

Anna SZELIGA-DUCHNOWSKA¹
Bolesław GORANCZEWSKI²

PRZYWÓDZTWO SYTUACYJNE A ZACHOWANIA OBYWATELSKIE W ORGANIZACJI

Celem artykułu jest przedstawienie korelacji pomiędzy przywództwem sytuacyjnym a zachowaniami obywatelskimi w organizacji. Artykuł ma charakter przeglądu. Pierwszy rozdział stanowi wprowadzenie do niniejszego opracowania. Drugi rozdział wprowadza czytelnika w istotę przywództwa w świetle literatury przedmiotu. Trzeci rozdział wyjaśnia zagadnienie i wagę zachowań obywatelskich w organizacji. Rozdział czwarty ukazuje korzystne powiązania pomiędzy przywództwem sytuacyjnym a zachowaniami obywatelskimi. W artykule zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz inspiracje własne autorów oparte na bazie doświadczeń praktycznych zdobytych w organizacjach różnego typu. Autorzy wnioskują: primo – przywództwo sytuacyjne może mieć pozytywny wpływ na kształtowanie zachowań obywatelskich w organizacji, secundo – przejawianie zachowań obywatelskich przez kadre menedżerską z uwzględnieniem poziomu rozwoju podwładnych stanowi (dla tych drugich) pozytywny wzorzec zachowań do naśladowania. Artykuł nie wyczerpuje zagadnienia współzależności przywództwa sytuacyjnego z zachowaniami obywatelskimi. Autorzy rekomendują podjęcie badań w organizacjach różnego typu, w których menedżerowie: 1. dopasowują style przywództwa do poziomu rozwoju pracownika, 2. poświęcają swój czas (ponad normatywny czas pracy) na pomoc podwładnym (doradztwo i wsparcie), a także w organizacjach, w których powyżej wskazane aktywności nie są podejmowane przez menedżerów. Ostatnim etapem powinno być ukazanie wpływu wyżej wskazanych podejść menedżerów na zachowania obywatelskie w różnorodnych organizacjach. Powyższa implikacja może stanowić zachętę do dalszych badań i analiz.

Słowa kluczowe: *organizational citizenship behavior* – OCB, menedżer, przywódca, podwładny, zaangażowanie.

1. WPROWADZENIE

Uzyskanie i utrzymanie zaangażowania podwładnych w wykonywaną pracę to nie lada wyzwanie. Menedżerowie wykorzystują różne czynniki motywujące pracowników do pracy (motywowanie zewnętrzne) z większą lub mniejszą skutecznością. Pozyskanie pracownika umotywowanego wewnętrznie, a następnie utrzymanie go – to niewątpliwie

¹ Dr Anna Szeliga-Duchnowska, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, autor korespondencyjny; e-mail: anna.szeliga-duchnowska@wsb.wroclaw.pl
Anna Szeliga-Duchnowska, PhD, WSB University in Wrocław, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław, corresponding autor; e-mail: anna.szeliga-duchnowska@wsb.wroclaw.pl

² Dr Bolesław Goranczewski, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław; e-mail: boleslaw.goranczewski@wsb.wroclaw.pl
Bolesław Goranczewski, PhD, WSB University in Wrocław, ul. Fabryczna 29-31, 53-609 Wrocław; e-mail: boleslaw.goranczewski@wsb.wroclaw.pl

sukces dla organizacji³. Stąd też rola menedżerów w wyzwaniu zaangażowania wśród podwładnych jest nieoceniona.

Duże znaczenie dla utrzymania zaangażowania pracowników, którzy niejednokrotnie przeszli przez skomplikowany proces rekrutacji (i selekcji) do organizacji, odgrywa proces adaptacji, często lekceważony przez menedżerów. Wygodniejsze i mniej kosztowne wydaje się bowiem „rzucenie pracowników na głęboką wodę”, tzw. adaptacja spontaniczna, aniżeli stosowanie adaptacji kierowanej (zaplanowanej).

Menedżerowie oczekują identyfikacji pracownika z organizacją, gdyż z identyfikacją wiąże się wysoki poziom zaangażowania, jednakże nie zawsze wysoki poziom zaangażowania wiąże się z identyfikacją z organizacją. Przykładowo w procesie wprowadzenia pracownika do organizacji poziom zaangażowania jest zazwyczaj wysoki. Pracownik jest pełen zapału, nadziei, pragnie wykazać się w nowej pracy, co nie oznacza, że identyfikuje się z organizacją. To w okresie próbnym (okres adaptacji) następuje zdobywanie informacji przez pracownika, uczenie się, poznanie norm, wartości, zasad organizacji (kultura organizacyjna) i akceptacja (bądź nie) zastanej rzeczywistości organizacyjnej. Dopiero dalsza praca może powodować identyfikację pracownika z organizacją (co wiąże się z wysokim zaangażowaniem). Jak się jednak okazuje poziom zaangażowania pracownika jest zmienny i zależy od wielu czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), a rolą menedżera jest diagnozowanie tego poziomu i oddziaływanie na pracownika w taki sposób, by przyczyniał się do osiągnięcia założonych celów organizacji.

Praca ma charakter przeglądowy i traktuje o afiliacji przywództwa sytuacyjnego z zachowaniami obywatelskimi w organizacji. Ideą modelu przywództwa sytuacyjnego jest stosowanie określonego stylu przywództwa w zależności od poziomu rozwoju danego pracownika. Zdaniem autorów odpowiedni styl przywództwa – dostosowany do poziomu rozwoju pracownika może mieć pozytywny wpływ na kształtowanie jego zachowań obywatelskich, które są podejmowane dobrowolnie i jednocześnie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji. Ponadto menedżer przywódca może sprzyjać zachowaniom obywatelskim przejawiając je wobec podwładnych (na przykład w czasie ponadnormatywnym) mając na względzie poziom rozwoju swoich pracowników.

2. ISTOTA PRZYWÓDZTWA W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

Zdaniem A.J. DuBrin „porozumiewanie jest istotną częścią przywództwa (...), a przywództwo to m.in. oddziaływanie na ludzi, aby w swych działaniach wykraczali poza polecenia i nakazy. Lider może wpłynąć na pracowników, aby chcieli pracować więcej niż 40 godzin w tygodniu i mieli swój wkład w sukces działu”⁴. Natomiast „przywódca to osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły, osoba akceptowana przez innych w roli przywódcy”⁵.

Pierwsze klasyfikacje stylów kierowania/przywódtwa w literaturze przedmiotu wiążą się z badaniami prowadzonymi przez K. Lewina, R. Lipitta i R. K. White’a. Wyróżnili oni trzy style: autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący. Podstawową ich różnicą jest szukanie lub pomijanie przez menedżera/przywódcę udziału swoich podwładnych w procesie

³ Zob. D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Warszawa 2011.

⁴ A.J. DuBrin, *Przywódtwo*, Poznań 2000, s. 4.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 491–492.

podejmowania decyzji. W późniejszym okresie powstało jeszcze wiele klasyfikacji stylów przywództwa, które również związane są z pewnym poziomem partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym, bądź jej brakiem na przykład⁶:

- a) R. Likert i R. Bales wyodrębnili dwa style kierowania: konsultacyjny (niewielki stopień aktywizacji pracowników w procesie podejmowania decyzji) i partycypacyjny (zespół pracowników sam ustala cele i sam podejmuje decyzje, kierownik najczęściej tylko je akceptuje),
- b) R. Blake i J. Mouton klasyfikują style przywódcze w sposób następujący: styl zadaniowy (przywódca ukierunkowany wyłącznie na zadania), styl osobowy (przywódca ukierunkowany wyłącznie na ludzi), styl unikowy (brak zainteresowania zadaniami i ludźmi), styl zachowawczy (średnie zainteresowanie zadaniami i ludźmi), styl optymalny (duże zainteresowanie zadaniami i ludźmi),
- c) W.J. Reddin wyróżnił cztery podstawowe style: przyjazny (towarzyski), kompleksowy (zintegrowany), wyizolowany (separujący się), gorliwy (poświęcający się).

Następnie F. Fiedler wprowadził tzw. zależnościowy model przywództwa. Jego teoria była pierwszą, która nie skupiała się na osobie przywódcy, ale na czynnikach sytuacyjnych, które wpływają na model przywództwa. Według Fiedlera wybór stylu przywództwa zależy od takich czynników jak: stosunki kierownika z grupą (sympatia, szacunek itp.), struktura zadania (jego jasność, możliwość osiągnięcia celu) oraz pozycja kierownika w strukturze władzy.

P. Hersey i K. Blanchard⁷ wnieśli znaczący wkład w rozwój teorii przywództwa tworząc model przywództwa sytuacyjnego, według którego menedżerowie dostarczają swoim podwładnym wsparcia i wskazówek w zależności od poziomu rozwoju danego pracownika. Na poziom rozwoju pracownika głównie wpływają kompetencje (wiedza, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje itd.) czyli fachowość oraz zaangażowanie pracownika (pewność siebie, motywacja, satysfakcja). Zadaniem tego modelu jest stworzenie odpowiednich warunków podwładnym do wykorzystania ich wiedzy, umiejętności i postaw w celu realizacji wizji i misji organizacji, a także podnoszenia ich własnej motywacji i samorozwoju.

Model przywództwa sytuacyjnego jest kompatybilny z teorią Y McGregora, zgodnie z którą wysiłek fizyczny i umysłowy leży w naturze ludzkiej. Brak wysiłku fizycznego i umysłowego lub sporadyczne występowanie któregośkolwiek z nich może mieć poważne konsekwencje dla dobrego samopoczucia człowieka. Frustracja, niezadowolenie, brak motywacji to czynniki przeciwnie skuteczne zachowaniom obywatelskim w organizacji. Zgodnie z teorią Y menedżer powinien tworzyć sprzyjające warunki do rozwoju pracowników, kierować nimi w sposób demokratyczny, z poszanowaniem różnorodności opinii. W tych organizacjach, gdzie pracownik traktowany jest z szacunkiem, gdzie jest doceniany, tam też postawy/zachowania obywatelskie są stałym elementem kultury organizacyjnej, a jak twierdzi M. Kostera „bez kultury nie ma człowieka”⁸.

⁶ Por. P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy i kierowania. Kompleksowe ujęcie*, Szczecin 1998; P. Żukowski, A. Muszyński, H. Łazowska, *Techniki zarządzania i style kierowani*, Koszalin 1998; A. Szeliga-Kowalczyk, *Kierowanie vs dowodzenie a przywództwo w policji*, *Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji „Policja”*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Vol. 16, 2/2015, s. 2–7.

⁷ Zob. K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2012, s. 75–88.

⁸ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2013, s. 34.

Postępowanie zgodnie z teorią Y wymaga od menedżera dużego zaangażowania, kompetencji interpersonalnych, psychologicznych, dlatego też łatwiej stosować menedżerom teorię X, zgodnie z którą człowiek jest z natury leniwy i wymaga nieustannego nadzoru. Wygodniejsze jest bowiem stosowanie kar, wytykanie błędów, kontrolowanie, aniżeli dobór odpowiedniego wachlarza motywatorów.

Oprócz powyżej opisanego założenia wynikającego z teorii Y (kompatybilnego z modelem przywództwa sytuacyjnego), iż ludzie chcą i mogą się rozwijać, kolejne postulaty dotyczą:

- a) konieczności komunikowania się z podwładnymi i angażowanie ich w realizację wspólnych celów przynoszących duże korzyści dla wszystkich stron,
- b) zarządzania opartego na partnerstwie/ wspólnie z pracownikami.

Zgodnie z modelem przywództwa sytuacyjnego idealny styl przywództwa nie istnieje i nie można koncentrować się na jednym, preferowanym przez menedżera stylu. Klucz do sukcesu tkwi w wyborze przez menedżera odpowiedniego stylu w zależności: po pierwsze – od podwładnych, gdyż różne taktyki stosuje się wobec różnych pracowników/poziomu ich rozwoju oraz po drugie – w zależności od sytuacji, w jakiej się znajdują, gdyż różne taktyki postępowania stosuje się wobec tych samych podwładnych w zależności od celu i zadania do realizacji⁹.

Model przywództwa sytuacyjnego wymaga zatem od menedżera takich umiejętności jak:

- a) umiejętność zdiagnozowania poziomu rozwoju podwładnego,
- b) umiejętność swobodnego stosowania różnych stylów przywództwa (musi je znać i być zorientowanym na różnorodność stylów, konsekwentne trwanie przy jednym stylu/uważanym za najlepszy jest przeciwnie skuteczne),
- c) umiejętność planowania z podwładnym celów indywidualnych i organizacyjnych, asysta/wsparcie podwładnego oraz ocena jego osiągnięć.

Jak zostało wyżej wskazane, na poziom rozwoju pracownika, według modelu przywództwa sytuacyjnego, mają wpływ kompetencje czyli fach pracownika oraz jego zaangażowanie. Można wyróżnić cztery istotne poziomy rozwoju pracownika zależne od poziomu fachowości i zaangażowania, jakie przejawia¹⁰:

1. Pierwszy poziom rozwoju pracownika – charakteryzuje się niskim poziomem kompetencji i wysokim poziomem zaangażowania.
2. Drugi poziom – charakteryzuje się wzrostem poziomu kompetencji i spadkiem poziomu zaangażowania.
3. Trzeci poziom – charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji i zmiennym poziomem zaangażowania.
4. Czwarty poziom – charakteryzuje się wysokim poziomem kompetencji i wysokim poziomem zaangażowania.

Prócz umiejętności diagnozowania poziomu rozwoju pracowników, elastycznego stosowania odpowiedniego stylu przywództwa i „podejścia partnerskiego” do podwładnych, istotnymi składowymi przywództwa sytuacyjnego są:

- a) określenie kluczowych dziedzin odpowiedzialności każdego pracownika,
- b) wyznaczenie celów do osiągnięcia,

⁹ Zob. K. Blanchard, *Przywództwo...*, s. 75–88.

¹⁰ Zob. *ibidem*, s. 75–88.

- c) przeanalizowanie dotychczas stosowanego stylu przywództwa wobec konkretnego pracownika,
- d) dopasowanie w zależności od potrzeb pracownika/poziomu rozwoju przyszłego stylu przywództwa,
- e) bieżąca ewaluacja postępów.

Współcześni menedżerowie stoją przed wieloma wyzwaniami. Wynikają one z dużej dynamiki zmian powodowanej między innymi coraz większą różnorodnością kulturą reprezentowaną w organizacji¹¹. Wychodzenie przez menedżerów naprzeciw swoim podwładnym bez wątpienia sprzyja dobrym relacjom interpersonalnym w organizacji, buduje pozytywny klimat wśród zespołów pracowników, sprzyja pozytywnym postawom, w tym zachowaniom obywatelskim¹².

3. POJĘCIE I WAGA ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH W ORGANIZACJI

Twórca określenia „zachowania obywatelskie” – D. Organ i jego współpracownicy wyjaśniają pojęcie zachowań obywatelskich w następujący sposób: „indywidualne zachowania podejmowane dobrowolnie, nie będące w sposób bezpośredni lub wyraźny ujmowane w formalnym systemie nagradzania pracowników, a które łącznie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji”¹³. W powyższej definicji należy zwrócić uwagę na przymiotnik „dobrowolne”, czyli nie narzucone odgórnie w postaci np. zakresu obowiązków, nie ujęte w opisach stanowisk pracy czy też nie przekazywane w formie poleceń służbowych.

J. Miroński i I. Czaplińska¹⁴ definiują organizacyjne zachowania obywatelskie jako „zachowania nieobowiązkowe, bazujące na niezależnej, indywidualnej inicjatywie i przyczyniające się do najlepszego interesu organizacji” oraz jako „rozważne zachowania, które nie są częścią wymaganej pracy, niemniej jednak wspierają efektywne funkcjonowanie organizacji”.

P.M. Podsakoff¹⁵ podaje siedem rodzajów/kategorii zachowań obywatelskich, które ujęto w tabeli 1.

¹¹ B. Goranczewski, P. Żukowski, *Professional Qualifications of a Contemporary Manager for Organization Management* [w:] *Selected Problems of Organizations Management*, red. A. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2013, s. 21–40.

¹² E. Chwalibóg, *Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji* [w:] *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. A. Barabasz, E. Głuszek, Wrocław 273/2012, s. 24.

¹³ D.W. Organ, P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publication, Thousand Oaks 2006, s. 3.

¹⁴ J. Miroński, I. Czaplińska, *Organizacyjne zachowania obywatelskie – istota, znaczenie i uwarunkowania* [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Gdańsk 2010, s. 333–334.

¹⁵ Zob. P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J.B. Paine, D.G. Bachrach, *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, „Journal of Management”, Vol. 26, 3/2000, s. 513–563.

Tabela 1. Rodzaje/kategorie zachowań obywatelskich

Lp.	Rodzaj/kategoria zachowań obywatelskich	Składowe kategorii	Opis składowych
1	Zachowania pomocne (helping behavior)	Altruizm	dobrowolna pomoc okazywana współpracownikowi/interesariuszowi w radzeniu sobie z danym problemem zawodowym
		Pojednywanie	działania i zachowania ¹⁶ , które pomagają zapobiegać sporom między współpracownikami/interesariuszami i łagodzić je
		Kibicowanie	działania i zachowania/przejawy werbalne i niewerbalne, które mają na celu wzmacnianie osiągnięć, sukcesów współpracowników
		Uprzejmość	działania i zachowania zapobiegające potencjalnym problemom
		Pomoc wzajemna	okazywanie pomocy współpracownikom/interesariuszom w sytuacjach zawsze wtedy, kiedy jest im ona potrzebna ¹⁷
		OCB-I	działania i zachowania przynoszące korzyści nie tylko interesariuszom lecz pośrednio również całej organizacji, np. dobrowolna pomoc przy wprowadzeniu nowego pracownika do pracy, pomoc/doradztwo klientom itp.
		Pomoc współpracownikom	każde działanie i zachowanie polegające na wsparciu współpracownika przy realizacji obowiązków zawodowych
		Pomoc i współpraca z innymi	działania i zachowania mające na celu pomoc interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym organizacji
		Facylitacja interpersonalna	działania i zachowania zorientowane na interesariusza, dzięki którym organizacji łatwiej jest osiągnąć założone cele. W ich zakres wchodzi altruizm ale także różnego rodzaju zachowania dotyczące pomocy w realizacji zadań i obowiązków itp.

¹⁶ Działanie społeczne – proces podmiotowej aktywności zmierzający do osiągnięcia zamierzonego celu. Max Weber wyróżnił cztery typy działań społecznych: tradycyjne (wynikające z tradycji i przyzwyczajenia), afektualne (emocjonalne), wartościowo-racjonalne (zorientowane na realizację pewnych wartości, ideałów), instrumentalno-racjonalne (nastawione na realizację konkretnego celu). Zachowanie – jest narzędziem umożliwiającym zaspokajanie potrzeb. Zachowanie stanowiące funkcję postaw i sytuacji jest zawsze zależne od sytuacji. Zachowanie jest też zdeterminowane przez postawy jednostek oraz postrzeganą i w określony sposób ocenianą sytuację.

¹⁷ Zob. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Lokalny indeks jakości współpracy jako miernik jakości życia oraz wyznacznik współdziałania w środowisku lokalnym* [w:] *Federacja podmiotów III sektora działalności społeczno-gospodarczej. Cele, zadania, obszary współpracy*, red. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, Krapkowice 2015.

Tabela 1. (cd.)

Lp.	Rodzaj/kategoria zachowań obywatelskich	Składowe kategorii	Opis składowych
2	Zachowania sportowe (<i>sportsmanshi</i>)	Sportowe zachowanie	to przede wszystkim postawa tolerancji wobec niedogodności, które w organizacji są nieuchronne
		Pomoc i współpraca z innymi	to przejawianie uprzejmości oraz powstrzymywania się od narzekania wobec interesariuszy
3	Lojalność organizacyjna (<i>organizational loyalty</i>)	Lojalne dbanie o wizerunek	dbanie o wizerunek organizacji w środowisku zewnętrznym
		Lojalność organizacyjna	wynika z identyfikowania się z organizacją, przejawia się zachowaniami reprezentacyjnymi, w szczególności: ochrona organizacji przed różnym zagrożeniem, troska o jej reputację itp.
		Rozprzestrzeniająca się dobra wola	ukazywanie organizacji w dobrym świetle, jako organizacji pro jakościowej, zorientowanej na klienta itp.
		Poparcie, wspieranie i obrona celów organizacji	zainteresowanie celami każdej jednostki w organizacji, pracowanie dla organizacji w czasach dla niej niekorzystnych (np. w okresie kryzysu) i kształtowanie na zewnątrz pozytywnego wizerunku organizacji
4	Organizacyjna zgodność (<i>organizational compliance</i>)	Zgeneralizowana uległość	pracując w jednym zespole/dziale/procesie, jednostki współpracują ze sobą i dzięki temu wspierają się wzajemnie, przejawia się również w sumiennosci, punktualności czy niemarnowaniu czasu w pracy
		Posłuszeństwo organizacyjne	akceptacja sformalizowanych norm, zbioru reguł i zasad obowiązujących w organizacji
		OCB-O	zachowania ogólnie przynoszące korzyść organizacji, np. informowanie o potencjalnych problemach z wyprzedzeniem, stosowanie się do nieformalnych zasad stworzonych w celu utrzymania porządku, informowanie odpowiednio wcześniej o nieobecności w pracy itp.
		Podążanie za organizacyjnymi regułami i procedurami	przestrzeganie nakazów i regulacji obowiązujących w organizacji, sumiennosc w znaczeniu wykonywania zadań terminowo itp.
		Poświęcenie/oddanie pracy	przejawia się samodyscypliną, podporządkowaniem zasadom organizacyjnym itp.
5	Indywidualna inicjatywa (<i>individual initiative</i>)	Sumiennosc	dotyczy takich zachowań jak: punktualność, obecność, wychodzenie poza minimalne oczekiwania, ale także utrzymywanie porządku, gospodarowanie zasobami organizacji i zabezpieczanie ich.
		Osobista pracowitość	wykonywanie zadań ponad i poza poczucie obowiązku ich wykonania

Tabela 1. (cd.)

Lp.	Rodzaj/kategoria zachowań obywatelskich	Składowe kategorii	Opis składowych
5	Indywidualna inicjatywa (<i>individual initiative</i>)	Indywidualna inicjatywa	zachęcanie innych członków organizacji do poprawiania zarówno indywidualnej, jak i grupowej realizacji zadań
		Konstruktywne sugestie	zachęcanie do kreatywnych i innowacyjnych inicjatyw czy zachowań w organizacji – drobne usprawnienia (np. bardziej efektywny obieg dokumentów), usprawnienia złożone (np. próba zmiany postaw klientów oraz poprawne ich rozpoznawanie przez osobę obsługującą)
		Podtrzymywanie entuzjazmu i wysiłku	dążenie do sukcesu, osiągnięć
		Zgłaszanie się na ochotnika do wykonywania zadań	przejmowanie inicjatywy, dodatkowych obowiązków i odpowiedzialności, sugerowanie organizacyjnych usprawnień itp.
		Poświęcenie się pracy	związane jest z samodyscypliną, głównie w zakresie przejmowania inicjatywy w rozwiązywaniu problemów w miejscu pracy oraz podejmowania trudnych zadań
6	Cnota obywatelska (<i>civic virtue</i>)	Cnota obywatelska	duże zaangażowanie w politykę organizacji, w bieżące problemy organizacji, uczestniczenie w spotkaniach, szybkie odpowiadanie na wiadomości itp.
		Partycypacja organizacyjna	uczestniczenie w procesach decyzyjnych organizacji, dzielenie się swoim zdaniem i nowymi pomysłami itp.
		Obrona organizacji	działania i zachowania mające na celu ochronę i zabezpieczenie środków materialnych i niematerialnych organizacji, np. przez regularne raportowanie zagrożeń, zgłaszanie podejrzeń czy niebezpiecznych zachowań, staranne zamykanie drzwi, zapobieganie potencjalnym urazom współpracowników
7	Rozwijanie siebie (<i>self-development</i>)	Rozwijanie się	poszerzanie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, by zwiększyć swój wkład w organizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Chwalibóg, *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. G. Bełz, J. Kacała, Wrocław, nr 322/2013, s. 18–28.

Organizacja może sprzyjać zachowaniom obywatelskim, jak również może skutecznie przeciwdziałać wszelkim postawom prospołecznym. Leży to w bezpośrednim interesie każdej organizacji, ponieważ pozytywne postawy i zachowania obywatelskie wiążą się zarówno z retencją pracowników, ale i z satysfakcją klienta, jakością usług itp.¹⁸. Kultura

¹⁸ Zob. N. P. Podsakoff, Ph. M. Podsakoff, S.B. Mackenzie, T.D. Maynes, T.M. Spoelma, *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*, "Journal of Organizational Behavior", No. 35/2013, s. 87–119.

organizacyjna sprzyjająca lub niesprzyjająca zachowaniom obywatelskim w zdecydowanej mierze uzależniona jest od kadry menedżerskiej, która sama przejawia/ bądź też nie zachowania obywatelskie i daje przykład „z góry”. „Przejawianie przez menedżera zachowań obywatelskich zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się tych zachowań u pracowników”¹⁹. Można zatem stwierdzić, że zachowania obywatelskie podwładnych, mimo swego „dobrowolnego” charakteru, pośrednio kształtowane są przez kadrę menedżerską²⁰.

4. AFILIACJA PRZYWÓDZTWA SYTUACYJNEGO Z ZACHOWANIAM I OBYWATELSKIMI W ORGANIZACJI

Przywództwo sytuacyjne wymaga od menedżera w pierwszej kolejności zdiagnozowania poziomów rozwoju pracowników (zidentyfikowania potrzeb podwładnych). Zaspokojenie potrzeb podwładnych wiąże się z kolei ze wzrostem ich motywacji/zaangażowania do pracy i jest dodatnio skorelowane (pośredni, pozytywny wpływ) na zachowania obywatelskie w organizacji (podejmowane dobrowolnie). Jak twierdzi E. Chwalibóg „przywództwo i styl zarządzania są jednym z głównych determinant OCB”²¹.

4.1. Poziom I

Na pierwszym poziomie rozwoju pracownik często nie jest świadomy niedostatku swoich kompetencji, odczucie potrzeb w tym zakresie jest słabe. Poziom pierwszy charakteryzuje się również wysokim stopniem zaangażowania/zapału do pracy. Dopiero pierwsze niepowodzenia w pracy uzmysławiają pracownikowi jego mankamenty kompetencyjne.

Zdaniem K. Blancharda menedżer powinien stosować styl dyrektywny²² w odniesieniu do pracownika znajdującego się na pierwszym poziomie rozwoju, gdyż taki pracownik potrzebuje instrukcji, doradcy/mentora, który wskaże co i jak należy robić. Pierwszy poziom rozwoju jest charakterystyczny np. dla absolwentów szkół, którzy przejawiają duże zaangażowanie lecz nie posiadają doświadczenia, stąd proces wprowadzenia do pracy powinien uwzględniać mentora/opiekuna/instruktora, który poinstruuje, uporządkuje, zorganizuje, nauczy i będzie nadzorował pracę „nowego pracownika”.

Na pierwszym poziomie rozwoju przejawianie zachowań obywatelskich przez pracownika może być duże, gdyż poziom ten jest dodatnio sprzężony z wysokim stopniem zaangażowania pracownika. Zadaniem menedżera jest zatem zaspokojenie potrzeb podwładnego w zakresie braków kompetencyjnych (wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne). Braki kompetencyjne z biegiem czasu uświadomione mogą spowodować spadek zaangażowania i niechęć do przejawiania zachowań obywatelskich. Menedżer powinien zatem

¹⁹ E. Chwalibóg, *Rola menedżera...*, s. 22.

²⁰ Wpływ kadry menedżerskiej na kształtowanie zachowań obywatelskich pracowników w organizacji podkreśla E. Chwalibóg; zob. m.in. *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. G. Bełz, J. Kacała, Wrocław 2013, nr 322, s. 18-28; *Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji [w:] Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. A. Barabasz, E. Głuszek, Wrocław 2012, nr 273, s. 19-27.

²¹ E. Chwalibóg, *Rola menedżera...*, s. 23.

²² Zob. K. Blanchard, *Przywództwo...*

utrzymywać wysoki poziom zaangażowania podwładnego poprzez oddziaływanie na jego kompetencje w postaci instruowania/doradztwa.

Przyjęcie przez menedżera postawy doradcy, który podaje pracownikowi rozwiązania problemów, często po godzinach pracy, to przejawianie zachowań obywatelskich przede wszystkim tzw. zachowań pomocnych. Podwładny zauważa prospołeczną postawę menedżera, kulturę organizacyjną sprzyjającą zachowaniom obywatelskim, co stanowi zachętę do stosowania lub kontynuowania analogicznych zachowań.

4.2. Poziom II

Na drugim poziomie rozwoju często pracownik w pełni uświadamia sobie swoje braki kompetencyjne i chce się rozwijać, ma taką potrzebę. To zderzenie z rzeczywistością organizacji, jej kulturą, obowiązkami uświadamiają te braki. Na tym poziomie rozwoju może dochodzić do niechęci przejawiania zachowań obywatelskich – korelacja dodatnia z gwałtownym spadkiem zaangażowania, gdy niespełnione oczekiwania i trudności w pracy powodują zniechęcenie, frustrację i demotywację pracownika.

Na tym poziomie rozwoju pracownika niezbędne jest stosowanie przez menedżera stylu asystującego²³, który według K. Blancharda powinien polegać na jednoczesnym instruowaniu (wpływ na fach) i wspieraniu podwładnego (wpływ na zaangażowanie) na takim samym wysokim poziomie. Menedżer powinien pełnić rolę trenera (konsultanta), proponować podwładnemu zarówno szkolenia wewnętrzne, jak i zewnętrzne (firmy szkoleniowe).

Przyjęcie przez menedżera postawy trenera/konsultanta, często ponad formalny zakres obowiązków, to przejawianie zachowań obywatelskich przede wszystkim takich jak: zachowania pomocne oraz indywidualna inicjatywa przejawiająca się sumiennością, osobistą pracowitością, poświęceniem i oddaniem. Indywidualna inicjatywa menedżera polegająca na konstruktywnych sugestiach wobec podwładnego oraz na podtrzymywaniu wysiłku i podsycaniu entuzjazmu bez wątplenia wpływa na wzrost zaangażowania, który na drugim poziomie rozwoju jest niski. Podwładny zauważa prospołeczną postawę menedżera, kulturę organizacyjną sprzyjającą zachowaniom obywatelskim i w konsekwencji jest zachęcony do stosowania, wzmocnienia lub kontynuowania zachowań obywatelskich.

4.3. Poziom III

Trzeci poziom rozwoju pracownika to wysoki poziom kompetencji i zmienny poziom zaangażowania. Pracownik posiada już doświadczenie w pracy, którą wykonuje. Pracownik na tym poziomie rozwoju jest świadomy swojego poziomu kompetencji, jest również świadomy swoich potrzeb, jednak jego pewność siebie może być czasami zachwiana.

Zdaniem K. Blancharda menedżer powinien stosować wobec podwładnego styl wspierający²⁴, który charakteryzuje się niskim poziomem zachowań dyrektywnych, natomiast wysokim poziomem zachowań wspierających. Najważniejszym elementem stylu wspierającego jest przede wszystkim słuchanie podwładnego i zachęcanie do samodzielnego rozwiązywania problemów. Menedżer powinien bazować tutaj na osiągnięciach, doświadczeniu, wiedzy i umiejętnościach wykształconych przez podwładnego i stosować wobec niego *coaching*.

Przyjęcie przez menedżera postawy *coacha*, to przejawianie przede wszystkim indywidualnej inicjatywy w postaci wskazywania kierunku, konstruktywnych sugestii wobec

²³ Zob. K. Blanchard, *Przywództwo...*

²⁴ Zob. *ibidem*.

podwładnego oraz podtrzymywania wysiłku i podsycaniu entuzjazmu, co ma pozytywny wpływ na zaangażowanie podwładnego i pozwala na ustabilizowanie poziomu zaangażowania, a w rezultacie sprzyja przejawianiu zachowań obywatelskich przez pracownika.

4.4. Poziom IV

Czwarty poziom rozwoju pracownika charakteryzuje się zarówno wysokim poziomem kompetencji jak i wysokim poziom zaangażowania. Pracownik wykonuje cele i zadania samodzielnie, osiąga sukcesy, jest pewny siebie, zmotywowany i doświadczony. Pracownik na tym poziomie rozwoju jest ekspertem/specjalistą, co powoduje, że do końca nie jest świadomy swojego poziomu kompetencji (często wrażenie nieomyślności, megalomania) oraz poziomu swoich potrzeb. Motywuje go samorealizacja, dążenie do doskonałości.

Menedżer powinien stosować wobec podwładnego styl delegujący²⁵, który charakteryzuje się niskim poziomem zachowań dyrektywnych i niskim poziomem zachowań wspierających. Najważniejszym elementem stylu delegującego jest umożliwienie podwładnemu partycypacji w procesie decyzyjnym, oferowanie mu specjalistycznych szkoleń, często wybiegających poza zakres obowiązków realizowanych na zajmowanym stanowisku, a także udziału w konferencjach, sympozjach. Na czwartym poziomie rozwoju to pracownik może pełnić rolę mentora w organizacji (kontakty z osobami na pierwszym poziomie rozwoju mogą również powodować „sprowadzanie megalomana na ziemię”, uzmysławianie np. pedagogicznych braków).

Na tym etapie rozwoju pracownika menedżer przywódca powinien starać się przejawiać wobec podwładnego przede wszystkim takie kategorie zachowań obywatelskich jak rozwijanie siebie, cnota obywatelska, lojalność organizacyjna, zachowania sportowe, które będą mieć wpływ na wzmacnianie chęci samorozwoju/samorealizacji pracownika, ale również pozostałych kategorii zachowań organizacyjnych takich jak: zachowania pomocne, indywidualna inicjatywa, czy organizacyjna zgodność, które są niezbędne by budować wzorce dla podwładnego do skutecznego pełnienia roli mentora w organizacji.

5. PODSUMOWANIE

Rozważania podjęte w poszczególnych rozdziałach potwierdzają tezy podjęte przez autorów, a mianowicie:

- a) odpowiedni styl przywództwa – dostosowany do poziomu rozwoju pracownika może mieć pozytywny wpływ na kształtowanie jego zachowań obywatelskich, które są podejmowane dobrowolnie i jednocześnie sprzyjają skutecznemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji;
- b) przejawianie zachowań obywatelskich przez menedżera – dobrowolnych działań lub zachowań, które wykraczają ponad formalne godziny pracy, zakresy obowiązków czy opisy stanowisk pracy – w stosunku do podwładnych, odpowiednio do ich poziomu rozwoju stanowi dla nich pozytywny wzorzec zachowań do naśladowania.

Umiejętność diagnozowania przez menedżera poziomu rozwoju podwładnych, wybór odpowiedniego/dopasowanego stylu przywództwa (elastyczność menedżera) oraz „podejście partnerskie” świadczy o tym, że menedżer jest przywódcą. Przywództwo wynika z jego kompetencji i dobrowolności, gdyż przywództwo nie jest wpisane w zakres obowiązków

²⁵ Zob. *ibidem*.

menedżera. Przywiązanie menedżera do jednego stylu kierowania i stosowanie tylko jednego stylu wobec wszystkich podwładnych okazuje się nieskuteczne, jest wynikiem niskich kompetencji przywódczych; niechęci czy braku zaangażowania przełożonego w sprawy pracownicze.

Zachowania obywatelskie szczególnie pożądane wobec podwładnych na pierwszym poziomie to tzw. zachowania pomocne, tj. altruizm, pojednywanie, kibicowanie, uprzejmość, OCB-I, pomoc współpracownikom oraz facylitacja interpersonalna. Doradztwo oraz zachowania pomocne wpływają na wzrost kompetencji pracownika i utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania. Pracownik poznaje prospołeczną kulturę organizacji i jest zachęcony do przejawiania zachowań obywatelskich.

Drugi poziom rozwoju to również zachowania pomocne ale wskazana jest przede wszystkim indywidualna inicjatywa menedżera polegająca na konstruktywnych sugestiach wobec podwładnego oraz na podtrzymywaniu wysiłku i rozpalaniu entuzjazmu, gdyż zaangażowanie podwładnego na drugim poziomie rozwoju drastycznie spada.

Na trzecim poziomie zaangażowanie jest zmienne, wobec czego należy podsycać entuzjazm podwładnego, natomiast zachowania pomocne nie są konieczne, gdyż fachowość pracownika znajduje się na wysokim poziomie.

Na czwartym etapie rozwoju pracownika menedżer przywódca powinien starać się przejawiać wobec podwładnego przede wszystkim takie kategorie zachowań obywatelskich jak rozwijanie siebie, cnota obywatelska, lojalność organizacyjna, zachowania sportowe, które będą mieć wpływ na wzmacnianie chęci pracownika do doskonalenia siebie, odgrywanie roli mentora, stąd pozostałe kategorie zachowań obywatelskich takich jak zachowania pomocne, indywidualna inicjatywa, czy organizacyjna zgodność są również pożądane jako wzorce do naśladowania.

Zadaniem menedżerów przywódców jest kształtowanie prospołecznej kultury organizacyjnej, gdzie zachowania obywatelskie są powszechne i stanowią wartość organizacji. Już na pierwszym poziomie rozwoju pracownika, kiedy jego zaangażowanie i zapał do pracy są największe – menedżer powinien demonstrować zachowania obywatelskie. Proces adaptacji pracownika/wprowadzenia do pracy może mieć decydujący wpływ na przejawianie lub nie przejawianie przez podwładnego zachowań obywatelskich. Na pierwszym poziomie potrzeby te są nieświadome (nowa praca, nowy zakres obowiązków), stąd pomoc menedżera w postaci doradztwa/instruowania oraz zachowań pomocnych poza godzinami pracy jest nieodzowna.

Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje zagadnienia afiliacji przywództwa sytuacyjnego z zachowaniami obywatelskimi. Zasadne byłoby podjęcie badań w organizacjach różnego typu, w których menedżerowie: *primo* – dopasowują style przywódcze do poziomu rozwoju pracownika, *secundo* – poświęcają swój czas (ponad normatywny czas pracy) na pomoc podwładnym (doradztwo i wsparcie), a także w organizacjach, w których powyżej wskazane aktywności nie są podejmowane przez menedżerów. Ostatnim etapem powinno być ukazanie wpływu ww. podejść menedżerów na zachowania obywatelskie w organizacjach. Powyższa implikacja może stanowić zachętę do dalszych badań i analiz.

LITERATURA

1. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2012.
2. Chwalibóg E., *Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji* [w:] *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, red. A. Barabasz, E. Głuszek, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 273/2012.
3. Chwalibóg E., *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. G. Bełz, J. Kacała, Wrocław 322/2013.
4. DuBrin A.J., *Przywództwo*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2000.
5. Goranczewski G., Szeliga-Kowalczyk A., *Lokalny indeks jakości współpracy jako miernik jakości życia oraz wyznacznik współdziałania w środowisku lokalnym* [w:] *Federacja podmiotów III sektora działalności społeczno-gospodarczej. Cele, zadania, obszary współpracy*, red. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, wyd. Suples, Krapkowitz 2015.
6. Goranczewski B., Żukowski P., *Professional Qualifications of a Contemporary Manager for Organization Management* [w:] *Selected Problems of Organizations Management*, red. A. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, wyd. ATH, Bielsko-Biała 2013.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
8. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2013.
9. Miroński J., Czaplińska I., *Organizacyjne zachowania obywatelskie – istota, znaczenie i uwarunkowania* [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
10. Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publicationa, Thousand Oaks 2006.
11. Pink D.H., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011.
12. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, „Journal of Management”, Vol. 26, 3/2000.
13. Podsakoff N.P., Podsakoff Ph.M., Mackenzie S.B., Maynes T.D., Spoelma T.M., *Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 35/2013.
14. Szeliga-Kowalczyk A., *Kierowanie vs dowodzenie a przywództwo w policji*, Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji „Policja”, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Vol. 16, 2/2015.
15. Żukowski P., *Podstawy organizacji pracy i kierowania. Kompleksowe ujęcie*, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 1998.
16. Żukowski P., Muszyński A., Łazowska H., *Techniki zarządzania i style kierowania*, BWSH, Koszalin 1998.

**SITUATIONAL LEADERSHIP
AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR**

The aim of this paper is to present the correlation between situational leadership and organisational citizenship behaviour. This paper is a review. The opening chapter is the introduction to the present study. The second chapter introduces the reader to the essence of leadership in

the light of the relevant literature. The third chapter explains the issue and the importance of organisational citizenship behaviour. Chapter four shows the beneficial relationship between situational leadership and citizenship behaviour. The method employed in the paper is an analysis of relevant literature and exploiting the authors' own inspirations based on practical experience gained in organizations of various types. The authors conclude: *primo* – situational leadership can have a positive impact on the development of organisational citizenship behaviour, *secundo* – manifestation of citizenship behaviour by the management, while taking into account the level of the subordinates' development, is (for the latter) a positive behaviour pattern to follow. The paper does not exhaust the problem of interdependence of situational leadership and citizenship behaviour. The authors recommend undertaking to conduct studies in organisations of different types, in which managers: (1) adjust styles of leadership to the level of employees' development; (2) devote their time (working overtime) to aiding their subordinates (counselling and support), as well as in institutions in which the above-mentioned activities are not practised by managers. The last stage should focus on showing the impact of the managers' attitudes indicated above on citizenship behaviour in various organisations, which ought to make an incentive to carry out further studies and develop analyses.

Keywords: organizational citizenship behaviour – OCB, manager, leader, subordinate, commitment.

DOI: 10.7862/rz.2018.hss.12

Przesłano do redakcji: lipiec 2017 r.

Przyjęto do druku: kwiecień 2018 r.