

Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu

Agnieszka Wojtczuk-Turek

*Institut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

*Prawdziwy lider to nie jest ktoś wyjątkowy,
lecz ktoś, kto sprawia,
że my czujemy się wyjątkowi
(Haslam, Reicher, 2016)*

Celem artykułu jest analiza roli liderów w kształtowaniu różnego typu dopasowań pracowników w miejscu pracy. Realizacji tego celu służyły zarówno studia literatury przedmiotu, jak i wyniki dotychczas przeprowadzonych badań empirycznych, poświęconych tej problematyce. Kluczowymi działaniami lidera, które zwiększają dopasowanie człowiek–praca, są: modyfikowanie środowiska pracy, dostarczanie zasobów, udzielanie podwładnym wsparcia, rozwijanie ich kompetencji oraz kształtowanie postaw. Wzmacnianiu dopasowania do zespołu służy socjalizacja, budowanie pozytywnych relacji grupowych oraz facylitacja interakcji, a także kreowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego. W przypadku zwiększania dopasowania pracownika do organizacji istotne jest wzmacnianie identyfikacji z firmą i kształtowanie spójności grupowej.

Słowa kluczowe: lider, dopasowanie do pracy, dopasowanie do zespołu, dopasowanie do organizacji, dopasowanie do lidera

Wprowadzenie

Naukowa refleksja nad problematyką przywództwa – mimo długiej tradycji – wciąż przynosi nowe obszary badawcze. Jest to m.in. związane ze zmianami uwarunkowań, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, czy też z podejmowaniem przez liderów nowych ról i zadań, a co za tym idzie – z koniecznością stosowania odmiennych strategii podnoszących ich efektywność.

Rewizji poglądów wymaga także sam fenomen przywództwa, gdyż – jak twierdzą R.G. Lord, D.J. Brown i J.L. Harvey (2001) – nie można tego zjawiska wyjaśnić, koncentrując się jedynie na zachowaniu liderów czy na abstrakcyjnych kategoriach ich typów. W zawiązku z tym badacze postulują potrzebę sformułowania nowego paradygmatu w badaniach nad przywództwem, którym może być model koneksjonistyczny, czyli model spełniania równoległych warunków (*parallel constraint satisfaction model*). Jednocześnie dla rozumienia skuteczności przywództwa istotne jest założenie, że stanowi ono proces, gdzie „podstawowe procesy grupowe i międzygrupowe, determinowane przez wspólną dla całej grupy autodefinicję każdego z jej członków, decydują o tym, jaką postać przybierze relacja przywódca–zwolennik, przy czym od charakteru tej relacji zależy to, w jaki sposób przywódca zdobywa i utrzymuje wpływ na grupę” (Hogg, Reid, 2009, s. 194).

W kontekście problematyki zarządzania ludźmi, jednym z interesujących poznawczo i ważnych aplikacyjnie czynników, mających wpływ na skuteczną realizację celów organizacyjnych (i skuteczność samego przywództwa), są działania liderów ukierunkowane na zwiększanie dopasowania pracowników do pracy, organizacji i zespołu¹. W ramach tego ostatniego aspektu można rozpatrywać także dopasowanie „człowiek–przełożony” (*leader–follower fit/person–supervisor fit*), nawiązujące do znanej koncepcji wymiany lider–podwładny (*Leader–Member Exchange*, LMX) (Dansereau, Graen, Haga, 1975).

Badacze podkreślają jednoznacznie, iż relacja między przełożonym a podwładnym jest istotną determinantą efektywności zawodowej pracowników (Atwater, Dionne, 2012). Wiąże się ona jednak nie tylko z aspektami podmiotowymi (percepcją czy postawą wobec lidera), lecz także jest kształtowana w interakcji z sytuacyjnymi czynnikami organizacyjnymi, które warunkują ekspresję określonych zachowań każdej ze stron.

Celem artykułu jest opis i analiza roli liderów w kształtowaniu różnego typu dopasowań w miejscu pracy, przeprowadzona na podstawie przeglądu wybranych publikacji i dotychczasowych wyników badań empirycznych poświęconych tej problematyce. Jak dotąd analiza tego zagadnienia – na gruncie nauk o zarządzaniu – nie została w sposób kompleksowy udokumentowana empirycznie, co implikuje konieczność wskazania obszarów badawczych, kluczowych dla zrozumienia determinant skuteczności – zarówno liderów, jak i pracowników.

¹ W rozumieniu kompatybilności między atrybutami jednostki i środowiska (Kristof, 1996).

Lider a dopasowanie człowiek–praca

Dopasowanie człowiek–praca (*person–job fit*, PJ) zakłada zgodność kompetencji (w rozumieniu wiedzy, umiejętności, postaw) oraz indywidualnych predyspozycji z wymaganiami stanowiska pracy, adekwatnie do pełnionej roli zawodowej (Kristof, 1996). Stanowi konieczny warunek osiągnięcia efektywności zadaniowej pracowników, a sytuacja, w której praca jest zbyt wymagająca lub przeciwnie – nie stanowi wyzwania, prowadzi do negatywnych konsekwencji. W pierwszym przypadku, gdy wymagania przerastają możliwości pracownika, nie tylko nie osiąga on oczekiwanych rezultatów, lecz także wynikająca z braku efektów frustracja może obniżyć jego motywację do pracy. Podobny efekt wystąpi wówczas, gdy praca nie stanowi wyzwania i nie pozwala pracownikowi w pełni wykorzystać posiadanego potencjału kompetencyjnego. Inną negatywną konsekwencją płynącą z przeciążenia może być wyczerpywanie się możliwości i zasobów pracownika, prowadzące do szybkiego zmęczenia, a w rezultacie do spadku efektywności w realizacji zadań.

Pisząc o wymaganiach w pracy nie należy jednak zapominać, że o dopasowaniu mówimy w kategoriach nie tylko „obiektywnych” – zgodności posiadanych możliwości z oczekiwaniami, lecz także „subiektywnych” – jako poczuciu bycia dopasowanym i ocenie przez pracownika swoich właściwości jako tych, które pozwolą mu sprostać zadaniom. W tym drugim aspekcie mówimy o sferze przekonań jednostki i poczuciu samoskuteczności (lub jego braku), które mogą stanowić facylitator lub inhibitor podejmowania wyzwań w pracy (np. w sytuacji wysokiego wymogu kreatywności pracy). Sfera przekonań i postaw jednostki ma zatem duży wpływ na jej faktyczną efektywność zawodową. Świadczy o tym fakt, iż komponenty kapitału psychologicznego – nadzieja, optymizm, odporność, poczucie własnej skuteczności (Luthans, Youssef, Avolio, 2007) determinują pojawienie się intencji i gotowości do podejmowania wysiłku nawet w obliczu dużych wymagań.

Oprócz wymiaru „sprawnościowego” (skutecznej realizacji zadań zawodowych), wprost nawiązującego do kompetencji i poznawczego wysiłku jednostki w miejscu pracy, o dopasowaniu do pracy mówimy także w sensie warunków, w jakich są realizowane zadania, czy – szerzej – charakterystyki pracy. Przykładem jest chociażby stopień autonomii *versus* kontroli w miejscu pracy, stanowiący odpowiedź na indywidualne preferencje pracownika. Dopasowanie w tym zakresie i wysoki stopień autonomii, jaką otrzymuje pracownik, stwarza mu szansę na eksperymentowanie w pracy, a tym samym umożliwia swobodę tworzenia, komunikowania i wyrażania pomysłów (Ohly, Sonnentag, Pluntke, 2006).

Ponadto, rozszerzając obszar dopasowania do pracy o czynniki niezwiązane z zadaniami, można także rozpatrywać, na ile jednostka jest emocjonalnie przeciążona (stres) lub niedociążona pracą (nuda, monotonia, rutyna).

Z punktu widzenia działań lidera w obszarze zwiększania dopasowania człowiek–praca warto wskazać na dwa główne obszary, odwołujące się do kluczowych kategorii w ramach konstruktów dopasowania: środowiska i jednostki. Są to:

- modyfikowanie środowiska pracy i dostarczanie zasobów,
- wsparcie podwładnych i rozwój kompetencji, kształtowanie postaw pracowników.

Modyfikowanie środowiska pracy i dostarczanie zasobów

Obszar oddziaływań lidera na środowisko pracy w celu zwiększania dopasowania człowiek–praca obejmuje głównie **projektowanie pracy** i dostarczanie pracownikom **zasobów**. W kontekście organizacyjnym zasobami są nie tylko materialne narzędzia pracy, lecz także dostęp do wiedzy. Umożliwianie pracownikom dostępu do wiedzy może oznaczać wykorzystywanie przez liderów zróżnicowanych form pracy (np. zespoły zadaniowe), a także kreowanie możliwości kontaktu i współpracy z ekspertami, którzy dzielą się wiedzą i doświadczeniem. Ten ostatni aspekt odzwierciedla dostęp do „komplementarnych zasobów osobistych” (*complementary personal resources*) (Wheeler, Halbesleben, Shanine, 2013). Jest to bardzo ważne w przypadku, gdy mówimy o pracownikach wykonujących pracę opartą na wiedzy o wysokim stopniu intensywności (np. w sektorze usług wiedzochłonnych), dla których dostęp do jej zasobów gwarantuje kreowanie nowych, unikalnych rozwiązań, stanowiących wysoką wartość dla klienta i tworzonych przy jego udziale. Jednocześnie, z uwagi na specyfikę ich pracy, polegającą m.in. na realizacji projektów (także w zespołach międzynarodowych), istnieje konieczność modyfikowania warunków pracy, począwszy od zmian miejsca jej wykonywania, np. rotacja stanowisk, delegowanie pracy w innych oddziałach firmy, przemieszczenia i „wypożyczenia pracowników” między działami, wykonywanie zadań u klienta, po zmianę jej organizacji, np. zadaniowy czas pracy, praca zdalna (Wojtczuk-Turek, 2016).

Innymi elementami, które mogą sprzyjać modyfikacji środowiska pracy, służącej zwiększaniu dopasowania człowiek–praca, są **autonomia**, **partycypacja** i **empowerment**. Stwarzanie przez menedżera autonomii w zakresie podejmowania przez pracownika decyzji związanych z pracą może prowadzić do działań *job crafting*, stanowiących proces aktywnego przekształcania granic pracy (Berg, Dutton, Wrześniewski, 2013). W odniesieniu do zadań, *task crafting* wyraża się m.in. poprzez zmianę ich liczby i zakresu (dodawanie lub rezygnacja z niektórych zadań) czy też modyfikacje w zakresie ilości energii i uwagi, jakie są przypisywane

określonym czynnościom zawodowym. Oprócz znaczenia autonomii, partycypacji i empowermentu w zwiększaniu dopasowania pracowników do pracy, można je także uznać za czynnik dopasowywania do organizacji z uwagi na funkcje motywacyjne. Współuczestnictwo i „sprawczość organizacyjna”, wynikająca z możliwości podejmowania decyzji i wpływu na swoją pracę, z pewnością wzmacnia identyfikację pracownika z organizacją, a jednocześnie prowadzi do pożądaných efektów behawioralnych.

Wsparcie podwładnych i rozwój kompetencji, kształtowanie postaw pracowników

Oprócz oddziaływania lidera na środowisko pracy (w sensie obiektywnym – poprzez kształtowanie warunków pracy i organizacji sposobu jej wykonywania), istotnym elementem zwiększania dopasowania do pracy jest bezpośredni wpływ przełożonego na jednostkę. Może on dotyczyć określonych zachowań, związanych z pomaganiem i wspieraniem pracownika w realizacji konkretnych zadań, ale także polegać na umożliwianiu zdobywania i/lub doskonalenia kompetencji czy kształtowaniu odpowiednich postaw organizacyjnych. W przypadku stwierdzenia niskiego poziomu dopasowania do pracy, wynikającego z braków kompetencyjnych pracownika, zalecanym działaniem lidera może być zmiana zakresu jego zadań lub stanowiska pracy, a także oddelegowanie podwładnego na szkolenie pozwalające uzupełnić lukę kompetencyjną.

Innym kluczowym rodzajem działań podejmowanych przez lidera jest **wsparcie** udzielane podwładnym, zwłaszcza w sytuacjach wysokiego wymogu kreatywności pracy. Badania wskazują, że istotna w budowaniu samoskuteczności pracownika w odniesieniu do zadań wymagających kreatywności jest właśnie pomoc lidera (Rank i in., 2009). Postrzegane przez pracownika wsparcie ze strony przełożonego zwiększa jego wydajność szczególnie w przypadku niskiej samooceny związanej z rolą w organizacji. Zasadność oddziaływań lidera ukierunkowanych na zwiększanie samoskuteczności wiąże się z tym, iż – jak wcześniej wspomniano – dokonywana ocena przez pracownika, dotycząca własnych możliwości sprostania oczekiwaniom zawodowym (i w konsekwencji dopasowania do pracy), jest subiektywna i wynika w dużym stopniu z przekonań i percepcji zadań, a nie jedynie z ich „obiektywnej” trudności. Badania empiryczne potwierdzają, iż przekonanie o własnej skuteczności stanowi istotny moderator relacji między praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) a dopasowaniem (Wojtczuk-Turek, 2016). Z badań wynika, że u pracowników o niskim poczuciu samoskuteczności rola oddziaływań personalnych w stymulowaniu ich zachowań produktywnych okazuje się bardzo istotna. Skoro zatem liderzy w sposób bezpośredni realizują

określone funkcje ZZL, ich rola w obszarze budowania postaw i zachowań pracowników jest nie do przecenienia.

Udzielanie przez lidera wsparcia jest ważne także w kontekście podejmowania przez pracowników nowych **ról organizacyjnych**, a co za tym idzie – wiąże się z koniecznością realizowania dodatkowych, odmiennych zadań zawodowych, stanowiących wyzwanie i wymagających elastyczności.

Lider a dopasowanie człowiek–zespół

Dopasowanie człowiek–zespół (*person–group fit*, PG) (Kristof, 1996) odnosi się do społecznych aspektów funkcjonowania pracownika w organizacji i oznacza zgodność **suplementarną** (podobieństwo) lub **komplementarną** (uzupełnianie się) z innymi członkami grupy. W przypadku podobieństwa – wyraża się ono zarówno w akceptacji wspólnych norm, wartości, celów, przekonań, jak i podzieleniu tych samych zachowań czy sposobów wykonywania zadań, aż po analogie w zakresie charakterystyki podmiotowej (np. cechy osobowości) (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Postrzegane podobieństwo jest warunkiem tworzenia się spójności grupowej i identyfikacji, której efektem jest dobra współpraca. Ocena wzajemnego podobieństwa i pozytywne wartościowanie dopasowania do zespołu wzrasta głównie w sytuacji, gdy jego członkowie mają możliwość zaspokajania ważnych psychologicznie potrzeb, m.in. przynależności, afiliacji. Pozytywne relacje oparte na wysokim stopniu spójności i podobieństwie prowadzą do pożądanых zachowań organizacyjnych, związanych z wykonywaniem zadań, np. dzielenie się wiedzą czy pomoc w rozwiązywaniu problemów (Kammeyer-Mueller, Schilpzand, Rubenstein, 2013).

Rola lidera związana ze zwiększaniem dopasowania człowiek–zespół może się dokonywać na różnych etapach okresu pracy. Zaczyna się już na etapie procesu rekrutacji, gdy następuje weryfikacja kandydata pod kątem zgodności w zakresie wartości, norm, celów czy też specyfiki funkcjonowania zadaniowego. Pozwala to oszacować, na ile jego właściwości czy pełnione wcześniej role organizacyjne mogą sprzyjać współpracy z innymi.

W przypadku wprowadzania nowo zatrudnionej osoby do zespołu pracowniczego niezmiernie istotna jest rola lidera także w procesie **socjalizacji**. Badacze zwracają uwagę, iż społeczna akceptacja stanowi istotny komponent rozwoju dopasowania człowiek–środowisko (Kammeyer-Mueller, Schilpzand, Rubenstein, 2013). Jej uzyskiwanie dokonuje się właśnie w ramach procesu socjalizacji, kiedy to przełożony informuje o normach społecznych panujących w zespole. Na tym etapie ważne jest budowanie pozytywnych relacji opartych na wsparciu, które

może otrzymać nowy pracownik. Autorzy podkreślają, iż osoby, które wskazują na satysfakcjonujące relacje ze współpracownikami we wczesnej fazie swojego przystosowania do nowej pracy, wykazują wyższy poziom przywiązania organizacyjnego (Kammeyer-Mueller, Schilpzand, Rubenstein, 2013). Kreowanie przez lidera pozytywnej atmosfery, opartej na współdziałaniu i wzajemnej pomocy, również może zwiększać poczucie dopasowania pracownika do zespołu na mocy postrzegania dostępu do wsparcia społecznego, kluczowego dla współpracy i wymiany zasobów (np. dzielenia się swoją wiedzą).

Zwiększaniu dopasowania do zespołu służą także działania lidera, podejmowane na rzecz pracownika na dalszych etapach jego funkcjonowania zawodowego, kiedy już realizuje zadania zawodowe. Dokonują się one w obszarze **facylitacji interakcji**, co oznacza ułatwianie relacji z innymi osobami z zespołu, a co jest istotne zwłaszcza w przypadku radzenia sobie w sytuacjach konfliktu (Atwater, Dionne, 2012). Facylitacja interakcji obejmuje także kreowanie przez lidera pozytywnej atmosfery w grupie. Ponadto, w osiągnięciu dopasowania ważne jest także podkreślanie podobieństw, zjednoczenie zespołu wokół wspólnych celów, aby wzmacniać procesy identyfikacji społecznej, przede wszystkim w przypadku dużej współzależności pracy, czyli gdy wykonywanie określonych zadań przez danego pracownika jest niezbędne do tego, aby inny mógł także wykonać swoje zadania (np. w ramach pracy projektowej).

Osiąganie wysokiego poziomu dopasowania do zespołu może się także odnosić do aspektu **komplementarności** (chodzi o odmienne „wzory różnorodności” w zespole). Stan zgodności występuje wówczas, gdy pracownicy mają różne, ale uzupełniające się kompetencje i właściwości podmiotowe, które w sytuacjach zawodowych mogą sprzyjać efektywności działania. I chociaż C. Ostroff oraz M. Schulte (2012) wskazują, iż duże zróżnicowanie może obniżać spójność zespołu, a co za tym idzie – prowadzić do negatywnych efektów emocjonalnych i behawioralnych, związanych z percepcją różnic, to warto zauważyć, że w takiej sytuacji poczucie dopasowania może wynikać z pozytywnego wartościowania swej odmienności, co czyni unikalnym wkład jednostki w danym zespole. Negatywne konsekwencje odmienności występują raczej w sytuacji braku spójnego jej wzoru, w przeciwieństwie do sytuacji wzajemnego uzupełniania się różnic. W związku z tym w kontekście integracji podobieństw i różnic istotne są działania lidera związane z tworzeniem zespołów, polegające na doborze członków o zróżnicowanych zdolnościach i umiejętnościach, przy jednoczesnym wysokim poziomie zgodności w zakresie cech osobowości i wartości (*person-person fit*, PP), co może równoważyć potencjalne konflikty wynikające z różnic (Ostroff, Schulte, 2012). Jeżeli jednak lider stwierdzi niski poziom dopasowania pracownika do zespołu, nawet przy wysokim poziomie dopasowania do pracy, adekwatną decyzją w tej sytuacji może być jego relokacja.

Lider a dopasowanie człowiek–przełożony

Szczególny rodzaj dopasowania relacyjnego występuje w diadzie przełożony–podwładny (*person–supervisor fit*, PS). Charakter oraz jakość tej relacji jest zróżnicowany, co opisuje teoria „wymiana lider–członek zespołu” (*Leader–Member Exchange*, LMX) (Dansereau, Graen, Haga, 1975). W myśl tej teorii relacja między przełożonym a podwładnym jest dynamiczna (zmienia się), a jej jakość decyduje o zachowaniach podmiotów tej interakcji. Zróżnicowany względem poszczególnych podwładnych styl zachowania lidera wynika z charakteru łączących ich relacji. Bliższe relacje wymiany są utrzymywane z osobami o określonych, na ogół pożądanym przez lidera kompetencjach, cechach czy też zachowaniach (Henderson i in., 2009). Wiążą się z tym różnice w traktowaniu, polegające na udzielaniu pracownikowi większej autonomii, wsparcia oraz partycypacji decyzyjnej. Wśród innych zachowań powiązanych z LMX można wskazać udzielanie wsparcia, konsultowanie rozwiązań czy docenianie pracowników (Yukl, O’Donnell, Taber, 2009).

Wymiana jest obopólna i dotyczy różnych obszarów, np. uczestnictwa, lojalności, szacunku (Liden, Maslyn, 1998). Pracownik wykonuje zadania z zaangażowaniem, zaś przełożony zwiększa gratyfikacje finansowe i ułatwia awans zawodowy. Bliska relacja oznacza także lojalność, wzajemne wspieranie swoich działań, a na poziomie emocjonalnym – wyrażanie sympatii. Ten ostatni aspekt jest szczególnie istotny w kontekście wysokiego wymogu kreatywności pracy i podejmowania zachowań innowacyjnych. Badania pokazują, że podejmowaniu aktywności innowacyjnej sprzyja relacja interpersonalna oparta na wzajemnej sympatii (rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności najsilniej łączy się z relacją emocjonalną), zaś gdy pracownik przystępuje do etapu pracy nad tworzeniem rozwiązań, istotna staje się w większym stopniu relacja lojalności (generowanie pomysłów i ich wdrażanie wiąże się z lojalnością) (Wojtczuk-Turek, 2013).

Autorzy wskazują nie tylko na duże znaczenie relacji wymiany (LMX) w osiągnięciu rezultatów zadaniowych, lecz także jej wpływ na wzmacnianie innych rodzajów dopasowania: do pracy oraz do organizacji (Boon, Biron, 2016). Rezultaty badań pokazują, że LMX jest moderatorem relacji między dopasowaniem do pracy a dopasowaniem do organizacji, biorąc pod uwagę wymiar temporalny. Wysoka jakość relacji wymiany jest skuteczna w zwiększaniu dopasowania do pracy wówczas, gdy pracownicy postrzegają wysokie dopasowanie do organizacji (Boon, Biron, 2016). Dzieje się tak dlatego, iż wysoki poziom tej relacji, którą charakteryzuje duże zaufanie, wsparcie, może dodatkowo zwiększać wiedzę pracownika, dotyczącą wartości i oczekiwań firmy, a także zapewniać mu lepszy dostęp do

zasobów, aby mógł zaspokajać własne potrzeby i jednocześnie spełniać wymagania pracy.

Odwołanie się do wspomnianej teorii LMX pokazuje dwa efekty, związane z dopasowaniem do przełożonego. Po pierwsze, bliższa relacja wymiany przełożony–podwładny zwiększa poczucie wzajemnego dopasowania, co jest związane z pozytywną reakcją afektywną (lubienie), wynikającą z postrzeganego wpływu na cele i interesy (lubimy osoby, które nam sprzyjają). Jak podkreśla B. Wojciszke (2010), o ile lubienie jest warunkowane sposobem postrzegania obiektu postawy w kontekście wpływu na cele i interesy posiadacza postawy, o tyle respekt jest reakcją na rzeczywisty i potencjalny status osoby postrzeganej.

Po drugie, zachowania lidera związane z odmiennym traktowaniem poszczególnych pracowników mogą prowadzić do poczucia niesprawiedliwości w obliczu większego respektowania interesów innych, a nie danego pracownika. Efektem istniejącego poczucia nierówności i niesprawiedliwości może być zmniejszające się dopasowanie pracownika do zespołu, co jest związane z naruszeniem spójności grupy (w wyniku działania lidera). To z kolei na poziomie efektów może obniżyć skuteczność pracy zespołu.

Mniejsza efektywność pracownika może także wynikać z działania mechanizmów bezpośredniego wpływu przywódcy. Jak stwierdza B. Barry (2009), odwołując się do modelu struktury sytuacji wpływu społecznego H.C. Helmana, osoby poddawane wpływowi ulegają mu wówczas, gdy antycypują, że podporządkowanie się osobie mającej władzę ułatwi im osiągnięcie celu. Niemożność osiągnięcia celu przez pracownika może zatem wywoływać negatywną percepcję relacji przełożony–podwładny, a w rezultacie niższą ocenę dopasowania. W tym sensie mówimy o wywieraniu wpływu z perspektywy oczekiwań społecznych. Mogą one dotyczyć zarówno samej relacji, jak i aspektów zadaniowych.

Jest oczywiste, że lider nie osiągnie idealnego stopnia dopasowania w diadzie z każdym pracownikiem, podobnie jak nie każda relacja z podwładnym będzie osadzona w wymiarze emocjonalnym. Zależy to od wielu czynników, w tym od postrzegania zgodności w rozumieniu suplementarnym lub komplementarnym, ale przede wszystkim od oczekiwań pracownika. Badania dotyczące związków postrzeganej przez pracowników wrażliwości lidera (wyrażonej jako szczerłość, pomaganie, zrozumienie) z doświadczanymi przez nich emocjami i przejawianymi zachowaniami wskazują, iż duży stopień rozbieżności między idealną a rzeczywistą wrażliwością lidera może prowadzić do negatywnych konsekwencji emocjonalnych i behawioralnych (Rupprecht i in., 2016). Zatem nie sama wysoka wrażliwość lidera jest tu kluczowa, ale większe dopasowanie w zakresie pożądaných i otrzymywanych przejawów wrażliwości lidera i pracownika (nie chodzi o prezentowanie przez lidera zachowań o wysokim stopniu uczuciowości, ale o ich adekwatną do

potrzeb podaż). Wniosek ten podważa istniejące przekonanie o tym, że wysoka wrażliwość lidera zawsze się wiąże z pożądanymi konsekwencjami dla pracowników. Potrzeba odwzajemnienia wsparcia przez pracownika, a co za tym idzie – zwiększone zaangażowanie, może ograniczać jego zasoby w zakresie spełniania potrzeb związanych z pracą, a także prowadzić do odczuwania negatywnego afektu (Rupprecht i in., 2016). Oczywiście nie zmienia to faktu, że dbałość lidera o wysoką jakość relacji z pracownikiem będzie sprzyjać poczuciu więzi i dopasowania. Należy jednak pamiętać, że – jak słusznie podkreślają L. Atwater i S. Dionne (2012) – to lider ma większą kontrolę nad jakością relacji wymiany. Ponadto, rozwijanie relacji wysokiej jakości łączy się w większym stopniu ze zgodnością jako podobieństwem (np. wiek, przekonania, kompetencje). Zapewnia ono lepsze dopasowanie i jakość więzi między przełożonym a pracownikiem, co z kolei skutkuje lepszymi osiągnięciami na poziomie jednostki i organizacji (i jednocześnie większą skutecznością samego przywództwa). W tym kontekście dużym wyzwaniem dla lidera jest kreowanie wysokiej jakości relacji wymiany z pracownikami, którzy nie wykazują wysokiego stopnia podobieństwa (w wymiarze obiektywnym czy subiektywnym) (Atwater, Dionne, 2012). Aspekt ten nawiązuje do przywództwa zindywidualizowanego (*individualized leadership*), które zmienia się w czasie, oraz potrzeby wspierania dopasowania pracownika do organizacji.

Lider a dopasowanie człowiek–organizacja

Dopasowanie pracownika do organizacji (*person–organization fit*, PO) (Kristof, 1996) odnosi się do bardziej ogólnych niż wcześniej opisane aspektów zgodności: kultury/klimatu, wartości, celów, norm z postawami, celami, wartościami jednostki. Jednocześnie mieści się tu ocena pracownika dotycząca realizacji w miejscu pracy ważnych potrzeb oraz wszystko to, co wykracza poza formalną umowę z pracodawcą, a co zawiera kontrakt psychologiczny. Spełnianie wzajemnych oczekiwań w zakresie wymiany zasobów i realizacji potrzeb będzie warunkować istnienie dopasowania człowiek–organizacja.

Wśród istotnych mechanizmów kształtowania tego rodzaju dopasowania, oprócz transakcyjnej „wymiany zasobów”, jest **identyfikacja** pracownika z organizacją. D.M. Cable i D.S. DeRue (2002) podkreślają jej związek właśnie z dopasowaniem człowiek–organizacja. U jej podstaw leży percepcja podobieństwa i procesy kategoryzacji społecznej. W teorii społecznej tożsamości H. Tajfel i J.C. Turner (1986) wskazują, iż wysoka spójność grupowa i poczucie podobieństwa pomiędzy członkami prowadzi do faworyzacji grupy własnej, przy jednoczesnej dyskryminacji osób z innej grupy. Jednocześnie potrzebie przynależności do pozytywnie

wartościowanej grupy towarzyszy chęć odróżniania członków grupy własnej od innych grup (potrzeba przynależności do grupy dającej poczucie odrębności).

Teoria ta stwarza interesujące podstawy do analizy samego przywództwa, właśnie w kontekście zwiększania identyfikacji pracownika, a w konsekwencji jego dopasowania do organizacji. M.A. Hogg i S.A. Reid (2009), traktując przywództwo jako wewnątrzstrukturalną cechę wewnątrzgrupową (a co za tym idzie – istnienie współzależności ról przywódcy i zwolenników, zakorzenionych w systemie społecznym, którego granice wyznacza przynależność do wspólnej grupy), zwracają uwagę na to, iż na dynamikę przywództwa mogą wpływać społeczne procesy poznawcze, związane z przynależnością do grupy – głównie autokategoryzacja i depersonalizacja. Determinują one zachowania grupowe oraz relacje międzygrupowe. Autorzy podkreślają, że przywódcy utrzymują się na swej pozycji i działają skutecznie dzięki społecznym procesom poznawczym, które sprawiają, że jednostki: „1) spostrzegają siebie w kategoriach cech wspólnych dla członków grupy własnej i odróżniających ich od innych grup społecznych, 2) asymilują te cechy pod względem poznawczym i behawioralnym, 3) postrzegają innych ludzi nie jako odrębne osoby, ale przez pryzmat tych cech, które decydują o przynależności – odpowiednio – do grupy własnej lub do grupy obcej” (Hogg, Reid, 2009, s. 196–197). Przywództwo stanowi zatem efekt procesów grupowych, determinowanych poczuciem przynależności i wiąże się z kategoryzacją siebie jako członka grupy. To wyznacza jego skuteczność.

Silny wpływ lidera może się zatem opierać na procesie identyfikacji pozytywnej, która prowadzi do powielania jego postaw i zachowań. Jednak identyfikacja odnosi się nie tylko do tożsamości społecznej, lecz także do obszaru **celów, norm** czy **wartości**. Silniejsza identyfikacja z celami występuje wówczas, gdy pracownicy biorą udział w ich wyznaczaniu. To także wzmacnia motywację do ich osiągnięcia. Cele wyznaczone przez innych również motywują, jednak w sytuacji, gdy ludzie angażują się w ich urzeczywistnianie. Komunikowanie przez lidera celów, partycypacja w ich wyznaczaniu, a także włączanie w ich osiągnięcie pracowników pozwala na pozytywne wartościowanie pracy, co sprzyja poczuciu jej sensu i znaczenia oraz przekłada się na zaangażowanie organizacyjne.

Kolejny istotny element budowania identyfikacji pracowników stanowią **wartości organizacyjne**, których akceptacja i podzielenie może ułatwiać budowanie dopasowania do organizacji. Badacze podkreślają, że zgodność wartości w diadzie przełożony–podwładny łączy się z satysfakcją i przywiązaniem organizacyjnym, a pracownicy, którzy postrzegają, że przełożony podziela podobne wartości, wykazują pozytywne postawy wobec całej organizacji (Atwater, Dionne, 2012).

Wśród uniwersalnych wartości, które są uwzględniane w badaniu dopasowania do organizacji, badacze wymieniają: uczciwość, osiągnięcia, sprawiedliwość,

pomaganie innym (Chuang, Shen, Judge, 2016). Natomiast z uwagi na „wyjątkowość” wyznawanych wartości związanych ze specyfiką firmy i jej strategią oraz „filozofią” działania, ich urzeczywistnianie może stanowić skuteczne narzędzie kreowania u pracowników poczucia odrębności i pozytywnej kategoryzacji społecznej, zwłaszcza w przypadku gdy lider wskazuje na podobieństwa w obszarze wartości w odniesieniu do poszczególnych pracowników. Podzielanie tych samych przekonań w odniesieniu do tego, co jest najważniejsze, stanowi nie tylko ważny czynnik spajający pracowników w wymiarze wspólnoty, lecz także wskazuje kierunki działania, co spełnia funkcję motywującą i jednocześnie nadaje wykonywanej pracy poczucie sensu.

Oprócz celów i wartości, elementem regulowania zachowań w organizacji oraz kształtowania spójności grupowej są **normy**. W aspekcie dopasowania do organizacji istotna jest ich zgodność. Jednocześnie R. Brown (2006) wskazuje na pewien paradoks z tym związany. Oto bowiem, traktując przywództwo jako proces, mamy do czynienia z sytuacją, w której lider ma być lojalnym członkiem grupy przestrzegającym norm, a jednocześnie skutecznie przekonywać grupę do przyjęcia nowych norm (zakładając, że rolą lidera jest kreowanie zmian) (Brown, 2006). W tym przypadku skuteczność działania lidera jest wyznaczona tym, czy wprowadzanie nowych norm dokonuje się stopniowo, czy od razu. Pożądana jest ta pierwsza sytuacja, kiedy lider na początku respektuje istniejące w grupie normy, a dopiero później przeprowadza zmiany. E.P. Hollander (1982, za: Brown, 2006) wskazuje na znaczenie w tym procesie tzw. kredytu idiosynkrazji i źródeł prawomocności przywództwa: metody uzyskania pozycji (wybór a wyznaczenie), kompetencji lidera w realizacji celów grupy, identyfikacji przywódcy z grupą. Większa prawomocność występuje wówczas, gdy lider został wybrany, jest postrzegany jako uzdolniony w sferze zachowań ważnych dla uzyskania kredytu oraz jako wierny ideałom.

Ważną konkluzją wynikającą z przytoczonych analiz jest znaczenie sposobu percepcji lidera przez pracowników dla ich postaw wobec całej organizacji. To on bowiem jest wyrazicielem elementów konstytuujących kulturę organizacyjną (wartości, celów, norm), która determinuje procesy identyfikacji i przywiązania pracownika, a tym samym ocenę stopnia dopasowania do organizacji.

Podsumowanie

Analiza przywództwa w kontekście wspierania dopasowania pracowników do pracy, zespołu i organizacji ukazuje kluczową rolę liderów w tych aspektach, które stanowią podstawę satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego,

prowadzącego do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Mowa tu o trzech najważniejszych wymiarach:

- 1) sprawczości i wydajności zadaniowej, wymagającej istnienia **dopasowania człowiek–praca**, kształtowanej poprzez modyfikowanie przez lidera środowiska pracy i dostarczanie pracownikom zasobów, jak też udzielanie wsparcia, a także stwarzanie warunków do rozwoju kompetencji pracowników i oddziaływanie na ich postawy oraz przekonania;
- 2) wspólnotowości i społecznej tożsamości, warunkującej osiągnięcie wydajności „kontekstualnej” (w znaczeniu roli klimatu, relacji interpersonalnych we wspieraniu pracownika w realizacji zadań), której istotnym warunkiem jest istnienie **dopasowania człowiek–zespół** oraz **dopasowania przełożony–podwładny**;
- 3) emocjonalno-motywacyjnym, odnoszącym się do aspektów *stricte* podmiotowych, takich jak: potrzeby, cele, wartości, poczucie sensu i znaczenia pracy, związanym z **dopasowaniem człowiek–organizacja**, dla którego budowania kluczowe znaczenie mają procesy identyfikacji.

O ile wszystkie wymienione wymiary są istotne z punktu widzenia skuteczności przywództwa, o tyle jednak aspekty wyrażone w pkt 3 stawiają szczególne wymagania współczesnym liderom, opierającym swoją władzę na różnych podstawach, wśród których są wymieniane: wymuszanie, nagradzanie, uprawnienia, informowanie, kompetencje, identyfikacja (Raven, 2009). O ile każdy z wymienionych czynników może prowadzić do skuteczności przywództwa (w sensie uzyskiwania pożądaných u pracowników zachowań i efektów pracy), o tyle dwa ostatnie budują prawdziwy autorytet i akceptację wpływu lidera. W tym przypadku fundamentem szacunku i zaufania do lidera jest pozytywna postawa podwładnych, ukształtowana jako efekt wysokiego wartościowania jego kompetencji (podziw, respekt), identyfikacji (prowadzącej do powstania więzi i wysokiej jakości relacji interpersonalnej), a także podmiotowego traktowania pracowników, z poszanowaniem ich potrzeb, wartości i norm. Dlatego miarą przywództwa przez duże „P” może być podejmowanie działań, które nawiązują do klasycznych cnót – męstwa, sprawiedliwości, umiarkowania i roztropności, o których pisał już w czasach starożytnych Arystoteles, a które próbuje się implementować do współczesnych modeli przywództwa².

W kontekście opisanego bezpośredniego wpływu działań lidera na poszczególne typy dopasowania wyłaniają się nowe, interesujące kierunki badań. Warto m.in. zweryfikować empirycznie, które rodzaje dopasowania pracownika (do pracy, zespołu, przełożonego, organizacji) łączą się z określonym stylem przywództwa,

² Czego przykładem może być propozycja A. Havarda (<http://hvli.org/principles>).

np. transformacyjnym, partycypacyjnym czy też służebnym (*servant leadership*). W przypadku tego ostatniego ustalono, że wiąże się z dopasowaniem człowiek–praca, które z kolei pośredniczy we wpływie przywództwa na zmniejszenie wypalenia zawodowego oraz intencji odejścia z organizacji (Babakus, Yavas, Ashill, 2011).

W odniesieniu do dopasowania przełożony–podwładny warto sprawdzić, które z charakterystyk podmiotowych, oprócz wrażliwości (np. cechy osobowości, temperament, postawy, właściwości poznawczego funkcjonowania), i w jakim układzie determinują pozytywną percepcję lidera oraz jego silnie modelujący wpływ na emocje i zachowania pracowników. W tym kontekście interesująca jest także wiedza o tym, czy pozytywna percepcja stopnia dopasowania do przełożonego będzie oparta na komplementarności (oznaczającą akceptację różnic i powielanie wzorca zachowania lidera), czy też suplementarności (wyrażając poczucie podobieństwa, a co za tym idzie – silną identyfikację). Ważnym aplikacyjnie celem może być także zbadanie czynników istotnych dla niwelowania braku dopasowania do lidera i niskiej jakości wzajemnej relacji, co może się przekładać na mniejsze dopasowanie do organizacji. Wykazano bowiem, że wysoka jakość relacji przełożony–podwładny warunkuje lepszą percepcję klimatu organizacyjnego (Kozłowski, Doherty, 1989).

Innym, ciekawym kierunkiem badań może być także sprawdzenie, które z działań lidera najsilniej korelują z dopasowaniem do pracy i organizacji podwładnych, a w szerszej perspektywie – jaki układ różnego typu dopasowań pracowników oraz zespołów pozwala na osiągnięcie najsilniejszych efektów behawioralnych, prowadząc do tego, co najważniejsze, czyli do skuteczności przywództwa.

Bibliografia

- Atwater, L., Dionne, S. (2012). A Process Model of Leader–Follower Fit. W: C. Ostroff, T.A. Judge (red.), *Perspectives on Organizational Fit*. New York: Taylor & Francis Group, 183–208.
- Babakus, E., Yavas, U., Ashill, N.J. (2011). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person–Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Service Marketing Quarterly*, 32, 17–31.
- Barry, B. (2009). Wywieranie wpływu w organizacjach z perspektywy oczekiwań społecznych. W: A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*, Gdańsk: GWP, 35–57.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., Wrześniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. W: B. Dik, Z. Byrne, M. Steger (red.), *Purpose and Meaning in the Workplace*, Washington, DC: APA Books, 81–104.

- Boon, C., Biron, M. (2016). Temporal Issues in Person–Organization Fit, Person–Job Fit and Turnover: The Role of Leader–Member Exchange. *Human Relations*, 1–24.
- Brown, R. (2006). *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*. Gdańsk: GWP.
- Cable, D.M., DeRue, D.S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
- Chuang, A., Shen, Ch.-T., Judge, T.A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66–98.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C., Chaudhry, A. (2009). LMX Differentiation: A Multilevel Review of its Antecedents and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534.
- Hogg, M.A., Reid, S.A. (2009). Tożsamość społeczna, przywództwo i władza. W: A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Gdańsk: GWP, 193–215.
- Kammeyer-Mueller, J.D., Schilpzand, P., Rubenstein, A.L. (2013). Dyadic fit and the process of organizational socialization. W: A.L. Kristof-Brown, J. Billsberry (red.), *Organizational fit. Key issues and new directions*. Oxford: John Wiley & Sons, 50–73.
- Kozlowski, W.J., Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546–553.
- Kristof, A.L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 4, 1–49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Liden R.C., Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. (2001). System Constraints on Leadership Perceptions, Behavior and Influence: An Example of Connectionist Level Processes. W: M.A. Hoog, R.S. Tindale (red.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Oxford, UK: Blackwell.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Pluntke, F. (2006). Routinization, Work Characteristics and their Relationships with Creative and Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–279.
- Ostroff, C., Schulte, M. (2012). Multiple Perspectives of Fit in Organizations Across Levels of Analysis. W: C. Ostroff, T.A. Judge (red.), *Perspectives on Organizational Fit*. New York: Taylor & Francis Group, 3–69.

- Rank, J., Nelson, N., Allen, T., Xu, X. (2009). Leadership Predictors of Innovation and Task Performance: Subordinates' Self-Esteem and Self-Presentation as Moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 465–489.
- Raven, B.H. (2009). Władza w interakcjach i oddziaływanie interpersonalne. Badania eksperymentalne oraz studia przypadków. W: A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh (red.), *Władza. Pokusy i zagrożenia*, Gdańsk: GWP, 257–284.
- Rupperecht, E.A., Kueny, C.R., Shoss, M.K., Metzger, A.J. (2016). Getting What You Want: How Fit between Desired and Received Leader Sensitivity Influences Emotion and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 1–12.
- Tajfel, H., Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. W: S. Worchel, W.G. Austin (red.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson Hall, 7–24.
- Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R.B., Shanine, K. (2013). Exploring the Middle Range of Person–Environment Fit Theories through a Conservation of Resource Perspective. W: A.L. Kristof-Brown, J. Billsberry (red.), *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*. Oxford: John Wiley & Sons, 170–194.
- Wojciszke, B. (2010). *Sprawczość i wspólnotowość. Podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*. Gdańsk: GWP.
- Wojtczuk-Turek, A. (2013). Jakość relacji lider–podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności. *Acta Universitatis Lodziensis – Folia Oeconomica*, 283, 221–231.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016). *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Yukl, G., O'Donnell, M., Taber, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on the Leader–Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289–299.

Summary

The Role of Leaders in Person–Organization Fit, Person–Job Fit and Person–Team Fit

The purpose of the article is to analyze the role of leaders in shaping different types of employee fit in the workplace. To complete this aim, research of literature and to-date empirical studies devoted to this issue was conducted. The key activities of the leader that increase person–job fit are: modification of work environment, provision of resources, supporting the subordinates, developing employee competencies and creating attitudes. Person–team fit can be sustained

by way of socialization, building positive group relations and facilitation of interactions, as well as creating positive organizational climate. In the case of increasing person–organization fit, it is essential to reinforce identification with the company and create group cohesion.

Keywords: leader, person–job fit, person–team fit, person–organization fit, person–supervisor fit

Dr hab. Agnieszka Wojtczuk-Turek, prof. SGH

Profesor nadzwyczajny w Instytucie Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W pracy naukowej zajmuje się problematyką zachowań organizacyjnych, kreatywności i innowacyjności, dopasowania do organizacji, kompetencji i postaw w miejscu pracy, psychologią organizacji i zarządzania. Wykładowca na studiach podyplomowych i MBA. Ekspert i kierownik projektów badawczych, dotyczących m.in. kompetencji, postaw, ZZL. Jest autorką ponad 80 artykułów naukowych oraz monografii: *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja* (2016. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne* (2012. Warszawa: Difin), *Rozwijanie kompetencji twórczych* (2010. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH). Członek Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji, Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk oraz Eurasia Business and Economics Society.