

# Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników

W artykule przedstawiono koncepcję modelu przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego i ich skutki dla dobrostanu psychicznego pracowników. Zarówno transformacyjne, jak i transakcyjny styl przywództwa wiąże się z niższym poziomem stresu i lepszym samopoczuciem wśród pracowników. Transakcyjny styl przywództwa mniej jednoznacznie wiąże się z pozytywnymi wynikami: w mniejszym stopniu, niż transformacyjny niweluje stres, natomiast pośrednio wiąże się z alienacją w pracy.

## The impact of leadership style on employees' mental wellbeing

This article presents models of transformation and transaction leadership and their impact on employees' mental wellbeing. Both transformation and transaction leadership styles are connected with a lower stress level and employees' good state of mind. Transaction leadership is less directly related to positive results: it has lesser impact on stress reduction compared to the transformation style, and it indirectly strengthens alienation at work.



Fot. Stefan Wagner / Stock.XCHNG

## Wstęp

W badaniach poruszających zagadnienie stresu w pracy coraz częściej zwraca się uwagę na styl przywództwa. Różne zachowania liderów przynoszą odmienne rezultaty, zarówno na poziomie efektywności pracowników, jak i ich samopoczucia. Liderzy kształtują środowisko pracy, które może pozytywnie oddziaływać na podwładnych, ale też negatywnie odbijać się na ich dobrostanie psychicznym i prowadzić do poczucia alienacji, braku satysfakcji z pracy, wypalenia zawodowego. Z uwagi na to, że samopoczucie pracowników i ich wyniki pracy są ze sobą ściśle powiązane, stwierdzić można, że dbanie o dobre, także pod tym względem, warunki pracy niesie korzyści zarówno pracownikom, jak i ich przełożonym. Warto zatem wiedzieć, jakie zachowania przywódców odnoszą pozytywne efekty, a które oddziałują negatywnie.

W artykule zostaną omówione dwie główne koncepcje przywództwa – transakcyjnego oraz transformacyjnego, opisane będą psycho-

logiczne skutki oddziaływań różnych stylów przywódczych na pracę, a także sytuacje zmiany jednego stylu na drugi i ich implikacje na relacje przywódców i podwładnych.

## Definicja przywództwa

Czym jest przywództwo? Różne definicje kładą nacisk na rozmaite aspekty tego zagadnienia: umiejętności/zdolności lidera, cechy osobowościowe, tzw. relację wpływu\*, zorientowanie na emocje vs. zorientowanie na zadanie, odwoływanie się do interesów jednostki vs. grupy. I tak, wg różnych punktów widzenia, przywództwo jest postrzegane jako proces zwrotny: każdy aspekt osobowości lidera, członka grupy czy otoczenia może wpływać na każdy inny czynnik systemu albo ulegać jego wpływowi. Inne teorie przedstawiają przywództwo jako proces transakcyjny,

\* Relacja wpływu – w psychologii: termin określający stosunki przywódcy grupy z jej pozostałymi członkami, a także zdolność lidera do wywierania wpływu na postrzeganie przez nich rzeczywistości; składowa charyzmy.

w którym relacja przywódca – członek grupy jest formą wymiany społecznej: lider i członkowie grupy wymieniają czas i energię na nagrody pieniężne i społeczne. Przywództwo jest także postrzegane jako proces transformacyjny: przywódca transformacyjny zwiększa motywację członków grupy, ich pewność siebie i satysfakcję, integrując członków grupy oraz zmieniając ich przekonania, wartości i potrzeby.

W przywództwie dostrzega się raczej proces wpływu, postrzeganego przez podwładnych jako prawomocny, uzasadniony i przebiegający na zasadach współpracy, niż władzę absolutną. W małych grupach jednostki, które wpływają na innych w największym stopniu, często są „desygnowane” na liderów. Prawo do przewodzenia jest w większości przypadków dobrowolnie nadawane liderom przez niektórych lub wszystkich członków grupy. Przywództwo definiowane jest także jako adaptacyjny proces poszukiwania celów, jako że organizuje i motywuje członków grupy do zdobywania osobistych i grupowych celów [1].

Uogólniając wyżej wymienione podejścia, przez przywództwo można rozumieć „proces, w którym jednostka wpływa na członków grupy podczas urzeczywistniania celów grupowych i organizacyjnych” [2].

### Przywództwo transakcyjne i przywództwo transformacyjne

Najszerzej omówione i zbadane koncepcje przywództwa – przywództwo transformacyjne i przywództwo transakcyjne – opierają się na modelu przywództwa wieloczynnikowego, opracowanego przez Bassa [3], [4].

Przywódca transakcyjny stara się wzmocnić motywację podwładnych dzięki wymianie pracy na dobra różnego rodzaju – „odwołuje się do tego, co się pracownikom opłaca i w zamian za wysiłek oferuje im cenne nagrody, takie jak pieniądze czy status, (...) jasno określa role pracowników, inicjuje strukturę, nagradza i karze podwładnych, okazuje im troskę i stara się zaspokajać ich potrzeby socjalne” [2].

**Przywództwo transakcyjne** obejmuje dwa czynniki: zarządzanie przez krytykę i uwarunkowane nagradzanie. Zarządzanie przez krytykę polega na wychwytywaniu i poprawianiu błędów – podejmuje się albo działania korygujące (np. udzielenie nagany), albo, jeśli nie wykryto błędów, nie podejmuje się żadnych działań. Zarządzanie przez krytykę występuje w dwóch formach: biernej i czynnej. Bierne zarządzanie przez krytykę oznacza aktywność lidera tylko wtedy, gdy pojawiają się problemy. Natomiast czynne zarządzanie przez krytykę polega na monitorowaniu sytuacji i poszukiwaniu błędów. Zarządzanie przez krytykę powoduje, że podwładni raczej koncentrują się na utrzymaniu *status quo*, uniknięciu błędów, a co za tym idzie, nie są skłonni do wprowadzania zmian czy podejmowania ryzyka.

Uwarunkowane nagradzanie polega na przyznawaniu nagród w zamian za włożony wysiłek czy wykonanie pracy. Zadania są dokładnie określone przez lidera, a nagrody przyznane tylko wtedy, gdy wymagania zostaną spełnione wg określonego standardu.

**Przywództwo transformacyjne** z kolei jest procesem, w którym „lider i podwładni zmieniają siebie nawzajem – tzn. mobilizują się do większego wysiłku poprzez zaangażowanie i odwoływanie się do moralności czy wartości cenionych przez obie strony. Przywódcy transformacyjni starają się uświadomić podwładnym, jakie kwestie są priorytetowe dla grupy i całej organizacji. Próbuje wzbudzić w nich entuzjazm, zachęcić ich do osobistego zaangażowania się, a także inspirować własnymi osiągnięciami, aspiracjami oraz osobistym rozwojem i samo-realizacją” [2]. Taki rodzaj przywództwa zawiera cztery czynniki: indywidualne traktowanie, stymulacja intelektualna, inspirujące motywowanie i wyidealizowany przykład.

- Indywidualne traktowanie – polega na zwracaniu uwagi przez lidera na indywidualne potrzeby rozwoju i osiągnięć każdego podwładnego. Styl pracy takiego przywódcy można określić jako zachowanie mentora czy trenera, który, tworząc wspierający klimat, pomaga członkom zespołu rozwijać ich potencjał.

- Stymulacja intelektualna – oznacza pobudzenie podwładnych do wysiłku intelektualnego, innowacyjności i kreatywności poprzez kwestionowanie przyjętych założeń, przeformułowywanie problemów, spojrzenie na stare sytuacje w nowy sposób. Taki lider nie ośmiesza ani nie krytykuje publicznie członków zespołu z powodu popełnionych błędów. Podwładni są włączeni w proces formułowania problemów i poszukiwania rozwiązań.

- Inspirujące motywowanie – polega na motywowaniu podwładnych poprzez podkreślanie sensu ich pracy i określanie wyzwań, rozbudzanie ducha zespołu, przejawianie entuzjazmu i optymizmu. Lider zachęca członków zespołu do tworzenia atrakcyjnych, ale realistycznych wizji przyszłości i sam takie roztacza, motywując do wyższych oczekiwań i wysiłku w realizację celu.

- Wyidealizowany przykład – oznacza, że przywódca jest tzw. modelem roli, tj. osobą podziwianą, szanowaną i darzoną zaufaniem. Podwładni identyfikują się z takim przywódcą i chcą go naśladować. Taki lider przedkłada potrzeby członków zespołu nad swoje, dzieli z nimi wszelkie ryzyko i zachowuje się zgodnie z wytyczonymi standardami etycznymi, celami i wartościami [4], przejawia wiarę w swoją wizję, wytrwałość w dążeniu do celu, pełną odpowiedzialność za swoje działania. Taki

przywódca jest określany mianem charyzmatycznego [2].

Do swojego modelu Bass dodał także styl nazwany *laissez-faire*, czyli przywództwo nieingerujące, które polega na unikaniu zajmowania stanowiska w jakiegokolwiek sprawie, braku zainteresowania działaniami pracowników i pozostawianiu im wolnej ręki, odkładaniu problemów, nie zaś rozwiązywaniu ich. W efekcie jest to raczej brak przywództwa [2].

### Psychologiczne skutki oddziaływań różnych stylów przywódczych

Powoływane badania omówionych wyżej stylów przywództwa wykazują, że najsilniejszy związek z pożądanymi wynikami pracy (satisfakcją, skutecznością czy dodatkowym wysiłkiem) mają dwa elementy transformacyjnego stylu przywództwa: wyidealizowany przykład i inspirujące motywowanie. W następnej kolejności istotne są indywidualne traktowanie oraz stymulacja intelektualna (jedynie w sytuacjach, w których wynikiem jest dodatkowy wysiłek, to stymulacja intelektualna ma większe znaczenie niż indywidualne traktowanie). Z satisfakcją i dodatkowym wysiłkiem podwładnych, a także ze skutecznością przywódcy wiąże się uwarunkowane nagradzanie, natomiast wyniki badań nad zarządzaniem przez krytykę nie są jednoznaczne i stwierdzić można jedynie, że bierne zarządzanie przez krytykę prawdopodobnie jest mniej skuteczne niż czynne [2].

Należy zaznaczyć, że Bass opisywał dwa style przywództwa – transformacyjne i transakcyjne – jako odrębne, ale niewykluczające się wzajemnie, czy wręcz komplementarne procesy [1, 2]. Każdy z nich ma na uwadze



Fot. Zi Murg/Stock.XCHNG



osiągnięcie celu, z drugiej strony jednak różni je fakt, że przywódca transformacyjny nie tylko reaguje na zastane warunki, ale także aktywnie stara się kształtować środowisko i wpływać na nie. Lider transakcyjny motywuje podwładnych poprzez nagrody i kary, natomiast lider transformacyjny w taki sposób oddziałuje na członków zespołu, żeby w działaniach kierowali się odległymi celami i przez nie byli motywowani [1]. Bass twierdzi, że skuteczny przywódca w zależności od sytuacji może stosować jeden bądź drugi styl, a najczęściej wykorzystuje oba jednocześnie [2]. Ciekawym zagadnieniem wydaje się sprawdzenie, który styl przywództwa jest bardziej adekwatny w danych sytuacjach, a co za tym idzie, powiązanie stylów przywództwa z innymi czynnikami psychospołecznymi w środowisku pracy.

W jaki sposób styl przywództwa wpływa na pracowników? Liczne badania, opisane przez Annę Nyberg i in. [1] dowodzą związku pomiędzy przywództwem i satysfakcją z pracy, stresem, wyczerpaniem emocjonalnym, wypaleniem zawodowym, alienacją zawodową, czy też pozostawaniem w pracy, organizacyjnym zaangażowaniem, poczuciem sensu pracy. Należy jednak zaznaczyć, że wyniki poszczególnych badań różnią się między sobą. Ciągłe bez jednoznacznej odpowiedzi pozostaje też pytanie, czy styl przywództwa wiąże się pośrednio ze stresem poprzez psychospołeczne czynniki pracy (takie jak zakres kontroli, wymagania, wsparcie), których rola w powstawaniu stresu i innych konsekwencji dla jednostki została potwierdzona bardziej jednoznacznie [1]. Możliwa jest zatem taka zależność, gdzie styl przywództwa oddziałuje na psychospołeczne czynniki pracy, a te z kolei mają wpływ na poziom stresu odczuwany przez pracowników.

Pomimo wątpliwości dotyczących rodzaju związku między przywództwem a zdrowiem pracowników, w szeregu badań dotyczących stresu uzyskano dość spójne wyniki. Według Rome'a [1] oba style składające się na model Bassa działają łącznie na fizyczne, emocjonalne i psychologiczne reakcje stresowe u podwładnych (zwłaszcza styl transformacyjny). Badania Sosik i Godshalk [5] określiły styl transformacyjny jako najmniej stresogenny, a styl *laissez-fair* jako mający efekt odwrotny. Oznacza to, że transformacyjny styl przywództwa wiązał się z niższym, natomiast *leseferyzm* z podwyższonym poziomem stresu wśród pracowników. Schultz, Greenly i Brown [1] także stwierdzili, że oba style (transformacyjny i transakcyjny) mają korzystny wpływ na środowisko pracy, a także wiążą się z mniejszym stopniem wypalenia zawodowego pracowników.

Sarros i in. analizowali model przywództwa Bassa także w aspekcie innych konsekwencji psychologicznych. Badania nad negatywnymi

skutkami stylów przywództwa wykazały, że to przywództwo transakcyjne wiąże się z większym poczuciem alienacji w pracy, zaś styl transformacyjny je obniża. Z tym ostatnim typem przywództwa związana jest silna, hierarchiczna struktura organizacyjna [6]. Taka struktura występuje w niektórych grupach zawodowych (np. w służbach mundurowych) – istotne jest badanie sposobu jej oddziaływania w różnych warunkach: czy w szczególnych sytuacjach jest ona pożądana, czy też zwykle niekorzystnie wpływa na samopoczucie pracowników.

Style przywództwa są także analizowane w badaniach opisanych przez Nyberg, których celem jest poszukiwanie przyczyn chęci pozostawania w pracy (nieodchodzenia z niej). Zachowania i cechy lidera, które wpływają na pozostawanie w pracy to przede wszystkim docenianie i zachęcanie pracowników do aktywnego udziału w życiu organizacji oraz tworzenie takiego klimatu w organizacji, który pozwala na dobry obieg informacji, promuje samodzielne podejmowanie decyzji, wpływa na lepszą organizację pracy [1]. Cechy te odpowiadają transformacyjnemu stylowi przywództwa. Okazuje się, że najbardziej związanymi z przywiązaniem do pracy i satysfakcją pracowników elementami stylu transformacyjnego są: intelektualna stymulacja, charyzma oraz indywidualne traktowanie pracowników [1].

### Mechanizm oddziaływania

Jak już wspomniano, style przywództwa wiążą się z samopoczuciem podwładnych bezpośrednio, jak i pośrednio. W jaki sposób ten styl przywództwa oddziałuje pozytywnie

na samopoczucie pracowników i osiągnęte przez nich wyniki? Takie pytanie zadali sobie Sparks i Schenk [7], którzy postanowili zbadać ten problem w firmach marketingowych. Założono, że to wiara w wyższy cel i sens pracy jest mechanizmem, poprzez który transformacyjne przywództwo oddziałuje pozytywnie na poczucie identyfikacji z grupą, satysfakcję z pracy, wkładany wysiłek i wyniki pracy. Okazuje się, że przywódcy transformacyjni rzeczywiście wpływają na swoich podwładnych poprzez pokazywanie im wyższego celu (sensu) w pracy.

Podobne pytania postawili sobie Arnold i współpracownicy [8], którzy badali związek transformacyjnego stylu przywództwa z dobrostanem psychicznym pracowników i poczuciem sensu pracy. Przeprowadzono dwa badania: pierwsze, obejmujące pracowników służby zdrowia wykazało, że ich poczucie sensu pracy częściowo wyjaśniało relację między transformacyjnym stylem przywództwa, a dobrostanem psychicznym pracowników. W drugim badaniu natomiast, przeprowadzonym wśród pracowników sektora usług, wykazano, że znaczenie, jakie pracownicy ci przypisywali swojej pracy całkowicie wyjaśniało relację między transformacyjnym stylem przywództwa a dobrostanem psychicznym. Oznacza to, że transformacyjny przywódca wywołuje u podwładnych poczucie sensu wykonywanej pracy, a to poczucie sensu pracy wiąże się z dobrostanem psychicznym.

Z obu wyżej opisanych badań wynika, że istotnym czynnikiem, który sprzyja dobrostanowi psychicznemu pracowników, jak również wysiłkowi wkładanemu w wykonywaną pracę, jest poczucie jej sensu. Niezmiernie ważne jest stwierdzenie, że takie poczucie może



Fot. Caitlin Johnstone / Stock.XCHNG

wzbudzić w podwładnych właśnie przywódcą, inspirując, motywując, pokazując wyższe cele, traktując pracowników indywidualnie.

Sosik i Godshalk [5] badali związki między stylami przywództwa, wypełnianiem przez mentorów ich zadań (z perspektywy pracowników) i stresem pracowników. Badacze uwzględnili transformacyjny styl przywództwa, jeden z wymiarów przywództwa transakcyjnego: uwarunkowane nagradzanie oraz leseferyzm (przywództwo nieingerujące). Biorąc pod uwagę zadania mentorów zmierzono ich pomoc w rozwoju kariery i wsparcie psychologiczne, jakiego udzielali pracownikom. Badania wykazały, że zarówno przywództwo transformacyjne, jak i wypełnianie przez mentorów ich zadań wiązało się z obniżeniem poziomu stresu pracowników: był on tym niższy, im większe było – postrzegane przez pracowników – udzielane im wsparcie społeczne i pomoc w rozwoju kariery.

## Zmiana stylu przywództwa

Czy stylu przywództwa można się nauczyć? Odpowiedzi na to pytanie mogą dostarczyć wyniki eksperymentu przeprowadzonego przez Dvira i współpracowników [9], którzy zbadali wpływ transformacyjnego stylu przywództwa na rozwój i wyniki pracowników. W eksperymencie tym uczestniczyli kadeci, kandydaci na oficerów Izraelskich Sił Obronnych. W pierwszej fazie eksperymentu część z nich wzięła udział w treningu umiejętności transformacyjnego stylu przywództwa, natomiast pozostali uczestniczyli w treningu podstawowych umiejętności przywódczych. Po upływie pół roku zbadano, jak oficerowie oddziałują na swoich bezpośrednich oraz pośrednich podwładnych, tzn. takich, którzy nie podlegają bezpośrednio nim.

Okazało się, że przywódcy transformacyjni bardziej pozytywnie wpływali na rozwój i wyniki swoich podwładnych, niż przywódcy „kontrolni”, tzn. ci, którzy wzięli udział w podstawowym treningu. Bezpośredni podwładni przywódców transformacyjnych wykazywali większą motywację i wiarę we własną skuteczność, a także byli bardziej zaangażowani w proces podejmowania decyzji dotyczących organizacji i mieli większe poczucie odpowiedzialności za swoje działania, niż podwładni przywódców z grupy kontrolnej.

Właśnie angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji dotyczących organizacji jest niezmiernie ważne dla osiągnięcia dobrostanu psychicznego pracowników, wiąże się z poczuciem przynależności, poprawą relacji w zespole czy też wzrostem wydajności. Dodatkowy wysiłek wkładany w pracę w grupie podwładnych przywódców kontrolnych zmniejszył się po pół roku od przejścia przez przełożonych szkolenia, natomiast w grupie



Fot. Andres Rodriguez/BigStockPhoto

podwładnych przywódców transformacyjnych nie uległ on zmianie. Co ciekawe, pośredni podwładni przywódców transformacyjnych wykazywali się lepszymi wynikami: lepiej niż podwładni przywódców „kontrolnych” radzili sobie na torze przeszkód i w sprawdzianach użycia broni lekkiej.

## Podsumowanie

Na podstawie przeglądu badań nad związkami między stylem przywództwa i dobrostanem psychicznym pracowników można stwierdzić, że odpowiednie zachowania przywódców wpływać mogą nie tylko na samopoczucie pracowników, niwelując stres i zwiększając ich zaangażowanie oraz poczucie sensu pracy, a także świadomość własnej skuteczności, ale i na wyniki w pracy. Może to być istotny argument dla kadry zarządzającej w organizacjach, aby zwracać uwagę na styl przywództwa prezentowany przez liderów. Z kolei dane dowodzące skuteczności treningów zachowań przywódczych zachęcają do pracy nad wykształceniem odpowiednich zachowań liderów, gdyż kierowanie ludźmi nie polega jedynie na wydawaniu poleceń, ale – jak opisano to wcześniej w artykule, jest procesem wpływu lidera na podwładnych, którego skutki mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne – tak na poziomie jednostek, jak i organizacji.

W Pracowni Psychologii Pracy CIOP-PIB prowadzone są badania dotyczące wpływu stylów przywództwa na dobrostan psychiczny strażaków, a także na mobbing i elastyczność pracy wśród pracowników umysłowych. Prace dotyczyć będą związków stylów przywództwa z klimatem dla kreatywności oraz innowacyjnością i efektywnością pracowników.

## PIŚMIENICTWO

- [1] A. Nyberg, P. Bernin i T. Theorell *The impact of leadership on the health subordinates*. SALTSA – Joint Programme for Working Life Research in Europe: Report nr 1. 2005. Źródło: [http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa\\_pdf/2005\\_9\\_Leadership%20and%20health.pdf](http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa_pdf/2005_9_Leadership%20and%20health.pdf)
- [2] V. Shackleton i P. Wale *Przywództwo i zarządzanie*. W: N. Chmiel (red.) *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003
- [3] J. M. Howell i B. J. Avolio *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance*. "Journal of Applied Psychology", 6/1993
- [4] B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung i Y. Berson *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. "Journal of Applied Psychology" 2/2003
- [5] J. J. Sosik i V. M. Godshalk *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study*. "Journal of Organizational Behavior" 21/2000
- [6] J. C. Sarros, G. A. Tanewski, R. P. Winter, J. C. Santora, I. L. Densten *Work Alienation and Organizational Leadership*. "British Journal of Management" 13/2002
- [7] J. R. Sparks i J. A. Schenk *Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations*. "Journal of Organizational Behavior" 22/2001
- [8] K. A. Arnold, N. Turner, J. Barling, E. K. Kelloway i M. C. McKee *Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work*. "Journal of Occupational Health Psychology", 3 (12)2007
- [9] T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio i B. Shamir *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. "Academy of Management Journal" 4 (45)2002

Publikacja przygotowana na podstawie wyników uzyskanych w ramach I etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” dofinansowywanego w latach 2008-2010 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Główny koordynator: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.