

# Autentyczne przywództwo – nowa koncepcja kierowania zespołem

W artykule przedstawiono koncepcję autentycznego stylu przywództwa. Styl ten opiera się na takich komponentach, jak: samoświadomość, transparentność, otwartość na informację zwrotną oraz etyczność. Wyjaśniono, co oznacza pojęcie „autentyczny przywódca” i „autentyczny podwładny”. Przedstawiono także skutki stosowania tego stylu przywództwa na poziomie dobrostanu i produktywności pracowników.

*Słowa kluczowe: przywództwo autentyczne, dobrostan pracowników, produktywność, zaufanie, zaangażowanie w pracę*

## Authentic leadership – a new idea of leading a working group

This paper presents the concept of authentic leadership style. It is based on the following components: self-awareness, transparency, balanced processing, and ethics. The paper explains what is meant by 'authentic leadership' and 'authentic followership'. It also shows the effects of authentic leadership style on its followers' well-being and productivity.

*Keywords: authentic leadership, employee well-being, productivity, trust, work engagement*



Fot. Bigedhar / Bigstockphoto

## Wstęp

Istotnym czynnikiem tworzącym „dobry klimat” w przedsiębiorstwie oraz wpływającym na dobrostan pracowników i ich wyniki pracy jest styl przewodzenia grupie, prezentowany przez jej kierownika. Przywództwo to „proces, w którym jednostka wpływa na członków grupy podczas urzeczywistniania celów grupowych czy organizacyjnych” [1]. Mimo różnych koncepcji przywództwa funkcjonujących w teorii, można opisać ogólne cechy przywódcze, które mogą sprzyjać efektywności pracy grupy: przedstawianie zespołowi problemu do rozwiązania, a nie zadania do wykonania, niesugerowanie własnego rozwiązania, zachęcanie wszystkich członków zespołu do uczestnictwa w dyskusjach, stwarzanie odpowiedniego klimatu pracy, podsumowywanie na poszczególnych etapach postępów osiągniętych na drodze do celu, itp. [2]. Zaczęto jednak zadawać pytanie nie tylko o to, jakie zachowania przywódcze sprzyjają większej efektywności czy kreatywności pracowników, ale także o to, jakim człowiekiem jest przywódca, który takie zachowania prezentuje, co leży u źródeł właściwych przywódczych zachowań?

Przywództwo autentyczne jest koncepcją wpisującą się w ten obszar wiedzy. Opisuje cechy, które są istotne dla każdego człowieka dbającego

o rozwój własny, a które w środowisku pracy prowadzą również do rozwoju pracowników i lepszych wyników ich pracy. Jak każdego stylu przywództwa, tak i przywództwa autentycznego można się nauczyć, pracując nad rozwojem odpowiednich cech.

## Przywództwo autentyczne

Pośród wielu koncepcji, w ostatnich latach zwraca uwagę koncepcja przywództwa autentycznego, rozwinięta przez Bruce'a Avolio i współpracowników [3].

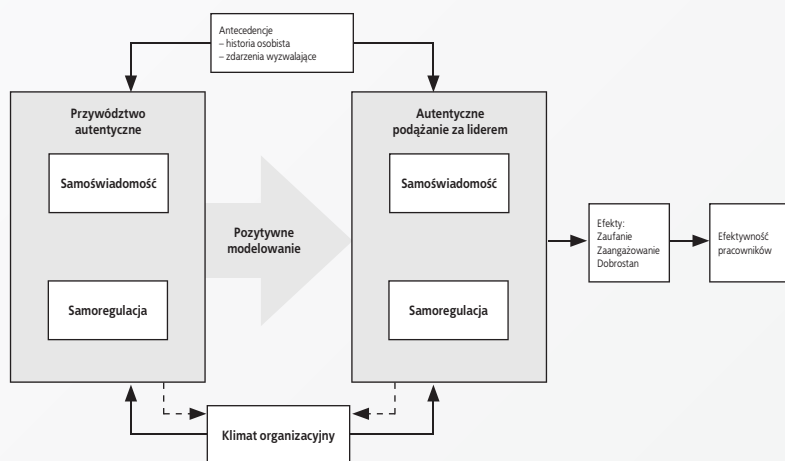
Jak piszą autorzy omawianej koncepcji, w czasach kryzysu i jednoczesnej presji osiągnięcia coraz większych zysków, często wbrew własnym wartościom, pozostawanie szczerym wobec samego siebie może być dużym wyzwaniem [4]. Wciąż można jednak spotkać przełożonych, liderów, którzy kierują swoimi podwładnymi wspierając przy tym zdrowy, etyczny klimat pracy, charakteryzujący się transparentnością, zaufaniem, uczciwością i wysokimi standardami moralnymi. Takie osoby mogą być określone jako przywódcy autentyczni, którzy nie tylko są szczerzy wobec siebie, ale także kierują innymi, pomagając im osiągnąć taką autentyczność. Poprzez rozwijanie takich zachowań przywódców i ich podwładnych można osiągnąć pozytywny,

etyczny klimat organizacji oraz zrównoważone (nieponoszone wysokim kosztem osobistym) osiągnięcia pracowników [4].

## Geneza koncepcji przywództwa autentycznego

Autentyczność, jak piszą autorzy koncepcji, jest terminem, który pojawił się już w starożytnej Grecji jako napomnienie, żeby zawsze pozostać wiernym sobie. Filozof Jean Paul Sartre opisywał autentyczność jako poszukiwanie sensu. Według niego autentyczność można wypracować indywidualnie, ale konieczny jest społeczny kontekst – relacje z innymi ludźmi [5]. Autentyczność była również zagadnieniem, na którym koncentrowali się przedstawiciele psychologii humanistycznej – Carl Rogers i Abraham Maslow. I to właśnie idee psychologii humanistycznej stały się podstawą do rozwoju koncepcji przywództwa autentycznego [6].

Koncepcja autentycznego stylu przywództwa i model autentycznego przewodzenia są wynikiem wieloletnich badań prowadzonych w tym zakresie przez autorów koncepcji. U podłoża ich zainteresowania tym zagadnieniem leżało przywództwo charyzmatyczne, inspirujące podwładnych do osiągnięcia lepszych wyników pracy. Następnie rozpoczęli prace nad opracowaniem



Rys. Ramowa koncepcja rozwoju autentycznego lidera i pracownika

Fig. Framework concept of authentic leadership and authentic followership development

koncepcji przywództwa transformacyjnego<sup>1</sup> opisującego lidera charyzmatycznego, inspirowanego, budującego moralnie, zorientowanego na rozwój podwładnych w liderów. To właśnie ostatnia cecha różniła przywództwo transformacyjne od charyzmatycznego.

A co różni przywództwo transformacyjne od autentycznego? Otóż lider autentyczny niekoniecznie jest liderem transformacyjnym: taki przełożony nie musi być skupiony na przekształcaniu podwładnych w liderów, chociaż ma na podwładnych pozytywny wpływ poprzez modelowanie roli [6]. Kluczowe rozróżnienie między tymi dwoma stylami przywództwa leży w głęboko zakorzenionej samoświadomości: liderzy autentyczni mają świadomość swojego zdania na temat istotnych kwestii, wartości i przekonań i poprzez słowa i czyny pokazują innym ludziom, kim są i jakie wartości sobą reprezentują [6]. Lider transformacyjny również może charakteryzować się wysoką samoświadomością, jednak nie jest to cecha w tym przypadku konieczna. Można powiedzieć, że twórcy koncepcji przywództwa autentycznego połączyli koncepcje kapitału psychologicznego, pozytywnego organizacyjnego zachowania, przywództwa transformacyjnego i perspektywy etyczności i psychologii pozytywnej [6]. W wyniku ich pracy powstała koncepcja przywództwa autentycznego, które leży u podłoża innych pozytywnych zachowań przywódczych.

#### Autentyczność

Autentyczność – kluczowy motyw omawianego stylu przywództwa, oznacza „niezakłócone działanie prawdziwego Ja w codziennych aktywnościach” [4]. Jednym z efektów tak rozumianej autentyczności jest optymalna samoocena, opisywana jako szczerza, stabilna, adekwatna, wysoka. Autentyczność powinna zawierać cztery komponenty: świadomość, bezstronne przetwarzanie informacji, zachowanie oraz kom-

ponent relacyjny [4]. Autentyczność nie oznacza po prostu bycia szczerym – jej sednem jest osiąganie rozwoju. Autentyczność rozwija się równoległe z rozwojem moralności – nie można być równocześnie autentycznym i niemoralnym czy aspołecznym.

#### Autentyczny przywódca i autentyczne przywództwo

Przywódcą może osiągnąć autentyczność poprzez samoświadomość, samoakceptację, szczerze działania i relacje interpersonalne. Jednak przywództwo autentyczne wykracza poza autentyczność liderów, jako że obejmuje autentyczne relacje z podwładnymi i współpracownikami. Relacje te charakteryzują się transparentnością, otwartością i zaufaniem, wskazywaniem wartościowych celów i naciskiem na rozwój podwładnych [4].

„Przywódcą autentycznym” jest kierownik głęboko świadomy sposobu, w jaki myśli i w jaki się zachowuje. Podwładni postrzegają go jako pewnego siebie, pełnego nadziei optymistę, elastycznego i charakteryzującego się silnym kręgosłupem moralnym [7].

Przywództwo autentyczne zaś to styl zachowania lidera, który czerpiąc z własnych zasobów psychologicznych i etycznego klimatu organizacyjnego, rozwija swoją samoświadomość. Lider taki prezentuje uewnętrznione standardy moralne, wyważone przetwarzanie informacji, otwartość na informację zwrotną oraz przejrzystość w relacjach z podwładnymi w celu wspierania ich rozwoju [7].

#### Autentyczny styl przywództwa zawiera cztery komponenty:

1. Samoświadomość: czynnik ten odnosi się do: a) rozumienia własnego sposobu znajdowania i nadawania sensu życiu; b) rozumienia, w jaki sposób wpływa to na obraz i rozumienie samego siebie na przestrzeni czasu. Samoświadomość odnosi się także do dostrzegania swoich mocnych i słabych stron oraz rozumienia swojego charakteru, co oznacza m.in. świadomość swojego wpływu na innych [7].

2. Transparentność: czynnik ten odnosi się do prezentowania swojego autentycznego Ja innym ludziom. Takie zachowanie rozwija zaufanie poprzez otwarte dzielenie się informacjami i wyrażanie swoich myśli i uczuć równocześnie z minimalizowaniem okazywania nieodpowiednich emocji [7].

3. Otwartość na informację zwrotną: czynnik ten odnosi się do takich liderów, którzy przed podjęciem decyzji obiektywnie analizują wszelkie dostępne, stosowne dane. Tacy liderzy także zachęcają innych współpracowników i podwładnych do wyrażania poglądów, które są sprzeczne z ich własnymi i biorą je pod uwagę [4, 7].

4. Etyczność, moralność: czynnik ten dotyczy uewnętrznionej i zintegrowanej formy samoregulacji. Osoba etyczna kieruje się wewnętrznymi standardami moralnymi, w opozycji do nacisków grupy, organizacji czy społeczności. Rezultatem takiego postępowania jest podejmowanie decyzji i zachowanie spójne z osobistymi wartościami [7].

#### Autentyczni podwładni

Według autorów omawianej koncepcji przywództwo autentyczne oddziałuje na podwładnych na zasadzie modelowania, dlatego istotnym elementem modelu jest autentyczne podążanie za liderem (*authentic followership*). Autentyczny przywódca jest modelem roli i prezentując swoim przykładem samoświadomość i samoregulację, motywuje swoich podwładnych do rozwijania u nich tych właśnie cech, co w efekcie prowadzi do rozwoju pracowników oraz pozytywnie wpływa na ich zaufanie, zaangażowanie, dobrostan i efektywność [4]. Jak tłumaczą autorzy koncepcji, samoregulacja (czyli zrównoważone przetwarzanie informacji, transparentność w relacjach, szczerze zachowania, uewnętrznione standardy moralne) pozytywnie oddziałuje na klimat organizacyjny, który na zasadzie sprzężenia zwrotnego wspomaga procesy samoregulacji. Klimat taki charakteryzuje się troską, zaangażowaniem, orientacją na rozwój silnych stron [4].

#### Efekty autentycznego stylu przywództwa

##### Przywództwo autentyczne a zaufanie

Ponieważ przywódcy autentyczni dostrzegają istotność transparentności w relacjach, kontrakt psychologiczny<sup>2</sup>, który zawierają z podwładnymi, ma znacznie silniejsze fundamenty, niż klasyczna zasada wymiany społecznej, według której „więzi społeczne umacniane są zarówno przez pozostawanie zobowiązaniem w stosunku do innych, jak i zaufanie, iż po pewnym czasie spłacać oni swe zobowiązania” [8]. W przypadku przywództwa autentycznego każda ze stron wie, czego się spodziewać od siebie nawzajem z racji wysokiej zgodności między przekonaniami, działaniami, a także faktycznymi osiągnięciami. Pozwala to na ustanowienie fundamentów zaufania, które sprzyja dodatkowemu polepszeniu relacji

<sup>1</sup>Więcej na temat m.in. przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w artykule Z. Mockało *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy” nr 1 (472)2011, s. 10-13.

<sup>2</sup>Pojęcie kontraktu psychologicznego oznacza, że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji. (Schein, 1965; za: Armstrong, 2007, s. 278)



i ostatecznie wzmacnia i podtrzymuje wydajność [4]. Twierdzić można zatem, że autentyczni przywódcy tworzą rezerwy zaufania, które mogą wykorzystać w trudnych okresach w celu wspierania elastyczności i odporności: swojej i podwładnych [4, 9].

Badania pokazały, że takie zaufanie do przełożonych, będące skutkiem stosowanego przez nich autentycznego stylu przywództwa, skutkowało także chęcią podwładnych do mówienia o problemach i zgłaszania własnych pomysłów na sposoby poprawy warunków miejsca pracy [10].

#### *Przywództwo autentyczne a zaangażowanie pracowników*

Zaangażowanie pracowników pośredniczy w relacji między autentycznym stylem przywództwa a efektywnością organizacji. Okazywana uczciwość i podtrzymywana efektywność będąca wynikiem autentycznego stylu przywództwa przełożonych, w połączeniu z możliwością rozwoju osobistego, bezpieczeństwem psychologicznym i pracą mającą sens, skutkują wysokim poziomem zaangażowania pracowników. Ponadto, autentyczni liderzy pomagają przełożonym odkrywać ich talenty i ułatwiają wykorzystywanie tych talentów, zwiększając poziom dopasowania między rolą zawodową a osobistymi celami podwładnych. Poprzez te działania także wpływają na wyższy poziom zaangażowania pracowników [4, 9].

Zaangażowanie pracowników jest silnie związane z wynikami organizacji – zadowoleniem klientów, produktywnością, zyskiem, fluktuacją kadr czy bezpieczeństwem pracowników [11]. Stąd można stwierdzić, iż autentyczne przywództwo i autentyczne podążanie za przywódcą, poprzez zaangażowanie pracowników, przyczynia się do wymiernych wyników podwładnych i organizacji, które utrzymują się w czasie [4].

Przypuszczenia te potwierdzają pierwsze badania. W badaniach Bamforda i współpracowników [12] stwierdzono, że pracownicy, których przełożeni prezentowali autentyczny styl przywództwa, byli bardziej zaangażowani w pracę. Ponadto wykazywano także większy stopień dopasowania osoby do pracy (*person – job match*) w takich obszarach, jak obciążenie pracą, kontrola, nagrody, sprawiedliwość, wartości, wspólnota. W innych badaniach ustalono również, że autentyczny styl przywództwa wpływa korzystnie na zaangażowanie pracowników poprzez zwiększenie u podwładnych poczucia własnej skuteczności, odpowiedzialności oraz poczucia przynależności do organizacji [13].

#### *Przywództwo autentyczne a dobrostan pracowników*

Autentyczny styl przywództwa wpływa także dodatnio na dobrostan pracowników, rozumiany jako stan eudajmonii, który obejmuje zmniejszoną rozbieżność między Ja realnym a Ja idealnym<sup>3</sup>,

<sup>3</sup> Ja realne w psychologii oznacza zbiór atrybutów (umiejętności, cech, aspiracji, wiedzy, marzeń itp.), o których jednostka sądzi, że jest nimi obdarzona, lub sądzi, że ktoś inny uważa je za ją charakteryzujące. Ja idealne oznacza zbiór atrybutów, które jednostka chciałaby mieć lub sądzi, że ktoś inny chciałby, aby je miała (Kofta i Doliński, 2000).

witalność, zadowolenie z życia i zdrowie psychologiczne [4]. Taka koncepcja dobrostanu wzywając do życia w zgodzie ze sobą, łączy autentyczność z dobrostanem, który także wiąże się z wymiernymi wynikami pracy [4]. Jak zauważają Macik-Frey i współpracownicy [14], taki pozytywny styl kierowania grupą przekładać się może także na zdrowie podwładnych. Pozytywne emocje przenoszą się z lidera na grupę. W taki sposób podwładnym „udziela się” nadzieja, zdolność regeneracji sił, czy też dobry nastrój kierownika [14]. Autorzy argumentują, że to z kolei może oddziaływać nie tylko na większą efektywność pracowników, ale także zwiększanie szacunku do samego siebie i poprzez postrzeganie negatywnych wydarzeń jako dróg do osiągnięcia celu: są to bowiem zasadnicze elementy zdrowia [14].

#### *Przywództwo autentyczne a efektywność pracowników*

Wychodząc ze wspomnianej wcześniej teorii wymiany społecznej można stwierdzić, że wysoka jakość relacji społecznych oddziałuje na jakość zachowań w pracy [15]. Kiedy pod wpływem pozytywnego przykładu lidera członkowie grupy roboczej stają się bardziej autentyczni i jest to dostrzegane przez innych członków grupy, istnieje duże prawdopodobieństwo, że rozwiną oni między sobą relacje o wysokiej jakości, które sprzyjają pracy zespołowej oraz produktywności [3]. Transparentność i otwartość na informacje zwrotne sprzyja szybszej i dokładniejszej wymianie informacji między członkami grupy, co przekłada się na wyniki pracy zespołu. Autentyczność wymaga rozumienia i zachowywania się zgodnie ze swoimi wartościami i wierzeniami, pomagając przy tym innym w podobnym postępowaniu – badania wykazały, że takie uwewnętrznione oraz autonomiczne podejście do zadań poprawia motywację i efektywność, a autentyczny styl przywództwa wiąże się z uprawomocnieniem (*empowerment*), większym zadowoleniem z pracy i lepszymi wynikami pracy podwładnych [15, 16].

## Podsumowanie

Przedstawiona w artykule koncepcja autentycznego stylu przywództwa jest stosunkowo młoda. Warto zauważyć, że odnosi się nie tyle do konkretnych zalecanych zachowań przywódczych, ile raczej do cech osoby, która takim przywódcą jest. Cechy te można u siebie rozwijać, a praca ta owocować będzie bardziej pozytywnym klimatem organizacyjnym, zaangażowanymi, efektywnymi i zdrowymi pracownikami.

Koncepcja przywództwa autentycznego znana jest już w środowisku naukowym, jednak ze względu na wagę tego zagadnienia w kontekście poprawy zdrowia, samopoczucia i efektywności pracowników, warto upowszechnić ją wśród praktyków. Tytuł jednej z prac naukowych poświęconych temu zagadnieniu mówi sam za siebie: „To nie jest tylko coś „miłego”. To jest po prostu konieczne. Przywództwo autentyczne w świecie nowej ekonomii” [17].

## PIŚMIENICTWO

- [1] Shackleton V., Wale P. *Przywództwo i zarządzanie*. W: N. Chmiel (red.) *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003
- [2] Karwowski M. *Twórcze przewodzenie*. Wyd. Instytutu Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003
- [3] Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F., May D. *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors*. "Leadership Quarterly" 2004, 15: 801-823
- [4] Gardner W.L., Avolio B.J., Luthans F., May D.R. i Walumbwa, F.O. *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. "Leadership Quarterly" 2005, 16: 434-372
- [5] Chan A., Hannah S.T., Gardner W.L. *Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts*. W: Gardner, W.L., Avolio, B., Walumbwa, F.O. (red.) *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Emerald Group Publishing 2005, s. 3-43
- [6] Avolio B., Gardner W.L. *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. "The Leadership Quarterly" 2005, 16: 315-338
- [7] Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing S. i Peterson S. *Authentic Leadership: Development and Validation of the Theory-Based Measure*. "Journal of Management" 2008, 34, 1: 89-126
- [8] Sztompke P., Kucia M. „Socjologia. Lektury” Wydawnictwo Znak, Kraków 2005
- [9] Hassan A., Ahmed F. *Authentic Leadership, Trust and Work Engagement*. "World Academy of Science, Engineering & Technology" 2011, 80: 750-756
- [10] Wong C.A., Cumming, G.G. *The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff*. "Journal of Leadership Studies" 2009, 3, 2: 6-23
- [11] Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes, T.L. *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. "Journal of Applied Psychology" 1987, 2: 268-279
- [12] Bamford M., Wong C.A., Laschinger H. *The influence of the authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses*. "Journal of Nursing Management" 2013, 21, 3: 529-540
- [13] Alok K., Israel D. *Authentic leadership and work engagement*. „Indian Journal of Industrial Relations" 2012, 47, 3: 498-510
- [14] Macik-Frey M., Quick J.C. i Cooper C.L. *Authentic leadership as a pathway to positive health*. "Journal of Organizational Behavior" 2009, 30: 453-458
- [15] Hannah S.T., Walumbwa F.O. i Fry L.W. *Leadership in action teams: team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes*. "Personnel Psychology" 2011, 64: 771-802
- [16] Wong C.A., Laschinger H.K.S. *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment*. "Journal of Advanced Nursing" 2012, 69, 4: 947-959
- [17] Reichard, R.J., Avolio B.J. *Where are we? The status of leadership intervention research: a meta-analytic summary*. Gardner W.L., Avolio B., Walumbwa F.O. (red.) *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Emerald Group Publishing 2005

*Publikacja opracowana na podstawie wyników II etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2011-2013 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.*