

Jacek Sobek

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Portret przywódcy w szkicu psychologicznym

Wstęp

Przywództwo jako przedmiot zainteresowania psychologii jest zagadnieniem wielowymiarowym. To nie tylko funkcja czy rola, to kompleksowa relacja cech psychologicznych, które kształtują sposób, w jaki liderzy wywierają wpływ na grupę, organizację, społeczność.

Badania nad przywództwem od dawna intrygują badaczy różnych dyscyplin, co prowadzi do szeroko zakrojonych poszukiwań cech osobowości, które przyczyniają się do skutecznego przywództwa. Zrozumienie tych cech pomaga w określeniu, co sprawia, że liderzy są skuteczni i jak wpływają na swoich zwolenników i organizację¹.

Zagadnienie cech psychologicznych przywództwa cieszy się niezmiennym zainteresowaniem nie tylko teoretyków, ale i praktyków – stanowi kluczowy przedmiot programów rozwojowych adresowanych do liderów. Bogata oferta propozycji rozwojowych

¹ Zob. B.N. Schoenfeld, *The Psychological Characteristics of Leadership*, „Social Forces” 1947, 26(4), s. 391–396.

dla liderów przyjmuje założenie, że te cechy można zdefiniować, a przede wszystkim kształtować na rzecz przywództwa skutecznego i efektywnego².

Jeszcze w połowie XIX wieku powszechne było przekonanie, że prawdziwi liderzy posiadają wrodzone cechy przywódcze. Co więcej, wierzano, że tylko ci naturalnie obdarzeni mogą być liderami skutecznymi. I chociaż prawdą jest, że niektórzy ludzie w sposób naturalny obdarzeni są cechami przywódczymi, to dziś mamy empiryczne dowody na to, że te cechy można kształtować w przebiegu życia i realizacji roli lidera³.

Cechy danej osoby jako lidera nie wynikają wyłącznie z jej cech charakteru, lecz wyłaniają się również pod wpływem procesów i zadań.⁴

Skoro zatem liderami stajemy się, a nie tylko rodzimy, a nasza wielkość w tej roli wykuwa się zwłaszcza w okresach kryzysu⁵, to warto analizować i wskazywać te właśnie cechy osobowe, które pozwalają dojrzałe przewodzić grupami, organizacjami i społecznościami w dążeniu do pożądaných celów⁶.

Prezentowany tekst jest przykładem tego rodzaju propozycji. Z oczywistych powodów nie jest to propozycja o kompleksowym, a tym bardziej zintegrowanym charakterze. Stąd już w samym tytule pojawia się słowo klucz, jakim jest słowo „szkic” z całym jego znaczeniem denotacyjnym i konotacyjnym. Jakby tego było

² Zob. J. Pisapia, *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*, Charlotte 2009.

³ Zob. S. Ristic, Z. Cekerevac, *Development of Leadership Competence and Self Improvement of the Leaders*, „Communications—Scientific letters of the University of Zilina” 2012, 14(2), s. 76–81.

⁴ Cyt. za R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa 2010, s. 190.

⁵ Zob. L. Iacocca, *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy*, Poznań 2007.

⁶ Zob. J. C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership. The Law of Influence*, Nashville 2007.

za mało, w tytule zawarte zostało jeszcze pojęcie „portretu”. O ile słowo szkic, broni się lepiej lub gorzej samo, o tyle pojęcie portretu psychologicznego pozostaje w tym przypadku na pograniczu definicji. Chodzi przede wszystkim o to, że portret psychologiczny jako jedna z jakościowych metod badawczych w psychologii skupia się w sposób zasadniczy na studiowaniu psychologicznych aspektów, dotyczących konkretnej jednostki. Podstawą tworzenia portretu są wszelkiego rodzaju dane o tej jednostce. Począwszy od cech osobowości i temperamentu, przez system wartości, styl pracy, po dokonywane przez podmiot oceny siebie samego oraz innych⁷.

W naszym przypadku natomiast mamy do czynienia z portretem, który powstał w wyniku nałożenia na siebie danych, których źródłem są reprezentanci pewnej kategorii społecznej, jaką są liderzy. Co więcej, jest to portret o klasycystycznym charakterze, w którym nie ma miejsca na brzydotę, a jedynie na kanon piękna. Stąd w prezentowanym szkicu nie będzie mowy cechach psychologicznych liderów, które niosą z sobą negatywny ładunek.

Cały szkic osadzony jest na pięciu punktach oparcia. Cztery z nich utworzone są przez następujące płaszczyzny funkcjonowania lidera: poznawczą, interpersonalną, emocjonalną i moralną. Piąty punkt oparcia dotyka kategorii opisu jaką jest fenomen charzmy.

Płaszczyzna poznawcza

MYŚLENIE WIZJONERSKIE

Cechą charakterystyczną wybitnych przywódców jest ich zdolność myślenia przyszłościowego aż do trafnego przewidywania przyszłości. Liderzy-wizjonerzy posiadają jasną, przekonującą wizję tego, co chcą osiągnąć. Wizja lidera jest kluczowym elemen-

⁷ Zob. J. Kania, *Portretowanie psychologiczne na podstawie dzieł literackich*, „Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne” 1999, 12, s. 229–239.

tem skutecznego przywództwa, zapewniającym poczucie kierunku i celu, które inspiruje, motywuje i harmonizuje wysiłki podwładnych⁸. Ta przyszłościowa orientacja pozwala liderom przewidywać i odpowiadać na odległe w czasie wyzwania, a ich zdolność do wyrażania tej wizji i skupiania wokół niej innych ma fundamentalne znaczenie dla dokonywania zmian i osiągnięcia celów długoterminowych. Przekonująca wizja, wyrażona w sposób, który rezonuje z jej zwolennikami, może zainspirować grupy, organizacje i społeczności do osiągnięcia ambitnych celów i radzenia sobie z wyzwaniami⁹.

MYŚLENIE STRATEGICZNE

Myślenie strategiczne to kluczowa umiejętność liderów, polegająca między innymi na skutecznym przekładaniu posiadanej wizji na cele długoterminowe i planowaniu odległych w czasie działań integrujących wysiłki organizacji, grup czy społeczności. Liderzy, posiadający umiejętności myślenia strategicznego, mogą lepiej poruszać się w złożonych środowiskach, wprowadzać innowacyjne rozwiązania i osiągać długofalowe sukcesy swoich organizacji. Badania wykazują pozytywną korelację między zdolnościami liderów do strategicznego myślenia a wynikami organizacji. Liderzy, myślący strategicznie, lepiej dopasowują działania swojej organizacji do jej długoterminowych celów, co prowadzi do lepszych wyników¹⁰.

MYŚLENIE ANALITYCZNE

Inną, kluczową w opisie liderów, cechą jest myślenie analityczne. Liderzy, myślący analitycznie, potrafią rozkładać złożone informacje, identyfikować wzorce i zależności przyczynowo-skutkowe

⁸ Zob. R. E. Riggio, *Daily Leadership Development: 365 Steps to Becoming a Better Leader*, New York 2020.

⁹ Zob. M. Taylor, C. J. Cornlius, J. Colvin, *Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness*, „Leadership & Organization Development Journal” 2014, 35 (6), s. 566–583.

¹⁰ Zob. E. F. Goldman, *Strategic thinking at the top*, „MIT Sloan Management Review” 2007, 48, s. 75–81, 92.

oraz wyciągać logiczne wnioski. Analityczne myślenie pozwala liderom gromadzić i oceniać istotne informacje przed podjęciem decyzji. Prowadzi to do bardziej świadomych i skutecznych wyborów, zmniejszając ryzyko błędów i poprawiając wyniki organizacyjne.

Analityczne myślenie pomaga liderom zidentyfikować pierwotne przyczyny problemów, opracować potencjalne rozwiązania i wybrać najbardziej efektywny sposób działania. Liderzy, myślący analitycznie, są biegli w identyfikowaniu potencjalnych zagrożeń i ocenie ich wpływu. Umożliwia to liderom opracowywanie strategii łagodzenia skutków i podejmowanie decyzji, które równoważą potencjalne korzyści z powiązaniem ryzykiem. Ponadto, liderzy analityczni mogą trafniej oceniać trendy rynkowe, dynamikę konkurencji i możliwości organizacyjne w celu sformułowania solidnych strategii¹¹.

PODEJMOWANIE DECYZJI

Trudno sobie wyobrazić portret lidera bez wskazania na cechę związaną z jedną z najważniejszych funkcji przywództwa, a mianowicie umiejętność podejmowania decyzji¹².

Skuteczny proces podejmowania decyzji obejmuje analizowanie informacji, rozważanie alternatyw i wybór najlepszego sposobu działania. Liderzy muszą najpierw rozpoznać i zdefiniować problem decyzyjny, co wiąże się ze zbieraniem informacji oraz zrozumieniem kontekstu i konsekwencji danego problemu. Po zidentyfikowaniu problemu liderzy zbierają odpowiednie dane i informacje. Analiza tych informacji pomaga liderom pełniej zrozumieć sytuację.

Następnie liderzy opracowują szereg możliwych rozwiązań lub działań. Ten proces twórczy zachęca do eksploracji różnych opcji

¹¹ Zob. J. Raven, *How to Manage People in Today Organizations?* Wykład wygłoszony w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II w I semestrze roku akademickiego 2008/2009.

¹² Zob. V. H. Vroom, *Leadership and the decision-making process*, „Organizational Dynamics” 2000, 28, 4, s. 82–94.

i innowacyjnych podejść. Każda alternatywa jest oceniana na podstawie potencjalnych wyników, ryzyka i zgodności z celami i wartościami organizacji. Po dokonaniu oceny alternatyw liderzy wybierają najlepszy sposób działania. Ten krok wymaga zrównoważenia intuicji i racjonalnej analizy, aby podjąć decyzję zarówno praktyczną, jak i strategiczną.

Wybrane rozwiązanie zostaje wcielone w życie. Obejmuje to planowanie, komunikowanie decyzji zainteresowanym stronom i alokację zasobów. Skuteczne wdrożenie ma kluczowe znaczenie dla powodzenia decyzji. Liderzy monitorują skutki decyzji i oceniają jej skuteczność. Ta pętla informacji zwrotnej pomaga liderom uczyć się na podstawie swoich doświadczeń i ulepszać przyszłe procesy decyzyjne.

Płaszczyzna interpersonalna

WYWIERANIE WPŁYWU

Wywieranie wpływu jest podstawowym aspektem przywództwa, pozwalającym liderom kierować, motywować i kształtować zachowania i postawy swoich zwolenników¹³.

Wpływ to zdolność wpływania na postrzeganie, przekonania i działania innych w pożądanym kierunku. Siła wpływu obejmuje różne typy i źródła, których liderzy używają do kształtowania zachowań, postaw i wyników. Liderzy mogą czerpać z osobistych, pozycyjnych i relacyjnych źródeł władzy, aby skutecznie wywierać wpływ. Jeśli wpływ lidera jest głęboki, to realnie wzmacnia skuteczność dokonywanych zmian, spójność zespołu, innowacyjność i zaangażowanie pracowników¹⁴.

¹³ Zob. A. Etzioni, *Dual Leadership in Complex Organizations*, „American Sociological Review” 1965, 30, s. 688–698.

¹⁴ Zob. D. Zigarmi, T. P. Roberts, W. Randolph, *Employees' perceived use of leader power and implications for affect and work intentions*, „Human Resource. Development Quarterly” 2015, 26, s. 359–384.

BUDOWANIE RELACJI

Skuteczne przywództwo wymaga od liderów zdolności budowania relacji. Chodzi zarówno o relacje wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Silne relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji sprzyjają zaufaniu, współpracy i zaangażowaniu, które są niezbędne do osiągnięcia celów organizacji. Liderzy, którzy wyróżniają się budowaniem relacji, tworzą pozytywne środowisko pracy, poprawiają dynamikę zespołu i napędzają sukces organizacji. Stawiając na pierwszym miejscu budowanie relacji, liderzy mogą stworzyć wspierające, produktywne i innowacyjne środowisko pracy¹⁵.

Skuteczność przywództwa często wymaga równowagi pomiędzy orientacją na zadania i relacje. Liderzy, zorientowani na budowanie relacji, tworzą środowisko sprzyjające współpracy, zwiększające satysfakcję z pracy i lojalność¹⁶.

ROZWIJANIE INNYCH

Dojrzałe przywództwo wymaga od liderów dbałości o rozwijanie swoich współpracowników. Atencja lidera w tym obszarze przynosi korzyści zarówno jednostkom, jak i organizacjom. Ważny jest rozwój osobisty i zawodowy. Poprzez mentoring, coaching, informację zwrotną, plany rozwoju, możliwości uczenia się, różnorodne zadania i wspieranie kultury uczenia się, liderzy mogą znacznie poprawić umiejętności, zaangażowanie i wydajność swoich pracowników.

Wpływ tych wysiłków obejmuje poprawę wyników organizacji, wyższą satysfakcję i lojalność pracowników, solidną strukturę przywództwa, zwiększoną zdolność adaptacji. Stawiając na rozwój podwładnych, liderzy mogą zbudować silny, kompetentny

¹⁵ Zob. Ph. A. Oyadiran, Y. Lawal, J. A. Out, *Impact of Interpersonal Relationship Skills on Organizational Performance*, „IJHCM International Journal of Human Capital Management” 2022, 1(1), s. 1–16.

¹⁶ Zob. E. A. Fleishman, E. F. Harris, *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*, „Personnel Psychology” 1962, 15 (2), s. 43–56.

i zmotywowany kolektyw, gotowy sprostać wyzwaniom przeszłości¹⁷.

Płaszczyzna emocjonalna

INTELIGENCJA EMOCJONALNA

Wśród kluczowych cech skutecznego przywództwa wymienia się inteligencję emocjonalną, która obejmuje zdolność rozpoznawania, rozumienia i zarządzania własnymi emocjami oraz emocjami innych osób. Termin ten został wprowadzony na grunt psychologii przez badaczy P. Saloveya i J. D. Mayera¹⁸, a następnie spopularyzowany i rozwinięty przez D. Golemana¹⁹, który zidentyfikował pięć komponentów inteligencji emocjonalnej szczególnie istotnych dla liderów: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne.

Liderzy z wysoką inteligencją emocjonalną mają głębokie zrozumienie własnych emocji, mocnych i słabych stron. Ta samoświadomość pozwala im regulować swoje zachowanie i właściwie reagować na różne sytuacje. Liderzy inteligentni emocjonalnie potrafią radzić sobie ze stresem i pomagać innym robić to samo. Zachowują spokój pod presją i mogą zapewnić stabilność i wsparcie swoim zespołom w trudnych momentach²⁰.

¹⁷ Zob. J. Sobek, *Psychospołeczne kompetencje kierowników w świetle ich roli we współczesnych organizacjach*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Poznań 2011, s. 83–91.

¹⁸ Zob. P. Salovey, J. D. Mayer, *Emotional intelligence*, „Imagination, Cognition, and Personality” 1990, 9, s. 185–211.

¹⁹ Zob. D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, New York 1998.

²⁰ Zob. D. Rosete, J. Ciarrochi, *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, 26 (5), s. 388–399.

SAMOŚWIADOMOŚĆ
I SAMOREGULACJA

Chociaż samoświadomość i samoregulacja zostały wskazane przez D. Golemana²¹ jako jeden z komponentów inteligencji emocjonalnej, to jako cechy efektywnego przywództwa warte są oddzielnej uwagi.

Samoświadomość jako zdolność rozpoznawania i rozumienia własnych emocji, myśli i zachowań umożliwia liderom zrozumienie, w jaki sposób ich emocje wpływają na ich działania i ludzi wokół nich, w konsekwencji pozwala im przewodzić autentycznie i uczciwie²².

Samoregulacja jako zdolność do zarządzania i kontrolowania swoich emocji, impulsów i zachowań, pomaga liderom zachować spokój, koncentrację i podejmować racjonalne decyzje, nawet w stresujących sytuacjach²³.

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Odporność to zdolność szybkiego podnoszenia się po niepowodzeniach i utrzymywania koncentracji na celach pomimo wyzwań. Liderzy, charakteryzujący się odpornością, wykazują wytrwałość i pozytywne nastawienie w obliczu przeciwności losu. Ta cecha nie tylko pomaga im przetrwać trudne czasy, ale także inspiruje podwładnych i współpracowników do zachowania zaangażowania i optymizmu²⁴.

²¹ Tamże.

²² Zob. B. J. Avolio, W. I. Gardner, *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*, „The Leadership Quarterly” 2005, 16, s. 315–338.

²³ Zob. V. D. Kiishi, *The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership and Its Impact on Team Performance: A Study of the University of Ibadan, Nigeria*, „International Journal of Business and Management Review” 2024, 12, 2, s. 75–138.

²⁴ Zob. J. L. Eliot, *Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers*, „Advances in Developing Human Resources” 2020, 22(4), s. 404–418.

Odporni liderzy są niezbędni dla stabilności organizacji i długoterminowych sukcesów. Rozwijając i pielęgnując odporność, liderzy mogą lepiej przygotować siebie i swoje organizacje, aby stawić czoła wyzwaniom przyszłości i je pokonać²⁵.

Płaszczyzna moralna

PRZEJRZYŚĆ I SPÓJNOŚĆ SYSTEMU WARTOŚCI

Klarowność wartości lidera i jego konsekwentne działania budują zaufanie wśród jego zwolenników. Kiedy liderzy otwarcie komunikują swoje wartości i konsekwentnie demonstrują je poprzez swoje zachowanie, zdobywają wiarygodność niezbędną do skutecznego przewodzenia²⁶.

Co więcej, liderzy, którzy są przejrzysti i konsekwentni w swoich wartościach, wyznaczają standardy etycznego postępowania w organizacji. Promuje to kulturę uczciwości, w której pracownicy czują się zachęceni do etycznego i odpowiedzialnego postępowania²⁷.

UCZCIWOŚĆ

Uczciwość jest podstawą budowania i utrzymywania zaufania. D. Lennick i R. Kiel²⁸ w swojej koncepcji inteligencji moralnej liderów zwracają uwagę na szczególne rozumienie uczciwości

²⁵ Zob. K. Drath, *Resilient Leadership*, London 2016.

²⁶ Zob. L. A. Hayes, C. Caldwell, *Self-Efficacy and Self-Awareness: Moral Insights to Increased Leader Effectiveness*, „Journal of Management Development” 2016, 35, 9, s. 1163–1173.

²⁷ Zob. L. Hughes, W. Gardner, S. Norman, *Transparency, Translucence of Opacity? A Field Investigation of The Mediating Role of Positive Emotions In Trustful Leader-Follower Relations*, „Journal of Business & Leadership” 2010, 6, s. 38–47.

²⁸ Zob. D. Lennick, R. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wrocław 2007.

jako postępowanie lidera zgodnie z zasadami; dotrzymywanie zobowiązań; obrony tego, co słuszne czy odwagi świadczenia o prawdzie. Propozycja autorów, poszerzająca patrzenie na uczciwość w perspektywie inteligencji moralnej, zwraca na nią uwagę jako na

zdolność człowieka, która jest jego zintegrowaną dyspozycją postępowania w sposób dobry i zgodny z systemem uznawanych wartości moralnie dobrych.²⁹

Liderzy prawdomówni, przejrzysti i autentyczni w interakcjach i decyzjach oraz kultywujący kulturę uczciwości zdobywają zaufanie swoich zwolenników, tworząc solidną podstawę skutecznego przywództwa.

POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Liderzy obdarzeni poczuciem odpowiedzialności to liderzy, którzy niezawodnie i konsekwentnie dbają o to, aby wywiązywać się ze swoich zobowiązań i dotrzymać składanych deklaracji. Tacy liderzy wyrażają gotowość i realnie ponoszą konsekwencje swoich działań oraz decyzji. Nie odwracają się od winy za popełnione błędy, a tym bardziej nie obarczają za nie innych. Zamiast tego przyjmują odpowiedzialność i pracują nad rozwiązaniami, gdy rzeczywistość pojawiają się problemy.

Odpowiedzialność liderów poza kształtowaniem postaw współpracowników, wzmacnia reputację kierowanych przez liderów organizacji i podejmowanych przedsięwzięć³⁰.

²⁹ Cyt. za D. Kornas-Biela, A. Biela, J. Sobek, *Inteligencja moralna*, w: *Leksykon socjologii moralności*, red. J. Mariański, Kraków 2015, s. 261.

³⁰ Zob. P. Lee, N. Gillespie, L. Mann, A. Wearing, *Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance*, „Management Learning” 2010, 41 (4), s. 473–491.

Charyzma lidera jako na kluczowy, ale trudny do uchwycenia rys portretu

Kiedy szkicujemy portret przywódcy, możemy pominąć wiele szczegółów i nie będzie to kłującym w oczy uszczerbkiem jego wyrazistości. Pomijając jednak fenomen charyzmy, ryzykujemy utratę kwintesencji portretu przywódcy. Kwintesencji, w sprawie której – mimo szerokiego zainteresowania badaczy tym fenomenem – nie ma konsensusu w precyzyjnym ujęciu tego fenomenu. Charyzma, rozumiana w szerokim zakresie, odnosi się zarówno do pozytywnych i negatywnych liderów politycznych, religijnych, społecznych czy biznesowych. To szerokie tło komplikuje ujęcie przywództwa charyzmatycznego w kategoriach moralnych i sprzyja opisowi przywództwa charyzmatycznego w kategoriach pozbawionych moralnej oceny, czyli cech osobowości³¹.

Grecki źródłosłów pojęcia *charisma* wskazuje na duchowy dar, dar ofiarowany z łaski. P. L. Berger³² wskazuje, że charyzma to pewien rodzaj autorytetu, „który nie jest oparty na tradycji czy prawie, lecz raczej na niezwykłym wpływie osobowości przywódcy”. Źródło owego wpływu może być oparte na posiadanych lub przypisywanych przywódcy właściwościach o nadnaturalnym charakterze.

Jeśli zatrzymamy się na chwilę przy weberowskim spojrzeniu na przywództwo charyzmatyczne, to ujrzymy charakterystyczne cechy takiego przywództwa, mianowicie: 1) przywództwo charyzmatyczne dotyczy osoby nieprzeciętnie uzdolnionej, obdarzonej wieloma talentami; (2) kontekstem wzmacniającym siłę fenomenu tego przywództwa jest kryzys społeczny lub sytuacja budząca powszechny niepokój, (3) przywódca charyzmatyczny dysponuje szeregiem pomysłów na radykalne rozwiązania sytuacji kryzysu; (4) wokół przywódcy charyzmatycznego gromadzi się grupa

³¹ Zob. R. J. House, J. M. Howell, *Personality and charismatic leadership*, „The Leadership Quarterly” 1992, 3, 2, s. 81–108.

³² Cyt. P. L. Berger, *Zaproszenie do socjologii*, Warszawa 1997, s. 121.

wyznawców zafascynowana wyjątkowością osoby lidera i wierząca, że ma ona bezpośredni dostęp do nadprzeciętnych czy wręcz nadprzyrodzonych sił, dyspozycji, żeby przynieść rozwiązanie doświadczanych problemów; (5) owe wyjątkowe cechy lidera i jego nadprzyrodzonych możliwości urealniają się poprzez i dzięki powtarzającym się sukcesom osiąganym przez lidera³³.

Charyzma to zatem cecha magnetyczna, która przyciąga i inspiruje naśladowców. Liderzy charyzmatyczni emanują pewnością siebie, posiadają wysokie umiejętności komunikacyjne, posiadają całkowite zaufanie do własnego osądu i umiejętności, silne przekonanie do swojej wizji przyszłości, gotowość do podejmowania wysokiego ryzyka i poświęcenia się, aby swoją wizję zrealizować oraz dokonać niecodziennych i radykalnych zmian, zamiast utrzymywać *status quo*³⁴. Te cechy pomagają liderom wpływać na innych i motywować ich, wytwarzać pozytywną energię i budować silne relacje.

Zakończenie

Psychologiczny portret lidera to bogaty gobelin utkany z różnych cech i sposobów myślenia. Wizjonerskie myślenie, inteligencja emocjonalna i moralna, odporność psychiczna, samoświadomość czy charyzma są integralnymi elementami.

Badania A. Strzałeckiego i A. Kusal³⁵ nad psychologicznymi uwarunkowaniami sprawnego przywództwa wskazują między

³³ Zob. R. J. House, *Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer*, „Leadership Quarterly” 1999, 10, 4, 563–574; za: J. Babiak, *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, „Przegląd Psychologiczny”, 2008, 51, 1, s. 92.

³⁴ Zob. S. Robbins, *Essentials in Organizational Behaviour*, New Jersey 1993.

³⁵ Zob. A. Strzałeki, A. Kusal, *Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania*, „Studia Psychologica UKSW” 2002, 3, s. 5–20.

innymi na znaczenie mechanizmu sprawnej osobowości, który zapewnia integrację i stabilność lidera w odległym horyzoncie czasowym. Liderzy o wysokiej stabilności emocjonalnej, czyli niskim neurotyzmie, są lepiej przygotowani do zachowania spokoju i opanowania w obliczu stresu, do radzenia sobie z presją przywództwa, co czyni ich skuteczniejszymi w zarządzaniu kryzysami i utrzymywaniu morale zespołu³⁶.

Literatura przedmiotu dostarcza żywych ilustracji tych cech, pogłębiając nasz wgląd w naturę skutecznego przywództwa³⁷. Studiując różne szkice psychologiczne i analizując biografie wybitnych przywódców, aspirujący liderzy mogą rozwijać cechy niezbędne do inspirowania, kierowania i osiągnięcia sukcesu w swoich wysiłkach. ■

Portrait of a leader in a psychological sketch

SUMMARY

In the area of leadership, the constellation of a leader's psychological traits is a factor that often determines the leader's ability to fulfill his or her role. The psychological characteristics of a leader influence how he builds relationships, how he inspires, how he makes decisions, etc.

Leadership theories and empirical findings that explain the characteristics of successful leaders show that leadership is rich in differ-

³⁶ Zob. R. Hogan, R. B. Kaiser, *What we know about leadership*, „Review of General Psychology” 2005, 9(2), s. 169–180.

³⁷ Krzysztof Oblój w książce *O zarządzaniu refleksyjnie* (Warszawa 2007) istotę roli przełożonego widzi w tworzeniu strefy komfortu dla swoich podwładnych po to, żeby mogli swoje wysiłki intelektualne, motywacyjne czy emocjonalne koncentrować na realizacji swoich zadań. Z tak rozumianej roli wynikają wyzwania stojące przed liderami, nakierowane na tworzenie atmosfery głębszego sensu i ładu w podejmowanych działaniach. Chodzi wówczas o eliminowanie poczucia dezorientacji na rzecz przekonania o zasadności i słuszności kierunku działania wynikającego z przyjętej wizji.

ent personality types. This fact raises the question: what is behind this diversity? Which, despite noticeable differences, is a universal reference for leadership.

The presented material is a selective sketch of the psychological features of the leader that may be such a reference. The intention of the proposed sketch is to present a psychological portrait that allows us to partially explain the personal reasons for the influence and success of leaders.

Keywords: personal sketch of the leader, cognitive, interpersonal, emotional and moral characteristics of a leader, charismatic leader

BIBLIOGRAFIA:

- Avolio B. J., Gardner W. L., *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*, „The Leadership Quarterly” 2005, 16, s. 315–338.
- Babiak, J., *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, „Przegląd Psychologiczny”, 2008, 51, 1, s. 87–97.
- Drath K., *Resilient Leadership*, London 2016.
- Eliot J. L., *Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers*, „Advances in Developing Human Resources” 2020, 22(4), s. 404–418.
- Etzioni A., *Dual Leadership in Complex Organizations*, „American Sociological Review”, 1965, 30, s. 688–698.
- Fleishman E. A., Harris E. F., *Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover*, „Personnel Psychology” 1962, 15(2), s. 43–56.
- Goldman F., *Strategic thinking at the top*, „MIT Sloan Management Review” 2007, 48, s. 75–81, 92.
- Hayes L. A., Caldwell C., *Self-Efficacy and Self-Awareness: Moral Insights to Increased Leader Effectiveness*, „Journal of Management Development” 2016, 35, 9, s. 1163–1173.
- Hogan R., Kaiser R. B., *What we know about leadership*, „Review of General Psychology” 2005, 9(2), s. 169–180.

- House R. J., Howell J. M., *Personality and charismatic leadership*, „The Leadership Quarterly” 1992, 3, 2, s. 81–108.
- Hughes L., Gardner W., Norman S., *Transparency, Translucence of Opacity? A Field Investigation of The Mediating Role of Positive Emotions In Trustful Leader-Follower Relations*, „Journal of Business & Leadership” 2010, 6, s. 38–47.
- Iacocca L., *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy*, Poznań 2007.
- Kania J., *Portretowanie psychologiczne na podstawie dzieł literackich*, „Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne” 1999, 12, s. 229–239.
- Kiishi V. D., *The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership and Its Impact on Team Performance: A Study of the University of Ibadan, Nigeria*, „International Journal of Business and Management Review” 2024, 12, 2, s. 75–138.
- Klein G. D., *Meeting leadership*, „Journal of Management Education” 1994, 18, 3, s. 375–379.
- Kornas-Biela D., Biela A., Sobek J., *Inteligencja moralna*, w: *Leksykon socjologii moralności*, red. J. Mariański, Kraków 2015, s. 261–267.
- Lennick D., Kiel R., *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wrocław 2007.
- Maxwell J. C., *The 21 Irrefutable Laws of Leadership. The Law of Influence*, Nashville 2007.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa 2010.
- Oyadiran Ph. A., Lawal Y., Out J. A., *Impact of Interpersonal Relationship Skills on Organizational Performance*, „IJHCM International Journal of Human Capital Management” 2022, 1 (1), s. 1–16.
- Pisapia J., *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*, Charlotte 2009.
- Raven J., *How to Manage People in Today Organizations?* Wykład wygłoszony w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II w I semestrze roku akademickiego 2008/2009.
- Riggio R. E., *Daily Leadership Development: 365 Steps to Becoming a Better Leader*, New York 2020.

- Ristic S., Cekerevac Z., *Development of Leadership Competence and Self Improvement of the Leaders*, „Communications—Scientific letters of the University of Zilina” 2012, 14 (2), s. 76–81.
- Robbins S., *Essentials in Organizational Behaviour*, New Jersey 1993.
- Rosete D., Ciarrochi J., *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, 26 (5), s. 388–399.
- Salovey P., Mayer J. D., *Emotional intelligence*, „Imagination, Cognition, and Personality” 1990, 9, 185–211.
- Schoenfeld B. N., *The Psychological Characteristics of Leadership*, „Social Forces” 1948, 26 (4), s. 391–396.
- Sobek J., *Psychospołeczne kompetencje kierowników w świetle ich roli we współczesnych organizacjach*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Poznań 2011, s. 83–91.
- Strzałecki A., Kusal A., *Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania*, „Studia Psychologica UKSW” 2002, 3, s. 5–20.
- Taylor M., Cornlius C. J., Colvin J., *Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness*, „Leadership & Organization Development Journal” 2014, 35(6), s. 566–583.
- Vroom, V. H., *Leadership and the decision-making process*, „Organizational Dynamics” 2000, 28, 4, s. 82–94.
- Zigarmi D., Roberts T. P., Randolph W., *Employees’ perceived use of leader power and implications for affect and work intentions*, „Human Resource. Development Quarterly” 2015, 26, s. 359–384.