

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Wojciech Głód*

4.4

Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników w jednostkach ochrony zdrowia

Streszczenie

W prezentowanym rozdziale podjęto tematykę związków pomiędzy destrukcyjnym stylem przywództwa, przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy. W części teoretycznej opracowania omówiono poszczególne zmienne oraz wzajemne relacje pomiędzy nimi. Celem opracowania jest przedstawienie relacji zachodzących pomiędzy stylem przywództwa, przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych oraz satysfakcją pracowników w jednostkach ochrony zdrowia. Część empiryczna zawiera wyniki badań przeprowadzonych w czterech wybranych jednostkach ochrony zdrowia wśród 525 pracowników. Przeprowadzone badania pokazują, że niezbędne jest wzmocnienie pozycji pracownika w celu zwiększenia jego zadowolenia z pracy. Zaskakujące okazują się wyniki niepotwierdzające negatywnego wpływu

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-1343-7597

destrukcyjnego stylu przywództwa na satysfakcję z pracy. Jednocześnie ma on pośredni wpływ w relacji pomiędzy przejmowaniem inicjatywy a satysfakcją z pracy, skutecznie podnosząc jej poziom.

Słowa kluczowe: przywództwo destrukcyjne, przejmowanie inicjatywy przez przełożonych, satysfakcja z pracy, ochrona zdrowia

The Impact of Destructive Leadership and Taking Charge by Superiors on Job Satisfaction in Health Care Units

Abstract

In the presented article the topic of relations between destructive, taking over the initiative by superiors and job satisfaction is discussed. In the theoretical part of the study, individual variables and mutual relations between them are discussed. The purpose of the article is to present the relationships between leadership style, taking over the initiative by superiors and employee satisfaction in health care units. The empirical part contains the results of research carried out in 4 selected health care units among 525 employees. The conducted research shows that it is necessary to strengthen the employee's position in order to increase his job satisfaction. The results that do not confirm the negative impact of a destructive leadership style on job satisfaction are surprising. At the same time, it has an indirect impact in the relationship between taking over an initiative and job satisfaction, effectively raising its level.

Keywords: destructive leadership, superiors taking initiative, job satisfaction, health protection

Wprowadzenie

Na poziom satysfakcji pracowników w organizacji istotny wpływ ma środowisko pracy, które jest determinowane przez liczne czynniki o charakterze ekonomicznym, technologicznym i społecznym. Dowody w postaci wyników badań zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym podkreślają wiele aspektów determinujących poziom satysfakcji pracowników. Chociaż na zadowolenie z pracy wpływ mają czynniki sytuacyjne, to stwierdzono również wpływ determinant o charakterze indywidualnym. Spośród licznych warunków wpływających na zadowolenie z pracy część badaczy wymienia styl przywództwa¹. Wartość zasobów ludzkich odgrywających rolę w wydajności

¹ J.Y. Hsieh, *Impact of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction: A Comparison of Multilevel Models and Multiple Regression Models Using Different Data Arrangements*, "Journal of Management & Organization" 2013, vol. 19, no. 1, s. 48.

organizacyjnej opiera się na różnych czynnikach. Niektóre z nich są bezpośrednio lub pośrednio związane z kulturą organizacyjną i stylem przywództwa. Występujący obecnie niedobór zasobów ludzkich w polskim sektorze ochrony zdrowia wymusza strategiczne podejście kierowników organizacji i liderów do kwestii satysfakcji pracowników oraz zwiększenia ich zaangażowania i motywacji do pracy. Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie wpływu destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowanie inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję z pracy w wybranych jednostkach ochrony zdrowia, na podstawie których przeprowadzono badania empiryczne.

Przywództwo destrukcyjne

A. Padilla i współpracownicy twierdzą, że to destrukcyjni przywódcy przejawiają narcyzm, czyli „dominację, wyniosłość, arogancję, uprawnienia i samolubne dążenie do władzy”². Twierdzą także, że tacy przywódcy określają się w kategoriach negatywnych historii życiowych, takich jak przeciwności losu z dzieciństwa, które tworzą destrukcyjny obraz świata i tym samym roli liderów. Twierdzą, że na retorykę i światopogląd destrukcyjnych przywódców składają się obrazy nienawiści i klęski rywali. Teoretycy transformacyjni i charyzmatyczni podkreślają większe prawdopodobieństwo, że liderzy będą destruktywni zwłaszcza wtedy, gdy funkcjonują pod wpływem wewnętrznych motywów oportunistycznych³. Zgodnie z inną definicją destrukcyjni przywódcy będą dążyć do krótkoterminowych interesów własnych ze szkodą dla długoterminowych, wspólnych celów organizacji. C.N. Thoroughgood i współpracownicy definiują destrukcyjne zachowanie lidera jako działanie dobrowolne, które większość ludzi postrzega jako szkodliwe i dewiacyjne wobec pracowników lub organizacji⁴. Analiza literatury sugeruje, że istnieją pewne cechy osobowości, które prognozują skłonność lidera do angażowania się w złe zachowania i działania destrukcyjne. Niszczycielskie cechy obejmują wrogość, osobistą żądzę władzy, pesymistyczne spojrzenie na świat, osobistą charyzmę i mroczną osobowość⁵.

² A. Padilla, R. Hogan, R.B. Kaiser, *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments*, „The Leadership Quarterly” 2007, no. 18, s. 180.

³ J.J. Illies, R. Reiter-Palmon, *Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction*, „Journal of Business Ethics” 2008, 82, s. 251–272.

⁴ C.N. Thoroughgood, B.W. Tate, K.B. Sawyer, R. Jacobs, *Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2012, no. 19, s. 230–255.

⁵ D.V. Krasikova, S.G. Green, J.M. LeBreton, *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*, „Journal of Management” 2013, no. 39, 1308–1338; J. Schaubroeck, F.O. Walumbwa, D.C. Ganster, S. Kepes, *Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence of an Enriched Job*, „The Leadership Quarterly” 2007, 18, s. 240.

Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy to zagadnienie, które przyciąga uwagę nie tylko pracowników organizacji, ale także licznych badaczy⁶. Satysfakcja z pracy to emocjonalna reakcja jednostki na jej pracę lub miejsce pracy, wynikająca z jej doświadczenia w pracy. F. Luthans definiował zadowolenie z pracy jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny pracy lub doświadczenia zawodowego”⁷. W wyjaśnieniu satysfakcji z pracy cechy związane z pracą nie są wystarczające i dla pełnego zrozumienia zagadnienia musimy również wziąć pod uwagę cechy osobiste⁸. J.O. Okpara określiła pięć wymiarów satysfakcji z pracy: płaca, awans, nadzór, sama praca i współpracownicy⁹. Z kolei T. Oshagbemi określił czynniki osobiste, które odnoszą się do zadowolenia z pracy na brytyjskich uniwersytetach. Stwierdził, że staż pracy, wiek i zdolność danej osoby do pracy przyczyniają się w znacznym stopniu do podniesienia poziomu jej satysfakcji¹⁰. Wielu badaczy badało i zdefiniowało liczne wyznaczniki satysfakcji z pracy, takie jak system nagradzania, różnice indywidualne, poczucie własnej wartości¹¹.

Przejmowanie inicjatywy przez przełożonych

Przejęcie inicjatywy stało się ważnym typem pożądanego zachowania organizacyjnego¹². Przejęcie inicjatywy zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych odgrywa ważną rolę w dostarczaniu organizacji nowych poglądów poprzez promowanie innowacji i wzmocnienie zrównoważonego rozwoju organizacji¹³. W związku z tym badacze skupili się na zrozumieniu aspektów, które pozytywnie wpływają na przejęcie inicjatywy. Można je podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwszą grupę stanowią tzw. czynniki

⁶ H. Lu, A.E. While, K.L. Barriball, *Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review*, “International Journal of Nursing Studies” 2005, vol. 42, s. 211–227.

⁷ F. Luthans, *Organizational Behavior* 10th ed., The McGraw Hill Companies, New York 2005.

⁸ Y. Fried, G.R. Ferris, *The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis*, “Personnel Psychology” 1987, vol. 40, no. 2, s. 287–322.

⁹ J.O. Okpara, *Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Economy*, “Information Technology & People” 2004, vol. 17, no. 3, s. 330.

¹⁰ T. Oshagbemi, *Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities*, International Journal of Social Economics 2003, vol. 30, no. 12, s. 1210–1232.

¹¹ J.C. Chen, C. Silverthorne, *The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan*, Leadership and Organization Development Journal 2008, vol. 29, no. 7, s. 580.

¹² J.M. Crant, *Proactive Behavior in Organizations*, “Journal of Management” 2000, no. 26, s. 435–462.

¹³ H. Moon, D. Kamdar, D.M. Mayer, R. Takeuchi, *Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations*, “Journal of Applied Psychology” 2008, no. 93, s. 90.

kontekstowe, takie jak postrzeganie otwartości najwyższego kierownictwa, zasad/norm zespołów pracowniczych i sprawiedliwości organizacyjnej; oraz czynniki na poziomie indywidualnym, takie jak poczucie własnej skuteczności, odczucie osobistej odpowiedzialności, poczucie obowiązku, dążenie do osiągnięcia celu¹⁴, postrzeganie roli, instrumentalność, uznaniowość ról, skuteczność ról oraz proaktywna osobowość¹⁵. Godne uwagi są badania prowadzone przez D.J. McAllister i współpracowników, którzy stwierdzili, że związek między sprawiedliwością proceduralną i przejęciem inicjatywy był bardziej pozytywny dla pracowników z wyższym poziomem postrzeganej roli organizacyjnej¹⁶.

Związek pomiędzy destrukcyjnym stylem przywództwa, przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele opracowań traktujących o związkach pomiędzy funkcjonującym stylem przywództwa a satysfakcją z pracy. Z jednej strony liczne badania wskazują na pozytywny wpływ stylów przywództwa na satysfakcję z pracy. K. Limsila i S.O. Ogunlana¹⁷ w swoich badaniach potwierdzają, że przywództwo transformacyjne jest lepszym stylem przywództwa, a produktywność pracowników i zaangażowanie organizacyjne są pozytywnie wzmacniane przez transformacyjne przywództwo. Z kolei A. Ismail i M.H. Yusuf badali wpływ przywództwa transformacyjnego na zaangażowanie obserwatorów i stwierdzili, że istnieje znacząca pozytywna zależność między tymi dwiema zmiennymi¹⁸. Organizacje wykorzystujące transformacyjny styl przywództwa mają większe szanse na bycie bardziej skutecznymi i zwiększają poziom motywacji pracowników, dzięki czemu są oni bardziej innowacyjni, usatysfakcjonowani i chętni do pracy w zespołach¹⁹. Prowadzone badania potwierdzają, że przywódcy transformacji są w stanie zwiększyć poziom zaangażowania organizacyjnego

¹⁴ E.W. Morrison, C.C. Phelps, *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, "Academy of Management Journal" 1999, no. 42, s. 406.

¹⁵ B. Fuller, L.E. Marler, *Change Driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive Personality Literature*, "Journal of Vocational Behavior" 2009, 75, s. 329–345.

¹⁶ D.J. McAllister, D. Kamdar, E. Morrison, D.B. Turban, *Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge*, "Journal of Applied Psychology" 2007, no. 92, s. 1200–1211.

¹⁷ K. Limsila, S.O. Ogunlana, *Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Style and subordinate Commitment*, "Engineering, Construction and Architectural Management" 2008, no. 15, 164–184.

¹⁸ A. Ismail, M.H. Yusuf, *The Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment: A Mediating Test Model Testing*, "Journal of Economics" 2009, vol. 2, no. 6.

¹⁹ S. Fitzgerald, N.S. Schutte, *Increasing Transformational Leadership through Enhancing Self-efficacy*, "Journal of Management Development" 2010, vol. 29, no. 5, s. 495–505.

wśród pracowników w dziedzinie edukacji, szczególnie pod względem ich zaangażowania w wykonywane zadania²⁰.

J.C.F. Loke stwierdził znaczną korelację między zachowaniem przywódczym a satysfakcją pracowników i zaznaczył, że zachowanie przywódcy wyjaśnia 29% zadowolenia z pracy²¹. B.J. Holdnak i jego współpracownicy ustalili dwie korelacje: pozytywny związek między zachowaniem a satysfakcją oraz odwrotność między strukturą inicjującą a satysfakcją z pracy²².

Obecnie prowadzone są również liczne badania ukazujące związek między destrukcyjnym zachowaniem przywódczym a satysfakcją zawodową, wykorzystujące wymiary destrukcyjnego przywództwa, które atakują poczucie własnej wartości, powodują wykluczenie społeczne, promują nierówność, nadużycia, zagrożenie dla bezpieczeństwa pracowników oraz brak uczciwości. Prace B.J. Teppera koncentrowały się wyłącznie na nękananiu przez liderów w miejscu pracy i jego wpływie na satysfakcję z pracy²³. M. Kusy i E. Holloway koncentrowali się na zachowaniach przywódczych atakujących poczucie własnej wartości obserwujących oraz ich wpływie na morale i satysfakcję pracowników²⁴.

W kontekście destrukcyjnego przywództwa najczęściej badaną koncepcją jest zadowolenie z pracy. Wiele badań potwierdziło, że destrukcyjne przywództwo jest negatywnie związane z satysfakcją z pracy²⁵. Część destrukcyjnych przywódców stawia nieuzasadnione wymagania lub wyśmiewa swoich pracowników, co skutkuje niechęcią do podejmowania codziennej pracy oraz skutecznie obniża motywację do pracy²⁶. W innych badaniach zwrócono uwagę, że stosowanie destrukcyjnego stylu przywództwa powoduje występowanie stresorów w miejscu pracy, powoduje atmosferę zastraszania w pracy, a w konsekwencji i cierpienie psychiczne²⁷. Tworzenie przez lidera wrogiego miejsca pracy powoduje negatywne konsekwencje, wywołuje w środowisku pracy stres, co odbija się na życiu zawo-

²⁰ S. Saeed, H.M. Gelaidan, F. Ahmad, *New Leadership Style and Lecturers' Commitment in Yemen Higher Education Institutions*, "World Applied Sciences Journal" 2013, vol. 21, no. 10, s. 1463.

²¹ J.C.F. Loke, *Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment*, "Journal of Nursing Management" 2001, vol. 9, no. 4, s. 191–204.

²² B.J. Holdnak, J. Harsh, S.C. Bushardt, *An Examination of Leadership Style and Its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting*, "Health Care Management Review" 1993, no. 18, s. 21–30.

²³ B.J. Tepper, *Consequences of Abusive Supervision*, "Academy of Management Journal" 2000, no. 43, s. 182.

²⁴ M. Kusy, E. Holloway, *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and their Systems of Power*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.

²⁵ B.J. Tepper, M.K. Duffy, J. Hoobler, M.D. Ensley, *Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes*, "Journal of Applied Psychology" 2004, no. 89, s. 459.

²⁶ S. Aryee, L.Y. Sun, Z.X.G. Chen, Y.A. Debrah, *Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure*, "Management and Organization Review" 2008, no. 4, s. 393–411.

²⁷ G. Larsson, M. Fors Brandebo, S. Nilsson, *Development of a Short Scale Designed to Measure Destructive Leadership Behaviors in a Military Context*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, vol. 33, no. 4, s. 390.

dowym i osobistym podwładnego²⁸. Jak pokazują wcześniejsze badania, destrukcyjne przywództwo niekorzystnie wpływa na zaangażowanie, satysfakcję z pracy, samopoczucie fizyczne i emocjonalne pracowników oraz ich wyniki²⁹.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: *Przejmowanie inicjatywy przez przełożonych jest pozytywnie powiązane z poziomem satysfakcji z pracy.*

H2: *Poziom przywództwa destrukcyjnego jest negatywnie powiązany z poziomem satysfakcji z pracy.*

H3: *Poziom przywództwa destrukcyjnego moderuje zależność pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy.*

Metodyka badań empirycznych

Badanie przeprowadzono w czterech różnych instytucjach opieki zdrowotnej z południowej Polski w okresie od maja do lipca 2018 r. Dane zebrano w dwóch szpitalach i dwóch zakładach opiekuńczo-leczniczych, z których dwa były własnością publiczną, a dwa były przedsiębiorstwami prywatnymi. Kryterium doboru jednostek był fakt, że Autor opracowania współpracuje z tymi podmiotami, co ułatwiło dostęp do ankietowanych i skutkowało wysokim poziomem zwrotności ankiet. Tabela 4.4.1 przedstawia jednostki, których pracownicy uczestniczyli w badaniu.

Metodą badawczą wykorzystaną w badaniach był kwestionariusz ankiety, w którym pracownicy byli poproszeni o ocenę swojego przełożonego oraz udzielenie odpowiedzi na pozostałe pytania. Z kolei przełożeni mieli dokonać oceny swojego stylu kierowania i podobnie jak podwładni ustosunkować się do pozostałych stwierdzeń. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 525 pracowników. Przeważali pracownicy tzw. części medycznej (86,10%), a pozostali to pracownicy administracyjni (13,90%). Większość respondentów stanowiły kobiety – 479 (91,24%), mężczyzn było 46 (8,76%). Prawie 50% respondentów miało wykształcenie wyższe, 49% pracowników średnie, a tylko 1% (7 respondentów) podstawowe. Większość respondentów była w wieku 41–50 lat (38,1%) lub powyżej 50 lat (42,29%). Prawie 15% respondentów było w wieku od 31 do 40 lat, a nieco

²⁸ S. Aryee, L. Y. Sun, Z. X. G. Chen, Y. A. Debrah, *Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure*, "Management and Organization Review" 2008, no. 4, s. 398.

²⁹ M. S. Hershcovis, J. Barling, *Towards a Multi-foci Approach to Workplace Aggression: A Meta Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators*, "Journal of Organizational Behavior" 2010, vol. 31, no. 1, s. 24–44.

poniżej 5% (4,95%) było w wieku poniżej 30 lat, stąd struktura próby. Respondenci mieli duże doświadczenie zawodowe – większość pracowała w sektorze ochrony zdrowia od ponad 20 lat (64,95%), ponad 16% respondentów (86 pracowników) pracowało w zawodzie od 11 do 20 lat, a 18% miało mniej niż 10 lat doświadczenia w zawodzie opieki zdrowotnej.

Tabela 4.4.1.

Struktura próby badawczej

Jednostka ochrony zdrowia	Publiczna/ prywatna	Rodzaj działalności	Liczba pracowników	Liczba uczestników badania	Udział respondentów (w %)
				Podwładni (przełożeni)	
A	Publiczna	Szpital	582	331(33)	56,87
B	Prywatna	Szpital	202	80(11)	39,60
C	Publiczna	Zakład opiekuńczo-leczniczy	63	49(1)	77,77
D	Prywatna	Zakład opiekuńczo-leczniczy	155	65(6)	41,93
Razem	-	-	1002	525(51)	52,4

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia badawcze

Do pomiaru głównej zmiennej zależnej, satysfakcji z pracy, wykorzystano trzejelementowe narzędzie oryginalnie zaproponowane przez C. Cammanna, M. Fichmana, G.D. Jenkinsa i J. Klesha³⁰, a poziom rzetelności alfa Cronbacha dla tego narzędzia wyniósł 0,716, co jest wartością uznawaną za świadczącą o wysokiej spójności odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją varimax wykazała, że pytania te tworzą jeden wymiar wyjaśniający 64% zmienności satysfakcji z pracy (miara Kaisera-Meyera-Olkina adekwatności doboru próby = 0,661; test sferyczności Bartletta: przybliżone chi kwadrat 329,382, $p < 0,005$ przy 3 stopniach swobody).

Pomiar głównej zmiennej niezależnej, przejmowania inicjatywy przez przełożonych, dokonany został z wykorzystaniem 10-elementowego narzędzia zaproponowanego przez E.W. Morrisona i C.C. Phelps³¹. Współczynnik alfa Cronbacha dla opisywanej

³⁰ C. Cammann, M. Fichman, G.D. Jenkins, J. Klesh, *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, w: S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis, C. Cammann (eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley-Interscience, New York 1983, s. 71–138.

³¹ E.W. Morrison, C.C. Phelps, *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, "Academy of Management Journal" 1999, no. 42, 403–419.

skali osiągnął bardzo wysoki poziom – 0,953, co świadczy o znacznie zbliżonej percepcji odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Konsekwentnie, przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją varimax wykazała, że pytania te tworzą jeden wymiar wyjaśniający 64% zmienności satysfakcji z pracy (miara Kaisera-Meyera-Olkina adekwatności doboru próby = 0,945; test sferyczności Bartletta: przybliżone chi kwadrat 5389,007, $p < 0,005$ przy 45 stopniach swobody).

W końcu, przywództwo destrukcyjne, postrzegane jako moderator zależności pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy pracowników, mierzone było z wykorzystaniem 20-elementowego narzędzia opracowanego przez G. Larssona, M.F. Brandebo i S. Nilssona³², a następnie przetłumaczonego metodą *forward-back translation* z języka angielskiego na język polski i zaadaptowanego do warunków krajowych. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,903, co świadczy o wysokiej spójności kwestii zawartych w kwestionariuszu. Dla potrzeb większej czytelności dalszych analiz utworzono jedną metazmienną nazwaną „przywództwo destrukcyjne”, obliczaną jako średnia wszystkich kwestii wchodzących w skład tego narzędzia pomiaru, choć konfirmacyjna analiza czynnikowa przeprowadzona w programie MPlus potwierdziła pięcioelementową strukturę tego zjawiska sugerowaną przez twórców (RMSEA = 0,056; CFI = 0,957; TLI = 0,945). W skład destrukcyjnego przywództwa wchodzi więc następujące wymiary: arogancja, zagrożenie, egoizm, pasywność oraz splątanie (niedecyzyjność).

Wyniki badań

Aby zidentyfikować wpływ przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję z pracy oraz określić moderujący wpływ przywództwa destrukcyjnego na tę zależność, w pierwszej kolejności obliczono współczynniki korelacji liniowych Pearsona. Przedstawia je tabela 4.4.2.

Tabela korelacji ukazuje istotne statystycznie związki pomiędzy przejmowaniem inicjatywy a satysfakcją z pracy; podobnie silne są zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a wymiarami przywództwa destrukcyjnego – przy czym mają one charakter ujemny – wzrostom poziomu przywództwa destrukcyjnego towarzyszy spadek satysfakcji i odwrotnie (znak minus przed współczynnikiem korelacji). Podobnie, przywództwo destrukcyjne jest negatywnie powiązane z przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych. Analiza korelacji wskazuje, że wszystkie wymiary przywództwa destruk-

³² G. Larsson, M.F. Brandebo, S. Nilsson, *Development of a Short Scale Designed to Measure Destructive Leadership Behaviors in a Military Context*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, vol. 33, no. 4, s. 383–400.

cyjnego są ze sobą istotnie powiązane. W końcu, poziom wykształcenia respondentów jest dodatnio powiązany z postrzeganiem zachowań menedżerów jako destrukcyjnych, przy czym takich prawidłowości nie można stwierdzić w odniesieniu do doświadczenia. Współczynniki korelacji w przypadku zmiennych kontrolnych, choć często istotne statystycznie, są jednak słabsze – mają niższy poziom niż w pozostałych przypadkach.

Tabela 4.4.2.

Korelacje liniowe Pearsona pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych, satysfakcją z pracy, przywództwem transformacyjnym oraz poziomem wykształcenia i doświadczenia respondentów

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Przejmowanie inicjatywy	1								
2. Satysfakcja z pracy	,284**	1							
3. Arogancja	-,431**	-,258**	1						
4. Grożenie	-,356**	-,212**	,697**	1					
5. Egoizm	-,465**	-,240**	,600**	,563**	1				
6. Pasywność	-,615**	-,291**	,540**	,462**	,605**	1			
7. Niedecyzyjność	-,610**	-,262**	,577**	,514**	,625**	,785**	1		
8. Poziom wykształcenia	-,001	-,096*	,383**	,273**	,106*	,124**	,175**	1	
9. Doświadczenie	-,128**	,005	-,159**	-,086*	,060	,040	,018	-,424**	1
Średnia	5,677	5,9898	1,8481	1,6924	2,1829	2,0233	1,9157	3,0571	3,1352
Odchylenie standardowe	1,24061	1,10281	1,21227	0,95928	1,24384	1,25193	1,25064	1,33386	1,14034

N = 525; * p < 0,05; ** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analizy, celem weryfikacji postawionych hipotez badawczych, oszacowano model równań strukturalnych w programie MPlus 8.2. W modelu tym przejmowanie inicjatywy przez przełożonych oraz satysfakcja z pracy traktowane były jako zmienna utajona (latentna). Moderator – przywództwo destrukcyjne – określono jako zmienną dychotomiczną, opisaną na skali 1–2, gdzie 1 to niższy niż średnia poziom przywództwa destrukcyjnego, a 2 to wyższy niż średnia poziom przywództwa destrukcyjnego. Aby tego dokonać, w pierwszej kolejności obliczono wartości średnie 20 zmiennych wchodzących w skład skali pomiaru przywództwa destrukcyjnego. Następnie obliczono średnią wartość tego typu przywództwa w badanej populacji, która wyniosła

1,9325 na siedmiostopniowej skali Likerta (odchylenie standardowe: 0,976). W dalszym kroku przekodowano wartość średnią przywództwa w każdym z badanych przypadków – jeśli była ona wyższa od wartości średniej, wpisywano liczbę 2; jeśli niższa – 1. Zabieg ten został zastosowany, aby ułatwić przeprowadzenie analizy moderacji w programie MPlus oraz aby łatwiej można było interpretować uzyskane wyniki. Tym samym, aby można było oszacować, czy relacja pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy jest zależna od wyższego niż średnia oraz niższego od średniej poziomu przywództwa destrukcyjnego.

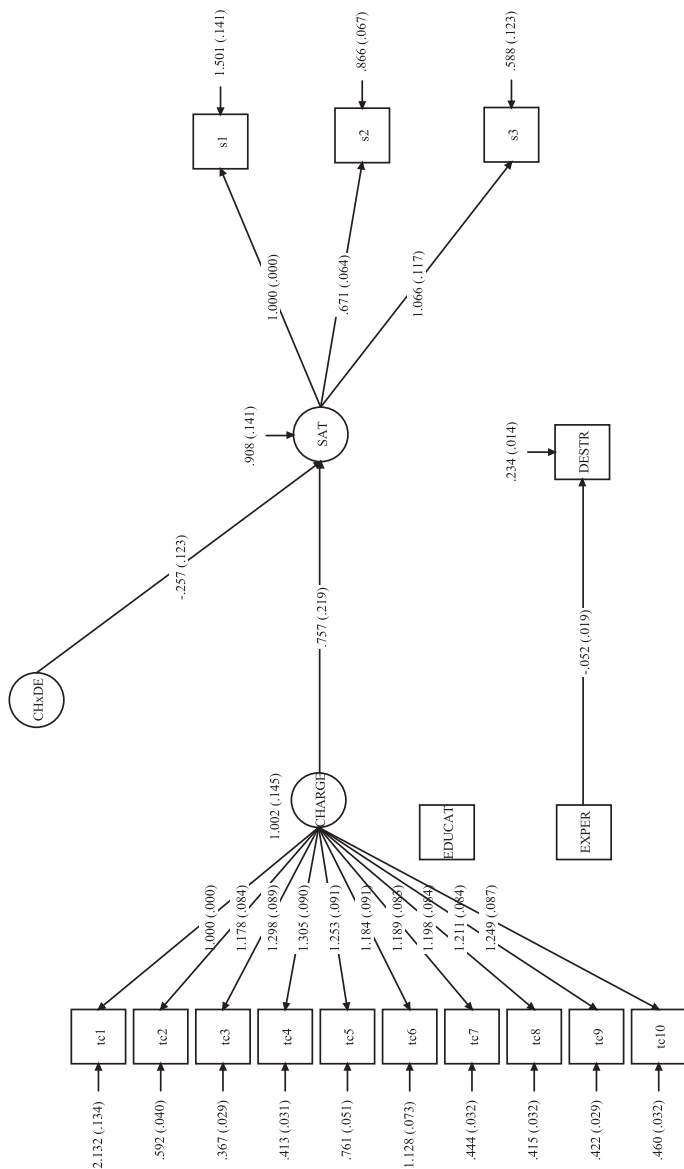
Do oszacowania modelu równań strukturalnych wykorzystano typ losowy w analizie oraz algorytm integracji (który umożliwia prowadzenie analiz moderacji). Do szacowania wykorzystano esymator największego prawdopodobieństwa (*maximum likelihood*) przy 10.000 iteracji (maksymalnie) oraz zbieżności określonej na poziomie 0.00005. Oszacowany model przedstawiony jest na rysunku 4.4.1, przy czym uwzględniono wyłącznie zależności i parametry istotne statystycznie (by zwiększyć czytelność prezentacji).

Ze względu na przyjęty typ estymacji w tym przypadku nie było możliwości przedstawienia standaryzowanych współczynników dopasowania modelu – RMSEA, CFI, TLI, a możliwe jest operowanie jedynie miarą AIC – *Akaike Information Criteria*, które dla szacowanego modelu wyniosło 19394,938. Poziom ten trudno interpretować bez punktu odniesienia. Dlatego też oszacowano model zawierający zmienną zależną i zmienną niezależną oraz destrukcyjne przywództwo, przy czym nie testowano w nim jego moderującej siły. Model ten osiągnął wartość – 19205,948 (dla tego modelu możliwe było oszacowanie zarówno współczynników CFI – który wyniósł 0,932; oraz TLI – który osiągnął wartość 0,904, co można interpretować jako umiarkowane dopasowanie). Oznacza to, że oszacowany i przedstawiony na rysunku 4.4.1 model jest gorzej dopasowany niż model kontrolny, a wyniki interpretować należy z ostrożnością.

W wyniku przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że przejmowanie inicjatywy przez przełożonych jest pozytywnie (współczynnik 0,757, przy błędzie 0,219) powiązane z satysfakcją z pracy u pracowników. Brak jest zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H1. Po drugie, destrukcyjne przywództwo w modelu nie jest istotnie powiązane z satysfakcją z pracy. Brak jest zatem podstaw do przyjęcia hipotezy H2. Po trzecie, zmienne kontrolne są nieistotne dla głównej relacji, gdyż nie są powiązane ani z przejmowaniem inicjatywy, ani z satysfakcją z pracy, natomiast doświadczenie jest w modelu ujemnie powiązane z postrzeganiem stylu kierowania przełożonych jako destrukcyjnego. W końcu, interakcja pomiędzy przywództwem destrukcyjnym a przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych istotnie zmienia naturę głównej badanej zależności. Aby lepiej rozpoznać ten wpływ, wykorzystano *simple slope analysis*. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.4.2.

Rysunek 4.4.1.

Model równań strukturalnych – Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników



Legenda:

CHARGE – przejmowanie inicjatywy przez przełożonych

SAT – satysfakcja z pracy

DESTR – przywództwo destrukcyjne

EXPER – doświadczenie zawodowe

EDUCAT – poziom wykształcenia

CHXDE – interakcja (moderacja) przejmowania inicjatywy przez przełożonych i przywództwa destrukcyjnego

s1-s2 – kwestie pozwalające zbadać satysfakcję z pracy (pytania z kwestionariusza)

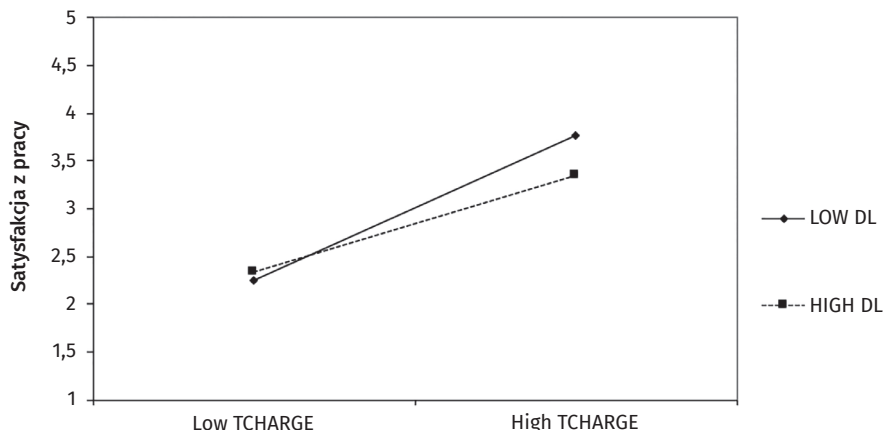
tc1-tc10 – kwestie pozwalające zbadać przejmowanie inicjatywy przez przełożonych (pytania z kwestionariusza)

Nad strzałkami podano parametry błędę oszacowania (w nawiasach); wartości wolne modeli regresji podano nad strzałkami dochodzącymi do konstruktów (dla SAT jest to 0,908 z błędem 0,141)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 4.4.2.

Analiza *simple slope* – Destrukcyjne przywództwo, satysfakcja z pracy i przejmowanie inicjatywy przez przełożonych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z rysunku 4.4.2 wynika, że wysokiemu poziomowi przejmowania inicjatywy przez przełożonych i wysokiemu poziomowi destrukcyjnego przywództwa towarzyszy istotnie niższy poziom satysfakcji z pracy niż w przypadku wysokiego poziomu przejmowania inicjatywy i niskiego poziomu destrukcyjnego przywództwa. Natomiast przy niskim poziomie przejmowania inicjatywy i niskim poziomie przywództwa destrukcyjnego satysfakcja z pracy jest nieznacznie niższa niż przy niskim poziomie przejmowania inicjatywy i wysokim poziomie przywództwa destrukcyjnego. Tym samym można przyjąć, że poziom przywództwa destrukcyjnego istotnie zmienia zależność pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych i satysfakcją z pracy; nie ma zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H3.

Podsumowanie

Podsumowując, przywództwo destrukcyjne jest wszechobecnym aspektem organizacji i nie można zlekceważyć tego problemu. Jak się jednak okazało w przeprowadzonych badaniach, nie ma ono istotnego wpływu na satysfakcję z pracy. Z przeprowadzonej analizy moderacji wynika natomiast, że ten styl przywództwa istotnie wpływa na zależność pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy. Zatem ta część przeprowadzonych analiz potwierdza, że destrukcyjne zachowania przywódcze mają znaczący wpływ na dobre samopoczucie pracowników w organizacji. Dla

organizacji ważne jest nie tylko rozpoznawanie i identyfikowanie przywódców destrukcyjnych, ale także podejmowanie odpowiednich działań. Dlatego konieczne jest tworzenie procesów i systemów w organizacjach, aby identyfikować, kontrolować oraz eliminować destrukcyjne zachowania, zanim przywódcy uczynią kulturę organizacyjną destrukcyjną. W obecnym konkurencyjnym środowisku biznesowym kluczem do utrzymania przewagi konkurencyjnej jest silnie zmotywowana, zaangażowana i kompetentna załoga, a zachowania przywódcze mają znaczący wpływ na każdą z tych konstrukcji.

Przyszłe badania mogą zostać rozwinięte z wykorzystaniem wyników niniejszego badania. Kierunki dalszych badań powinny się skupić wokół pytania badawczego: Dlaczego inspiracja i motywacja są najlepszym predykatorem zadowolenia z pracy podwładnych? Ankiety z wyższym odsetkiem odpowiedzi mogą również dać wyraźniejszy obraz wpływu różnych stylów przywództwa na zadowolenie z pracy. Innym zalecanym podejściem byłoby przeprowadzenie porównań podgrup, aby uzyskać odpowiedź, czy istnieją różnice dotyczące wpływu zachowań przywódczych. Badania pokazują, że destrukcyjne zachowania przywódcze są powszechniejsze na wyższych poziomach hierarchicznych. Interesujące wydaje się sprawdzenie, czy te zachowania byłyby lepszym predykatorem zadowolenia z pracy na tym poziomie. Dodatkową sugestią dla przyszłych badań jest sprawdzenie, w jaki sposób satysfakcja z pracy i efekty przywództwa zmieniają się w czasie (na początku zatrudnienia, po roku, po dwóch latach).

Bibliografia

- Aryee S., Chen Z.X., Sun L.Y., Debrah Y.A., *Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model*, "Journal of Applied Psychology" 2007, no. 92, s. 191–200.
- Aryee S., Sun L.Y., Chen Z.X.G., Debrah Y.A., *Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure*, "Management and Organization Review" 2008, no. 4, s. 393–411.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G.D., Klesh J., *Michigan Organizational Assessment Questionnaire, w: Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley-Interscience, S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis, C. Cammann (eds.), New York 1983, s. 71–138.
- Chen J.C., Silverthorne C., *The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan*, "Leadership and Organization Development Journal" 2008, vol. 29, no. 7, s. 572–654.
- Crant J.M., *Proactive Behavior in Organizations*, "Journal of Management" 2000, no. 26, s. 435–462.
- Elangovan A.R., Xie J.L., *Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes*, "Leadership and Organization Development Journal" 2000, no. 21, s. 319–328.
- Fried Y., Ferris G.R., *The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis*, "Personnel Psychology" 1987, vol. 40, no. 2, s. 287–322.
- Fuller B., Marler L.E., *Change Driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive Personality Literature*, "Journal of Vocational Behavior" 2009, no. 75, s. 329–345.

- Hershcovis M.S., Barling J., *Towards a Multi-foci Approach to Workplace Aggression: A Meta Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators*, "Journal of Organizational Behavior" 2010, vol. 31, no. 1, s. 24–44.
- Holdnak B.J., Harsh J., Busharad S.C., *An Examination of Leadershipstyle and Its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting*, "Health Care Management Review" 1993, no. 18, s. 21–30.
- Hsieh J.Y., *Impact of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction: A Comparison of Multi-level Models and Multiple Regression Models Using Different Data Arrangements*, "Journal of Management & Organization" 2013, vol. 19, no. 1, s. 44–59.
- Illies J.J., Reiter-Palmon R., *Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction*, "Journal of Business Ethics" 2008, no. 82, s. 251–272.
- Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*, "Journal of Management" 2013, no. 39, s. 1308–1338.
- Kusy M., Holloway E., *Toxicworkplace: Managing Toxic Personalitiesand their Systems of Power*, Jossey-Bass, SanFrancisco 2009.
- Larsson G., Fors Brandebo M., Nilsson S., *Destrudo-L: Development of a Short Scale Designed to Measure Destructive Leadership Behaviours in a Military Context*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, vol. 33, no. 4, s. 383–400.
- Loke J.C.F., *Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment*, "Journal of Nursing Management" 2001, vol. 9, no. 4, s. 191–204.
- Lu H., While A.E., Barriball K.L., *Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review*, "International Journal of Nursing Studies" 2005, no. 42, s. 211–227.
- Luthans F., *Organizational Behavior*, 10th ed., The McGraw Hill Companies, New York 2005.
- McAllister D.J., Kamdar D., Morrison E., Turban D.B., *Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge*, "Journal of Applied Psychology" 2007, no. 92, s. 1200–1211.
- Moon H., Kamdar D., Mayer D.M., Takeuchi R., *Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations*, "Journal of Applied Psychology" 2008, no. 93, s. 84–94.
- Morrison E.W., Phelps C.C., *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, Academy of Management Journal 1999, no. 42, s. 403–419.
- Neuman J.H., Baron R.M., *Aggression in the Workplace: A Social–psychological Perspective*, w: *Counter-productive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, S. Fox, P.E. Spector (eds.), American Psychological Association, Washington, DC 2005, s. 13–40.
- Okpara J.O., *Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Economy*, "Information Technology & People" 2004, vol. 17, no. 3, 327–338.
- Oshagbemi T., *Personal Correlates of Sob satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities*, "International Journal of Social Economics" 2003, vol. 30, no. 12, s. 1210–1232.
- Padilla A., Hogan R., Kaiser R.B., *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments*, "The Leadership Quarterly" 2007, vol. 18, s. 176–194.
- Pelletier K.L., *Leader Toxicity: Anempirical Investigation of Toxic Behaviorand Rhetoric*, 2011, <http://lea.sagepub.com/content/6/4/373> (dostęp: 12.12.2019).
- Schaubroeck J., Walumbw F.O., Ganster D.C., Kepes S., *Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence of an Enriched Job*, "The Leadership Quarterly" 2007, no. 18, s. 236–251.

- Skogstad A., Aasland M.S., Birkeland Nielsen M., Hetland J., Berge Matthiesen S., Einarsen S., The Relative Effects of Constructive, Laissez-faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. Results from Two Prospective and Representative Studies, "Zeitschrift fur Psychologie" 2014, vol. 222, no. 4, s. 221–232.
- Tepper B.J., *Consequences of Abusive Supervision*, "Academy of Management Journal" 2000, no. 43, s. 178–190.
- Tepper B.J., Duffy M.K., Hoobler J., Ensley M.D., *Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes*, "Journal of Applied Psychology" 2004, no. 89, s. 455–465.
- Thoroughgood C.N., Tate B.W., Sawyer K.B., Jacobs R., *Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2012, no. 19, s. 230–255.