

26

Nurt *Human Relations* i zachowania organizacyjne

(Adrianna Jaskanis i Julita Majczyk)

26.1. Wprowadzenie

Zachowania organizacyjne są obszarem badawczym, który interesuje się tym, w jaki sposób pojedyncze osoby, zespoły i struktury wpływają na zachowania ludzi w organizacji. Fundament dla rozwoju badań zachowań organizacyjnych stworzyli Elton Mayo i Mary Parker Follet, których prace w latach 20. XX w. dały początek nurtowi nazywanemu *Human Relations*.

Do najbardziej popularnych zagadnień w obszarze zachowań organizacyjnych należą te związane z motywacją i przywództwem oraz zachowaniami zespołowymi w organizacji, które są uwarunkowane takimi kategoriami jak: emocje, postawa, wartości, percepcja czy cechy osobowości. Emocje można określić jako wydarzenie pośredniczące pomiędzy zdarzeniem a rezultatem, którego doświadcza jednostka, np. strachem, mikroekspresją mimiczną (Russell, 2003, s. 151). Postawa, analizowana przede wszystkim na gruncie nauk behawioralnych, określa zachowania motoryczne, które jednostka prezentuje wobec obiektu lub sytuacji (Darwin, 1872) oraz jest wartościowaniem koncepcji jednostki/grupy społecznej wobec napotkanego obiektu według psychologicznych atrybutów (Greenwald i Banaji, 1995, s. 5). Z kolei percepcja społeczna odnosi się do powstawania wrażenia i umiejętności przetwarzania informacji społecznych (Niedenthal i in., 2005, s. 190). Cechy osobowościowe określają względnie trwałe style myślenia, doświadczenia i działania (McCrae i Costa, 1997, s. 509), natomiast wartości postrzegane jako kryteria, które służą ludziom zarówno podczas dokonywania wyborów działań, jak i ocenie własnej, osób trzecich czy wydarzeń (Schwartz, 1992, s. 1).

26.2. Prekursorzy nurtu *Human Relations*

Nurt zarządzania zasobami ludzkimi rozpoczął się wraz z pracami badawczymi prowadzonymi od 1927 r. pod kierunkiem Eltona Mayo w zakładach Western Electric Company w Hawthorne. Ich celem było wyjaśnienie, czy i w jaki sposób czynniki fizyczne, takie jak poziom oświetlenia czy temperatura w pomieszczeniach zakładów

pracy oraz długość i częstotliwość przerw, długość dnia i tygodnia pracy wpływają na produktywność pracowników (Hersey i Blanchard, 1993, s. 56 i 57; Mayo, 2010, s. 161; Drucker, 1986, s. 18). Spośród objętych badaniami pracowników wybrano grupę eksperymentalną, podlegającą wyżej wymienionym zmianom, oraz grupę kontrolną pracującą, w nieulegającym zmianom środowisku pracy. Rezultaty eksperymentu nie były dla badaczy przekonujące (Mayo, 2010, s. 162). Niezależnie od typu wprowadzanej zmiany w grupie eksperymentalnej, produktywność pracy rosła w obu grupach, co skierowało uwagę badaczy na inne czynniki poza wprowadzanymi w eksperymentach zmianami, w tym na zagadnienia związane z organizacją zespołów pracowniczych oraz udziałem w zadaniach wykonywanych przez zespoły (Mayo, 2010, s. 163). Kolejny etap badań w Hawthorne umożliwił sformułowanie wniosków odnośnie do relacji pomiędzy czynnikami pracy a jej produktywnością. W okresie badania pracownicy ich produktywność systematycznie rosła i spadała liczba dni absencji w pracy, co zinterpretowano jako wynik poczucia przynależności do wyróżnionej przez badaczy grupy pracowniczej. Z kolei badanie przeprowadzone wśród mężczyzn pokazało, że pracownicy nie dążyli do maksymalizacji osiąganych przez siebie wyników indywidualnie, a raczej do przestrzegania ustalonych w obrębie grupy określonych norm w zakresie produktywności.

Ekspertyzy Mayo potwierdziły wpływ pracowników wzajemnie na siebie, jak również to, że przynależność do grupy i związany z tym status mogą okazać się ważniejsze niż dobre warunki fizyczne pracy czy możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia (Franke i Kaul, 1978, s. 638), co pozwoliło zakwestionować podejście do pracowników proponowane przez naukowe zarządzanie. Na podstawie badań powstało pojęcie „efektu Hawthorne”, który polega na zmianie zachowania badanych osób w miejscu pracy w bezpośrednim wyniku bycia obserwowanym (Adair, 1984, s. 334). Przeprowadzone w Hawthorne badania i ich rezultaty budzą wątpliwości naukowców, m.in. w związku z wyłączeniem pojedynczych zmiennych, którym podlegała grupa eksperymentalna i kontrolowania innych (Dickson i Roethlisberger, 1966), a niektórzy twierdzą, że analiza danych statystycznych zgromadzonych w Hawthorne nie potwierdza wniosków, jakie zostały sformułowane (Levitt i List, 2011).

Istotny wkład w rozwój nurtu *Human Relations* wniosła także Mary Parker Follett, która zajmowała się zagadnieniami dotyczącymi relacji pomiędzy pracownikami (Kaag, 2008, s. 148), odrzucając tradycyjne, hierarchiczne podejście (Phillips, 2010, s. 57). Follett widziała przywództwo jako zdolność do rozwoju i wprowadzenia w życie pomysłu grupy, rozróżniając władzę „nad innymi” (ang. *power over*) od władzy „z innymi” (ang. *power with*), z których ta pierwsza prowadzi do zwierzchnictwa, a druga do współdziałania w osiąganiu wyznaczonych celów i zadań pracowników. Tym samym Follett zaproponowała nowe podejście do odpowiedzialności w organizacji, odchodząc od odpowiedzialności „przed kimś” na rzecz odpowiedzialności „za coś”. Follett wprowadziła pojęcie „prawo sytuacji” (ang. *law of the situation*) (Phillips, 2010, s. 47), które mówi o tym, że ludzie zaangażowani w podjęcie decyzji w organizacji nie powinni wzajemnie traktować się jak przełożeni i podwładni, ale jako partnerzy, których wspólnym celem jest rozwiązanie danego problemu i osiągnięcie wyznaczonego celu. Dodatkowo Follett zaproponowała typologię sposobów

zarządzania konfliktem jako jej zdaniem naturalnym elementem pracy zespołowej, wyróżniając styl dominujący, kompromisowy i integrujący (Sethi, 1962, s. 217). Najskuteczniejszym spośród nich jest styl integrujący, który wymaga zaangażowania się dwóch stron konfliktu w opracowanie rozwiązania umożliwiającego najpełniejszą realizację wzajemnych potrzeb i oczekiwań.

Dokonania Follet i twierdzenie, że konflikt jest nieodłącznym elementem pracy zespołowej, pozwoliły m.in. na budowę modelu rozwiązywania konfliktów opartego na dwóch wymiarach: asertywności i współpracy (Kilmann i Thomas, 1977). Zgodnie z modelem konflikt można rozwiązać poprzez zastosowanie: stylu konkurującego (chęć zdominowania drugiej strony), stylu unikania (wycofanie się obu stron w obawie, że konflikt jest nie do rozwiązania), świadomej rezygnacji lub przedkładania własnych potrzeb nad chęcią utrzymania dobrych relacji z drugą stroną konfliktu, jak również stylów kooperatywnych: kompromisu lub współpracy. W kompromisie dwie strony decydują się zrezygnować z części swoich potrzeb i oczekiwań oraz deklarują wzajemne ustępstwa celem wypracowania rozwiązania. Współpracując ze sobą, strony prezentują nie tylko swoje stanowiska, ale i rzeczywiste interesy, potrzeby i oczekiwania względem danego rozwiązania, co pozwala im wspólnie wypracować wzajemnie korzystne rozwiązanie danej sytuacji konfliktowej.

Rezultaty badań Mayo (ujawnienie znaczenia czynników o charakterze psychosocjologicznym wpływających na produktywność pracowników) oraz rozważania Follett (w obszarze zagadnień dotyczących władzy, autorytetu, odpowiedzialności i konfliktów) przyczyniły się do rozwoju nowych koncepcji w zarządzaniu i zainspirowały późniejsze badania nad motywacją, przywództwem, zespołami pracowniczymi i relacjami między członkami zespołów.

26.3. Badania motywacji pracowników

Motywację można rozumieć jako gotowość do działania (Ryan i Dec, 2000, s. 54). Koncepcje motywacji uzupełniają kulturowe, biologiczne i sytuacyjne uwarunkowania zachowań ludzkich (Maslow, 1943, s. 371). Motywacja może oznaczać też skłonność do ponoszenia wysiłków na rzecz osiągnięcia celu organizacyjnego, gdy ten jest zbieżny z celem indywidualnym, przez co jego osiągnięcie pozwala zrealizować osobiste potrzeby (Robbins, 1989, s. 147).

Behawioryzm zakłada, że zachowanie człowieka uwarunkowane jest przez środowisko zewnętrzne, a o jego działaniach decydują kary i nagrody, występujące w otoczeniu. Teoria warunkowania instrumentalnego/sprawczego Skinnera, uważanego za twórcę behawioryzmu, wyjaśnia, że jednostka uczy się zarówno zachowań, które prowadzą do osiągania zamierzonych celów, jak i tego, jakich zachowań unikać, by nie narażać się na niechciane rezultaty. Jednostka będzie zatem bardziej zmotywowana do działania, jeśli osiągane cele zaspokajają jej potrzeby (Skinner, 1969). Zachowanie, które stanowi instrument pozwalający na osiągnięcie rezultatów, utrwała się w wyniku odniesionych skutków działania. Te konsekwencje określa się wzmocnieniem pozytywnym, kiedy rezultaty są pożądane i korzystne, określane jako

nagrody, oraz wzmocnieniem negatywnym, kiedy nie pojawia się oczekiwana konsekwencja (Kozielecki, 2000, s. 31). Wzmocnienie negatywne nie jest więc tożsame z karą; oznacza jedynie powstrzymanie się od zastosowania bodźca. Do moderowania zachowań instrumentalnych i utrwalania pożądaných zachowań służą procedury stosowania nagród. Wśród nich wymieniamy cztery warianty stosowania wzmocnień pozytywnych (Kozielecki, 2000, s. 35–37):

- procedury stałych odstępów czasowych, gdzie nagradza się regularnie w odstępach czasowych (np. przekazywana co miesiąc pensja);
- stałych proporcji, czyli nagradzanie po wykonaniu pewnej pracy (np. wynagrodzenie na podstawie umowy o dzieło, wypłacane po odbiorze pracy);
- zmiennych odstępów czasowych – nagradzanie w nieregularnych odstępach czasu (np. nieregularnie wypłacane premie);
- zmiennych proporcji, czyli zmienna liczba reakcji, po której otrzymujemy bodziec (np. niemożliwa do przewidzenia wysokość premii uznaniowej).

Koncepcja motywacji zaproponowana przez Abrahama Masłowa zakłada istnienie hierarchii ludzkich potrzeb, w których niezaspokojenie określonego rodzaju potrzeby stanowić będzie motywację do działania, a zaspokojenie – pozwala na koncentrację wysiłków na dążeniu do zaspokojenia kolejnego poziomu potrzeb zgodnie z modelem, określanym często jako **piramida potrzeb Masłowa**. W miarę jak osoba zaspokaja potrzeby niższego rzędu, takie jak potrzeby fizjologiczne czy bezpieczeństwa, jest w stanie zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, np. przynależności czy uznania, choć nie jest możliwe zaspokojenie którejkolwiek z potrzeb w pełni, a jedynie w znacznym stopniu (Maslow, 1943, s. 380). Koncepcja Masłowa, chociaż prosta i intuicyjna, nie została zweryfikowana empirycznie, a u jej podstaw leżą ogólnie znane fakty, obserwacje i eksperymenty (Maslow, 1943, s. 370–371). Już w latach 60. XX wieku powstawały artykuły naukowe, wskazujące na rozbieżność pomiędzy popularnością tej teorii a stopniem jej naukowej weryfikacji (por. przegląd publikacji w: Wahaba i Bridwell, 1976, s. 212). Koncepcja Masłowa przyczyniła się jednak do dalszych badań nad motywacją, m.in. poprzez stworzenie propozycji operacjonalizacji poszczególnych zmiennych modelu, które prezentowano w kwestionariuszach ankiety czy weryfikację hierarchicznego charakteru potrzeb poprzez zastosowanie analizy czynnikowej (Payne, 1970; Roberts i in., 1971; Herman i Hulin, 1973; Waters i Roach, 1973). Wyniki analizy statystycznej danych pochodzących z tych badań nie potwierdziły możliwości odzwierciedlenia pięciu głównych potrzeb poprzez wyodrębnione statystycznie czynniki ani dopuszczalności zredukowania „piramidy” do dwóch poziomów – potrzeb wyższego i niższego rzędu (Hall i Nougaim, 1968). Nie potwierdzono także tezy Masłowa o istnieniu w danym momencie jednej dominującej potrzeby, która warunkuje działania danej osoby (Lawler i Suttle, 1972; Rauschenberger, Schmitt i Hunter, 1980). Warto zwrócić uwagę na fakt, że koncepcja Masłowa nie dotyczyła motywacji pracowników w środowisku pracy, a ogólnej motywacji do działania, podczas gdy dopiero późniejsze badania motywacji odwoływały się już do kontekstu organizacyjnego.

Próba potwierdzenia koncepcji Masłowa zaowocowała m.in. powstaniem nowej koncepcji motywacji autorstwa Claytona Alderfer, który położył silny nacisk na jej

empiryczną weryfikację (Alderfer, 1969). Powstała w ten sposób **teoria ERG** (egzystencji – ang. *existence*, relacji/komunikacji/kontakt – ang. *relatedness* i rozwoju – ang. *growth*). Podobnie jak u Maslowa teoria Alderfera zakładała, że po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu wzrasta motywacja do osiągania potrzeb wyższego rzędu. Motywacja jednostki może być jednak uwarunkowana potrzebami z dwóch lub więcej poziomów, a ich hierarchia może różnić się w przypadku poszczególnych osób. Gdy jednostce nie udaje się zrealizować określonej potrzeby, skupia się ona na potrzebach z niższego poziomu hierarchii.

Model zaproponowany przez **Douglasa McGregora** (1960) wprowadza pojęcia „**teorii X**” i „**teorii Y**”, które nie odzwierciedlają teorii naukowych, a jedynie subiektywne sposoby interpretowania rzeczywistości organizacyjnej i zachowań pracowników, wykorzystywane przez przełożonych. Model odwołuje się do dwóch typów pracowników: X i Y, wymagających zróżnicowanych sposobów motywowania. X to osoby, które charakteryzują się wrodzoną awersją do pracy (McGregor, 1966, s. 5), dlatego należy je nadzorować i kontrolować wykonywanie przez nich określonych zadań. Osoby typu X, ceniące sobie bezpieczeństwo, nie będą gotowe do podejmowania wyzwań w pracy, a od kierownika będą oczekiwać formalnych wskazówek dotyczących wykonywanych zadań. Osoby typu Y charakteryzują się naturalną chęcią do pracy, czują się odpowiedzialne za osiąganie określonych celów i wykonanie zadań oraz oczekują swobody działania (McGregor, 1966, s. 15). Motywowanie osób typu X powinno opierać się zatem na zaspokajaniu ich potrzeb niższego rzędu (zgodnie z koncepcją Maslowa), zaś motywowanie osób typu Y polegać ma na zaproponowaniu im uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, oferowaniu ambitnych i stanowiących wyzwanie zadań czy budowaniu przyjaznych relacji pomiędzy współpracownikami i kierownictwem. Podobnie jak koncepcji Maslowa, również modelowi McGregora brakuje dowodów empirycznych oraz naukowo potwierzonego wpływu stosowania określonej „teorii” na poziom motywacji pracowników.

Kolejna koncepcja motywacji odnosi się do zaproponowanego przez **Fredericka Herzberga** podziału na **czynniki motywacyjne i higieniczne** (ang. *motivation-hygiene theory*). Czynniki higieniczne powodują, że stosunek ludzi do pracy jest neutralny (ale ich brak wywołuje niezadowolenie), a te drugie – bezpośrednio motywują do działania (Herzberg, 1976, s. 58–60). Herzberg zerwał z tradycyjnym sposobem myślenia o motywacji, w którym przeciwieństwem satysfakcji było niezadowolenie. To zaś oznacza, że eliminacja czynników powodujących niezadowolenie z pracy nie powoduje satysfakcji z pracy (Herzberg, 1976, s. 84–101). Czynniki wywołujące zadowolenie i niezadowolenie z pracy będą więc rozbieżne, a sama eliminacja czynników powodujących niezadowolenie z pracy nie podnosi motywacji do pracy, a jedynie prowadzi do sytuacji, w której dana praca nie będzie powodowała niezadowolenia. Wśród czynników higieny pracy Herzberg wyróżnił m.in. politykę firmy i zasady administracji, stosowanie nadzoru, relacje międzyludzkie w miejscu pracy, warunki pracy, wynagrodzenie, status oraz bezpieczeństwo, a wśród czynników motywujących: osiągnięcia, uznanie, ciekawą pracę, odpowiedzialność, postępy i rozwój osobisty (Herzberg, 1976, s. 71).

To, czy dane zagadnienie stanowi czynnik higieniczny, czy motywujący wydaje się jednak uwarunkowane kulturowo i historycznie, powiązane z realiami lokalnego

rynku pracy czy standardami branżowymi – sformułowane przez Herzberga rozróżnienie dwóch rodzajów czynników jest więc przydatne w analizach i projektowaniu systemów motywacyjnych, ale wykaz konkretnych czynników opracowany przez Herzberga nie posiadał walorów uniwersalności. Krytyka koncepcji Herzberga dotyczyła: ingerencji badacza w interpretację i kategoryzację poszczególnych czynników higienicznych i motywacyjnych (House i Wigdor 1967, s. 369), zakresu ocen satysfakcji z pracy, w których negatywna ocena niektórych aspektów może być niwelowana przez bardzo pozytywne oceny innych, skutkując ogólnie neutralnym stosunkiem do pracy (House i Wigdor 1967, s. 373), czy pominięcia czynników sytuacyjnych, które mogły mieć wpływ na ocenę sytuacji. Za problematyczne uznano też przyjęte przez Herzberga założenie, że satysfakcja prowadzi będzie do większej produktywności pracowników, co stoi m.in. w sprzeczności z badaniami analizowanymi przez Vrooma (1966, za: House i Wigdor 1967, s. 374–375).

Książka **Davida C. McClellanda** *The Achieving Society* (McClelland, 1961) poświęcona jest czynnikom psychologicznym odgrywającym istotną rolę w rozwoju społecznym, wśród których autor wyróżnia potrzebę osiągnięć (ang. *need for achievement*, NACH), władzy (ang. *need for power*, NP) oraz afiliacji (ang. *need for affiliation*, NAff). McClelland twierdzi, że istnieje wzorzec motywacji właściwy dla przywódców (ang. *leadership motive pattern; empire building pattern*), który umożliwi uczestnikom organizacji bycie efektywnymi menedżerami na wysokich szczeblach organizacji (McClelland, 1975). Wzorzec ten zakłada: silną potrzebę władzy (dla której uzasadnieniem jest chęć udziału w walce o wpływy), słabą potrzebę afiliacji (która pozwala podejmować trudne decyzje organizacyjne, nie zważając na możliwość bycia nielubianym) oraz wysoki poziom samokontroli (ang. *self-control, activity inhibition*) (który powoduje, że osoba zainteresowana będzie utrzymaniem dotychczasowego systemu organizacyjnego i porządku) (McClelland, 1975; McClelland i Burnham, 1976). W przeprowadzonych badaniach stwierdzono, że osoby odczuwające silną potrzebę osiągnięć sprawdzą się w sytuacjach wymagających przedsiębiorczości (McClelland i Winter, 1969), osoby odczuwające silną potrzebę władzy okażą się skuteczne jako menedżerowie (McClelland i Burnham, 1976), a otrzymywane przez pracowników awanse są silnie związane z przejawianym przez nich przywódczym wzorcem motywacji (McClelland, 1982).

McClelland jako pierwszy odniósł się do zagadnienia motywacji pracowników na stanowiskach menedżerskich, podczas gdy we wcześniejszych badaniach analizowano potrzeby i motywacje pracowników wykonawczych. Odrębne wzorce potrzeb i motywacji mogą dotyczyć ekspertów-pracowników wiedzy (ang. *knowledge workers*) (Drucker, 1986, s. 28), dla których szczególnie ważny jest rozwój zgodny z ich zainteresowaniami (Carleton, 2011). Pracownicy wiedzy uzupełniają klasyczną dychotomię odwołującą się do osób zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (ang. *blue collar*) oraz menedżerskich i administracyjnych (ang. *white collar*). Odmienne uwarunkowania mogą dotyczyć pracowników firm usługowych, wykonujących pracę biurową (ang. *pink collar*) w warunkach analogicznych do stanowisk wykonawczych w przedsiębiorstwach produkcyjnych (Van Horn i Schaffner, 2003). Kelley (1985) jako pierwszy wyodrębnił też grupę tzw. złotych kołnierzyków (ang. *gold collar*), zło-

zoną z osób niezależnych i kreatywnych, które angażują się w zadania problemowe; ich praca jest wymagająca i nierutynowa, a potrzeby istotnie różne od innych grup pracowniczych.

Teoria oczekiwań zaproponowana przez **Victora Vrooma** (1964) zakłada, że poziom motywacji człowieka do działania opiera się na trzech elementach. Zachowania ludzi w organizacji mają wynikać z oczekiwania (ang. *expectancy*) przełożenia poniesionego wysiłku na osiągnięcie celu, szacowanych korzyści (ang. *instrumentality*) będących efektem wyników pracy, które zamierza się osiągnąć, oraz z atrakcyjności oczekiwanych rezultatów, czyli wartości (ang. *valence*), którą jednostka może osiągnąć, podejmując się realizacji działań. Jeśli oczekiwane osiągnięcia przewyższają szacowany poziom poniesionego nakładu pracy i wartość korzyści spełnia indywidualne potrzeby jednostki, wówczas poziom motywacji wzrasta, co przejawia się w jej aktywności i chęci działania. Tym bardziej, że wszystkie decyzje są wynikiem subiektywnych opinii podyktowanych osobistym doświadczeniem, wiedzą, oczekiwaniami czy potrzebami.

Relacje pomiędzy organizacją i pracownikiem można interpretować przez pryzmat tzw. **kontraktu psychologicznego**, który określa domniemane, wzajemne oczekiwania i zobowiązania stron, uzupełniając podpisaną między nimi umowę o pracę (Rousseau, 1989, s. 123–124). Kontraktu psychologicznego nie formalizuje się na piśmie, a warunki wymiany zwykle nie są zwerbalizowane, ale realizacja przez organizację oczekiwań pracownika może prowadzić do legitymizacji działań, inspiracji i motywacji pracownika (Cullinane i Dundon, 2006, s. 124–125).

Ocenę poniesionego wysiłku w stosunku do korzyści otrzymanych przez jednostkę, która podjęła się działania, można traktować jako miernik słuszności zachowań organizacyjnych, o czym traktuje **teoria sprawiedliwości**. Otrzymane nagrody (wynagrodzenie, pochwałę, szacunek) pracownicy organizacji porównują z korzyściami odniesionymi przez inne osoby, jak również odnoszą do własnych korzyści, które osiągnęli w podobnych sytuacjach przy określonych nakładach pracy (wiedzy, doświadczenia, czasu). Jeśli według oceny pracownika nagroda jest porównywalna z tymi zastosowanymi punktami odniesienia, wówczas zakłada on słuszność zastosowanego wzmocnienia. W sytuacji odwrotnej pracownik doświadcza niesprawiedliwości – niedoszacowania wartości nagrody lub jej przeszacowania w przypadku porównywanego pracownika (Adams, 1965, s. 273). Taki stan motywuje pracownika do wyeliminowania nierówności, może ograniczać motywację do pracy, a nawet doprowadzić do rezygnacji z udziału w organizacji.

Jedną z przyczyn, dla której badano zagadnienia motywacji, było przekonanie, że zadowolenie z pracy pozwoli na wzrost produktywności pracowników, spadek absencji i rotacji oraz większą lojalność wobec organizacji. Badania empiryczne nie dostarczyły jednak dowodów na związki pomiędzy wzrostem satysfakcji z pracy a innymi wynikami w organizacji. Z tego powodu zainteresowaniem badaczy cieszą się również inne postawy pracownicze, w szczególności **zaangażowanie organizacyjne**, czyli indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji, pozwalające wyjaśnić m.in. przyczyny odejść pracowników, absencji czy niskiej produktywności (Meyer i Allen, 1991, s. 67–72).

26.4. Badania przywództwa w organizacji

Przywództwo w organizacji może być rozpatrywane na wielu płaszczyznach, przez pryzmat: wpływu, który może wywierać osoba przywódcy, pozycji zajmowanej w grupie, osiąganych wyników lub procesu przywódczego (Northouse, 2004; Grint, 2005). Istnieje wiele źródeł przywództwa, które może wynikać zarówno ze względów formalnych (np. zajmowanego stanowiska przez daną osobę w hierarchii organizacyjnej), jak i nieformalnych (np. wrodzonych cech przywódczych danej osoby). Stanowiska menedżerskie w ramach organizacji wiążą się zarówno z określonym autorytetem, jak i rolami kierowniczymi. Interpersonalna rola przywódcy (Mintzberg, 1975) polega na wytyczaniu celów, motywowaniu zespołu i tworzeniu warunków do pracy. Ten sam menedżer poza granicami organizacji, projektu czy zespołu nie musi być jednak postrzegany jako przywódca, a gdy jego działania są sprzeczne z jego deklaracjami, wartościami czy kulturą organizacji, bezpośrednio wpływa to na obniżenie poziomu zaufania pracowników (Ogunfowora, 2014). Oznacza to, że nie każdy menedżer jest przywódcą, a nie każdy przywódca jest menedżerem.

Pierwsze teorie z obszaru przywództwa, teorie cech, zdobywające popularność na początku XX wieku, miały wskazywać, czy przywódców można kształtować, czy może są to jedynie osoby posiadające określone, wrodzone cechy (Stogdill, 1974). Późniejsze podejście behawioralne dotyczyło analizy sposobów działania jednostki i jej stylu postępowania (m.in. analizy Roberta R. Blake'a i Jane Mouton). W odpowiedzi na wyzwania zróżnicowanych warunków, w jakich muszą działać przywódcy, powstały modele sytuacyjne (Hersey i Blanchard, 1969), które stały się podwaliną dla tzw. transakcyjnych modeli przywództwa (Bass, 1990). W późnych latach 70. XX wieku powrócono do przekonania o posiadaniu przez przywódców szczególnych cech, co przekładało się na rozwinięcie koncepcji przywództwa charyzmatycznego oraz przywództwa transformacyjnego, które pokazuje, w jaki sposób przedkładanie dobra organizacji nad własne może prowadzić do wzrostu zaangażowania i motywacji współpracowników (Burns, 1978). Do współczesnych koncepcji przywództwa można zaliczyć m.in. przywództwo autentyczne (ang. *authentic leadership*), które kładzie nacisk na etyczną postawę lidera i przejrzystość jego działań (Avolio i in., 2009).

Klasyczne interpretacje pracy kierowniczej były ukształtowane przez propozycje Taylora (1911), który zakładał podział na **kierownika planującego i wydającego polecenia** oraz pracownika, wykonującego te polecenia, jak również przez Henry'ego Fayola (1916/1949), który jako typowy zestaw umiejętności kierowniczych wymieniał umiejętności koncepcyjne, interpersonalne oraz techniczne. Z takim rozumieniem pracy kierowniczej zerwał **Henry Mintzberg** (1975), który, opierając się na badaniach empirycznych, zaproponował **typologię ról menedżerskich**. Analiza rzeczywistych działań podejmowanych w codziennej pracy przez kierowników pozwoliły Mintzbergowi wyróżnić trzy zakresy ról menedżerskich: decyzyjną, informacyjną i interpersonalną, z których każda wymaga zróżnicowanych form działania. Przykładowo, do ról interpersonalnych należy rola przywódcy, która wymaga od menedżera umiejętności definiowania i wytyczania celów oraz motywowania członków zespołu (Mintzberg, 1975, s. 54).

Wśród **behawioralnych modeli przywództwa** wyróżnić można m.in. siatkę kierowniczą (ang. *managerial grid*) Roberta R. Blake'a i Jane Mouton. Koncepcja ta polegała na doskonaleniu stylów kierowania dzięki ich diagnozie za pomocą wykresu z dwoma wymiarami: orientacją na ludzi oraz orientacją na zadania. Przecięcie się obu wymiarów, mierzonych w 9-stopniowej skali, pozwala zidentyfikować 81 pozycji, z których każda określa odrębny styl kierowania. Pięć najbardziej skrajnych stylów możliwych do identyfikacji w siatce autorzy koncepcji opisali w książce *The Managerial Grid* (Blake i Mouton, 1964). Wyróżnili oni styl zubożony (o minimalnym zakresie działań podejmowanych przez daną osobę, wyłącznie w celu utrzymania uczestnictwa w ramach organizacji), autorytarny (największa koncentracja na zadaniach), zrównoważony (uzyskiwanie określonych postępów w realizacji pracy w równowadze z dbałością o morale zespołu), klubowy (koncentrowanie się przywódcy na budowaniu dobrej atmosfery w zespole pracowniczym, a pracy w dogodnym tempie) i zespołowy (zaangażowanie i zobowiązanie ludzi do pracy poprzez akcentowanie wspólnoty interesów i wspólnego celu, relacje w zespole oparte na wzajemnym zaufaniu i szacunku).

Sytuacyjne modele przywództwa miały wskazać zależności pomiędzy zróżnicowanymi uwarunkowaniami w organizacji i jej otoczeniu a efektywnością stylów przywództwa. Pierwszy model sytuacyjny zaproponował Fred Fiedler (1967), sugerując, że skuteczny przywódca prezentuje właściwy styl przywódczy względem podległej mu grupy osób w określonej sytuacji. Czynniki sytuacyjne odnoszą się do relacji warunkowanej stopniem zaufania i szacunku pomiędzy przywódcą i zespołem, poziomu strukturyzacji zadania w wyniku określenia procedur działania lub oczekiwanych rezultatów, jak również władzy rozumianej jako siła oddziaływania lidera na grupę poprzez stosowanie odpowiednich wzmocnień. W celu weryfikacji nastawienia przywódcy na zadania bądź ludzi Fiedler zaproponował narzędzie diagnozujące – kwestionariusz *Least Preferred Co-Worker* (LPC, kwestionariusz najmniej preferowanego współpracownika). Wysokie wartości LPC obliczane na podstawie kwestionariusza wskazują, że przywódca zorientowany jest bardziej na ludzi, ponieważ pomimo nieukładającej się współpracy dana osoba oceniana była przez niego pozytywnie. Niska wartość odzwierciedla nastawienie na realizację zadań i ocenę podwładnych wyłącznie z perspektywy osiągniętych przez nich rezultatów. Mając na uwadze trzy czynniki sytuacyjne, Fiedler określa, w jakich sytuacjach przywódca nastawiony na zadania bądź na ludzi okaże się skuteczny. Jego zdaniem, jeśli okaże się, że naturalny dla danej osoby styl przywódczy nie jest skuteczny w danej sytuacji, należy starać się zmienić uwarunkowania sytuacyjne lub odpowiednio dostosować sposób działania. Model Fiedlera krytykowany był m.in. ze względu na normatywne rozgraniczenia wartości wskaźnika LPC, mającego wskazywać na nastawienie na zadania bądź na ludzi (Shiflett, 1981), budowę kwestionariusza, rzetelność narzędzia oraz problemy interpretacyjne, wynikające z uzyskania przez respondenta średnich wyników wskaźnika LPC (Rice, 1978; Schriesheim, Bannister i Money, 1979).

W innym modelu, autorstwa Stephena Greena i Terence'a Mitchella (1979), zachowania przywódcy wobec współpracowników uzależniono od **atrybucji wyników pracy podwładnych**, czyli interpretacji źródeł tych wyników (odpowiednio atrybu-

cja zewnętrzna – odwołująca się do oddziaływania czynników sytuacyjnych – lub wewnętrzna – nawiązująca do wysiłków podejmowanych przez pracownika). Badania przeprowadzone na podstawie tego modelu wykazały m.in. tendencję do przypisywania określonych atrybucji w przypadku nieosiągnięcia przez pojedynczego pracownika lub zespół pracowników pożądanego wyniku (dodatkowe informacje dotyczące teorii atrybucji znajdują się w rozdziale dotyczącym wkładu psychologii w rozwój teorii zarządzania).

Inny **model przywództwa sytuacyjnego** zaproponowali Paul Hersey i Ken Blanchard, uzależniając zachowanie lidera zarówno od konkretnego stanu rzeczy, w którym operuje, jak i kompetencji oraz poziomu motywacji pojedynczego członka zespołu. Styl przywódczy w tym modelu określa się na podstawie dwóch wymiarów: zadań i relacji, które tworzą cztery typy stylów przywódczych (Hersey i Blanchard, 1993, s. 128). Proponowane odpowiednio style to:

- S1 – dyrektywny, rozumiany jako instruujący osobę wykonującą zadanie;
- S2 – trenerski, skoncentrowany na uczeniu, organizowaniu pracy i nadzorowaniu postępów jednostki;
- S3 – wspierający, umożliwiający podejmowanie decyzji;
- S4 – delegujący zadania i nadający uprawnienia jednostce.

W modelu Herseya i Blancharda, wymiar oznaczony jako „zadania” odzwierciedla stopień, w jakim przywódcy są gotowi do organizowania zespołu, definiowania ról członków zespołu i delegowania im zadań do wykonania. Wymiar relacji określa stopień, w jakim przywódcy są skłonni utrzymywać osobiste kontakty z członkami zespołu poprzez bezpośrednią komunikację i zapewnienie im wsparcia emocjonalnego.

Zastosowanie odpowiedniego stylu przywództwa determinują wspomniane już kompetencje i poziom motywacji pojedynczego członka zespołu. Pracowników można podzielić na:

- R1 – zmotywowanych, lecz pozbawionych wymaganych zdolności;
- R2 – zdemotywowanych, bez umiejętności;
- R3 – kompetentnych, ale ostrożnych (o wysokiej dojrzałości zawodowej, ale niskiej dojrzałości psychologicznej);
- R4 – samodzielnych ekspertów, gotowych wziąć odpowiedzialność za działania.

Skuteczne przywództwo w opinii Herseya i Blancharda ma polegać na dopasowaniu stylu do specyfiki podwładnych. Model Herseya i Blancharda ewoluował w czasie, będąc punktem wyjścia do opracowania kolejnych narzędzi diagnozujących styl i skuteczność stylu przywódczego w określonej sytuacji, np. *Leader Adaptability and Style Inventory* – LASI (Hersey i Blanchard, 1974) czy *Situational Leadership II* – SL II (Blanchard i in., 2007).

Innym podejściem jest koncepcja **Bernarda Bassa**, która wyszczególnia **przywództwo transakcyjne i transformacyjne** (Bass, 1990a; Bass, 1990b). Zakłada ona, że przywódcy transakcyjni koncentrują się na nagradzaniu pracowników za ich wysiłki oraz składaniu obietnic nagród w zamian za podjęte działania (Bass, 1990a, s. 22).

Przywództwo transformacyjne polega z kolei na kształtowaniu określonej wizji oraz zaszczepianiu u podwładnych dumy z racji realizowanych celów i wykonywanych zadań, dzięki czemu przywódca zyskuje szacunek i zaufanie (Bass, 1990a, s. 22). Fenomen przywódcy transformacyjnego jest związany z jego wewnętrzną motywacją i zapałem, poprzez które stara się wyzwalać energię u innych. Stawiany za wzór wykazuje się wytrwałością w dążeniu do celu, przy zachowaniu pełnej odpowiedzialności za jego realizację.

26.5. Badania zachowań zespołowych w organizacji

Prace prekursorów nurtu *Human Relations* doprowadziły też do rozpoczęcia badań zespołów, ich oddziaływania na członków i na sposób funkcjonowania organizacji. Zespół to – zgodnie z definicją Edgara Scheina – każda liczba osób, które są związane wzajemnymi interakcjami, są psychologicznie świadome siebie i postrzegają siebie jako grupę (Schein, 1980, s. 145). Zespoły w organizacji powołuje się, aby realizowały określone cele i zadania, a praca zespołowa ma prowadzić do osiągnięcia efektu synergii (wyników pracy zespołu większych niż suma wyników pracy wykonywanej samodzielnie przez każdego uczestnika). Zespół ponadto określa normy i standardy zachowań, warunkujące przynależność do zespołu. Według koncepcji Bruce’a Tuckmana rozwój zespołów obejmuje cztery fazy (Tuckman, 1965, s. 396). Pierwsza z nich polega na kształtowaniu się zespołu (ang. *forming*), gdy uczestnicy rozpoznają zadania, jakie są przed nimi stawiane oraz sposoby ich realizacji, w dużej mierze polegając na przywódcy. W drugiej fazie, nazywanej burzą (ang. *storming*), w zespole dochodzi do wewnętrznych konfliktów, które w fazie trzeciej – określania norm (ang. *norming*) – są rozwiązywane, a członkowie zespołu zaczynają współpracować, wzajemnie wymieniają się opiniami i poglądami, czego wynikiem jest kształtowanie się norm zespołowych. W ostatniej, czwartej fazie zespół znajduje sposoby osiągnięcia wyznaczonego celu czy zadania i podejmuje określone działania ukierunkowane na ich osiągnięcie (ang. *performing*).

Ze względu na rosnące zainteresowanie zespołami w ramach organizacji podjęto również tematy związane z tym, w jaki sposób budować zespoły pracownicze, aby te osiągały jak największą efektywność (Katzenbach i Sims, 1994). Potrzebę lepszego zrozumienia dynamiki zespołów potwierdziły m.in. badania psychologiczne Philipa Zimbardo (2008) – eksperyment symulujący przebywanie w więzieniu. W ciągu kilku dni odgrywania ról strażników i więźniów, uczestnicy eksperymentu do tego stopnia zmienili swoje zachowania, że badania musiały zostać przerwane przed planowanym terminem ze względu na zagrożenie dla zdrowia i psychiki uczestników. Popularną typologię ról grupowych oferuje koncepcja Mereditha Belbina (1993), który badał sposób, w jaki rola zespołowa, czyli wkład wnoszony przez jednostkę w relacje interpersonalne w środowisku pracy (Belbin, 2010, s. 38) przyczynia się do rezultatów pracy zespołu. Belbin wyróżnił łącznie dziewięć ról zespołowych (np. myśliciela, perfekcjonistę czy realizatora działań), sugerując, że każdy członek grupy przyjmuje jedną bądź więcej ról, co ułatwia określanie i przewidywanie jego zachowań w zespole.

Warto wskazać także wyzwania i problemy wynikające z pracy zespołowej, do których należy m.in. syndrom grupowego myślenia (ang. *groupthink*), szczegółowo przeanalizowany przez Irvinga Janisa (1972). Syndrom grupowego myślenia występuje w sytuacjach niepewności, gdy decyzję należy podjąć pod presją czasu, a członkowie zespołu są pewni siebie, nie dopuszczają informacji sprzecznych z ich opiniami i poglądami, wymuszając konformistyczne zachowania i tworząc iluzję jedności (Janis, 1972).

26.6. Podsumowanie

W rozdziale zaprezentowano dorobek badań naukowych związanych z zachowaniami organizacyjnymi, zapoczątkowanych przez nurt *Human Relations* oraz kontynuowanych przez badaczy zajmujących się teoriami motywacji, przywództwa oraz zachowań zespołowych w organizacji. Opisano problemy powiązane z perspektywą psychologiczną w zarządzaniu, korzystając m.in. z aparatu pojęciowego, metod badawczych i dorobku badań nad psychologicznymi aspektami pracy. Zagadnienia zaprezentowane w rozdziale stanowią fundament dla rozwoju badań nad motywacją do pracy, przywództwem w organizacji, dynamiką zespołów pracowniczych i konfliktów organizacyjnych oraz uwarunkowaniami i wyzwaniami pracy we współczesnych organizacjach.

Literatura

- Adair, J.G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 78, 413–432.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology. Volume 2* (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bass, B.M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B.M. (1990b). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693–703.
- Belbin, M. (1993). *Team roles at work*. London: British Library.
- Belbin, M. (2010). *Nie tylko zespół*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K., The Ken Blanchard Companies (2007). *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28(2), 459–468.

- Cullinane, N., Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129.
- Darwin, C. (1872). *The expression of emotion in man and animals*. London: Murray.
- Dickson, M.B., Roethlisberger, F.J. (1966). *Counselling in an organization: A sequel to the Hawthorne studies*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Drucker, P.F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Fayol, H. (1916/1949). *General and industrial management*. London: Pitman and Sons.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Franke, R.H., Kaul, J.D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623–643.
- Green, S.G., Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 429–458.
- Greenwald, A.G., Banaji, M.R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hall, D.T., Nougaim, K.E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), 12–35.
- Herman, J.B., Hulin, C.L. (1973). Managerial satisfactions and organizational roles: An investigation of Porter's need deficiency scales. *Journal of Applied Psychology*, 7, 118–124.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22–37.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: to be efficient and to be human*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- House, R.J., Wigdor, L.A. (1967). Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–390.
- Iaffaldano, M.T., Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kaag, J. (2008). Women and forgotten movements in American philosophy: The work of Ella Lyman Cabot and Mary Parker Follet. *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 44(1), 134–157.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1994). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. New York: HarperCollins.
- Kelley, R.E. (1985). *The gold-collar worker: Harnessing the brainpower of the new work force*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kilmann, R., Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309–325.
- Kozielecki, J. (2000). *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Lawler, E.E., III, Suttle, J.L. (1972). A casual correlational test of the need hierarchy concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 265–287.
- Levitt, S.D., List, J.A. (2011). Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 224–238.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

- Mayo, E. (2010). Hawthorne and the Western Electric Company. W: R.J. Stillman (red.), *Public administration: Concept and cases* (s. 149–158). Wadsworth: Cengage Learning.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D.C., Winter, D.G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: The Free Press.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D.C. (1982). Leadership motive and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743.
- McClelland, D.C., Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100–110.
- McCrae, R.R., Costa, P.T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA – London: MIT Press.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mintzberg, H. (1975). Manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Niedenthal, P.M., Barsalou, L.W., Winkelman, P., Krauth-Gruber, S., Ric, F. (2005). Embodiment in attitudes, social perception, and emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 9(3), 184–211.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467–1490.
- Payne, R. (1970). Factor analysis of Maslow-type need satisfaction questionnaires. *Personnel Psychology*, 23, 251–268.
- Phillips, J.R. (2010). Scholarship and public service: The life and work of Mary Parker Follett. *Public Voices*, 11(2), 47–69.
- Rabinowitz, S., Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265–288.
- Rauschenberger, J., Schmitt, N., Hunter, J.E. (1980). A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 654–670.
- Rice, R.W. (1978). Psychometric properties of the esteem for Least Preferred Coworker (LPC scale). *The Academy of Management Review*, 3(1), 106–118.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, K.H., Walter, G.A., Miles, R.E. (1971). A factor analytic study of job satisfaction items designed to measure Maslow's need categories. *Personnel Psychology*, 24, 205–220.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Russell, J.A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172.
- Ryan, R.M., Dec, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schriesheim, C.A., Bannister, B.D., Money W.H. (1979). Psychometric properties of the LPC scale: An extension of Rice's review. *Academy of Management Review*, 4(2), 287–290.

- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Sethi, N.K. (1962). Mary Parker Follett: Pioneer in management theory. *The Journal of the Academy of Management*, 5(3), 214–221.
- Shiflett, S. (1981). Is there a problem with the LPC score in leader match? *Personnel Psychology*, 34, 765–769.
- Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York–London: Harper & Brothers.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Van Horn, C., Schaffner, H. (2003). *Work in America*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wahaba, M.A., Brindwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212–240.
- Waters, L.K., Roach, D. (1973). A factor analysis of need fulfillment items designed to measure Maslow need categories. *Personnel Psychology*, 26, 185–190.
- Zimbardo, P. (2008). *Efekt Lucyfera: Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.