3	6,7	**26,7**	**26,7**	10,0	3,3	6,7	3,3	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	0,0	0,0	3,7	11,1	7,4	**66,7**	3,7	3,7	3,7	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	2,2	8,9	15,6	**57,8**	13,3	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	2,6	0,0	2,6	0,0	7,7	10,2	12,8	**28,2**	7,7	20,5	5,1	2,6	100,0
Biurokratyczny	0,0	0,0	2,3	0,0	6,8	9,1	13,6	11,4	**31,8**	11,4	9,1	4,5	0,0	100,0
Bierny	0,0	1,6	0,0	3,3	1,6	9,9	8,2	24,6	**29,5**	8,2	11,5	1,6	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***0,0***	***0,7***	***0,4***	***1,1***	***2,2***	***7,6***	***9,0***	***20,1***	24,1	***16,5***	***14,7***	***3,0***	***0,7***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Ponad połowa (61,1%) respondentów posługujących się **realizacyjnym stylem kierowania** potwierdziła wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Kolejne 27,7% osób ankietowanych stosujących realizacyjny styl kierowania zapewniło, że posługuje się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 5,6% menedżerów wykorzystujących realizacyjny styl kierowania zgłosiło częstość stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez menedżerów preferujących realizacyjny styl kierowania. Zgodnie z oczekiwaniami reprezentanci tego stylu kierowania w zdecydowanej większości bardzo często stosują tę strategię. Menedżerowie ci prawdopodobnie stosują ten sposób zmagania się z trudnymi sytuacjami zarówno wobec siebie, jak i swoich podwładnych, którym przedstawiają pozytywne aspekty danej sytuacji.

Reprezentanci **kompromisowego stylu kierowania** w liczbie 57,2% zapewnili, że posługują się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Po 21,4% osób badanych wykorzystujących kompromisowy styl kierowania potwierdziło posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartościach 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby ankietowane preferujące kompromisowy styl kierowania. Reprezentanci tego stylu kierowania, zgodnie z oczekiwaniami, deklarują częste lub bardzo częste stosowanie opisywanej strategii, co współgra z zastosowaniem również innych strategii i sposobem postępowania z podwładnymi charakterystycznym dla kompromisowego stylu kierowania.

Dwie grupy respondentów liczące po 26,7% posługujących się **autokratyczno-życzliwym stylem kierowania** zapewniło o stosowaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 13,3% menedżerów wykorzystujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania deklaruje używanie wspomnianej strategii z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 3,25 (często tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była zgłaszana przez 10,0% reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania. Po 6,7% osób badanych potwierdziło częstość stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Reprezentanci autokratyczno-życzliwego stylu kierowania w trzech grupach po 3,3% zgłaszali o częstości posługiwania się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" nie były potwierdzane przez osoby badane używające autokratyczno-życzliwego stylu kierowania. Respondenci, którzy stosują ten styl kierowania często posługują się opisywanym sposobem zmagania się z sytua-

cjami trudnymi zwłaszcza wobec podwładnych, którym okazują życzliwość poprzez przedstawienie ich trudnej sytuacji w bardziej pozytywnym świetle.

Ponad połowa (66,7%) menedżerów preferujących **autokratyczny styl kierowania** stwierdziła, że stosuje strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejne 11,1% respondentów posługujących się autokratycznym stylem kierowania zapewniło o wykorzystywaniu wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości używania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 7,4% osób badanych. Po 3,7% osób ankietowanych, które wykorzystują autokratyczny styl kierowania potwierdziło częstość stosowania strategii radzenia sobie z trudnymi sytuacjami „pozytywne przewartościowanie i rozwój" o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez reprezentantów autokratycznego stylu kierowania. Jak można było się spodziewać, zdecydowana większość menedżerów stosujących autokratyczny styl kierowania czasem posługuje się opisywaną strategią, a biorąc pod uwagę charakterystyczne dla tej grupy podejście do podwładnych, spostrzegając pozytywne elementy trudnej sytuacji mogą sobie poprawić samopoczucie i zwiększyć motywację do działania.

Osoby ankietowane, które deklarują stosowanie **promocyjnego stylu kierowania**, w liczbie 57,8% potwierdziły posługiwanie się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Kolejne 15,6% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania zgłosiło stosowanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Wartość 3,5 (bardzo często tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 13,3% osób deklarujących używanie promocyjnego stylu kierowania. Kolejne 8,9% menedżerów posługujących się promocyjnym stylem kierowania zapewniło o stosowaniu sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 2,2% respondentów preferujących promocyjny styl kierowania zgłosiło częstość posługiwania się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były potwierdzane przez osoby ankietowane używające promocyjnego stylu kierowania. Zgodnie z przypuszczeniami reprezentanci tego stylu kierowania często stosują ten sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

Menedżerowie wykorzystujący **altruistyczny styl kierowania** w liczbie 28,2% zgłosili częstość stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 20,5% respondentów preferujących altruistyczny styl kierowania zapewniło, że posługuje się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości stosowania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami

trudnymi była potwierdzona przez 12,8% osób ankietowanych preferujących altruistyczny styl kierowania. Z kolei wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości wykorzystywania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" została zgłoszona przez 10,2% osób badanych reprezentujących altruistyczny styl kierowania. Po 7,7% respondentów posługujących się opisywanym stylem kierowania zapewniło, że wykorzystuje tę strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Kolejne 5,1% menedżerów preferujących altruistyczny styl kierowania potwierdziło posługiwanie się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,75 (bardzo często tak postępuję). Po 2,6% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania zadeklarowało posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe częstości wartości opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby badane deklarujące stosowanie altruistycznego stylu kierowania. Nie jest zaskakującym fakt, iż osoby preferujące altruistyczny styl kierowania w większości często stosują strategię spostrzegania sytuacji w lepszym świetle i prawdopodobnie jej zastosowanie również w tym przypadku dotyczy zarówno samych menedżerów, jak i ich podwładnych.

Osoby ankietowane preferujące **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 31,8% zapewniły o posługiwaniu się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 13,6% respondentów preferujących biurokratyczny styl kierowania wykorzystuje wspomnianą strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 11,4% respondentów deklarujących posługiwanie się biurokratycznym stylem kierowania potwierdza częstość wykorzystywania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Dwie grupy po 9,1% menedżerów reprezentujących biurokratyczny styl kierowania zapewnia o wykorzystywaniu opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Kolejne 6,8% respondentów reprezentujących biurokratyczny styl kierowania wykorzystuje sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 3,75 (bardzo często tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi została potwierdzona przez 4,5% osób badanych. Tylko 2,3% osób ankietowanych preferujących biurokratyczny styl kierowania wykorzystuje opisywany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" nie były deklarowane przez reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania. Reprezentanci tego stylu kierowania często lub czasem wykorzystują strategię „pozytywne przewartościowanie i rozwój", co może wynikać ze sposobu ich pracy i postrzegania rzeczywistości.

Respondenci posługujący się **biernym stylem kierowania** w liczbie 29,5% zgłaszali częstość używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozy-

tywne przewartościowanie i rozwój" o wartości 3,0 (często tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi była potwierdzana przez 24,6% osób badanych. Osoby ankietowane preferujące bierny styl kierowania w liczbie 11,5% zapewniły o częstości stosowania opisywanej strategii radzenia sobie o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Kolejne 9,9% menedżerów wykorzystujących bierny styl kierowania stwierdziło, że stosowało sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 8,2% osób badanych deklarujących stosowanie biernego stylu kierowania zgłosiło częstość wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Kolejne 3,3% respondentów korzystających z biernego stylu kierowania potwierdziło częstość wykorzystywania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 1,6% osób posługujących się biernym stylem kierowania deklarowało stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby stosujące bierny styl kierowania. Zaskakującym może wydawać się fakt tak częstych deklaracji stosowania tej strategii przez reprezentantów biernego stylu kierowania. Jednak należy pamiętać o wielokrotnie wspominanej częstej sytuacji i specyfice pracy tych menedżerów, która wyjaśnia właśnie takie wyniki w aspekcie poszukiwania pozytywnych elementów sytuacji prowadzących do przewartościowania czynników danej sytuacji i rozwoju. Najwięcej (24,1%) respondentów zadeklarowało posługiwanie się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „pozytywne przewartościowanie i rozwój" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję).

Cenną zaletą menedżera jest umiejętność powstrzymania się od pochopnego działania i wyczekiwania na właściwy moment, aby podjąć decyzję i rozpocząć odpowiednie działania (tab. 9).

Respondenci preferujący **realizacyjny styl kierowania** w liczbie 55,5% zadeklarowali posługiwanie się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejne 22,2% osób ankietowanych wykorzystujących realizacyjny styl kierowania zapewnia o stosowaniu wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Z kolei wartość 3,25 (często tak postępuję) częstości posługiwania się opisywanym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była zgłoszona przez 11,1% osób badanych korzystających z realizacyjnego stylu kierowania. Po 5,6% menedżerów reprezentujących realizacyjny styl kierowania zapewnia o stosowaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wymienionym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były potwierdzane przez respondentów wykorzystujących realizacyjny styl kierowania. Przedstawione wyniki kolejny raz potwierdzają cechy i umiejętności charakterystyczne dla reprezentantów realistycznego stylu

kierowania. Umiejętność stosowania tej strategii w postaci powstrzymywania się przed przedwczesnym działaniem i wyczekiwania na właściwy moment działania zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celu i odniesienia sukcesu zarówno w relacjach interpersonalnych, jak i w efektach pracy zespołu czy przedsiębiorstwa.

Tabela 9. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: powstrzymywanie się od działania i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Powstrzymywanie się od działania**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	22,2	**55,5**	5,6	11,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	**78,6**	0,0	7,1	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	0,0	0,0	6,7	3,3	10,0	10,0	**53,4**	10,0	3,3	0,0	3,3	0,0	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	0,0	3,7	3,7	**55,6**	7,4	11,1	11,1	3,7	3,7	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	0,0	0,0	8,9	4,4	**60,0**	13,3	8,9	2,2	2,2	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	0,0	0,0	2,6	5,1	2,6	**64,1**	12,8	2,6	7,6	2,6	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	0,0	0,0	6,8	2,3	4,5	15,9	20,5	**29,5**	6,8	9,1	2,3	2,3	0,0	100,0
Bierny	0,0	0,0	6,6	6,6	6,6	22,9	18,0	**26,2**	13,1	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***0,0***	***0,0***	***2,5***	***3,2***	***5,0***	***15,5***	29,2	***25,6***	***12,2***	***4,3***	***1,8***	***0,7***	***0,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Osoby badane reprezentujące **kompromisowy styl kierowania** w zdecydowanej większości (78,6%) zadeklarowały wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 14,3% osób ankietowanych posługujących się kompromisowym stylem kierowania potwierdziło częstość wykorzystywania opisywanej strategii o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Z kolei 7,1% respondentów preferujących kompromisowy styl kierowania zapewniło o stosowaniu sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez respondentów stosujących kompromisowy styl kierowania. Zdecydowana większość reprezentantów tego stylu kierowania często stosuje

strategię powstrzymywania się od działania, co może być spowodowane empatią i umiejętnością rozpoznawania momentów, w których należy coś powiedzieć lub należy podjąć działanie.

Ponad połowa (53,4%) menedżerów posługujących się **autokratyczno-życzliwym stylem kierowania** zapewniło o wykorzystywaniu sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 10,0% respondentów deklarujących stosowanie autokratyczno-życzliwego stylu kierowania zgłosiło częstość posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję) oraz 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 6,7% reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania zapewniło, że posługuje się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 3,3% menedżerów wykorzystujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zgłosiło częstość posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii nie były potwierdzane przez badane osoby reprezentujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Przedstawiciele tego stylu kierowania czasem posługują się strategią „powstrzymywania się od działania". Częstość stosowania tego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi może wynikać z potrzeb sytuacji. Dla przedstawicieli autokratyczno-życzliwego stylu kierowania charakterystyczne jest manipulowanie podwładnymi w taki sposób, aby mieli wrażenie, że mają coś do powiedzenia i stosowanie właśnie tej strategii ułatwia ten kierunek działania.

Ponad połowa (55,6%) respondentów deklarujących stosowanie **autokratycznego stylu kierowania** zapewniło o posługiwaniu się strategią „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 11,1% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania zgłosiło wykorzystywanie wspomnianej strategii z częstością o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 7,4% ankietowanych osób posługujących się autokratycznym stylem kierowania potwierdziło stosowanie opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 3,7% osób badanych wykorzystujących autokratyczny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby preferujące autokratyczny styl kierowania. Respondenci stosujący ten styl kierowania deklarują, że raczej rzadko powstrzymują się przed przedwczesnym działaniem i wyczekują na właściwy moment działania. Sposób ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie i traktowanie podwładnych nie wymaga od nich częstego stosowania tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi, gdyż w ten czy inny sposób i tak osiągną zamierzony rezultat, a jeśli odniosą porażkę obarczą nią inną osobę.

Menedżerowie posługujący się **promocyjnym stylem kierowania** w liczbie 60,0% potwierdzili wykorzystywanie sposobu radzenia sobie z sytuacją trudną

„powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 13,3% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania zgłosiło stosowanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 8,9% osób badanych deklarujących posługiwanie się promocyjnym stylem kierowania potwierdziło wykorzystywanie opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Wartość 2,25 (rzadko tak postępuję) częstości stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" była deklarowana przez 4,4% respondentów. Po 2,2% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania zapewniło o używaniu opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby ankietowane stosujące promocyjny styl kierowania. Menedżerowie posługujący się tym stylem kierowania w większości deklarują, że czasem stosują strategię powstrzymywania się od działania. Powstrzymywanie się przed działaniem przedwczesnym i wyczekiwanie na właściwy moment działania jest ryzykowne, ale umiejętnie zastosowane przynosi długotrwałe rezultaty, na których reprezentanci promocyjnego stylu kierowania potrafią bazować.

Ponad połowa (64,1%) respondentów preferujących **altruistyczny styl kierowania** zgłosiło posługiwanie się strategią radzenia sobie z trudnymi sytuacjami „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 12,8% menedżerów reprezentujących altruistyczny styl kierowania zapewniło, że stosuje wspomnianą strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 3,25 (często tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 7,6% osób ankietowanych. Wartość 2,0 (rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" była reprezentowana przez 5,1% respondentów stosujących altruistyczny styl kierowania. Po 2,6% menedżerów wykorzystujących altruistyczny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) oraz 3,0 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" nie były reprezentowane przez osoby posługujące się altruistycznym stylem kierowania. Przedstawiciele tego stylu kierowania również w większości deklarują, że czasem posługują się strategią „powstrzymywanie się od działania". Może to wynikać z faktu, iż raczej rzadko podejmują ryzykowne decyzje dotyczące działań w przedsiębiorstwie, a w relacjach interpersonalnych doskonale wiedzą kiedy i co powiedzieć danej osobie.

Osoby badane wykorzystujące **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 29,5% zadeklarowały posługiwanie się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejne 20,5% respondentów korzystających z biurokratycznego stylu kierowania zgłosiło stosowanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami

trudnymi z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Wartość 2,25 (rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się opisywaną strategią była deklarowana przez 15,9% respondentów. Menedżerowie preferujący biurokratyczny styl kierowania w liczbie 9,1% zapewnili o stosowaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Po 6,8% osób ankietowanych preferujących biurokratyczny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 4,5% respondentów preferujących biurokratyczny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 2,3% menedżerów zadeklarowało stosowanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,5 oraz 3,75 (obie wartości oznaczają bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez osoby badane stosujące biurokratyczny styl kierowania. Zaprezentowane wyniki potwierdzają, iż reprezentanci tego stylu kierowania nie mają zbyt wiele okazji do powstrzymywania się przed działaniem przedwczesnym i wyczekiwania na odpowiedni moment, co często wynika ze sposobu ich pracy i realizacji zadań w przedsiębiorstwie.

Najwięcej respondentów (26,2%) posługujących się **biernym stylem kierowania** zapewniło o stosowaniu sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejne 22,9% menedżerów reprezentujących bierny styl kierowania potwierdziło częstość wykorzystywania wspomnianej strategii o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" była reprezentowana przez 18,0% respondentów. Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 13,1% osób badanych reprezentujących bierny styl kierowania. Po 6,6% ankietowanych osób wykorzystujących bierny styl kierowania zapewniło o stosowaniu sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,0 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez respondentów wykorzystujących bierny styl kierowania. Przedstawiciele tego stylu kierowania również nie mają zbyt wiele okazji do powstrzymywania się przed przedwczesnym działaniem i wyczekiwania na odpowiedni moment, gdyż sposób ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie nie zmusza ich do stosowania takiego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi. Spośród wszystkich osób badanych najczęściej (29,2%) deklarowana częstość posługiwania się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „powstrzymywanie się od działania" była o wartości 2,5 (czasem tak postępuję).

W niektórych sytuacjach ważną umiejętnością okazuje się wykorzystanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w formie akceptacji zaistniałej rzeczywistości i pogodzenia się z jej nieodwracalnością oraz przyzwyczajenie się do niej i wpisanie jej w codzienne życie (tab. 10).

Tabela 10. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: akceptacja i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Akceptacja**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	5,6	**22,2**	11,1	5,6	16,6	11,1	16,6	5,6	5,6	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	14,3	7,1	14,3	14,3	0,0	0,0	14,3	14,3	14,3	7,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	3,3	6,7	13,2	6,7	16,7	16,7	**20,0**	10,0	6,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	11,1	18,5	14,8	0,0	7,4	**26,0**	11,1	11,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	11,1	6,7	4,4	17,8	**28,9**	13,3	6,7	6,7	2,2	2,2	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	2,6	12,8	2,6	7,7	12,8	10,3	15,4	12,8	**17,9**	5,1	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	0,0	2,3	2,3	0,0	6,8	4,5	18,2	**50,0**	6,8	2,3	4,5	0,0	2,3	100,0
Bierny	4,9	6,6	1,6	8,2	14,8	13,1	**21,3**	9,8	14,8	4,9	0,0	0,0	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***1,8***	***2,9***	***7,2***	***8,6***	***9,0***	***10,4***	***18,0***	20,5	***11,2***	***7,6***	***2,2***	***0,3***	***0,3***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Badane osoby reprezentujące **realizacyjny styl kierowania** w liczbie 22,2% potwierdziły posługiwanie się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 16,6% respondentów wykorzystujących realizacyjny styl kierowania zapewniło, że wykorzystywało wspomnianą strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Dwie grupy liczące po 11,1% osób ankietowanych reprezentujących realizacyjny styl kierowania zgłosiły posługiwanie się opisywanym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję). Po 5,6% menedżerów reprezentujących realizacyjny styl kierowania zapewniło o wykorzystywaniu strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości zastosowania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez menedżerów preferujących realizacyjny styl kierowania. Respondenci stosujący ten styl kierowania deklarują, iż rzadko lub czasem przyjmują zaistniałą sytuację jako nieodwracalną, do której należy się przyzwyczaić i nauczyć się z nią żyć. Jest to zrozu-

miałe w kontekście sposobu ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie i częstego stosowania strategii obejmujących działanie i realizację celów.

Osoby ankietowane posługujące się **kompromisowym stylem kierowania** w grupach po 14,3% deklarowały wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję) jak również 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Po 7,1% reprezentantów kompromisowego stylu kierowania zapewniło o posługiwaniu się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania opisywanej strategii nie były reprezentowane przez respondentów stosujących kompromisowy styl kierowania. Menedżerowie reprezentujący ten styl kierowania posługują się strategią akceptacji z różną częstotliwością. Wśród nich są osoby deklarujące, że prawie nigdy nie stosują tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi. Taka sytuacja może być rezultatem bardzo dobrych relacji interpersonalnych z podwładnymi i wykorzystywania ich do rozwiązywania rozmaitych trudności.

Menedżerowie reprezentujący **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** w liczbie 20,0% zgłosili posługiwanie się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 16,7% badanych osób wykorzystujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania potwierdziło używanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 13,2% respondentów wykorzystujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zadeklarowało stosowanie opisywanej strategii z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „akceptacja" była deklarowana przez 10,0% osób ankietowanych wykorzystujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Po 6,7% menedżerów reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję). Tylko 3,3% reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania potwierdziło stosowanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" nie były reprezentowane przez osoby ankietowane reprezentujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Przedstawiciele tego stylu kierowania w dość dużej liczbie deklarują, że czasem stosują opisywaną strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi. Taki wynik może również oznaczać, że nie oni sami, lecz ich podwładni zmuszeni są do przyjęcia zaistniałej sytuacji jako nieodwracalnej, do której należy się przyzwyczaić i nauczyć się z nią żyć.

Respondenci deklarujący wykorzystywanie **autokratycznego stylu kierowania** w liczbie 26,0% zgłaszali posługiwanie się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacją trudną była reprezentowana przez 18,5% osób ankietowanych preferujących autokratyczny styl kierowania. Wartość

2,0 (rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacją trudną była deklarowana przez 14,8% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania. Po 11,1% menedżerów stosujących autokratyczny styl kierowania zgłosiło częstość posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „akceptacja" o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję). Tylko 7,4% badanych osób posługujących się autokratycznym stylem kierowania zapewniło o wykorzystywaniu wspomnianej strategii z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" nie były deklarowane przez respondentów wykorzystujących autokratyczny styl kierowania. Respondenci stosujący ten styl kierowania deklarują posługiwanie się strategią „akceptacja" czasem lub rzadko. Podobnie jak u reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania stosowanie tej strategii może być dokonywane w stosunku do podwładnych poprzez zmuszanie ich do przyjęcia zaistniałej sytuacji jako nieodwracalnej, do której trzeba się przyzwyczaić i nauczyć się z nią żyć.

Menedżerowie reprezentujący **promocyjny styl kierowania** w liczbie 28,9% zapewnili o wykorzystywaniu sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 17,8% respondentów posługujących się promocyjnym stylem kierowania zgłosiło wykorzystywanie wspomnianej strategii z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" była potwierdzona przez 13,3% ankietowanych osób korzystających z promocyjnego stylu kierowania. Kolejna wartość 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była zgłaszana przez 11,1% osób badanych. Po 6,7% respondentów wykorzystujących promocyjny styl kierowania deklarowało stosowanie opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,0 oraz 3,25 (obie wartości oznaczają często tak postępuję). Kolejne 4,4% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania potwierdziło posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 2,2% menedżerów wykorzystujących promocyjny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się opisywaną strategią z częstością o wartościach 3,5 i 3,75 (obie wartości oznaczają bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby badane reprezentujące promocyjny styl kierowania. Reprezentanci tego stylu kierowania przyznają w dość dużej liczbie, że stosują czasem strategię akceptacji i przyjmują zaistniałą sytuację jako nieodwracalną, do której muszą się przyzwyczaić i nauczyć się z tym żyć. Stosowanie tej strategii może być wynikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa i niemożności przezwyciężania pewnych trudności ze względu na ich zależność od czynników zewnętrznych.

Osoby ankietowane posługujące się **altruistycznym stylem kierowania** w liczbie 17,9% zadeklarowały wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Kolejne 15,4% respondentów stosujących altruistyczny styl kierowania zadeklarowało posługiwanie się wymienioną strategią z częstością o wartości 2,75 (cza-

sem tak postępuję). Po 12,8% osób reprezentujących altruistyczny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) oraz 3,0 (często tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 10,3% osób ankietowanych stosujących altruistyczny styl kierowania. Wartość 2,0 (rzadko tak postępuję) częstości stosowania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 7,7% menedżerów posługujących się altruistycznym stylem kierowania. Tylko 5,1% respondentów preferujących ten styl kierowania potwierdziło posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Po 2,6% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania opisywanej strategii radzenia sobie z trudnymi sytuacjami nie były zgłaszane przez reprezentantów altruistycznego stylu kierowania. Respondenci deklarujący stosowanie tego stylu kierowania z różną częstością stosują strategię akceptacji, co może być spowodowane indywidualnym podejściem i sposobem funkcjonowania w przedsiębiorstwie oraz zrozumienia, iż niektóre czynniki blokują działania i należy przyjąć je za nieodwracalne i trzeba się do nich przyzwyczaić.

Połowa (50,0%) osób ankietowanych stosujących **biurokratyczny styl kierowania** zapewniła, że posługuje się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejne 18,2% respondentów wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania zgłosiło używanie wspomnianej strategii z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 6,8% menedżerów deklarujących stosowanie biurokratycznego stylu kierowania stwierdziło, że posługuje się opisywanym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Dwie grupy po 4,5% respondentów wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Po 2,3% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania zadeklarowało stosowanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" nie były zgłaszane przez reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania. Wyniki zadeklarowane przez osoby reprezentujące ten styl kierowania właściwie były przewidywalne. Ponad połowa przedstawicieli tej grupy czasem stosuje strategię akceptacji prawdopodobnie w sytuacjach, kiedy występują luki w przepisach lub nie ma możliwości ich obejścia. Podobnie jak przy reprezentantach innych stylów kierowania częstość stosowania tej strategii uzależniona jest od sposobu funkcjonowania jednostki w przedsiębiorstwie.

Menedżerowie preferujący **bierny styl kierowania** w liczbie 21,3% zadeklarowali stosowanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja"

z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 14,8% respondentów wykorzystujących bierny styl kierowania zadeklarowało stosowanie wspomnianej strategii radzenia sobie z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 13,1% osób badanych reprezentujących bierny styl kierowania posługiwało się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 9,8% osób ankietowanych. Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się opisywanym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 8,2% osób preferujących bierny styl kierowania. Kolejne 6,6% osób ankietowanych reprezentujących ten styl kierowania zapewniło, że posługuje się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 4,9% osób ankietowanych reprezentujących bierny styl kierowania zgłosiło wykorzystywanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „akceptacja" z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Reprezentanci biernego stylu kierowania w liczbie 1,6% potwierdzili posługiwanie się z wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „akceptacja" nie były reprezentowane przez menedżerów reprezentujących bierny styl kierowania. Reprezentanci biernego stylu kierowania z różną częstością stosują strategię akceptacji. Znamienny jest fakt, iż znalazły się w tej grupie osoby deklarujące, iż bardzo rzadko lub prawie nigdy nie stosują tej strategii, pomimo tego, że często właśnie ją musiały zastosować i dostosować się stosowaniem biernego stylu kierowania wymaganego w przedsiębiorstwie. Opisywany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi był deklarowany najczęściej (20,5%) wśród wszystkich respondentów z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję).

Podwładni nie lubią przełożonych, którzy nie panują nad swoimi emocjami, jednak niektórzy z nich właśnie taką strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi stosują i ulegają tendencji do rozładowywania emocji w sposób niewłaściwy. Cenną umiejętnością jest zaniepokojenie się wzrastającymi emocjami i rozładowywanie ich w bezpieczny i akceptowalny społecznie sposób (tab. 11).

Reprezentanci **realizacyjnego stylu kierowania** w liczbie 22,2% zgłaszali posługiwanie się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 16,6% menedżerów wykorzystujących realizacyjny styl kierowania stosuje wspomnianą strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Dwie grupy respondentów po 11,1% zgłaszały stosowanie opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Tylko 5,5% respondentów deklarujących realizacyjny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby ankietowane posługujące się realizacyjnym stylem kierowania.

Tabela 11. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: koncentracja na emocjach i wyładowanie oraz style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Koncentracja na emocjach i wyładowanie**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	0,0	0,0	5,5	16,6	11,1	**22,2**	16,6	16,6	11,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	0,0	14,3	0,0	21,5	**28,6**	7,1	7,1	14,3	7,1	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	**66,7**	6,7	6,7	13,3	3,3	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	0,0	0,0	0,0	3,7	0,0	7,4	7,4	**63,0**	7,4	7,4	0,0	3,7	0,0	100,0
Promocyjny	0,0	0,0	4,4	8,9	11,1	20,0	**24,5**	11,1	13,3	6,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	0,0	0,0	2,6	7,7	2,6	**23,1**	**23,1**	**23,1**	10,1	7,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	0,0	2,3	2,3	6,8	4,5	**27,3**	13,6	16,0	13,6	6,8	0,0	2,3	4,5	100,0
Bierny	3,3	1,6	0,0	3,3	8,2	16,4	13,1	**27,9**	13,1	4,9	4,9	3,3	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***0,7***	***0,7***	***2,2***	***5,0***	***7,2***	24,5	***15,5***	***21,9***	***12,6***	***6,5***	***1,1***	***1,4***	***0,7***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Respondenci stosujący **kompromisowy styl kierowania** w liczbie 28,6% zadeklarowali posługiwanie się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Kolejne 21,5% osób deklarujących stosowanie kompromisowego stylu kiero-wania potwierdziło wykorzystywanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 14,3% menedżerów reprezentujących kompromisowy styl kierowania zgłosiło posługiwanie się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Trzy grupy po 7,1% respondentów wykorzystujących kompromisowy styl kierowania zapewniło o stosowaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartościach 2,5 i 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję) oraz 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby ankietowane posługujące się kompromisowym stylem kierowania. Prawie połowa reprezentantów tego stylu kierowania zadeklarowała, że rzadko niepokoi się własnymi emocjami i ma tendencje do ich wyładowywania. Jest

to wysoce prawdopodobne, gdyż tendencją osób stosujących kompromisowy styl kierowania jest skupianie się na potrzebach i emocjach innych osób a nie własnych.

Ponad połowa (66,7%) reprezentantów **autokratyczno-życzliwego stylu kierowania** zgłosiła stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Kolejne 13,3% osób ankietowanych posługujących się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania zadeklarowało stosowanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Po 6,7% menedżerów wykorzystujących opisywany styl kierowania zapewniło o stosowaniu strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartościach 2,5 i 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję). Dwie grupy po 3,3% respondentów posługujących się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania zgłosiło częstość wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez osoby badane wykorzystujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Jak można wywnioskować z opisów osób reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania, są to często osoby okazujące swoje emocje, zwłaszcza negatywne. Większość menedżerów z tej grupy deklaruje, iż rzadko koncentruje się na własnych emocjach. Prawdopodobne jest, iż większość z tych osób nie niepokoi się własnymi emocjami, natomiast przejawia tendencje do ich wyładowywania na innych.

Ponad połowa (63,0%) menedżerów posługujących się **autokratycznym stylem kierowania** potwierdziło częstość wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 7,4% respondentów używających autokratycznego stylu kierowania zgłosiło, że posługuje się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję) oraz 3,0 i 3,25 (obie wartości oznaczają często tak postępuję). Dwie grupy po 3,7% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania zadeklarowało wykorzystywanie opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" nie były deklarowane przez osoby badane korzystające z autokratycznego stylu kierowania. Reprezentanci tego stylu kierowania w większości deklarują, że czasem stosują strategię „koncentracja na emocjach i wyładowanie". Podobnie jak w autokratyczno-życzliwym stylu kierowania charakterystyki menedżerów stosujących autokratyczny styl kierowania wskazują raczej na wyładowanie własnych emocji na innych niż na niepokój o ich własny stan emocjonalny.

Osoby ankietowane reprezentujące **promocyjny styl kierowania** w liczbie 24,5% zadeklarowały posługiwanie się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 20,0% osób wykorzystujących promocyjny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 3,0 (często tak postępuję) częstości używania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trud-

nymi była deklarowana przez 13,3% respondentów. Po 11,1% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania potwierdziło stosowanie opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" była reprezentowana przez 8,9% osób stosujących promocyjny styl kierowania. Wartość 3,25 (często tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 6,7% respondentów. Tylko 4,4% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania potwierdziło posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez reprezentantów promocyjnego stylu kierowania. Menedżerowie posługujący się tym stylem kierowania deklarują stosowanie opisywanej strategii w różnym stopniu, choć najwięcej z nich potwierdza, że rzadko lub czasem niepokoją się własnymi emocjami i mają tendencje do ich wyładowywania. Ten zakres deklaracji może być spowodowany dobrymi relacjami z podwładnymi i chęcią wywarcia na nich większego wpływu w celu osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie.

Trzy grupy liczące po 23,1% respondentów posługujących się **altruistycznym stylem kierowania** potwierdziło wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 oraz 2,75 (obie wartości oznaczają czasem tak postępuję). Kolejne 10,1% osób ankietowanych reprezentujących altruistyczny styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Po 7,7% menedżerów deklarujących stosowanie altruistycznego stylu kierowania zgłosiło częstość używania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Dwie grupy liczące po 2,6% respondentów posługujących się altruistycznym stylem kierowania zapewniło o wykorzystywaniu opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" nie były deklarowane przez osoby ankietowane reprezentujące altruistyczny styl kierowania.

Menedżerowie deklarujący wykorzystywanie **biurokratycznego stylu kierowania** w liczbie 27,3% zapewnili o stosowaniu wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Kolejne 16,0% respondentów posługujących się biurokratycznym stylem kierowania zgłosiło częstość używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 13,6% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania potwierdziło posługiwanie się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Dwie grupy liczące po 6,8% osób ankietowanych wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania zapewniło o stosowaniu opisywanej strategii zmagania się z sytuacją trudną z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,25 (często tak

postępuję). Po 4,5% menedżerów posługujących się biurokratycznym stylem kierowania zapewniło o stosowaniu opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję). W trzech grupach liczących po 2,3% osób ankietowanych reprezentujących biurokratyczny styl kierowania zgłoszono częstość posługiwania się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). Wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby korzystające z biurokratycznego stylu kierowania.

Reprezentanci **biernego stylu kierowania** w liczbie 27,9% potwierdzili częstość posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Kolejne 16,4% osób ankietowanych korzystających z biernego stylu kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 13,1% respondentów wykorzystujących bierny styl kierowania zadeklarowało stosowanie opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Kolejne 8,2% menedżerów deklarujących stosowanie biernego stylu kierowania potwierdziło częstość posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 4,9% osób ankietowanych reprezentujących bierny styl kierowania zgłosiło korzystanie ze sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" z częstością o wartościach 3,25 (często tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Po 3,3% respondentów deklarujących stosowanie biernego stylu kierowania zapewniło o wykorzystywaniu opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 3,75 (bardzo często tak postępuję). Wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 4,0 (prawie zawsze tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „koncentracja na emocjach i wyładowanie" nie były deklarowane przez badane osoby stosujące bierny styl kierowania. Jest to jedyna grupa respondentów, w której deklaracje dotyczą praktycznie każdej częstości stosowania strategii „koncentracja na emocjach i wyładowanie". Najprawdopodobniej wynika to z faktu, iż w tej grupie znajdują się zarówno osoby, którym odpowiada stosowanie biernego stylu kierowania i to one mogą deklarować, że prawie nigdy nie stosują tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi, jak i osoby, które aby utrzymać stanowisko musiały dostosować się do wymagań przedsiębiorstwa, co mogło wzbudzać frustrację i częste wyładowania emocji na podwładnych. Wśród wszystkich respondentów najczęściej (24,5%) potwierdzaną wartością częstości posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi była wartość 2,25 (rzadko tak postępuję).

Dość często pojawiającą się u menedżerów umiejętnością jest „zaprzeczanie". W formie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi polega to na ignorowaniu i odrzucaniu faktu istnienia danej sytuacji trudnej (tab. 12).

Tabela 12. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: zaprzeczanie i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Zaprzeczanie**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	11,1	**66,6**	5,6	11,1	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	7,1	**71,5**	14,3	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno-życzliwy	16,7	**26,7**	10,0	10,0	16,7	10,0	6,6	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	11,1	**59,3**	3,7	7,4	3,7	7,4	3,7	0,0	0,0	3,7	0,0	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	**24,5**	13,3	20,0	13,3	17,8	4,4	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	**20,5**	17,9	**20,5**	10,3	**20,5**	5,1	2,6	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	**20,5**	9,1	18,2	**20,5**	15,9	6,8	6,8	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0	100,0
Bierny	11,5	6,6	13,1	**24,6**	23,0	6,6	8,2	3,2	0,0	0,0	1,6	1,6	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***16,2***	20,9	***17,3***	***15,5***	***15,5***	***6,5***	***5,4***	***0,7***	***0,7***	***0,3***	***0,7***	***0,3***	***0,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Menedżerowie reprezentujący **realizacyjny styl kierowania** w liczbie 66,6% zadeklarowali stosowanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 11,1% osób badanych wykorzystujących realizacyjny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi były zgłaszane przez respondentów stosujących realizacyjny styl kierowania w liczbie 5,6%. Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" nie były deklarowane przez respondentów wykorzystujących realizacyjny styl kierowania. Jak można było się spodziewać, reprezentanci tego stylu kierowania bardzo rzadko ignorują zaistniałą sytuację i odrzucają fakt istnienia sytuacji trudnej. Wynik ten potwierdza częste stosowanie strategii uwzględniających istnienie trudnych sytuacji i podejmowanie odpowiednich działań.

Zdecydowana większość (71,5%) osób badanych posługujących się **kompromisowym stylem kierowania** zapewniła, że wykorzystuje strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 14,3% reprezentantów kompromisowego stylu kierowania zadeklarowało używanie wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 7,1% menedżerów wykorzystujących kompromisowy styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" nie były reprezentowane przez osoby ankietowane stosujące kompromisowy styl kierowania. Menedżerowie preferujący ten styl kierowania deklarują tak rzadkie stosowanie opisywanej strategii prawdopodobnie z powodu sposobu ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie. W utrzymywaniu dobrych relacji interpersonalnych z podwładnymi nie ma miejsca na ignorowanie sytuacji trudnych, gdyż to powoduje niepowodzenia i konflikty, do których kompromisowi przełożeni starają się nie dopuszczać.

Respondenci deklarujący posługiwanie się **autokratyczno-życzliwym stylem kierowania** w liczbie 26,7% zgłosili stosowanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 16,7% osób ankietowanych reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania potwierdziło stosowanie wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Trzy grupy po 10,0% menedżerów posługujących się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania zadeklarowało wykorzystywanie opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" była reprezentowana przez 6,6% osób badanych reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Tylko 3,3% respondentów deklarujących stosowanie autokratyczno-życzliwego stylu kierowania potwierdziło używanie wspomnianej strategii z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" nie były deklarowane przez reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania.

Ponad połowa (59,3%) osób ankietowanych posługujących się **autokratycznym stylem kierowania** zgłosiła wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 11,1% respondentów stosujących autokratyczny styl kierowania zapewniało, że stosuje wspomnianą strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 7,4% menedżerów posługujących się autokratycznym stylem kierowania potwierdziło wykorzystywanie opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 3,7% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania zapewniło o używaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z często-

ścią o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby badane posługujące się autokratycznym stylem kierowania. Zgodnie z oczekiwaniami respondenci stosujący ten styl kierowania zadeklarowali niezwykle rzadkie ignorowanie i odrzucanie faktu zaistniałej trudnej sytuacji. Zaskakujący jest jednak fakt, iż w tej grupie znalazły się osoby, które często stosują opisywany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Zwykle tego typu sytuacje powodują u osób autokratycznych ogromną irytację i chęć wyciągania wniosków oraz szukania winnych przy zastosowaniu innych strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi.

Respondenci deklarujący stosowanie **promocyjnego stylu kierowania** w liczbie 24,5% zgłosili posługiwanie się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 20,0% menedżerów wykorzystujących promocyjny styl kierowania potwierdziło używanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 2,0 (rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" była deklarowana przez 17,8% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania. Po 13,3% menedżerów stosujących promocyjny styl kierowania zadeklarowało wykorzystywanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Respondenci deklarujący promocyjny styl kierowania w liczbie 6,7% reprezentowali wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości używania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Tylko 4,4% osób badanych wykorzystujących promocyjny styl kierowania zadeklarowało posługiwanie się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez respondentów stosujących promocyjny styl kierowania.

Trzy grupy liczące po 20,5% menedżerów posługujących się **altruistycznym stylem kierowania** zgłosiło częstość wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,0 (rzadko tak postępuję). Kolejne 17,9% osób badanych reprezentujących altruistyczny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" była reprezentowana przez 10,3% osób ankietowanych wykorzystujących altruistyczny styl kierowania. Wartość 2,25 (rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 5,1% respondentów. Po 2,6% menedżerów posługujących się altruistycznym stylem kierowania zgłosiło częstość używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudny-

mi nie były reprezentowane przez osoby badane stosujące altruistyczny styl kierowania.

Dwie grupy liczące po 20,5% respondentów posługujących się **biurokratycznym stylem kierowania** potwierdziło wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Menedżerowie deklarujący stosowanie biurokratycznego stylu kierowania w liczbie 18,2% zapewnili o posługiwaniu się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 15,9% osób ankietowanych wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania potwierdziło stosowanie opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" została potwierdzona przez 9,1% osób badanych. Po 6,8% deklarujących wykorzystywanie biurokratycznego stylu kierowania zgłosiło używanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Tylko 2,2% menedżerów stosujących biurokratyczny styl kierowania zadeklarowało częstość posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartości 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" nie były reprezentowane przez osoby badane posługujące się biurokratycznym stylem kierowania. Zgodnie z oczekiwaniami przedstawiciele tego stylu kierowania raczej rzadko lub prawie nigdy nie ignorują i nie odrzucają zaistniałej sytuacji, zwłaszcza jeśli poparta jest drogą formalną. Jednak również w tej grupie respondentów znalazły się osoby, które bardzo często stosują strategię „zaprzeczanie".

Menedżerowie deklarujący stosowanie **biernego stylu kierowania** w liczbie 24,6% potwierdzili wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 23,0% respondentów posługujących się biernym stylem kierowania zapewniło o używaniu wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości stosowania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" była deklarowana przez 13,1% reprezentantów biernego stylu kierowania. Wartość 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 11,5% osób badanych. Respondenci w liczbie 8,2% reprezentujący bierny styl kierowania potwierdzili częstość posługiwania się opisywanym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 6,6% menedżerów wykorzystujących bierny styl kierowania zgłosiło stosowanie „zaprzeczania" jako strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Kolejne 3,2% reprezentantów biernego stylu kierowania zadeklarowała posługiwanie się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Po 1,6% osób ankietowanych wykorzystujących bierny styl kierowania reprezentuje częstość stosowania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" o wartościach 3,5 i 3,75 (obie wartości oznaczają bardzo

często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez reprezentantów biernego stylu kierowania. Podobnie jak w deklaracjach dotyczących stosowania innych strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi, również w tym przypadku respondenci zaznaczali różne częstości zastosowania strategii „zaprzeczanie". W tej grupie osób badanych również znalazły się zarówno osoby, które prawie nigdy nie stosują tej strategii, jak i osoby, które bardzo często się nią posługują. Wśród wszystkich osób ankietowanych najczęściej (20,9%) zgłaszana była częstość wykorzystywania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzeczanie" o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję).

Osoby zajmujące stanowiska menedżerskie czasem sprawiają wrażenie jakby celowo unikały myślenia o ewentualnych konsekwencjach danej sytuacji i zajmowały się wszystkim innym niż rozwiązanie zaistniałego problemu. Są to osoby doskonale posługujące się strategią odwracania uwagi w celu poradzenia sobie z trudną dla nich sytuacją (tab. 13).

Tabela 13. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: „odwracanie uwagi" i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**„odwracanie uwagi"**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	0,0	5,6	**66,6**	11,1	11,1	0,0	0,0	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	0,0	7,1	0,0	**78,6**	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	0,0	3,3	16,7	**53,3**	16,7	6,7	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	0,0	7,4	14,8	14,8	**18,6**	11,1	14,8	3,7	7,4	7,4	0,0	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	2,2	4,4	17,8	**20,0**	**20,0**	15,6	15,6	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	2,6	5,1	10,2	5,1	5,1	**59,0**	5,1	2,6	2,6	2,6	0,0	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	2,3	6,9	13,6	**25,0**	18,2	13,6	9,1	4,5	4,5	2,3	0,0	0,0	0,0	100,0
Bierny	3,2	0,0	3,2	13,1	**57,3**	6,5	8,1	3,2	4,9	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***1,8***	***4,3***	***14,7***	***22,7***	24,5	***16,2***	***8,3***	***2,9***	***3,2***	***1,4***	***0,0***	***0,0***	***0,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Ponad połowa (66,6%) menedżerów **reprezentujących realizacyjny styl kierowania** posługiwała się strategią zmagania się z sytuacją trudną „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 11,1% osób badanych wykorzystujących realizacyjny styl kierowania zadeklarowało używanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Z kolei po 5,6% respondentów deklarujących stosowanie realizacyjnego stylu kierowania wykorzystywało opisywaną strategię radzenia sobie z sytuacją trudną z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" nie były reprezentowane przez osoby badane stosujące realizacyjny styl kierowania. Zgodnie z oczekiwaniami i opisami charakterystyk menedżerów stosujących ten styl kierowania strategia „odwracanie uwagi" jest stosowana bardzo rzadko. Sposób funkcjonowania tych osób w przedsiębiorstwie zostałby zaburzony przez taką strategię, jednak i w tej grupie respondentów znalazły się osoby, które często unikają myślenia o konsekwencjach zdarzenia poprzez zajmowanie się innymi czynnościami, ryzykując zarówno zaburzenie dobrych relacji z podwładnymi, jak i odroczenie osiągnięcia wyznaczonego celu.

Reprezentanci **kompromisowego stylu kierowania** w liczbie 78,6% zadeklarowali stosowanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 14,3% menedżerów wykorzystujących kompromisowy styl kierowania potwierdziło stosowanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Tylko 7,1% osób badanych korzystających z kompromisowego stylu kierowania zgłosiło częstość posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez reprezentantów kompromisowego stylu kierowania. Reprezentanci kompromisowego stylu kierowania w zdecydowanej większości zadeklarowali bardzo rzadkie stosowanie strategii „odwracanie uwagi", co może być spowodowane świadomością, iż odraczanie zaradzeniu trudnościom prowadzi do sytuacji konfliktowych i trudnych, a tego menedżerowie kompromisowi się obawiają i starają się temu przeciwdziałać.

Ponad połowa (53,3%) respondentów preferujących **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** zapewniła o wykorzystywaniu strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 16,7% reprezentantów tego stylu kierowania zgłosiło stosowanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Kolejne 6,7% osób badanych preferujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zadeklarowało wykorzystywanie opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 3,3% osób ankietowanych zakwalifikowanych do tej grupy stylów kierowania potwierdziło wykorzystywanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii zmagania się z sytu-

acjami trudnymi nie były reprezentowane przez osoby posługujące się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania.

Menedżerowie preferujący **autokratyczny styl kierowania** w liczbie 18,6% potwierdzili stosowanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 14,8% respondentów deklarujących stosowanie autokratycznego stylu kierowania zgłosiło używanie wymienionej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,5 (czasem tak postępuję). Kolejne 11,1% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania zapewniło, że stosuje opisywany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Po 7,4% respondentów deklarujących posługiwanie się autokratycznym stylem kierowania potwierdziło wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,0 oraz 3,25 (obie wartości oznaczają często tak postępuję). Tylko 3,7% osób ankietowanych posługujących się autokratycznym stylem kierowania zadeklarowało używanie opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacją trudną z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" nie były zgłaszane przez respondentów deklarujących stosowanie autokratycznego stylu kierowania.

Po 20,0% reprezentantów **promocyjnego stylu kierowania** potwierdziło wykorzystywanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Kolejne 17,8% osób badanych reprezentujących promocyjny styl kierowania zapewniło, że posługuje się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 15,6% menedżerów deklarujących wykorzystywanie promocyjnego stylu kierowania zgłosiło używanie sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Dwie grupy po 4,4% osób ankietowanych preferujących promocyjny styl kierowania zapewniło o wykorzystywaniu opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję). Tylko 2,2% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania zadeklarowało częstość wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" nie były reprezentowane przez menedżerów deklarujących stosowanie promocyjnego stylu kierowania.

Ponad połowa (59,0%) menedżerów reprezentujących **altruistyczny styl kierowania** zadeklarowało stosowanie strategii zmagania się z sytuacją trudną „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Kolejne 10,2% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania zgłosiło częstość posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 5,1% badanych osób wykorzystujących altruistyczny styl kierowania potwierdziło posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartościach 1,25 (prawie

nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,0 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Po 2,6% ankietowanych osób preferujących altruistyczny styl kierowania zapewniło o wykorzystywaniu wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję) oraz 3,0 i 3,25 (obie wartości oznaczają często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywanym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez respondentów stosujących altruistyczny styl kierowania.

Menedżerowie wykorzystujący **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 25,0% zadeklarowali posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 18,2% respondentów wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania zapewniło o stosowaniu wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 13,6% osób ankietowanych preferujących biurokratyczny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" była deklarowana przez 9,1% respondentów. Wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości używania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była zgłaszana przez 6,9% ankietowanych osób posługujących się biurokratycznym stylem kierowania. Po 4,5% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania zadeklarowało stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Dwie grupy po 2,3% respondentów posługujących się biurokratycznym stylem kierowania zapewniły o używaniu wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były potwierdzane przez osoby badane stosujące biurokratyczny styl kierowania.

Ponad połowa osób badanych (57,3%) reprezentujących **bierny styl kierowania** zadeklarowała posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami stresowymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Kolejne 13,1% respondentów deklarujących stosowanie biernego stylu kierowania potwierdziło używanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 8,1% osób deklarujących stosowanie biernego stylu kierowania. Wartość 2,25 (rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami stresowymi była stosowana przez 6,5% osób badanych reprezentujących bierny styl kierowania. Respondenci wykorzystujący bierny styl kierowania w liczbie 4,9% zapewnili o używaniu sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Po 3,2% osób badanych preferujących bierny styl kierowania potwierdziło posługiwanie się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 (prawie

nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,75 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami stresowymi nie były deklarowane przez reprezentantów biernego stylu kierowania. Najczęściej (24,5%) reprezentowaną przez wszystkich respondentów wartością częstości wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „odwracanie uwagi" była wartość 2,0 (rzadko tak postępuję).

Wielu ludzi, w tym również osoby na stanowiskach kierowniczych, stosuje strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi w postaci zaprzestania działania, która polega na poddaniu się poczuciu bezradności i rezygnacji z podejmowania jakichkolwiek działań prowadzących do podjęcia aktywności i stawienia czoła sytuacji trudnej (tab. 14)

Tabela 14. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: zaprzestanie działania i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Zaprzestanie działania**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	**27,8**	5,5	**27,8**	16,7	22,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	35,7	14,3	0,0	**50,0**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--Życzliwy	16,7	16,7	26,6	10,0	**30,0**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	18,5	7,4	18,5	14,9	**22,2**	3,7	0,0	11,1	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	8,9	6,7	**64,4**	6,7	13,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	**23,1**	12,8	5,1	15,4	20,5	12,8	2,6	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	0,0	6,8	40,9	**45,5**	4,5	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Bierny	9,9	4,9	4,9	**54,1**	11,5	4,9	4,9	0,0	3,3	1,6	0,0	0,0	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***14,0***	***8,6***	***25,2***	28,4	***15,1***	***3,6***	***1,4***	***2,2***	***1,1***	***0,4***	***0,0***	***0,0***	***0,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Dwie grupy po 27,8% menedżerów wykorzystujących **realizacyjny styl kierowania** zadeklarowała posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 22,2% reprezentantów realizacyjnego stylu kierowania potwierdziło używanie wspomnianej strategii

radzenia sobie z sytuacjami stresowymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 16,7% respondentów. Najmniej (5,5%) kierowników stosujących realizacyjny styl kierowania posługiwało się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianej strategii nie były zgłaszane przez osoby badane wykorzystujące realizacyjny styl kierowania. Zgodnie z oczekiwaniami reprezentanci tego stylu kierowania prawie nigdy lub bardzo rzadko zaprzestają działania, wykazując bezradność i rezygnując z podejmowania wysiłków w kierunku osiągania celów, gdyż takie działanie jest często niezgodne z ich funkcjonowaniem w przedsiębiorstwie.

Połowa (50,0%) reprezentantów **kompromisowego stylu kierowania** zgłosiła posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami stresowymi była deklarowana przez 35,7% respondentów preferujących kompromisowy styl kierowania. Kolejne 14,3% osób badanych wykorzystujących ten styl kierowania potwierdziła częstość stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Pozostałe wartości częstości używania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" nie były deklarowane przez reprezentantów kompromisowego stylu kierowania.

Menedżerowie wykorzystujący **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** w liczbie 30,0% zapewnili o posługiwaniu się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Kolejne 26,6% osób badanych preferujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zgłosiło, że posługuje się wspomnianą strategią z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 16,7% ankietowanych osób reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zapewniło o stosowaniu opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 i 1,25 (obie wartości oznaczają prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" była deklarowana przez 10,0% wykorzystujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Pozostałe wartości częstości posługiwania się wymienionym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były potwierdzane przez osoby ankietowane preferujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania.

Reprezentanci **autokratycznego stylu kierowania** w liczbie 22,2% zadeklarowali wykorzystywanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 18,5% osób badanych posługujących się autokratycznym stylem kierowania zapewniło, że wykorzystuje wspomniany sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 14,9% respondentów preferujących autokratyczny styl kierowania wykazało posługiwanie się opisywaną strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 2,75 (czasem tak postępuję) częstości wykorzystywania sposobu zmagania się z sytua-

cjami trudnymi „zaprzestanie działania" była deklarowana przez 11,1% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania. Wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości używania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 7,4% osób badanych reprezentujących autokratyczny styl kierowania. Po 3,7% menedżerów stosujących autokratyczny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez respondentów stosujących autokratyczny styl kierowania. Przedstawiciele tego stylu kierowania z różną częstością stosują strategię „zaprzestanie działania". Zgodnie z oczekiwaniami większość z nich prawie nigdy lub bardzo rzadko stosuje opisywany sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi, jednak znalazły się w tej grupie osoby, które często wykazują bezradność i rezygnują z podejmowania wysiłków prowadzących do osiągnięcia celu.

Ponad połowa (64,4%) badanych osób deklarujących stosowanie **promocyjnego stylu kierowania** zapewniła, że wykorzystuje strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Następne 13,3% reprezentantów promocyjnego stylu kierowania zgłosiło częstość posługiwania się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami stresowymi o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 8,9% osób badanych preferujących promocyjny styl kierowania. Po 6,7% respondentów posługujących się promocyjnym stylem kierowania potwierdziło stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami stresowymi nie były deklarowane przez osoby ankietowane wykorzystujące promocyjny styl kierowania.

Reprezentanci **altruistycznego stylu kierowania** w liczbie 23,1% deklarują posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 20,5% osób ankietowanych wykorzystujących altruistyczny styl kierowania posługuje się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości używania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 15,4% badanych osób preferujących stosowanie altruistycznego stylu kierowania. Po 12,8% respondentów wykorzystujących ten styl kierowania zapewniło o stosowaniu strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Następne 7,7% badanych osób reprezentujących altruistyczny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami rudnymi z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 5,1% respondentów. Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości używania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" była potwier-

dzona przez 2,6% osób ankietowanych. Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez osoby posługujące się altruistycznym stylem kierowania.

Menedżerowie stosujący **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 45,5% potwierdzili posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 40,9% respondentów deklarujących stosowanie biurokratycznego stylu kierowania zapewniło o wykorzystywaniu wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości używania opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 6,8% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania. Wartość 2,0 (rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" była reprezentowana przez 4,5% osób ankietowanych. Tylko 2,3% badanych osób posługujących się biurokratycznym stylem kierowania zgłosiło częstość wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi o wartości 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania.

Ponad połowa (54,1%) menedżerów preferujących **bierny styl kierowania** zapewniła o posługiwaniu się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Osoby ankietowane posługujące się biernym stylem kierowania w liczbie 11,5% zapewniły o stosowaniu wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Kolejne 9,9% respondentów stosujących bierny styl kierowania zadeklarowało posługiwanie się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 4,9% reprezentantów biernego stylu kierowania stosuje wspomnianą strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Osoby badane deklarujące posługiwanie się biernym stylem kierowania w liczbie 3,3% zgłosiły stosowanie opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Tylko 1,6% osób reprezentujących bierny styl kierowania potwierdziło używanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" nie były deklarowane przez respondentów stosujących bierny styl kierowania. Najczęściej (28,4%) deklarowaną przez wszystkich respondentów częstością posługiwania się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zaprzestanie działania" była wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję).

Ulegając chronicznemu stresowi, który destrukcyjnie wpływa na relacje międzyludzkie i samopoczucie człowieka, wiele osób łagodzi doraźnie przykre emocje pijąc alkohol lub zażywając różne środki psychoaktywne. Menedżerowie będący grupą osób szczególnie często stawianych w obliczu trudnych sytuacji i relacji z innymi osobami są bardzo narażeni na nadużywanie tego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi (tab. 15).

Tabela 15. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	**83,2**	5,6	0,0	5,6	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	**78,7**	0,0	0,0	7,1	7,1	0,0	0,0	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--Życzliwy	**76,7**	6,7	10,0	0,0	3,3	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	**77,8**	7,4	3,7	3,7	3,7	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	**75,6**	15,6	2,2	4,4	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	**71,8**	12,8	2,6	5,1	5,1	0,0	0,0	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	**68,2**	11,3	6,8	6,8	2,3	0,0	0,0	2,3	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Bierny	**57,4**	4,9	8,2	6,6	13,1	3,3	1,6	0,0	0,0	0,0	1,6	3,3	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	70,9	***9,0***	***5,0***	***5,0***	***5,8***	***1,4***	***0,4***	***0,4***	***1,0***	***0,0***	***0,4***	***0,7***	***0,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Zdecydowana większość (83,2%) respondentów wykorzystujących **realizacyjny styl kierowania** zadeklarowała stosowanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 5,6% osób badanych preferujących realizacyjny styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,0 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane przez przedstawicieli realizacyjnego stylu kierowania.

Respondenci wykorzystujący **kompromisowy styl kierowania** w liczbie 78,7% zapewnili o korzystaniu ze sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 7,1% reprezentantów kompromisowego stylu kierowania zadeklarowało stosowanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję) oraz 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były reprezentowane

przez przedstawicieli kompromisowego stylu kierowania. Zgodnie z oczekiwaniami zdecydowana większość reprezentantów tego stylu kierowania deklaruje, iż prawie nigdy nie zażywa alkoholu dla doraźnego złagodzenia przykrych emocji, jednak właśnie w tej grupie respondentów znalazły się osoby, które często tak robią. Takie zachowanie może wynikać z niewłaściwych wzorców z okresu dzieciństwa lub okazji i wypracowanego towarzysko sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi.

Menedżerowie wykorzystujący **autokratyczno-życzliwy styl kierowania** w liczbie 76,7% potwierdzili używanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 10,0% reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania zapewniło o posługiwaniu się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości wykorzystywania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 6,7% osób ankietowanych posługujących się autokratyczno-życzliwym stylem kierowania. Po 3,3% reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania zgłosiło używanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartościach 2,0 i 2,25 (obie wartości oznaczają rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby stosujące autokratyczno-życzliwy styl kierowania.

Zdecydowana większość (77,8%) przedstawicieli **autokratycznego stylu kierowania** potwierdziła wykorzystywanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 7,4% reprezentantów autokratycznego stylu kierowania zadeklarowało używanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 3,7% menedżerów posługujących się autokratycznym stylem kierowania zapewniło o wykorzystywaniu opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję) oraz 2,0 i 2,25 (obie wartości oznaczają rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" nie były reprezentowane przez osoby badane stosujące autokratyczny styl kierowania.

Reprezentanci **promocyjnego stylu kierowania** w liczbie 75,6% potwierdzili wykorzystywanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Z kolei 15,6% przedstawicieli promocyjnego stylu kierowania zadeklarowało stosowanie wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Następne 4,4% osób badanych preferujących promocyjny styl kierowania zgłosiło używanie opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 2,2% osób ankietowanych stosujących promocyjny styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie

z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez menedżerów reprezentujących promocyjny styl kierowania.

Przedstawiciele **altruistycznego stylu kierowania** w liczbie 71,8% potwierdzili używanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejna wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 12,8% menedżerów stosujących altruistyczny styl kierowania. Po 5,1% respondentów posługujących się altruistycznym stylem kierowania zapewniło o używaniu opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 2,6% osób badanych preferujących altruistyczny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" nie były deklarowane przez reprezentantów altruistycznego stylu kierowania. W tej grupie respondentów również znalazły się osoby, które często stosują strategię „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" w celu poradzenia sobie z trudnościami często psychicznymi, którymi są obarczane w związku z ich funkcjonowaniem w przedsiębiorstwie i dużą empatią w stosunku do własnych podwładnych.

Osoby badane reprezentujące **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 68,2% zadeklarowały posługiwanie się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Z kolei 11,3% respondentów wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania potwierdziło używanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 6,8% osób badanych preferujących biurokratyczny styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję). Po 2,3% respondentów wykorzystujących biurokratyczny styl kierowania zgłosiło używanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartościach 2,0 (rzadko tak postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję) oraz 3,0 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby ankietowane preferujące biurokratyczny styl kierowania. Pomimo tak wielu deklaracji reprezentantów tego stylu kierowania, o niezwykle rzadkim stosowaniu opisywanej strategii, również tutaj znalazły się osoby, które czasem lub często stosują wspomniany sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi w celu doraźnego złagodzenia przykrych emocji, często związanych z właściwym dla tych menedżerów sposobem funkcjonowania w przedsiębiorstwie i ograniczającymi działania drogami formalnymi oraz regulacjami. Brak możliwości działania lub złamanie zasad może doprowadzić do stosowania tej strategii początkowo sporadycznie, a wraz z częstszym pojawianiem się sytuacji trudnych i wzrostem frustracji może stać się niebezpiecznym nawykiem.

Ponad połowa (57,4%) menedżerów posługujących się **biernym stylem kierowania** zapewniła o wykorzystywaniu opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami

trudnymi z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 13,1% respondentów stosujących bierny styl kierowania zapewniło o używaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Wartość 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 8,2% osób badanych preferujących bierny styl kierowania. Kolejna wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 6,6% przedstawicieli biernego stylu kierowania. Reprezentanci biernego stylu kierowania w liczbie 4,9% zgłosili używanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 3,3% menedżerów reprezentujących bierny styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,75 (bardzo często tak postępuję). Po 1,6% osób badanych preferujących bierny styl kierowania potwierdziło wykorzystywanie opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,5 (czasem tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez przedstawicieli biernego stylu kierowania. Respondenci z tej grupy, podobnie jak w innych, raczej rzadko stosują opisywaną strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi, jednak zakwalifikowały się tutaj osoby, które bardzo często stosują „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" dla doraźnego złagodzenia przykrych emocji, które mogą być spowodowane frustracją, wynikającą z niemożności wykorzystywania własnych umiejętności menedżerskich i konieczności dostosowania się do mało produktywnego funkcjonowania w przedsiębiorstwie wbrew sobie. Zdecydowana większość respondentów zapewniła o posługiwaniu się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję).

Niezwykle przydatną umiejętnością jest stosowanie poczucia humoru do łagodzenia przykrych emocji. Niewiele osób potrafi posługiwać się tą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi (tab. 16).

Ponad połowa (55,6%) reprezentantów **realizacyjnego stylu kierowania** zadeklarowała posługiwanie się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejna wartość częstości wykorzystywania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi była potwierdzona przez 33,3% osób badanych stosujących realizacyjny styl kierowania. Respondenci preferujący realizacyjny styl kierowania w liczbie 11,1% zgłosili stosowanie opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Pozostałe wartości częstości używania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" nie były zgłaszane przez osoby ankietowane stosujące realizacyjny styl kierowania. Niezwykle zadziwiającym jest fakt, iż reprezentanci tego stylu kierowania tak rzadko stosują strategię „poczucie humoru" dla złagodzenia przykrych emocji.

Tabela 16. Podział osób badanych ze względu na wartości częstości stosowania sposobu/ strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi: poczucie humoru i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Poczucie humoru**													**Razem**
	1,0	**1,25**	**1,5**	**1,75**	**2,0**	**2,25**	**2,5**	**2,75**	**3,0**	**3,25**	**3,5**	**3,75**	**4,0**	
Realizacyjny	11,1	33,3	**55,6**	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Kompromisowy	21,5	0,0	**64,3**	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	0,0	0,0	7,1	0,0	0,0	100,0
Autokratyczno--życzliwy	**63,3**	6,7	3,3	10,0	6,7	6,7	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autokratyczny	**55,6**	0,0	3,7	18,5	11,1	3,7	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Promocyjny	22,2	**31,1**	2,2	13,3	17,8	2,2	4,5	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Altruistyczny	17,9	**51,2**	10,3	10,3	5,1	2,6	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Biurokratyczny	**31,8**	20,5	15,9	9,1	13,6	2,3	2,3	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Bierny	**24,6**	11,5	8,2	16,4	16,4	4,9	9,9	1,6	4,9	1,6	0,0	0,0	0,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	30,6	***20,9***	***13,7***	***11,5***	***11,2***	***3,2***	***4,3***	***2,2***	***1,8***	***0,3***	***0,3***	***0,0***	***0,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Menedżerowie posługujący się **kompromisowym stylem kierowania** w liczbie 64,3% zadeklarowali stosowanie strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Kolejne 21,5% respondentów posługujących się kompromisowym stylem kierowania zgłosiło wykorzystywanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 7,1% osób badanych reprezentujących kompromisowy styl kierowania zapewniło o stosowaniu opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,5 (bardzo często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości wykorzystywania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" nie były deklarowane przez osoby stosujące kompromisowy styl kierowania.

Ponad połowa (63,3%) respondentów preferujących **autokratyczno--życzliwy styl kierowania** zadeklarowała posługiwanie się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 10,0% osób badanych reprezentujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianym sposo-

bem zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję). Po 6,7% ankietowanych osób stosujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania zapewniło o posługiwaniu się strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartościach 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) i 2,0 oraz 2,25 (obie wartości oznaczają rzadko tak postępuję). Dwie grupy po 3,3% reprezentantów autokratyczno-życzliwego stylu kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,75 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" nie były reprezentowane przez osoby deklarujące stosowanie autokratyczno-życzliwego stylu kierowania.

Ponad połowa (55,6%) osób ankietowanych posługujących się **autokratycznym stylem kierowania** zgłosiła wykorzystywanie strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości używania wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 18,5% respondentów stosujących autokratyczny styl kierowania. Następna wartość 2,0 (rzadko tak postępuję) częstości posługiwania się opisywaną strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi została zadeklarowana przez 11,1% osób ankietowanych. Menedżerowie stosujący autokratyczny styl kierowania w liczbie 7,4% zapewnili o wykorzystywaniu sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję). Po 3,7% przedstawicieli autokratycznego stylu kierowania zadeklarowało posługiwanie się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" nie były reprezentowane przez menedżerów posługujących się autokratycznym stylem kierowania.

Osoby ankietowane preferujące **promocyjny styl kierowania** w liczbie 31,1% zapewniły o wykorzystywaniu strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Kolejne 22,2% respondentów stosujących promocyjny styl kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianą strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 2,0 (rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" była deklarowana przez 17,8% osób badanych stosujących promocyjny styl kierowania. Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości używania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 13,3% menedżerów preferujących promocyjny styl kierowania. Kolejne 6,7% respondentów deklarujących stosowanie promocyjnego stylu kierowania potwierdziło posługiwanie się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 2,75 (czasem tak postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 4,5% osób ankietowanych stosujących promocyjny styl kierowania. Po 2,2% przedstawicieli promocyjnego stylu kierowania zgłosiło częstość używania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" o wartościach 1,5 (bardzo rzadko tak

postępuję) i 2,25 (rzadko tak postępuję). Pozostałe częstości wykorzystywania opisywanej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi nie były deklarowane przez osoby ankietowane stosujące promocyjny styl kierowania.

Menedżerowie wykorzystujący **altruistyczny styl kierowania** w 51,2% zgłosili posługiwanie się strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Najniższa wartość (1,0 – prawie nigdy tak nie postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 17,9% reprezentantów altruistycznego stylu kierowania. Po 10,3% przedstawicieli altruistycznego stylu kierowania zapewniło o używaniu wspomnianej strategii zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 1,5 i 1,75 (obie wartości oznaczają bardzo rzadko tak postępuję). Respondenci wykorzystujący altruistyczny styl kierowania w liczbie 5,1% potwierdzili stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 2,0 (rzadko tak postępuję). Po 2,6% osób badanych preferujących altruistyczny styl kierowania zadeklarowało posługiwanie się opisywanym sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości stosowania wspomnianego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez reprezentantów altruistycznego stylu kierowania.

Osoby ankietowane stosujące **biurokratyczny styl kierowania** w liczbie 31,8% zapewniły o wykorzystywaniu strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję) częstości posługiwania się wspomnianym sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 20,5% osób reprezentujących biurokratyczny styl kierowania. Kolejne 15,9% reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania zgłosiło posługiwanie się wspomnianą strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję). Wartość 2,0 (rzadko tak postępuję) częstości używania sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" była deklarowana przez 13,6% osób badanych preferujących biurokratyczny styl kierowania. Wartość 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była reprezentowana przez 9,1% menedżerów. Respondenci stosujący biurokratyczny styl kierowania w liczbie 4,5% zapewnili o wykorzystywaniu sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 3,0 (często tak postępuję). Po 2,3% osób deklarujących stosowanie biurokratycznego stylu kierowania zgłosiło wykorzystywanie opisywanej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 2,5 (czasem tak postępuję). Pozostałe wartości częstości używania opisywanego sposobu radzenia sobie z sytuacjami trudnymi nie były zgłaszane przez respondentów preferujących biurokratyczny styl kierowania.

Najwięcej respondentów (24,6%) posługujących się **biernym stylem kierowania** wykorzystuje strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję). Po 16,4% osób badanych deklarujących posługiwanie się biernym stylem kierowania zgłosiło wykorzystywanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi

z częstością o wartościach 1,75 (bardzo rzadko tak postępuję) i 2,0 (rzadko tak postępuję). Kolejne 11,5% respondentów stosujących bierny styl kierowania używa opisywanego sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi z częstością o wartości 1,25 (prawie nigdy tak nie postępuję). Wartość 2,5 (czasem tak postępuję) częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" była reprezentowana przez 9,9% osób badanych stosujących bierny styl kierowania. Wartość 1,5 (bardzo rzadko tak postępuję) częstości wykorzystywania wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi była deklarowana przez 8,2% osób badanych. Po 4,9% menedżerów wykorzystujących bierny styl kierowania zadeklarowało posługiwanie się sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartościach 2,25 (rzadko tak postępuję) i 3,0 (często tak postępuję). Po 1,6% osób badanych preferujących bierny styl kierowania zgłosiło wykorzystywanie wspomnianej strategii radzenia sobie z sytuacjami trudnymi z częstością o wartościach 2,75 (czasem tak postępuję) i 3,25 (często tak postępuję). Pozostałe wartości częstości posługiwania się sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" nie były deklarowane przez reprezentantów biernego stylu kierowania. Fakt, iż tak niewielu respondentów z tej grupy czasem lub często korzysta ze strategii „poczucie humoru" w celu rozładowania trudnych sytuacji może wynikać z sytuacji społecznej i przekonania, że lepiej nie żartować w pracy, bo może to być źle zrozumiane, jak i z roli społecznej, która w naszym społeczeństwie wyzwala oczekiwanie powagi i stanowczości, a nie poczucia humoru u przełożonego. Najwięcej wszystkich respondentów (30,6%) potwierdziło stosowanie sposobu zmagania się z sytuacjami trudnymi „poczucie humoru" z częstością o wartości 1,0 (prawie nigdy tak nie postępuję).

W kontekście uzyskanych wyników badania należy stwierdzić, że strategie/sposoby zmagania się z sytuacjami trudnymi, wyznaczone na podstawie kwestionariusza COPE były stosowane przez osoby ankietowane z różną częstością. Najczęściej (z częstością o wartości 3 – często tak postępuję) w obliczu trudnej sytuacji respondenci stosowali strategie: „aktywne radzenie sobie" (prawie połowa (48,2%) reprezentantów autokratycznego stylu kierowania wykorzystywała tę strategię rzadziej, z częstością o wartości 2,5 (czasem tak postępuję) od reprezentantów pozostałych stylów kierowania), „planowanie" (ponad połowa osób preferujących kompromisowy i promocyjny styl kierowania prawie zawsze stosuje tę strategię), „poszukiwanie wsparcia instrumentalnego" (ponad połowa (61,5%) reprezentantów altruistycznego stylu kierowania stosuje tę strategię z niższą częstością o wartości 2,5 – czasem tak postępuję), „poszukiwanie wsparcia emocjonalnego", „unikanie konkurencyjnych działań" i „pozytywne przewartościowanie i rozwój" (menedżerowie (61,1%) posługujący się realizacyjnym stylem kierowania stosują ten sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi częściej (3,5 – bardzo często tak postępuję) od innych). Nieco rzadziej (z częstością o wartości 2 – rzadko tak postępuję) badani menedżerowie posługiwali się w obliczu trudnej sytuacji takimi sposobami radzenia sobie, jak: „akceptacja", „powstrzymywanie się od działania", „koncentracja na emocjach i wyładowanie" oraz „odwracanie uwagi" (zdecydowana większość menedżerów preferujących realizacyjny styl kierowania rzadziej (1,5 – bardzo rzadko tak postępuję) stosuje tę strategię). Najrzadziej (z częstością o wartości 1 – prawie

nigdy tak nie postępuję) stosowanymi strategiami radzenia sobie w trudnych sytuacjach były: „zaprzestanie działania", „zaprzeczanie", „zwrot ku religii" (ponad połowa (54,1%) reprezentantów biernego stylu kierowania rzadko (częstość o wartości 2,0 – rzadko tak postępuję) stosuje tę technikę), „zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych" (kilku menedżerów preferujących bierny styl kierowania stosuje tę strategię z częstością o wartościach 3,5 i 3,75 – obie wartości oznaczają bardzo często tak postępuję) i „poczucie humoru", stosowane niezwykle rzadko przez zdecydowaną większość menedżerów reprezentujących każdy z opisywanych stylów kierowania.

Analiza danych dotyczących cech osobowości umożliwiła przedstawienie charakterystyki badanych menedżerów w zakresie reprezentowanych przez nich stylów kierowania i wartości cech osobowości. Pierwszą z opisywanych cech osobowości jest neurotyczność (tab. 17), odzwierciedlająca stopień przystosowania emocjonalnego i podatność na doświadczenie przez człowieka negatywnych emocji wpływających na adaptację jednostki do środowiska, w którym funkcjonuje. Dla menedżerów korzystniejszy jest niski poziom neurotyczności oznaczający stabilność emocjonalną, spokój, wiarę w siebie, umiejętność relaksowania się oraz skuteczne stosowanie strategii ułatwiających zmaganie się z sytuacjami trudnymi bez doświadczania obaw, napięć i rozdrażnienia.

Menedżerowie posługujący się realizacyjnym stylem kierowania uzyskali w skali neurotyczności w 77,8% wyniki o niskiej wartości, w 16,7% o średniej i w 5,5% o wysokiej wartości. Reprezentanci kompromisowego stylu kierowania w opisywanej skali zostali zakwalifikowani do grupy o niskich wynikach w 71,4%, a po 14,3% z nich zostało umieszczonych w grupach o wynikach średnich i wysokich. Przedstawiciele autokratyczno-życzliwego stylu kierowania zostali zakwalifikowani w skali neurotyczności do grupy osób z wynikami średnimi w 66,6% i po 16,7% do grup z wynikami wysokimi i niskimi. Po 37,0% respondentów stosujących autokratyczny styl kierowania uzyskało wyniki w skali osobowości wspomnianej cechy o wartości wysokiej i średniej, natomiast 26,0% menedżerów reprezentujących autokratyczny styl kierowania uzyskało niskie wyniki w skali neurotyczności. Najwięcej (48,9%) osób badanych posługujących się promocyjnym stylem kierowania uzyskało wyniki w opisywanej skali o niskiej wartości, 44,4% menedżerów z tej grupy zakwalifikowano do grupy osób z wynikami średnimi, a 6,7% do grupy z wynikami wysokimi. Reprezentanci altruistycznego stylu kierowania uzyskali najwięcej (46,2%) wyników o średniej wartości, 41,0% reprezentantów tego stylu kierowania zostało umieszczonych w grupie osób o niskich wynikach, a 12,8% o wynikach wysokich. Połowa (50,0%) przedstawicieli biurokratycznego stylu kierowania uzyskała wyniki w skali neurotyczności o wartości średniej, 34,1% o wartości niskiej i 15,9% o wartości wysokiej. Osoby ankietowane wykorzystujące bierny styl kierowania w zdecydowanej większości (63,9%) zostały zakwalifikowane do grupy osób o średnich wynikach w skali neurotyczności, w 23,0% do grupy o niskich wynikach i w 13,1% do grupy o wysokich wynikach. Najwięcej wszystkich respondentów (48,2%) uzyskało wyniki w skali neurotyczności o wartości średniej (tab. 17). Zatem z emocjami najlepiej radzą sobie badani przedstawiciele realizacyjnego i kompromisowego stylu kierowania.

Tabela 17. Podział osób badanych ze względu na wartości cechy osobowości: neurotyczność i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	Wartości cechy osobowości: neurotyczność			Razem
	Wysoka	Średnia	Niska	
Realizacyjny	5,5	16,7	**77,8**	100,0
Kompromisowy	14,3	14,3	**71,4**	100,0
Autokratyczno-życzliwy	16,7	**66,6**	16,7	100,0
Autokratyczny	**37,0**	**37,0**	26,0	100,0
Promocyjny	6,7	44,4	48,9	100,0
Altruistyczny	12,8	**46,2**	41,0	100,0
Biurokratyczny	15,9	**50,0**	34,1	100,0
Bierny	13,1	**63,9**	23,0	100,0
Razem wszyscy respondenci	***14,7***	48,2	***37,1***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Ekstrawersja jest rozumiana jako wymiar jakości i liczba interakcji społecznych oraz poziom aktywności energii oraz zdolności do odczuwania pozytywnych emocji. Dla menedżerów korzystne jest występowanie wysokich wartości w pomiarze tej cechy osobowości (tab. 18). Towarzyskość, energia i wysoki poziom aktywności oraz inne elementy związane z wysokim poziomem tej cechy ułatwiają funkcjonowanie w relacjach społecznych i w zmieniających się warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Osoby ankietowane posługujące się realizacyjnym stylem kierowania uzyskały w skali ekstrawersji wyniki o wartości wysokiej w 61,1%, o wartości średniej w 33,3% i o wartości niskiej w 5,6%. Respondenci preferujący kompromisowy styl kierowania w 71,4% zostali zakwalifikowani do grupy osób o wysokich wynikach, w 21,4% o średnich wynikach i w 7,2% o niskich wynikach w skali ekstrawersji. Osoby badane deklarujące stosowanie autokratyczno-życzliwego stylu kierowania w 60,0% uzyskały wyniki wysokie, w 36,7% wyniki średnie i w 3,3% wyniki niskie w skali ekstrawersji. Reprezentanci autokratycznego stylu kierowania zostali zakwalifikowani do grupy osób o wynikach wysokich w 48,2%, o wynikach średnich w 33,3% i o wynikach niskich w 18,5%. Zdecydowana większość (68,9%) przedstawicieli promocyjnego stylu kierowania w skali ekstrawersji uzyskała wysokie wyniki, 28,9% wyniki średnie i 2,2% wyniki niskie. Ponad połowa (56,4%) menedżerów wykorzystujących altruistyczny styl kierowania uzyskała wysokie wyniki, 33,3% średnie wyniki i 10,3% niskie wyniki. Z kolei 59,1% reprezentantów biuro-

kratycznego stylu kierowania w skali ekstrawersji zostało zakwalifikowanych do grupy osób o wysokich wynikach, 38,6% o średnich wynikach i 2,3% o niskich wynikach. Po 45,9% osób badanych preferujących bierny styl kierowania uzyskało wysokie i średnie wyniki, a 8,2% niskie wyniki. W skali ekstrawersji najwięcej (57,2%) osób badanych uzyskało wysokie wyniki (tab. 18). Można zatem wywnioskować, że z relacjami towarzyskimi i zdolnością do odczuwania pozytywnych emocji najlepiej radzą sobie przedstawiciele kompromisowego i promocyjnego stylu kierowania.

Tabela 18. Podział osób badanych ze względu na wartości cechy osobowości: ekstrawersja i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	**Wartości cechy osobowości: ekstrawersja**			**Razem**
	Wysoka	**Średnia**	**Niska**	
Realizacyjny	**61,1**	33,3	5,6	100,0
Kompromisowy	**71,4**	21,4	7,2	100,0
Autokratyczno--życzliwy	**60,0**	36,7	3,3	100,0
Autokratyczny	**48,2**	33,3	18,5	100,0
Promocyjny	**68,9**	28,9	2,2	100,0
Altruistyczny	**56,4**	33,3	10,3	100,0
Biurokratyczny	**59,1**	38,6	2,3	100,0
Bierny	**45,9**	**45,9**	8,2	100,0
Razem wszyscy respondenci	57,2	***36,0***	***6,8***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Otwartość na doświadczenie jest wymiarem odzwierciedlającym tendencje jednostki do poszukiwania oraz wartościowania własnych doświadczeń w sposób pozytywny, niezmiernie ważnymi elementami tego wymiaru są również: tolerancja wobec nowości i ciekawość poznawcza. Menedżerowie uzyskujący wysokie wartości tej cechy osobowości są zwykle twórczy i niekonwencjonalni w działaniach (tab. 19). Niezależność w podejmowaniu działań wsparta odwagą i bystrością umysłu często umożliwiają dostrzeżenie rozwiązania trudności w sposób niekonwencjonalny, prowadzący do realizacji zamierzonego celu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 19. Podział osób badanych ze względu na wartości cechy osobowości: otwartość na doświadczenie i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	Wartości cechy osobowości: otwartość na doświadczenie			Razem
	Wysoka	Średnia	Niska	
Realizacyjny	**77,8**	5,5	16,7	100,0
Kompromisowy	42,9	**50,0**	7,1	100,0
Autokratyczno--życzliwy	**60,0**	23,3	16,7	100,0
Autokratyczny	37,0	**40,8**	22,2	100,0
Promocyjny	**57,8**	28,9	13,3	100,0
Altruistyczny	**64,1**	25,6	10,3	100,0
Biurokratyczny	20,5	**40,9**	38,6	100,0
Bierny	**41,0**	37,7	21,3	100,0
Razem wszyscy respondenci	47,8	***32,4***	***19,8***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

W skali otwartości na doświadczenie respondenci deklarujący posługiwanie się realizacyjnym stylem kierowania uzyskali w 77,8% wyniki o wysokiej wartości, w 16,7% o niskiej wartości i w 5,5% o średniej wartości. Połowa (50,0%) przedstawicieli kompromisowego stylu kierowania została zakwalifikowana do grupy osób, które uzyskały średnie wyniki, 42,9% menedżerów stosujących kompromisowy styl kierowania uzyskało wyniki wysokie, a 7,1% wyniki niskie. Reprezentanci autokratyczno-życzliwego stylu kierowania uzyskali wyniki o wartości wysokiej w 60,0%, średniej w 23,3% i niskiej w 16,7% skali otwartości na doświadczenie. Osoby ankietowane stosujące autokratyczny styl kierowania uzyskały w 40,8% średnie, w 37,0% wysokie i w 22,2% niskie wyniki w skali otwartości na doświadczenie. Ponad połowa (57,8%) osób ankietowanych wykorzystujących promocyjny styl kierowania w skali otwartości na doświadczenie uzyskała wysokie wyniki, 28,9% respondentów z tej grupy uzyskało średnie i 13,3% niskie wyniki. Menedżerowie posługujący się altruistycznym stylem kierowania w 64,1% zostali zakwalifikowani do grupy osób o wysokich wynikach, w 25,6% o średnich wynikach i w 10,3% o niskich wynikach w skali otwartości na doświadczenie. Osoby badane preferujące biurokratyczny styl kierowania w 40,9% uzyskały wyniki o średniej wartości, w 38,6% o niskiej wartości, a w 20,5% o wysokiej wartości

w skali otwartości na doświadczenie. Reprezentanci biernego stylu kierowania w 41,0% zostali zakwalifikowani do grupy osób o wysokich, w 37,7% do grupy o średnich i w 21,3% do grupy o niskich wynikach w skali otwartości na doświadczenie. Najwięcej (47,8%) wszystkich osób ankietowanych uzyskało wyniki w skali otwartości na doświadczenie o wartości wysokiej (tab. 19). Najbardziej otwarci na doświadczenie, gotowi do podejmowania wyzwań i wartościowania własnych doświadczeń okazali się reprezentanci realizacyjnego i altruistycznego stylu kierowania.

Ugodowość jako cecha osobowości opisuje nastawienie do ludzi. Wymiar ten, uwzględniający zaufanie w stosunku do innych osób, wrażliwość na sprawy osób z otoczenia oraz umiejętność współpracy w zespole i chęć pomocy innym, dla menedżerów najkorzystniej powinien prezentować się w średnich wartościach wyników. Ze względu na współpracę w zespole z różnymi osobami, które indywidualnie odnajdują motywację do wykonywania zadań i ze względu na własne cechy osobowościowe w różny sposób uciekają się do prób manipulacji przełożonym, menedżerowie powinni mieć ograniczone zaufanie i wrażliwość na sprawy innych w stosunku do swoich podwładnych (tab. 20).

Respondenci posługujący się realizacyjnym stylem kierowania w 61,1% uzyskali wyniki na średnim poziomie, w 27,8% na wysokim poziomie i w 11,1% na niskim poziomie wartości skali ugodowości. Przedstawiciele kompromisowego stylu kierowania w 57,2% uzyskali wyniki średnie w skali ugodowości, a po 21,4% reprezentantów kompromisowego stylu kierowania uzyskało wyniki wysokie i niskie. Menedżerowie stosujący autokratyczno-życzliwy styl kierowania w zdecydowanej większości (73,4%) uzyskali wyniki o średniej wartości w skali ugodowości. Po 13,3% osób badanych preferujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania uzyskało wyniki na poziomie wartości wysokim i niskim. Osoby ankietowane wykorzystujące autokratyczny styl kierowania w skali ugodowości w 51,9% uzyskały wyniki średnie, w 29,6% wyniki wysokie i w 18,5% wyniki niskie. Reprezentanci promocyjnego stylu kierowania w skali ugodowości w 53,3% zostali zakwalifikowani do grupy osób o wysokich wynikach. Przedstawiciele promocyjnego stylu kierowania w 42,2% uzyskali wyniki o średniej wartości, a w 4,5% wyniki o niskiej wartości w skali ugodowości. W skali ugodowości osoby badane preferujące altruistyczny styl kierowania w 53,8% uzyskały wyniki średnie, w 35,9% wyniki wysokie i w 10,3% wyniki niskie. Menedżerowie reprezentujący biurokratyczny styl kierowania w 72,7% uzyskali wyniki średnie, w 18,2% wysokie wyniki i w 9,1% niskie wyniki w skali ugodowości. Osoby badane posługujące się biernym stylem kierowania uzyskały wyniki średnie w 44,3%, wysokie w 34,4% i niskie w 21,3% w skali ugodowości. Ponad połowa wszystkich respondentów uzyskała wyniki w skali ugodowości o wartości średniej (tab. 20). Jak z przeprowadzonych rozważań wynika, najlepsze rezultaty uzyskują menedżerowie osiągający w tej skali średnie wyniki. Przedstawicielami, którzy najlepiej reprezentują to założenie są respondenci stosujący autokratyczno-życzliwy i biurokratyczny styl kierowania.

Tabela 20. Podział osób badanych ze względu na wartości cechy osobowości: ugodowość i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	Wartości cechy osobowości: ugodowość			Razem
	Wysoka	Średnia	Niska	
Realizacyjny	27,8	**61,1**	11,1	100,0
Kompromisowy	21,4	**57,2**	21,4	100,0
Autokratyczno--życzliwy	13,3	**73,4**	13,3	100,0
Autokratyczny	29,6	**51,9**	18,5	100,0
Promocyjny	**53,3**	42,2	4,5	100,0
Altruistyczny	35,9	**53,8**	10,3	100,0
Biurokratyczny	18,2	**72,7**	9,1	100,0
Bierny	34,4	**44,3**	21,3	100,0
Razem wszyscy respondenci	***31,3***	55,4	***13,3***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Ostatnią z prezentowanych cech osobowości jest sumienność, która odzwierciedla stopień zorganizowania, wytrwałości oraz motywacji do wykonywania działań skierowanych na konkretny cel (tab. 21). Wysokie wyniki uzyskane w tym wymiarze świadczą również o skrupulatności, poczuciu odpowiedzialności i zdyscyplinowaniu oraz rozwadze. U menedżerów z bardzo wysokimi wynikami w tej skali może pojawiać się pedantyzm i pracoholizm, które często prowadzą do podejmowania zbyt wielu obowiązków i szybkiego wypalenia zawodowego. Optymalne dla przełożonych jest występowanie średnich i wysokich, lecz nie najwyższych wyników w opisywanym wymiarze sumienności.

Osoby ankietowane wykorzystujące realizacyjny styl kierowania uzyskały wyniki w skali sumienności o wartości wysokiej w liczbie 77,8%, o wartości średniej w liczbie 22,2%, żaden z reprezentantów tego stylu kierowania nie uzyskał niskiego wyniku w tej skali. W skali sumienności zdecydowana większość (64,3%) respondentów posługujących się kompromisowym stylem kierowania uzyskała wyniki o wartości wysokiej. Przedstawiciele kompromisowego stylu kierowania w liczbie 28,6% uzyskali wyniki o wartości średniej, a 7,1% reprezentantów tej grupy uzyskało wynik o wartości niskiej w skali sumienności. Ponad połowa (53,3%) osób badanych preferujących autokratyczno-życzliwy styl

kierowania uzyskała wyniki w skali sumienności o wartości wysokiej. Pozostałe 46,7% menedżerów wykorzystujących autokratyczno-życzliwy styl kierowania uzyskało wyniki średnie w skali sumienności. Reprezentanci autokratycznego stylu kierowania w liczbie 55,6% zostali zakwalifikowani do grupy osób o średnich wynikach w skali sumienności. Kolejne 37,0% osób badanych stosujących autokratyczny styl kierowania uzyskało wysoki wynik, a 7,4% niski wynik w skali sumienności. Osoby ankietowane posługujące się promocyjnym stylem kierowania zostały zakwalifikowane w 71,1% do grupy osób o wysokich wynikach w skali sumienności, w 24,5% do grupy o średnich wynikach i w 4,4% do grupy o niskich wynikach. Przedstawiciele altruistycznego stylu kierowania w skali sumienności w 64,1% uzyskali wyniki wysokie, w 33,3% wyniki średnie i w 2,6% wyniki niskie. Połowa (50,0%) reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania uzyskała wyniki wysokie w skali sumienności, w 45,5% wyniki średnie i w 4,5% wyniki niskie. Menedżerowie wykorzystujący bierny styl kierowania w 54,1% uzyskali wyniki wysokie, w 41,0% wyniki średnie i w 4,9% wyniki niskie w skali sumienności. W skali sumienności ponad połowa (57,9%) wszystkich osób ankietowanych uzyskała wyniki o wartości wysokiej (tab. 21).

Tabela 21. Podział osób badanych ze względu na wartości cechy osobowości: sumienność i style kierowania według teorii W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	Wartości cechy osobowości: sumienność			Razem
	Wysoka	Średnia	Niska	
Realizacyjny	**77,8**	22,2	0,0	100,0
Kompromisowy	**64,3**	28,6	7,1	100,0
Autokratyczno-życzliwy	**53,3**	46,7	0,0	100,0
Autokratyczny	37,0	**55,6**	7,4	100,0
Promocyjny	**71,1**	24,5	4,4	100,0
Altruistyczny	**64,1**	33,3	2,6	100,0
Biurokratyczny	**50,0**	45,5	4,5	100,0
Bierny	**54,1**	41,0	4,9	100,0
Razem wszyscy respondenci	57,9	***38,1***	***4,0***	100,0

Najwyższa wartość w danym stylu kierowania

Wartości wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Najwyższa wartość wyników cech osobowości wszystkich respondentów

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

W wymiarze sumienności korzystniejsze dla menedżerów jest uzyskanie wyników na poziomie średnim bez obaw o zaniedbania i stany chorobowe w postaci chociażby pracoholizmu i pedantyzmu. Przedstawicielami najliczniej reprezentującymi tę tezę są respondenci stosujący autokratyczno-życzliwy i biurokratyczny styl kierowania. Jak można było się spodziewać, wśród reprezentantów realistycznego stylu kierowania zdecydowana większość menedżerów wykazuje dużą sumienność, gdyż jest to cecha niezbędna do właściwego ogarnięcia wszystkich spraw i zadań w przedsiębiorstwie. Zaskakującym może być fakt, iż wśród reprezentantów biurokratycznego stylu kierowania znalazło się tak wielu menedżerów ze średnimi i niskimi wynikami w tej skali. Po przedstawicielach tego stylu kierowania należałoby się spodziewać wysokich wyników w tej skali. Ciekawym jest również fakt, iż osoby posługujące się autokratycznym i autokratyczno-życzliwym stylem kierowania reprezentują w znacznej liczbie średnie wyniki w skali sumienności. Fakt ten w zasadzie nie dziwi, gdyż oni mają osoby do sumiennego wykonywania zadań, jednak wysoka sumienność ułatwiłaby im egzekwowanie od właściwych osób ich obowiązków.

Przeprowadzone badania dowiodły, że niektóre cechy osobowości badane z wykorzystaniem kwestionariusza NEO-FFI występują z różnym nasileniem u reprezentantów poszczególnych stylów kierowania. Wynik w skali neurotyczności u większości osób ankietowanych był na poziomie średnim. Jednak zdecydowana większość osób preferujących realizacyjny i kompromisowy styl kierowania uzyskała wyniki w tej skali na niskim poziomie. Menedżerowie stosujący autokratyczny styl kierowania w 1/3 uzyskali wysokie wyniki w skali neurotyczności. W skali ekstrawersji większość reprezentantów wszystkich stylów kierowania uzyskała wyniki o średniej wartości. Większość respondentów osiągnęła wysokie wyniki w skali otwartości na doświadczenie, jednak reprezentanci kompromisowego stylu kierowania (50,0%) oraz autokratycznego i biurokratycznego stylu kierowania (po około 40,0%) uzyskali w sporej liczbie wyniki o średniej wartości. W skali ugodowości ponad połowa badanych menedżerów uzyskała wyniki o średniej wartości. Tylko około połowy reprezentantów promocyjnego stylu kierowania uzyskało wysokie wyniki w tej skali. W skali sumienności tylko reprezentanci autokratycznego stylu kierowania uzyskali w większości wyniki na poziomie średnim. Przedstawiciele pozostałych stylów kierowania najczęściej uzyskiwali wyniki o wysokiej wartości.

5.2. Modele zależności badanych zmiennych, powstałe za pomocą regresji krokowej postępującej

W podrozdziale przedstawiono modele regresji krokowej postępującej zmiennych zależnych w postaci strategii/sposobów zmagania się z sytuacjami trudnymi wyznaczonymi za pomocą kwestionariusza COPE oraz zmiennych niezależnych w postaci stylów kierowania wyznaczonych na podstawie teorii W.J. Reddina i cech demograficznych z uwzględnieniem zmiennych pośredniczących w postaci cech osobowości wyznaczonych za pomocą kwestionariusza NEO-FFI.

W badanej zbiorowości menedżerów współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej wykształcenie i wynosi -0,098725. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,25307, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 108,1214, możliwa jest pomyłka średnio o 35,38676. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają średnie dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 28% (R^2 = 0,28408532 i poprawione R^2 = 0,26823481) zależności między strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi aktywne radzenie sobie a wykształceniem. Średni wpływ zmiennej niezależnej na sposób radzenia sobie z sytuacją trudną aktywne radzenie sobie potwierdza średnia wartość B, wynosząca -0,4814 (tab. 22).

Tabela 22. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: Aktywne Radzenie Sobie i zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone na podstawie teorii W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,28408532

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(271)	Poziom p
W. wolny			108,1214	35,38676	3,05542	0,002472
Biurokratyczny styl kierowania	0,431327	0,056361	2,7332	0,35714	7,65300	0,000000
Autokratyczny styl kierowania	0,381316	0,055470	2,9782	0,43324	6,87428	0,000000
Sumienność	0,104473	0,052678	0,4222	0,21287	1,98325	0,048349
Wykształcenie	-0,098725	0,051896	-0,4814	0,25307	-1,90236	0,058184
Bierny styl kierowania	0,099308	0,057224	0,5550	0,31980	1,73542	0,083803
Altruistyczny styl kierowania	0,062764	0,055684	0,4180	0,37084	1,12715	0,260674

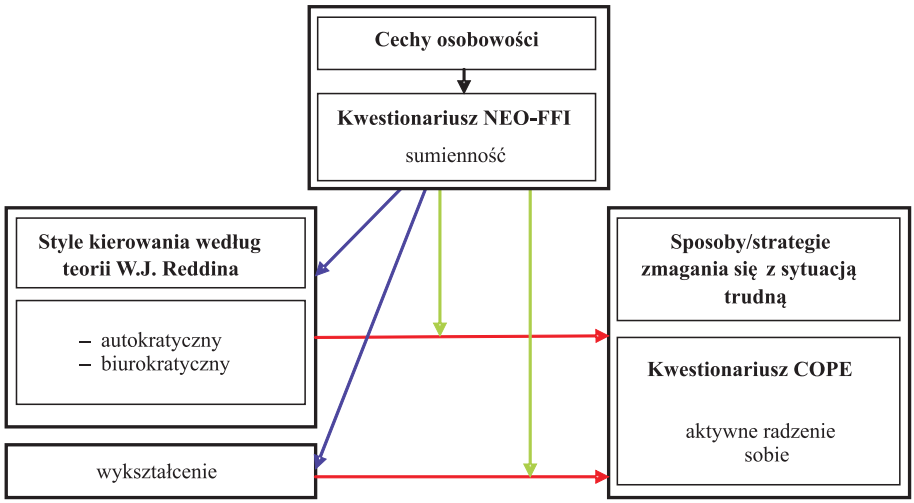
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Do modelu ze zmienną zależną aktywne radzenie sobie wprowadzono pięć zmiennych niezależnych i jedną zmienną pośredniczącą. Tylko trzy zmienne niezależne: biurokratyczny styl kierowania, autokratyczny styl kierowania i wykształcenie oraz zmienna pośrednicząca: sumienność są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 38,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennej pośredniczącej podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne i zmienna pośrednicząca istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 12% (R^2 = 0,121017) w pierwszym kroku i około 27% (R^2 = 0,275113) w czwartym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 28% (R^2= 0,284085) (tab. 23, rys. 7).

Tabela 23. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: aktywne radzenie sobie i istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}28408532$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Biurokratyczny styl kierowania	1	0,347875	0,121017	0,121017	37,99921	0,000000	1
Autokratyczny styl kierowania	2	0,499880	0,249880	0,128863	47,24209	0,000000	2
Sumienność	3	0,514698	0,264914	0,015034	5,60394	0,018615	3
Wykształcenie	4	0,524512	0,275113	0,010199	3,84110	0,051028	4
Bierny styl kierowania	5	0,529839	0,280729	0,005616	2,12376	0,146183	5
Altruistyczny styl kierowania	6	0,532997	0,284085	0,003356	1,27048	0,260674	6

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 7. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej aktywne radzenie sobie
Źródło: badania własne.

W zbiorowości osób ankietowanych współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej wykształcenie i wynosi -0,138431. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,29341, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 77,55347, możliwa jest pomyłka średnio o 48,48913. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 10% ($R^2 = 0{,}10431132$ i poprawione $R^2 = 0{,}07767373$) zależności między sposobem radzenia sobie z sytuacjami trud-

nymi planowanie a wykształceniem. Średni wpływ zmiennej niezależnej na strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza średnia wartość B, wynosząca -0,68889 (tab. 24).

Tabela 24. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: planowanie oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone na podstawie teorii W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}10431132$

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(269)	Poziom p
W. wolny			77,55347	48,48913	1,59940	0,110906
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	0,119286	0,062735	0,11119	0,05848	1,90144	0,058313
Wykształcenie	-0,138431	0,058960	-0,68889	0,29341	-2,34788	0,019605
Lata pracy	0,134879	0,064375	0,29137	0,13906	2,09522	0,037086
Promocyjny styl kierowania	-0,105028	0,061709	-0,67302	0,39543	-1,70199	0,089913
Kompromisowy styl kierowania	-0,097241	0,059388	-1,04951	0,64096	-1,63740	0,102717
Lata pracy na stanowisku menedżera	-0,095971	0,063385	-0,11657	0,07699	-1,51409	0,131177
Sumienność	0,090361	0,058930	0,37264	0,24302	1,53334	0,126366
Otwartość na doświadczenie	0,085644	0,058539	0,28425	0,19429	1,46303	0,144625

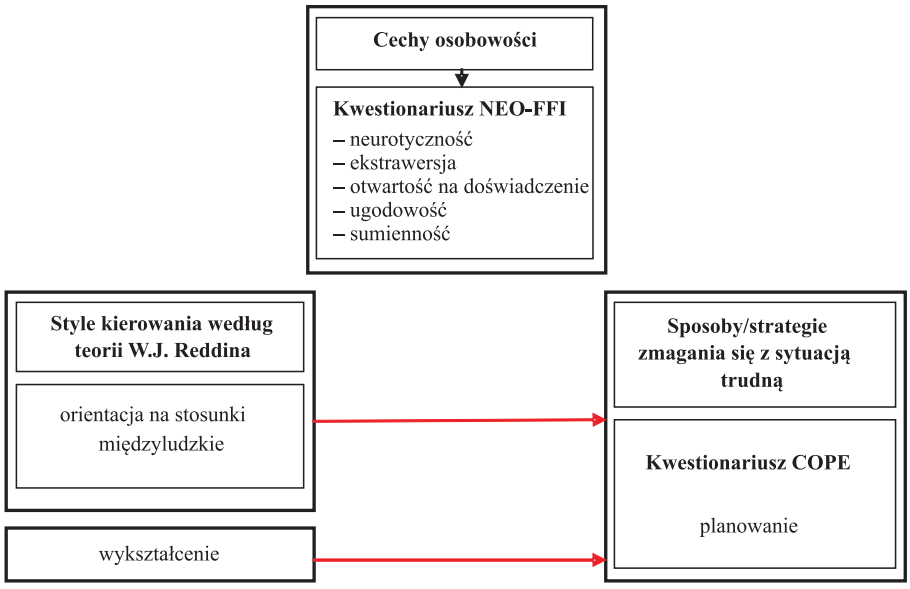
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Do modelu ze zmienną zależną planowanie wprowadzono sześć zmiennych niezależnych i dwie zmienne pośredniczące. Tylko dwie zmienne niezależne są istotne: orientacja na stosunki międzyludzkie według teorii W.J. Reddina i wykształcenie. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 9,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 2% ($R^2 = 0{,}028540$) w pierwszym kroku i około 5% ($R^2 = 0{,}054507$) w drugim, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 10% ($R^2 = 0{,}104311$) (tab. 25, rys. 8).

Tabela 25. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: planowanie i istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}10431132$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	1	0,168938	0,028540	0,028540	8,108501	0,004737	1
Wykształcenie	2	0,233467	0,054507	0,025967	7,552559	0,006389	2
Lata pracy	3	0,254898	0,064973	0,010466	3,066911	0,081020	3
Promocyjny styl kierowania	4	0,272191	0,074088	0,009115	2,687514	0,102289	4
Kompromisowy styl kierowania	5	0,287841	0,082853	0,008765	2,599345	0,108068	5
Lata pracy na stanowisku menedżera	6	0,300097	0,090058	0,007206	2,145980	0,144103	6
Sumienność	7	0,311744	0,097184	0,007126	2,131145	0,145495	7
Otwartość na doświadczenie	8	0,322973	0,104311	0,007127	2,140469	0,144625	8

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 8. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej planowanie
Źródło: badania własne

W badanej zbiorowości respondentów współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej pośredniczącej sumienność i wynosi -0,106256. Szacując parametr kie-

runkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,34102, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 72,21091, możliwa jest pomyłka średnio o 62,47715. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 6% (R^2 =0,06408242 i poprawione R^2 = 0,03265236) zależności między sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi poszukiwanie wsparcia instrumentalnego a cechą osobowości sumienność. Średni wpływ zmiennej pośredniczącej na typ strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi potwierdza średnia wartość B, wynosząca -0,6393 (tab. 26).

Tabela 26. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: poszukiwanie wsparcia instrumentalnego oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 =0,06408242

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(268)	poziom p
W. wolny			72,21091	62,47715	1,15580	0,248794
Altruistyczny styl kierowania	0,144693	0,062644	1,32590	0,57404	2,30976	0,021662
Lata pracy	0,109474	0,059777	0,31886	0,17411	1,83136	0,068157
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	0,092357	0,064717	0,11608	0,08134	1,42709	0,154718
Ugodowość	0,106703	0,060222	0,37757	0,21310	1,77183	0,077559
Sumienność	-0,106256	0,061331	-0,59081	0,34102	-1,73250	0,084335
Kompromisowy styl kierowania	0,065884	0,060874	0,95876	0,88585	1,08230	0,280092
Otwartość na doświadczenie	-0,069469	0,060551	-0,31087	0,27096	-1,14728	0,252290
Płeć	0,064213	0,059652	0,40896	0,37991	1,07647	0,282686
Realizacyjny styl kierowania	-0,063515	0,061987	-0,82139	0,80163	-1,02465	0,306451

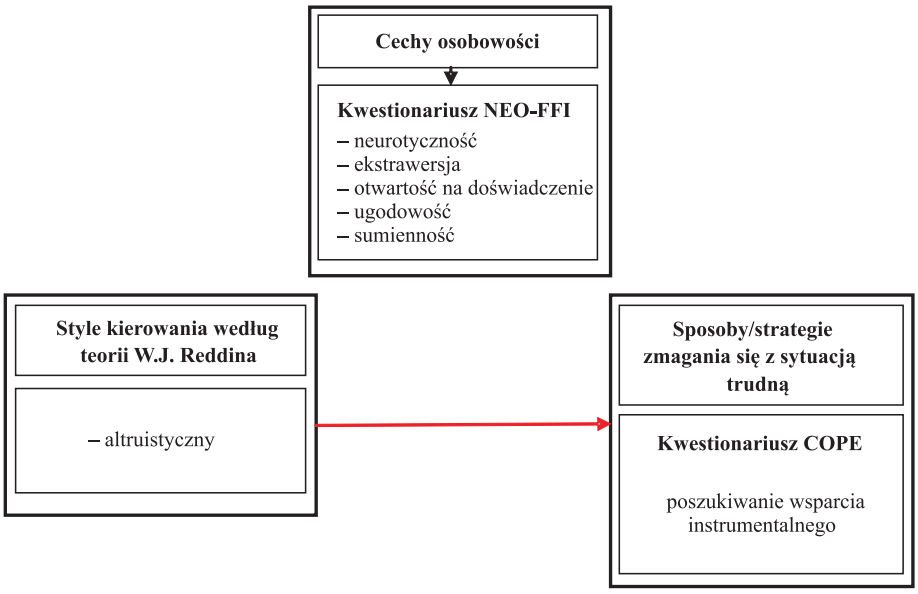
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Do modelu ze zmienną zależną poszukiwanie wsparcia instrumentalnego wprowadzono sześć zmiennych niezależnych i trzy zmienne pośredniczące. Tylko jedna zmienna niezależna jest istotna: altruistyczny styl kierowania. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 5,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienna niezależna istotna w tym modelu wyjaśnia go w małym stopniu, około 1% (R^2 = 0,017121) w pierwszym kroku, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 6% (R^2 = 0,064082) (tab. 27, rys. 9).

Tabela 27. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: poszukiwanie wsparcia instrumentalnego oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}06408242$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Altruistyczny styl kierowania	1	0,130846	0,017121	0,017121	4,807649	0,029168	1
Lata pracy	2	0,160316	0,025701	0,008581	2,421884	0,120801	2
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	3	0,182467	0,033294	0,007593	2,152143	0,143518	3
Ugodowość	4	0,201583	0,040636	0,007341	2,089063	0,149504	4
Sumienność	5	0,220321	0,048541	0,007906	2,260098	0,133906	5
Kompromisowy styl kierowania	6	0,229143	0,052507	0,003965	1,134090	0,287853	6
Otwartość na doświadczenie	7	0,238198	0,056738	0,004232	1,211320	0,272051	7
Płeć	8	0,245796	0,060416	0,003678	1,052860	0,305771	8
Realizacyjny styl kierowania	9	0,253145	0,064082	0,003667	1,049912	0,306451	9

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 9. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej poszukiwanie wsparcia instrumentalnego
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości osób ankietowanych współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej pochodzenie i wynosi -0,178107. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,21328, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 137,7592, możliwa jest pomyłka średnio o 38,26226. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 11% (R^2 = 0,11406697 i poprawione R^2 = 0,08431549) zależności między strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi poszukiwanie wsparcia emocjonalnego a pochodzeniem. Średni wpływ zmiennej niezależnej na sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza średnia wartość B, wynosząca -0,6469 (tab. 28).

Tabela 28. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: poszukiwanie wsparcia emocjonalnego oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,11406697

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(268)	Poziom p
W. wolny			137,7592	38,26226	3,60039	0,000378
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	0,175065	0,064366	0,2083	0,07659	2,71983	0,006958
Pochodzenie	-0,178107	0,058723	-0,6469	0,21328	-3,03301	0,002659
Bierny styl kierowania	0,220432	0,071724	1,6048	0,52216	3,07333	0,002335
Wiek	0,117678	0,058133	0,2933	0,14487	2,02427	0,043934
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	-0,127499	0,067719	-0,1719	0,09130	-1,88277	0,060815
Autokratyczny styl kierowania	0,090934	0,064026	0,9252	0,65144	1,42025	0,156697
Kompromisowy styl kierowania	0,069550	0,059380	0,9582	0,81810	1,17127	0,242530
Neurotyczność	-0,073882	0,060664	-0,2429	0,19942	-1,21789	0,224335
Ugodowość	0,068145	0,058661	0,2283	0,19652	1,16168	0,246398

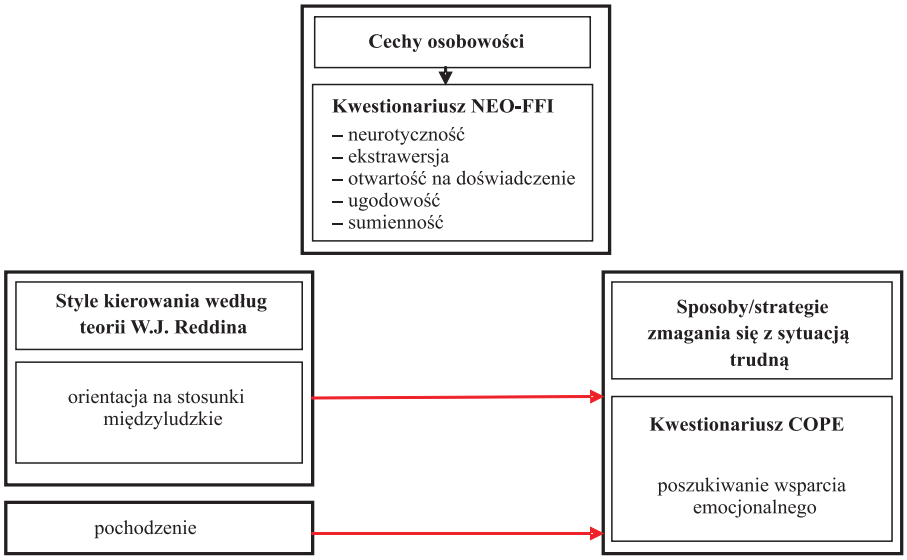
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Do modelu ze zmienną zależną poszukiwanie wsparcia emocjonalnego wprowadzono siedem zmiennych niezależnych i dwie zmienne pośredniczące. Tylko dwie zmienne niezależne są istotne: orientacja na stosunki międzyludzkie według teorii W.J. Reddina i pochodzenie. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 10,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 3% (R^2 = 0,034929) w pierwszym kroku i około 6% (R^2 = 0,064178) w drugim, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 11% (R^2 = 0,114067) (tab. 29, rys. 10).

Tabela 29. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: poszukiwanie wsparcia emocjonalnego oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}11406697$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	1	0,186893	0,034929	0,034929	9,989296	0,001750	1
Pochodzenie	2	0,253335	0,064178	0,029249	8,595241	0,003654	2
Bierny styl kierowania	3	0,274782	0,075505	0,011327	3,357069	0,068002	3
Wiek	4	0,294448	0,086700	0,011194	3,346179	0,068452	4
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	5	0,306555	0,093976	0,007276	2,184436	0,140569	5
Autokratyczny styl kierowania	6	0,315710	0,099673	0,005697	1,714752	0,191479	6
Kompromisowy styl kierowania	7	0,325580	0,106002	0,006329	1,911506	0,167939	7
Neurotyczność	8	0,331068	0,109606	0,003604	1,088754	0,297684	8
Ugodowość	9	0,337738	0,114067	0,004461	1,349508	0,246398	9

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 10. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej poszukiwanie wsparcia emocjonalnego
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości kierowników współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej autokratyczno-życzliwy styl kierowania i wynosi -0,194826. Szacując parametr kierunkowy możliwa jest pomyłka średnio o 0,65315, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 53,61509, możliwa jest pomyłka średnio o 32,77184. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 18% (R^2 = 0,18536492 i poprawione R^2 = 0,15167700) zależności między sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi unikanie konkurencyjnych działań a autokratyczno-życzliwym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, wynosząca -1,85162 (tab. 30).

Tabela 30. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: unikanie konkurencyjnych działań oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,18536492

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(266)	Poziom p
W. wolny			53,61509	32,77184	1,63601	0,103020
Altruistyczny styl kierowania	0,249933	0,060665	2,12219	0,51511	4,11987	0,000051
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	-0,194826	0,068724	-1,85162	0,65315	-2,83492	0,004936
Orientacja na zadania wg teorii W.J. Reddina	-0,067939	0,070951	-0,09747	0,10179	-0,95755	0,339161
Sumienność	0,128048	0,057568	0,65973	0,29660	2,22427	0,026970
Biurokratyczny styl kierowania	-0,092845	0,063886	-0,75009	0,51614	-1,45328	0,147326
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	-0,096720	0,061776	-0,12763	0,08152	-1,56566	0,118617
Wiek	0,130038	0,064783	0,31716	0,15801	2,00729	0,045731
Lata pracy na stanowisku menedżera	-0,091686	0,064913	-0,13913	0,09850	-1,41243	0,158992
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	-0,093750	0,063246	-0,10918	0,07366	-1,48230	0,139443
Autokratyczny styl kierowania	0,107489	0,066396	1,07038	0,66117	1,61891	0,106651
Realizacyjny styl kierowania	0,090979	0,065015	1,09021	0,77908	1,39935	0,162874

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

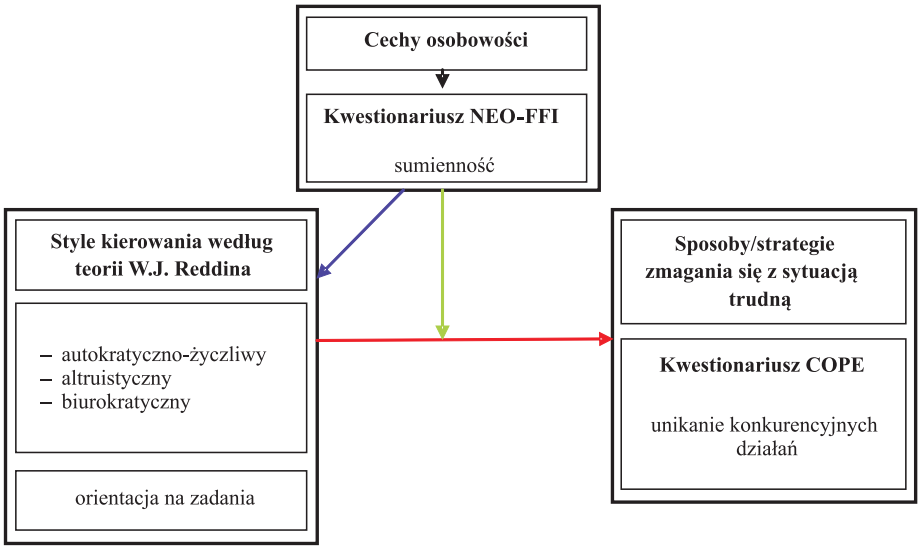
Do modelu ze zmienną zależną unikanie konkurencyjnych działań wprowadzono dziesięć zmiennych niezależnych i jedną zmienną pośredniczącą. Tylko czte-

ry zmienne niezależne: altruistyczny styl kierowania, autokratyczno-życzliwy styl kierowania, orientacja na zadania według teorii W.J. Reddina i biurokratyczny styl kierowania oraz zmienna pośrednicząca: sumienność są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 23,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne i zmienna pośrednicząca istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 7% (R^2 =0,076903) w pierwszym kroku i około 14% (R^2 = 0,147582) w piątym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 18% (R^2 = 0,185365) (tab. 31, rys. 11).

Tabela 31. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: unikanie konkurencyjnych działań oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2= 0,18536492

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Altruistyczny styl kierowania	1	0,277315	0,076903	0,076903	22,99361	0,000003	1
Autokratyczno--życzliwy styl kierowania	2	0,321524	0,103378	0,026475	8,11992	0,004709	2
Orientacja na zadania wg teorii W.J. Reddina	3	0,347557	0,120796	0,017418	5,42822	0,020540	3
Sumienność	4	0,367330	0,134932	0,014136	4,46097	0,035586	4
Biurokratyczny styl kierowania	5	0,384164	0,147582	0,012650	4,03654	0,045513	5
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	6	0,397133	0,157715	0,010133	3,26023	0,072089	6
Wiek	7	0,405364	0,164320	0,006605	2,13414	0,145214	7
Lata pracy na stanowisku menedżera	8	0,411604	0,169418	0,005098	1,65112	0,199912	8
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	9	0,417331	0,174165	0,004747	1,54037	0,215647	9
Autokratyczny styl kierowania	10	0,423519	0,179368	0,005203	1,69290	0,194341	10
Realizacyjny styl kierowania	11	0,430540	0,185365	0,005997	1,95817	0,162874	11

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 11. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej unikanie konkurencyjnych działań
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości menedżerów współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej promocyjny styl kierowania i wynosi -0,270496. Szacując parametr kierunkowy możliwa jest pomyłka średnio o 0,60497, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 107,6715, możliwa jest pomyłka średnio o 74,88816. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 17% (R2 = 0,16956302 i poprawione R2 = 0,14486601) zależności między strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi zwrot ku religii a promocyjnym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, wynosząca -2,7440 (tab. 32).

Do modelu ze zmienną zależną zwrot ku religii wprowadzono sześć zmiennych niezależnych i dwie zmienne pośredniczące. Tylko cztery zmienne niezależne są istotne: promocyjny styl kierowania, autokratyczno-życzliwy styl kierowania, wykształcenie i płeć. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 26,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 8% (R^2 = 0,083110) w pierwszym kroku i około 15% (R^2 = 0,147913) w czwartym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 17% (R^2 = 0,169563) (tab. 33, rys. 12).

Tabela 32. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zwrot ku religii oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone na podstawie teorii W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}16956302$

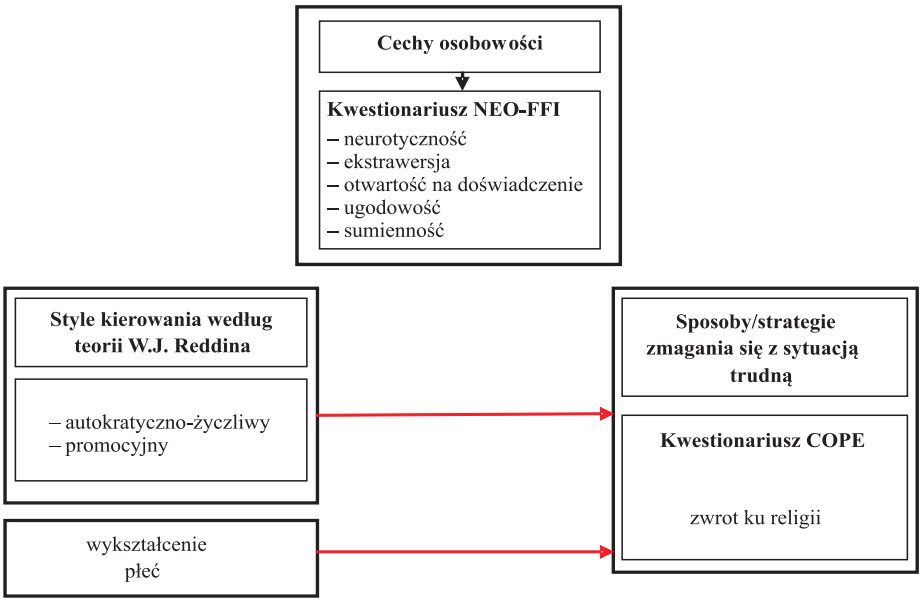
N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(269)	Poziom p
W. wolny			107,6715	74,88816	1,43776	0,151663
Promocyjny styl kierowania	-0,270496	0,059637	-2,7440	0,60497	-4,53573	0,000009
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	-0,171287	0,058478	-2,0627	0,70422	-2,92910	0,003691
Wykształcenie	-0,105098	0,056136	-0,8280	0,44224	-1,87221	0,062262
Płeć	0,099522	0,056764	0,7442	0,42447	1,75325	0,080698
Bierny styl kierowania	0,101599	0,059493	0,9173	0,53712	1,70775	0,088836
Otwartość na doświadczenie	-0,081159	0,055920	-0,4264	0,29381	-1,45136	0,147846
Wiek	0,074740	0,056098	0,2310	0,17337	1,33231	0,183886
Ugodowość	0,063304	0,057250	0,2630	0,23785	1,10575	0,269821

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Tabela 33. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zwrot ku religii oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}16956302$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Promocyjny styl kierowania	1	0,288289	0,083110	0,083110	25,01768	0,000001	1
Autokratyczno--życzliwy styl kierowania	2	0,349150	0,121906	0,038796	12,14994	0,000571	2
Wykształcenie	3	0,367894	0,135346	0,013440	4,25903	0,039984	3
Płeć	4	0,384595	0,147913	0,012567	4,02634	0,045781	4
Bierny styl kierowania	5	0,393152	0,154568	0,006655	2,14121	0,144543	5
Otwartość na doświadczenie	6	0,400162	0,160130	0,005562	1,79456	0,181494	6
Wiek	7	0,407171	0,165788	0,005658	1,83140	0,177094	7
Ugodowość	8	0,411780	0,169563	0,003775	1,22269	0,269821	8

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 12. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej zwrot ku religii
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości respondentów współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej promocyjny styl kierowania i wynosi -0,299315. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,36622, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 129,4789, możliwa jest pomyłka średnio o 41,24059. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 22% (R^2 = 0,22283536 i poprawione R^2 = 0,20268664) zależności między strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi pozytywne przewartościowanie i rozwój a promocyjnym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, która wynosi -1,9902 (tab. 34).

Do modelu ze zmienną zależną pozytywne przewartościowanie i rozwój wprowadzono sześć zmiennych niezależnych i jedną zmienną pośredniczącą. Tylko cztery zmienne niezależne: promocyjny styl kierowania, kompromisowy styl kierowania, autokratyczny styl kierowania i pochodzenie oraz jedna zmienna pośrednicząca: ekstrawersja są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 33,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennej pośredniczącej podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne i zmienna pośrednicząca istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 11% (R^2 = 0,106766) w pierwszym kroku i około 21% (R^2 = 0,211409) w piątym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 22% (R^2 = 0,222835) (tab. 35, rys. 13).

Tabela 34. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: pozytywne przewartościowanie i rozwój oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}22283536$

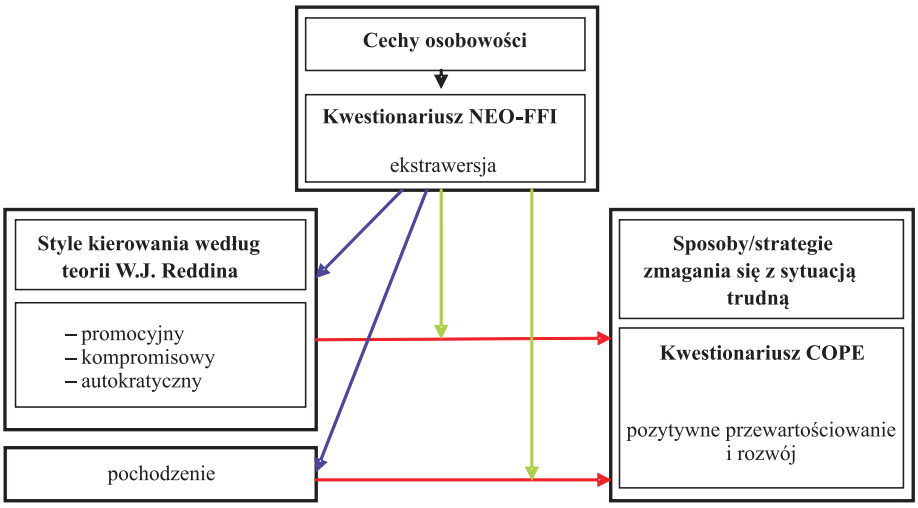
N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(270)	Poziom p
W. wolny			129,4789	41,24059	3,13960	0,001880
Promocyjny styl kierowania	-0,299315	0,055077	-1,9902	0,36622	-5,43445	0,000000
Kompromisowy styl kierowania	-0,188268	0,054388	-2,1085	0,60910	-3,46159	0,000624
Ekstrawersja	0,152060	0,054356	0,5989	0,21408	2,79748	0,005521
Autokratyczny styl kierowania	0,146168	0,054862	1,2089	0,45374	2,66427	0,008180
Pochodzenie	-0,116636	0,054154	-0,3443	0,15988	-2,15379	0,032142
Lata pracy na stanowisku menedżera	-0,079472	0,054404	-0,1002	0,06857	-1,46077	0,145242
Wykształcenie	-0,077311	0,054049	-0,3992	0,27909	-1,43040	0,153758

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Tabela 35. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: pozytywne przewartościowanie i rozwój oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}22283536$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Promocyjny styl kierowania	1	0,326751	0,106766	0,106766	32,98959	0,000000	1
Kompromisowy styl kierowania	2	0,386315	0,149239	0,042473	13,72909	0,000255	2
Ekstrawersja	3	0,420362	0,176704	0,027465	9,14059	0,002737	3
Autokratyczny styl kierowania	4	0,444586	0,197657	0,020953	7,12922	0,008039	4
Pochodzenie	5	0,459793	0,211409	0,013752	4,74343	0,030270	5
Lata pracy na stanowisku menedżera	6	0,465775	0,216946	0,005537	1,91616	0,167419	6
Wykształcenie	7	0,472054	0,222835	0,005889	2,04605	0,153758	7

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 13. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej pozytywne przewartościowanie i rozwój
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości osób ankietowanych współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej autokratyczny styl kierowania i wynosi -0,135579. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,44168, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 115,7210, możliwa jest pomyłka średnio o 29,36732. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 9% (R^2 =0,09177140 i poprawione R^2 = 0,06822473) zależności między sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi powstrzymywanie się od działania a autokratycznym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, która wynosi -0,9618 (tab. 36).

Do modelu ze zmienną zależną powstrzymywanie się od działania wprowadzono siedem zmiennych niezależnych, jednak tylko dwie z nich są istotne: autokratyczny styl kierowania i autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 12,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 4% (R^2 = 0,038559) w pierwszym kroku i około 6% (R^2 = 0,059943) w drugim, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 9% (R^2 = 0,091771) (tab. 37, rys. 14).

Tabela 36. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: powstrzymywanie się od działania oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,09177140

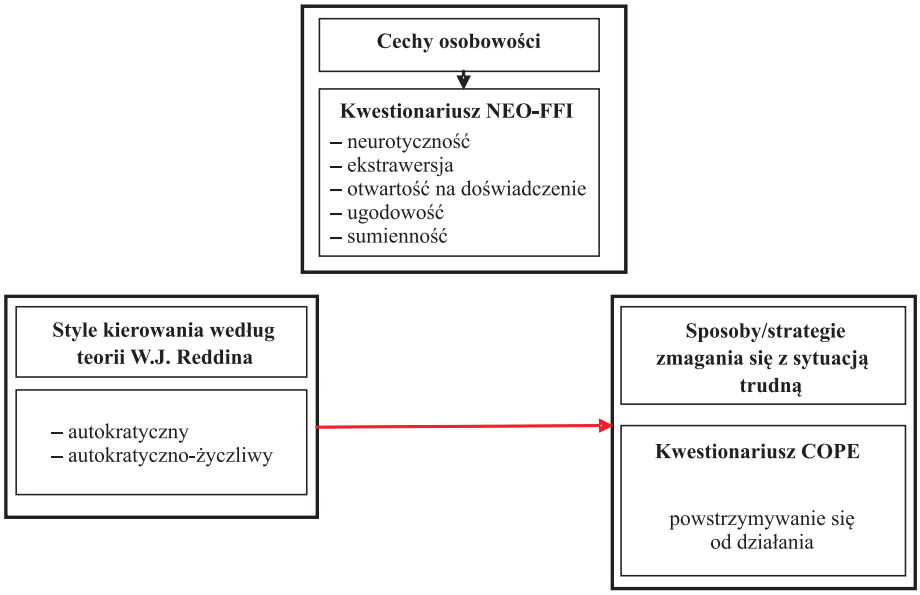
N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(270)	Poziom p
W. wolny			115,7210	29,36732	3,94047	0,000104
Autokratyczny styl kierowania	-0,135579	0,062264	-0,9618	0,44168	-2,17747	0,030312
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	0,193167	0,062651	1,3078	0,42416	3,08320	0,002260
Wiek	0,106186	0,058722	0,1845	0,10203	1,80828	0,071675
Realizacyjny styl kierowania	0,109946	0,061147	0,9385	0,52197	1,79806	0,073284
Biurokratyczny styl kierowania	0,106776	0,064282	0,6145	0,36995	1,66106	0,097861
Bierny styl kierowania	0,079534	0,065762	0,4037	0,33379	1,20943	0,227555
Wykształcenie	-0,067589	0,058502	-0,2994	0,25910	-1,15534	0,248973

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Tabela 37. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: powstrzymywanie się od działania oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2= 0,09177140

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Autokratyczny styl kierowania	1	0,196365	0,038559	0,038559	11,06912	0,000997	1
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	2	0,244832	0,059943	0,021384	6,25554	0,012962	2
Wiek	3	0,264204	0,069804	0,009861	2,90456	0,089463	3
Realizacyjny styl kierowania	4	0,275665	0,075991	0,006188	1,82815	0,177466	4
Biurokratyczny styl kierowania	5	0,285658	0,081601	0,005609	1,66130	0,198523	5
Bierny styl kierowania	6	0,295434	0,087281	0,005681	1,68672	0,195138	6
Wykształcenie	7	0,302938	0,091771	0,004490	1,33481	0,248973	7

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 14. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej powstrzymywanie się od działania
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości kierowników współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej pośredniczącej sumienność i wynosi -0,162164. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,31869, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 254,8043, możliwa jest pomyłka średnio o 56,22919. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 8% (R^2 = 0,08171736 i poprawione R^2 = 0,05791003) zależności między strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi akceptacja a cechą osobowości sumienność. Średni wpływ zmiennej niezależnej na sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza średnia wartość B, wynosząca -0,8535 (tab. 38).

Do modelu ze zmienną zależną akceptacja wprowadzono cztery zmienne niezależne i trzy zmienne pośredniczące. Tylko jedna zmienna pośrednicząca: sumienność i dwie zmienne niezależne: altruistyczny styl kierowania i wykształcenie są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 6,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne i zmienna pośrednicząca istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 2% (R^2 = 0,020174) w pierwszym kroku i około 5% (R^2 = 0,054434) w trzecim, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 8% (R^2 = 0,081717) (tab. 39, rys. 15).

Tabela 38. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: akceptacja oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,08171736

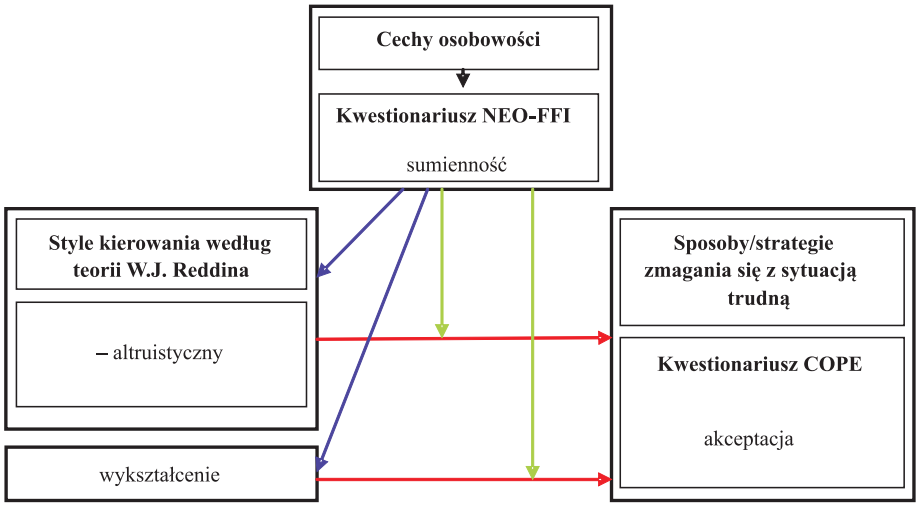
N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(270)	Poziom p
W. wolny			254,8043	56,22919	4,53153	0,000009
Sumienność	-0,162164	0,060553	-0,8535	0,31869	-2,67804	0,007860
Altruistyczny styl kierowania	0,162245	0,060717	1,4072	0,52662	2,67215	0,007995
Wykształcenie	-0,132129	0,058926	-0,8391	0,37423	-2,24231	0,025753
Ugodowość	0,114898	0,059767	0,3848	0,20018	1,92241	0,055606
Kompromisowy styl kierowania	0,084082	0,060200	1,1581	0,82919	1,39670	0,163649
Neurotyczność	-0,079465	0,061687	-0,2611	0,20273	-1,28819	0,198782
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	0,075711	0,062366	0,0901	0,07419	1,21398	0,225817

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Tabela 39. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: akceptacja oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,08171736

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Sumienność	1	0,142035	0,020174	0,020174	5,682624	0,017810	1
Altruistyczny styl kierowania	2	0,194082	0,037668	0,017494	4,999095	0,026163	2
Wykształcenie	3	0,233310	0,054434	0,016766	4,858351	0,028344	3
Ugodowość	4	0,255350	0,065203	0,010770	3,145222	0,077264	4
Kompromisowy styl kierowania	5	0,269407	0,072580	0,007377	2,163482	0,142480	5
Neurotyczność	6	0,276957	0,076705	0,004125	1,210744	0,272161	6
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	7	0,285862	0,081717	0,005012	1,473740	0,225817	7

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 15. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej akceptacja
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości respondentów współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej autokratyczny styl kierowania i wynosi -0,188502. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,53029, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 96,74802, możliwa jest pomyłka średnio o 33,59813. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 7% (R^2 = 0,07448232 i poprawione R^2 = 0,05399115) zależności między sposobem zmagania się z sytuacjami trudnymi koncentracja na emocjach i wyładowanie a autokratycznym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na strategię radzenia sobie z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, wynosząca -1,65092 (tab. 40).

Do modelu ze zmienną zależną koncentracja na emocjach i wyładowanie wprowadzono trzy zmienne niezależne i trzy zmienne pośredniczące. Tylko dwie zmienne niezależne są istotne: autokratyczny styl kierowania i wiek. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 37,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 3% (R^2 = 0,027519) w pierwszym kroku i około 4% (R^2 = 0,045080) w drugim, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 7% (R^2 = 0,074482) (tab. 41, rys. 16).

Tabela 40. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: koncentracja na emocjach i wyładowanie oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2=0,07448232

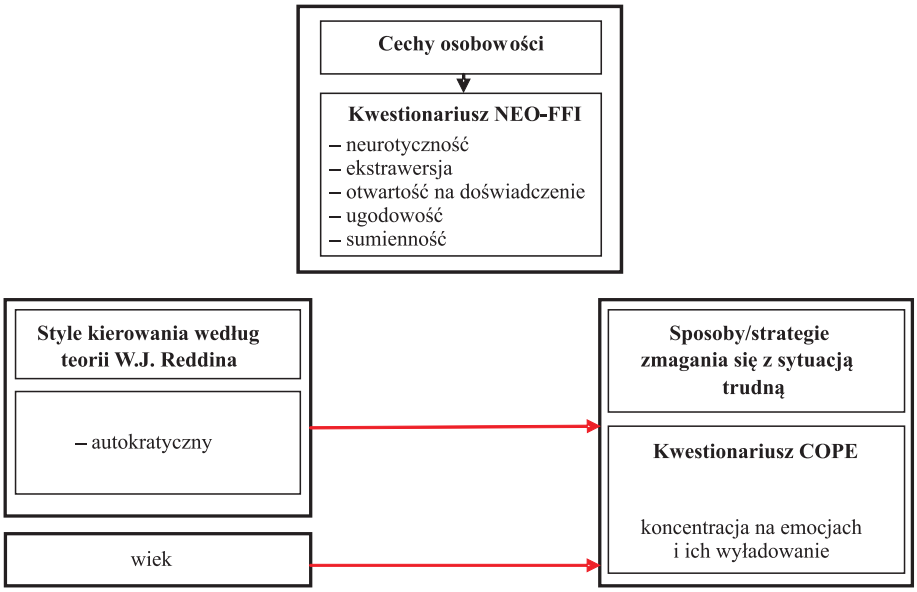
N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(271)	Poziom p
W. wolny			96,74802	33,59813	2,87957	0,004300
Autokratyczny styl kierowania	-0,188502	0,060549	-1,65092	0,53029	-3,11322	0,002049
Wiek	0,128666	0,058560	0,27600	0,12562	2,19718	0,028854
Neurotyczność	-0,113854	0,060466	-0,32216	0,17109	-1,88296	0,060776
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	0,092316	0,062545	0,09456	0,06406	1,47599	0,141108
Ugodowość	0,099752	0,059170	0,28766	0,17063	1,68586	0,092973
Otwartość na doświadczenie	-0,070876	0,059234	-0,25848	0,21602	-1,19654	0,232531

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Tabela 41. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: koncentracja na emocjach i wyładowanie oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,07448232

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Autokratyczny styl kierowania	1	0,165887	0,027519	0,027519	7,810046	0,005560	1
Wiek	2	0,212320	0,045080	0,017561	5,057365	0,025313	2
Neurotyczność	3	0,227374	0,051699	0,006619	1,912510	0,167811	3
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	4	0,245982	0,060507	0,008808	2,559431	0,110795	4
Ugodowość	5	0,263804	0,069593	0,009086	2,656177	0,104306	5
Otwartość na doświadczenie	6	0,272914	0,074482	0,004890	1,431710	0,232531	6

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 16. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej koncentracja na emocjach i ich wyładowanie
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości kierowników współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej orientacja na efektywność według teorii W.J. Reddina i wynosi -0,091221. Szacując parametr kierunkowy możliwa jest pomyłka średnio o 0,06630, zaś szacując wyraz wolny na poziomie -27,3047, możliwa jest pomyłka średnio o 50,75685. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 14% (R^2 = 0,13874878 i poprawione R^2 = 0,10982616) zależności między sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi Zaprzeczanie a orientacją na efektywność według teorii W.J. Reddina. Mały wpływ zmiennej niezależnej na strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza niska wartość B, wynosząca -0,0945 (tab. 42).

Do modelu ze zmienną zależną zaprzeczanie wprowadzono siedem zmiennych niezależnych i dwie zmienne pośredniczące. Tylko cztery zmienne niezależne: bierny styl kierowania, kompromisowy styl kierowania, płeć i pochodzenie oraz dwie zmienne pośredniczące: ugodowość i neurotyczność są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 8,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne i zmienne pośredniczące istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 3% (R^2 = 0,027008) w pierwszym kroku i około 12% (R^2 = 0,121746) w szóstym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 14% (R^2 = 0,138749) (tab. 43, rys. 17).

Tabela 42. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zaprzeczanie oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}13874878$

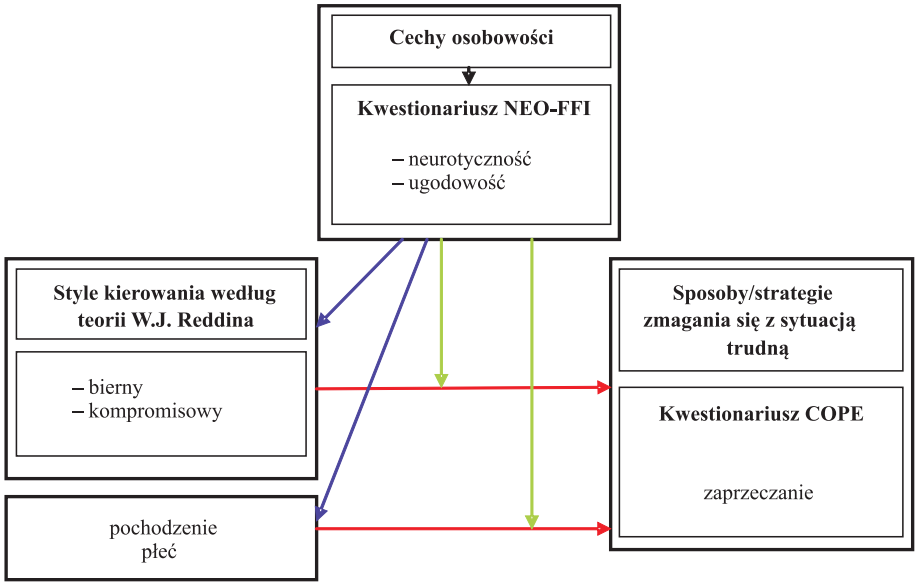
N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(268)	Poziom p
W. wolny			-27,3047	50,75685	-0,53795	0,591057
Bierny styl kierowania	0,194078	0,065465	1,0858	0,36624	2,96460	0,003304
Ugodowość	0,133209	0,057847	0,3429	0,14892	2,30276	0,022058
Kompromisowy styl kierowania	0,183113	0,058332	1,9387	0,61758	3,13913	0,001884
Neurotyczność	0,126126	0,059498	0,3186	0,15030	2,11985	0,034938
Płeć	0,126829	0,057471	0,5877	0,26630	2,20683	0,028174
Pochodzenie	0,104452	0,057346	0,2915	0,16005	1,82141	0,069659
Lata pracy	0,070278	0,057857	0,1489	0,12260	1,21469	0,225553
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	-0,091221	0,063992	-0,0945	0,06630	-1,42550	0,155175
Wykształcenie	-0,063313	0,058241	-0,3091	0,28431	-1,08709	0,277975

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Tabela 43. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zaprzeczanie oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}13874878$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Bierny styl kierowania	1	0,164341	0,027008	0,027008	7,661062	0,006024	1
Ugodowość	2	0,235928	0,055662	0,028654	8,344311	0,004177	2
Kompromisowy styl kierowania	3	0,277374	0,076936	0,021275	6,315129	0,012546	3
Neurotyczność	4	0,305391	0,093264	0,016327	4,915769	0,027436	4
Płeć	5	0,328728	0,108062	0,014799	4,512944	0,034541	5
Pochodzenie	6	0,348921	0,121746	0,013683	4,222194	0,040857	6
Lata pracy	7	0,358534	0,128547	0,006801	2,107179	0,147770	7
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	8	0,367357	0,134951	0,006404	1,991503	0,159339	8
Wykształcenie	9	0,372490	0,138749	0,003798	1,181759	0,277975	9

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 17. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej zaprzeczanie
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości menedżerów współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej bierny styl kierowania i wynosi -0,247571. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,40065, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 135,2377, możliwa jest pomyłka średnio o 50,94285. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 19% (R^2 = 0,18801871 i poprawione R^2 = 0,15444054) zależności między strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi odwracanie uwagi a biernym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, wynosząca -1,5217 (tab. 44).

Tabela 44. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: odwracanie uwagi oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,18801871

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(266)	Poziom p
W. wolny			135,2377	50,94285	2,65470	0,008417
Altruistyczny styl kierowania	0,201391	0,060612	1,4751	0,44396	3,32263	0,001017
Autokratyczny styl kierowania	0,054477	0,061986	0,4680	0,53247	0,87886	0,380271
Kompromisowy styl kierowania	-0,161498	0,058108	-1,8785	0,67591	-2,77927	0,005837
Bierny styl kierowania	-0,247571	0,065183	-1,5217	0,40065	-3,79807	0,000181
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	-0,180466	0,061502	-1,4796	0,50422	-2,93432	0,003635
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	0,114662	0,063390	0,1152	0,06368	1,80885	0,071603
Wykształcenie	-0,102239	0,055942	-0,5483	0,30004	-1,82759	0,068731
Pochodzenie	-0,062323	0,056336	-0,1911	0,17275	-1,10627	0,269611
Ugodowość	-0,069214	0,056623	-0,1958	0,16015	-1,22237	0,222650
Neurotyczność	0,068222	0,059145	0,1893	0,16415	1,15346	0,249759
Płeć	0,063261	0,056637	0,3221	0,28833	1,11696	0,265019

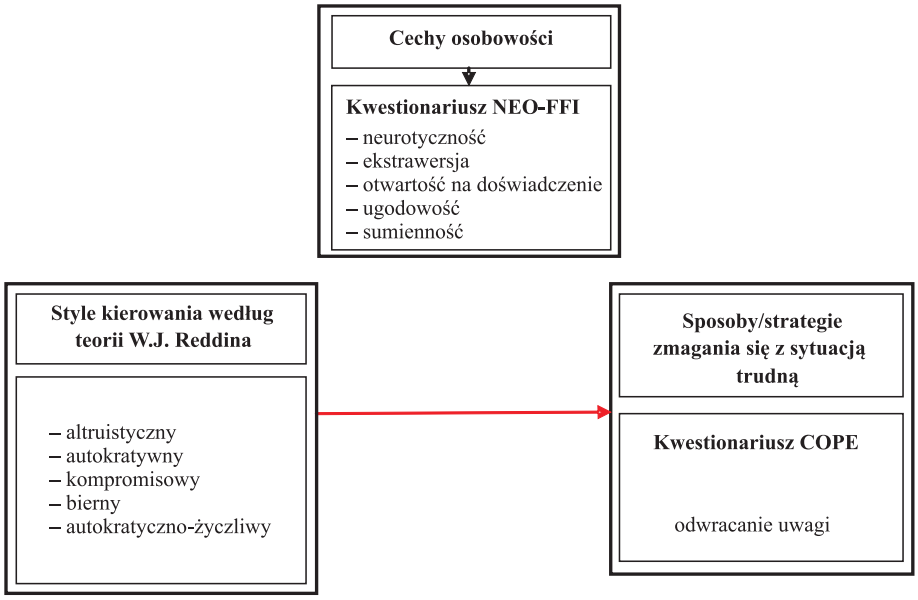
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Do modelu ze zmienną zależną odwracanie uwagi wprowadzono dziewięć zmiennych niezależnych i dwie zmienne pośredniczące. Tylko pięć zmiennych niezależnych jest istotnych: altruistyczny styl kierowania, autokratyczny styl kierowania, kompromisowy styl kierowania, bierny styl kierowania i autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 22,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 7% (R^2 = 0,070914) w pierwszym kroku i około 15% (R^2 = 0,152377) w piątym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 19% (R^2 = 0,188019) (tab. 45, rys. 18).

Tabela 45. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: odwracanie uwagi oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,18801871

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Altruistyczny styl kierowania	1	0,266297	0,070914	0,070914	21,06618	0,000007	1
Autokratyczny styl kierowania	2	0,309889	0,096031	0,025117	7,64104	0,006091	2
Kompromisowy styl kierowania	3	0,335264	0,112402	0,016371	5,05355	0,025371	3
Bierny styl kierowania	4	0,358761	0,128709	0,016307	5,10952	0,024583	4
Autokratyczno--życzliwy styl kierowania	5	0,390355	0,152377	0,023668	7,59484	0,006249	5
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	6	0,404937	0,163974	0,011597	3,75924	0,053555	6
Wykształcenie	7	0,416609	0,173563	0,009589	3,13290	0,077856	7
Pochodzenie	8	0,421039	0,177274	0,003711	1,21327	0,271670	8
Ugodowość	9	0,424907	0,180546	0,003272	1,07012	0,301851	9
Neurotyczność	10	0,429197	0,184210	0,003664	1,19929	0,274450	10
Płeć	11	0,433611	0,188019	0,003808	1,24760	0,265019	11

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 18. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej odwracanie uwagi
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości kierowników współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej autokratyczno-życzliwy styl kierowania i wynosi -0,167947. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,36127, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 35,02375, możliwa jest pomyłka średnio o 42,42836. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 28% (R^2 = 0,28046842 i poprawione R^2 = 0,24216636) zależności między strategią radzenia sobie z sytuacjami trudnymi zaprzestanie działania a autokratyczno-życzliwym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na sposób zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, wynosząca -1,03750 (tab. 46).

Tabela 46. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zaprzestanie działania oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}28046842$

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(263)	Poziom p
W. wolny			35,02375	42,42836	0,82548	0,409847
Neurotyczność	0,228418	0,056733	0,47767	0,11864	4,02621	0,000074
Bierny styl kierowania	0,197233	0,065239	0,91345	0,30215	3,02322	0,002748
Sumienność	0,095163	0,060320	0,31869	0,20201	1,57763	0,115852
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	-0,167947	0,058481	-1,03750	0,36127	-2,87184	0,004413
Otwartość na doświadczenie	-0,103448	0,053773	-0,27882	0,14493	-1,92380	0,055459
Wykształcenie	-0,135110	0,053264	-0,54601	0,21525	-2,53660	0,011772
Promocyjny styl kierowania	-0,078011	0,061377	-0,40595	0,31939	-1,27101	0,204847
Płeć	0,104174	0,053729	0,39960	0,20610	1,93886	0,053587
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	0,102211	0,061404	0,07737	0,04648	1,66458	0,097188
Altruistyczny styl kierowania	0,088489	0,060396	0,48838	0,33333	1,46516	0,144072
Orientacja na efektywność wg teorii W. J. Reddina	-0,116414	0,061121	-0,09985	0,05243	-1,90464	0,057918
Ekstrawersja	0,080448	0,060291	0,24797	0,18584	1,33434	0,183245
Wiek	0,102031	0,062079	0,16175	0,09842	1,64356	0,101461
Lata pracy na stanowisku menedżera	-0,083844	0,061380	-0,08270	0,06054	-1,36597	0,173115

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

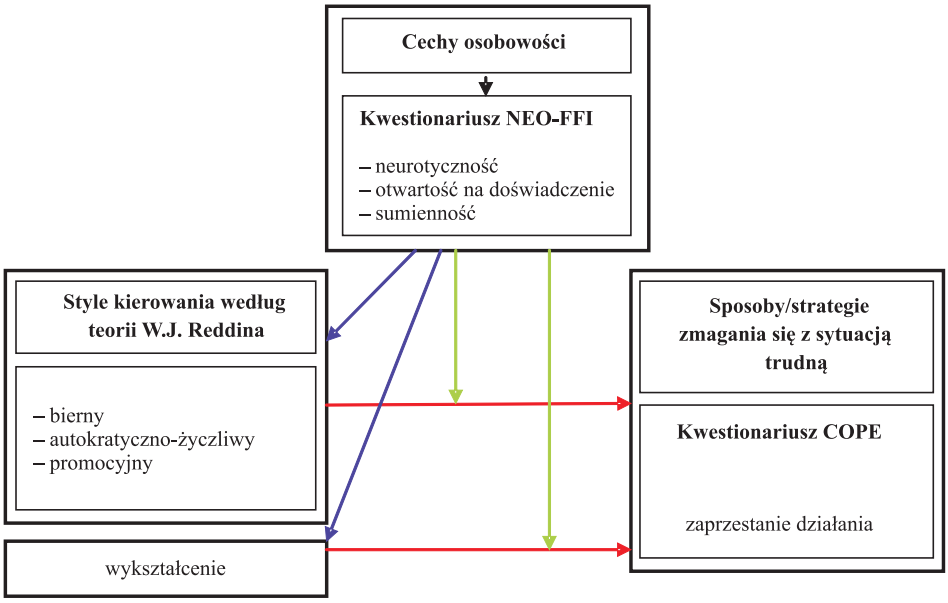
Do modelu ze zmienną zależną zaprzestanie działania wprowadzono dziesięć zmiennych niezależnych i cztery zmienne pośredniczące. Tylko trzy zmienne pośredniczące: neurotyczność, sumienność i otwartość na doświadczenie oraz cztery zmienne niezależne: bierny styl kierowania, autokratyczno-życzliwy styl kierowania, wykształcenie i promocyjny styl kierowania są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 27,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne i zmienne pośredniczące istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 9%

(R^2 = 0,087366) w pierwszym kroku i około 23% (R^2 = 0,236430) w siódmym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 28% (R^2 = 0,280468) (tab. 47, rys. 19).

Tabela 47. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zaprzestanie działania oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,28046842

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Neurotyczność	1	0,295578	0,087366	0,087366	26,42147	0,000001	1
Bierny styl kierowania	2	0,372550	0,138794	0,051427	16,42180	0,000066	2
Sumienność	3	0,405915	0,164767	0,025973	8,52049	0,003803	3
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	4	0,429777	0,184708	0,019942	6,67743	0,010284	4
Otwartość na doświadczenie	5	0,452328	0,204601	0,019892	6,80256	0,009606	5
Wykształcenie	6	0,470344	0,221223	0,016622	5,78422	0,016841	6
Promocyjny styl kierowania	7	0,486241	0,236430	0,015207	5,37729	0,021147	7
Płeć	8	0,496274	0,246288	0,009857	3,51808	0,061786	8
Orientacja na stosunki międzyludzkie wg teorii W.J. Reddina	9	0,502724	0,252731	0,006444	2,31094	0,129645	9
Altruistyczny styl kierowania	10	0,509600	0,259693	0,006961	2,51073	0,114257	10
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	11	0,517502	0,267808	0,008116	2,94835	0,087129	11
Ekstrawersja	12	0,521514	0,271977	0,004168	1,51732	0,219117	12
Wiek	13	0,524751	0,275364	0,003387	1,23391	0,267659	13
Lata pracy na stanowisku menedżera	14	0,529593	0,280468	0,005105	1,86588	0,173115	14

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 19. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej zaprzestanie działania
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości kierowników współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej pośredniczącej otwartość na doświadczenie i wynosi -0,091565. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,18405, zaś szacując wyraz wolny na poziomie -10,7864, możliwa jest pomyłka średnio o 47,63166. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p = 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 10% (R^2 = 0,09917794 i poprawione R^2 = 0,06892645) zależności między strategią zmagania się z sytuacjami trudnymi zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych a cechą osobowości otwartość na doświadczenie. Średni wpływ zmiennej pośredniczącej na sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi potwierdza średnia wartość B, wynosząca -0,2867 (tab. 48).

Tabela 48. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}09917794$

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(268)	Poziom p
W. wolny			-10,7864	47,63166	-0,22645	0,821021
Bierny styl kierowania	0,154174	0,065121	0,8294	0,35033	2,36749	0,018620
Sumienność	0,142842	0,059470	0,5556	0,23133	2,40193	0,016990
Wiek	0,090140	0,058954	0,1660	0,10856	1,52898	0,127450
Otwartość na doświadczenie	-0,091565	0,058790	-0,2867	0,18405	-1,55748	0,120536
Pochodzenie	0,074998	0,058920	0,2013	0,15813	1,27288	0,204163
Wykształcenie	0,079170	0,059149	0,3716	0,27766	1,33848	0,181876
Kompromisowy styl kierowania	0,079081	0,059763	0,8051	0,60843	1,32325	0,186881
Orientacja na zadania wg teorii W.J. Reddina	0,091048	0,065098	0,0986	0,07051	1,39862	0,163083
Promocyjny styl kierowania	-0,070636	0,062626	-0,4270	0,37854	-1,12791	0,260366

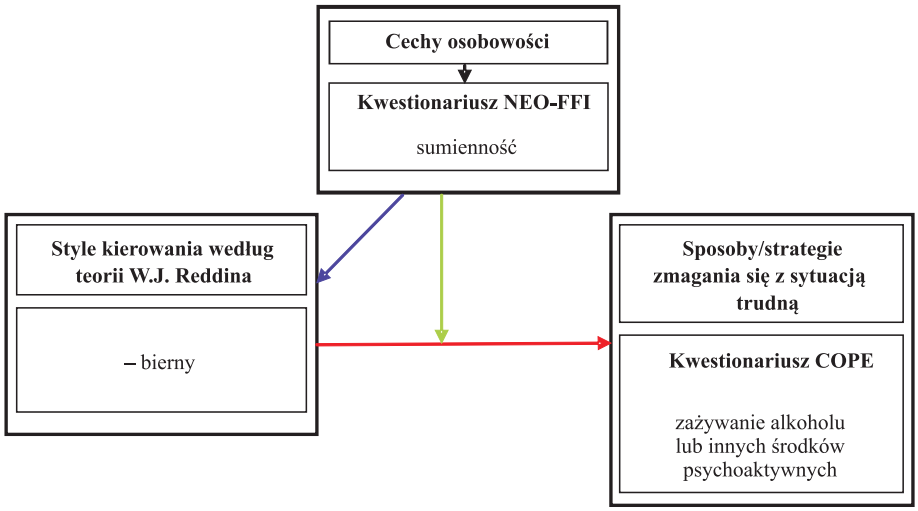
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Do modelu ze zmienną zależną zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych wprowadzono siedem zmiennych niezależnych i dwie zmienne pośredniczące. Tylko jedna zmienna niezależna: bierny styl kierowania i jedna zmienna pośrednicząca: sumienność są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 10,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzanie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienna niezależna i zmienna pośrednicząca istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 3% ($R^2 = 0{,}034586$) w pierwszym kroku i około 6% ($R^2 = 0{,}062129$) w drugim, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność w około 10% ($R^2 = 0{,}099178$) (tab. 49, rys. 20).

Tabela 49. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy $R^2 = 0{,}09917794$

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/ usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Bierny styl kierowania	1	0,185972	0,034586	0,034586	9,887636	0,001846	1
Sumienność	2	0,249257	0,062129	0,027543	8,076181	0,004821	2
Wiek	3	0,260691	0,067960	0,005831	1,714186	0,191540	3
Otwartość na doświadczenie	4	0,270924	0,073400	0,005440	1,602631	0,206610	4
Pochodzenie	5	0,280562	0,078715	0,005316	1,569388	0,211372	5
Wykształcenie	6	0,291044	0,084707	0,005991	1,773906	0,184018	6
Kompromisowy styl kierowania	7	0,300802	0,090482	0,005775	1,714395	0,191529	7
Orientacja na zadania wg teorii W.J. Reddina	8	0,308061	0,094902	0,004420	1,313686	0,252747	8
Promocyjny styl kierowania	9	0,314925	0,099178	0,004276	1,272185	0,260366	9

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



Rys. 20. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych
Źródło: badania własne.

W badanej zbiorowości osób ankietowanych współczynnik BETA ma najniższą wartość dla zmiennej autokratyczno-życzliwy styl kierowania i wynosi -0,242978. Szacując parametr kierunkowy, możliwa jest pomyłka średnio o 0,47279, zaś szacując wyraz wolny na poziomie 114,3996, możliwa jest pomyłka średnio o 43,86967. Błędy szacunku oraz istotność otrzymanych parametrów dla p= 0,000 potwierdzają małe dopasowanie modelu. Uzyskany model wyjaśnia w około 14% (R^2 = 0, 14478000 i poprawione R^2 = 0,10941376) zależności między sposobem radzenia sobie z sytuacjami trudnymi poczucie humoru a autokratyczno-życzliwym stylem kierowania. Duży wpływ zmiennej niezależnej na strategię zmagania się z sytuacjami trudnymi potwierdza wysoka wartość B, wynosząca -1,7682 (tab. 50).

Tabela 50. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: poczucie humoru oraz zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmienne pośredniczące: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,14478000

N = 278	BETA	Błąd standardowy BETA	B	Błąd standardowy B	t(266)	Poziom p
W. wolny			114,3996	43,86967	2,60772	0,009630
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	-0,242978	0,064967	-1,7682	0,47279	-3,74001	0,000225
Neurotyczność	0,170299	0,060701	0,4195	0,14954	2,80553	0,005394
Autokratyczny styl kierowania	-0,203877	0,062643	-1,5546	0,47765	-3,25459	0,001283
Płeć	-0,151051	0,058128	-0,6826	0,26267	-2,59859	0,009883
Otwartość na doświadczenie	0,120358	0,058068	0,3821	0,18437	2,07270	0,039163
Altruistyczny styl kierowania	-0,079998	0,058807	-0,5201	0,38235	-1,36035	0,174871
Ekstrawersja	-0,101435	0,060648	-0,3683	0,22022	-1,67251	0,095599
Ugodowość	0,096420	0,058736	0,2421	0,14747	1,64159	0,101857
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	0,082466	0,060353	0,0833	0,06098	1,36640	0,172968
Orientacja na zadania wg teorii W.J. Reddina	-0,072175	0,067339	-0,0793	0,07397	-1,07183	0,284769
Wiek	-0,057803	0,057393	-0,1080	0,10719	-1,00715	0,314780

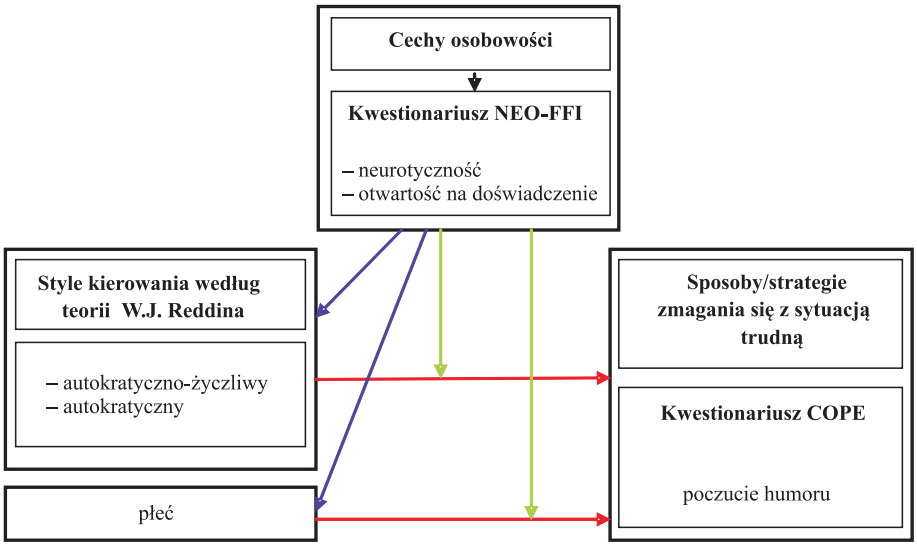
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Do modelu ze zmienną zależną poczucie humoru wprowadzono siedem zmiennych niezależnych i cztery zmienne pośredniczące. Tylko trzy zmienne niezależne: autokratyczno-życzliwy styl kierowania, autokratyczny styl kierowania i płeć oraz dwie zmienne pośredniczące: neurotyczność i otwartość na doświadczenie są istotne. Podniesienie progu F do wprowadzenia do wartości 7,0 wyeliminowałoby wszystkie zmienne. Wprowadzenie kolejnych zmiennych niezależnych i zmiennych pośredniczących podwyższa wartość współczynnika R^2. Zmienne niezależne i zmienne pośredniczące istotne w tym modelu wyjaśniają go w małym stopniu, około 2% (R^2 = 0,021821) w pierwszym kroku i około 11% (R^2 = 0,107473) w piątym, natomiast cały przedstawiony model wyjaśnia zależność zmiennych w około 14% (R^2 = 0,144780) (tab. 51, rys. 21).

Tabela 51. Podsumowanie regresji krokowej postępującej zmiennej zależnej: poczucie humoru oraz istotnych zmiennych niezależnych: style kierowania wyznaczone zgodnie z metodą W.J. Reddina i cechy demograficzne oraz zmiennych pośredniczących: cechy osobowości przy wyznaczonym podczas analizy R^2 = 0,14478000

Zmienna	Krok +do/-z	Wielorakie R	Wielorakie R^2	R^2 zmiana	F – do wprowadzenia/usunięcia	Poziom p	Zmienne zawarte
Autokratyczno-życzliwy styl kierowania	1	0,147718	0,021821	0,021821	6,156839	0,013686	1
Neurotyczność	2	0,209453	0,043871	0,022050	6,342007	0,012359	2
Autokratyczny styl kierowania	3	0,257292	0,066199	0,022328	6,551669	0,011016	3
Płeć	4	0,298705	0,089225	0,023026	6,901901	0,009097	4
Otwartość na doświadczenie	5	0,327831	0,107473	0,018248	5,561185	0,019071	5
Altruistyczny styl kierowania	6	0,341990	0,116957	0,009484	2,910531	0,089149	6
Ekstrawersja	7	0,352538	0,124283	0,007326	2,258693	0,134035	7
Ugodowość	8	0,363677	0,132261	0,007978	2,473137	0,116982	8
Orientacja na efektywność wg teorii W.J. Reddina	9	0,370502	0,137272	0,005011	1,556730	0,213234	9
Orientacja na zadania wg teorii W.J. Reddina	10	0,376190	0,141519	0,004247	1,320805	0,251476	10
Wiek	11	0,380500	0,144780	0,003261	1,014344	0,314780	11

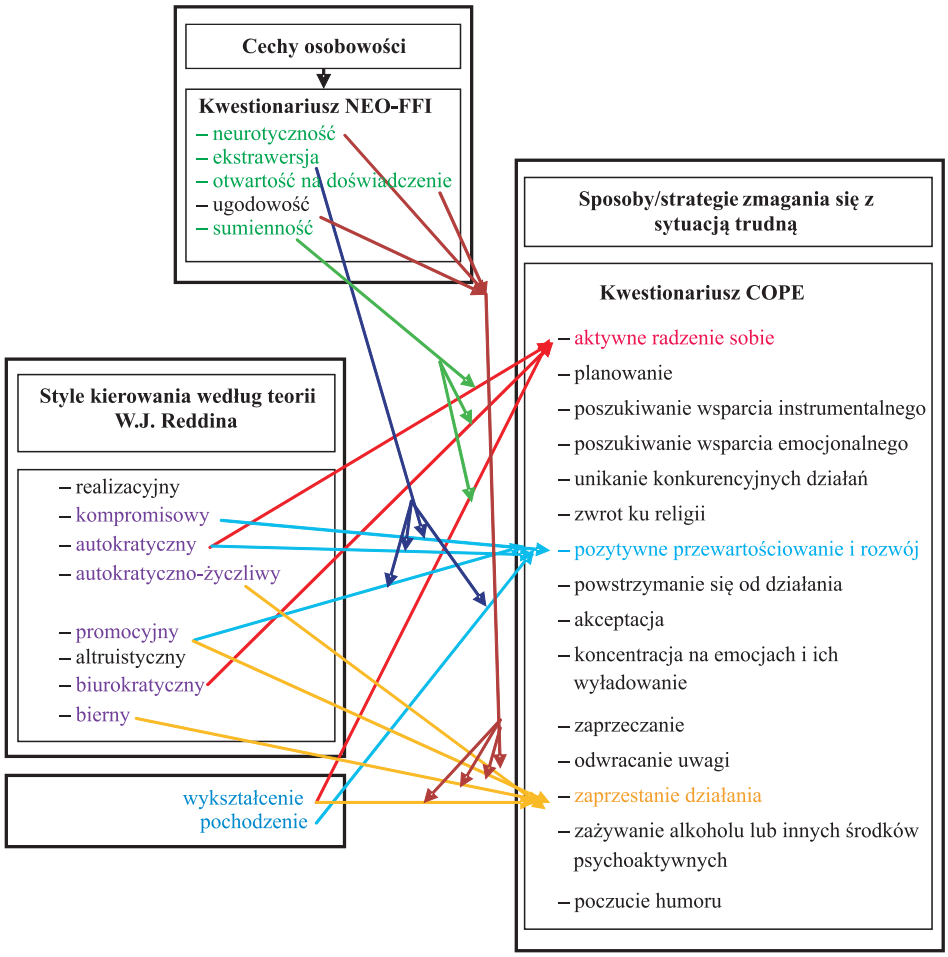
Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.



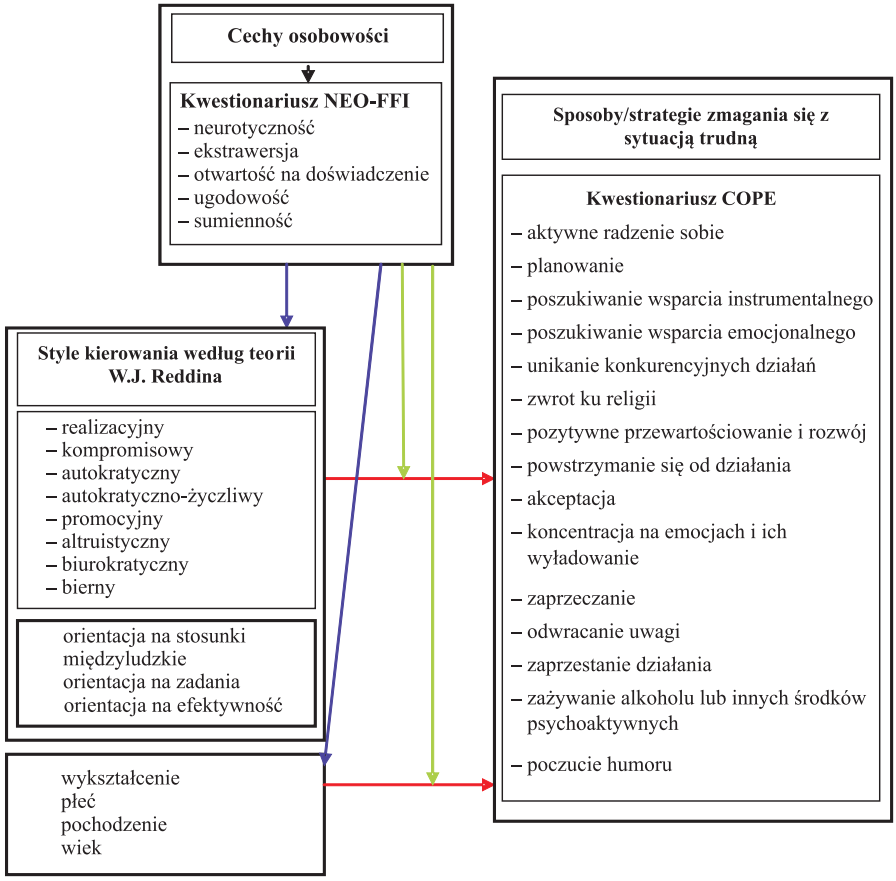
Rys. 21. Model wyników badań własnych dotyczący zmiennej zależnej poczucie humoru
Źródło: badania własne.

Aktywne radzenie sobie, pozytywne przewartościowanie i rozwój oraz zaprzestanie działania, to trzy zmienne zależne, które zostały najlepiej wyjaśnione przy pomocy regresji krokowej postępującej. We wszystkich trzech modelach zostały przedstawione zależności ze stylami kierowania i cechami osobowości (rys. 22).

Ważnym wnioskiem uprawnionym w wyniku analizy statystycznej przeprowadzonej w oparciu o regresję krokową postępującą jest stwierdzenie istotnych zależności między niektórymi zmiennymi zależnymi w postaci strategii/sposobów zmagania się z sytuacjami trudnymi a niektórymi zmiennymi niezależnymi: style kierowania i cechy demograficzne oraz niektórymi zmiennymi pośredniczącymi: cechy osobowości. Spośród zmiennych niezależnych tylko w realizacyjnym stylu kierowania i orientacji na efektywność nie występują istotne zależności ze zmiennymi zależnymi (rys. 23).



Rys. 22. Model zmiennych zależnych najlepiej wyjaśnione za pomocą modeli regresji krokowej postępującej
Źródło: badania własne.



Rys. 23. Model wyników badań własnych
Źródło: badania własne.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Umiejętność zarządzania ludźmi jest uwarunkowana wieloma czynnikami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Właściwy dobór kadry menedżerskiej, która potrafi dokonać wyboru odpowiedniego stylu kierowania i sposobu/strategii radzenia sobie w sytuacjach trudnych do zmieniających się warunków organizacyjnych i rozwoju podwładnych, gwarantuje tak pożądany sukces i osiągnięcie celów firmy.

W pracy podjęto próbę zbadania związku między stylami kierowania a sposobami/strategiami zmagania się z sytuacjami trudnymi u osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich z uwzględnieniem ich cech osobowości.

Analiza uzyskanych podczas badania danych umożliwiła sformułowanie następujących wniosków:

1. Wszystkie style kierowania wyznaczone zgodnie z teorią W.J. Reddina były reprezentowane przez respondentów, jednak najczęściej deklarowanym stylem kierowania był styl bierny.
2. Strategie/sposoby zmagania się z sytuacjami trudnymi, wyznaczone na podstawie kwestionariusza COPE były stosowane przez osoby ankietowane z różną częstością. Najczęściej w obliczu trudnej sytuacji respondenci stosowali strategie: aktywne radzenie sobie, planowanie, poszukiwanie wsparcia instrumentalnego, poszukiwanie wsparcia emocjonalnego, unikanie konkurencyjnych działań i pozytywne przewartościowanie i rozwój. Najrzadziej stosowanymi strategiami radzenia sobie w trudnych sytuacjach były: zaprzestanie działania, zaprzeczanie, zwrot ku religii, zażywanie alkoholu lub innych środków psychoaktywnych i poczucie humoru.
3. Cechy osobowości neurotyczność i otwartość na doświadczenie charakteryzowały się zróżnicowanymi wartościami w poszczególnych stylach kierowania. W skali ekstrawersji we wszystkich stylach kierowania badani menedżerowie uzyskali w większości wysokie wyniki, również w skali sumienności większość respondentów uzyskała wysokie wyniki, poza grupą reprezentantów autokratycznego stylu kierowania, którzy w większości uzyskali wyniki średnie w tej skali. W skali ugodowości menedżerowie prezentujący poszczególne style kierowania osiągnęli w większości wyniki na poziomie średnim.
4. Występują istotne statystycznie zależności między niektórymi zmiennymi zależnymi w postaci strategii/sposobów zmagania się z sytuacjami trudnymi a niektórymi zmiennymi niezależnymi: style kierowania i cechy demograficzne oraz niektórymi zmiennymi pośredniczącymi: cechy osobowości. Z powstałych modeli trzy są wyjaśnione w ponad 20%. Wyjaśniają one zależności między zmiennymi zależnymi aktywne radzenie sobie (28,4%), zaprzestanie działania (28,0%) oraz pozytywne przewartościowanie i rozwój (22,0%), a zmiennymi niezależnymi: kompromisowy, autokratyczny, autokratyczno-życzliwy, promocyjny, biurokratyczny i bierny styl kierowania oraz cechami demograficznymi: wykształcenie, pochodzenie i zmiennymi pośredniczącymi: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie i sumienność.
5. Realizacyjny styl kierowania nie wystąpił jako zmienna niezależna w żadnym z modeli powstałych za pomocą regresji krokowej postępującej.

Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie postawionej hipotezy, zrealizowanie wyznaczonych celów i wykonanie zadań badawczych.

Przedstawione modele badawcze skłaniają do podjęcia dalszych rozważań na temat poznania typów osobowości menedżerów zgodnie ze wspomnianym modelem D. McAdamsa. Autor zakłada, że na poznanie osobowości składa się znajomość cech, charakterystycznych przystosowań i historii życia. Jeśli do badania cech wykorzystany zostanie kwestionariusz NEO-FFI, zostanie przyjęte założenie, że sposoby zmagania się z sytuacjami trudnymi są charakterystycznymi przystosowaniami, a style kierowania zostaną potraktowane jako część historii życia (na którą składają się doświadczenia indywidualne z okresu bycia podwładnym i dawne oraz bieżące wydarzenia dotyczące współpracy z podwładnymi i pełnienia funkcji menedżera w poprzednich oraz obecnym przedsiębiorstwie), to zaistniałe zależności między zmiennymi powinny wskazać różne typy osobowości menedżerów. Zebrane dane są jednak niewystarczające do ustalenia typów osobowości menedżerów ze względu na zbyt małą liczbę informacji, które daje kwestionariusz badający style kierowania. Niezbędne jest przeprowadzenie bardziej szczegółowych wywiadów z menedżerami dotyczących ich historii życia i dopiero po zebraniu większej liczby danych w tym zakresie będzie możliwe ustalenie typów osobowości menedżerów.

Zaprezentowane w pracy wnioski mogą stanowić pewnego rodzaju wytyczne dla działania właścicieli przedsiębiorstw, którzy chcą dobierać odpowiednią kadrę kierowniczą i podwładnych. Inwestycja w rozwój zasobów ludzkich i możliwość weryfikacji stylów kierowania, strategii/sposobów zmagania się z sytuacjami trudnymi i cech osobowości mogą pomóc w integrowaniu zespołów i lepszej, bardziej trafnej motywacji pracowników oraz w razie potrzeby interwencji. Dzięki tego typu badaniom możliwe jest zauważenie błędów w podejściu do pracowników, doskonalenie własnych cech osobowości i sposobów radzenia sobie z sytuacjami trudnymi oraz ewentualne modernizowanie systemów zarządzania, co pozwoli na osiąganie lepszych efektów w realizacji celów przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły poznać style kierowania stosowane w polskich przedsiębiorstwach, w warunkach gospodarki rynkowej. Uzyskane wyniki informują, że menedżerowie w małym zakresie korzystają z najbardziej efektywnych stylów kierowania, do których zalicza się styl realizacyjny, jednak nie znaczy to, że preferowane style kierowania nie są efektywne. Takie wyniki pozwalają sądzić, że w przyszłości sytuacja może ulec zmianie, głównie poprzez szkolenia zarówno kadry menedżerskiej, jak i ich podwładnych. Coraz trudniejsze wyzwania stawiane przed przedsiębiorstwami i zatrudnionymi mogą również skłaniać menedżerów do poszukiwania rozwiązań poprawiających racjonalność w zakresie kierowania zasobami ludzkimi. Należy zatem popularyzować takie koncepcje, jak ta przedstawiona przez W.J. Reddina, skłaniające menedżerów do bardziej efektywnego wykorzystywania wszystkich stylów kierowania w zależności od predyspozycji podwładnych i możliwości sytuacyjnych oraz odważniejsze stosowanie makro zarządzania z wykorzystaniem mikro zarządzania tylko w realizacji pojedynczych celów i w sporadycznych sytuacjach.

BIBLIOGRAFIA

Literatura cytowana

[1] Adamiec M., Kożusznik B., 2000. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Aktor––Kreator–Inspirator. Wydawnictwo AKADE Kraków.

[2] Allport G.W., 1937. Personality. A psychological interpretation. Henry Holt and Co. New York.

[3] Allport G.W., 1949. Personality a Psychological Interpretation. Constable and Comp. London.

[4] Allport G.W., 1955. Personality. Constable London.

[5] Antonovsky A., 1987. Unraveling the mystery of health. Jossey – Bass San Francisco.

[6] Antonovsky A., 1995. Rozwikłanie tajemnicy zdrowia: Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować? Fundacja IPN Warszawa.

[7] Aouil, B., 2005. Strategie i style radzenia sobie ze stresem w sytuacji kryzysowej. Psychologia.net.pl/ index2.php?category=artykul&level=119

[8] Aspinwal L.G., Taylor S.E., 1997. A stitch In time: Self – regulation and proactive doping. Psychological Bulletin 121, 417-436.

[9] Ayman R., Chemers M.M., Fiedler F., 1995. The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis. Leadership Quarterly.

[10] Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., 1997. Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej Poznań.

[11] Bańka A., 1994. Jakość życia w psychologicznych koncepcjach człowieka i pracy. [W:] Psychologiczne i pedagogiczne wymiary jakości życia, red. A. Bańka, R. Derbis. Gemini Poznań.

[12] Bańka A., 2002. Społeczna psychologia środowiskowa. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR Warszawa.

[13] Bańka A., 2005a. Otwartość na nowe doświadczenia życiowe. Studio PRINT–B, Instytut Rozwoju Kariery Poznań-Warszawa.

[14] Bańka A., 2005b. Proaktywność a typy samoregulacji. Studio PRINT–B, Instytut Rozwoju Kariery Poznań-Warszawa.

[15] Bańka A., 2009. Tożsamość jednostki w obliczu wyboru: Między przystosowaniem a ucieczką od rzeczywistości. Czasopismo Psychologiczne 15(2), 333-360.

[16] Basi R. S., 1968. Action Administration. London.

[17] Black J. M., 1961. Assignment Management. Englewood Cliffs New York.

[18] Brown J.A.C., 1962. Społeczna psychologia przemysłu. PWN Warszawa.

[19] Buczkowski L., 1977. Metody pracy kierowniczej. PWE Warszawa.

[20] Bugiel J., (red.), 1987. Socjologia i psychologia pracy. PWN Warszawa.

[21] Carson R.C., Butcher J.N., Mineka S., 2006. Psychologia zaburzeń 1. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

[22] Chmiel N., (red.), 2003. Psychologia pracy i organizacji. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

[23] Chmielak H., Jermakowicz W., 1982. Rozwiązywanie problemów organizacyjnych. PTE Warszawa.

[24] Crant J.M., Bateman T.S., 2000. Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. Journal of Organizational Behavior 21, 63-75.
[25] Davis K., 1977. Human Behavior at Work. Organizational Behavior New York.
[26] Digman J.M., 1990. Personality Structure: Emergence of the Five – Factor Model. [W:] Annual Review of Psychology, red. M.R. Rosenzweig, L.W. Rorter, Annual Reviews, 41, Palo Alto CA, 417-440.
[27] Doroszewski W., (red.), 1981. Słownik poprawnej polszczyzny. PWN Warszawa.
[28] Drucker, P.F., 2004. Menedżer skuteczny. Wydawnictwo MT Biznes Czarnów.
[29] Dulak J., 1991. Stres a układ immunologiczny. Problemy, 2-3.
[30] Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, 1982. PWE Warszawa.
[31] Encyklopedia Powszechna PWN, 1988. Tom 5, PWN Warszawa.
[32] Endler N.S., Parker D.A., 1990. Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. Journal of Personality and Social Psychology 58(5), 844-854.
[33] Essien-Obot A.E., 1998. Triangular Management. The Nigerian Journal of Management Research, 1(1), 181-195.
[34] Eysenck H.J., 1953. The Structure of Human Personality. Methnen London.
[35] Eysenck H.J., 1970. The Structure of Human Personality. Methnen London.
[36] Eysenck H.J., 1988. Personality and stress as a casual factors in cancer and coronary heart disease. [W:] Individual differences, stress and health psychology, red. M. Janisse, New York Springer, 129-145.
[37] Eysenck H.J., 1991. Personality, stress and disease: An interactionists perspective. Psychological Inquiry 2, 221-232.
[38] Eysenck H.J., 1992. Four Ways Five Factors are not Basic. Personality and Individual Differences 13, 667-673.
[39] Fereniec J., 1999. Ekonomika i organizacja rolnictwa. Wydawnictwo Key Text Warszawa.
[40] Ficner V.B., 1975. Effective Supervision. Columbus Ohio.
[41] Fiedler F.E., Chemers M.M., 1974. Leadership and Effective Management. McGraw-Hill New York.
[42] Folkman S., 1984. Personal control and stress and coping processes. A theoretical analysis. Journal of Personality and Social Psychology 46(4), 839-852.
[43] Folkman S., Lazarus R.S., 1985. If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. Journal of Personality and Social Psychology 48, 150-170.
[44] Folkman S., Lazarus R.S., 1988. Coping as a mediator of emotion. Journal of Personality and Social Psychology 54, 466-475.
[45] Fox W.M., 1977. Limits to the Use of Consultative – Participative Management. California Management Review XX(2), Winter, 17.
[46] Frąckiewicz J., 1967. Organizacja pracy i kierownictwo. PWN Warszawa.
[47] Frączek A, Kofta M., 1978. Frustracja i stres psychologiczny. [W:] Psychologia, red. T. Tomaszewski. PWN Warszawa.

[48] Freud S., 1933. New introductory lectures in psychoanalysis. New York: Norton. Wyd. Pol., Wykłady ze wstępu do psychoanalizy. Nowy cykl 1995, Wydawnictwo KR Warszawa.
[49] Freud S., 1938. The interpretation of Dreas. [W:], The Basic writtings of Sigmunt Freud, red. A.A. Brill. New York: Random House; Wyd. Pol., 1996. Objaśnianie marzeń sennych. Wydawnictwo KR Warszawa.
[50] Gałdowa A., (red.), 1999. Wybrane Zagadnienia z Psychologii Osobowości. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków.
[51] George L.G., Helson R., John O.P., 2012. The "CEO" of Women's Work Lives: How Big Five Conscientiousness, Extraversion and Openness Predict 50 Years of Work Experiences in a Changing Sociocultural Context. Journal of Personality and Social Psychology 101(4), 812-830.
[52] Gerstmann S., 1970. Osobowość. Wybrane zagadnienia psychologiczne. Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych Warszawa.
[53] Goldberg L.R., 1993. The structure of Phenotypic Personality Traits. American Psychologist 48(1), 26-34.
[54] Goleman D., 1997. Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań.
[55] Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., 2001. Umiejętności Menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie.
[56] Haber L.H., 1996. Management, zarys zarządzania małą firmą. WPSB Kraków.
[57] Hersey P., Blanchard K.H., 1982. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs N.J.
[58] Heszen-Niejodek I., 1991. Radzenie sobie z konfrontacją stresową (wybrane zagadnienia). Nowiny Psychologiczne, 1-2, 13-26.
[59] Heszen-Niejodek I., Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje. [W:] Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z., red., Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 2000.
[60] Heszen I., Sęk H., 2007. Psychologia zdrowia. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
[61] Hobfoll S.E., 1989. Conservation of Resources. A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist 44, 513.
[62] Hurtz G.M., Donovan J.J., 2000. Personality and Job Performance: The Big Five Revised. Journal of Applied Psychology, 869-879.
[63] Januszek H., Sikora J., 1995. Socjotechnika zarządzania. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego w Bydgoszczy.
[64] Johns H.E., Moser H.R., 2003. From trait to transformation: The evolution of leadership theories. Education 110(1), 115-122.
[65] Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., 2009. Narzędzia pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem. Pracownia Testów Psychologicznych Warszawa.
[66] Jung C.G., 1971. Psychological Types. Princeton University Press.
[67] Kaczmarczuk K., 1986. Kierowanie a warunki sytuacyjne. Rola, struktury, zadania. Przegląd Socjologiczny, T 36, 65-79.
[68] Kälin K., Müri P., 1998. Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu Kraków.

[69] Karna W., 2001. Wizerunek polskiego menedżera w okresie transformacji w świetle opinii studentów. [W:] Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania, red. C. Sikorski, T. Czapla, M. Malarski. Uniwersytet Łódzki – Katedra Zarządzania.
[70] Khan A., 2010. The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies. Journal of Managerial Sciences 4(1), 1-30.
[71] Kieżun W., 1997. Sprawne zarządzanie organizacją. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
[72] Kieżun W., Kwiatkowski S., 1977. Style zarządzania. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Książka i Wiedza Warszawa.
[73] Kowalewski S., 1979. Przełożony – podwładny. PWN Warszawa.
[74] Kowalewski S., 1984. Przełożony – Podwładny w świetle teorii organizacji. PWE Warszawa.
[75] Kowrygo B., Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., 2008. Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Przewodnik do ćwiczeń. Wydawnictwo SGGW Warszawa.
[76] Kozak S., 1998. Psychologiczne podstawy kierowania zespołem. Wyższa Szkoła Morska w Gdyni.
[77] Koźmiński A., Piotrowski W., (red.), 1996. Zarządzanie: teoria i praktyka. PWE Warszawa.
[78] Koźmiński A. K., Piotrowski W., 2000. Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
[79] Kożusznik B., 1985. Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne. Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach 779. Uniwersytet Śląski Katowice.
[80] Kożusznik B., 2002a. Zachowania człowieka w organizacji. PWE Warszawa.
[81] Kożusznik B., 2002b. Psychologia zespołu pracowniczego. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice.
[82] Kożusznik B., 2005. Wpływ społeczny w organizacji. PWE Warszawa.
[83] Kożusznik B., Adamiec M., 1998. Zarządzanie sobą. Górnośląski Zakład Energetyczny S.A. Gliwice.
[84] Kwan V.S.Y., Bond M.H., Singelis T.M., 1997. Pancultural Explanations for Life Satisfaction: Adding Relationship Harmony to Self – Estee. Journal of Personality and Social Psychology 73(5), 1038-1051.
[85] Lazarus R.S., 1980. The stress and coping paradigm. [W:] Competence and coping during adulthood, red., L.A. Bond, J.C. Rosen. Hanover University Press of New England, 28-74.
[86] Lazarus R.S., 1993. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. Annual Review of Psychology 44, 1-21.
[87] Lazarus R.S., Folkman S., 1984. Stress, appraisal and coping. New York: Springer Publishing Co., 19, 141.
[88] Letkiewicz A., 2001. Efektywność decyzji kierowniczych. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji Szczytno.
[89] Liebfeld A., Ford H., 1970. Legenda a rzeczywistość. Książka i Wiedza Warszawa.
[90] Likert R., 1967. Human Organization. McGraw-Hill New York.

[91] Lipka A., 2005. Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim. Przegląd Organizacyjny 4, 22.
[92] Lok P., Crawford J., 2004. The effect of organizational culture and leadership style on Job satisfaction and organizational commitment. A cross – national comparison. Journal of Management Development 23(4), 321.
[93] Luthans F., 1977. Organizational Behavior. McGraw-Hill New York.
[94] Makin P., Cooper C., Cox Ch., 2000. Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
[95] Manteuffel R., 1983. Zarządzanie i kierowanie przedsiębiorstwem rolniczym. PWN Warszawa.
[96] Martyniak Z., 1999. Metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
[97] Matejko A., red., 1969. Socjologia kierownictwa. PWE Warszawa.
[98] McAdams D.P., 1992. Levels of stability and growth In personality cross the lifespan, W: Personality in the life course. red. Weinberger. The American Psychological Association Convention. Washington D.C.
[99] McCrae R.R., 2001. Trait Psychology and Culture: Exploring Intercultural Comparisions. Journal of Personality 96(6), 819-846.
[100] McCrae R.R., Costa P.T., Jr., 1996. Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the Five – Factor Model. [W:] The Five – Factor Model of personality: Theoretical perspectives. red. Wiggins. Guilford Press New York.
[101] McCrae R.R., Costa P.T., Jr., 1997. Conceptions and Correlates of Openness to Experience. [W:] Handbook of personality psychology, red., R. Hogan, J.A. Johnson, S.R. Briggs. Academic Press Orlando.
[102] McCrae R.R., Costa P.T. Jr., 2005. Osobowość dorosłego człowieka. Wydawnictwo WAM Kraków.
[103] McCrae R.R., Martin T.A., CostaP.T. Jr., 2005. Age Trends and Age Norms for the NEO Personality Inventory – 3 in Adolescents and Adults. Assessment 12(4), 363-373, December.
[104] McCrae R.R., Zoderman A.B., Costa P.T.Jr., Bond M.H., 1996. Evaluating Replicability of Factors in the Revised NEO Personality Inventory: Confirmatory Factor Analysis Versus Procrustes' Rocation. Journal of Personality and Social Psychology 70(3) 552-566.
[105] McGregor D., 1950. The Humans Side of Enterprise. McGraw-Hill New York.
[106] McGregor D., 1960. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill New York .
[107] Milian L., 2000. Praca, osobowość, kierowanie. Wybrane zagadnienia dla studiujących kierunek zarządzanie. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
[108] Miller S., 1987. Monitoring and blunting: Validation of a questionnaire to assess styles of information seeking under threat. Journal of Personality and Social Psychology 52, 345-353.
[109] Miller S., Brody D., Summerton J., 1988. Styles of coping with threat: Implications for health. Journal of Personality and Social Psychology 54, 142-148.
[110] Mroziewski M., 2005. Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Wydawnictwo Difin Warszawa.

[111] Mynarski S., 2003. Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu STATISTICA. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
[112] Nęcka E., 1994. Wespół w zespół. Jak osiągnąć wspólne cele. Businessman 1, 28-29.
[113] Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., 2008. Osobowość. Stres a zdrowie. Wydawnictwo Difin Warszawa.
[114] Oleksyn T., 1997. Sztuka kierowania. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jasińskiego w Warszawie.
[115] Oleś P.K., 2003. Wprowadzenie do psychologii osobowości. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR Warszawa.
[116] Ostapczuk B., (red.), 1981. Teoria organizacji i kierowania. PWN Warszawa.
[117] Ostrowski T.M., 2002. Motywacja neotyczna w psychologicznej koncepcji radzenia sobie ze stresem. [W:] Teoretyczne i kliniczne problemy radzenia sobie ze stresem, red. I. Heszen-Niejodek. Wydawca Stowarzyszenie Psychologia i Architektura Poznań.
[118] Parker J.D.A., Endler N.S., 1992. Coping with coping assessment: a critical review. European Journal of Personality 6, 321.
[119] Penc J., 1997. Leksykon biznesu. Placet Agencja Wydawnicza Warszawa.
[120] Penc J., 2000. Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Agencja Wydawnicza Placet Warszawa.
[121] Pfiffner J. M., Sherwood F. P., 1960. Administrative Organization. Englewood Cliffs – New York.
[122] Pietrasiński Z., 1977. Psychologia kierownictwa. [W:] Psychologia pracy, Warszawa.
[123] Pietrasiński Z., 1994. Znakomici szefowie i ich podwładni. O zmiennych czynnikach powodzenia. First Business College – Prywatne Policealne Studium Handlowe Warszawa.
[124] Pisarska E., 1994. Elementy zarządzania. Wydawnictwo SGGW Warszawa.
[125] Pomykało W., red., 1995. Encyklopedia biznesu. Fundacja Innowacja Warszawa.
[126] Potocki A., red., 2005. Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia. Wydawnictwo Difin Warszawa.
[127] Pszczołowski T., 1978. Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum Wrocław.
[128] Rad A. M. M., Yarmohammadian M.H., 2006. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. Leadership In Health Services 19 (2), 11, 13.
[129] Ratajczak Z., 1979. Psychologia organizacji (zarys problematyki). Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, 1979.
[130] Ratajczak Z. 2000. Stres – radzenie sobie – koszty psychologiczne. [W:] Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne. red., I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice.
[131] Reddin W.J., 1967. The 3-D Management Style Theory. A Typology Based On Task and Relationships Orientations. Training and Development Journal 8-17.

[132] Reddin W.J., 1974. Souplesse et Diréction, Ètude du Travail 3, 33-37.
[133] Rees J., Koeheler G.J., 2000. Leadership and group search in group decision support systems. Decision Support Systems 30, 75.
[134] Reitz H. J., 1977. Behavior in Organization. Englewood Cliffs New York.
[135] Robbins S.P., 2004. Zachowania w organizacji. PWE Warszawa.
[136] Saeed R., 2011. Effect of Female Principal's Management Styles on Teacher's Job Satisfaction In Isfahan – Iran, Girls High Schools. International Education Studies 4(3), 124-132, August.
[137] Sanocki W., 1976. Kwestionariusze osobowości w psychologii. PWN Warszawa.
[138] Schriesheim C.A., Tepper B.J., Tetrault L.A., 1994. Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control and Leadership Effectiveness: A Meta – Analysis of Contingency Model Performance Predictions. Journal of Applied Psychology, sierpień.
[139] Seyle H., 1956. The stress of life. London, New York and Toronto: Longmans Green and Company.
[140] Selye H., 1975. Stress and distress, J.B. Lippincott Co. New York.
[141] Seyle H., 1987. Stres okiełznany. PIW Warszawa.
[142] Sęk H., 2002. Potoczna wiedza o stresie a naukowe koncepcje stresu i radzenia sobie. [W:] Teoretyczne i kliniczne problemy radzenia sobie ze stresem. red., I. Heszen-Niejodek. Wydawca Stowarzyszenie Psychologia i Architektura Poznań.
[143] Sęk H., Ścigała I., 2000. Stres i radzenie sobie w modelu salutogenetycznym [W:] Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne, red., I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
[144] Siek S., 1993. Wybrane metody badania osobowości. Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej Warszawa.
[145] Sieradzki A., 1997. Vademecum managera. ASTRUM Wrocław.
[146] Sikorski Cz., 1986. Sztuka kierowania. Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych Warszawa.
[147] Sikorski Cz., 2001. Zachowania ludzi w organizacjach. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
[148] Stanisz A., 2000. Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 2. Wydawnictwo StatSoft, Kraków.
[149] Stewart D.M., red., 1994. Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą. PWE Warszawa.
[150] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., JR, 2001. Kierowanie. PWE Warszawa.
[151] Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1992. Kierowanie. PWE Warszawa.
[152] Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1996. Kierowanie. PWE Warszawa.
[153] Strelau J., 2000. Temperament a stres: Temperament jako czynnik modelujący stresory, stan i skutki stresu oraz radzenie sobie ze stresem. [W:] Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne, red. I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice.
[154] Strelau J., red. n., 2003. Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

[155] Strelau J., red. n., 2003. Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
[156] Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., 2005. Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych. CISS. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego Warszawa.
[157] Strogdill R., 1948. Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature. Journal of Psychology 25, 64.
[158] Szewczuk W., red., 1998. Encyklopedia Psychologii. Fundacja Innowacja Warszawa.
[159] Tannenbaum R., Schmidt W.M., 1973. How to Choose a Leader Patterns, Harvard Business Review 51, 3.
[160] Terelak J. F., 1999. Psychologia menedżera. Difin Warszawa.
[161] Terelak J.F., 2005. Stres organizacyjny. Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG Warszawa.
[162] Terelak J.F., 2008. Człowiek i stres. Oficyna Wydawnicza Branta Bydgoszcz – Warszawa.
[163] Tomaszewski T., (red.), 1978. Psychologia. PWN Warszawa.
[164] Tomaszewski T., (red.), 1992. Psychologia ogólna. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
[165] Vitaliano P.P., DeWolfe D.J., Maiuro R.D., Russo J., Katon W., 1990. Appraised changeability of a stresor as a modifier of the relationship between coping and depression: A test of the hypothesis of fit. Journal of Personality and Social Psychology 59, 582-592.
[166] Warrick D.D., 1981. Leadership Styles and Their Consequences. Journal of Experimental Learning and Simulation 3-4, 155-172.
[167] Wrześniewski K., 1996. Pomiar radzenia sobie ze stresem – wybrane zagadnienia. Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna 8-9, 34-46.
[168] Wrześniewski K., 2000. Style a strategie radzenia sobie ze stresem. Problemy pomiaru. [W:] Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne. red., I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego Katowice.
[169] Wrześniewski K., Guzowska M., 2002. Mechanizm obronny wyparcia a radzenie sobie ze stresem: wybrane zagadnienia teorii pomiaru. [W:] Teoretyczne i kliniczne problemy radzenia sobie ze stresem, red. I. Heszen-Niejodek. Wydawca Stowarzyszenie Psychologia i Architektura Poznań.
[170] Wyszkowska Z., 2009. Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie przemian systemowych. Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy.
[171] Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., 1998. Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego Warszawa.
[172] Zieleniewski J., 1965. Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN Warszawa.
[173] Zieleniewski J., 1982. Organizacja zespołów ludzkich. PWN Warszawa.
[174] Zimbardo Ph.G., Ruch F.L., 1997. Psychologia i życie. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.