

Młody człowiek wobec pracy, wyzysku i bezrobocia.  
Perspektywy *fides* i *ratio*

Redakcja naukowa: Agnieszka Hennel-Brzozowska

---

Malwina Dankiewicz

Uniwersytet Jagielloński, Kraków

## **Wspólna droga do sukcesu: zarządzanie partycypacyjne a przekonanie o własnej skuteczności pracownika**

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie partycypacyjnego stylu zarządzania jako najbardziej sprzyjającego rozwojowi przekonania o własnej skuteczności pracownika dzięki poszanowaniu jego godności jako człowieka i jego prawa do samostanowienia. W artykule przedstawiono pojęcie przekonania o własnej skuteczności w teorii społeczno-poznawczej Alberta Bandury, które wiąże się z wytrwałością, odpornością i osiągnięciami w wielu różnych kontekstach, m.in. pracy zawodowej. Przekonanie to leży u podstaw ludzkiego działania, mając znaczący wpływ na osiągnięcie sukcesu zawodowego oraz satysfakcji z własnej pracy. Opisano istniejące style zarządzania w przedsiębiorstwie, wskazując, które style zarządzania polskich menedżerów są najpowszechniejsze i jaki jest ich wpływ psychologiczny na pracownika.

## Przekonanie o własnej skuteczności

Badania nad przekonaniem o własnej skuteczności wywodzą się z tradycji koncentrującej się na subiektywnie ocenianej kontroli, czyli na przekonaniach dotyczących własnych możliwości kontrolowania sytuacji<sup>1</sup>. Teorie społecznego uczenia się wskazują trzy najważniejsze przekonania, które kształtują i motywują zachowanie. Są to: poczucie kontroli nad własnym życiem i związane z nim zagadnienie umiejscowienia kontroli, poziom optymizmu lub pesymizmu ujawniający się w stylu wyjaśniania oraz wiara we własne siły wyznaczająca poziom przekonania o własnej skuteczności<sup>2</sup>.

Przekonanie o istotności poczucia kontroli, determinującego zachowanie człowieka, znalazło swoje odbicie w teorii Alberta Bandury, a związane z tym zagadnieniem przekonanie o własnej skuteczności stało się ważnym konstruktem psychologicznym w teorii społecznego uczenia się. Przedmiotem zainteresowania autora stały się także procesy poznawcze, decydujące o obrazie samego siebie jako jednej z reprezentacji poznawczych oraz proces powstawania przekonania o własnej skuteczności. Autor definiuje je jako subiektywne przekonanie o możliwości skutecznego działania w określonych sytuacjach, które wpływa na wybór zadania, wielkość wysiłku oraz stopień wytrwałości w dążeniu do realizacji obranego celu<sup>3</sup>. Jest to najbardziej podstawowy spośród mechanizmów ludzkiego działania<sup>4</sup>. Kluczowe dla tej koncepcji jest twierdzenie, że u źródeł przekonania o własnej skuteczności leży nie tylko doświadczenie sukcesu, ale i porażki, a przede wszystkim sposób jej interpretowania<sup>5</sup>. Silne przekonanie o własnej skuteczności może się rozwinąć pod

---

<sup>1</sup> M. Kofta, D. Doliński, *Poznawcze podejście do osobowości*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2004, t. 2, s. 561–600.

<sup>2</sup> C. Tavis, C. Wade, *Psychologia. Podejścia i koncepcje*, przeł. J. Gilewicz, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 219–224.

<sup>3</sup> L. A. Pervin, *Psychologia osobowości*, przeł. M. Orski, GWP, Gdańsk 2002, s. 264–267.

<sup>4</sup> A. Bandura, *Self-efficacy. The exercise of control*, Freeman, New York 1997.

<sup>5</sup> C. Tavis, C. Wade, *Psychologia*, dz. cyt., s. 223–224.

wpływem czterech czynników<sup>6</sup>. Najbardziej efektywnym sposobem jest doświadczanie biegłości, czyli mistrzostwa, co jest najbardziej wiarygodną oznaką odniesionego sukcesu. Drugim sposobem jest doświadczenie zastępcze za pośrednictwem modelowania (obserwacji tzw. modeli społecznych). Oddziaływanie modelowania zależy od dostrzeganego podobieństwa do modelu. Jeśli inna osoba, podobna do osoby obserwującej, odnosi sukces, u osoby obserwującej automatycznie wzrasta przekonanie o jej własnej skuteczności i motywacja. Przeciwny efekt można zauważyć, gdy następuje obserwacja porażki osoby podobnej do osoby obserwującej. Kolejnym sposobem jest perswazja społeczna, która może powodować wzrost przekonania o własnej skuteczności poprzez wzmacnianie w danej osobie przekonania, że posiada ona wszelkie atuty konieczne do osiągnięcia celu. Perswazja w obliczu trudności mobilizuje do zwiększenia wysiłku i wytrwałości, również poprzez poprawę nastroju (nastój pozytywny podwyższa przekonanie o własnej skuteczności, a przygnębienie obniża). Redukowanie reakcji stresowych oraz zmiana negatywnych nastawień emocjonalnych i błędnych interpretacji własnych stanów fizycznych to czwarty sposób na wzmocnienie przekonania o własnej skuteczności.

Doświadczanie biegłości nie tylko wzmacnia to przekonanie, ale również może pełnić funkcję informacyjną o cechach, które tę biegłość umożliwiają. Śmiałość w podejmowaniu działań u osób z silnym przekonaniem o własnej skuteczności sprzyja zdobywaniu doświadczeń, które umacniają pozytywny stosunek do własnej skuteczności, a także sprzyja poznawaniu własnych cech. Optymistyczny obraz własnej skuteczności pozwala również wybierać okoliczności będące wyzwaniem, eksplorować otoczenie oraz tworzyć nowe sytuacje<sup>7</sup>.

Przekonanie o własnej skuteczności wpływa na funkcjonowanie człowieka za pośrednictwem procesów poznawczych, motywacyjnych,

<sup>6</sup> A. Bandura, *Self-efficacy*, [w:] *Encyclopedia of Human Behavior*, ed. V. S. Ramachandran, Academic Press, New York 1994, t. 4, s. 71–81.

<sup>7</sup> R. Schwarzer, *Poczucie własnej skuteczności w podejmowaniu i kontynuacji zachowań zdrowotnych. Dotychczasowe podejścia teoretyczne i nowy model*, [w:] *Psychologia zdrowia*, red. I. Heszen-Niejodek, H. Sęk, przeł. J. Łuczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 175–205.

emocjonalnych i decyzyjnych. Wiara we własną skuteczność oddziałuje motywująco na sposób myślenia w kierunku osiągnięcia celu lub powstrzymuje od nieskutecznych działań. Istnieje tendencja do angażowania się w zadania, w zakresie których dana osoba czuje się kompetentna i pewna siebie, oraz do unikania tych, które takiego poczucia nie zapewniają. Zbiór stawianych sobie celów jest uwarunkowany podejściem do własnych możliwości w zakresie ich osiągnięcia. Osoby z silnym przekonaniem o własnej skuteczności zazwyczaj wyznaczają sobie bardziej wymagające cele niż osoby o słabym przekonaniu o własnej skuteczności, a ambitne cele podnoszą z kolei poziom motywacji osiągnięć<sup>8</sup>. Osoby charakteryzujące się silnym przekonaniem o własnej skuteczności podchodzą do trudnych zadań jak do wyzwań, z którymi są w stanie sobie poradzić, nie traktując ich jako zagrożeń, których należy unikać. Takie nastawienie zwiększa zainteresowanie działaniem, a także zaangażowanie. Cele stawiane sobie przez takie osoby są bardziej ambitne, a one same są bardziej wytrwałe w ich realizacji<sup>9</sup>. Doświadczają poczucia spokoju, przystępując do trudnego zadania czy aktywności, w przeciwieństwie do osób o słabym przekonaniu o własnej skuteczności, które uznają zadania za trudniejsze, niż są w rzeczywistości. To powoduje stres, depresję oraz ograniczone wyobrażenie tego, jak najlepiej rozwiązać problem<sup>10</sup>. Osoby, które wierzą w swoje umiejętności rozwiązywania problemów, pozostają wysoce wydajne w skomplikowanych sytuacjach wymagających podejmowania decyzji, podczas gdy ludzie wątpiący w siebie myślą się w trakcie myślenia analitycznego<sup>11</sup>. Jakość myślenia analitycznego wpływa z kolei na wykonywanie zadań. Wiara we własną skuteczność z reguły wpływa na funkcjonowanie poznawcze poprzez wspólny wpływ procesów moty-

<sup>8</sup> A. Bandura, *Human Agency in Social Cognitive Theory*, „American Psychologist” 44 (1989), z. 9, s. 1175–1184.

<sup>9</sup> *Self-efficacy: thought Control of Action*, ed. R. Schwarzer, Hemisphere, Washington 1992.

<sup>10</sup> F. Pajares, D. H. Schunk, *Self-Beliefs and School Success: Self-Efficacy, Self-Concept, and School Achievement*, [w:] *Perception*, ed. R. Riding i S. Rayner, Ablex Publishing, London 2001, s. 239–266.

<sup>11</sup> A. Bandura, R. E. Wood, *Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision-Making*, „Journal of Personality and Social Psychology” 56 (1989), z. 5, s. 805–814.

wacyjnych i przetwarzania informacji. Ten podwójny wpływ został zilustrowany w badaniach nad różnymi źródłami zmian w zapamiętywaniu. Im silniejsza jest wiara w swoje możliwości pamięciowe, tym więcej starań jest podejmowanych w celu poznawczego przetwarzania zadań pamięciowych, co z kolei podnosi możliwości zapamiętywania osób badanych<sup>12</sup>.

Postrzegana skuteczność własna determinuje również poziom motywacji, objawiający się tym, ile wysiłku włoży dana osoba w swoją aktywność, jak długo będzie w stanie przeciwstawiać się trudnościom oraz jaką odpornością na stres wykaże się w warunkach niekorzystnych dla realizacji zadania<sup>13</sup>. Im wyższy poziom przekonania o własnej skuteczności, tym większe i trwalsze wysiłek, wytrwałość i odporność<sup>14</sup>. W obliczu trudności osoby wątpiące w swoje możliwości zmniejszają wysiłek lub przedwcześnie rezygnują z wyznaczonego celu, zadowolając się łatwiej osiągalnymi celami, podczas gdy osoby z silnym pozytywnym przekonaniem odnośnie do własnych możliwości dokonują większego wysiłku, by poradzić sobie z wyzwaniem<sup>15</sup>. Wytrwałość natomiast z reguły skutkuje osiągnięciem celu<sup>16</sup>. W konsekwencji przekonanie o własnej skuteczności wywiera ogromny wpływ na poziom wykonania zadania, które jest realizowane<sup>17</sup>.

Ludzkie spojrzenie na własną skuteczność wpływa także na typ scenariuszy antycypujących, które są konstruowane i wprowadzane w życie. Osoby przekonane o własnej skuteczności wizualizują scenariusze sukcesu, które dostarczają pozytywnych bodźców do działania. Ci, którzy oceniają siebie jako nieskutecznych, są bardziej skłonni do wizualizacji

---

<sup>12</sup> R. Wood, A. Bandura, *Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision-Making*, „Journal of Personality and Social Psychology” 56 (1989), z. 3, s. 407–415.

<sup>13</sup> D. H. Schunk, *Modeling and Attributional Effects on Children's Achievement: a Self-Efficacy Analysis*, „Journal of Educational Psychology” 73 (1981), z. 1, s. 93–105.

<sup>14</sup> A. Bandura, *Self-Regulation of Motivation and Action Through Goal Systems*, [w:] *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*, ed. V. Hamilton, G. H. Bower i N. H. Frijda, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1988, s. 37–61.

<sup>15</sup> A. Bandura, D. Cervone, *Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems*, „Journal of Personality and Social Psychology” 45 (1983), z. 5, s. 1017–1028.

<sup>16</sup> A. Bandura, *Human...*, dz. cyt., s. 1175–1184

<sup>17</sup> F. Pajares, D. H. Schunk, *Self-Beliefs...*, dz. cyt., s. 239–266.

scenariuszy porażki, które osłabiają zdolność do działania poprzez skupianie się na tym, co pójdzie źle. Poznawcze symulacje, podczas których osoby wizualizowały siebie jako umiejętnie wykonujące działania, podnosiły poziom zadań następujących później<sup>18</sup>. Ocena własnej skuteczności i poznawcze symulacje oddziałują na siebie wzajemnie. Silne przekonanie o skuteczności sprzyja powstawaniu poznawczych konstrukcji skutecznego działania, a poznawcza reprezentacja skutecznego biegu wydarzeń wzmacnia przekonanie o własnej skuteczności<sup>19</sup>.

Osoby o silnym przekonaniu o własnej skuteczności przyjmują optymistyczny styl wyjaśniania, przypisując niepowodzenia czynnikom zewnętrznym, o ograniczonym zasięgu i przejściowym, takim jak niedostateczny wysiłek, brak wiedzy czy umiejętności, które można samodzielnie nabyć. Po doznaniu porażki szybko odzyskują przekonanie o własnej skuteczności i poczucie kontroli nad sytuacją. Natomiast osoby, które wątpią w swoje możliwości, odbierają trudne zadania jako zagrożenie i unikają ich, mają niewielkie aspiracje i słabo się angażują w zadanie. Skupiają się na własnych brakach i przeszkodach na drodze do celu, obwiniając się o brak zdolności do wykonania zadania. Wykazują pesymistyczny styl wyjaśniania w przypadku porażki, interpretując negatywne zdarzenia jako wewnętrzne, trwałe i globalne. Porażka, o którą obwiniają siebie, ma w ich mniemaniu wpływ na wszystko, co robią, przy czym nie wierzą w możliwość aktywnej zmiany sytuacji<sup>20</sup>. Szybko rezygnują z działania, gdy coś pójdzie nie po ich myśli, i tracą zapał. Odzyskanie przekonania o skuteczności po porażce zajmuje im dużo czasu. Łatwo tracą wiarę w swoje możliwości, co jest przyczyną stresu i większej podatności na depresję<sup>21</sup>. Optymistyczne postrzeganie własnej skuteczności może

---

<sup>18</sup> A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1986.

<sup>19</sup> A. Bandura, N. E. Adams, *Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change*, "Cognitive Therapy and Research" 1 (1977), z. 4, s. 287–310.

<sup>20</sup> M. E. P. Seligman, *Optymizm można się nauczyć: jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 2002, s. 65–87.

<sup>21</sup> A. Bandura, *Postrzegana skuteczność własna*, [w:] *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, red. J. Czapiński, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 1996, s. 400–403.

prowadzić do przeceniania swoich możliwości i zawyżonej samooceny, jednak nie jest tym samym, co złudzenie pozytywne czy nierealistyczny optymizm, ponieważ opiera się na doświadczeniu i nie prowadzi do nierozsądnego podejmowania ryzyka, a śmiałe zachowania są podejmowane w granicach możliwości danej osoby. Przekonanie o własnej skuteczności pozwala również wybierać okoliczności będące wyzwaniem, eksplorować otoczenie oraz tworzyć nowe sytuacje<sup>22</sup>.

Przekonanie o własnej skuteczności pomaga nie tylko w osiągnięciu dobrostanu psychicznego, redukuje stres i obniża podatność na depresję, ale także sprzyja osiągnięciu sukcesów w różnych dziedzinach ludzkiej działalności<sup>23</sup>. Im wyżej dana osoba ocenia swoją skuteczność, tym szerszy zakres możliwości zawodowych bierze pod uwagę, tym lepiej przygotowuje się edukacyjnie do wykonywania różnorodnych zajęć i tym większą wykazuje wytrwałość w zdobywaniu wiedzy. Według Bandury samoograniczenie rozwoju zawodowego wynika raczej z braku przekonania o własnej skuteczności niż z rzeczywistego braku umiejętności<sup>24</sup>.

## **Partycypacyjny styl zarządzania i jego wpływ na przekonanie o własnej skuteczności pracownika**

W wyniku badań przeprowadzonych wśród 500 polskich szefów określono pięć najczęściej przyjmowanych przez nich ról kierowniczych i pięć najpopularniejszych stylów zarządzania. Do badania wykorzystano kwestionariusz „Mapa Stylów i Ról Kierowniczych” składający się z 80 pytań opisujących typowe zachowania odpowiadające różnym stylom kierowania podwładnymi, metodom podejmowania decyzji, a także preferencji dla wybranych rodzajów zadań menedżerskich. Zdecydowaną większość badanych menedżerów można opisać jednym lub dwoma z poniższych określeń: strażak (gaszący „pożary” w firmie, robiący wszystko na raz i na ostatnią chwilę); demokratą (zwolennik kolegiąlnego decydowania); biurokrata (dbający o zasady, regulamin i porządek); autokrata

<sup>22</sup> R. Schwarzer, *Poczucie...*, dz. cyt., s. 175–205.

<sup>23</sup> A. Bandura, *Social...*, dz. cyt.

<sup>24</sup> A. Bandura, *Human...*, dz. cyt., s. 1175–1184.

(samodzielnie decydujący i zarządzający) lub zwolennik partycypacji (wspólnego decydowania i delegowania uprawnień).

Jako pozytywne zjawisko odnotowano, iż dominującym stylem jest zwolennik partycypacji – styl najbardziej sprzyjający rozwojowi osobistemu pracowników i osiągnięciu przez nich dobrostanu psychicznego. Niepokojące jest natomiast bardzo częste stosowanie stylu strażaka. To styl menedżera chaotycznego, zwykle słabo zorganizowanego, realizującego zadania na ostatnią chwilę. Nie sprzyja on stabilnej, długofalowej działalności i realizacji długoterminowych projektów, choć świetnie sprawdza się, gdy trzeba pracować pod presją czasu. „Strażak” zwykle nie podejmuje się planowania, nie pracuje w uporządkowany, systematyczny sposób. Reaguje natychmiast na bieżące sytuacje, wykonuje wiele rzeczy na raz i często na ostatnią chwilę. Najczęściej osobiście podejmuje działania będące konsekwencją zmian w jego otoczeniu: rozwiązuje problem lub szybko wykorzystuje pozytywną zmianę, by nie stracić chwilowej szansy. „Strażak” jest zwykle szefem, z którym współpraca nie należy do łatwych zadań. Często zmienia plany, pomijając efekty wcześniejszej pracy podwładnych. Szybko podejmuje decyzje, więc nie ma czasu na skonsultowanie ich z zespołem, co powoduje frustrację u pracowników. Jego zaletą jest praca pod presją krótkich terminów i wysokiego stresu, sprawdza się więc w krótkotrwałych sytuacjach kryzysowych. Ponadto dobrze radzi sobie w otoczeniu zmiennym i nieprzewidywalnym, a jako człowiek akcji sprawnie działa „w terenie”, gdy trzeba skoordynować w biegu wiele spraw. Zwykle lepiej radzi sobie na niższych, operacyjnych szczeblach zarządzania. By awansować, musiałby opanować umiejętność planowania, delegowania i pracy w uporządkowany sposób. Małe firmy częściej zarządzanie są „po strażacku”, duże – częściej partycypacyjnie. Im wyżej zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej tym rzadziej menedżer jest „strażakiem”, a częściej zwolennikiem partycypacji.

Zwolennik partycypacji i delegowania to zdecydowanie najlepszy ze wszystkich stylów kierowania. Menedżer, który go reprezentuje, osiąga równowagę pomiędzy zdecydowanym zarządzaniem a motywującą i tworzącą dobry klimat demokracją. Z jednej strony – w odróżnieniu od demokracji – sam podejmuje kluczowe decyzje, z drugiej strony – w od-



różnieniu od autokraty – decyzje te konsultuje z zespołem i modyfikuje w oparciu o opinie podwładnych. Pracownicy mają więc świadomość wpływu na strategię działania firmy i mogą wносить własne propozycje, ale jednocześnie uznają prawo menedżera do podjęcia ostatecznej decyzji. Zwolennik partycypacji chętnie dzieli się swoją władzą, delegując część uprawnień podwładnym. Dzięki temu nie tylko motywuje pracowników, ale również przekazuje łatwiejsze zadania i może skupić swoją uwagę na kluczowych problemach. Pracownicy nie zawsze darzą zwolennika partycypacji sympatią, szczególnie gdy podejmuje niepopularne decyzje. Zwykle jest jednak szanowany za to, że konsultuje się z zespołem i wysłuchuje jego opinii, a jeśli działa w sposób uczciwy i uzasadnia swoje wybory, pracownicy potrafią również docenić jego zdecydowanie. Jednocześnie, ponieważ menedżer ten nie akceptuje zdania większości, jeśli uważa je za mylne, nie prowadzi długich dyskusji i jest ceniony za szybkość oraz skuteczne działanie, stając się autorytetem dla pracowników<sup>25</sup>.

Powyższe wnioski łączą się bezpośrednio z wynikami najnowszych badań przeprowadzonych przez międzynarodowy zespół prof. Angelo Kinickiego z W. P. Carey School of Business, dotyczących osobowości najbardziej skutecznych szefów. Przeprowadzono wywiady z prezesami 63 prywatnych firm w Chinach oraz z blisko 1000 menedżerów. Naukowcy doszli do wniosku, że najlepsi szefowie nie tylko są pokorni, ale wspierają i doceniają swoich pracowników, a także są otwarci na ich opinie. Według prof. Kinickiego za najlepszych przywódców są powszechnie uważane osoby pewne siebie i przebojowe, wręcz aroganckie, tymczasem pokora przełożonego wcale nie jest jego słabością, ale ma zbawienny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji, natomiast strach nie jest skutecznym czynnikiem motywacyjnym. Pokorni i skromni są najskuteczniejszymi szefami, ponieważ są bardziej otwarci na podejmowanie wspólnych decyzji i bardziej wspierający, a ich zachowanie wpływa pozytywnie zarówno na menedżerów wysokiego, jak i średniego szczebla, którzy następnie

---

<sup>25</sup> R. Szczepanik, *Podziel się władzą: najpopularniejsze role kierownicze i style zarządzania polskich szefów*, „Personel i Zarządzanie” 8 (2007), s. 59–61.

wykazują większe przywiązanie i zaangażowanie w pracę oraz większą satysfakcję z pracy i jej wydajność, co wpływa na firmę jako całość<sup>26</sup>.

Partycypacyjny styl zarządzania opisywany był również przez innych badaczy. Rensis Likert, opierając się na wynikach własnych badań, określił cztery podstawowe style przywództwa na podstawie sposobu podejmowania decyzji i stopnia, w jakim inne osoby biorą udział w jej podejmowaniu<sup>27</sup>. Do typologii stylów kierowania Likerta, uzależnionych od nastawienia kierownika na pracowników lub na zadania, należą: styl opresyjno-autorytatywny (eksploatatorsko-autorytatywny) – będący wynikiem zupełnego braku zaufania do pracowników; styl paternalistyczny (protekcjonalno-autorytatywny) – kierownik okazuje pracownikom zaufanie w ograniczonym zakresie; konsultatywny (konsultatywno-demokratyczny) – kierownik okazuje podwładnym zaufanie, ale ostateczne decyzje podejmuje sam; oraz partycypacyjny (uczestniczący) – charakteryzujący się okazywaniem pełnego zaufania pracownikom.

Likert zaobserwował, że najbardziej skuteczni menedżerowie praktykują zarządzane partycypacyjne. Menedżer reprezentujący styl partycypacyjny w przeciwieństwie do reprezentującego styl opresyjno-autorytatywny troszczy się o pracowników i nie używa kar, gróźb i innych sposobów zastraszania, aby osiągnąć jedynomyślność. Jednocześnie nie używa nagród jako sposobu na zdobycie lojalności pracowników poprzez ich podporządkowanie w zamian za przywileje, jak to ma miejsce w stylu paternalistycznym. Również atmosfera współpracy i zaufania w zespole, będąca główną motywacją do pracy w organizacji zarządzanej w stylu konsultatywnym, nie jest tu najistotniejsza. W zarządzaniu partycypacyjnym udział w kierowaniu stanowi podstawowy czynnik motywujący podwładnych do zaangażowania się w pracę dla dobra grupy i zapewniający ich integrację z całą organizacją, choć oczywiście aspekt finansowy również pełni funkcję nagradzającą. Komunikacja jest silnie rozwinięta,

---

<sup>26</sup> A. Y. Ou, A. S. Tsui, A. J. Kinicki, D. A. Waldman, Z. Xiao, L. Jiwen Song, *Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses*, „Administrative Science Quarterly” 59 (2014), z. 1, s. 34–72.

<sup>27</sup> R. Likert, *The Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York 1967.

a niepokoje pracowników nie są ignorowane. Zadania są delegowane pracownikom, a ważne decyzje nie są podejmowane centralnie, jak ma to miejsce w przypadku stylu paternalistycznego („życzliwej dyktatury”) i konsultatywnego – menedżer angażuje pracowników mających niższą pozycję w organizacji w podejmowanie decyzji. Jednocześnie jest świadomy problemów, które pojawiają się na niższych poziomach organizacji. Grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzje, a menedżer najczęściej tylko je akceptuje. Większość decyzji podejmowanych jest wspólnie, przy czym członkowie grupy są w równym stopniu obarczani zarówno odpowiedzialnością, jak i udziałem w korzyściach uzyskiwanych przez zespół. Pracownicy wszystkich szczebli czują rzeczywistą odpowiedzialność za realizację celów organizacji. Są psychologicznie bliżej siebie i umieją ze sobą współpracować na wszystkich poziomach, ponieważ panują otwarte i przyjazne stosunki oparte na obustronnym zaufaniu. Prowadzi to do faktycznego współzarządzania zespołem.

Likert uznaje styl partycypacyjny za najlepszy sposób zarządzania. System ten jest według niego idealnym rozwiązaniem dla organizacji zorientowanych na zysk, które jednocześnie dbają o swoich pracowników. Twierdzi, że jest to styl wzorcowy, który powinny zaadoptować wszystkie organizacje i do stosowania którego powinien dążyć każdy menedżer. Zmiany w kierunku zarządzania partycypacyjnego mogą okazać się bolesne i długotrwałe, ale jest to konieczne, jeśli chcemy osiągnąć maksymalne korzyści dla organizacji.

Podobne przekonanie można znaleźć również wśród nowszych koncepcji zarządzania. Proponowana przez Johna Case'a koncepcja jawnego zarządzania zakłada, że mając pełny dostęp do danych finansowych przedsiębiorstwa, ucząc się rozumieć je i wpływać na nie, pracownik powiększa swój własny kapitał finansowy, jednocześnie stając się równorzędnym partnerem biznesowym dla menedżerów, którzy w tradycyjnych organizacjach wydają innym polecenia i ściśle kontrolują ich wykonanie<sup>28</sup>.

Kolejnym rozwiązaniem organizacyjnym ukierunkowanym na zwiększanie poczucia zadowolenia z pracy każdego pracownika jest model or-

---

<sup>28</sup> J. Case, *Open-Book Management: The Coming Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York 1995.

ganizacji w pełni partycypacyjnej opracowany przez Ryszarda Stockiego, Piotra Prokopowicza i Grzegorza Żmudę<sup>29</sup>. U jego podstaw leży przekonanie, że człowiek rozwija się poprzez świadome, dobrowolne i pełne uczestnictwo w działaniach podejmowanych wspólnie z zespołem. Pełna partycypacja w zarządzaniu nie opiera się na hierarchii stanowisk, rozdzielaniu zadań i kontroli kierowniczej, jak ma to miejsce w tradycyjnych organizacjach, ale na myśleniu o organizacji jako całości i aktywnym angażowaniu się pracowników każdego szczebla we wszystkie sfery zarządzania (od finansów po rekrutację). Przedsiębiorstwu nie przynosi to szkody, jak można by się obawiać, a jedynie korzyści. Podstawowymi wartościami w zarządzanej partycypacyjnie organizacji, przekładającymi się na wskaźniki finansowe, jest jawność informacji, rozwijanie świadomości biznesowej pracowników i wyznaczenie jednoznacznych wskaźników efektywności firmy<sup>30</sup>.

Z doświadczeń wielu przedsiębiorstw zarządzanych partycypacyjnie wynika, że dbanie o poczucie zadowolenia i spełnienia swoich pracowników poprzez pełne zaangażowanie ich w realizację wspólnych interesów jest korzystniejsze zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji.

## Podsumowanie

Styl partycypacyjny nie tylko dostarcza pracownikom największej satysfakcji ze wszystkich możliwych systemów, ale jest również najbardziej produktywnym sposobem zarządzania.

Wyrażanie przez menedżera chęci do przeprowadzania konsultacji z pracownikami i uzgadniania zasad postępowania bez ich odgórnego narzucania, wyważenie i zachowanie spokoju, umiejętność znalezienia się w konkretnej sytuacji i dobrania określonego stylu działania w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, pewność siebie, zorganizowanie,

---

<sup>29</sup> R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu: tajemnica największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 33–57.

<sup>30</sup> J. Stack, B. Burlingham, *The Great Game of Business*, Currency Press, New York 1994.

a jednocześnie otwartość i uwzględnianie w swoich decyzjach informacji otrzymanych od pracowników powodują, że menedżer daje swoim pracownikom poczucie pewności i jednocześnie poczucie podmiotowości i sprawczości – wpływu na strategię całej firmy. Pracownicy uczą się skuteczności poprzez obserwację stylu działania swojego szefa, dzięki czemu sami stają się bardziej skuteczni i wydajni<sup>31</sup>.

Obdarzenie pracownika zaufaniem i szacunkiem skutkuje wzrostem jego poczucia wartości i pewności siebie. Menedżer, mając poczucie pewności co do umiejętności swoich pracowników, co wyraża m.in. poprzez delegowanie zadań, wspiera ich własne przekonanie o skuteczności, dzięki czemu ich działania są rzeczywiście bardziej efektywne. Osoby przekonane o własnej skuteczności są silniej zaangażowane w pracę, wkładają w nią więcej wysiłku i są bardziej wytrwałe w dążeniu do realizacji ambitnego celu. Realizowane są wspólnie ustalone cele biznesowe, organizacja osiąga zyski, a praca jest nie tylko owocna, ale również nagradzająca jako źródło osobistej satysfakcji.

System ten promuje prawdziwe uczestnictwo w podejmowaniu decyzji i ustalaniu celów poprzez swobodną komunikację horyzontalną i sięganie do kreatywności i umiejętności pracowników. Wspiera poczucie równości i wartościowości każdego pracownika oraz poczucie wpływu na sytuację, zapobiegając powstawaniu poczucia bezradności, często towarzyszącego pracownikom zarządzanym w sposób autorytatywny, odbierający poczucie wolności i możliwość samostanowienia.

Przyznawanie pracownikom prawa do własnego zdania, które jest respektowane przy podejmowaniu ważnych decyzji, a także pozwalanie na wyrażanie własnego, niezależnego osądu jest oznaką szacunku i poszanowania jego godności jako człowieka. Jak pokazuje praktyka, zadowolony, pewny siebie i swojej wartości człowiek jest najlepszym możliwym pracownikiem.

---

<sup>31</sup> R. Szczepanik, *Podziel...*, dz. cyt., s. 59–61.

## Bibliografia

- Bandura, A., *Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1986.
- Bandura, A., *Self-Regulation of Motivation and Action Through Goal Systems*, [w:] *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*, ed. V. Hamilton, G. H. Bower i N. H. Frijda, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1988, s. 37–61.
- Bandura, A., *Human Agency in Social Cognitive Theory*, „American Psychologist” 44 (1989), z. 9, s. 1175–1184.
- Bandura, A., *Self-efficacy*, [w:] *Encyclopedia of Human Behavior*, ed. V. S. Ramachandran, Academic Press, New York 1994, t. 4, s. 71–81.
- Bandura, A., *Postrzegana skuteczność własna*, [w:] *Encyklopedia Blackwella. Psychologia społeczna*, red. J. Czapiński, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 1996, s. 400–403.
- Bandura, A., *Self-efficacy. The exercise of control*, Freeman, New York 1997.
- Bandura, A., Adams, N. E. *Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change*, „Cognitive Therapy and Research” 1 (1977), z. 4, s. 287–310.
- Bandura, A., Cervone, D., *Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems*, „Journal of Personality and Social Psychology” 45 (1983), z. 5, s. 1017–1028.
- Bandura, A., Wood, R. E., *Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision-Making*, „Journal of Personality and Social Psychology” 56 (1989), z. 5, s. 805–814.
- Case, J., *Open-Book Management: The Coming Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York 1995.
- Kofta, M., Doliński, D., *Poznawcze podejście do osobowości*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2004, t. 2, s. 561–600.
- Likert, R. *The Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., Jiwen Song, L., *Humble Chief Executive Officers’ Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers’ Responses*, „Administrative Science Quarterly” 59 (2014), z. 1, s. 34–72.

- Pajares, F., Schunk, D. H., *Self-Beliefs and School Success: Self-Efficacy, Self-Concept, and School Achievement*, [w:] *Perception*, ed. R. Riding i S. Rayner, Ablex Publishing, London 2001, s. 239–266.
- Pervin, L. A., *Psychologia osobowości*, przeł. M. Orski, GWP, Gdańsk 2002.
- Schunk, D. H., *Modeling and Attributional Effects on Children's Achievement: a Self-Efficacy Analysis*, „*Journal of Educational Psychology*” 73 (1981), z. 1, s. 93–105.
- Schwarzer, R. (1997). Poczucie własnej skuteczności w podejmowaniu i kontynuacji zachowań zdrowotnych. Dotychczasowe podejścia teoretyczne i nowy model. W: I. Heszen-Niejodek i H. Sęk (red.), *Psychologia zdrowia* (s. 175-205). Warszawa: PWN.
- Self-efficacy: thought Control of Action*, ed. R. Schwarzer, Hemisphere, Washington 1992.
- Seligman, M. E. P., *Optymizmu można się nauczyć: jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, przeł. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 2002.
- Stack, J., Burlingham, B., *The Great Game of Business*, Currency Press, New York 1994.
- Stocki, R., Prokopowicz, P., Żmuda, G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu: tajemnica największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Szczepanik, R., *Podziel się władzą: najpopularniejsze role kierownicze i style zarządzania polskich szefów*, „*Personel i Zarządzanie*” 8 (2007), s. 59–61.
- Tavris, C. Wade, C., *Psychologia. Podejścia i koncepcje*, przeł. J. Gilewicz, Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- Wood, R., Bandura, A., *Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision-Making*, „*Journal of Personality and Social Psychology*” 56 (1989), z. 3, s. 407–415.

## **Common way to success: Participative management and employee self-efficacy**

### **Summary**

The paper presents the styles of management in the company with particular emphasis on participatory one. It is described the concept of self-efficacy, its relationship to the process of management and its impact on the overall functioning of the employee in the company. The model of a fully participatory organization developed by Ryszard Stocki, Piotr Prokopowicz and Grzegorz Żmuda, which is the organizational solution aimed at improving sense of satisfaction from the work of each employee, was presented. It has been shown that participatory style not only provides employees the greatest satisfaction of all possible systems, but is also the most productive way to manage, strengthening the employee self-efficacy.

Keywords: participatory management style, employee self-efficacy, satisfaction from work