ZINTEGROWANY MODEL PRZYWÓDZTWA DUCHOWEGO W ORGANIZACJI

JOANNA SAMUL



Politechnika Białostocka

Joanna Samul

ZINTEGROWANY MODEL PRZYWÓDZTWA DUCHOWEGO W ORGANIZACJI

Politechnika Białostocka
OFICYNA WYDAWNICZA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ
BIAŁYSTOK 2026

Recenzenci:
prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś
prof. dr hab. Dagmara Lewicka

Redaktor naukowy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:
dr hab. Ewa Glińska, prof. PB

Korekta językowa:
Katarzyna Duniewska

Skład, grafika:
Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Okładka:
Marcin Dominów

Zdjęcia na okładce:
https://pixabay.com/illustrations/digital-technology-9964964/

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2026

ISBN 978-83-68673-39-5
ISBN 978-83-68673-40-1 (eBook)
DOI: 10.24427/978-83-68673-40-1



Publikacja jest udostępniona na licencji
Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0
(CC BY-NC-ND 4.0).
Pełną treść licencji udostępniono na stronie
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl.
Publikacja jest dostępna w internecie na stronie Oficyny Wydawniczej PB.

Druk: Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej
ul. Wiejska 45C, 15-351 Białystok
e-mail: oficyna.wydawnicza@pb.edu.pl
www.pb.edu.pl

Spis treści

Wprowadzenie 5

Rozdział 1. Teoretyczne aspekty przywództwa w naukach o zarządzaniu i jakości... 22
1.1. Ewolucja pojęcia przywództwa 22
1.2. Fenomen przywództwa w wiodących nurtach badawczych 30
1.2. Autorytet moralny i etyczny w teoriach przywództwa pozytywnego 39
1.3. Przesłanki i modele integracji podejść do przywództwa 51
Podsumowanie 58

Rozdział 2. Przywództwo duchowe – koncepcja, modele i znaczenie z perspektywy zachowań organizacyjnych 60
2.1. Geneza idei przywództwa duchowego 60
2.2. Podejścia do definiowania przywództwa duchowego 65
2.3. Modele przywództwa duchowego 72
2.4. Narzędzia pomiaru przywództwa duchowego 88
2.5. Badania nad istotą przywództwa duchowego w organizacji 94
2.5.1. Wartości i zachowania duchowego lidera a postawy jednostki 94
2.5.2. Wpływ praktyk przywódcy duchowego na pracę zespołową 103
2.5.3. Przywództwo duchowe w kontekście tworzenia wartości organizacji 105
Podsumowanie 111

Rozdział 3. Metodyka prowadzonych badań 113
3.1. Etapy procesu badawczego 113
3.2. Cele i hipotezy badawcze 120
3.3. Metody i techniki badawcze oraz próba badawcza 123
3.4. Zmienne modelu i ich pomiar 136
3.5. Walidacja empiryczna modelu 151
Podsumowanie 164

Rozdział 4. Znaczenie i wpływ przywództwa duchowego na skuteczne funkcjonowanie organizacji – wyniki badań 166
4.1. Istota i atrybuty lidera duchowego 166
4.2. Przywództwo duchowe a efekty jednostkowe, zespołowe i organizacyjne... 180
4.3. Czynniki moderujące skuteczność przywództwa duchowego 202
4.4. Czynniki mediujące skuteczność przywództwa duchowego 207
4.4.1. Mediatory na poziomie jednostkowym 207
4.4.2. Mediatory na poziomie zespołów stacjonarnego i wirtualnego 213

4.4.3. Mediatory na poziomie organizacyjnym ... 220
Podsumowanie ... 228
Rozdział 5. Dyskusja wyników i propozycja modelu ... 229
5.1. Rezultaty testowania hipotez badawczych ... 229
5.2. Propozycja zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji ... 234
5.3. Wnioski z badań i ich dyskusja ... 236
5.4. Ograniczenia badań i modelu oraz kierunki dalszych badań ... 247
5.5. Wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości ... 251
Aneks ... 256
Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu „Znaczenie i rozumienie przywództwa duchowego w organizacji" ... 256
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety skierowany do pracowników ... 258
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety skierowany do zespołu ... 267
Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety skierowany do liderów zespołów ... 272
Bibliografia ... 277
Streszczenie ... 310
Summary ... 312
Spis tabel ... 314
Spis rysunków ... 318

Wprowadzenie

Przywództwo od wielu dekad pozostaje przedmiotem intensywnego i nieprzemijającego zainteresowania wśród naukowców, stanowiąc jedno z najczęściej analizowanych zagadnień w ramach różnych dyscyplin i perspektyw badawczych. Szerokie i wieloaspektowe podejście badawcze[1] świadczy o fundamentalnym znaczeniu tego zjawiska oraz potwierdza zasadność podejmowanych refleksji teoretycznych i empirycznych w tym obszarze. Pierwsze próby systematycznego ujęcia przywództwa w kontekście organizacyjnym pojawiły się dopiero w pierwszej połowie XIX wieku[2], wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu[3].

Badania nad przywództwem w naukach o zarządzaniu ewoluowały od poszukiwania wyjątkowych cech wielkich przywódców[4], poprzez identyfikację idealnego stylu przewodzenia[5], aż po refleksję nad naturą przywództwa[6]. Jednocześnie każde podejście pozostawiało pewien niedosyt, co prowadziło do tworzenia kolejnych teorii i koncepcji teoretycznych. Szacuje się, że istnieje prawie tyle definicji przywództwa, ile teorii przywództwa, i jest prawie tyle teorii przywództwa, ile badaczy zajmujących się tą dziedziną[7]. Może to wskazywać na istnienie wciąż niezaspokojonej potrzeby sformułowania jednej, uniwersalnej i powszechnie akceptowanej teorii przywództwa, kompleksowo wyjaśniającej złożoność tego zjawiska. Klasyczne ujęcia teoretyczne,

---

1 Zob. A. Cybal-Michalska, *Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia*, „Studia Edukacyjne" 2015, 37, s. 23–32; I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin 2014; B. Bombała, *Przywództwo w perspektywie teoretycznej i empirycznej*, „Prakseologia" 2011, 151, s. 11–33.

2 Za pierwszą usystematyzowaną teorię przywództwa organizacyjnego można uznać dzieło Thomasa Carlyle'a pt. *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History* opublikowane w 1841 roku.

3 Zob. S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny* [w:] M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Warszawa 2019, https://czasopisma.pan.pl [dostęp. 15.07.2025]

4 Zob. np. T. Carlyle, *Great Man Theory*, „IMSA Leadership Education and Development" 2019, https://digitalcommons.imsa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=core [dostęp: 10.01.2025]; R.M. Stogdill, *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, „The Journal of Psychology" 1948, 25(1), s. 35–71.

5 Zob. np. E.T. Todăriță, *Leadership Style Determination according to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid*, International Conference Knowledge-Based Organization, 27(1), Nicolae Balcescu Land Forces Academy, 2021, s. 241–246.

6 Zob. A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013.

7 Cyt. za: G.A. Bohoris, E.P. Vorria, *Leadership vs Management. Business Excellence/Performance Management view*, Linköping Electronic Conference Proceedings, 2007, http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf [dostęp: 30.06.2025].

choć oparte na stosunkowo wąskim spektrum założeń i perspektyw, zostały silnie ugruntowane w literaturze przedmiotu i zyskały status dominujących paradygmatów w badaniach nad przywództwem. Niemniej jednak coraz częściej zwraca się uwagę, iż nie są one w pełni adekwatne wobec współczesnych wyzwań i oczekiwań, jakie stawiają przed liderami dzisiejsze organizacje funkcjonujące w obliczu transformacji technologicznych, społecznych i kulturowych.

Coraz częściej pojawiają się postulaty dotyczące potrzeby integrowania zróżnicowanych podejść do przewodzenia w celu opracowania całościowej teorii przywództwa[8]. Uzasadnienie tego stanowiska opiera się na przekonaniu, że wiele nowych koncepcji w istocie sprowadza się do zastąpienia jednej nieaktualnej cechy inną, bardziej odpowiadającą współczesnym realiom[9]. Anderson i Sun wskazują na potrzebę wypracowania szerokiej, spójnej konceptualizacji przywództwa, która integrowałaby kluczowe elementy współcześnie rozwijanych teorii[10]. Autorka niniejszej pracy podziela stanowisko, zgodnie z którym współczesne badania powinny koncentrować się przede wszystkim na porządkowaniu istniejących ujęć oraz integrowaniu ich w spójne, całościowe ramy teoretyczne. Zgadza się również z opinią Banksa i innych, że dalsze proliferowanie nowych podejść do przywództwa wydaje się nieuzasadnione[11].

Współcześnie coraz większą popularność zyskują koncepcje przywództwa pozytywnego (ang. *positive leadership*)[12], które podkreślają znaczenie pozytywnych aspektów przywództwa jako fundamentów budowania dobrostanu indywidualnego oraz trwałej efektywności organizacyjnej. W obszarze pozytywnych teorii integruje się różnorodne podejścia i koncepcje badawcze[13]. Wśród teorii przywództwa pozytywnego najczęściej wymienia się przywództwo autentyczne (ang. *authentic leadership*), etyczne (ang. *ethical leadership*) i służebne (ang. *servant leadership*)[14], a także

---

8 Zob. A. Cybal-Michalska, *Przywództwo…*; M.H. Anderson, P.Y.T. Sun, *Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory*, „International Journal of Management Reviews" 2017, 19, s. 76–96; G.C. Banks, J. Gooty, R.L. Ross, C.E. Williams, N.T. Harrington, *Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future*, „The Leadership Quarterly" 2018, 29(1), s. 236–251; T.E. Hudson, *If sages worked in tech: Ancient wisdom for future-proof leadership*, „Journal of Leadership Studies" 2020, 13(4), s. 43–47.

9 B.J. Avolio, *Promoting more integrative strategies for leadership theory-building*, „American Psychologist" 2007, 62(1), s. 25–33.

10 M.H. Anderson, P.Y.T. Sun, *Reviewing Leadership Styles…*

11 G.C. Banks, J. Gooty, R.L. Ross, C.E. Williams, N.T. Harrington, *Construct redundancy…*

12 Zob. J.B. Avey, B.J. Avolio, F. Luthans, *Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance*, „The Leadership Quarterly" 2011, 22(2), s. 282–294; M. Alvesson, K. Einola, *Warning for excessive positivity: authentic leadership and other traps in leadership studies*, „The Leadership Quarterly" 2019, 30(4), s. 383–395; B.J. Avolio, W.L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(3), s. 315–338.

13 A. Glińska-Neweś, B. Glinka, *Does negativity counterpoint positivity, or the other way round? On positive organizational scholarship*, „Problemy Zarządzania" 2019, 4(84), s. 26.

14 J. Blanch, F. Gil, M. Antino, A. Rodríguez-Muñoz, *Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research*, „Psychologist Papers" 2016, 37(3), s. 170–176.

przywództwo transformacyjne (ang. *transformational leadership*) i duchowe (ang. *spiritual leadership*)[15]. Pojawiają się też zupełnie nowe konstrukty, takie jak fundamentalny stan przywództwa i pozytywna odmienność[16], przywództwo pokorne (ang. *humble leadership*)[17], życzliwe (ang. *benevolent leadership*)[18], angażujące (ang. *engaging leadership*)[19] czy estetyczne (ang. *aesthetic leadership*)[20]. Zdaniem autorki świadczy to o niewystarczającym stopniu ugruntowania tej teorii oraz o braku jednoznacznie skonsolidowanej wiedzy w tym obszarze.

Wśród teorii przywództwa pozytywnego jedną z aktualnie rozwijanych koncepcji jest przywództwo duchowe, które odnosi się do wartości, postaw i działań lidera mających na celu motywowanie zarówno jego samego, jak i podwładnych poprzez zaspokojenie ich potrzeb związanych z duchowym dobrostanem[21]. Jest to relatywnie nowa koncepcja, zatem występuje duża niejednoznaczność w definiowaniu tego pojęcia[22], wynikająca z różnych podejść do omawianego zagadnienia, a także odmiennych interpretacji samego pojęcia duchowości[23]. Część badaczy traktuje przywództwo duchowe jako zjawisko obiektywne i mierzalne, koncentrując się na jego wymiarze uniwersalnym[24]. Inni natomiast postrzegają ten styl przywództwa jako zjawisko abstrakcyjne i głęboko subiektywne, co w ich ocenie utrudnia jego operacjonalizację

---

15 J. Samul, *Towards the integration of positive leadership theories*, „Akademia Zarządzania" 2024, 8(1), s. 8–23; J. Samul, *Linking Spiritual Leadership with Other Leadership Concepts: A Literature Review of Four Decades*, „SAGE Open" 2024, 14(2).

16 P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie koncepcji i próba określenia wartości dodanej,* „Humanizacja Pracy" 2017, 4(290), s. 93–106.

17 K.N. Walters, D.L. Diab, *Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement*, „Journal of Leadership Studies" 2016, 10(2), s. 7–18.

18 A.T. Cenkci, G. Özçelik, *Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender*, „Global Business and Management Research: An International Journal" 2015, 7(4), s. 8–20.

19 W.B. Schaufeli, *Engaging leadership in the job demands-resources model*, „The Career Development International" 2015, 20(5), s. 446–463.

20 M.D. Mumford, Y. Fried, *Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership*, „Journal of Organizational Behavior" 2014, 35(5), s. 622–634.

21 L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual leadership*, „The Leadership Quarterly" 2003, 14, s. 693.

22 Zob. Y. Meng, *Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories*, „Biomedical Reports" 2016, 5(4), s. 408-412.

23 E.B. Dent, M.E. Higgins, D.M. Wharff, *Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 625–653; L.W. Fry, E. Egel, *Spiritual Leadership: Embedding sustainability in the triple bottom line*, „Graziadio Business Review" 2017, s. 2–16.

24 L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*; A. Kaya, *The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors*: *A Research on School Principals' Behaviors, Educational Sciences:* „Theory & Practice" 2015, 15(3), s. 597–60; L. Reave, *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16, s. 655–687.

oraz badanie za pomocą narzędzi empirycznych[25]. Kluczowe zatem wydaje się uporządkowanie pojęć oraz podejść teoretycznych funkcjonujących w tematyce przywództwa duchowego w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości.

Przywództwo duchowe stanowi jedną z nielicznych koncepcji, które akcentują znaczenie duchowych potrzeb pracowników – aspektu zazwyczaj marginalizowanego w analizach i praktyce funkcjonowania organizacji. Pojęcie duchowości nie jest nowe w kontekście zarządzania, ale ograniczone jest jego uwzględnienie w badaniach empirycznych. Już Adamiecki podkreślał, że menedżerowie powinni posiadać trzy rodzaje kompetencji: umysłowe, psychologiczne i duchowe[26]. W literaturze zagranicznej również wyraźnie akcentuje się konieczność przyjmowania kompleksowej perspektywy wobec przywództwa, uwzględniającej jego wielowymiarowość, tj. ciało, umysł, emocje i duchowość[27]. Coraz więcej badań wskazuje, że korzenie skutecznego przywództwa leżą w duchowym wymiarze każdego lidera[28].

Wiele badań potwierdza istotny wpływ przywództwa duchowego na postawy i zachowania pracowników[29], a także na osiągane przez nich wyniki w organizacji[30]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wartości duchowe odgrywają istotną rolę w skutecznym przywództwie, sprzyjając motywowaniu pracowników, kształtowaniu pozytywnego klimatu organizacyjnego, budowaniu zaufania, wzmacnianiu relacji

---

[25] K. Caldwell, W. Kallestad, P. Sorensen, *Entrepreneurial faith: Launching bold initiatives to expand God's kingdom*, WaterBrook Press, Colorado Springs 2004; J.E. Sanders III, W.E. Hopkins, G.D. Geroy, *From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership*, „Journal of Leadership & Organizational Studies" 2003, 9(4), s. 21–31.

[26] Cyt. za: B. Bombała, *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*, „Prakseologia" 2000, 140, s. 22.

[27] Zob. m.in. W. Bennis, *The crucibles of authentic leadership* [w:] J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (red.), *The nature of leadership*, Sage Publications, Inc., 2004, s. 331–342; L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[28] Zob. np. P. Selver, *Spiritual Values in Leadership and the Effects on Organizational Performance: A Literature Review*; University of Northern British Columbia: Prince George, BC, Canada 2013; L. Reave, *Spiritual values…*; L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 693–727.

[29] Zob. np. S.S. Kumaar, *The impact of spiritual leadership on employee wellbeing*, „International Journal of Research in Human Resource Management" 2025, 7(1), s. 95–97; L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*; W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction*, „Management Science Letters" 2019, 9, s. 1257–1268; K. Piwowar-Sulej, Q. Iqbal, *A systematic literature review on spiritual leadership: antecedents, mechanism, moderators and outcomes*, „Journal of Organizational Change Management" 2024, 37(8), s. 18–35.

[30] Zob. np. D. Zhu, W. Bahadur, M. Ali, *The effect of spiritual leadership on proactive customer service performance: The roles of psychological empowerment and power distance*, „Humanities and Social Sciences Communications" 2023, 10(792); Y.M. Daud, *The place and role of spiritual leadership in organizational performance. Toward a model for public service delivery*, „International Journal of Economics, Business and Management Research" 2021, 5(6), s. 223–237; L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*, „Organizational Dynamics" 2008, 37(1), s. 86–96; L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership on unit performance*, „The Leadership Quarterly" 2011, 22(2), s. 259–270.

między liderem a zespołem oraz realizacji celów organizacyjnych[31]. Pod kierownictwem lidera kierującego się wartościami duchowymi pracownicy odczuwają większą satysfakcję z pracy, wykazują wyższy poziom zaangażowania oraz rozwijają głębsze poczucie misji i powołania[32].

Prezentowane w niniejszej monografii rezultaty badań wpisują się w aktualne trendy w badaniach nad przywództwem, które zmierzają ku bardziej holistycznemu ujęciu tego zagadnienia. Autorka zgadza się ze stwierdzeniem, że współczesne przywództwo charakteryzuje się odejściem od zarządzania opartego na strachu i kontroli na rzecz zaufania i wzmacniania podmiotowości, przejściem od egocentryzmu do świadomości wzajemnych zależności, od realizacji własnych interesów do służby innym oraz od materializmu ku większemu naciskowi na wymiar duchowy, jakość życia i odpowiedzialność społeczną[33]. Perspektywa ta pozostaje spójna z założeniami nurtu pozytywnej nauki o organizacji (ang. *Positive Organizational Scholarship*)[34] oraz pozytywnych zachowań organizacyjnych (ang. *Positive Organizational Behavior*)[35], kładącymi nacisk na pozytywne aspekty organizacji i zachowań pracowników, które mogą mieć wpływ na wyniki organizacyjne[36].

Podsumowując powyższe rozważania, **przesłankami do podjęcia tematu** były:

- dostrzeżenie potrzeby integracji zróżnicowanych podejść badawczych w obszarze przywództwa oraz wypracowania bardziej kompleksowego i zintegrowanego ujęcia tego zjawiska, a także umiejscowienia koncepcji przywództwa duchowego w istniejących ramach teoretycznych;
- rosnące zainteresowanie przywództwem pozytywnym jako jednym z aktualnie rozwijanych kierunków badań nad przywództwem, w tym w szczególności koncepcją przywództwa duchowego, przy jednocześnie utrzymującym się braku jednoznaczności definicyjnej i konceptualnej w obrębie tych ujęć;

---

[31] L. Reave, *Spiritual values…*; D. Sandra, *Evaluating Spiritual Leadership Coherence at a Professional Services Company as a Way to Drive Connectedness and Well-Being in Organizations*, „Humanist Management Journal" 2022, 7, s. 441–468.

[32] G.W. Fairholm, *Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership Meaning*, Bloomsbury Academic, 2011; L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line…*; L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership…*; J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions in Leadership: A Comparative Analysis of Polish and Bhutanese Managers*, „Psychology Research and Behavior Management" 2021, 14, s. 847–856; W. Saripudin, R. Rosari, *Does spiritual leadership model enhance work engagement? Empirical evidence from an Islamic hospital in Yogyakarta*, „Journal of Leadership in Organizations" 2019, 1(2), s. 112–133.

[33] F. Karakas, *Exploring value compasses of leaders in organizations: introducing nine spiritual anchors*, „Journal of Business Ethics" 2010, 93(1), s. 73–92.

[34] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco 2003.

[35] F. Luthans, *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*, „Academy of Management Executive" 2002, 16(1), s. 57–72.

[36] P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie…*, s. 93.

- wzrost znaczenia problematyki duchowości w zarządzaniu pracownikami, dotychczas marginalizowanej w literaturze przedmiotu, a której istotność znajduje odzwierciedlenie w publikacjach w uznanych zagranicznych czasopismach, takich jak „Journal of Management, Spirituality & Religion"[37] oraz „The Leadership Quarterly"[38];
- korzystny wpływ przywództwa duchowego na funkcjonowanie organizacji wskazywany głównie w literaturze zagranicznej.

Pomimo istnienia wartościowych publikacji w tematyce przywództwa duchowego, wiele aspektów tego podejścia wymaga dalszej eksploracji, doprecyzowania i integracji z istniejącymi ramami teoretycznymi.

W pierwszej kolejności należy zauważyć, że zdecydowana większość dotychczasowych badań prowadzona była w kontekście kultury amerykańskiej oraz azjatyckiej[39], podczas gdy realia europejskie pozostają relatywnie słabo reprezentowane w literaturze przedmiotu[40]. Tymczasem kultura europejska jest opisywana jako silniej zorientowana na wartości materialne niż duchowe[41], co może istotnie różnicować sposób rozumienia i przejawiania się analizowanego zjawiska. Ponadto nowo sformułowane pojęcia i konstrukty teoretyczne, do których z pewnością można zaliczyć koncepcję przywództwa duchowego, wymagają szerokiej walidacji empirycznej w zróżnicowanych kontekstach kulturowych[42]. Nie ma także wystarczających badań w zakresie przywództwa duchowego w kontekście polskich organizacji. Brakuje jednoznacznych dowodów empirycznych potwierdzających, że polscy pracownicy i liderzy w analogiczny sposób interpretują pojęcie przywództwa duchowego oraz przypisują podobne znaczenie jego poszczególnym wymiarom.

Kolejna kwestia dotyczy istniejących narzędzi służących do badania i analizy przywództwa duchowego. Znaczna część istniejących modeli przywództwa duchowego pozostaje w sferze założeń teoretycznych, niepopartych dostatecznymi dowodami empirycznymi[43]. Przeprowadzone badania oparte na danych empirycznych koncen-

[37] W 2000 roku Academy of Management zainicjowała specjalną grupę o nazwie „Zarządzanie, duchowość i religia" (z ang. *Management, Spirituality and Religion*), a w 2004 roku powstało czasopismo o tej samej nazwie.

[38] W 2005 roku wydano numer czasopisma „The Leadership Quarterly" (200 p. wg MNiSW) poświęcony przywództwu duchowemu.

[39] Zob. J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*, s. 848.

[40] J. Oh, J. Wang, *Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2020, 17(3), s. 223–248.

[41] D. Prakke, *The Buddhist truth of happiness, spirituality and development – the case of governance in Bhutan*, 2005, http://www.dspace.cam.ac.uk/handle/1810/227037 [dostęp: 20.10.2024].

[42] J.P. Peter, G.A. Churchill, *Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis*, „Journal of Marketing Research" 1986, 23, s. 1–10.

[43] Np. S. Makkar, A.K. Singh, *A conceptual development of spiritual leadership model*, „International Journal of Business and Globalisation" 2020, 26(3), s. 239–252; C. Vandenberghe, *Workplace spiri-*

trują się natomiast głównie na organizacjach działających w kontekście amerykańskiej[44] lub innej kultury[45], pomijając specyfikę uwarunkowań kultury europejskiej, w tym polskiej. Autorka pracy podjęła próbę empirycznej weryfikacji konstruktu przywództwa duchowego według twórcy koncepcji – Frya[46] – w polskich organizacjach, jednak oszacowane parametry wskazały na zadowalające (ale nie bardzo dobre) dopasowanie modelu[47]. Wskazuje to na potrzebę opracowania i standaryzacji narzędzi pomiarowych dla przywództwa duchowego dopasowanych kulturowo w celu rozwoju badań w tym zakresie. Autorka zgadza się z postulatami, że podczas opracowywania modeli badawczych należy uwzględniać kontekst kulturowy, zamiast bezrefleksyjnie adaptować zagraniczne koncepcje obarczone etnocentryzmem czy innymi ograniczeniami[48].

Ponadto wzrost zainteresowania problematyką przywództwa duchowego[49] nie przełożył się proporcjonalnie na pogłębienie eksploracji tego obszaru badawczego. Zdecydowana większość dotychczasowych badań w kontekście znaczenia tego stylu przewodzenia dla pracowników koncentruje się na walidacji istniejących konstruktów teoretycznych[50], a nie na ich rozwijaniu, co sprawia, że badania mają w dużej mierze charakter replikacyjny i odtwórczy. W konsekwencji relatywnie rzadko podejmowane są próby modyfikacji modeli, identyfikowania nowych wymiarów analizowanego zjawiska czy integrowania go z innymi podejściami w ramach szerszych ram konceptualnych. Co więcej, istotna część dotychczasowych analiz w tym obszarze ogranicza się do badań prowadzonych w ramach pojedynczej organizacji lub jednej branży, podczas gdy uzyskiwane wyniki wymagają również weryfikacji

---

tuality and organizational commitment: an integrative model, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2011, 8(3), s. 211–232.

44 L.W. Fry, S. Vitucci, M. Cedillo, *Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 835–862.

45 Np. J.C. Espinosa, F. Contreras, G.A. Esguerra, I. Fierro, *Preliminary validation of Fry's Spiritual Leadership Model in Colombian and Ecuadorian workers*, „Acta Colombiana de Psicología" 2017, 20(1), s. 190–202; A. Grobler, K. Sibanda, *The development and validation of a spiritual leadership scale within the South African context*, „Journal of Industrial Psychology" 2024, 50, a2098, https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2098 [dostęp: 06.09.2025].

46 Zob. L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 693–727.

47 Zob. J. Samul, *Walidacja modelu przywództwa duchowego wśród polskich pracowników* [w:] M. Makowiec, B. Mikuła, *Uwarunkowania współczesnego zarządzania*, Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2022, s. 218–231.

48 H.F. Poon, C. Rowley, *Contemporary Research on Management and Human Resources in China: A Comparative Content Analysis of Two Leading Journals*, „Asia Pacific Business Review" 2007, 13(1), s. 149.

49 J. Samul, *Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace*, „Sustainability" 2020, 12(1), s. 267.

50 Zob. np. L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership…*; F.F. Udahemuka, F.O. Walumbwa, B. Ngoye, *Enhancing Meaningful Work The Roles Of Spiritual Leadership Intrinsic Motivation and Employees' Gender*, „International Journal of Business and Society" 2024, 25(2), s. 397–405.

w zróżnicowanych kontekstach organizacyjnych. Taki wąski kontekst badawczy zawęża możliwość generalizacji uzyskanych wyników. Zdaniem autorki sugeruje to konieczność przeprowadzenia empirycznej weryfikacji założeń teoretycznych.

Z kolei badania dotyczące przywództwa duchowego w zespołach są zdecydowanie niewystarczające, a te dotyczące zespołów wirtualnych – całkowicie pomijane w analizach. Autorka pracy przeprowadziła analizę bibliometryczną, przeszukując publikacje zawierające frazy „przywództwo duchowe" i „zespół"/„zespół wirtualny" w bazie Scopus, co wyłoniło tylko 24 publikacje łączące problematykę przywództwa duchowego i zespołu oraz wskazało brak publikacji w tej tematyce w kontekście zespołów wirtualnych[51]. Jednocześnie istniejąca literatura wskazuje na potencjalne korzyści praktyk przywództwa duchowego dla zespołu[52]. W opinii autorki sygnalizuje to potrzebę rozszerzenia badań w tematyce przywództwa duchowego o analizę zespołów – w szczególności zespołów wirtualnych, które dotychczas były pomijane, mimo że coraz częściej stanowią podstawową jednostkę funkcjonującą w organizacjach[53].

Jednocześnie badania w obszarze przywództwa duchowego, wyraźnie odróżniającego się od tradycyjnych teorii przywództwa, nie spowodowały podjęcia szeroko zakrojonych i systematycznych badań mających na celu kompleksowe zrozumienie jego wpływu na postawy i zachowania pracowników oraz osiągane cele organizacyjne. Zazwyczaj badane są proste zależności oddziaływania przywódców duchowych na określone zachowania pracowników[54] czy wyniki organizacyjne[55], co powoduje fragmentaryczność, a nawet niespójność istniejących badań[56]. Jednocześnie wskazuje to na niedostatek badań empirycznych wyjaśniających mechanizm oddziaływania przywództwa duchowego na różne poziomy funkcjonowania organizacji, a także niedostatek w zakresie identyfikacji czynników warunkujących (moderatorów) czy pośredniczących (mediatorów) wpływ tego stylu przewodzenia na wyniki organizacyjne. Zwłaszcza, że współczesne badania podkreślają, iż przywództwo nie jest wyłącznie rezultatem działań jednej osoby, lecz powstaje w toku wzajemnych interakcji

---

[51] J. Samul, *Znaczenie przywództwa duchowego w zespołach wirtualnych: ocena rzetelności i trafności narzędzia badawczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2024, 3, s. 143–161.

[52] J. Samul, *Spiritual Leadership…*; F. Yang, X. Huang, L. Wu, *Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks*, „Human Resource Management" 2019, 58(2), s. 155–168; E. Egel, L.W. Fry, *Impact of spiritual leadership on team creativity*, „Academy of Management Proceedings" 2015, 1, 13237.

[53] J.H. Dulebohn, J.E. Hoch, *Virtual teams in organizations*, „Human Resource Management Review" 2017, 27(4), s. 569–574; J. Hacker, M. Johnson, C. Saunders, A.L. Thayer, *Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration*, *Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration*, „Australasian Journal of Information Systems" 2019, 23.

[54] Zob. np. S.S. Kumaar, *The impact…*; W. Saripudin, R. Rosari, *Does spiritual leadership model…*

[55] Zob. np. Y.M. Daud, *The place and role…*; L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership…*

[56] S.B. Vedula, R.K. Agrawal, *Mapping Spiritual Leadership: A Bibliometric Analysis and Synthesis of Past Milestones and Future Research Agenda*, „Journal of Business Ethics" 2024, 189, s. 301–328.

między liderami a podwładnymi[57]. Wcześniejsze ujęcia traktowały pracowników przede wszystkim jako biernych odbiorców autorytetu, przypisując przywódcy niemal wyłączną odpowiedzialność za sukces bądź niepowodzenie organizacji[58]. Coraz częściej postuluje się uwzględnianie w analizach również charakterystyki pracowników[59]. Wskazuje się między innymi na znaczenie spójności wartości między liderami a ich naśladowcami jako istotnego czynnika w badaniach nad przywództwem pozytywnym[60]. Tymczasem, choć rola podwładnych stanowi istotny wątek w badaniach nad przywództwem, bywa ona wciąż niedostatecznie eksponowana.

Powyższe ograniczenia w badaniach tego zagadnienia powodują, że wiedza na temat praktycznego zastosowania przywództwa duchowego oraz jego wpływu na funkcjonowanie organizacji pozostaje ograniczona. Istotne jest ukierunkowanie badań na użyteczność i praktyczne zastosowanie wiedzy oraz zaproponowanie skutecznych rozwiązań problemów zarządczych[61]. W ostatnim czasie rośnie znaczenie badań nad przywództwem w kontekście praktyki menedżerskiej, a towarzyszące im debaty koncentrują się na poszukiwaniu odpowiedzi, jak wyniki zaawansowanych badań empirycznych można skutecznie przełożyć na praktyczne zastosowanie w organizacjach[62].

Zdaniem autorki zarysowane powyżej kwestie wskazują na następujące **luki poznawcze** w badanej tematyce:

- luka teoretyczna – dotyczy ograniczonego rozpoznania koncepcji przywództwa duchowego w słabiej reprezentowanych w literaturze organizacjach polskich oraz niewystarczającego usystematyzowania wiedzy z tej tematyki w badaniach światowych;
- luka metodyczna – związana jest z niedostatkiem narzędzi w zakresie operacjonalizacji i pomiaru przywództwa duchowego, szczególnie w kontekście zespołowym;

---

[57] N. Bastardoz, M. Van Vugt, *The nature of followership: Evolutionary analysis and review*, „The Leadership Quarterly" 2019, 30(1), s. 81–95; M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory: A review and research agenda*, „The Leadership Quarterly" 2014, 25(1), s. 83–104.

[58] G.T. Fairhurst, M. Uhl-Bien, *Organizational discourse analysis* (*ODA*): *Examining leadership as a relational process*, „The Leadership Quarterly" 2012, 23(6), s. 1043–1062; M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory…*

[59] Zob. B. Oc, K. Chintakananda, M. Bashshur, D. Day, *The study of followers in leadership research: A systematic and critical review*, „The Leadership Quarterly" 2023, 34(1), s. 1–20; N. Bastardoz, M. Van Vugt, *The nature of followership…*; R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory…*

[60] T. Fischer, J. Dietz, J. Antonakis, *A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions*, „The Leadership Quarterly" 2024, 101771.

[61] J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

[62] N. Harter, *For Whom Do Scholars Write? Part 1*, „Journal of Leadership Studies" 2026, 19(4), e70026; S.C. Gresh, *Reconciling Rigor and Reach: The Impact of Hybrid Followership Scholarship*, „Journal of Leadership Studies" 2026, 19(4), e70023.

- luka empiryczna – wynika z dość fragmentarycznego podejścia do badań przywództwa duchowego i mechanizmów jego oddziaływania na skuteczność funkcjonowania organizacji oraz uwzględnienia jedynie w niewielkim stopniu charakterystyki pracowników;
- luka praktyczna – dotyczy niedostatków w ocenie przywództwa duchowego w organizacjach i praktycznych rekomendacji dla menedżerów, które mogą wspierać praktyki budowania pozytywnego miejsca pracy.

Wyżej wymienione luki poznawcze prowadzą do postawienia określonych **problemów badawczych,** sformułowanych w formie pytań badawczych:

- Pb1: W jaki sposób rozumiane jest przywództwo duchowe i jakie są jego elementy w kontekście polskich organizacji?
- Pb2: Jakie korzyści wynikają z przyjętego stylu przywództwa duchowego w kontekstach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym?
- Pb3: Jaki jest mechanizm oddziaływania przywództwa duchowego na skuteczność funkcjonowania organizacji?

Odpowiedzi na postawione pytania badawcze doprowadzą do zniwelowania niedostatków w zakresie badanej tematyki. Przede wszystkim pozwolą na identyfikację sposobu rozumienia przywództwa duchowego i określenie jego znaczenia w kulturze polskich organizacji, gdyż nowe lub nie do końca wyjaśnione konstrukty wymagają walidacji wielu badaczy w różnych kontekstach kulturowych. Następnie umożliwią całościowe (zintegrowane) podejście do kształtowania przywództwa duchowego w organizacji, uwzględniające wpływ wielu zmiennych i ich wzajemnych zależności zgodnie z aktualnymi postulatami wskazującymi na potrzebę integracji i holistycznego ujęcia paradygmatu przywództwa[63].

W związku z powyższym za **główny cel naukowy** pracy przyjęto opracowanie zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji, który identyfikuje podstawowe czynniki warunkujące i wspierające skuteczność przywództwa duchowego w organizacji w odniesieniu do indywidualnego pracownika, zespołu, w tym zespołu wirtualnego, oraz całej organizacji.

Złożoność głównego celu pracy, wynikająca z integracji perspektywy teoretycznej, metodycznej, empirycznej i praktycznej, prowadzi do wyznaczenia czterech **celów poznawczych** niniejszej pracy:

- cel o charakterze teoretycznym – przegląd i uporządkowanie teorii na temat przywództwa duchowego w naukach o zarządzaniu i jakości, a także wskazanie potencjalnych efektów wynikających z tego stylu przewodzenia oraz potencjalnych czynników mogących kształtować skuteczność przywództwa duchowego; osiągnięcie tego celu wymagało pogłębionej analizy nurtów teoretycznych z zakresu zachowań organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa;

[63] Zob. M.H. Anderson, P.Y.T. Sun, *Reviewing Leadership Styles…*; G.C. Banks, J. Gooty, R.L. Ross, C.E. Williams, N.T. Harrington, *Construct redundancy…*; A. Cybal-Michalska, *Przywództwo…*

- cel o charakterze metodycznym – operacjonalizacja i opracowanie autorskiego modelu integrującego różne aspekty przywództwa duchowego, który może stanowić narzędzie pomiaru przywództwa duchowego w organizacji;
- cel o charakterze empirycznym – empiryczna weryfikacja zaproponowanego zintegrowanego modelu przywództwa duchowego poprzez jego walidację i identyfikację efektów i czynników wpływających na skuteczność przywództwa duchowego w organizacji; realizacja tego celu wymagała przeprowadzenia badań empirycznych;
- cel o charakterze praktycznym – ocena przywództwa duchowego w badanych organizacjach i sformułowanie rekomendacji dla menedżerów praktyki gospodarczej w zakresie zwiększania stopnia przywództwa opartego na wartościach moralnych, etycznych i duchowych w celu kształtowania pozytywnego miejsca pracy, wspierającego skuteczność zarządzania organizacją.

Wskazane cele poznawcze uzasadniają potrzebę sformułowania i realizacji następujących **szczegółowych celów badawczych**:

- C1: Diagnoza sposobu rozumienia przywództwa duchowego oraz identyfikacja jego elementów w kontekście polskich organizacji.
- C2: Identyfikacja efektów wynikających z przywództwa duchowego w kontekście jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym.
- C3: Identyfikacja zmiennych moderujących i mediujących wpływ przywództwa duchowego na skuteczność funkcjonowania organizacji.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz wstępnych badań empirycznych sformułowano następujące **hipotezy badawcze**, które podlegały dalszej weryfikacji:

- H1: Przywództwo duchowe w polskich organizacjach jest konstruktem wielowymiarowym obejmującym: wizję, troskę, etykę, moralność i duchowość.
- H2: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostki, zespołu stacjonarnego i wirtualnego oraz organizacji.
- H3: Związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki jest moderowany przez duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników oraz cechy demograficzne pracowników.
- H4: Dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i refleksyjność mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
- H5: Dobrostan duchowy, orientacja zespołowa, refleksyjność, efektywna komunikacja i zaufanie zespołowe mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
- H6: Dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i kultura organizacyjna mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.

W niniejszej pracy dla realizacji celów pracy, odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz wyznaczenia i weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono przegląd literatury krajowej i zagranicznej oraz własne badania empiryczne. Dokonany **przegląd literatury** umożliwił uporządkowanie i usystematyzowanie podstaw teoretycznych omawianego zagadnienia, a także zapoznanie się z wynikami badań wtórnych. Podstawę opracowania stanowiła przede wszystkim literatura zagraniczna, co wynika z szerszego i bardziej pogłębionego ujęcia w niej problematyki przywództwa duchowego oraz relatywnie ograniczonej obecności tej koncepcji w literaturze krajowej. Zastosowano metodykę krytycznego przeglądu literatury: prac zwartych, artykułów naukowych oraz publikowanych referatów konferencyjnych. Przeprowadzenie przeglądu literatury jest bardzo istotne ze względu na możliwość rozpoznania istniejącego stanu wiedzy, zidentyfikowania luk poznawczych w danym obszarze, a następnie tworzenia nowych teorii naukowych[64]. Jednocześnie niniejsze opracowanie stanowi podsumowanie kilkuletniej pracy badawczej autorki obejmującej tematykę przywództwa duchowego. Krytyczny przegląd literatury dotyczył następujących zagadnień: podejść do przywództwa i jego ewolucji w naukach o zarządzaniu i jakości, koncepcji przywództwa duchowego i jej umiejscowienia w teorii nauk o zarządzaniu i jakości, atrybutów przywódcy duchowego i jego potencjału w zarządzaniu organizacją oraz modeli i narzędzi pomiaru przywództwa duchowego w organizacji.

Rozważania zawarte w niniejszej monografii dotyczą zagadnień przywództwa. Zatem autorka uznała za stosowne krótkie wyjaśnienie używanego w pracy pojęcia „przywódca" i wyrazów bliskoznacznych. W naukach o zarządzaniu i jakości istnieje różnorodne nazewnictwo osoby zarządzającej czy przewodzącej ludźmi w organizacji. Najczęściej pojawiają się takie określenia, jak menedżer, kierownik, lider czy przywódca. Dokonując rozróżnienia między nimi, należy zaznaczyć, że menedżer i kierownik traktowane są najczęściej bliskoznacznie[65]. Kierownik jest ściśle powiązany z procesami zarządzania. Jest to osoba kierująca ludźmi i odpowiedzialna za planowanie, organizowanie i kontrolowanie działań innych[66]. Menedżer to osoba podejmująca decyzje, planująca i organizująca pracę[67] oraz kontrolująca zmiany i projektująca

[64] W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2015, s. 119–137; A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2018, 2(181), s. 12.

[65] P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menedżer a kierownik w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Rynki Finansowe, Ubezpieczenia i Finanse" 2011, 687(48), s. 29.

[66] J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 29.

[67] M.G. Hermann, *Elementy przywództwa* [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*, t. 2, Warszawa 1998, s. 306; K. Pałecki, *Przywództwo jako kategoria teoretyczna i przedmiot społecznych oczekiwań* [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Toruń 2004, s. 34–48.

nowe rozwiązania[68]. O ile kierownicy i menedżerowie zapewniają sprawne funkcjonowanie w miejscu pracy poprzez realizację podstawowych funkcji zarządzania przy jednoczesnym wykorzystaniu zasobów organizacji dla osiągnięcia celów, o tyle uznaje się, że przywódcy angażują ludzi, negocjują zasoby oraz rozwijają długoterminowe cele[69]. Istotna różnica między menedżerem a przywódcą wynika z odmienności funkcji zarządzania i przewodzenia. Dość trafnie ujął to Slim, stwierdzając, że „przywództwo to duch złożony z osobowości, emocji i wizji, zarządzanie zaś jest kwestią rozumu i kalkulacji"[70]. Przywódca i lider (oba terminy wywodzą się z ang. *leader*) rozumiani są jako osoby wywierające wpływ na innych ludzi, postrzeganych jako członkowie grupy. Przywódca i lider to osoby przewodzące, stojące na czele, za którymi inni chcą podążać lub poddają się ich przewodzeniu[71]. Na potrzeby niniejszej pracy oba terminy, tj. przywódca i lider, będą stosowane zamiennie jako synonimy. Podobnie określenia „pracownik", „współpracownik", „podwładny" będą stosowane zamiennie, jak również zapożyczenia z języka angielskiego: „zwolennik" i „naśladowca" (z ang. *follower*). Te ostatnie pojęcia częściej stosowane są w badaniach nad przywództwem w literaturze zagranicznej niż polskiej i oznaczają osobę, która podąża za przywódcą. Oczywiście autorka ma świadomość, że pracownik czy podwładny nie zawsze jest zwolennikiem lub naśladowcą lidera.

W ramach własnych badań empirycznych przeprowadzono wywiady i badania ankietowe. **Wywiady** zrealizowano wśród 13 menedżerów z różnych organizacji. Głównymi celami tego badania były określenie, jak postrzegane i interpretowane jest przywództwo duchowe w kontekście polskich organizacji oraz jakie są kluczowe wartości tego stylu przewodzenia, a także identyfikacja znaczenia przywódcy duchowego w zarządzaniu organizacją. Było to o tyle istotne, że koncepcja przywództwa duchowego jest bardzo słabo rozpoznana w teorii i praktyce zarządzania w polskich organizacjach. Badania jakościowe, w tym wywiad, są bardzo przydatne w rozpoznaniu zjawisk będących w fazie rozwoju[72].

Badania ankietowe przeprowadzono natomiast wśród 1216 pracowników różnych organizacji ze wszystkich województw Polski oraz wśród 290 zespołów (tj. 873 członków zespołu i 290 liderów zespołów). Wykorzystano trzy autorskie kwestionariusze ankiety w formie elektronicznej. Uzasadnieniem wyboru tej metody był przede

---

[68] P. Rogowska, *Kompetencje zarządcze menedżera Teorii ograniczeń*, „Academy of Management" 2021, 5(3), s. 9, za: J. Nowicka, Z. Ciekanowski, W. Załoga, *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2018, 13(4), s. 166.

[69] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 24.

[70] W. Slim, *Defeat into Victory*, Cooper Square, New York 2000, za: J. Adair, P. Reed, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, tłum. M. Lany, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 20088, s. 82.

[71] A. Kasińska, *Ewolucja przywództwa politycznego od ujęcia tradycyjnego do neoprzewództwa*, „Politeja" 2022, 5(80), s. 25.

[72] F. Le Roy, W. Czakon, *Managing Coopetition: The Missing Link between Strategy and Performance*, „Industrial Marketing Management" 2016, 53(1), s. 3–6.

wszystkim relatywnie szybki i łatwy dostęp do odpowiednio licznej populacji badawczej, mogącej stanowić próbę reprezentatywną[73]. Zasadniczym celem przeprowadzonych badań była empiryczna weryfikacja opracowanego zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji.

Układ niniejszej monografii stanowi konsekwencję przyjętych założeń teoretycznych i badawczych. Praca składa się z pięciu rozdziałów. Podział pracy na poszczególne rozdziały został przeprowadzony w dość klasyczny sposób, tj. dwa pierwsze rozdziały dotyczą rozważań teoretycznych, trzeci przedstawia metodyczne podstawy badań, czwarty prezentuje wyniki badań własnych, a ostatni stanowi podsumowanie przeprowadzonych rozważań.

W pierwszym rozdziale opisano teoretyczne aspekty przywództwa w rozumieniu nauk o zarządzaniu i jakości. Zaprezentowano ewolucję podejść do definiowania przywództwa, podejmując próbę ich uporządkowania – od pierwszych dzieł w literaturze traktujących o przywództwie, poprzez różne sposoby jego rozumienia, po aktualne teorie, które traktują przywództwo jako proces wzajemnego wpływu, uwzględniający znaczenie wartości. Wskazano tu również pewne źródła dylematów koncepcyjnych. Podjęto także próbę uchwycenia fenomenu przywództwa w kontekście dominujących nurtów badawczych. Przedstawiono w nim archetypiczne sposoby ujmowania roli przywódcy na tle zmieniających się podejść teoretycznych, które nadal pełnią funkcję dominujących nurtów badawczych. Następnie odniesiono się do współczesnej koncepcji przywództwa pozytywnego. Przedstawione opisy eksponują przede wszystkim pozytywne aspekty analizowanych podejść, zwłaszcza tych zakorzenionych w wartościach moralnych, etycznych i duchowych. Rozpoznanie stanu wiedzy w tym obszarze jest kluczowe, gdyż „aby wiedzieć, dokąd zmierzamy w badaniach nad przywództwem, musimy wiedzieć, gdzie jesteśmy i gdzie byliśmy – konieczne jest równoczesne spojrzenie wstecz i w przód"[74]. Konkluzję przeprowadzonych rozważań stanowi ostatni podrozdział, w którym zawarto przesłanki integracji istniejących teorii i koncepcji przywództwa. Celem zaprezentowanych rozważań jest przede wszystkim ukazanie, że koncepcje przywództwa pozytywnego, w tym przywództwo duchowe, nie są jedynie wytworem współczesnych nurtów badawczych, lecz w dużej mierze odwołują się do uniwersalnych wartości i cech przywódczych obecnych w refleksji nad przywództwem od dawna, choć okresowo marginalizowanych w dyskursie naukowym.

W drugim rozdziale przedstawiono genezę powstania koncepcji przywództwa duchowego, wskazując, że jego historia w naukach o zarządzaniu i jakości jest stosunkowo krótka. Przytoczono najpowszechniej stosowane definicje i cechy dotyczące przywództwa duchowego, a także wskazano różne podejścia do rozpatrywanego zagadnienia, podkreślając walory i ograniczenia założeń koncepcyjnych. Zaproponowano

[73] J. Wiktorowicz, *Organizacja badania statystycznego* [w:] W. Starzyńska (red.), *Podstawy statystyki*, Difin, Warszawa 2004, s. 34.

[74] J.G. Hunt, G.E. Dodge, *Leadership déjà vu all over again*, „The Leadership Quarterly" 2000, 11(4), s. 436.

również autorską definicję przywództwa duchowego. Przedstawiono najpowszechniej omawiane modele przywództwa duchowego w literaturze zagranicznej oraz narzędzia pomiaru tego rodzaju przywództwa, podkreślając ich wartość dla rozwoju wiedzy w tym obszarze, a także ich ograniczenia teoretyczne i empiryczne. Następnie omówiono znaczenie przywództwa duchowego dla funkcjonowania całej organizacji. Na podstawie wstępnej analizy literatury przedmiotu autorka pracy dokonała identyfikacji trzech głównych beneficjentów praktyk związanych z przywództwem duchowym[75]. Pierwszy z nich to jednostka w organizacji, czyli indywidualnie każdy pracownik, który może czerpać różnego rodzaju korzyści, pracując w miejscu opartym na wartościach duchowych. Drugim odbiorcą, na którego wpływać może przywódca duchowy, jest zespół. Ostatni to organizacja jako całość. Celem przeprowadzonych badań literaturowych było dogłębne wyjaśnienie pojęcia przywództwa duchowego i określenie jego ram w naukach o zarządzaniu i jakości, a także przedstawienie istniejącego dorobku w tym zakresie, aby określić aktualny stan wiedzy i doprecyzować luki badawcze w tym obszarze. Dokładne i szczegółowe opisy badanego zjawiska, a także identyfikacja ograniczeń istniejących teorii są niezwykle ważne w ramach budowania nowych konstruktów teoretycznych[76]. Nauka nie może się bowiem rozwijać na podstawie niejednoznacznych i niejasnych teorii[77].

Trzeci rozdział przedstawia metodyczne podstawy badań, prezentując proces badawczy ze wskazaniem jego poszczególnych etapów oraz celów ich przeprowadzenia, a także wyjaśniając przyjęty tok postępowania. Dążąc do zapewnienia rzetelności i wiarygodności badań oraz trafności wnioskowania w prowadzonych badaniach empirycznych, zaproponowano czteroetapowy proces badawczy. Poszczególnym etapom przyporządkowano określone działania, które zostały kolejno opisane. Wskazano cele badawcze, sformułowano hipotezy, a także scharakteryzowano metody, techniki i narzędzia zbierania i analizy danych oraz opisano próbę badawczą. Następnie dokonano operacjonalizacji modelu konceptualnego przywództwa duchowego, wskazując zastosowane zmienne i sposób ich pomiaru. Zaproponowany model poddano walidacji empirycznej. Celem tych działań było stworzenie ram koncepcyjnych wspierających dalsze badania, co jest szczególnie istotne w naukach o zarządzaniu i jakości, gdzie modele pełnią zarówno funkcje teoretyczne, jak i aplikacyjne.

W czwartym rozdziale zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, ukierunkowanych na pogłębioną analizę przywództwa duchowego w kontekście skutecznego funkcjonowania współczesnych organizacji. W pierwszej kolejności zdiagnozowano sposób rozumienia przywództwa duchowego przez polskich menedżerów, określając jego znaczenie w środowisku organizacyjnym oraz identyfikując kluczowe wartości i atrybuty charakteryzujące przywódcę duchowego. W dalszej części rozdziału określono skuteczność przywództwa duchowego, ujmowaną

[75] J. Samul, *Spiritual Leadership…*, s. 9.

[76] A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze…*

[77] S. Nowosielski, *Metodologiczne podstawy formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe" 2012, 238, s. 67–81.

wielopoziomowo. Analiza objęła efekty obserwowane na poziomie indywidualnego pracownika, zespołów – zarówno funkcjonujących w formie stacjonarnej, jak i wirtualnej – a także całej organizacji. Następnie podjęto próbę zidentyfikowania mechanizmów oddziaływania przywództwa duchowego na jego efekty. Uwzględniono zarówno moderatory, które wpływają na siłę i kierunek tej zależności, jak i mediatory, które pośredniczą w relacji pomiędzy przywództwem duchowym a jego oddziaływaniem na funkcjonowanie organizacji.

Ostatni rozdział stanowi podsumowanie przeprowadzonych badań oraz syntetyczne ujęcie najważniejszych wyników pracy. Przedstawiono w nim rezultaty testowania hipotez z krótkim uzasadnieniem oraz zaprezentowano zintegrowany model przywództwa duchowego w organizacji jako konkluzję przeprowadzonego postępowania badawczego. Następnie sformułowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań, które pozwoliły na uzupełnienie luk poznawczych w badanym zakresie, a także przeprowadzono ich pogłębioną dyskusję w kontekście literatury przedmiotu. Wskazano również ograniczenia przeprowadzonych badań empirycznych i zaproponowanego modelu, formułując jednocześnie możliwe kierunki przyszłych badań w zakresie tematu niniejszej pracy. W ostatniej części omówiono wkład niniejszej pracy w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Wskazano tu rekomendacje dla menedżerów. Takie ujęcie pozwala na kompleksową ocenę znaczenia przeprowadzonych analiz oraz ich potencjalnego zastosowania w praktyce zarządzania.

W końcowej części monografii zawarto załączniki, w których zamieszczono pełne wersje autorskich kwestionariuszy badawczych zastosowanych w badaniach przeprowadzonych w ramach niniejszej publikacji.

Autorka wyraża nadzieję, że rozprawa przyczyni się **do rozwoju wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości** w obszarze zachowań organizacyjnych, w szczególności przywództwa. Za jej szczególnie istotny wkład uznaje usystematyzowanie i syntezę istniejącej wiedzy na temat przywództwa duchowego. W ramach opracowania określono ramy przywództwa duchowego w naukach o zarządzaniu i jakości oraz dokonano syntezy nieco rozproszonej wiedzy w tej tematyce. Przede wszystkim: dogłębnie wyjaśniono koncepcję przywództwa duchowego, wskazując kluczowe atrybuty przywódcy duchowego i porównując je z istniejącymi koncepcjami w nurcie przywództwa pozytywnego, oraz dokonano syntezy wpływu tego stylu na tworzenie korzyści dla organizacji na różnych jej poziomach – od indywidualnego pracownika, poprzez zespół, aż po efekty osiągane na poziomie całej organizacji. Kolejną wartość niniejszej monografii stanowi rozpoznanie mechanizmów kształtowania skutecznego przywództwa duchowego, co jest uzupełnieniem istniejących w tym zakresie badań. Ponadto dokonano całościowego ujęcia badanych zależności, opracowując zintegrowany model przywództwa duchowego w organizacji, który jednocześnie może stanowić narzędzie pomiaru przywództwa duchowego, dostosowany do funkcjonowania organizacji w warunkach polskich. Potencjalne implikacje teoretyczne przeprowadzonych badań obejmują rozwój koncepcji przywództwa duchowego oraz nurtu przywództwa

pozytywnego. Równocześnie uzyskane wyniki mogą mieć znaczące implikacje praktyczne, dostarczając menedżerom wiedzy na temat kluczowych czynników determinujących skuteczność zarządzania organizacją.

Należy jednocześnie podkreślić, że rozprawa nie wyczerpuje tematu ze względu na złożoność i zmienność uwarunkowań organizacyjnych, a także na rozwój cyfryzacji i zmiany w strukturach organizacyjnych, które powodują pojawianie się nowych wyzwań w tym obszarze. Przeprowadzone badania otwierają jednak przestrzeń do pogłębionych rozważań teoretycznych oraz dalszych badań empirycznych, mających na celu rozwinięcie i udoskonalenie zaproponowanego zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji. Autorka wyraża również nadzieję, że niniejsze badania przyczynią się do podjęcia krytycznej dyskusji naukowej na temat potrzeby integracji wiedzy w zakresie nie tylko teorii przywództwa pozytywnego, ale przywództwa w ogóle oraz staną się inspiracją do dalszych badań pogłębiających i integrujących tematykę przywództwa.

***

Autorka pragnie wyrazić wdzięczność recenzentkom wydawniczym monografii – Pani Profesor Aldonie Glińskiej-Neweś i Pani Profesor Dagmarze Lewickiej – za wnikliwe i życzliwe uwagi, cenne wskazówki oraz inspirujące sugestie, które w istotny sposób przyczyniły się do udoskonalenia niniejszej pracy i wpłynęły na jej ostateczny kształt, pozwalając nadać jej bardziej przejrzystą strukturę oraz pogłębić prezentowane wnioski.

Rozdział 1. Teoretyczne aspekty przywództwa w naukach o zarządzaniu i jakości

Wielki człowiek jest wielki nie dlatego, że jego cechy osobiste
nadają indywidualne oblicze wielkim wydarzeniom historycznym,
lecz dlatego, że obdarzony jest właściwościami,
które czynią go najbardziej zdolnym do służby
na rzecz wielkich potrzeb społecznych swego czasu.

Jerzy Plechanow

1.1. Ewolucja pojęcia przywództwa

Przywództwo cieszy się ogromnym i niesłabnącym zainteresowaniem w badaniach naukowych. Wprawdzie zagadnienie to podejmowane jest w naukach o zarządzaniu dopiero od 100 lat[78], jednak przedmiotem rozważań było od zarania dziejów.

Pierwsza wzmianka o przywództwie (*seshemet*) została prawdopodobnie sporządzona za pomocą **egipskich hieroglifów** ponad 5000 lat temu[79]. Około 700 lat później egipski pisarz i filozof Ptahhotep podkreślił następujące atrybuty faraona: „autorytatywne treści płyną z twych ust, percepcja jest twym sercem, a język twój jest sanktuarium sprawiedliwości"[80]. Ta krótka sentencja wskazuje na trzy główne cechy przywódcy: autorytet (bycie wzorem do naśladowania), dobro (podążanie za głosem serca)

[78] Zob. J. Samul, *The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019*, „International Journal of Educational Leadership and Management" 2020, 8(2), s. 116–143.

[79] R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo w biznesie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora", Toruń 2016, s. 9.

[80] G. Lichtheim, *Collected Essays*, Viking Press, New York 1973.

i prawość (sprawiedliwość). Można uznać, że te cechy stanowią fundament aktualnie rozwijanych koncepcji przywództwa pozytywnego, w których podkreśla się bycie wzorem, a nawet źródłem mądrości[81], moralności, życzliwości i prawości[82].

Następnie **Konfucjusz** – jeden z największych piewców wartości etycznych – stwierdził, że przywódca powinien posiadać takie cnoty, jak prawość, mądrość, wiarygodność i hart ducha, aby przyciągnąć naśladowców[83]. Ten chiński filozof uważał, że złotą regułą wśród zasad moralnych jest altruizm[84], który rozumiany powinien być zgodnie z doskonale znaną maksymą „nie czyń drugiemu, co tobie niemiłe". Przywódcy konfucjańscy kładli nacisk na prawidłowe postępowanie moralne i etyczne, które charakteryzowało się lojalnością, zapewnianiem harmonijnych relacji międzyludzkich, tworzeniem pokoju i harmonii w społeczeństwie oraz dbaniem o interesy i potrzeby wszystkich swoich zwolenników. Jeśli przywódca postępuje właściwie, ludzie będą go naśladować bez potrzeby wydawania rozkazów; jeśli jednak działa niewłaściwie, nie posłuchają go, nawet gdy będzie ich do tego wielokrotnie nawoływał[85]. „Kto cnotą rządy sprawuje, jest jako gwiazda polarna, co sama w miejscu pozostaje, a wszystkie gwiazdy wokół niej krążą"[86]. Te słowa Konfucjusza wskazują, że przywódca powinien być wzorem cnót, co oznacza doskonałość etyczną i moralną. Wśród głównych cnót wymienia się: sprawiedliwość, męstwo, roztropność, cierpliwość, wiarę, przyjaźń i miłość[87]. I choć wydaje się, że część z wymienionych przymiotów nie ma nic wspólnego z przewodzeniem, to jednak pojawiają się opinie, że napędzane miłością przywództwo jest podstawą, która dodaje energii działaniu i tworzy niepowtarzalne więzi jednoczące zespół[88]. Przywódcy urzeczywistniają te cnoty poprzez szacunek wobec innych, wyrażający się w poszanowaniu ich praw i potrzeb, życzliwym nastawieniu, uczciwości w relacjach oraz w stawianiu adekwatnie wysokich wymagań[89].

---

81 R.B. Levy, *My experience as participant in the course on spirituality for executive leadership*, „Journal of Management Inquiry" 2000, 9(2), s. 129–131.

82 K.L. Zellers, P.L. Perrewe, R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, M.E. Sharp, New York 2003.

83 L. Bi, J. Ehrich, L.C. Ehrich, *Confucius as transformational leader: Lessons for ESL Leadership*, „International Journal of Educational Management" 2012, 26(4), s. 391–40.

84 K.C.P Low, S.L. Ang, *Confucian Ethics and The Stakeholder Theory in Business*, „I-manager's Journal on Management" 2011, 5(4), s. 8–20.

85 Ibidem.

86 Konfucjusz, *Dialogi konfucjańskie*, Ossolineum, Wrocław 1976, s. 41, za: P. Dąbrowski, *Myśl polityczno-prawna starożytnych Chin – próba syntezy*, „Gdańskie Studia Azji Wschodniej" 2012, z. 2, s. 32.

87 Cyt. za: J. Sokołowska, *Przywództwo jako praktykowanie cnót* [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.

88 C. Lowney, *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011, za: J. Sokołowska, *Przywództwo…*

89 A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Arystoteles w *Polityce* poruszył znaczenie braku cnót u ludzi, którzy chcą zostać przywódcami. Grecki filozof twierdził, że najlepszy ustrój to ten, w którym rządzą najlepsi, i sugerował, że istotniejsze od systemu rządzenia jest to, kto stoi na jego czele. Powinna to być wybitna jednostka wyróżniająca się cnotą rozumianą jako pozytywne cechy moralne. „Przywódca (…) musi być kochany przez naród i podziwiany przezeń za dokonania"[90].

Warto wspomnieć także o dziele *Książę* **Machiavellego**[91]. Chociaż jego traktat o sprawowaniu władzy został uznany za niemoralny, to jednak nie zabrakło w nim odniesień do wartości moralnych. Pisarz wskazuje, że przywódca powinien być postrzegany jako współczujący, lojalny, humanitarny, szczery i religijny. Nie musi on kierować się zasadami moralnymi, ale jego otoczenie powinno być przekonane, że to one stanowią fundament podejmowanych przez niego decyzji.

Robin z kolei przeprowadził analizę przywódców opisanych w **Biblii**, wskazując najistotniejsze posiadane przez nich cechy przywódcze, takie jak bycie osobą przebaczającą, odpowiedzialną za rozwój powierzonych jego opiece, dzielenie się misją czy dążenie do bycia wielkim[92]. Znaczenie wielkości może być jednak dzisiaj nieco inaczej rozumiane niż kiedyś. To nie władza, autorytet, pozycja, dominacja czy agresja są wyznacznikami wielkości człowieka, ale pokora i służebność. „Człowiek staje się wielki nie dlatego, że żyje dla siebie, ale dlatego, że żyje pokornie w służbie innym"[93]. Przywództwo jest powołaniem, które wyraża się w wewnętrznej potrzebie angażowania się w służenie innym. Autorytet przywódcy określają nie tylko jego osiągnięcia mierzone siłą wywieranego wpływu na innych, ale również jego dojrzałość do przyznawania się do swoich słabości i błędów[94]. To właśnie po takich postawach rozpoznaje się ludzi naprawdę wielkich. „Kto jest przełożonym, [niech działa] z gorliwością"[95]. Postrzeganie przywódcy jako wzoru do naśladowania, który charakteryzuje się określonymi wartościami, nie jest tylko domeną chrześcijaństwa. Kriger i Seng dokonali porównania przywództwa w różnych kulturach religijnych[96]. Cechą wspólną tych charakterystyk jest przywódca, który stanowi przykład dla swoich naśladowców (hinduizm i buddyzm) czy też jest ich nauczycielem (judaizm i buddyzm). Wśród najistotniejszych cech przywódcy autorzy wymienili: poczucie znaczenia, miłość i pokój, wiarę, świadomość i postrzeganie oraz mądrość i współczucie. Twórca taoizmu pisał natomiast, że rozsądny przywódca działa bez egoistycznych pobudek, cechuje się

[90] Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, księga II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

[91] N. Machiavelli, *Książę. Cel uświęca środki*, tłum. Z. Płoski, Onepress, 2021.

[92] A.J. Robin, *Leadership In The Bible: The Paradigms Of Moses And Jesus*, „Journal of Consecrated Life" 2020, 3(1), s. 9.

[93] A.J. Robin, *Leadership In The Bible: The Paradigms Of Moses And Jesus, Sanyasa*, „Journal of Consecrated Life" 2020, 3(1), s. 9.

[94] A. Seweryn, *Kluczowe aspekty duchowego przywództwa w perspektywie biblijnej*, „Theologica Wratislaviensia" 2014, 9, s. 25–38.

[95] Rz 12,8, za: A. Seweryn, *Kluczowe aspekty…*

[96] M. Kriger, Y. Seng, *Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 771–806.

pracowitością i uczciwością, podejmuje sprawiedliwe decyzje w sytuacjach konfliktowych oraz wspiera i wzmacnia swoich współpracowników[97]. Bez względu na paradygmat religijny cechą wspólną ich przywódców jest „moralny kompas", czyli uznanie dla naturalnych praw i zasad moralnych. Jak twierdzi Covey, uczciwość, życzliwość, poczucie godności, prawość, rzetelność, jakość, służba i cierpliwość powinny na stałe wpisać się w kanon zasad organizacyjnych[98].

Powyższa krótka analiza dzieł historycznych wskazuje, że temat przywództwa poruszany był i nadal jest w ramach różnych obszarów badawczych, co wydaje się potwierdzać doniosłość tego zagadnienia i zasadność podejmowanych rozważań na ten temat. Rozpatrywanie przywództwa „tylko" w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości wcale nie ułatwia znacząco tego zadania, gdyż nauki te charakteryzują się mnogością koncepcji i złożoną naturą badanych zagadnień. Do 2000 r. powstało 66 odrębnych koncepcji przywództwa[99]. Szacuje się, że definicji przywództwa jest niemal tyle, ile istnieje teorii na jego temat, a teorii przywództwa – niemal tyle, ilu badaczy zajmuje się tą dziedziną[100]. Nie opracowano jednak do tej pory jednego powszechnie akceptowanego pojęcia przywództwa, choć przytoczyć można pół tysiąca różnych definicji[101]. Może to wskazywać, że badania nad poszukiwaniem uniwersalnej i powszechnie akceptowanej ramy teoretycznej przywództwa, która w pełni oddawałaby złożoność tego pojęcia, nadal trwają.

Pierwsze definicje przywództwa w naukach o zarządzaniu **utożsamiały przywództwo z władzą**[102]. Prekursorem tego podejścia był Weber, który pisał, że „władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przeforsowana czyjaś wola nawet pomimo oporu, niezależnie od tego, czego ta szansa dotyczy"[103]. Ponadto wskazał on trzy rodzaje władzy prawomocnej: władzę tradycyjną, opartą na tradycji i obyczaju, władzę charyzmatyczną, wynikającą z wyjątkowych zdolności i umiejętności przywódczych, zwanych charyzmą, oraz władzę formalną, wynikającą z przepisów prawa[104].

---

[97] J. Heider, *The tao of leadership. Lao Tzu's "Tao Te Ching" Adapted for a New Age*, Green Dragon Publishing Group, USA 1985.

[98] S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 95.

[99] J.E Dinh, R.G. Lord, W.L. Gardner, J.D. Meuser, R.C. Liden, J. Hu, *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, „The Leadership Quarterly" 2014, 25(1), s. 36–62.

[100] Cyt. za: G.A. Bohoris, E.P. Vorria, *Leadership vs Management*…, s. 1 [dostęp: 8.09.2025].

[101] J.C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, Greenwood Publishing Group, 1991.

[102] Np. J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York 1978; K. Doktór, *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*, „Studia Socjologiczne" 1982, 1–2(84–85), s. 195–210.

[103] Cyt. za: R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 7.

[104] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002.

Przywództwo definiowane jest nawet jako szczególny rodzaj władzy, mający swoje źródło w dobrowolnym podporządkowaniu się zwierzchnikowi[105]. Zgodnie z tym założeniem należy przyjąć, że przywództwo to władza nad innymi. Tak rozumiana władza zakłada asymetryczność relacji polegającą na istotniejszej roli sprawującego władzę nad podległymi osobami, a także większą odpowiedzialność przywódcy za kontrolę nad zasobami, którymi przewodzi.

Kolejne podejście do definiowania przywództwa traktuje je w **kategoriach wywierania wpływu**. Przywództwo to, w tym rozumieniu, rodzaj społecznego oddziaływania na ludzi. To umiejętność wpływania na nich w taki sposób, by chcieli zmieniać swoje zachowania[106]. Co więcej, przywództwo obecnie postrzega się nie tylko jako jednostronny wpływ lidera na podwładnych, ale jako wzajemne wywieranie wpływu na siebie. Jest to relacja obustronnego oddziaływania pomiędzy co najmniej dwiema osobami[107], czyli wzajemne oddziaływanie ludzi na siebie. Przywództwo można zatem rozumieć jako relację łączącą lidera z jego zwolennikami, opartą na wspólnej wizji i na dążeniu do realizacji celów w sposób możliwie jak najbardziej spójny z rozwojem i aspiracjami samych zwolenników[108]. Pogląd ten znajduje odzwierciedlenie w rozważaniach jeszcze innych autorów, którzy stwierdzają, że lider to po prostu ktoś, kto ma naśladowców, przy czym zdobycie naśladowców wymaga umiejętności wywierania wpływu[109]. Jeśli nie ma podążających, nie ma również przewodzącego. Jak powiedział Maxwell: „Przywódca, za którym nikt nie podąża, jest tylko spacerowiczem"[110]. Przywódca postrzegany jest jako współtowarzysz swych podwładnych w podróży, wskazujący kierunek działania, który pozwala im dotrzeć do wyznaczonego celu. Przywództwo jest więc umiejętnością „prowadzenia za sobą" zwolenników[111]. Ostatnie badania w tym zakresie wskazują, że podwładni nie są jedynie biernymi odbiorcami poleceń i autorytetu przywódczego, a aktywnymi uczestnikami, którzy angażują się

[105] Cyt. za: R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Toruń 2006, s. 162.

[106] S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 19.

[107] W.A. Trzcińska, *Empiryczna weryfikacja ewolucyjnego modelu przywództwa Paula Herseya i Kennetha h. Blancharda*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2001, za: B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.

[108] T. Gigol, *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo,* Difin, Warszawa 2015, s. 23.

[109] J. Antonakis, D.V. Day, *Leadership: Past, present, and future* [w:] J. Antonakis, D.V. Day (red.), *The nature of leadership*, 3rd ed., Sage Publications, Inc., 2018, s. 5.

[110] J.C. Maxwell, *Być liderem. Czyli jak przewodzić innym*, Wydawnictwo Medium, 1983, s. 15.

[111] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od postaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 20.

w zachowania wpływające na ich liderów[112]. Co więcej, „przywództwo jest procesem dynamicznym i to, kto przewodzi, a kto podąża, może się szybko zmieniać, tak samo jak to, kto na kogo wpływa, a kto jest pod czyim wpływem"[113].

Inne ujęcie przywództwa kładzie główny nacisk na fakt, że stanowi ono **instrument osiągania celów** i w takim kontekście jest najczęściej definiowane. „Przywództwo to proces, w którym jednostka wpływa na grupę osób dla osiągnięcia wspólnego celu"[114]. Jest to proces indywidualnych i zbiorowych wysiłków na rzecz realizacji wspólnych celów[115] czy też współdziałania przy ich tworzeniu i realizowaniu[116]. Nieco szerzej przywództwo traktuje Koźmiński i opisuje je jako: „ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych jej członków, aby możliwe było osiąganie celów, jakie stawia sobie organizacja"[117].

W kolejnych próbach zdefiniowania przywództwa skoncentrowano się na **sposobach oddziaływania na jednostkę**, tak aby chciała ona realizować wyznaczone cele. Przywództwo w tym znaczeniu to osiąganie rezultatów za pomocą ludzi[118]. Jest to zatem sztuka motywowania ludzi do skutecznych działań, a jej istotą jest świadome wywieranie istotnego wpływu na grupę po to, by przybliżyć ją do celu, jakim jest trwałe zaspokojenie jej potrzeb[119]. Przywództwo to posiadanie wiedzy na temat zasobów potrzebnych do osiągnięcia celu oraz stosowanie odpowiednich metod nakłaniania zespołu do wspólnej pracy[120]. Sposoby oddziaływania na innych to przede wszystkim: zachęcanie i inspirowanie jednostek i zespołów do tego, by dawały z siebie wszystko, co najlepsze, umiejętne budowanie relacji z nimi, tworzenie wizji, budowanie strategii, dawanie przykładu oraz zachęcanie do współpracy czy też wspieranie pracowników w osiąganiu jak najwyższych wyników[121]. Polega na zachęcaniu i inspirowaniu do osiągania pożądanych rezultatów i dokonania wyboru, w jakich

---

[112] N. Clarke, N. Alshenaifi, T. Garavan, *The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in Saudi Arabia: The significance of loyalty*, „International Journal of Human Resource Management" 2022, 33(2), s. 239–268.

[113] O.C. Burak, K. Chintakananda, M.R. Bashshur, D.V. Day, *The study of followers in leadership research: A systematic and critical review*, „The Leadership Quarterly" 2023, 34(1), 101674.

[114] P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, SAGE Publications, 2021, s. 3.

[115] G. Yukl, *Leadership in organizations*, 8th ed., Pearson, Boston 2013.

[116] R. Rutka, *Kierowanie* [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2021, s. 114.

[117] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Poradnik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[118] M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 226.

[119] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 392.

[120] S. Payne, *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 149–150.

[121] K. Blanchard, P. Hodges, *The Servant Leader. Transforming Your Heart, Head, Hands & Habits*, Countryman, Nashville, Tennessee 2003.

dziedzinach przywódca i jego ludzie są najskuteczniejsi[122]. Przywództwo to sztuka wywoływania w ludziach chęci podejmowania działań zmierzających do urzeczywistnienia wspólnej wizji. Celem i wartością przywództwa jest inspirowanie naśladowców do dobrowolnego i wspólnego zaangażowania się w realizację celu[123]. Przywództwo to umiejętność jasnego wyznaczania celów i kierunków działania poprzez komunikowanie wspólnej wizji w inspirujący sposób (odwołując się do wartości), budowanie relacji opartych na zaufaniu, motywowanie do osiągania coraz lepszych rezultatów oraz nagradzanie za osiągnięcia[124]. Zadaniem przywódcy jest zatem kreowanie sprzyjających warunków, pozwalających pracownikom realizować cele i osiągać sukcesy.

Przywództwo jest również **związane z wartościami**[125]. Wartości są nieodłącznym elementem życia każdego człowieka, dostarczającym motywów i celów podejmowanych przez niego działań. Indywidualne wartości są odzwierciedleniem priorytetów reprezentowanych przez jednostki[126]. Liczne badania wskazują, że wartości osobiste przewidują zachowanie lidera[127]. Wśród cech lidera opartych na wartościach wymienia się: autorefleksję, postrzeganie sytuacji z różnych perspektyw, pewność siebie i pokorę[128]. Odwoływanie się do wartości członków organizacji w postaci wizji i działań służących jej realizacji jest ważnym elementem przywództwa[129]. Wypracowanie wspólnych wartości rozumianych jako zaangażowanie pracowników w proces ich kreowania ukierunkowuje podejmowane w organizacji działania. Połączenie wizji i działań przywódcy ze wspólnymi wartościami organizacji prowadzi do stworzenia jej unikalnej tożsamości. Przywództwo wymaga zatem zwiększania swojej świadomości i określenia własnych wartości, którymi lider powinien kierować się w działaniu[130]. Szczególne znaczenie mają wartości etyczne i moralne. I choć zestawienie etyki i moralności ze światem biznesu może wydawać się nieoczywiste, to coraz częściej podkreśla się etyczną

[122] B. Tracy, F. Scheelen, *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 198.

[123] B.L. Bass, *What is Leadership* [w:] M.R. Kibbe, H. Chen (red.), *Leadership in Surgery*, 2nd ed., Springer, Cham 2019, s. 1.

[124] M. Krzyżanowska-Celmer, *Kulturowe uwarunkowania kompetencji przywódczych ekspatriantów na przykładzie Chińskiej Republiki Ludowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2023, s. 249.

[125] B.R. Kuc, *Od zarządzania…*, s. 377.

[126] M. Higgs, S. Lichtenstein, *Is there a relationship between emotional intelligence and individual values? An exploratory study*, „Journal of General Management" 2011, 37(1), s. 65–79.

[127] Np. Y. Xing, *A Daoism reflection on sea-like leadership and enlightened thinking*, „Management and Organization Review" 2016, 12(4), s. 807–881; K.S. Groves, M.A. LaRocca, *An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics" 2011, 103(4), s. 511–528.

[128] H.M. Kraemer Jr., *From values to action: The four principles of values-based leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.

[129] G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 129.

[130] S. Lachowski, *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.

i moralną perspektywę przywództwa. Część autorów już jakiś czas temu zwróciła uwagę na elementy przywództwa związane z moralnością[131], etyką[132] i duchowością[133], które zostały uznane za siłę sprawczą przywództwa. Etyka i moralność przestały być tylko domeną nauk filozoficznych czy psychologicznych, a coraz częściej podejmowane są w naukach o zarządzaniu i jakości.

O ile przytoczenie wszystkich istniejących definicji przywództwa jest niemożliwe ze względu na ich mnogość i różnorodność, to podejmując próbę konceptualizacji rozpatrywanego pojęcia, można wskazać na pewne kluczowe aspekty przywództwa. Klasyczne definicje wskazują, że przywództwo jest procesem biorącym pod uwagę wpływy, występującym w zespołach i uwzględniającym wspólne cele[134]; jest związane z innymi ludźmi, oznacza nierówny podział władzy, jest umiejętnością korzystania z rozmaitych postaci władzy i opierania się na wartościach, szczególnie moralnych, w praktyce organizacyjnej[135]. Stodgill wskazuje na dwa aspekty przywództwa – jest procesem powodowania, aby podwładni czuli powinność robienia tego, co muszą robić dla osiągnięcia celów, a także zbiorem cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących czynnościowo rozumiane przywództwo z powodzeniem[136]. Michalak przywództwo traktuje jako cechę, umiejętność, relację i proces społeczny[137]. Wyodrębnienie specyficznego zbioru cech osobowych świadczy o skutecznym przywództwie i oddziaływaniu przywódcy na innych. Pożądane umiejętności to przede wszystkim zdolność zjednywania sobie ludzi, angażowania innych w proces realizacji celów i przewodzenia innymi. Relacyjny charakter wynika z wpływu wywieranego na zwolenników, którzy podążają za liderem. Proces społeczny rozumiany jest natomiast jako wpływ na jednostkę lub grupę dla realizacji wspólnie uzgodnionych celów.

Podsumowując powyższe rozważania, autorka niniejszej pracy podkreśla następujące kluczowe aspekty przywództwa:

- Przywództwo jest procesem ciągłym.
- Przywództwo związane jest z intencjonalnym i wzajemnym oddziaływaniem na siebie, co oznacza, że przywódca wpływa na swoich zwolenników, ale jednocześnie oni także mogą wpływać na przywódcę w określonym celu.
- Do zaistnienia przywództwa potrzebne są inne osoby, co oznacza, że nie można rozpatrywać przywództwa, jeśli nie ma grupy naśladowców czy zwolenników.
- Przywództwo opiera się na wartościach, które powinny być wspólne dla przywódcy i jego zwolenników.
- Przywództwo rozpatrywane jest w kategoriach skuteczności.

---

[131] Zob. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert, *Kierowanie…*, s. 453–454.

[132] Zob. J.C. Maxwell, *Etyka*, Warszawa 2010.

[133] Zob. L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[134] P.G. Northouse, *Leadership…*, s. 5.

[135] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert, *Kierowanie…*, s. 453–454.

[136] Zob. R.M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, 1974.

[137] M.J. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010, s. 7–9.

Dokonując syntezy powyższych aspektów, można wskazać, że przywództwo jest ciągłym procesem wzajemnego oddziaływania między liderem a jego podwładnymi, który opiera się na wspólnych wartościach i rozpatrywany jest w kategoriach skuteczności rozumianej jako stopień realizacji celów, w tym związanych z osiąganymi wynikami organizacyjnymi oraz wpływem na postawy i zachowania pracowników.

Biorąc pod uwagę opisane powyżej kwestie, należy wskazać, ze tematyka przywództwa rozwijana jest z perspektyw: historycznej (analiza zdarzeń i przywódców), literackiej (postacie i ich postawy), psychologicznej (osobowość przywódcy), politycznej (władza), filozoficznej (natura egzystencjonalna), socjologicznej (wpływ na społeczeństwo, grupę), teologicznej (zasady i wartości religijne przywódców), antropologicznej (kultura a przywództwo) i, wreszcie, zarządczej (strategie wpływania na pracowników w organizacji dla realizacji jej celów)[138]. Podlega również ciągłym przemianom wraz z rozwojem nauk o organizacji i zarządzaniu oraz innych pokrewnych dziedzin i dyscyplin naukowych[139]. Wywoływać to może pewne dylematy koncepcyjne w zakresie definiowania przywództwa. Liczne i zróżnicowane podejścia powodują złożoność konceptualną przywództwa, co sprzyja różnorodnym interpretacjom praktycznym i komplikuje zastosowanie tego pojęcia w kontekście organizacyjnym. Definicje przywództwa charakteryzuje również wielowymiarowość, czyli jednoczesne rozpatrywanie aspektów poznawczych, behawioralnych i społecznych. Koncentracja raz na atrybutach władcy, a innym razem na procesach wpływu, relacjach czy wynikach organizacyjnych z jednej strony umożliwia uchwycenie złożonej i wielowymiarowej natury przywództwa, z drugiej jednak może prowadzić do rozproszenia i niespójności w zakresie terminologii, a co za tym idzie – trudności w praktycznej implikacji. Szerokie spektrum kontekstów powodować może powstawanie zróżnicowanych ram teoretycznych, które, choć wzbogacają rozumienie zjawiska, jednocześnie utrudniają budowę uniwersalnych teorii wyjaśniających. Dążenie do konwergencji przywództwa wydaje się zatem trudnym zadaniem, jeśli weźmie się pod uwagę jego złożoną i wielowymiarową naturę.

1.2. Fenomen przywództwa w wiodących nurtach badawczych

Próby wyjaśnienia fenomenu przywództwa są zgodne z założeniami głównych nurtów badawczych istniejących w literaturze. Podejścia te, według różnych autorów, zestawiono w tabeli 1. Warto zauważyć, że pomimo dużej ich zgodności występują tu też pewne nieścisłości. Badania nad przywództwem rozpoczęły się wraz z powstaniem teorii wielkiego człowieka (ang. *great man theory*) i teorii cech (ang. *trait theory*), które traktowane są przez większość badaczy jako dwie teorie w ramach jednego nurtu,

[138] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa…*, s. 8.

[139] Zob. R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach…*

zwanego erą osobowości czy erą cech, a przez niektórych jako dwie odrębne teorie. Kolejne podejście badawcze to era wpływu (ang. *influence era*), które pojawia się w części, ale nie we wszystkich przytoczonych klasyfikacjach przywództwa. Następnie wskazano: teorie behawioralne (ang. *behavioral theories*), sytuacyjne (ang. *situational theories*) i uwarunkowań (ang. *contingency theories*), które najczęściej wymieniane są jako odrębne ery, natomiast przez Aksela zostały częściowo zintegrowane w ramach tzw. tradycyjnych teorii przywództwa[140].

Pierwszą teorią w klasyfikacji, stanowiącą punkt wyjścia do refleksji nad naturą przywództwa, była **teoria wielkiego człowieka**. Poszukiwania doskonałego przywódcy rozpoczęto od analizy wielkich bohaterów, takich jak Mahomet (bohater-prorok), Marcin Luter (bohater-reformator), Dante i Szekspir (bohater-poeta) czy Napoleon (bohater-król), twierdząc, że „historia jest niczym innym jak tylko biografią wielkiego człowieka"[141]. Teoria ta sugeruje, że istnieje niepowtarzalny zestaw cech, które odróżniają wielkich ludzi od zwykłych i czynią z nich naturalnych przywódców[142]. Znaczenie mają wrodzone zdolności przywódców, takie jak charyzma, wyjątkowa odwaga, mądrość czy inteligencja. Zgodnie z założeniami tego nurtu nie każdy może być liderem – wielkim przywódcą trzeba się urodzić, nie można się tego nauczyć. Przewodzenie traktowane było jako dar od Boga dla człowieka[143]. Takie ujęcie przywództwa prowadziło do postrzegania wybitnych liderów jako postaci heroicznych, niemal mitycznych. Przywódcy to „prorocy, kapłani, wodzowie i królowie, którzy byli symbolami, przedstawicielami i wzorami dla swojego ludu"[144]. Teoria ta została spopularyzowana przez filozofa Carlyle'a,[145] według którego wielcy liderzy to ludzie obdarzeni boską inspiracją i wrodzonymi talentami, a ich czyny stanowią siłę napędową postępu. Twórca teorii metaforycznie porównywał wielkich mężów stanu do świetlnych fontann, umożliwiających oświecenie wszystkich i wszystkiego dzięki niemalże niebiańskiej mądrości i niesamowitym zdolnościom w czynie lub słowie[146]. W charakterystykach wielkich przywódców można dostrzec wspólne cechy – wizję, boskość i inspirację.

[140] Zob. I. Aksel, *Liderlik Teorileri* [w:] C. Serinkan (red.), *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2008, s. 33–61.

[141] T. Carlyle, *Great…*, s. 1.

[142] Zob. C. Harrison, *Leadership Theory and Research*: *A Critical Approach to New and Existing Paradigms*, Palgrave Macmillan, Cham 2018.

[143] B. Spector, *Carlyle, Freud, and the Great Man Theory More Fully Considered*, „Leadership" 2016, 12, s. 250–260.

[144] B.M. Bass, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Free Press, New York 1990, s. 3.

[145] Zob. T. Carlyle, *On Heros, Hero-Workship, and Heroic in History*, James Fraser, London 1841.

[146] A. Kałubanowska, *Koncepcja wielkiego człowieka – wybrane zagadnienia*, „Poliarchia" 2021, 3(5), s. 133–149.

TABELA 1.1. Ewolucja wiodących podejść do przywództwa

Seters i Field (1990)	King (1990)	Aksel (2008)	Antonakis i Day (2018)	Clark i Harisson (2018)
1. Era osobowości: • wielkiego człowieka • cech charakteru 2. Era wpływu: • źródła władzy 3. Era koncentracji na zachowaniach przywódczych 4. Era sytuacyjna 5. Era uwarunkowań 6. Era transakcyjna 7. Era antyprzywództwa 8. Era budowania silnej kultury organizacyjnej 9. Era transformacyjna	1. Era osobowości: • teoria wielkiego człowieka • teoria cech 2. Era wpływu 3. Era behawioralna: • modele Ohio i Michigan 4. Era sytuacyjna: • teoria X i Y • model siatki przywództwa 5. Era uwarunkowań: • teoria uwarunkowań • teoria ścieżki do celu • teoria normatywna 6. Era transakcyjna 7. Era antyprzywództwa 8. Era kultury 9. Era transformacyjna 10. Era integracyjna	1. Teoria wielkiego człowieka (przed 1950) 2. Tradycyjne teorie przywództwa: • podejście cech (1910–1940) • podejście behawioralne (1940–1960) • podejście uwarunkowań (1960–1980) 3. Teorie nowego przywództwa (od 1980 do dziś): • przywództwo autentyczne • przywództwo transformacyjne • przywództwo duchowe • przywództwo charyzmatyczne • przywództwo etyczne • przywództwo służebne • przywództwo przedsiębiorcze	1. Teoria cech (1890–1950; następnie od 1980) 2. Teoria behawioralna (1930–1970) 3. Teoria uwarunkowań (1950–2000) 4. Teoria sytuacyjna (od 1950) 5. Era sceptycyzmu do przywództwa (1960–1980) 6. Era relacyjna (od 1960) 7. Era nowego przywództwa (od 1960): • przywództwo transformacyjne • przywództwo charyzmatyczne • przywództwo wizjonerskie 8. Szkoła przywództwa przetwarzania informacji (od 1970) 9. Perspektywa biologiczna/ewolucyjna (od 2000)	1. Era cech: • teoria wielkiego człowieka • teoria cech 2. Era wpływu 3. Era behawioralna: • modele Ohio i Michigan 4. Era sytuacyjna i uwarunkowań 5. Era transakcyjna: • przywództwo transakcyjne 6. Era transformacyjna: • przywództwo transformacyjne • przywództwo charyzmatyczne 7. Era kultury 8. Era antyprzywództwa 9. Era postheroiczna: • przywództwo etyczne • przywództwo autentyczne • przywództwo dystrybucyjne • przywództwo służebne 10. Era umiejętności: • model przywództwa oparty na umiejętnościach 11. Era przedsiębiorczości: • przywództwo przedsiębiorcze

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie literatury: van Seters, R.H.G. Field, *The Evolution of Leadership Theory*, „Journal of Organizational Change Management" 1990, 3, s. 29–45, za: R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008; A.S. King, *Evolution of leadership theory*, „Vikalpa" 1990, 15(2), s. 43–54; J. Antonakis, D.V. Day, *Leadership…*; C. Clark, C. Harrison, *Leadership… the complexities and state of the field*, „European Business Review" 2018, 30(5), s. 514-528.

Kolejnym podejściem podejmującym próbę wyjaśnienia fenomenu przywództwa była rozwijana od początku XX wieku **teoria cech**. Była to pierwsza usystematyzowana koncepcja, pierwotnie bazująca na koncepcji „wybitnej jednostki", a następnie ukierunkowana na wyjaśnianie czynników determinujących wybitnego lidera[147], które odróżniają skutecznych liderów od ich naśladowców. Do głównych opracowań w tym zakresie należy zaliczyć pracę Stogdilla, w której autor wskazał, że odpowiedzialność, wytrwałość, inteligencja i pewność siebie są istotnymi cechami przywódcy, jednocześnie uznając, że cechy te jedynie zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu danej osoby jako lidera[148]. Badania Golemana nad inteligencją emocjonalną również wpisują się w ten dyskurs, wskazując na ogromne znaczenie inteligencji emocjonalnej w przypadku lidera[149]. Kolejne badania w tym zakresie podkreślały znaczenie takich cech, jak inicjatywa i wytrwałość, stabilność emocjonalna, pewność siebie i odporność na stres czy też zaufanie, uczciwość i spójność moralna[150], integralność wewnętrzna, twardość, uczciwość, sprawiedliwość i obiektywizm w traktowaniu innych; zaangażowanie emocjonalne, pokora, wiara w siebie[151], uczciwość[152], prawość[153], skromność[154], życzliwość i dobroć[155], ofiarny sposób myślenia[156], umiejętność roztaczania wizji[157]; integralność, sprawiedliwość, obiektywizm, serdeczność, pokora, słuchanie ludzi, wiara w siebie[158].

Analizie poddawano nie tylko cechy osobowościowe, ale również atrybuty zewnętrzne. Badania w tym zakresie wskazały na przykład, że kompetencje wyższych mężczyzn są lepiej oceniane i dają im większe szanse na awans[159]. Inne badania wskazują, że mężczyźni-menedżerowie posiadający szersze twarze (budzące zaufanie)

---

147 R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo…*

148 R.M. Stogdill, *Personal Factors…*

149 Zob. D. Goleman, *What makes a leader?*, „Harvard Business Review" 1998, 76(6), s. 93–102.

150 J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 2017.

151 J. Adair, *Być liderem*, Petit, Warszawa 1999, s. 12, za: M.W. Kopertyńska, *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" 2015, 3695, s. 253–261.

152 S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership: Do traits matter?*, „Academy of Management Executive" 1991, 5, s. 48–60.

153 P.G. Northouse, *Leadership…*; S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership…*

154 E.G. Flemming, *A factor analysis of the personality of high school leaders*, „Journal of Applied Psychology" 1935, 19(5), s. 596–605.

155 L.M. Terman, *A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership*, „The Pedagogical Seminary" 1904, 11, s. 413–451.

156 R.M. Stogdill, *Personal factors…*

157 C. Harrison, *Leadership theory…*

158 J. Adair, *Być liderem…*

159 Zob. M.R.W. Hamstra, *'Big' men: Male leaders' height positively relates to followers' perception of charisma*, „Personality and Individual Differences" 2014, 56, s. 190–192.

są częściej wybierani na stanowiska kierownicze i osiągają lepsze wyniki finansowe[160]. Większość badań w tym zakresie nie dawała jednak jednoznacznych odpowiedzi na pytanie o to, jakie cechy fizyczne mogą determinować sukces przywódcy.

Przywództwo w tym nurcie rozpatrywane było w kontekście posiadania specyficznych zdolności, które czynią zwykłych ludzi wybitnymi liderami. Prowadziło to do błędnego przekonania o istnieniu uniwersalnego modelu przywództwa, rozumianego jako zestaw cech, które automatycznie czynią jednostkę liderem. W przeciwieństwie do teorii wielkiego człowieka nie zakładała ona wyjątkowości lidera, lecz wskazywała konkretne cechy przyczyniające się do jego skuteczności. Krytyka tego podejścia dotyczyła przede wszystkim wyników licznych badań, które wskazywały na coraz to nowsze charakterystyki przywódców, rozszerzając tym samym listę cech, które powinien posiadać dobry lider. Wątpliwości budziły również: brak uniwersalności teorii – cechy lidera skuteczne w jednym środowisku mogą być zupełnie nieprzydatne w innych warunkach[161], brak uwzględnienia kontekstu – skuteczność lidera zależy od dopasowania jego cech do określonej sytuacji[162], czy niedostateczne uwzględnienie kompetencji – cechy czy zdolności lidera, zazwyczaj wrodzone, nie są tożsame z kompetencjami i umiejętnościami[163], które są raczej nabywane w trakcie zdobywania doświadczenia i uczenia się.

Kolejne badania dotyczące poszukiwania skutecznego przywództwa skupiały się na analizie zachowań i postaw liderów, sprzyjających jego efektywności. Zaowocowało to **erą behawioralną**. Polemika w tym zakresie nabrała impetu dopiero po opublikowaniu artykułu Katza[164], w którym zepchnięto na drugi plan zespół cech, zastępując go pewnym zbiorem umiejętności, które można doskonalić. Podejścia do przywództwa w ramach teorii behawioralnej bazują na stylach przywódczych odwołujących się do konkretnych zachowań liderów. Podstawy do rozpoczęcia studiów w zakresie teorii behawioralnej stworzyły natomiast przeprowadzone w latach 40. XX wieku badania na Uniwersytetach w Ohio i Michigan. Powstałe w tym okresie modele opierały się na analizie wielokontekstowych interakcji zachodzących między przywódcą a jego zwolennikami. Dokonując analizy tych modeli, należy zauważyć, że uznawały one troskę o ludzi za jeden z wymiarów skutecznych zachowań przywódczych. Zachowania „uważające" (z ang. *consideration*) w modelu Ohio oznaczają, że lider, przejawiając zachowania wspierające, troszczy się o swoich pracowników oraz dąży do kształtowania sprzyjającej i przyjaznej atmosfery. Zachowania zorientowane na pracowników (z ang. *employee oriented*) w modelu Michigan również odpowiadają trosce

[160] Zob. E.M. Wong, M.E. Ormiston, M.P. Haselhuhn, *A Face Only an Investor Could Love: CEOs' Facial Structure Predicts Their Firms' Financial Performance*, „Psychological Science" 2011, 22(12), s. 1478–1483.

[161] S.J. Zaccaro, *Trait-based perspectives of leadership*, „American Psychologist" 2007, 62(1), s. 6–16.

[162] P.G. Northouse, *Leadership…*

[163] M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs, E.A. Fleishman, *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, „The Leadership Quarterly" 2000, 11(1), s. 11–35.

[164] Zob. R.L. Katz, *Skills of an effective administrator*, „Harvard Business Review" 1955, 33, s. 33–42.

o pracowników – lider skupia się na relacjach, rozwoju jednostek i zespołu, wspieraniu motywacji wewnętrznej i satysfakcji z pracy. Orientacja na ludzi (z ang. *concern for people*) w siatce przywództwa Blake'a i Mouton również przejawia się w wysokim natężeniu orientacji na ludzi – lider interesuje się potrzebami podwładnych, wspiera ich rozwój i dba o dobre relacje w zespole. Wyniki badań pokazały, że liderzy, którzy równoważą orientację na zadania i troskę o ludzi, zwykle osiągają najlepsze rezultaty – zarówno w obszarze efektywności, jak i satysfakcji pracowników. Zachowanie lidera ukierunkowane na troskę o współpracowników zaspokaja ich podstawowe potrzeby[165], a także stymuluje do osiągania celów organizacji, sprzyja zaangażowaniu i rozwija więzi międzyludzkie oparte na zaufaniu i szacunku.

Pomimo licznych badań w tym zakresie nadal nie udało się określić idealnego stylu przewodzenia. Sprzeczność ustaleń dotyczących behawioralnych stylów przywództwa spowodowała pewnego rodzaju kryzys w badaniach z tego zakresu, jednak w miarę ich postępu wysunięto wniosek, że powodzenie określonego stylu zachowania lidera musi zależeć od sytuacji. W rezultacie behawioralne teorie przywództwa straciły swą popularność na rzecz modeli sytuacyjnych.

Teoria sytuacyjna przywództwa została opracowana przede wszystkim przez Herseya i Blancharda w latach 60. i 70. XX wieku[166]. Jej głównym założeniem jest to, że efektywność przywództwa jest maksymalizowana, gdy lider jest w stanie poprawnie kształtować swe zachowania w zależności od charakteru pojawiającej się sytuacji. Sytuacja traktowana jest jako nieprzewidywalna zmienna przywództwa, która wyznacza granice relacji między pracownikami a liderami[167]. Podstawą tej teorii jest identyfikacja najważniejszych czynników sytuacyjnych i sposobów ich wzajemnego oddziaływania, co determinuje właściwe zachowanie przywódcze[168]. W tym podejściu podkreśla się konieczność zwrócenia uwagi lidera na potrzeby pracowników i dostosowania się do ich oczekiwań. Skuteczny lider musi zatem posługiwać się zestawem różnych stylów przywódczych – od dyrektywnego (zadaniowego) do wspierającego (relacyjnego), dostosowując różne style do różnych okoliczności[169]. Zachowania wspierające tworzą klimat, w którym pracownicy odczuwają przyjemność z pracy i relacji interpersonalnych[170]. W ramach różnych teorii w tym zakresie podkreśla się przede wszystkim jakość relacji przywódcy z podwładnymi, które oparte są na zaufaniu i szacunku (teoria LMX) i generują bardziej pozytywne wyniki lidera niż relacje o niższej

[165] R. Egan, D. Zigarmi, A. Richardson, *Leadership behavior: A partial test of the employee work passion model*, „Human Resource Development Quarterly" 2019, 30(3), s. 311–341.

[166] P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Upper Saddle River 1969.

[167] R.N. Lussier, C.F. Achua, *Leadership-Theory, Application,* & *Skill Development*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2006.

[168] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 502.

[169] D. Goleman, *Przywództwo, które przynosi efekty* [w:] *Harvard Business Review: Atrybuty przywódcy*, Helion, Gliwice 2006.

[170] R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku…*, s. 196.

jakości[171], tworzenie pozytywnej atmosfery, w której podwładni ufają, czują sympatię i są w dobrych stosunkach z liderem (styl zorientowany relacyjnie według teorii uwarunkowań Fiedlera), oraz tworzenie jasnej ścieżki do osiągnięcia wyznaczonego celu poprzez dopasowanie stylu przewodzenia do potrzeb motywacyjnych podwładnych (teoria ścieżki do celu). Ponadto teoria ścieżki do celu wskazuje na silną potrzebę przynależności pracowników, którzy preferują przywództwo wspierające, polegające na przyjaznym i otwartym zachowaniu lidera. Podejście to zakłada, że przywódca, który dba o dobre relacje interpersonalne i wykazuje autentyczną troskę o podwładnych, jest w stanie motywować pracowników do realizacji celu (wizji), wzmacniać poczucie przynależności i kreować pozytywną atmosferę pracy.

Podejście sytuacyjne jest zupełnie przeciwstawne perspektywie uniwersalnej, charakterystycznej dla szkół klasycznej i behawioralnej[172]. Opiera się na założeniach relatywizmu i pragmatyzmu w zarządzaniu organizacją, podkreślając złożoność i zależność problemów organizacji. Pragmatyzm wyraża się w założeniu, że działania organizacji dostosowuje się do jej czasu, celów, wartości i bieżącej sytuacji, a relatywizm przejawia się w stwierdzeniu, że nie ma uniwersalnie właściwych wzorców działania i postępowania organizacji, a ocena jest możliwa tylko w kontekście konkretnej sytuacji[173]. Teorie sytuacyjne zaczynają jednak tracić na znaczeniu. Szacuje się, że tylko 1% artykułów koncentrowało się w ostatnim czasie na teoriach sytuacyjnych[174]. Uważa się natomiast, że teorie te doprowadziły do rozwoju szerszych, kontekstowych podejść do przywództwa.

Całość powyższych refleksji o przywództwie można podsumować słowami Michalak, że skuteczność przywództwa zależy od wielu zmiennych, takich jak cechy charakteru przywódcy, wartości uznane przez przywódcę, jego doświadczenie, potrzeby, postawy i zachowania oraz osobowość, oczekiwania i zachowania podwładnych, a także charakterystyka pracy, w tym wymogi, zadania czy kultura organizacyjna[175]. Wpływ przywództwa może się zatem różnić w zależności od kontekstu, sytuacji i kultury[176].

Warto wspomnieć o erze sceptycyzmu do przywództwa czy nawet **antyprzywództwa**. W tym okresie badania dotyczące przywództwa stały się przedmiotem krytyki wynikającej z braku konsensusu w zakresie definicji i podstawowych elementów

---

[171] M.in. R Ilies, J.D. Nahrgang, F.P. Morgeson, *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2007, 92(1), s. 269–277.

[172] M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania: podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 129–130.

[173] T. Kopczyński, *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, 421, s. 257.

[174] R. Gardner, *Motivation and Second Language Acquisition: The Socio-Educational Model*, Peter Lang Publishing, New York 2010.

[175] M.J. Michalak, *Przywództwo…*, s. 5.

[176] T. Mathende, M. Yousefi, *Transformational leadership role and means efficacy on work performance under volatile uncertain complex and ambiguous environment*, „Open Journal of Leadership" 2021, 10, s. 277–299.

przywództwa, niejednoznacznych ustaleń empirycznych oraz postrzeganej nieskuteczności paradygmatów[177]. W wątpliwość podano również istniejące badania empiryczne, które według niektórych niesłusznie zakładały związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy postacią przywódcy a jego wpływem na pracowników i organizację[178]. Był to okres około 20 lat, w którym podważano sens prowadzenia badań w zakresie przywództwa i wskazywano na możliwość stosowania substytutów przywództwa[179]. W pewnych warunkach strategia i struktura organizacyjna, kultura czy procesy mogą pełnić funkcję substytutów, zmieniając dynamikę i wpływ przywództwa. Wprawdzie po tym okresie nastąpił kolejny rozwój teorii przywódczych, jednak zarówno zagadnienia związane z badaniami nad przywództwem, jak i sama zasadność ich prowadzenia pojawiają się nadal od czasu do czasu jako przedmiot analiz i dyskusji.

O ile zauważyć można dość dużą spójność w nomenklaturze i czasie powstania wyżej wymienionych tradycyjnych teorii, to po tym okresie następują już istotne rozbieżności. Chociaż większość klasyfikacji wymienia koncepcje, takie jak przywództwo służebne, charyzmatyczne, transformacyjne, autentyczne, etyczne czy duchowe, to wydaje się, że brakuje jednego, powszechnie akceptowanego paradygmatu dla tych aktualnie rozwijających się koncepcji przywódczych. Pojawiają się takie pojęcia, jak teorie nowego przywództwa czy era postheroiczna. Część autorów wyodrębnia erę transformacyjną – w odróżnieniu od koncepcji przywództwa transformacyjnego. Pojawią się też zupełnie nowe podejścia, określane jako era kultury, era umiejętności czy też era przedsiębiorczości. Interesujący jest fakt, że King w 1990 r. wyodrębnił erę integracyjną[180], która z kolei nie pojawia się już w bardziej aktualnych klasyfikacjach.

Jak można zauważyć, badania nad przywództwem ewoluowały od poszukiwania wyjątkowych cech przywódcy, poprzez poszukiwanie idealnego stylu przewodzenia, do refleksji na temat natury przywództwa. Do namysłu nad istotą przywództwa zachęca Koźmiński, dokonując refleksji nad literaturą z tego zakresu i określając ją jako „zbyt instrumentalną" i „odbierającą przywództwu element metafizyczny"[181], co stanowi ciekawy poznawczo wątek do dalszych rozważań. Autor określa współczesnych menedżerów jako „fachowców bez ducha", stwierdzając, że umiera idea tego zawodu jako „powołania"[182]. Już jakiś czas temu zwrócono uwagę na potrzebę wyjścia poza tradycyjne rozumienie przywództwa w kategoriach efektywności i wywierania wpływu w kierunku większego znaczenia wartości etycznych i moralnych, a także duchowych. Lachowski wskazuje na potrzebę nowego przywództwa, opartego na etyce

[177] Zob. A.S. King, *Evolution… of leadership theory*, „Vikalpa" 1990, 15(2), s. 43–54; G.R. Salancik, J. Pfeffer, *Who gets power – and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power*, „Organizational Dynamics" 1977, 5(3), s. 2–21.

[178] J. Antonakis, *Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits* [w:] A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien (red.), *The SAGE handbook of leadership*, Sage, Los Angeles 2011, s. 269–285; G.R. Salancik, J. Pfeffer, *Who gets power…*

[179] D.A. van Seters, R.H.G. Field, *The Evolution…*, s. 19–22.

[180] Zob. A.S. King, *Evolution…*

[181] A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo…*, s. 16.

[182] Ibidem.

i moralności, reprezentowanego przez liderów, którzy w sposób otwarty odwołują się do powszechnie akceptowanych wartości[183]. Dobre przywództwo to nie tylko efektywność i pragmatyzm w realizacji celów biznesowych, ale również moralna odpowiedzialność za podejmowane decyzje i działania. Karakas, podejmując próbę opracowania integralnej ramy dla przywództwa, zauważa wiele zmian paradygmatu w teorii i praktyce zarządzania, które nastąpiły w ostatnich dwóch dekadach[184]. Jest to przede wszystkim przejście od dowodzenia i kontroli opartych na strachu do zaufania i upodmiotowienia, od egocentryzmu do wzajemnych powiązań, od interesu własnego do służby na rzecz innych, od materializmu do orientacji duchowej, wyższej jakości życia i odpowiedzialności społecznej[185]. Pojawia się nawet pojęcie paradygmatu duchowego[186], który polega na zauważaniu przez organizacje „wymiaru duchowego", uosabiającego poszukiwanie przez pracowników prostoty, znaczenia, możliwości wyrażania siebie i wzajemnych powiązań z „czymś wyższym"[187]. Coraz więcej badań wskazuje, że korzenie skutecznego przywództwa leżą w duchowym wymiarze każdego lidera[188].

Kolejna, **postheroiczna era** przywództwa pojawiła się jako reakcja na wydarzenia, które rzuciły wyzwanie „bohaterskiej" postaci przywództwa[189] i zapoczątkowały zapotrzebowanie na bardziej uczciwe i przejrzyste praktyki przywódcze w związku z licznie pojawiającymi się skandalami natury etycznej. Przywództwo etyczne wydaje się tu być dominującym podejściem. Okres postheroiczny jednak ewoluował i objął również przywództwo autentyczne, służebne czy dystrybucyjne. Zgodnie z klasyfikacją Aksela teorie nowego przywództwa uwzględniają te style, a także inne, takie jak przywództwo charyzmatyczne, wizjonerskie, transformacyjne czy duchowe. Bombała również dokonuje rozróżnienia między „starym" i „nowym" przywództwem, wskazując, że nowe podejście w przeciwieństwie do starego opiera się na takich aspektach, jak charyzma, wizja, transformacja, zaangażowanie oraz orientacja na przyszłość[190].

Przeprowadzona przez autorkę pracy analiza bibliometryczna 12 235 publikacji z bazy Web of Science z zakresu przywództwa, obejmująca lata 1923–2019, wskazała na słabnące zainteresowanie „twardymi" aspektami przywództwa na rzecz „miękkich",

[183] S. Lachowski, *Od wartości do działania…*

[184] Zob. F. Karakas, *Exploring value compasses…*

[185] Ibidem.

[186] Zob. D.P. Ashmos, D. Duchon, *Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure*, „Journal of Management Inquiry" 2000, 9(2), s. 134–145.

[187] J. Marques, S. Dhiman, R. King, Richard, *Spirituality in the Workplace: What it is, Why it Matters, How to Make it Work for You*, Alumni Books 33, 2007.

[188] Np. P. Selver, *Spiritual Values…*; L. Reave, *Spiritual values…*; L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[189] B. Alimo-Metcalfe, *A Critical Review of Leadership Theory* [w:] H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore (red.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, Wiley-Blackwell, 2013, s. 25.

[190] B. Bombała, *Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym" 2010, 13(1), s. 124.

które najprawdopodobniej będą dalej rozwijane[191]. Zauważalna jest również zmiana pozycji lidera z miejsca centralnego na nieco bardziej „poboczne" (tj. rola służebna). Lider pełni funkcję sługi wspierającego swoich pracowników. Realizacja takiej roli wymaga bycia „wielkim człowiekiem", jednak zmienia się jej kontekst – akcent przesuwa się z wyjątkowości przywódcy na dawanie wsparcia i inspirowanie współtowarzyszy oraz budowanie pozytywnych relacji. To nie nadprzyrodzone cechy, z którymi dana osoba się rodzi, decydują o byciu doskonałym przywódcą, a podejście do naśladowców – cechujące się prawdziwym człowieczeństwem, wyrażanym poprzez takie atrybuty, jak wiara, nadzieja, miłość czy pomoc bliźnim. To one świadczą o godności, wrażliwości, szlachetności i wielkości człowieka.

Podsumowując powyższe rozważania, należy wskazać na wieloaspektowość i pluralizm perspektyw w badaniach nad poszukiwaniem doskonałego przywództwa. O wartości debaty w tym temacie może świadczyć ciągle istniejąca potrzeba kreowania nowych podejść teoretycznych dotyczących przywództwa, dostosowanych do zmieniających się wyzwań w tym zakresie. Istniejące koncepcje stylów przewodzenia, oparte na nieco ograniczonej perspektywie, są dobrze ugruntowane w literaturze i stały się klasycznymi teoriami przywództwa. Wydaje się jednak, że nie do końca odpowiadają one aktualnym oczekiwaniom organizacyjnym i społecznym. Zdaniem autorki wskazują również na potrzebę podjęcia próby opracowania całościowej teorii przywództwa, uwzględniającej powyższe aspekty. Nie jest to odosobniona opinia. Wielu autorów wyraża pogląd o potrzebie integrowania licznych stanowisk i orientacji teoretycznych dotyczących przywództwa[192]. W przytoczonej klasyfikacji pojawiła się chociażby zresztą tzw. **era integracyjna**. Autor, wyodrębniając ją, wyraził nadzieję na zintegrowanie zróżnicowanych koncepcyjnie podejść dla stworzenia zrównoważonej teorii przywództwa[193]. Sukcesu lidera nie można bowiem wyjaśnić za pomocą jednego podejścia. Wydaje się, że wymaga to uwzględnienia oddziaływania zróżnicowanych czynników osobowościowych, behawioralnych czy sytuacyjnych.

1.2. Autorytet moralny i etyczny w teoriach przywództwa pozytywnego

Obecnie rozwijane **przywództwo pozytywne** (ang. *positive leadership*) jest jednym z wiodących obszarów pozytywnej nauki o organizacji (ang. *positive organizational scholarship*) stworzonej przez naukowców z Uniwersytetu Michigan[194]. Koncepcja

[191] Zob. J. Samul, *The Research Topics…*

[192] Zob. A. Cybal-Michalska, *Przywództwo…*; M.H. Anderson, P.Y.T. Sun, *Reviewing Leadership Styles…*; G.C. Banks, J. Gooty, R.L. Ross, C.E. Williams, N.T. Harrington, *Construct redundancy…*; T.E. Hudson, *If sages worked in tech…*

[193] A.S. King, *Evolution…*

[194] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive organizational scholarship…*

ta stanowi rozwinięcie nauki o organizacji i zarządzaniu poprzez większe uwzględnienie pozytywnych aspektów i atrybutów organizacji, które mogą mieć wpływ na wyniki organizacyjne[195]. Bazując na koncepcji pozytywnej psychologii, autorzy nurtu pozytywnej nauki o organizacji skoncentrowali się na poszukiwaniu mocnych, ponadprzeciętnych i inspirujących elementów organizacji i zachowań pracowników, opartych o wartości moralne. W obszarze pozytywnych teorii integruje się różnorodne koncepcje i podejścia badawcze, które skupiają się na pozytywnych aspektach funkcjonowania organizacji oraz jej członków[196]. Dotyczą one między innymi pozytywnej kultury organizacyjnej, etyki i cnót, budowania konstruktywnych relacji w środowisku pracy, stosowania pozytywnych praktyk, nadawania pracy sensu i celu, a także przywództwa opartego na pozytywnych wartościach[197].

Przywództwo pozytywne określane jest mianem przywództwa moralnego[198], przywództwa „nowej generacji"[199] czy „wyższego celu"[200]. Teoria ta koncentruje się na satysfakcji i jakości pracy, dobrostanie pracowników, zachowaniu etycznym i moralnym oraz duchowości. Zbierowski definiuje przywództwo pozytywne jako zorientowane na przyszłość w duchu nadziei i optymizmu, wyróżniające się przedsiębiorczym sposobem myślenia przejawiającym się w uważnej obserwacji otoczenia i umiejętności dostrzegania szans tam, gdzie inni widzą zagrożenia, opierające się na wzajemnym zaufaniu pomiędzy liderami a członkami organizacji oraz na poczuciu sprawiedliwości budowanym poprzez przestrzeganie przejrzystych zasad i reguł współpracy[201]. Pierwsza myśl na temat przywództwa pozytywnego może prowadzić do wniosku, że chodzi tylko o stworzenie sprzyjających warunków do tego, by pracownicy czuli się dobrze. Kluczowym elementem jest jednak efektywność indywidualna i organizacyjna. Cameron stwierdza, że pozytywni liderzy umożliwiają osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników, pracując nad tym, co rozwija jednostki, a nie nad tym, co je demotywuje, nad tym, co idzie dobrze, a nie nad tym, co idzie źle,

[195] P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie*…, s. 93.

[196] A. Glińska-Neweś, B. Glinka, *Does negativity*…, s. 26.

[197] A. Glińska-Neweś, M.J. Stankiewicz, *Key Areas of Positive Organisational Potential as Accelerators of Pro-developmental Employee Behaviours* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 17–34.

[198] G.J. Lemoine, C.A. Hartnell, H. Leroy, *Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership*, „Academy of Management Annals" 2019, 13(1), s. 148–187.

[199] S.T. Hannah, J.J. Sumanth, P. Lester, F. Cavarretta, *Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories*, „Journal of Organizational Behavior" 2014, 35(5), s. 598–621.

[200] B. Jackson, K.W. Parry, *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, Sage, London 2011.

[201] P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 120.

i nad tym, co jest postrzegane jako dobre, a nie jako złe[202]. Kluczowe znaczenie w pozytywnym przewodzeniu odgrywają zaufanie[203], sprawiedliwość[204], a także nadzieja i optymizm w myśleniu i działaniu[205].

Pojawiają się jednak głosy krytyki, które wskazują, że założenie, iż dobre uczynki prowadzą do dobrych rezultatów, może być błędne, gdyż rzeczywistość przywództwa jest często bezwzględna i oparta na władzy[206]. Pomimo sceptycznych głosów dotyczących pozytywnych aspektów przywództwa, liczba publikacji w tej tematyce wzrasta. Analiza bibliometryczna dotycząca publikacji z zakresu przywództwa pozytywnego (*„positive" AND „leadership"*) obecnych w bazie Web of Science wykazała łącznie 24 809 prac, z czego 6 497 dotyczyło kategorii „management" i 80% z nich opublikowano w ciągu ostatniej dekady (od roku 2015 do lutego 2026)[207]. Pomimo wzrostu zainteresowania tematyką nadal brakuje ugruntowanej wiedzy w tym temacie[208]. Nie ma również zgody badaczy co do tego, jakie koncepcje zawierają się w paradygmacie przywództwa pozytywnego. Najczęściej wymienia się: przywództwo transformacyjne, autentyczne, służebne, etyczne[209], a także duchowe, których podstawy opierają się na wartościach moralnych i etycznych[210]. Zbierowski wskazuje na następujące koncepcje pozytywnego przywództwa: transformacyjne, służebne, autentyczne, fundamentalny stan przywództwa i pozytywna odmienność[211]. Blanch i współautorzy wymieniają przywództwo transformacyjne, służebne, duchowe i autentyczne[212].

---

[202] K. Cameron, *Leadership Excellence*, Executive Excellence Publishing, 2010.

[203] A.K. Mishra, K.E. Mishra, *Positive organizational scholarship and trust in leaders* [w:] G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford 2012, s. 449–461.

[204] D.M. Mayer, *A positive lens on organizational justice: Toward a moral, constructive, and balanced approach to reactions to third party* (*in*)*justice* [w:] G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook…*

[205] A. Carlsen, A.L. Hagen, N.F. Mortensen, Carlsen A., Hagen A.L., Mortensen T.F., *Imagining Hope in Organizations: From Individual GoalAttainment to Horizons of Relational Possibility* [w:] G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook…*

[206] M. Alvesson, *Upbeat leadership: A recipe for – Or against – "Successful" leadership studies,* „The Leadership Quarterly" 2020, 31(6), 101439; M. Alvesson, K. Einola, *Warning for excessive positivity…*

[207] Analiza przeprowadzona przez autorkę pracy w lutym 2026 roku.

[208] F. Luthans, B. Avolio, *Authentic leadership development* [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett- Koahler Publishers, San Francisco 2023, s. 241; A. Ivanowa, *Pozytywne przywództwo w polskich organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2018, 1(47), s. 193–206; J. Samul, *Towards the integration…*

[209] Zob. R. van Dick, L. Monzani, *Positive leadership in organizations: A systematic review and integrative multi-level model* [w:] *The Oxford Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Oxford University Press, 2020, s. 1–3.

[210] G.J. Lemoine, C.A. Hartnell, H. Leroy, *Taking stock…*; S. Sendjaya, J.C. Sarros, *Defining and measuring servant leadership behavior in organizations*, „Journal of Management Studies" 2008, 45(2), s. 402–442; J.M. Burns, *Leadership*, „Leadership" 2005, 1(1), s. 11–12.

[211] P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie…*

[212] J. Blanch J., F. Gil, M. Antino, A. Rodríguez-Muñoz, *Positive Leadership Models…*

Dick i Monzani wskazują: przywództwo autentyczne, transformacyjne, służebne, etyczne, tożsamościowe, teorię LMX i model charakteru lidera[213]. Pojawiają się też zupełnie nowe koncepcje, na przykład przywództwo pokorne (ang. *humble leadership*)[214], życzliwe (ang. *benevolent leadership*)[215], angażujące (ang. *engaging leadership*)[216] czy estetyczne (ang. *aesthetic leadership*)[217].

Autorka niniejszej pracy w oparciu o opracowaną na podstawie analizy bibliometrycznej mapę sieci powiązań pojęciowych odnoszących się do pozytywnego przywództwa zidentyfikowała następujące koncepcje: przywództwo autentyczne, etyczne, służebne, transformacyjne i duchowe, które następnie porównała pod kątem podobieństwa konstruktów badawczych[218] i powiązań semantycznych[219]. Poniżej przedstawiono opisy tych koncepcji, uzupełnione o inne, podobne ujęcia przywództwa pasujące do dyskursu przywództwa pozytywnego.

Podstawy **przywództwa transformacyjnego** zostały opracowane przez Burnsa w latach 70. i zdefiniowane jako proces wzajemnych relacji między przywódcą a jego zwolennikami oparty na wyższym poziomie motywacji i moralności[220]. Przesłaniem transformacyjnego przywództwa jest „transformacja" umysłów i serc ludzi, tak aby ich czyny były zgodne z przekonaniami, zasadami i wartościami, moralnością i etyką[221]. Według Karaszewskiego podstawą przywództwa transformacyjnego i jednocześnie cechą odróżniającą tę koncepcję od pozostałych istniejących w tym nurcie jest skłanianie współpracowników do wchodzenia na coraz wyższe poziomy moralnej odpowiedzialności[222]. W przywództwie transformacyjnym ważne są relacje między liderem a podwładnym, które wychodzą poza typową wymianę charakterystyczną dla przywództwa transakcyjnego. Przywódcę transformacyjnego definiuje się jako osobę o wysokim charakterze moralnym, która działa zgodnie z normami moralnymi i bierze pod uwagę etyczne konsekwencje swoich decyzji[223]. Autentyczni transformacyjni liderzy odznaczają się takimi wartościami, jak uczciwość i sprawiedliwość[224]. Ich skuteczność wynika z odwoływania się do systemu wartości oraz wyższych ideałów podwładnych. Prawdziwi transformacyjni liderzy wspierają proces moralnego

[213] R. van Dick, L. Monzani, *Positive leadership…*

[214] K.N. Walters, D.L. Diab, *Humble leadership…*

[215] A.T. Cenkci, G. Özçelik, *Leadership Styles…*

[216] W.B. Schaufeli, *Engaging leadership…*

[217] M.D. Mumford, Y. Fried, *Give them what they want…*

[218] J. Samul, *Towards the integration…*

[219] J. Samul, *Linking Spiritual Leadership…*

[220] J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row…

[221] S. Świtek, *Charakterystyka modeli przywództwa stosowanych w organizacjach Lean i Six Sigma*, „Organizacja i Zarządzanie" 2016, 4, s. 146.

[222] R. Karaszewski, *Przywództwo – aspekty etyczne*, „Prakseologia" 2011, 151, s. 86.

[223] J.M. Burns, *Leadership*, „Leadership" 2005…

[224] B.M. Bass, P. Steidlmeier, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, „The Leadership Quarterly" 1999, 10(2), s. 181–21.

dojrzewania, poszerzają horyzonty i stymulują podwładnych do wychodzenia poza własny interes i podążania w kierunku wspólnego dobra[225]. Lider transformacyjny jest „wzorem do naśladowania dla zwolenników"[226].

Przywództwo transformacyjne oparte jest na poczuciu wizji, inspirowaniu i traktowaniu jednostki jako całości[227]. Jednym z najważniejszych aspektów przywódcy transformacyjnego jest umiejętność kształtowania i przekazywania wizji w taki sposób, aby wszyscy w organizacji podążali w jej kierunku. Lider transformacyjny to przywódca, który dokonuje transformacji organizacji poprzez klarowną wizję jej przyszłości, tworzenie platformy wymiany poglądów i akceptacji odmiennych norm i wartości, kreowanie zaufania poprzez określanie kierunków i konsekwentne dążenie do ich realizacji oraz tworzenie pozytywnego wizerunku własnej osoby w oparciu o świadomość posiadanych słabych stron i eksponowanie pozytywnych cech i wartości[228]. Lider transformacyjny jest inspiratorem i wizjonerem[229], który potrafi urzeczywistniać cele i dokonywać przemiany wizji w konkretne efekty poprzez angażowanie innych w proces zmian. Wizja zakorzeniona w powszechnie wyznawanych wartościach etycznych stanowi fundament zmiany postaw, świadomości i motywów pracowników. Nie bez znaczenia dla powodzenia realizacji wizji są tu również wiara i nadzieja. Zdaniem Zbierowskiego model przywództwa transformacyjnego powinien być poszerzony o dwa dodatkowe konstrukty: nadzieję i optymizm[230]. Nadzieja traktowana jest jako zjawisko poznawcze składające się ze ścieżki do celu i agencji[231]. Ścieżka do celu to możliwości kreowania właściwej drogi do realizacji celu. Agencja ma charakter motywacyjny i podtrzymuje jednostkę na wyznaczonej drodze do jego osiągnięcia. Optymizm natomiast pozwala na przyjęcie perspektywy, w której dobre wydarzenia są bardziej prawdopodobne niż złe.

Warto wspomnieć tu o podobnej koncepcji **przywództwa personalistycznego** zaproponowanej przez Bombałę, według której normy moralne i godność osoby zajmują miejsce pierwszoplanowe w przywództwie[232]. Przywództwo personalistyczne koncentruje się na wsłuchiwaniu się w człowieka i służeniu mu zamiast na osobistych ambicjach. Podejście to zakłada, że lider powinien wspierać rozwój osobisty

[225] R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku…*, s. 269.

[226] B.J. Avolio, *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA 1999, s. 43.

[227] Zob. P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 178–179.

[228] R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku…*, s. 324–325.

[229] A. Kasińska-Metryka, *Przywództwo transformacyjne – teoria i praktyka polityczna*, „Krakowskie Studia Małopolskie" 2010, 14, s. 49; J.D. Bragger, N.A. Alonso, K. D'Ambrosio, N. Williams, *Developing leaders to serve and servants to lead*, „Human Resource Development Review" 2021, 20(1), s. 9–45.

[230] Zob. P. Zbierowski, *Przywództwo transformacyjne, nadzieja i optymizm w organizacjach wysokiej efektywności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2011, 218, s. 195.

[231] Ibidem, s. 295.

[232] B. Bombała, *Zagadnienie upełnomocniania…*

i zawodowy swoich pracowników, traktując ich z empatią, budując zaufanie i poczucie wspólnoty. Autor zakłada, że doskonalenie organizacji rozpoczyna się od doskonalenia samego siebie.

Kolejną koncepcją powstałą w konsekwencji utraty wiary w skuteczność poprzednich podejść było **przywództwo służebne**. Koncepcja ta została rozwinięta w latach 70. przez Greenleafa[233] i promowała silnie altruistyczne zasady etyczne. Twórca koncepcji, świadomy negatywnych konotacji historycznych związanych ze słowem „sługa", celowo zastosował oksymoron, aby skłonić naukowców do ponownego zastanowienia się nad istotą przywództwa i być może zakwestionowania dotychczasowych założeń dotyczących relacji lider-podwładny. Według tej koncepcji przywódcę powinny charakteryzować służebna postawa i chęć niesienia pomocy w rozwoju osobistym, duchowym i zawodowym[234]. Uważa się, że ten styl przewodzenia ma biblijne korzenie[235]. Przywódca służebny to osoba, która nie skupia się na braniu, lecz na dawaniu; nie na mówieniu, lecz na uważnym słuchaniu[236]. Istotę tej koncepcji można zawrzeć w stwierdzeniu, że potrzeby innych powinny być zaspokajane w pierwszej kolejności[237]. Wynika to z faktu, iż proces zdobywania statusu lidera rozpoczyna się właśnie od pozycji sługi – „jeśli kto chce być pierwszym, niech będzie ostatnim ze wszystkich i sługą wszystkich"[238]. Pree twierdzi, że miarą przywództwa jest postawa danej osoby wobec innych[239]. Przywództwo służebne koncentruje się na naturalnym poczuciu służenia i stawia pracowników na pierwszym miejscu[240], zwracając uwagę na ich problemy, roztaczając nad nimi opiekę oraz dbając o ich rozwój. Dbanie przez lidera służebnego o pracowników obejmuje troskę o dobre samopoczucie pracowników poprzez tworzenie pozytywnego środowiska pracy[241]. Lider-sługa z empatią, współczuciem i altruistycznym powołaniem buduje zdrową kulturę pracy, dbając o poczucie spójności i współpracy[242]. Przywództwo służebne traktowane jest jako holistyczne podejście

[233] R.K. Greenleaf, *Servant leadership*, Paulist Books, New York 1977.

[234] I. Kuraszko, *Etyka przywództwa: dlaczego, jak i gdzie idziemy?* [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.

[235] N.D. Akuchie, *The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of Matthew 20: 20–28*, „The Christian Education Journal" 1993, 16, s. 39–43.

[236] P. Zbierowski, *Positive Leadership – Attempt To Clarification and Assessment of Novelty*, „Journal of Positive Management" 2016, 7(4), s. 61–70.

[237] R.K. Greenleaf, *The servant as leader* [w:] R.P. Vecchio (red.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, University of Notre Dame Press 1997, s. 429–438.

[238] Mk 9,30–37.

[239] M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.

[240] N. Eva, M. Robin, S. Sendjaya, D. van Dierendonck, R.C. Liden, *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*, „The Leadership Quarterly" 2019, 30, 111–132.

[241] J.E. Hoch, E.H. Bommer, J.H. Dulebohn, D. Wu, *Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis*, „Journal of Management" 2018, 44(2), s. 501–529.

[242] R. Jit, C.S. Sharma, M. Kawatra, *Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership*, „Vikalpa: The Journal for Decision Makers" 2017, 42(2), s. 80–94.

uwzględniające wymiary relacyjny, etyczny, emocjonalny i duchowy[243]. Kluczową rolę odgrywają w tej koncepcji: serce (ang. *heart*), służenie (ang. *servant*) i dusza (ang. *soul*)[244].

W polskiej literaturze możemy odnaleźć koncepcje, które opierają się na bardzo podobnych przesłankach. Bata podkreślał, iż ludzie są znaczącym czynnikiem w całej organizacji, w związku z czym pracownicy nie mogą być traktowani jako bezduszne przedłużenie maszyny[245]. Można uznać, że autor stworzył grunt pod rozwój koncepcji przywództwa służebnego, pisząc: „Tak długo, jak kontynuujecie służbę temu wielkiemu ideałowi, będziecie w harmonii z prawami natury człowieczeństwa (...). Celem życia jest służyć jak najlepiej na miarę wrodzonych zdolności i siły"[246]. Z kolei Kotarbiński zaproponował koncepcję **opiekuna spolegliwego**[247], który charakteryzuje się moralnym obowiązkiem troszczenia się o najwyższe dobro powierzonych jego opiece. Słowem „spolegliwy" nazywano osobę solidną i rzetelną, na której można polegać, a zarazem życzliwą, pomocną i troskliwą; z kolei spolegliwy opiekun to ktoś szlachetny, odważny i godny szacunku, kto sprawdza się w trudnych sytuacjach, okazuje wsparcie i pomoc oraz budzi zaufanie, ponieważ nie zawodzi[248]. Autor tej koncepcji wymienia pięć podstawowych filarów postępowania lidera: dobroć, prawość, odwagę, dzielność i opanowanie. Ponadto zauważa, że nie jest to nowa idea, a jedynie „interpretacja starej moralności miłości bliźniego"[249].

Kolejną koncepcją wpisującą się w nurt pozytywnego przywództwa jest koncepcja **przywództwa autentycznego** rozwinięta przez Avolio i współautorów[250]. Przywództwo autentyczne to styl zachowania lidera opisywany jako przewodzenie przez przykład – bycie pozytywnym wzorem do naśladowania[251], a także postępowanie zgodne z wysokimi standardami moralnymi[252]. Przywódca autentyczny to „wzorzec zachowania lidera", który sprzyja rozwojowi autentyczności u naśladowców[253]. Wartości i zachowania autentycznego lidera służą jako model rozwoju jego współpracowników. Jednym z wymiarów autentycznego przywództwa jest zinternalizowana perspektywa

[243] N. Eva, M. Robin, S. Sendjaya, D. van Dierendonck, R.C. Liden, *Servant Leadership...*

[244] K. Blanchard, P. Hodges, *The Servant Leader…*

[245] Cyt. za: Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni przedstawiciele szkoły klasycznej do roku 1940*, Kraków 1996.

[246] Cyt. za: B. Bombała, *Zintegrowana przewaga konkurencyjna…*, s. 22.

[247] Zob. D. Miller, *Opiekun spolegliwy w koncepcji Tadeusza Kotarbińskiego*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria" 2006, R. 15, 1(57), s. 139–147.

[248] Ibidem, s. 141.

[249] T. Kotarbiński, *Myśli o ludziach i ludzkich sprawach*, PAN-Ossolineum, Wrocław-Warszawa 1986, s. 33.

[250] B.J. Avolio, W.L. Gardner, F.O. Walumbwa, F. Luthans, D.R. May, *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors*, "The Leadership Quarterly" 2004, 15(6), s. 801–823.

[251] B.J. Avolio, W.L. Gardner, *Authentic leadership development…*

[252] A. Ivanowa, *Pozytywne przywództwo…*

[253] Ibidem.

moralna, rozumiana jako identyfikowanie i analizowanie podstawowych kwestii etycznych. Zatem kwestie moralne i etyczne są podstawą postaw i zachowań lidera autentycznego, których wyrazem może być troska o innych. Autentyczni liderzy dbają o rozwój pracowników i wzbudzają pozytywne emocje[254]. Przywództwo autentyczne jest podejściem do przywództwa, które podkreśla budowanie legitymizacji lidera poprzez uczciwe relacje z pracownikami, w których doceniany jest ich wkład.

W filozofii greckiej „authentikos" oznacza: 'oryginalny, prawdziwy, zgodny z rzeczywistością'. Autentyczny lider to osoba, która jest głęboko świadoma tego, jak myśli i się zachowuje, wie, kim jest i w co wierzy[255]. Innym wymiarem autentycznego przywództwa jest racjonalna przejrzystość, co oznacza demonstrowanie swojego prawdziwego „ja". Autentyczne przywództwo to „bycie sobą", to posiadanie prawdziwego obrazu samego siebie i promowanie otwartości i altruistycznych postaw. Co więcej, koncepcja ta traktowana jest jako fundament pozostałych koncepcji przywództwa pozytywnego[256].

Kolejną koncepcją w nurcie pozytywnym jest **przywództwo etyczne**. Za jej prekursorów uznać można Kanungo i Mendonca, którzy zwrócili uwagę na potrzebę wyjścia poza klasyczne rozumienie przywództwa, w kategoriach efektywności i wywierania wpływu na podwładnych, na rzecz wzrostu znaczenia wartości i zasad wyznawanych przez lidera[257]. Następnie koncepcja ta została rozwinięta i usystematyzowana przez Browna, Treviño i Harrisona[258]. Według jej autorów przywódca etyczny angażuje się w zachowania, które są normatywnie właściwe (tj. otwarte i uczciwe) oraz motywowane altruizmem (tj. traktowanie ludzi uczciwie i z rozwagą). Mayer i inni przeanalizowali definicję przywództwa etycznego i wskazali trzy główne cechy: „bycie etycznym przykładem, traktowanie ludzi uczciwie i kierowanie się moralnością"[259]. Po pierwsze, lider powinien być więc wzorem do naśladowania – gdy praktykuje to, co głosi, jest wiarygodny. Po drugie, etyczne przywództwo opiera się na trosce o dobro pracowników, sprawiedliwym traktowaniu oraz przejrzystości w działaniu. Lider kierujący się zasadami etycznymi buduje relacje oparte na szacunku i zaufaniu, inspiruje do przyjmowania odpowiedzialnych postaw oraz promuje wartości sprzyjające realizacji wspólnych celów. Kluczowymi elementami takiego przywództwa są zarówno

[254] W. Gardner, B. Avolio, F. Walumbwa, *Authentic leadership development: Emergent themes and future directions*, „Leadership and Management" 2005, 3, s. 387–406.

[255] F.O. Walumbwa, B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing, S.J. Peterson, *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*, „Journal of Management" 2008, 34(1), s. 89–126.

[256] B.J. Avolio, W.L. Gardner, *Authentic leadership development…*; G.J. Lemoine, C.A. Hartnell, H. Leroy, *Taking stock…*

[257] Zob. R. Kanungo, M. Mendonca, *Ethical dimensions of leadership*, SAGE Publications, London 1996.

[258] M.E. Brown, L.K. Treviño, D.A Harrison, *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2005, 97, s. 120.

[259] D.M. Mayer, K. Aquino, R.L. Greenbaum, M. Kuenzi, *Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership*, „Academy of Management Journal" 2012, 55(1), s. 151.

świadomość etyczna lidera, wyrażająca się w podejmowaniu decyzji zgodnych z normami moralnymi, jak i sposób, w jaki jego postawy i działania są odbierane przez współpracowników i otoczenie społeczne. Przeciwieństwem przywództwa etycznego może być przywództwo fałszywe, które ma destrukcyjny wpływ na organizację[260]. Po trzecie, etyczny lider inspiruje ludzi do postępowania według najwyższych standardów[261]. Charakteryzuje go odwaga moralna, czyli autentyczność postępowania w zgodzie z deklarowanymi przez siebie wartościami. Przywództwo etyczne to również budowanie i trwałe utrzymywanie moralnych kompetencji w organizacjach[262].

Ostatnią koncepcją jest **przywództwo duchowe**, które zostanie szeroko opisane w kolejnym rozdziale. Poniżej wskazano tylko kilka kluczowych elementów związanych z pozytywnymi aspektami przywództwa i przytoczonymi wcześniej teoriami i koncepcjami. Istotą przywódcy duchowego jest tworzenie kultury, w której wykazuje się wysoką dbałość o dobrostan duchowy pracowników, rozumiany jako poczucie znaczenia i sensu pracy oraz przynależności. W odróżnieniu od poprzednich koncepcji nacisk został tu położony na wartości duchowe. Wśród nich wymienia się: pokorę i prawdomówność[263], sprawiedliwość, samopoznanie, szczerość serca i miłość[264]. Przywództwo duchowe opiera się na dobroci i etyce jako zasadach życia[265]. Te wartości i zasady kształtują określoną postawę lidera.

Przywództwo duchowe realizuje zachowania społeczne poprzez troskę o innych i społeczeństwo oraz opiera się na znalezieniu równowagi między własnymi interesami a interesami pracowników, organizacji i całego społeczeństwa[266]. Lider powinien być „duchową kotwicą"[267] i moralnym wzorem do naśladowania. Skuteczność przywództwa duchowego opiera się na motywowaniu pracowników, tworzeniu pozytywnego klimatu, wzbudzaniu zaufania, promowaniu pozytywnych relacji między pracownikami a liderem oraz osiąganiu celów organizacji[268]. Zadaniem przywódcy duchowego jest również troszczenie się o innych bardziej niż o siebie[269]. Występuje

[260] Zob. Bieńkowska A., Tworek K., *Fake leadership influence on organizational destruction in Higher Education Institutions* (*HEIs*), „PLoS One" 2025, 20(4), e0321194.

[261] D. Teneta-Skwiercz, *Istota i znaczenie etycznego przywództwa w kontekście odpowiedzialnego prowadzenia biznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2010, 89, s. 42.

[262] W. Gasparski, *Religia i biznes* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes-Etyka-Odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

[263] E. Baykal, C. Zehir, *Mediating effect of psychological capital on the relationship between spiritual leadership and performance*, „E & M Ekonomika A Management" 2018, XXI(3), s. 124–140.

[264] M. Nurlasera, *Exploring theory of spiritual leadership: constructing a model. Advances in Social Science*, „Education and Humanities Research" 2019, 308, s. 91–94.

[265] G.W. Fairholm, *Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work*, „Leadership & Organization Development Journal" 1996, 17(5), s. 11–17.

[266] Zob. J. Samul, *Spiritual Leadership…*, s. 267.

[267] F. Karakas, *Exploring value compasses…*

[268] L. Reave, *Spiritual values…*

[269] N. Chalofsky, V. Krishna, *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation*, „Advances in Developing Human Resources" 2009, 11(2), s. 189–203.

tu dominacja postawy altruistycznej nad egoistyczną. Jednym z wymiarów przywództwa duchowego jest altruizm rozumiany jako bezinteresowna miłość do bliźniego, wyrażająca się szacunkiem dla postaw i zachowań pracowników oraz umacnianiem innych w poczuciu akceptacji dla ich własnych wierzeń, poglądów i wartości. W kontekście pracy zachowania altruistyczne można dostrzec chociażby w mentoringu, delegowaniu uprawnień, tworzeniu zespołów roboczych oraz budowaniu poczucia przynależności[270]. Koncepcja duchowości jest modelem kształtowania zachowania jednostki[271] i ma na celu promowanie autentyczności w przywództwie[272]. Duchowy przywódca koncentruje się na poczuciu tego, kim jest i dlaczego tu jest[273]. Yaghoubi i inni w swoich badaniach udowodnili, że przywódcy duchowi rozwijają zaangażowanych i zmotywowanych pracowników poprzez tworzenie duchowej perspektywy kultury organizacyjnej, zgodnej z uniwersalnymi wartościami[274]. Takie wartości i praktyki są bezpośrednio powiązane ze skutecznością przywództwa w realizacji celów organizacji[275], zwiększonym zaangażowaniem pracowników w osiąganie wyników organizacyjnych[276], a także z efektywnością przywództwa[277].

Za polskiego prekursora przywództwa duchowego można uznać Adamieckiego, który podkreślał, że menedżerowie powinni posiadać trzy rodzaje kompetencji: umysłowe, psychologiczne i duchowe[278], czyli łączyć inteligencję racjonalną, emocjonalną i duchową. Według niego rolą przełożonego jest wzbudzanie w podwładnych ducha współpracy i podtrzymywanie harmonii duchowej[279]. Bieńkowski, powołując się na przedstawicieli filozofii wschodniej, także wyróżnił duchową kategorię rozumu ludzkiego obok instynktownej i intelektualnej[280].

---

[270] R. Karaszewski, *Przywództwo – aspekty etyczne…*

[271] F. Karakas, *Exploring value compasses…*

[272] M. Benefiel, *The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 723–747; G. Cavanagh, B. Hanson, K. Hanson, J. Hinojoso, *Toward a Spirituality for the Contemporary Organization: Implications for Work, Family and Society* [w:] M.L. Pava, P. Primeaux (red.), *Spiritual Intelligence at Work: Meaning, Metaphor, and Morals*, Emerald Group, Bingley 2003, s. 111–138.

[273] H.S. Astin, *Some thoughts on the role of spirituality in transformational leadership*, „Spirituality in Higher Education Newsletter" 2004, 1(4), s. 4.

[274] N. Yaghoubi, J. Moloudi, S. Banihashemi, *The relationship between spirituality leadership and empowerment: A case study*, „American Journal of Scientific Research" 2010, 12, s. 180–186.

[275] L. Reave, *Spiritual values…*

[276] J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*

[277] E.B. Dent, M.E. Higgins, D.M. Wharff, *Spirituality and Leadership…*

[278] B. Bombała, *Zintegrowana przewaga konkurencyjna…*, s. 22.

[279] K. Adamiecki, *O nauce organizacji. Wybór pism*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 33.

[280] S. Bieńkowski, *Człowiek społeczny*, Gebethner i Wolff, Kraków 1946, s. 16.

W literaturze zagranicznej coraz częściej podkreśla się potrzebę kompleksowego podejścia do przywództwa, uwzględniającego jego różne wymiary, tj. ciało, umysł, emocje i duchowość[281]. Hybells w swojej książce o strategicznej roli duchowego daru przywództwa wskazuje na istotność duchowego rozwoju lidera[282]. Nie jest to książka o teoriach przywództwa, lecz o sprawdzonych, praktycznych metodach przewodzenia innymi. Opisane w niej zasady, takie jak dynamiczne nauczanie, twórcze uwielbienie, głęboka wspólnota i radosna służba, stanowią podstawę przewodzenia dla wszystkich liderów. Znaczenie sfery duchowej jako ważnego elementu przywództwa potwierdza również Fry, który stwierdza, że korzenie skutecznego przywództwa leżą w osobistym duchowym rozwoju każdego lidera[283]. Na szczególną uwagę pośród aktualnych teorii z zakresu przywództwa pozytywnego zasługuje koncentracja na potrzebach duchowych pracowników – lidera i podwładnych – które są często pomijane zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania[284]. Idea zmieniania świata na lepszy przez człowieka jest ściśle związana z duchowym doskonaleniem[285].

Tabela 1.2 prezentuje **podsumowanie powyższych rozważań** dotyczących wspólnych cech teorii pozytywnego przywództwa. Jak można zauważyć, w większości z nich powtarzają się podobne cechy, jednak punkt ciężkości niewątpliwie ulega przesunięciu w zależności od przyjętej perspektywy. Autentyczny przywódca określany jest jako wzorzec lidera charakteryzującego się zachowaniem etycznym[286], podobnie jak przywódca etyczny, który daje przykład, jak robić rzeczy we właściwy sposób pod względem etyki[287]. Przywództwo etyczne i duchowe mają między sobą kilka kluczowych podobieństw, a mianowicie troskę o innych, altruizm, uczciwość i bycie wzorem do naśladowania[288]. Zarówno autentyczni, jak i duchowi liderzy kierują się sercem, pasją i współczuciem[289]. Zbierowski, analizując przywództwa transformacyjne i służebne, stwierdza, że są one do siebie podobne, a wspólnymi elementami są samoświadomość oparta na silnym fundamencie moralnym, skupienie uwagi na innych oraz zewnętrzna otwartość[290]. W innych badaniach autor wskazuje na podobieństwa

[281] M.in. W. Bennis, *The crucibles…*; L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual leadership…*

[282] B. Hybels, *Odważne przywództwo*, Compassion, Szczecin 2009.

[283] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual leadership…*

[284] B. Bombała, *Karola Adamieckiego harmonia duchowa jako podstawa etycznej kultury organizacji*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym" 2006, 9(1), s. 125.

[285] B. Bombała, *Zagadnienie upełnomocniania pracowników…*, s. 125.

[286] F.O. Walumbwa, B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing, S.J. Peterson, *Authentic leadership…*

[287] D.M. Mayer, K. Aquino, R.L. Greenbaum, M. Kuenzi, *Who displays ethical leadership…*, s. 151.

[288] M.E. Brown, L.K. Treviño, *Ethical leadership: A review and future directions*, „The Leadership Quarterly" 2006, 17, s. 595–616; A.M. Osman-Gani, Z. Hassan, *Impacts of spiritual and cultural intelligence on leadership effectiveness: a conceptual analysis*, „Journal of Islamic Management Studies" 2018, 1(2), s. 12–23; J. Samul, *Towards the integration…*

[289] J. van Saane, *Personal leadership as form of spirituality* [w:] J.K. Kok, S.C. van den Heuvel (red.), *Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*, Springer Open, Cham 2019, s. 43–57.

[290] Zob. P. Zbierowski, *Przywództwo transformacyjne…*

między przywództwami autentycznym a służebnym i transformacyjnym[291]. Także wyniki badań innych autorów sugerują, że przywództwo duchowe i służebne są w zasadzie tym samym modelem, mającym podobne fundamenty – oba są zorientowane na transcendentalne wartości pracowników jako podstawowy składnik przywództwa i jego jakościowy wynik[292].

TABELA 1.2. Wspólne cechy teorii przywództwa pozytywnego

Cecha	Przywództwo transformacyjne	Przywództwo służebne	Przywództwo etyczne	Przywództwo autentyczne	Przywództwo duchowe
moralność	+	+	+	+	+
etyka	+	+	+	+	+
duchowość		+			+
wzór do naśladowania	+	+	+	+	+
troska o innych	+	+	+	+	+
altruizm	+	+	+		+
wizja	+				+
wartości	+ uczciwość, sprawiedliwość	+ empatia, współczucie	+ otwartość, uczciwość, sprawiedliwość, prawdomówność, szczerość	+ autentyczność, uczciwość	+ pokora, szczerość, miłość, prawdomówność, dobroć

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie J. Samul, *Linking Spiritual Leadership…*; J. Samul, *Towards the integration…*

Co więcej, nie tylko teoretyczne założenia poszczególnych koncepcji są zbliżone, ale również wyniki dotyczących ich badań empirycznych. Przeprowadzone analizy wskazują, że przywództwo etyczne, autentyczne i służebne silnie korelują z przywództwem transformacyjnym[293]. Przywództwo transformacyjne, autentyczne, etyczne czy duchowe wpływają pozytywnie na efektywność organizacyjną i zaangażowanie pracowników[294]. Przywództwo autentyczne i transformacyjne zmniejszają emocjonalne wyczerpanie i wypalenie zawodowe oraz częstotliwość zachowań dewiacyjnych

[291] P. Zbierowski, *Positive Leadership…*, s. 64.

[292] Zob. F.T. Contreras, *Servant and Spiritual Leadership Theories: Are They Two Different Notions?*, „Journal of Human Values" 2016, 22(3), s. 202–208.

[293] Zob. J.E. Hoch, E.H. Bommer, J.H. Dulebohn, D. Wu, *Do ethical …*

[294] M.in. R. Tayal, R.K. Upadhyay, R. Singh, *Transformational leadership: an antecedent for organizational effectiveness in Indian banks*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2022, 52(5), s. 718–739; S. Hassan, R. Mahsud, G. Yukl, G.E. Prussia, *Ethical and empowering leadership and leader effectiveness*, „Journal of Managerial Psychology" 2013, 28(2), s. 133–146; J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*; G.C. Banks, K.D. McCauley, W.L. Gardner, C.E. Guler, *A meta-an-*

u swoich zwolenników[295]. Decuypere i Schuafeli sugerują, że wszystkie pozytywne style przywództwa przekładają się na takie same zachowania behawioralne i praktyki liderów[296]. Oznacza to, że liderzy przyjmujący jeden z pozytywnych stylów cechują się podobnym sposobem postępowania i zachowania w miejscu pracy, wynikającym z wyznawanego systemu wartości, i osiągają podobne rezultaty, przejawiające się wpływem na zachowania współpracowników i wyniki organizacyjne. Może to wskazywać na istnienie wspólnego mianownika wszystkich koncepcji, którym może być postępowanie zgodne z uniwersalnymi zasadami moralnymi, etycznymi i duchowymi.

Podobieństwo teoretyczne i empiryczne wielu różnych koncepcji i stylów przewodzenia skłania do refleksji na temat potrzeby i możliwości integracji różnych podejść do przewodzenia ludźmi w organizacji.

1.3. Przesłanki i modele integracji podejść do przywództwa

W naukach o zarządzaniu i jakości istotne jest zachowanie przejrzystości badanych konstruktów i wyraźne ich rozróżnienie, a także wskazanie semantycznego związku z innymi, pokrewnymi pojęciami[297]. Komplementarność różnych teorii przywództwa sprawia, że warto podjąć rozważania na temat możliwości całościowego podejścia do przywództwa. Potrzebę integracji i holistycznego ujęcia paradygmatu przywództwa zauważono już jakiś czas temu.

Wśród głównych przesłanek wymienić należy złożoność badanego zjawiska. Wymienia się tu przede wszystkim: wielowymiarowość (korelat czynników biologicznych, poznawczych, behawioralnych, społecznych), wielokierunkowość (różnorodność stylów, czynników i wymiarów), elastyczność (możliwość rozwoju w różnych trajektoriach) i kontekstualizm (historyczne, biograficzne, środowiskowe, sytuacyjne uwarunkowania przywództwa)[298]. Konsekwencją tego jest między innymi powstawanie różnych perspektyw i założeń teoretycznych na temat przywództwa, powodujące rozmywanie granic istniejących teorii i powstawanie nowych koncepcji. Wielowymiarowość sprawia, że pojedynczy model teoretyczny rzadko wyczerpująco opisuje całość zjawiska. Wielokierunkowość oznacza, że proces przywódczy obejmuje interakcje zwrotne, sieciowe i nieformalne, co komplikuje jednoznaczne uchwycenie

alytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy, „The Leadership Quarterly" 2016, 27(4), s. 634–652; J.E. Hoch, E.H. Bommer, J.H. Dulebohn, D. Wu, *Do ethical…*

[295] J. Escartín, L. Monzani, F. Leong, Á. Rodríguez-Carballeira, *A reduced form of the Workplace Bullying Scale – the EAPA-TR: A useful instrument for daily diary and experience sampling studies*, „Work & Stress" 2017, 31(1), s. 42–62.

[296] A. Decuypere, W. Schaufeli, *Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms*, „German Journal of Human Resource Management" 2020, 34(1), s. 69–95.

[297] R. Suddaby, *Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization*, „Academy of Management Review" 2010, 35, s. 347.

[298] A. Cybal-Michalska, *Przywództwo…*, s. 25.

jego efektów. Elastyczność przywództwa dodatkowo powoduje, że skuteczność lidera zależy od zdolności dostosowania się do zmiennych warunków, w związku z czym wyniki badań mogą różnić się w zależności od dynamiki środowiska. Wreszcie kontekstualizm oznacza, że przywództwo jest nierozerwalnie związane z określonymi uwarunkowaniami kulturowymi, organizacyjnymi czy sytuacyjnymi. Konsekwencją tego jest trudność w budowaniu uniwersalnych teorii i narzędzi badawczych – każda próba uogólnienia wymaga uwzględnienia specyfiki miejsca, czasu i relacji społecznych.

Znaczenie ma również interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu i jakości, które czerpią z dorobku nauk ekonomicznych, społecznych i humanistycznych i są powiązane z różnymi dyscyplinami naukowymi, takimi jak psychologia czy socjologia. Dzięki temu możliwe jest uwzględnienie zarówno aspektów ekonomicznych, jak i społecznych czy kulturowych, co pozwala na szersze ujęcie przywództwa, lepiej odpowiadające na złożone wyzwania współczesnych organizacji, jednak jednocześnie zwiększa złożoność analiz, gdyż wymaga stosowania różnorodnych metod badawczych i umiejętności ich integrowania. W konsekwencji badacze stają przed wyzwaniem łączenia odmiennych terminologii, założeń teoretycznych i metod charakterystycznych dla poszczególnych dziedzin, co może prowadzić do trudności w budowaniu jednolitego paradygmatu naukowego.

Kolejnymi przesłankami są brak ostrości i niejednoznaczność w semantycznych powiązaniach określających pojęcie przywództwa, które wynikają z dążenia do coraz lepszego rozpoznania przywództwa oraz prób dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, któremu sprostać muszą organizacje i ich liderzy[299]. I choć ewolucja pojęcia przywództwa trwa, to niekiedy sprowadza się ona do zastąpienia jednej wcześniej akcentowanej cechy inną, uznawaną za bardziej adekwatną we współczesnych realiach. Trafnie ujął to Avolio, określając nowe koncepcje przywództwa jako „stare wino w nowej butelce" (ang. *old wine in a new bottle*)[300]. W obszarze przywództwa brakuje szczegółowych opisów dobrze ugruntowanych teorii, które pomogłyby wyjaśnić procesy leżące u podstaw konstrukcji przywództwa[301]. Anderson i Sun również sugerowali, że nadszedł czas na nową, szeroką konceptualizację przywództwa, która zawiera w sobie najbardziej charakterystyczne cechy aktualnie rozwijanych koncepcji[302]. Zamiast tworzenia kolejnych stylów zachowań liderów badacze powinni skoncentrować swoje wysiłki na integracji tych już istniejących. Umożliwiłoby to prowadzenie badań empirycznych stanowiących połączenie tego, co już istnieje. Wydaje się, że upowszechnianie kolejnych podejść do przywództwa jest nieuzasadnione[303].

[299] J.M. Michalak, *Przywództwo…*, s. 4–5.

[300] B.J Avolio, *Promoting…*

[301] K.C. Bormann, J. Rowold, *Construct proliferation in leadership style research: Reviewing pro and contra arguments*, „Organizational Psychology Review" 2018, 8(2–3), s. 154.

[302] M.H. Anderson, P.Y.T. Sun, *Reviewing Leadership Styles…*

[303] G.C. Banks, J. Gooty, R.L. Ross, C.E. Williams, N.T. Harrington, *Construct redundancy…*

Kolejnym argumentem stojącym za potrzebą większej spójności pomiędzy poszczególnymi teoriami i koncepcjami jest duże podobieństwo teoretyczne i empiryczne różnych koncepcji przywództwa. Hudson stwierdza, że teorie przywództwa wydają się mieć cykliczny charakter[304]. Nowo powstałe koncepcje opierają się często na dobrze znanych założeniach i wartościach. Pomimo różnych nazw posiadają one podobne lub te same konstrukty, co potwierdziła również przeprowadzona w poprzednim podrozdziale analiza teoretycznych założeń różnych teorii i koncepcji, która nie uwzględniła nawet wszystkich stylów przewodzenia.

Oprócz wymienionych wcześniej koncepcji przywództwa pojawiają się też inne, które można uznać za stosunkowo podobne do tych już opisanych, na przykład przywództwo wzmacniające, odpowiedzialne, bohaterskie, altruistyczne czy relacyjne. Nie jest możliwe przeanalizowanie wszystkich istniejących koncepcji i ich porównanie, zwłaszcza że nie ma nawet zgodności odnośnie do tego, co jest koncepcją czy stylem przewodzenia, a co kontekstem dla przywództwa (np. przywództwo globalne, międzykulturowe). Natomiast istniejące nieliczne badania w tym zakresie wskazują na istnienie wspólnych założeń. Na przykład analiza wymiarów przywództwa autentycznego wskazuje, że koncepcja ta jest częściowo spójna z przywództwem transformacyjnym oraz inteligencją emocjonalną[305]. Inne badania wykazały empiryczne podobieństwo przywództwa ideologicznego i charyzmatycznego[306]. Autorzy badania sugerują, że przywódcy ideologiczni wykazują takie same zachowania jak przywódcy charyzmatyczni, co skłoniło ich do stwierdzenia, że „przywództwo ideologiczne można postrzegać jako podtyp przywództwa charyzmatycznego"[307]. Jednocześnie przywództwo ideologiczne jest zbliżone do autentycznego, a cechą charakterystyczną obu stylów jest dążenie do realizacji misji opartej na wartościach[308]. Z kolei pewne aspekty przywództwa transformacyjnego (tj. stymulacja intelektualna i indywidualne podejście) wydają się być wspólne z przywództwem pragmatycznym[309]. Inne badanie analizujące przywództwo transformacyjne, transakcyjne, *laissez-faire*, etyczne, charyzmatyczne, służebne, autentyczne i instrumentalne wskazuje na ich wysoką proliferację[310]. Dużą zbieżnością charakteryzują się również style przywództwa transfor-

[304] T.E. Hudson, *If sages worked…*, s. 43.

[305] D. Goleman, *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York 1998, za: P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie…*

[306] Zob. J.M. Strange, M.D. Mumford, *The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership*, „The Leadership Quarterly" 2002, 13(4), s. 343–377.

[307] Ibidem, s. 373.

[308] W.L. Gardner, C.C. Cogliser, K.M. Davis, M.P. Dickens, *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, „The Leadership Quarterly" 2011, 22(6), s. 1120–1145.

[309] Zob. M.D. Mumford, J.R. Van Doorn, *The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma*, „The Leadership Quarterly" 2001, 12(3), s. 282.

[310] K.C. Bormann, J. Rowold, *Construct proliferation…*, s. 155.

macyjnego, transakcyjnego i LMX[311]. Analiza sieciowa ponad 66 teorii przywództwa ujawniła, że modele przywództwa mają tendencję do łączenia się[312] i tworzenia swoistych „klastrów koncepcyjnych"[313].

Wydaje się, że trafnie podsumował to Uslu, stwierdzając, że nowe teorie przywództwa są formą replikacji starych[314]. Istnieje zatem potrzeba łączenia różnych paradygmatów, a nie ich replikowania[315]. Teorię przywództwa należy rozwijać w sposób kompleksowy, integrując całą dotychczasową wiedzę z tego zakresu. Ponadto integracja teorii przywództwa powinna mieć charakter zarówno horyzontalny (różne modele przywództwa), jak i wertykalny (mechanizmy obejmujące wiele poziomów analizy)[316] oraz pomiarowy (stosowane skale pomiarowe)[317].

Próbę integracji stylów przywództwa podjęli Bass i Avolio w latach 90., proponując **teorię pełnozakresowego przywództwa** (ang. *full-range leadership theory*, FRLT). Bass argumentował, że istniejące teorie oparte na transakcji koncentrowały się przede wszystkim na wyznaczaniu celu i wyjaśnianiu roli zwolenników oraz sposobach nagradzania i karania, tak aby uzyskać modyfikację ich zachowań[318]. Autor sugerował, że konieczna jest zmiana paradygmatu, a najistotniejsze powinno być wyjaśnienie, w jaki sposób liderzy wpływają na podwładnych, tak aby mogli przekraczać własne interesy dla dobra organizacji i osiągać optymalny poziom efektywności. Model pełnozakresowego przywództwa uwzględnia różne wymiary trzech stylów przewodzenia: transformacyjnego, transakcyjnego i nietransakcyjnego *laissez-faire*[319].

Krytyka pełnozakresowego przywództwa opierała się przede wszystkim na braku uwzględnienia innych istniejących koncepcji. Antonakis i House argumentowali, że FRLT powinna być uzupełniona o kolejne elementy związane z przywództwem instrumentalnym, ukierunkowanym na strategiczne funkcje lidera i ułatwianie pracy podwładnym[320]. Itzkovich i współautorzy postulowali natomiast uzupełnienie tego

---

311 J. Rowold, L. Borgmann, *Are leadership constructs really independent?*, „Leadership & Organization Development Journal" 2013, 34(1), s. 34.

312 Zob. J.D. Meuser, W.L. Gardner, J.E. Dinh, J. Hu, R.C. Liden, R.G. Lord, *A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration*, „Journal of Management" 2016, 42, s. 1374–1403.

313 Zob. J. Samul, *The Research Topics…*

314 O.A. Uslu, *General overview to leadership theories from a critical perspective*, „Marketing and Management of Innovations" 2019, 1, s. 161–172.

315 M.H. Anderson, P.Y.T. Sun, *Reviewing Leadership Styles…*

316 Zob. F.J. Yammarino, S.D. Dionne, J.U. Chun, F Dansereau, *Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(6), s. 879–919.

317 Zob. M.E. Palanski, F.J. Yammarino, *Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion*, „European Management Journal" 2007, 25(3), s. 171–184.

318 B.M. Bass, *Leadership: Good, better, best*, „Organizational Dynamics" 1985, 13(3), s. 26–40.

319 V. Robert, C. Vandenberghe, *Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept*, „Journal of Business and Psychology" 2020, 36, s. 533–551.

320 J. Antonakis, R.J. House, *The full-range leadership theory: The way forward* [w:] B.J. Avolio, F.J. Yammarino (red.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*, JAI, Amsterdam 2002, s. 3–34.

modelu o kategorię destrukcyjnego stylu lidera, twierdząc, że jego znaczącą wadą jest właśnie pominięcie ciemnej strony przywództwa[321]. Pełnozakresowe przywództwo według Bassa i Avolio być może nie jest holistyczną koncepcją, ale z pewnością stanowi krok ku opracowaniu szerszej teorii przywództwa[322]. Przeprowadzone w tym zakresie badania potwierdzają pozytywny wpływ pełnozakresowego stylu przywództwa na efektywność organizacyjną[323]. Istotne byłoby również zweryfikowanie modelu w innych warunkach kontekstowych i kulturowych.

Kolejna próba łączenia różnych stylów przywództwa doprowadziła do powstania **zintegrowanego wielostylowego modelu przywództwa** (ang. *integrated multi-style model of leadership*)[324], który został przedstawiony na rysunku 1.1. Istotą tego podejścia jest podkreślenie możliwości wpływania przez lidera na kształtowanie zachowania pracowników w kierunku osiągania krótko- i długoterminowych celów. Sercem zintegrowanego modelu jest osiem stylów przewodzenia: styl wpływu, komunikacji, zarządzania, motywacji, podejmowania decyzji, kultury, konfliktu i zmiany. Style to sposoby działania i interakcji, które charakteryzują zachowanie lidera-menedżera w organizacji. W ramach tych kluczowych stylów behawioralnych istnieją określone zachowania stanowiące kontinuum, na przykład styl wpływu uwzględnia cztery źródła władzy (zasobowe, formalne, eksperckie, charyzmatyczne) i pięć taktyk wpływu (siła, zasady, wymiana, perswazja, magnetyzm), co oznacza, że lider może używać szeregu źródeł władzy i taktyk, które razem składają się na jego styl wpływu[325].

Zintegrowany wielostylowy model przywództwa zakłada, że ogólna skuteczność lidera jest mierzona łącznym efektem wpływu jego zachowania na zachowania naśladowców w ramach ośmiu stylów. Jednocześnie wybór określonego zestawu stylów zależy również od czynników osobistych, które obejmują cechy indywidualne, osobowość, inteligencję, dojrzałość emocjonalną, doświadczenie życiowe i wzorce zachowań, oraz czynników sytuacyjnych obejmujących cechy zwolenników, dynamikę grupy, strukturę i procesy organizacyjne, kulturę organizacyjną, a także środowisko wewnętrzne i zewnętrzne. Warto również zwrócić uwagę na linie przerywane w modelu, które stanowią pętle sprzężenia zwrotnego. Oznacza to, że wszystkie elementy oddziałują na siebie – zachowania i produktywność podwładnych zmieniają czynniki sytuacyjne, które z kolei determinują styl przewodzenia, a ogólna skuteczność przywódcy zmienia jego własne uwarunkowania osobiste.

---

[321] Y. Itzkovich, S. Heilbrunn, A. Aleksic, *Full range indeed? The forgotten dark side of leadership*, „Journal of Management Development" 2020, 39(7–8), s. 852.

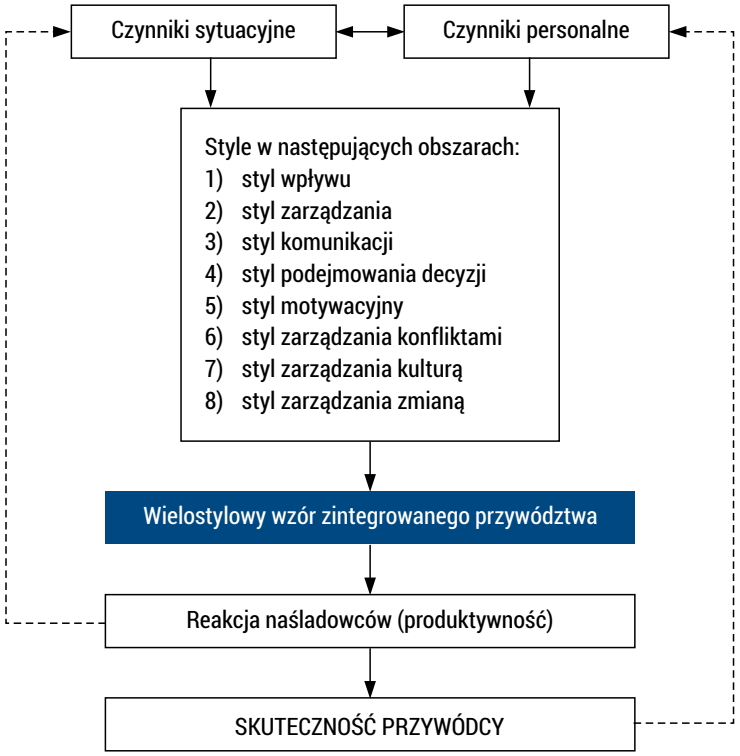
[322] J. Antonakis, R.J. House, *The full-range…*

[323] Zob. N. Guhr, B. Lebek, M.H. Breitner, *The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: an examination of the full-range leadership theory*, „Information Systems Journal" 2019, 29(2), s. 340–362.

[324] A. Hede, *Integrated Leadership: Multiple Styles for Maximal Effectiveness* [w:] K.W. Parry (red.), *Leadership in the Antipodes: Findings, Implications and a Leader Profile*, Victoria University Institute of Policy Studies and the Centre for the Study of Leadership, Wellington 2001.

[325] Ibidem, s. 5.

RYSUNEK 1.1. **Zintegrowany wielostylowy model przywództwa**



ŹRÓDŁO: A. Hede, *Integrated Leadership…*, s. 3.

Oprócz prób integracji różnych stylów przewodzenia pojawiają się koncepcje zwracające uwagę na potrzebę holistycznego opracowania przywództwa, które uwzględniałoby całość istoty ludzkiej egzystencji, tj. umysł, ciało, serce i duszę[326]. W ujęciu fenomenologicznym przywództwo powinno uwzględniać całego człowieka – także jego wymiar duchowy[327]. Zmieniająca się kultura organizacyjna, wraz ze wzrostem znaczenia pracy jako istotnej części życia, powoduje pojawienie się silnej potrzeby opracowania całościowego modelu przywództwa, obejmującego[328]: umiejętność przewodzenia umysłem, sercem i duszą; umiejętność rozwoju w celu wywarcia wpływu na siebie jako lidera, na innych jako zwolenników i na środowisko; proces odzwierciedlający podróż, która prowadzi do transformacji na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym/społecznym. Holistyczne przywództwo wpływa na podwładnych, którzy entuzjastycznie zużywają energię duchową, emocjonalną i fizyczną,

[326] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[327] B. Bombała, *Przywództwo…*, s. 12.

[328] J. Orlov, *The Holistic Leader: A Developmental Systemic Approach to Leadership*, 2003, http://julieorlov.com/wp-content/uploads/2016/10/holistic_leader_article.pdf [dostęp: 3.04.2024].

aby zrealizować wizję i cele organizacyjne[329]. O oryginalności takiego podejścia stanowi uwzględnienie właśnie aspektu duchowego, który do tej pory pomijany był w badaniach z zakresu przywództwa w naukach o zarządzaniu i jakości.

Wydaje się, że realizację tej idei stanowią podejmowane próby integracji różnych teorii pozytywnego przywództwa – to szczególnie istotne, gdyż jest to aktualnie rozwijany nurt. Dynamiczny wzrost liczby powstających pozytywnych stylów przewodzenia sprawia, że naukowcy wzywają do integracji i ograniczenia redundancji konstruktów przywództwa[330]. Niezbędne jest zatem podjęcie wysiłku integracyjnego[331], zwłaszcza że liczne analizy wskazują, iż poszczególne koncepcje nie różnią się tak bardzo od siebie[332]. Próby połączenia teorii pozytywnego przywództwa podejmowane są między innymi przez Zbierowskiego i autorkę niniejszej pracy. Zbierowski, zauważając pewne zamieszanie wokół rozważań na temat pozytywnego przywództwa, podjął wyzwanie uporządkowania czynników wyróżniających pozytywne aspekty przywództwa i określenia ich wartości dla organizacji[333]. Autorka niniejszej pracy w swoich badaniach wskazała natomiast na liczne podobieństwa teoretyczne i konstrukcyjne przywództwa duchowego i pozostałych koncepcji podejścia pozytywnego, sugerując ich integrację[334]. Coraz więcej badaczy postuluje poszukiwanie wspólnych punktów w cechach, zachowaniu i postawach liderów charakteryzujących różne style przewodzenia.

Podsumowując powyższe rozważania, zauważyć można, że współczesne próby holistycznego podejścia do zagadnienia przywództwa ukazują krystalizację nowych paradygmatycznych rozstrzygnięć. Paradygmat stanowi zbiór fundamentalnych teorii i pojęć, które mogą ulec przemianom wraz z rozwojem naukowym i spowodować zmianę dotychczasowych sposobów myślenia. Rola paradygmatu polega na „organizowaniu jednostkowej i społecznej perspektywy rzeczywistości, na dostarczaniu sposobów jej wyjaśnienia, kształtowaniu systemów wartości, przekonań i sposobów

[329] B.E. Winston, K. Patterson, *An Integrative Definition of Leadership*, „International Journal of Leadership Studies" 2006, 1, s. 7.

[330] Zob. D.S. Derue, J.D. Nahrgang, N.E. Wellman, S.E. Humphrey, *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*, „Personnel Psychology" 2011, 64(1), s. 7–52; J. Rowold, L. Borgmann, M. Diebig, *A "Tower of Babel"? – interrelations and structure of leadership constructs*, „Leadership & Organization Development Journal" 2015, 36(2), s. 137–160; *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research*, „Journal of Leadership & Organizational Studies" 2002, 9(1), s. 15–32; J. Samul, *Towards the integration…*

[331] J.D. Meuser, W.L. Gardner, J.E. Dinh, J. Hu, R.C. Liden, R.G. Lord, *A Network Analysis…*

[332] Zob. K.C. Bormann, J. Rowold, *Construct proliferation…*; R.K. Gottfredson, H. Aguinis, *Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms*, „Journal of Organizational Behavior" 2017, 38(4), s. 558–591; J. Rowold, L. Borgmann, *Are leadership constructs…*

[333] Zob. P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie…*

[334] Zob. J. Samul, *Linking Spiritual Leadership…*; J. Samul, *Towards the integration…*

racjonalizacji”[335]. Kwestia tego, czy teorie pozytywnego przywództwa mogą zostać uznane za nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu i jakości, pozostaje otwarta i jest przedmiotem badań[336].

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono ewolucję podejść do definiowania przywództwa, rozpoczynając od przestudiowania różnorodnych dzieł opisujących i analizujących przywódców, kończąc na zaprezentowaniu ugruntowanych w naukach o zarządzaniu definicji przywództwa. Zwięzłe omówienie dzieł historycznych prowadzi do wniosku, że wskazane cechy lidera stanowią niejako podstawę współcześnie rozwijanych koncepcji przywództwa pozytywnego, w których akcentuje się rolę lidera jako wzorca, a nawet źródła mądrości, moralności, życzliwości i prawości. Prowadzi to do pełniejszego uświadomienia sobie znaczenia roli przywódcy i stanowi próbę bardziej holistycznego zrozumienia źródeł władzy i ich przejawów w obecnym przywództwie. W tym kontekście zwrócono również uwagę na istotne dylematy koncepcyjne związane z definiowaniem przywództwa. Są to przede wszystkim różnorodność i niejednoznaczność pojęć, prowadzące do większej złożoności interpretacyjnej oraz trudności w ich praktycznym zastosowaniu. Ponadto wielowymiarowy charakter definicji – obejmujący cechy lidera, procesy wpływu, relacje czy efekty organizacyjne – z jednej strony pozwala uchwycić złożoność zjawiska, z drugiej zaś powoduje niespójność terminologiczną i utrudnia budowę uniwersalnych teorii. Jednocześnie zaznacza potrzebę wieloaspektowego rozpatrywania przywództwa, która została uwzględniona w dalszych analizach. Autorka podziela pogląd, że rozpoznanie obecnego stanu wiedzy i analiza dotychczasowego dorobku w tym obszarze są bardzo ważne[337]. Współcześnie wiele prowadzonych badań nie zawsze w pełni nawiązuje do wcześniej wypracowanych ustaleń, co ma swoje negatywne konsekwencje, chociażby w replikacji już istniejących koncepcji[338].

Przeprowadzony przegląd wiodących nurtów badawczych w omawianej dziedzinie pokazuje, że każda era w porównaniu z okresem wcześniejszym charakteryzowała się rozwojem myśli dotyczącej przywództwa. Jednocześnie każdy z tych etapów pozostawiał pewien niedosyt, który skłaniał do poszukiwania alternatywnej teorii

[335] P. Płoszajski, *Paradygmat nauk organizacyjnych: w kierunku nowej metafory*, „Organizacja i Kierowanie” 1987, 1–4, s. 7–29.

[336] P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie…*, s. 93.

[337] J.G. Hunt, G.E. Dodge, *Leadership déjà vu…*, s. 436.

[338] M. Schultz, *Reconciling pragmatism and scientific rigor*, „Journal of Management Inquiry” 2010, 19(3), s. 274–277.

przywództwa. Klasyczne teorie przyczyniły się do lepszego zrozumienia przywództwa, nie dały jednak wyczerpującej odpowiedzi na nurtujące pytania o źródła skuteczności liderów.

Z kolei przeprowadzony przegląd teorii przywództwa pozytywnego, oparty na wartościach moralnych i etycznych, wskazuje na stosunkowo dobrze ugruntowane założenia i podejścia, mogące stanowić potencjalny paradygmat przywództwa. Wydaje się jednak, że do pełnego zrozumienia przywództwa brakuje rozpoznania wartości duchowych, które razem z etycznymi i moralnymi stanowią wyczerpujące spektrum zasad postępowania lidera. Wprawdzie niektóre koncepcje pozytywnego przywództwa uwzględniają aspekty duchowe, jednak nie stanowią one centralnego elementu tych ujęć. Jedynie koncepcja przywództwa duchowego uznaje duchowe potrzeby pracowników za kluczowe. Uwzględnienie aspektów etycznych, moralnych i duchowych zmienia perspektywę postrzegania pracownika na bardziej całościową – uwzględniającą wszystkie jego wymiary – i zmienia dotychczasowy sposób myślenia o przywództwie w organizacji.

Spójność poszczególnych teorii i koncepcji jedynie wzmacnia znaczenie takich elementów, jak: moralność i etyka oraz kierowanie się sercem (dzieła historyczne o przywództwie), traktowanie przywódcy jako wzoru do naśladowania (teorie wielkiego człowieka i cech), troski o pracowników (teorie behawioralne) i dbanie o ich potrzeby w zależności od okoliczności (teorie sytuacyjne), a także inspirowanie wizją, moralnością, etyką i duchowością, uczciwością, sprawiedliwością i pokorą (teorie przywództwa pozytywnego).

Przywództwo duchowe wydaje się być połączeniem troski i służenia innym zgodnie z koncepcją przywództwa służebnego, z podejściem motywacyjnym charakterystycznym dla przywództwa transformacyjnego, a także z perspektywą etyczną przywództwa etycznego. Jest również oparte na takich cechach, jak altruizm, poszukiwanie znaczenia pracy, dbałość o relacje międzyludzkie i kształtowanie pozytywnego miejsca pracy, które są wspólne dla niemal wszystkich podejść do przywództwa.

Podobieństwa pomiędzy wspomnianymi koncepcjami mogą z jednej strony sugerować, że przywództwo duchowe nie stanowi zupełnie nowego podejścia. Z drugiej jednak, zdaniem autorki, jest to potwierdzenie słuszności, wartości i uniwersalnego charakteru tej koncepcji. Duża spójność poszczególnych koncepcji w zakresie teoretycznym, konceptualnym, a nawet empirycznym wskazuje na dalszą potrzebę integrowania różnorodnych perspektyw i orientacji teoretycznych. Należy również zwrócić uwagę na to, że pozytywne – moralne, etyczne i duchowe – wartości przywódców nie są wytworem obecnych czasów, lecz bardzo często pojawiały się w literaturze i już wcześniej były szeroko prezentowane. Można nawet rzec, że były promowane przez różnych pisarzy, filozofów i naukowców. W tym kontekście przywództwo duchowe można interpretować jako powrót do korzeni – do tego, co znane i zakorzenione w tradycji – co jednocześnie odpowiada na pojawiające się wyzwania w obszarze przywództwa organizacyjnego.

Rozdział 2. Przywództwo duchowe – koncepcja, modele i znaczenie z perspektywy zachowań organizacyjnych

Uosabiaj zmianę, której oczekujesz od świata.

Mahatma Gandhi

2.1. Geneza idei przywództwa duchowego

Źródła genezy koncepcji przywództwa duchowego nie zostały dotąd jednoznacznie ustalone, a debata na ten temat wciąż pozostaje otwarta. Badacze są jednak zgodni, że stanowi ono pojęcie o charakterze interdyscyplinarnym, na które wpływ miało wiele pokrewnych dziedzin[339]. Koncepcja przywództwa duchowego pierwotnie rozpatrywana była z perspektywy religii, a następnie z perspektywy duchowości w miejscu pracy. Niektórzy naukowcy uważają, że termin powstał i rozwinął się w ramach perspektywy judeochrześcijańskiej[340], a inni sugerują, że mieści się on w ramach indyjskiego etosu pracy[341].

Podejmując próbę określenia pochodzenia terminu „przywództwo duchowe", należy najpierw wyjaśnić pojęcie duchowości, które wydaje się podstawowym elementem tej koncepcji. W związku z tym, że duchowość jest często kojarzona, a nawet uznawana za synonim religii ze względu na historyczne konotacje obu terminów, autorka uznaje za stosowne zamieszczenie kilku zdań wyjaśniających tę kwestię. Religię definiuje się jako system wierzeń, modlitw, obrzędów i ceremonii oraz związanych z nimi

[339] M. Fernando, *Spiritual leadership in the entrepreneurial business: A multifaith study*, Edward Elgar, London 2007.

[340] M. Fernando, *Spirituality and leadership* [w:] A. Bryman, D.L. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien (red.), *The SAGE Handbook of Leadership*, London 2011, s. 489.

[341] V. Chawla, S. Guda, *Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction, Propensity to Leave and Job Commitment: An Exploratory Study among Sales Professionals*, „Journal of Human Values" 2010, 16(2), s. 158.

sformalizowanych praktyk i idei[342]. Duchowość natomiast rozumiana jest jako ogólne poczucie bliskości z tym, co święte[343], czy też poczucie związania ze światem, wysoka samoświadomość i doświadczenie jedności z innymi[344]. Duchowość to pragnienie znalezienia celu w życiu i życia zgodnie z nim[345]. Religia kojarzy się często z zewnętrznymi praktykami, natomiast duchowość według wielu autorów dotyczy głównie doświadczenia wewnętrznego[346]. Ponadto dla niektórych osób duchowość może być doświadczeniem występującym jednocześnie z religią, ale niekoniecznie obie rzeczy muszą występować razem[347]. Można być osobą duchową, ale niekoniecznie religijną[348]. Potwierdzeniem tego mogą być wyniki badań Granta i współautorów, które wykazały, że 91% respondentów uważa się za osoby duchowe, a tylko 42% za osoby religijne[349]. Znaczna część badaczy rozważa koncepcję przywództwa duchowego jako niezwiązaną z religią[350], co ma swoje implikacje praktyczne w traktowaniu przywództwa duchowego jako konstruktu obiektywnego i możliwego do zbadania[351]. W niniejszych badaniach przywództwo duchowe rozpatrywane będzie bez związku z religią.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu koncepcja przywództwa duchowego rozważana była od lat 90., jednak jej dynamiczny rozwój nastąpił dopiero w ostatnim dwudziestoleciu[352], przyciągając uwagę naukowców zajmujących się badaniami dotyczącymi organizacji.

W naukach o zarządzaniu i jakości możemy znaleźć wiele definicji duchowości. Znaczna część z nich opiera się na tradycyjnym jej pojmowaniu, czyli poczuciu połączenia z szerszą, głębszą i bogatszą całością. Duchowość pozwala na postrzeganie

---

[342] L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line…*, s. 90.

[343] P.C. Hill, K. Pargament II, R.W. Hood, M.E. McCollugh Jr., J.P. Swyeres, D.B. Larson, B.J. Zinnbauer, *Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure*, „Journal for the Theory of Social Behavior" 2000, 30, s. 51–77.

[344] S. Howard, *A spiritual perspective on learning in the workplace*, „Journal of Managerial Psychology" 2002, 17(3), 230–242.

[345] I.I. Mitroff, E.A. Denton, *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*, Jossey-Bass, San Francisco 1999.

[346] J. Marques, S. Dhiman, R. King, *Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition*, „Journal of American Academy of Business" 2005, 7(1), s. 81–91.

[347] C.P. Neck, J.F. Milliman, *Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life*, „Journal of Managerial Psychology" 1994, 9(6), s. 9–16; L. Reave, *Spiritual values…*; E.L. Worthington Jr., J.N. Hook, D.E. Davis, M.A. McDaniel, *Religion and spirituality* [w:] J.C. Norcross (red.), *Psychotherapy relationships that work: Evidence-based responsiveness*, 2nd ed., Oxford University Press, 2011, s. 402–419.

[348] S.H. Kale, S. Shrivastava, *The enneagram system for enhancing workplace spirituality*, „Journal of Management Development" 2003, 22(4), s. 308–328.

[349] D. Grant, K. O'Neil, L. Stephens, *Spirituality in the workplace: New empirical directions in the study of the sacred*, „Sociology of Religion" 2004, 65, s. 265–283.

[350] M. Fernando, *Spirituality…*, s. 485.

[351] D.P. Ashmos, D. Duchon, *Spirituality at Work…*; L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*; A. Kaya, *The Relationship…*; L. Reave, *Spiritual values…*

[352] Zob. J. Samul, *Spiritual Leadership: Meaning…*

ograniczonej sytuacji człowieka z perspektywy holistycznej. Dotyczy poczucia tego, kim jesteśmy, naszych przekonań o tym, dlaczego tu jesteśmy, sensu pracy i naszego życia oraz poczucia więzi między nami a otaczającym nas światem[353]. Na tej podstawie można sądzić, że duchowość dotyczy tylko wewnętrznego świata człowieka, jednak świat wewnętrzny ma wpływ nie tylko na życie osobiste, lecz także zawodowe. Wartości, przekonania i doświadczenia, które są elementami duchowości, przejawiają się w codziennej sytuacji każdej osoby – w tym, co dana osoba myśli, co mówi, kim jest, co robi, jak się zachowuje, jakie postawy ma wobec pracy i jak buduje relacje z innymi[354].

W 2000 r. Academy of Management – organizacja zrzeszająca naukowców z całego świata zajmujących się zarządzaniem i organizacją – zainicjowała specjalną grupę o nazwie „Zarządzanie, duchowość i religia" (z ang. *Management, Spirituality and Religion*). W 2004 r. powstało pierwsze czasopismo o tej samej nazwie[355], skierowane do naukowców zainteresowanych duchowymi aspektami organizacji i zarządzania. Wydaje się, że nauki o zarządzaniu dojrzały do podejmowania tematów z zakresu duchowości w miejscu pracy i traktowania pracownika jako „całości", która składa się z aspektów fizycznych, społecznych, emocjonalnych i duchowych[356]. Zatem badania w tym temacie zaczęły koncentrować się głównie na duchowości w miejscu pracy[357].

Duchowość miejsca pracy opiera się na wartościach organizacyjnych i kulturowych, które sprzyjają doświadczaniu przez pracowników transcendencji w pracy, poczuciu połączenia z innymi, odczuwaniu pełni i radości[358] oraz oznaczają wykorzystanie wszystkich cnót i umiejętności w celu budowania bardziej satysfakcjonujących doświadczeń[359]. Badania w tym obszarze polegały przede wszystkim na analizie różnych wymiarów duchowości w miejscu pracy i koncentrowały się na wartościach, etyce i wzajemnych powiązaniach jako kluczowych elementach przyczyniających się do bardziej satysfakcjonującego środowiska pracy. Wiele badań wskazywało, że pracownicy poszukują w pracy takich wartości, jak poczucie więzi z innymi, poczucie

[353] H.S. Astin, *Some thoughts…*

[354] A. Delbecq, *Christian spirituality and contemporary business leadership*, „Journal of Organizational Change Management" 1999, 12(4), s. 345–354.

[355] Jest to czasopismo „Journal of Management, Spirituality and Religion" wydawane przez Taylor & Francis, mające 100 p. według MNiSW za 2024 rok.

[356] A. Pandey, R.K. Gupta, *Spirituality in management: A review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research*, „Global Business Review" 2008, 9(1), s. 65–83.

[357] F. Karakas, *Exploring value compasses…*

[358] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz, *Toward a science of spirituality* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality…*, s. 13; R. Hudson, *The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2014, 11(1), s. 34.

[359] A.F. Vasconcelos, *Examining workers' perception of spirituality in the workplace: an exploratory study*, „Management & Marketing" 2013, 8(2), s. 234–235.

celu i sensu pracy[360]. Duchowość w miejscu pracy zapewnia pracownikom odpowiedni kontekst, w którym mogą poczuć sens i więź z innymi. Miejsce pracy staje się miejscem zaspokajania różnego rodzaju potrzeb – od zarabiania pieniędzy, poprzez wykorzystanie potencjału i kompetencji, po rozwijanie pasji i poszukiwanie sensu i znaczenia tego, co się robi. Niektórzy naukowcy twierdzą, że duchowość w miejscu pracy może być lekiem na choroby współczesnego zarządzania, które objawiają się wypaleniem zawodowym, stresem w pracy czy brakiem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym[361]. Duchowe miejsce pracy pozwala stworzyć środowisko organizacyjne, w którym pracownicy mają poczucie spełnienia, gdyż wykonują pracę znaczącą dla siebie, organizacji i społeczności. Uważa się, że duchowość w pracy wzmacnia równowagę emocjonalną, psychiczną, społeczną i dobrostan pracowników[362]. Niektórzy uznają duchowość miejsca pracy za „konieczny warunek dobrostanu pracowników"[363]. Nie jest możliwe osiągnięcie zaangażowania pracowników, satysfakcji z pracy i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym bez wdrażania duchowości w środowisku pracy. Pojawiło się nawet pojęcie duchowości organizacyjnej[364], która to idea wskazuje, że organizacje powinny wdrażać wartości duchowe, aby dostosować się do potrzeb duchowych pracowników, a tym samym zmaksymalizować swoją wydajność.

Idea duchowości w pracy szybko zyskała na popularności, stając się megatrendem w badaniach światowych. Kwestie duchowości w miejscu pracy były szeroko podejmowane w odniesieniu do struktury organizacyjnej[365], czyniąc ten obszar wyłaniającym się polem eksploracji dla badaczy, co miało swoje konsekwencje dla filozofii przywództwa oraz dociekań empirycznych i praktycznych. Kierunek ten był na tyle znaczący, że pojawiły się opinie, iż jest to „prawdopodobnie najbardziej znaczący

[360] A. Pandey, R.K. Gupta, *Spirituality in management…*; N. Aboobaker, M. Edward, Z. Abdulkhader, *Workplace Spirituality, Employee Wellbeing and Intention to Stay: A Multi-Group Analysis of Teachers' Career Choice*, „International Journal of Educational Management" 2018, 33(1), s. 28–44.

[361] R.B. Brown, *Organizational Spirituality: The Sceptic's Version*, „Organization" 2003, 10(2), s. 393–400.

[362] B.S. Pawar, *Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination*, „Employee Relations" 2016, 38(6), s. 975–994.

[363] N. Garg, *Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration*, „Journal of Human Values" 2017, 23(2), s. 129–147.

[364] R.G. Rocha, P.G. Pinheiro, *Organizational spirituality: Concept and perspectives*, „Journal of Business Ethics" 2021, 171(2), s. 241–252.

[365] Zob. C.S. Sharma, R. Singh, *Spirituality and Leadership* [w:] *Proceedings of National Conference on Transformational Leadership and Beyond*, Excel India Publishers, New Delhi 2013, s. 14–27; P. Jahandar, M.Z. Tafreshi, M. Rassouli, F. Atashzadeh-Shoorideh, A. Kavousi, *Nurses' perspective on spiritual leadership: a qualitative study based on Fry's spiritual leadership model*, „Electronic Physician" 2017, 9(11), s. 5721–5731.

trend w zarządzaniu od lat pięćdziesiątych"[366], a nawet, że jest to „czwarta fala organizacyjna"[367], która spowoduje przejście z organizacji opartej na technologii do organizacji opartej na duchowości.

W 2005 r. prestiżowe czasopismo podejmujące tematy przywództwa – „The Leadership Quarterly" – wydało specjalny numer dotyczący przywództwa duchowego. Uznanie przez środowisko naukowe znaczenia połączenia duchowości i przywództwa daje duże możliwości wykorzystania tego potencjału, jednocześnie ujawniając wiele wyzwań. Tak jak przy okazji powstawania każdej nowej koncepcji, tak i w tym przypadku pojawiła się krytyka samego łączenia przywództwa i duchowości. Wskazano tu przede wszystkim na „nieuchwytny i abstrakcyjny charakter"[368] duchowości oraz przeciwstawność tych terminów – duchowość jako sfera niematerialnych idei i emocji oraz przywództwo jako praktyczny obszar badań naukowych[369]. Jednak argumentem przemawiającym za łączeniem tych dwóch koncepcji są wspólne wartości. Przegląd literatury ujawnia, że istnieje spójność między wartościami i praktykami wskazywanymi w wielu różnych naukach duchowych a wartościami i praktykami skutecznych przywódców[370]. Wśród uniwersalnych wartości duchowych wymienia się integralność, uczciwość, pokorę, otwartość, miłość, współczucie, cierpliwość, tolerancję, przebaczenie, zadowolenie, poczucie harmonii, poszukiwanie sensu oraz chęć wzrostu i rozwoju[371]. I choć powszechnie przyjmuje się, że skuteczne przywództwo zawiera w sobie elementy strategii, inteligencji i bezwzględności[372], to jednak wiele publikacji wskazuje, że dominującymi cechami przywódczymi są właśnie te związane z wartościami duchowymi, takie jak uczciwość i pokora[373], moralność i życzliwość[374], etyka, zaufanie i pozytywne relacje[375]. Duchowość obejmuje całość przywództwa i bierze pod uwagę charakter, motywację oraz zachowanie, zapewniając w ten sposób integrację wartości i praktyk przywódczych[376].

---

[366] S. Howard, *A spiritual perspective…*, s. 230.

[367] F. Wagner-Marsh, J. Conley, *The fourth wave: the spiritually-based firm*, „Journal of Organizational Change Management" 1999, 12(4), s. 292.

[368] M. Fernando, *Spirituality…*, s. 489.

[369] R.R. Sharma, *Preventing corruption through spiritual leadership in organisations*, „Organization and Management" 2010, 1, s. 135–151

[370] Ibidem.

[371] J. Samul, *Spiritual Leadership…*

[372] L. Reave, *Spiritual values…*

[373] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[374] C.-Y. Chen, C.-I. Li, *Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position*, „The Leadership Quarterly" 2013, 24, s. 240.

[375] R.R. Sharma, *Preventing corruption…*

[376] L. Reave, *Spiritual values…*

Kolejnym argumentem przemawiającym za kompilacją duchowości i przywództwa są wyniki badań, które sugerują, że dojrzali liderzy i pracownicy poszukują w organizacji czegoś więcej niż tylko korzyści ekonomicznych[377]. Praca powinna zaspokajać wewnętrzne potrzeby duchowej tożsamości i satysfakcji, a lider powinien tworzyć kulturę miejsca pracy, która celebruje jednostkę jako całość – wraz z jej potrzebami, pragnieniami i wartościami duchowymi. Praca powinna również nadawać sens podejmowanym działaniom. Nietzsche stwierdził, że „kto ma powód, by żyć, potrafi znieść niemal wszystko". Ta myśl odnosi się również do przywództwa, które – podobnie jak samo życie – opiera się na posiadaniu celu.

Zestawienie duchowości z przywództwem doprowadziło do ukształtowania się terminu „przywództwo duchowe". Powstanie koncepcji przywództwa duchowego było skutkiem przyjęcia bardziej wszechstronnej perspektywy przywództwa, opartej na połączeniu czterech kluczowych aspektów charakteryzujących obecność człowieka w środowisku pracy: ciała (aspekt fizyczny), umysłu (aspekt racjonalny), serca (aspekt emocjonalny) i duszy (aspekt duchowy). Jednocześnie jest to styl zorientowany na służenie innym (ang. *service-oriented*)[378] i stworzony w nurcie motywacyjnym (ang. *motivation-oriented*)[379]. Wydaje się zatem, że przywództwo duchowe łączy w sobie różne podejścia naukowe.

2.2. Podejścia do definiowania przywództwa duchowego

Przywództwo duchowe ma relatywnie krótką historię w naukach o zarządzaniu i jakości. Jedna z najpowszechniej stosowanych definicji, zaproponowana przez twórcę tej koncepcji, Frya, opisuje przywództwo duchowe jako „wartości, postawy i zachowania niezbędne do wewnętrznego motywowania siebie i innych dla zaspokojenia ich potrzeb duchowego dobrostanu poprzez poczucie znaczenia i przynależność"[380]. Następnie autor rozszerzył swoją definicję, opisując istotne wartości przywództwa duchowego, które „obejmują motywowanie i inspirowanie pracowników poprzez transcendentną wizję i kulturę organizacyjną opartą na altruistycznych wartościach"[381], i wskazał rezultaty jego wdrażania prowadzące do „wysoce zmotywowanego, zaangażowanego i produktywnego zespołu"[382]. Poniżej przedstawiono definicje, które w bezpośredni sposób wyjaśniają termin przywództwa duchowego (tabela 2.1), a w dalszej części wskazano różne podejścia do definiowania tego pojęcia.

[377] S.L. Jacobson, *Book reviews*, „Educational Policy" 1994, 8(1), s. 94–98.
[378] G.W. Fairholm, *Spiritual leadership…*, s. 13–15.
[379] L.W. Fry, S. Vitucci, M. Cedillo, *Spiritual leadership…*
[380] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 694–695.
[381] L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line…*, s. 90.
[382] Ibidem.

TABELA 2.1. Definicje przywództwa duchowego

Definicja przywództwa duchowego	Autor
Przywództwo duchowe to wartości, postawy i zachowania lidera, które są niezbędne do wewnętrznego motywowania siebie i innych, aby mieli poczucie duchowego przetrwania poprzez powołanie i członkostwo	Fry, 2003[383]
Przywództwo duchowe to stopień, w jakim organizacje są zdolne do zapewniania poczucia znaczenia i dbania o wzajemne relacje wśród swoich współpracowników	Sanders, W.E. Hopkins, G.D. Geroy, 2003[384]
Przywództwo duchowe to przywództwo oparte na zasadach duchowych	Feguson, Milliman, 2008[385]
Przywództwo duchowe to osobiste podejście do przywództwa, którego celem jest stworzenie miejsca pracy, w którym między pracownikami istnieją znaczące i bliskie relacje	Modaff, Dewine, Butler, 2008[386]
Przywództwo duchowe oznacza tworzenie środowiska pracy, w którym ludzie mogą w pełni prezentować swoje talenty i funkcje, a które opiera się na zaufaniu i wartościach humanistycznych	Karadağ, 2009[387]
Przywództwo duchowe definiuje się jako holistyczny system, który obejmuje moralność, transformację, etykę, życzliwość, prawość, pracę w zespole, zgodność i kompletność	Polat, 2011[388]
Przywództwo duchowe to model pozytywnego rozwoju i transformacji organizacji	Nurlasera, 2019[389]
Przywództwo duchowe to paradygmat przywództwa przyczynowego, który identyfikuje przekonania, postawy i działania wymagane do organicznego motywowania siebie i innych, tak aby wszyscy czuli się duchowo rozwinięci poprzez powołanie i członkostwo	Zou i in., 2020[390]

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie literatury.

[383] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[384] J.E. Sanders III, W.E. Hopkins, G.D. Geroy, *From transactional…*

[385] J. Ferguson, J. Milliman, *Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach*, „International Journal of Public Administration" 2008, 31(4), s. 439–459.

[386] D. Modaff, S. Dewine, J. Butler, *Organizational communication*. Foundations, challenges and misunderstandings, Pearson, Sydney 2008.

[387] E. Karadağ, *Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling*, „Educational Sciences: Theory and Practice" 2009, 9(3), s. 1391–1405.

[388] S. Polat, *The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities display according to students in faculty of education*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2011, 15, s. 2033–2041.

[389] M. Nurlasera, *Exploring theory...*

[390] W. Zou, Y. Zeng, Q. Peng, Y. Xin, J. Chen, J.D. Houghton, *The influence of spiritual leadership on the subjective well-being of Chinese registered nurses*, „Journal of Nursing Management" 2020, 28(6), s. 1432–1442.

Powyższe opisy przywództwa duchowego wskazują na dość spójne podejście, charakteryzujące się odwołaniem do wartości, ukierunkowaniem na motywowanie i inspirowanie podwładnych poprzez wizję, zapewnieniem poczucia znaczenia i bliskimi relacjami oraz tworzeniem pozytywnego miejsca pracy poprzez rozwój podwładnych i organizacji.

Znaczna część autorów w podejmowaniu prób zdefiniowania przywództwa duchowego skupia się na **wskazaniu wartości**, którymi powinien charakteryzować się przywódca. Przywództwo duchowe postrzegane jest jako atrybut przywództwa wyższego rzędu, który obejmuje nie tylko zachowania kierownicze i cechy charakterystyczne dla klasycznych teorii przywództwa, ale także duchowe wartości organizacyjne i dobre samopoczucie pracowników[391]. Korac-Kakabadse i inni definiują przywódcę duchowego jako osobę, która przywiązuje wagę do wartości związanych z duchowością[392]. Z kolei Karadağ i inni opisują je jako wartości i zachowania gwarantujące utrzymanie moralnej egzystencji[393]. Przywódca duchowy powinien być jak „duchowa kotwica" – wzór głęboko zakorzenionych duchowych motywów, wartości i postaw, które można wykorzystać do kształtowania zachowań jednostki, rozpoznawania sensu pracy, tworzenia wizji, doceniania wysiłków współpracowników oraz wyrażania i identyfikacji wartości leżących u podstaw organizacji[394]. Duchowy lider ucieleśnia takie wartości, jak uczciwość i pokora[395]. Pio i Lengkong w swoim badaniu podkreślili, że przywódców przewodzących duchowo można postrzegać jako kształtujących kulturę opartą na altruistycznej miłości, gdzie członkowie darzą się sympatią i prawdziwą troską[396]. Lider, który wnosi te wartości do pracy, jest w stanie motywować pracowników i wzmacniać ich poczucie sensu i celu. Przywódcy duchowi mają wyższy poziom zrozumienia duchowości osobistej i stwarzają pracownikom większe szanse poszukiwania znaczenia i celu pracy[397]. Podobnie twierdzą Wang i inni, którzy wyjaśniają, że przywódcami duchowymi są osoby kierujące się wartościami etycznymi, wspierające innych i motywujące ich do poszukiwania sensu w pracy[398]. Przywództwo duchowe to tworzenie wizji i kultury organizacyjnej opartych na wartościach duchowych,

[391] L.W. Fry, M. Kriger, *Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership*, „Human Relations" 2009, 62(11), s. 1667–1696.

[392] N. Korac-Kakabadse, A. Kouzmin, A. Kakabadse, *Spirituality and leadership praxis*, „Journal of Managerial Psychology" 2002, 17(3), s. 165–182.

[393] M. Karadağ, F. Altınay Aksal, Z. Altınay Gazi, G. Dağli, *Effect size of spiritual leadership: in the process of school culture and academic success*, „SAGE Open" 2020, 10(1).

[394] F. Karakas, *Exploring value compasses…*

[395] L. Reave, *Spiritual values…*

[396] R.J. Pio, F.D.J. Lengkong, *The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior*, „Journal of Management Development" 2020, 39(3), s. 293–305.

[397] D. Duchon, D.A. Plowman, *Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 807–833.

[398] M. Wang, T. Guo, Y. Ni, S. Shang, Z. Tang, *The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective*, „Frontiers in Psychology" 2019, 9, s. 1–11.

wzmacniających poczucie przynależności i poczucie bycia rozumianym i docenianym. Taka koncepcja pomaga uświadomić sobie, że życie ma cel, a to, co się robi, ma znaczenie.

W wyjaśnianiu pojęcia przywództwa duchowego bardzo często pojawiają się **postawy, działania i zachowania**, **które ukierunkowane są na motywowanie czy inspirowanie innych**. Przywódcy duchowi inspirują i motywują swoich naśladowców, opierając się na wartościach organizacyjnych i etycznych, w celu kształtowania środowiska pracy sprzyjającego osiąganiu satysfakcji[399]. Zachęcają oni pracowników do kształtowania kultury charakteryzującej się duchem zaangażowania, a tym samym pozwalają im szanować siebie i swoje życie oraz nawiązywać dobre relacje z innymi, uwzględniając ich potrzeby[400]. Przywódca duchowy to lider, który idzie przed podwładnym, gdy ten potrzebuje osoby do naśladowania, za nim, gdy potrzebuje wsparcia, i obok, gdy potrzebuje przyjaciela[401]. Przywódcy duchowi mają zdolność budowania zaufania i współczucia[402], są skłonni do kompromisów, budowania harmonii i dbania o współpracę[403]. Przywódca duchowy to osoba, której można ufać, na której można polegać i którą można podziwiać[404]. Fry rozważa przywództwo duchowe jako proces, w którym ludzie dążą do współpracy, co buduje samoświadomość ich umiejętności i umożliwia rozwój[405]. Duchowe przywództwo przejawia się w etycznym, współczującym i pełnym szacunku traktowaniu innych ludzi. Wymaga także od menedżerów odejścia od dotychczasowego charakteru przywództwa jako opartego na wartościach związanych z własnym interesem, tj. władzą, bogactwem czy prestiżem, w kierunku bazującego na wartościach wynikających z duchowości. Większość autorów nie definiuje bezpośrednio pojęcia przywództwa duchowego, ale opisuje je poprzez różnego rodzaju atrybuty, jak współczucie, troska, męstwo, hojność, służba, pokój i wdzięczność[406]. Przywódca duchowy to osoba, która charakteryzuje się pokorą, uczciwością i rzetelnością[407], spójnością w emocjach oraz zachowaniem równowagi w świecie wewnętrznym i zewnętrznym[408], a także daje nadzieję i wiarę niezbędne pracownikom

[399] J. Oh, J. Wang, *Spiritual leadership…*

[400] M. Abdizadeh, M. Khiabani, *Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran*, „International Journal of Business and Management" 2014, 9(11), s. 96.

[401] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 720.

[402] S. Hoppe, *Spirituality and leadership*, „New Directions for Teaching and Learning" 2005, 4, s. 83–92.

[403] G.W. Fairholm, *Spiritual leadership…*, s. 13.

[404] L. Reave, *Spiritual values…*

[405] L.W. Fry, *Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership*, „Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility" 2005, s. 69.

[406] J. Crossman, *Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership*, „Leadership & Organization Development Journal" 2010, 31(7), s. 596–608.

[407] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 720.

[408] A. Kaya, *The Relationship…*, s. 599.

do osiągnięcia pożądanych interesów organizacyjnych[409]. Podsumowując powyższe rozważania, można przytoczyć za Nurlaserą, że przywództwo duchowe opiera się na wartościach etycznych i duchowych[410].

Kolejne podejście do definiowania przywództwa duchowego koncentruje się na **znaczeniu przywództwa duchowego dla organizacji jako całości**. Część istniejących definicji przywództwa duchowego osadzona jest bardziej w kontekście organizacyjnym niż jednostkowym, co wskazuje, że takie przywództwo jest niezbędne do transformacji i ciągłego sukcesu organizacji uczącej się[411]. Sanders i inni określają przywództwo duchowe jako stopień, w jakim organizacje są zdolne do zapewniania poczucia znaczenia i dbania o wzajemne relacje wśród swoich współpracowników[412]. Z kolei Fry i inni wskazali, że przywództwo duchowe należy rozumieć jako proces względny, którego celami są budowanie, koordynacja i transformacja siebie, innych i organizacji jako całości[413]. Przywództwo duchowe to kierowanie poprzez koordynację indywidualnych celów z wizją i wartościami organizacyjnymi. Zatem przywództwo duchowe przynosi korzyści zarówno dla jednostek, jak i organizacji[414]. Hackett i Wang wskazują, że przywódcy duchowi mają tendencję do koncentrowania się na społecznych aspektach organizacji, a nie wyłącznie na biznesie[415].

Podsumowując przytoczone definicje i opisy przywództwa duchowego, można wskazać kilka podejść do konceptualizacji tego pojęcia, które zostały przedstawione w tabeli 2.2. Wyróżniono dwa kryteria. Pierwsze odnosi się do podziału ze względu na dominującą perspektywę charakterystyki przywództwa duchowego podkreśloną przez danego autora. Jak wynika z przeprowadzonej powyżej analizy, badacze tematu najczęściej koncentrują się na przywództwie duchowym poprzez: (a) wskazywanie wartości, którymi kieruje się czy powinien kierować się przywódca duchowy, (b) opisywanie postaw, działań i zachowań liderów duchowych stanowiących niejako atrybuty takiego lidera. Drugi podział uwzględnia oddziaływanie przywódcy duchowego, które może dotyczyć: (a) jednostki, czyli indywidualnego pracownika, i/lub (b) organizacji.

[409] J.M. Yusof, M. Mohamad, *The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework*, „International Review of Management and Business Research" 2014, 3(4), s. 1951.

[410] M. Nurlasera, *Exploring theory…*

[411] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 717.

[412] J.E. Sanders III, W.E. Hopkins, G.D. Geroy, *From transactional…*

[413] J. Frye, L.G. Kisselburgh, D. Butts, *Embracing Spiritual Followership*, „Communication Studies" 2007, 58(3), s. 243–260.

[414] M. Abdizadeh, M. Khiabani, *Implementing…*, s. 97.

[415] R.D. Hackett, G. Wang, *Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues*, „Management Decision" 2012, 50, s. 868–899.

TABELA 2.2. Podejścia do konceptualizacji przywództwa duchowego

Kryterium	Perspektywa
Ze względu na dominujący atrybut	1. Perspektywa wartości 2. Perspektywa postaw i zachowań
Ze względu na oddziaływanie	1. Perspektywa jednostkowa 2. Perspektywa organizacyjna

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Wskazując **walory przytoczonych podejść** do definiowania przywództwa duchowego, należy zauważyć, że koncepcje te wpisują się w powszechnie akceptowane rozumienie pojęcia przywództwa, które przeważnie charakteryzuje się jako proces wzajemnego oddziaływania między liderem a jego podwładnymi. Zaletą tego podejścia jest ukierunkowanie na obie strony procesu przewodzenia, tj. lidera i jego podwładnych. Opiera się ono również na uniwersalnych wartościach, takich jak szczerość, szacunek, altruizm czy dbałość o innych, które w tym stylu przewodzenia zostały nieco bardziej podkreślone. Zwraca się również uwagę na duchową stronę pracowników, której nie uwzględniały dotychczasowe teorie, a której istnieniu trudno zaprzeczyć. Przywódca duchowy stawia w centrum uwagi potrzeby pracowników i dąży do ich zaspokojenia poprzez podejmowanie ukierunkowanych na to działań. Ponadto omawiana koncepcja koncentruje się na etycznych i moralnych potrzebach oraz wartościach, co wspiera morale pracowników i rozwija standardy etycznej odpowiedzialności za innych i organizację. Jednocześnie jest to koncepcja zgodna z nurtem zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu, w której lider wpływa na zmianę podejścia podwładnych z egocentrycznego na skupione na rozpoznawaniu i zaspokajaniu interesu grupy, społeczeństwa czy organizacji. Niewątpliwą zaletą jest także łączenie różnych idei i paradygmatów w ramach jednej koncepcji, co może stanowić krok w kierunku kształtowania spójnego i całościowego podejścia do przywództwa.

Jednocześnie zauważyć można kilka **mankamentów w omawianych podejściach** do definiowania przywództwa duchowego. Podejmując próbę doprecyzowania kategorii pojęciowej „przywództwa duchowego", trudno nie zauważyć braku ostrości i niejednoznaczności w semantycznych znaczeniach przypisywanych temu pojęciu. Uwzględnione zostały różne elementy koncepcji, takie jak altruizm, kreowanie wizji, motywowanie i inspirowanie czy dbanie o dobrostan duchowy; jednocześnie brakuje jednak precyzyjnego określenia ich granic. Brak konceptualnej klarowności może wynikać z holistycznego podejścia do podejmowanej problematyki. Wprawdzie wcześniej zwrócono uwagę na walory takiego spojrzenia, obejmującego przywództwo w sposób całościowy, jednak jednoczesne uwzględnienie licznych teorii ma też swoje mankamenty. Ponadto prawdopodobnie niedostatecznie rozwinięty jest praktyczny zestaw konkretnych działań dotyczących sposobów implementacji koncepcji przywództwa duchowego w praktyce organizacyjnej. Wydaje się, że koncepcja ta

dotyczy bardziej samej idei przywództwa niż wskazania wyraźnych sposobów postępowania. Dodatkowo w przedstawionych podejściach do konceptualizacji przywództwa duchowego należy zauważyć brak perspektywy grupowej/zespołowej w kryterium oddziaływania. Wprawdzie w wyjaśnieniach tego zjawiska pojawia się pojęcie „grupy", ale jest ono raczej stosowane w kontekście grupy pracowników niż tradycyjnie rozumianego zespołu, w tym zespołu wirtualnego, który staje się coraz bardziej powszechną formą organizacji pracy.

Należy również zauważyć, że nie ma zgody naukowców co do głównego założenia koncepcji przywództwa duchowego. Autorzy używają takich pojęć, jak „model", „paradygmat", „system", „proces" czy „podejście". Może to sugerować z jednej strony na jeszcze nieustrukturyzowany charakter przywództwa opartego na duchowości, a z drugiej – na próbę ujęcia go w sposób całościowy. Autorka pracy przyjęła termin „koncepcja" jako najbardziej adekwatny do opisywanego zagadnienia. Uzasadnieniem wyboru właśnie tego terminu jest przede wszystkim fakt, że koncepcja jest ideą rozumianą jako wiodąca wartość, której wyrazem jest zorientowanie zarządzania na pewien konkretny aspekt[416]. Przywództwo duchowe to idea przywództwa organizacyjnego oparta przede wszystkim na wartościach duchowych, stanowiących główny aspekt tego stylu przewodzenia. O ile samo przywództwo postrzegane jest jako interakcja między liderem a zwolennikami, o tyle styl przewodzenia uważa się za wzór tej interakcji[417], czyli relatywnie stały i powtarzalny sposób wpływania przełożonego na pracowników w celu motywowania oraz ukierunkowywania ich działań zmierzających do realizacji celów stojących przed organizacją. Koncepcja to również „wyobrażenie o czymś, zwłaszcza sposób, w jaki chcemy coś osiągnąć lub w jaki wyobrażamy sobie działanie czegoś"[418]. Koncepcja przywództwa duchowego określa sposób postępowania lidera w kontekście wpływania na naśladowców poprzez zapewnienie im dobrostanu duchowego w celu osiągania zamierzonych działań. Witczak twierdzi, że koncepcje to naukowe i bardziej rozwinięte idee, pomysły i modele, które zostały zweryfikowane co najmniej badaniami wstępnymi, w odróżnieniu od samej „idei naukowej", która formułowana jest zazwyczaj na początku dyskursu naukowego, jest mniej ugruntowana logicznie i rozumiana jako „elementarne twierdzenie naukowe w postaci pomysłu, myśli, zdania i sądu w danym zakresie i o danym przedmiocie"[419]. Zagadnienie przywództwa duchowego zostało zweryfikowane empirycznie w wielu badaniach, co zostanie przedstawione w dalszej części pracy. Jednocześnie trudno uznać przywództwo duchowe za teorię czy paradygmat naukowy, choć w literaturze zagranicznej te pojęcia są dość swobodnie stosowane. Teoria to system twierdzeń o najwyższym

[416] A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji" 2011, 10, s. 9–12, s. 10; J. Lichtarski, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami* [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy w rozwoju nauki o przedsiębiorstwie* („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 34), Wrocław 2008, s. 51–57.

[417] J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, WSHiP, Warszawa 2003.

[418] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania…*, s. 7.

[419] H. Witczak, *Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie" 2014, 2(162), s. 77.

poziomie zupełności, pewności i dojrzałości naukowej, co świadczy o jej prawomocności naukowej[420]. Paradygmat naukowy jest natomiast doktryną naukową w danej dziedzinie, centralnym, rdzennym i najbardziej złożonym układem założeń, zawierającym przede wszystkim aprobowane formy twierdzeń naukowych w danej dziedzinie nauki – począwszy od idei, a skończywszy na teoriach[421]. Można zatem zauważyć brak jednoznacznego porozumienia wśród badaczy odnośnie do koncepcji przywództwa duchowego, która wymaga wszechstronnego, teoretycznego, fenomenologicznego i konceptualnego ujęcia[422].

Podsumowując przedstawione ujęcia oraz uwzględniając trudności wynikające ze skłonności badaczy do formułowania własnych definicji i wynikającą z tego różnorodność znaczeniową pojęć w naukach o zarządzaniu i jakości[423], autorka zaproponowała definicję konsensualną, obejmującą najczęściej występujące elementy zidentyfikowane w badaniach nad tym zagadnieniem[424]. Zatem **przywództwo duchowe jest ciągłym procesem wzajemnego oddziaływania przywódców na pracowników poprzez postawy i zachowania przywódców oparte na wartościach moralnych, etycznych i duchowych dla realizacji celów jednostkowych, zespołowych i organizacyjnych.**

2.3. Modele przywództwa duchowego

Jednym z najczęściej przytaczanych modeli jest **przywództwo duchowe według Frya**[425]. Opiera się on na założeniach modelu ścieżki do celu[426], w którym lider wspiera pracowników w realizacji celów i dba o spójność celów indywidualnych i organizacyjnych, oraz teorii motywacji wewnętrznej, w której praca sama w sobie jest nagrodą, stanowiąc źródło satysfakcji i spełnienia, co zostało przedstawione na rysunku 2.1. Można tu zauważyć również odniesienie do dwuczynnikowej teorii Herzberga, w której do czynników motywacyjnych zalicza się znaczenie pracy samej w sobie. Ponadto autor, jak sam wskazuje, oparł się również w swoich rozważaniach na definicji Kouzesa i Poznera, która mówi o tym, że „przywództwo to sztuka mobilizowania innych, aby chcieli walczyć o wspólne aspiracje"[427]. Tak rozumiane przywództwo wymaga

[420] Ibidem, s. 78.

[421] Ibidem.

[422] S. Makkar, A.K. Singh, *A conceptual development…*

[423] W. Czakon, *Hipotezy i modele…*

[424] R. Nag, D.C. Hambrick, M.J. Chen, *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, „Strategic Management Journal" 2007, 28(9), s. 935–955.

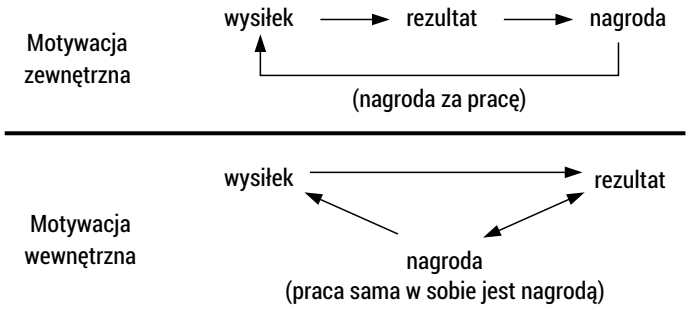
[425] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 695.

[426] M.G. Evans, *R.J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness"*, „The Leadership Quarterly" 1996, 7(3), s. 305–309.

[427] J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership…*

motywowania zwolenników poprzez tworzenie długoterminowej wizji przyszłości, która w połączeniu z poczuciem misji związanym z tym, kim jesteśmy i co robimy, kształtuje kulturę organizacyjną z jej podstawowymi wartościami i etyką[428]. Znaczenie wysiłku, wyników i nagrody stało się fundamentem działania przywódcy duchowego.

RYSUNEK 2.1. Schemat powstawania motywacji wewnętrznej i zewnętrznej



ŹRÓDŁO: L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 698.

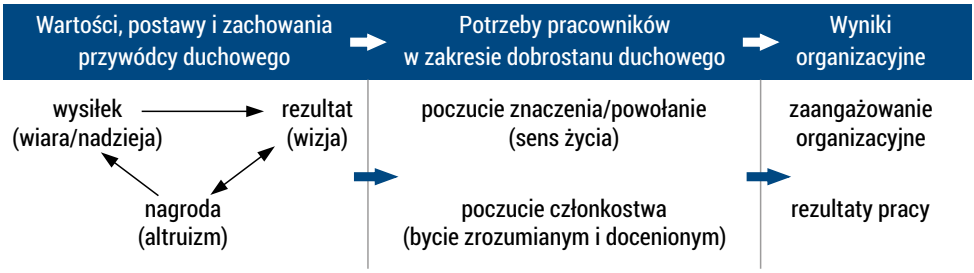
Według Frya lider może odnieść sukces tylko wtedy, kiedy zaspokaja potrzeby duchowe pracowników. Przywództwo duchowe to sposób na zadowolenie siebie i innych poprzez odwoływanie się do aspektów duchowych[429]. Uwzględnienie duchowej strony pracowników przyczyniło się do rozwoju bardziej holistycznego podejścia do przywództwa, które do tej pory ignorowało istnienie takich potrzeb. Wydaje się, że wcześniejsze teorie przywództwa skupiały się w różnym stopniu na jednym lub większej liczbie aspektów fizycznych, umysłowych lub emocjonalnych relacji międzyludzkich w organizacjach, zaniedbując komponent duchowy.

Fry przedstawia przywództwo duchowe jako proces, który składa się z trzech kluczowych obszarów: (a) wartości, postaw i zachowania przywódcy, mających wpływ na (b) kształtowanie i zaspokajanie potrzeb pracowników w zakresie dobrostanu duchowego, czego rezultatami są (c) wysoka produktywność i zaangażowanie organizacyjne (rysunek 2.2).

[428] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[429] N. Majeed, *Ethical Leadership: The Heart of Leadership* [w:] D. Adams (red.), *Mastering Theories of Educational Leadership and Management*, University of Malaya Press, Kuala Lumpur 2018, s. 203–211.

RYSUNEK 2.2. **Przyczynowy model przywództwa duchowego według Frya**



ŹRÓDŁO: L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 695.

Pierwszy obszar składa się z następujących trzech wymiarów: wizji, która urzeczywistnia cele (rezultaty); wiary, która kształtuje wysiłek wkładany w realizację celów; nagrody, która oparta jest na altruistycznych przesłankach. Poszczególne charakterystyki tych trzech wymiarów zostały przedstawione w tabeli 2.3.

TABELA 2.3. **Charakterystyka wymiarów przywódcy duchowego**

Wizja	Nadzieja/Wiara	Altruizm
• szeroki apel do kluczowych interesariuszy • zdefiniowanie kierunku „podróży" • odzwierciedlanie wzniosłych ideałów • wspieranie nadziei/wiary • określanie standardów doskonałości	• wytrzymałość • wytrwałość • robienie tego, co trzeba • rozszerzanie celów • oczekiwanie nagrody/zwycięstwa	• wybaczanie • uprzejmość, prawość • empatia/współczucie • uczciwość, pokora • cierpliwość, odwaga • ufność/lojalność

ŹRÓDŁO: L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 695.

Pierwszym elementem jest wizja, która zawsze stanowi istotny element przywództwa. Wizja opisuje kierunek, w którym podąża organizacja, nadaje sens podejmowanym przez lidera i podwładnych działaniom oraz wzbudza zaangażowanie. Wizja definiuje kulturę firmy, jej podstawowe wartości i powód istnienia. Wizja powinna wskazywać atrakcyjną przyszłość organizacji i w ten sposób zachęcać do dążenia do jej kreowania. Formułowanie i wdrażanie wizji wymagają harmonijnego połączenia racjonalnego myślenia i zaangażowanego serca[430]. Wizja musi spełniać pewne warunki, by stać się podstawą skutecznego działania[431]. Po pierwsze, dobra wizja wyraża jasno określone cele, które są z jednej strony wynikiem aspiracji lidera, a z drugiej – są spójne z dążeniami i potrzebami podwładnych. Dopiero wtedy wizja ma szansę stać się

[430] L.D. Czarkowska, *Leadership coaching jako metoda wzmacniania świadomości i mocy sprawczej przywódców*, [w:] I. Kuraszko (red.) *Etyka przywództwa…*

[431] K. Obłój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.

kierunkiem, w którym wszyscy podążają. Po drugie, skuteczna wizja musi być porywająca, gdyż tylko taka stanowi wyzwanie i nadaje sens pracy ludzi w organizacji. Po trzecie, wizja musi być spójna z wartościami i normami etycznymi, z którymi utożsamiają się wszyscy pracownicy organizacji. Wizja upraszcza setki bardziej szczegółowych decyzji oraz pomaga szybko i skutecznie koordynować działania wielu różnych ludzi. Wizja określa przyszły kierunek organizacji i wyjaśnia powody obierania tego kierunku. Wizja powoduje, że pracownicy mają poczucie, że ich zadania są wyjątkowe i znaczące[432]. Przywódcy duchowi skupiają się na inspirowaniu pracowników, aby ci realizowali wizję organizacji poprzez udzielanie wsparcia, docenianie i pielęgnowanie poczucia przynależności. W konsekwencji pracownicy są bardziej zmotywowani i zaangażowani w skuteczne urzeczywistnianie wizji organizacji[433].

Nadzieja i wiara pomagają pracownikom pozytywnie patrzeć w przyszłość i wkładać w pracę wysiłek zgodnie z pragnieniami i oczekiwaniami; są afirmacją oczekiwań, że wizja, cele i misja organizacji zostaną osiągnięte. Duchowe przywództwo oznacza stworzenie systemu humanistycznego, który stara się osiągnąć wizję poprzez wiarę. Dostawcą nadziei w organizacji jest lider[434]. Nadzieja definiowana jest jako „oczekiwanie spełnienia się czegoś pożądanego i ufność, że to się spełni"[435], wiara natomiast to „przekonanie, że coś jest słuszne, prawdziwe, wartościowe lub się spełni"[436]. Wiara jest jednak czymś więcej niż tylko nadzieją. Wiara dodaje pewności nadziei. Opiera się na wartościach, postawach i zachowaniu, które demonstrują absolutną pewność i zaufanie do tego, co jest. Osoby kierujące się wiarą i nadzieją dysponują jasno określoną wizją celu oraz sposobami jego osiągnięcia; wykazują gotowość do przezwyciężania trudności i znoszenia przeciwności w dążeniu do realizacji zamierzonych aspiracji. Nadzieja i wiara są zatem źródłem przekonania, że wizja organizacji zostanie osiągnięta.

Kolejnym wymiarem jest altruizm. To bezwarunkowa, lojalna i życzliwa troska o siebie i innych. W teorii przywództwa duchowego altruizm definiuje się jako poczucie całości, harmonii i dobrego samopoczucia powstałe w wyniku troski i uznania zarówno dla siebie, jak i o innych[437]. Wyraża się on poprzez ufność, wdzięczność,

---

[432] C.-Y. Chen, C.-H. Chen, C.-I. Li, *The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being*, „Journal of Religion and Health" 2013, 52(2), s. 418–438.

[433] B. Afsar, Y. Badir, *The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour*, „Journal of Chinese Human Resource Management" 2016, 7(1), s. 5–26.

[434] M.A. Malik, S. Azmat, *Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature*, „Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management" 2019, 5(1), s. 18.

[435] *Nadzieja* [w:] *Słownik Języka Polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/nadzieja;2485974.html [dostęp: 24.07.2024].

[436] *Wiara* [w:] *Słownik Języka Polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/wiara;2535574.html [dostęp: 24.07.2024].

[437] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

uczciwość, odwagę, skromność i miłosierdzie. Ważnym zadaniem lidera jest kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na altruistycznej miłości, w której przywódcy i zwolennicy okazują autentyczną troskę i uznanie zarówno dla siebie, jak i innych, tworząc w ten sposób poczucie przynależności oraz zrozumienia i docenienia[438].

Jeżeli lider duchowy chce odnieść sukces, potrzebuje wizji, nadziei i altruizmu. Wdrażając te trzy atrybuty, lider umożliwia swoim pracownikom zaspokojenie potrzeb duchowych, które wyrażone są poczuciem znaczenia i przynależności. Znaczenie osobiste można ogólnie opisać jako coś, co czyni życie ważnym, spójnym i wartościowym. Jest ono głównym źródłem motywacji jednostek do wpływania na innych i swoje otoczenie[439]. Pracownicy oczekują nie tylko możliwości rozwoju i pełnego wykorzystania własnego potencjału w pracy, ale także poczucia sensu oraz znaczenia realizowanych zadań. Z kolei poczucie przynależności stanowi fundamentalną potrzebę człowieka. Poczucie bycia zrozumianym i docenionym jest wynikiem wzajemnych powiązań w ramach interakcji społecznych. W pracy ludzie cenią swoją przynależność i możliwość bycia częścią większej społeczności[440]. Pfeffer wskazuje cztery podstawowe wartości poszukiwane w miejscu pracy[441]: (a) interesująca praca, która pozwala pracownikom się uczyć i rozwijać kompetencje oraz nabywać mistrzostwo w tym, co się robi; (b) znacząca praca w kontekście poczucia sensu i znaczenia tego, co się robi; (c) poczucie połączenia i pozytywnych relacji społecznych ze współpracownikami; (d) zdolność do prowadzenia zintegrowanego życia zawodowego i osobistego.

Rezultatem dbania o dobrostan duchowy pracowników jest wzrost zaangażowania organizacyjnego i produktywności[442]. Pracownicy z poczuciem znaczenia pracy i przynależności przywiązują się do organizacji, są lojalni i zaangażowani i będą chcieli pozostać w organizacji. Pracownicy, którzy pokładają nadzieję/wiarę w wizji organizacji i którzy doświadczają powołania i członkostwa, zrobią niemal wszystko w dążeniu do ciągłego doskonalenia i bycia bardziej produktywnymi[443]. „Ostatecznym efektem przywództwa duchowego jest połączenie poczucia zespolenia czterech podstawowych sił ludzkiej egzystencji (ciała, umysłu, serca i ducha)[444], dzięki czemu ludzie są zmotywowani do osiągania lepszych wyników i zaangażowania organizacyjnego, doświadczając przy tym radości, spokoju i pogody ducha”[445].

---

[438] L.W. Fry, *Spiritual leadership as a model for student inner development*, „Journal of Leadership Studies” 2009, 3(3), s. 79–82.

[439] J.J. Sosik, V.M. Godshalk, *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study*, „Journal of Organizational Behavior” 2000, 21(4), s. 365–390.

[440] J. Pfeffer, *Business and the spirit* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality…*

[441] Ibidem.

[442] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

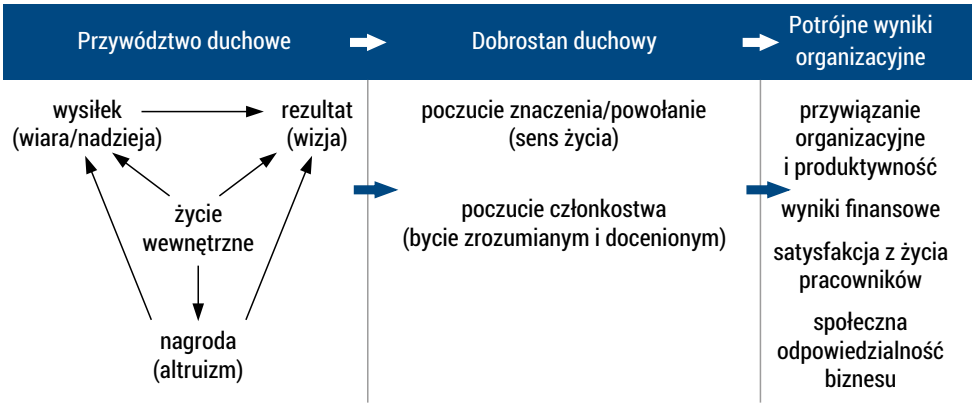
[443] Ibidem.

[444] R.S. Moxley, *Leadership and spirit*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

[445] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 718.

Powyższy model został następnie rozwinięty przez samego autora, który dodał kolejne wymiary, tj. życie wewnętrzne/uważność (ang. *inner life/mindfulness*), satysfakcję z życia (ang. *life satisfaction*) i społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility*)[446]. Model ten został przedstawiony na rysunku 2.3.

RYSUNEK 2.3. **Uzupełniony model przywództwa duchowego według Frya**



ŹRÓDŁO: L.W. Fry, L.L. Matherly, J.R. Ouimet, *The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2010, 7(4), s. 284.

Wysiłek Frya zmierzający do opracowania podstawowego modelu przywództwa duchowego stanowi ważny krok naprzód. Model został zweryfikowany empirycznie w różnego rodzaju przedsiębiorstwach, a co więcej, również w różnych kontekstach kulturowych. Autor przetestował zaproponowany model w kulturze amerykańskiej[447], a jego obserwacje zostały następnie potwierdzone w wielu innych badaniach[448]. Autorka niniejszej pracy dokonała empirycznej weryfikacji konstruktu przywództwa duchowego w polskich organizacjach, jednak uzyskane parametry wskazały jedynie na zadowalający, a nie bardzo dobry poziom dopasowania modelu[449]. Może to oznaczać, że należy bliżej przyjrzeć się badanemu konstruktowi ze względu na kontekst kulturowy.

[446] L.W. Fry, *Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice* [w:] J. Biberman, L. Tischler (red.), *Spirituality in Business*, Palgrave Macmillan, New York 2008, s. 116–118.

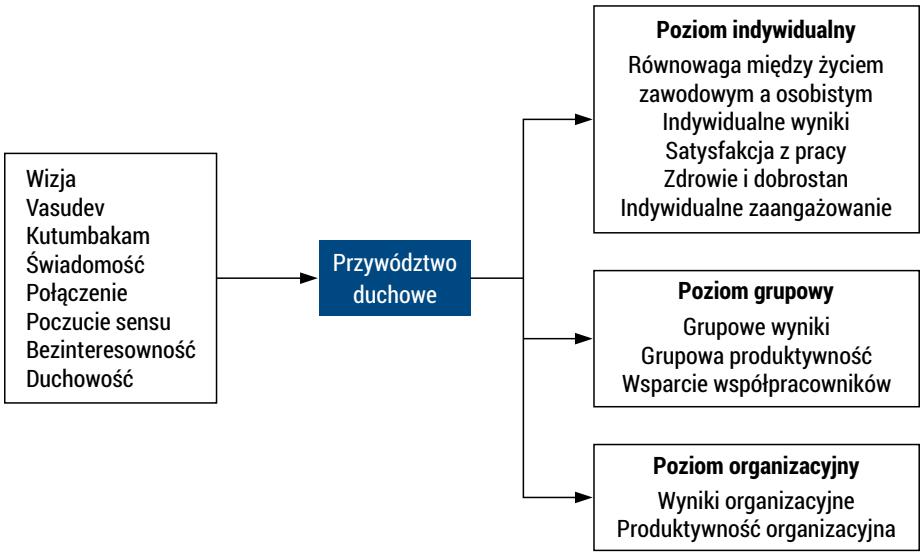
[447] L.W. Fry, S. Vitucci, M. Cedillo, *Spiritual leadership…*

[448] M.in. C.-Y. Chen, C.-F. Yang, *The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis*, „Journal of Business Ethics" 2012, 105(1), s. 107–114; J.C. Espinosa, F. Contreras, G.A. Esguerra, I. Fierro, *Preliminary validarion…*; A. Grobler, K. Sibanda, *The development…*

[449] Zob. J. Samul, *Walidacja modelu…*

Kolejny **wielowymiarowy model skutecznego przywództwa duchowego, według Makkara i Singha,** stanowi niejako rozwinięcie koncepcji Frya, gdyż opiera się na jego głównych założeniach. Model został przedstawiony na rysunku 2.4.

RYSUNEK 2.4. Wielowymiarowy model skutecznego przywództwa duchowego według Makkara i Singha



ŹRÓDŁO: S. Makkar, A.K. Singh, *A conceptual development…*

Autorzy modelu twierdzą, że jest on bardziej wszechstronny, a nawet całościowy, a poszczególne części zapewniają synergiczne wsparcie całości. Podstawowym założeniem wielowymiarowego modelu jest świadomość, że pracownicy są istotami duchowymi, posiadającymi życie wewnętrzne, o które należy dbać[450].

Lider duchowy to osoba mająca klarowną wizję kierunku rozwoju organizacji oraz sposobów prowadzenia podległych mu pracowników. Dba o to, aby wysiłki każdej jednostki podejmowane na rzecz realizacji celów organizacyjnych były właściwie dostrzegane, doceniane i nagradzane. Wizja przywódcza obejmuje nie tylko formułowanie celów, lecz również przekonanie, wiarę i pozytywne nastawienie wobec możliwości ich osiągnięcia. Zadaniem lidera jest inspirowanie pracowników oraz wzmacnianie ich wiary w słuszność i realność tej wizji. Skuteczny lider stanowi przykład dla innych, co pozwala mu budować wiarygodność, zaufanie oraz ustanawiać standardy spójności między deklaracjami a działaniami. Badania Dehlera i Welsha wykazały, że satysfakcja z realizacji wizji organizacji jest istotnie powiązana z jakością życia zawodowego i prywatnego[451]. Przywództwo duchowe jest wtedy, gdy wzrasta poczucie odpowiedzialności i przynależności oraz gdy przywódca troszczy się o swoich podwładnych.

[450] S. Makkar, A.K. Singh, *A conceptual development…*

[451] G.E. Dehler, M.A. Welsh, *Spirituality and Organizational Transformation…*

W związku z tym kolejną ważną charakterystyką przywódcy duchowego jest to, że wierzy i żyje zgodnie z ideologią Vasudev Kutumbakam, która oznacza, że cały świat jest jedną rodziną i powinien funkcjonować w duchu współpracy, wzajemnego szacunku i pokoju. Lider taki ma świadomość wzajemnych powiązań i współzależności pomiędzy współpracownikami. Kolejną cechą przywódcy duchowego jest świadomość rozumiana jako empatia, czyli umiejętność prawdziwego zrozumienia własnych nastrojów i emocji oraz ich wpływu na innych. Znaczenie emocji w osiąganiu celów przez przywódców jest niezwykle ważne[452]. W kontekście organizacyjnym istotne jest poczucie więzi i przynależności, tak aby pracownicy doceniali siłę współpracowników i pomagali sobie nawzajem w pokonywaniu słabości. Coraz istotniejsze staje się również znaczenie pracy wśród pracowników[453]. Ludzie i organizacje chcą być zaangażowani nie tylko w błahe sprawy związane z handlem czy produkcją, ale również w istotne rzeczy, które mają znaczenie w szerszym kontekście. Ludzie szukają w pracy sensu, który wzmacnia życie wewnętrzne jednostek i nadaje ich aktywności zawodowej wymiar duchowy, co z kolei pomaga dostrzec głębsze powiązania pomiędzy sobą nawzajem i ze światem poza nami samymi[454]. Bardzo istotną cechą duchowego lidera jest także umiejętność nadawania sensu pracy w taki sposób, aby istniała całkowita zgodność pomiędzy celami indywidualnymi i organizacyjnymi. W modelu wśród cech duchowego przywództwa wskazane jest również bezinteresowne działanie lidera na rzecz innych. Według autora modelu bezinteresowność ze strony lidera poprawia dobrostan pracowników i ich zaangażowanie, kiedy zauważają, że ich potrzeby są dostrzegane, a nawet mają pierwszeństwo przed potrzebami organizacji. Bezpośrednim rezultatem takiego traktowania pracowników jest poprawa indywidualnych wyników i zadowolenia z pracy.

Zgodnie z założeniami wielowymiarowego modelu przywództwo duchowe może działać jako czynnik wpływający na jakość życia zawodowego i prywatnego na poziomie indywidualnym, co obejmuje równowagę między życiem zawodowym a prywatnym wśród pracowników. Jest również czynnikiem podnoszącym satysfakcję z pracy, polepszającym zdrowie i samopoczucie, a także zwiększającym zaangażowanie w organizację i wyniki jednostki. Na poziomie grupy przywództwo duchowe może sprzyjać wysokiemu poziomowi wydajności grupy oraz jej synergii dzięki wspieraniu współpracowników. Na poziomie organizacji wdrażanie wartości i praktyk duchowych zapewnia wysoki poziom wydajności i efektywności organizacyjnej. Istnieje wiele badań, które pokazują, że wymiary i praktyki duchowe są powiązane ze skutecznym przywództwem[455]. Co więcej, skuteczne przywództwo duchowe nie wyraża się słowami,

[452] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach…*

[453] R. Narayanswamy, *Leadership is not a destination but a place to come from Gandhi's contribution to evolutionary excellence*, „International Journal of Complexity in Leadership and Management" 2016, 3(4), s. 278–283.

[454] D. Duchon, D.A. Plowman, *Nurturing the spirit…*

[455] A.K. Singh, V. Kumar, *Spirituality and leadership* [w:] C.S. Sharma, R.K. Singh (red.), *Transformational Leadership and Beyond*, Excel India Publishers, New Delhi 2013, s. 14–27; L.W. Fry, J.R. Latham, S.K. Clinebell, K. Krahnke, *Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2017, 14(1), s. 22–47.

a raczej poprzez zachowania charakteryzujące się wzajemną troską[456]. Przywództwo duchowe powoduje metamorfozę na wszystkich poziomach organizacji, tj. indywidualnym, grupowym i organizacyjnym.

Podsumowując przedstawiony model, można dostrzec istotne podobieństwa w charakterystyce lidera duchowego w porównaniu z modelem wcześniejszym. W obu ujęciach akcent położony jest na kształtowanie wizji organizacyjnej oraz inspirowanie pracowników do jej realizacji poprzez troskę o ich dobrostan i tworzenie warunków sprzyjających wzrostowi znaczenia podejmowanej pracy. Choć poszczególne wymiary przywództwa duchowego w obu modelach różnią się nazewnictwem, ich treść i znaczenie pozostają w dużym stopniu zbieżne. W modelu Frya cechy przywództwa duchowego i dobrostan pracowników zostały wyodrębnione jako oddzielne wymiary. W modelu Makkara i Singha elementy te stanowią jeden wymiar, który ma wpływ na przywództwo duchowe, aczkolwiek autorzy wskazali, że są to czynniki, które kształtują także dobrostan pracowników. Warto również zauważyć, że w modelu Makkara i Singha rezultaty zastosowania przywództwa duchowego uporządkowane są w trzy grupy: rezultaty indywidualne, grupowe i organizacyjne. Jednocześnie autorzy przyznają, że opracowany model wymaga przeprowadzenia badań empirycznych w celu potwierdzenia przyjętych założeń[457].

Kolejnym modelem jest **koncepcyjny model przywództwa duchowego według Sharma**, który został przedstawiony na rysunku 2.5. Fundamentem modelu jest zgodność pomiędzy wartościami reprezentowanymi przez przywódcę a jego praktykami w organizacyjnym środowisku pracy. Wprawdzie może się wydawać, że integracja wartości i praktyk charakterystycznych dla przywództwa duchowego z biznesowymi wymaganiami osiągania sukcesu jest trudna do zrealizowania, jednak wyniki badań wskazują na znaczną spójność między tymi obszarami[458].

Autorzy modelu wskazują na następujące atrybuty przywódcy: prawość, uczciwość, charakter, współczucie, sumienie i pokora. Charakter jest odzwierciedleniem prawości, której jednym z elementów składowych jest uczciwość[459]. Uczciwość wpływa pozytywnie na dobrostan osobisty i zawodowy[460] i jest niezbędna do osiągnięcia sukcesu w utrzymywaniu kultury korporacyjnej opartej na duchowości. Badania w tym zakresie wykazały, że uczciwość należy do nielicznych pozytywnych cech

[456] L. Reave, *Spiritual values…*

[457] S. Makkar, A.K. Singh, *A conceptual development…*

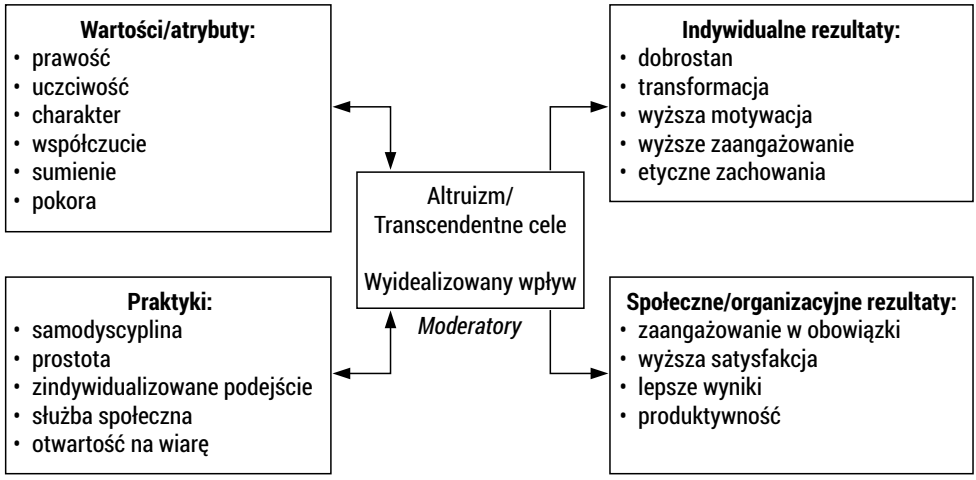
[458] M.in. Z. Ali, M. Zaky, *Spiritual values and spiritual practices: Interactive effects on leadership effectiveness*, „Etikonomi" 2018, 17(1), s. 123–134; T.J. Rothausen, *Integrating leadership development with Ignatian spirituality: A model for designing a spiritual leader development practice*, „Journal of Business Ethics" 2017, 145(4), s. 811–829.

[459] D.R. Elm, *Honesty, spirituality, and performance at work* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality…*

[460] K.T. Hendricks, C.G. Hendricks, *Operational integrity: The gateway to workplace harmony and velocity* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality…*

przywódczych, które uzyskały powszechne uznanie[461]. Innym istotnym przejawem wartości duchowego przywódcy jest pokora, rozumiana jako zdolność do przyjmowania negatywnych informacji zwrotnych oraz realistycznego postrzegania sytuacji w organizacji. Stanowi to kluczowy element skutecznego przywództwa i pozostaje w bezpośrednim związku z efektywnością lidera[462].

RYSUNEK 2.5. Koncepcyjny model przywództwa duchowego według Sharma



ŹRÓDŁO: R.R. Sharma, *Preventing corruption…*, s. 142.

Założeniem powyższego modelu jest to, że atrybutom lidera duchowego towarzyszą praktyki takie jak samodyscyplina, prostota, zindywidualizowane podejście, służba społeczna czy otwartość na wiarę. Podwładni zazwyczaj w pierwszej kolejności zwracają uwagę na to, kim jest lider[463]. Naprawdę wyjątkowi przywódcy potrafią podporządkować swoje potrzeby rzeczom większym i trwalszym[464]. To poczucie większego celu lub powołania do pracy może inspirować i wspierać liderów biznesu w trudnych czasach.

Atrybuty lidera, wraz z jego praktykami, dzięki wyidealizowanemu dążeniu do celów transcendentalnych lub altruistycznych wpływają na osobiste rezultaty pracowników, takie jak dobre samopoczucie, samotransformacja, zwiększona motywacja

[461] Zob. S. Chen, Y. Liu, J. Wang, D. Houser, *Honesty and leadership*, „The Leadership Quarterly" 2024, 36(4), 101860; D.C. Bauman, *Leadership and the three faces of integrity*, „The Leadership Quarterly" 2013, 24(3), s. 414–426; Q.M.U. Din, L. Zhang, *Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior: Theory of Planned Behavior Perspective*, „Behavioral Sciences" 2023, 13(11), 928.

[462] R.R. Sharma, *Preventing corruption…*

[463] J. Pfeffer, *Business and the spirit…*

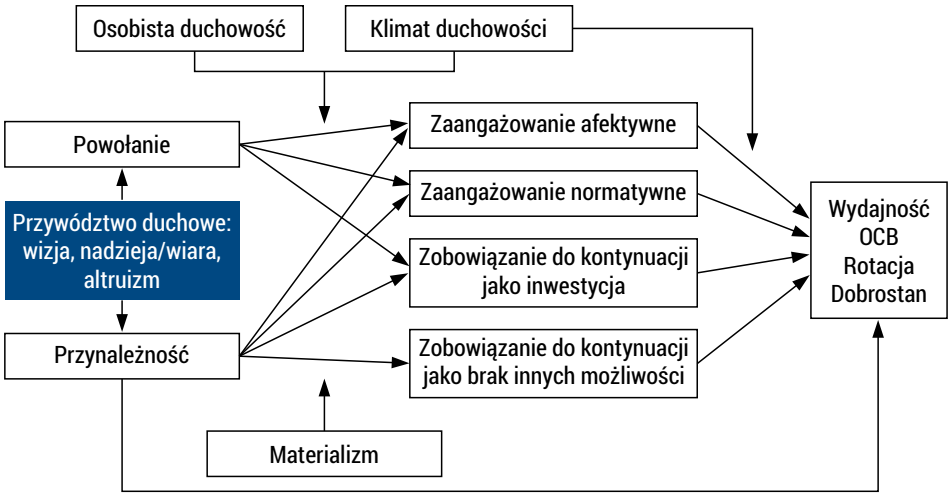
[464] J. Collins, *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, „Harvard Business Review" 2001, s. 67–76.

i zaangażowanie oraz etyczne zachowania i praktyki. Mogą one również wpływać na wyniki organizacyjne, wśród których wymieniono: zaangażowanie w obowiązki, zwiększenie satysfakcji, lepsze wyniki i produktywność.

Dokonując analizy porównawczej tego modelu z poprzednimi, należy zwrócić uwagę na wskazanie nie tylko wartości czy atrybutów lidera duchowego, ale również konkretnych praktyk sprzyjających implementacji wartości duchowych w środowisku organizacyjnym. Model wskazuje również czynniki warunkujące (moderujące) wpływ wartości/atrybutów i praktyk duchowego lidera na rezultaty osobiste i organizacyjne. Ponadto został on przetestowany wśród liderów korporacji w Indiach[465].

Ogólny model duchowości miejsca pracy i zaangażowania pracowników zaproponowany przez Vandenberghe'a[466] jest kolejną koncepcją przywództwa duchowego (rysunek 2.6). Konstrukt ten koncentruje się na duchowości w miejscu pracy i jej wpływie na różne poziomy zaangażowania pracowników. Autor sugeruje, że na zaangażowanie mogą wpływać osobista duchowość jednostki oraz atmosfera w miejscu pracy. Model wskazuje również, że duchowe przywództwo może pozytywnie oddziaływać na wyniki organizacji, ale zależy to od zdolności lidera do wpływania na zaangażowanie pracowników.

RYSUNEK 2.6. **Model duchowości miejsca pracy i zaangażowania pracowników według Vandenberghe'a**



ŹRÓDŁO: C. Vandenberghe, *Workplace spirituality…*, s. 215.

Ogólny model duchowości i zaangażowania w miejscu pracy oparty jest na kilku założeniach. Po pierwsze, cztery różne komponenty zaangażowania (tj. zaangażowanie afektywne, normatywne, zaangażowanie w kontynuację traktowane jako inwestycja

[465] R.R. Sharma, *Preventing corruption…*

[466] C. Vandenberghe, *Workplace spirituality…*

lub wynikające z braku innych alternatyw) przedstawiono tu jako odrębne zmienne, które mają wpływ na wyniki pracy (tj. wydajność w pracy, zachowania obywatelskie w organizacji, rotację i dobrostan). Na zaangażowanie wpływają duchowe przywództwo (tj. wizja, wiara/nadzieja, altruizm) i dwa jego bezpośrednie skutki (tj. poczucie powołania i poczucie przynależności). Ten fragment propozycji jest bardzo spójny z wcześniej przytoczonym modelem przywództwa duchowego Frya. Pracownicy doświadczają poczucia powołania, dzięki któremu „życie ma sens"[467]. Wydaje się, że jest to bezpośrednio powiązane z budowaniem przez przywódców duchowych wizji zaszczepiającej poczucie transcendencji, które umożliwia pracownikom porzucenie egoistycznych celów i postrzeganie swojego wkładu w cele organizacji jako osiągnięcie czegoś znaczącego w ich życiu. Przywódcy duchowi ustanawiają kulturę organizacyjną charakteryzującą się wzajemnym zrozumieniem, zaufaniem i uznaniem oraz troską o siebie i innych[468].

Po drugie, model uwzględnia klimat duchowości w miejscu pracy jako moderatora relacji między poczuciem powołania i poczuciem przynależności a komponentami zaangażowania i rezultatami pracy. Mierzalne aspekty klimatu duchowości w miejscu pracy wyrażają się poprzez takie wartości, jak: życzliwość, humanizm, uczciwość, sprawiedliwość, wzajemność, otwartość, szacunek, odpowiedzialność i zaufanie[469]. Liczne badania empiryczne wskazują, że dostrzeganie duchowej strony organizacji pozytywnie koreluje z identyfikacją i zaangażowaniem organizacyjnym[470]. Jednocześnie wpływ przywództwa duchowego i jego wymiarów, tj. poczucia powołania i przynależności, na zaangażowanie może się różnić w zależności od poziomu klimatu duchowości. Działanie przywódcy duchowego jest postrzegane jako bardziej uzasadnione i właściwe, jeśli organizacja posiada silny klimat duchowy, tj. zachęcający do wzajemnego szacunku i budowania dobrych relacji między ludźmi.

Kolejnymi moderatorami w przedstawionym modelu są materializm i duchowość osobista. Duchowość osobista, definiowana jako „osobiste wartości duchowe, które jednostka wnosi do miejsca pracy"[471], może zwiększać otwartość jednostek na przywództwo duchowe. Materializm natomiast może osłabiać wpływ duchowego przywództwa na zaangażowanie afektywne, które związane jest z przywiązaniem pracownika do organizacji i identyfikacją z jej wartościami, oraz na zaangażowanie normatywne, które uwarunkowane jest przez normy społeczne i poczucie zobowiązania oraz lojalność i wierność pracownika wobec organizacji. Inne badania pokazują dodatni związek między materializmem pracowników a motywacją ukierunkowaną

[467] L.W. Fry, S. Vitucci, M. Cedillo, *Spiritual leadership…*, s. 838.

[468] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*; L.W. Fry, S. Vitucci, M. Cedillo, *Spiritual leadership…*

[469] C.L. Jurkiewicz, R.A. Giacalone, *A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance*, „Journal of Business Ethics" 2004, 49, s. 130.

[470] M.in. R.W. Kolodinsky, R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz, *Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality*, „Journal of Business Ethics" 2008, 81(2), s. 465–480; A. Rego, M.P. Cunha, *Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study*, „Journal of Organizational Change Management" 2008, 21, s. 53–75.

[471] R.W. Kolodinsky, R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz, *Workplace values…*, s. 466.

na władzę i zaangażowaniem oraz ujemny związek z przywiązaniem normatywnym[472]. Pracownicy mający silną orientację materialistyczną zazwyczaj koncentrują się bardziej na sukcesie materialnym niż na zaspokajaniu wewnętrznych potrzeb czy transcendentnych celów życiowych[473].

Autor, rozwijając model przywództwa duchowego w kontekście zaangażowania organizacyjnego, wskazał jednocześnie, że badania powiązań między tymi konstruktami wciąż są na wczesnym etapie[474]. Model powstał na podstawie analizy literatury i nie został zweryfikowany empirycznie. Autor twierdzi, że choć przywództwo duchowe może wydawać się dość mglistym i niezbyt jednoznacznym konstruktem badawczym, to powyższy model wskazuje możliwość oceny jego wpływu na kluczowe postawy i wyniki organizacyjne, co stanowiłoby użyteczny krok w przyszłych badaniach. Jest zatem ramą do dalszych badań w tym obszarze.

Ostatnią propozycją w tym zakresie jest **holistyczny model przywództwa duchowego według Oha i Wanga**[475]. Przesłanką podjętych rozważań było zwrócenie uwagi na to, iż problematyka przywództwa duchowego analizowana jest głównie w ujęciu koncepcyjnym. W związku z tym autorzy przeprowadzili analizę 59 artykułów empirycznych, wybranych zgodnie z procedurą systematycznego przeglądu literatury, w celu dostarczenia dowodów potwierdzających praktyczne implikacje przywództwa duchowego. Na tej podstawie zaproponowali holistyczny model, przedstawiony na rysunku 2.7.

Holistyczny model przywództwa duchowego składa się z pięciu głównych elementów: (a) prekursorów przywództwa duchowego; (b) wartości, zachowań i postaw przywódcy duchowego; (c) duchowych potrzeb zwolenników; (d) moderatorów i mediatorów; (e) indywidualnych i organizacyjnych rezultatów[476]. Pierwszym elementem modelu są czynniki kształtujące praktykę duchowego przywództwa. Są to dwa predyktory: życie wewnętrzne i porządek społeczny zgodny z zasadami konfucjanizmu. Konfucjanizm kładzie duży nacisk na porządek społeczny i harmonijne relacje między ludźmi oraz zakłada, że stabilne społeczeństwo i szczęście jednostek osiąga się poprzez poszanowanie hierarchii, pełnienie swoich obowiązków społecznych i przestrzeganie zasad moralnych. Według filozofii konfucjańskiej moralność jest jedną z głównych sił napędowych wzrostu gospodarczego[477].

---

[472] A. Peplińska, D. Godlewska-Werner, S. Celińska, Z. Nieckarz, P. Połomski, *Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy a poziom materializmu pracowników – pośrednicząca rola satysfakcji z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2018, 1, s. 11.

[473] J.R. Deckop, C.L., Jurkiewicz, R.A. Giacalone, *Effects of materialism on work-related personal well-being*, „Human Relations" 2010, 63(7), s. 1007–1030.

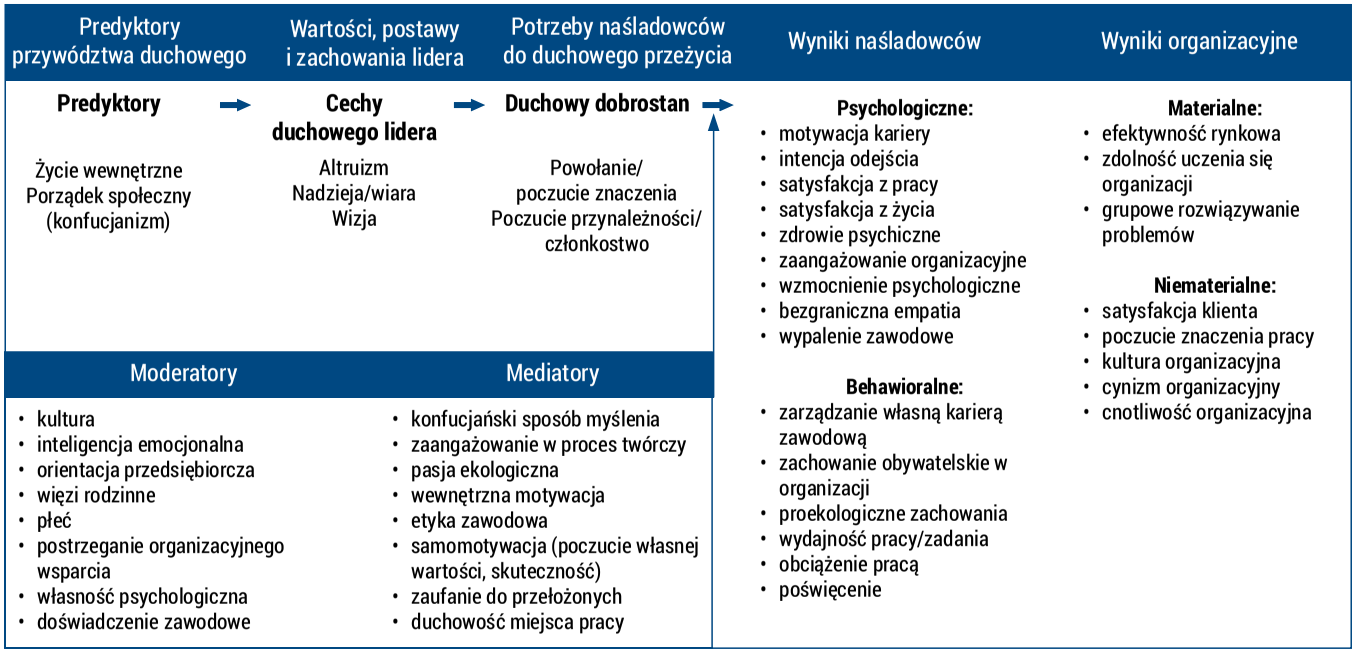
[474] C. Vandenberghe, *Workplace spirituality…*

[475] J. Oh, J. Wang, *Spiritual leadership…*, s. 223–248.

[476] Ibidem.

[477] K. Poznański, *Konfucjanizm jako ekonomia moralna*, „Człowiek i Społeczeństwo" 2018, XLVI, s. 17.

RYSUNEK 2.7. Holistyczny model przywództwa duchowego według Oha i Wanga



ŹRÓDŁO: J. Oh, J. Wang, *Spiritual leadership...*, s. 15.

Kolejnymi elementami są wartości, postawy i zachowania duchowego lidera, doskonale znane z wcześniej przedstawionych modeli. Przywódca duchowy szanuje innych (miłość altruistyczna), przyjmuje pozytywne nastawienie (nadzieja/wiara) i ma jasną wizję (wizja). Co więcej, są to cechy nie tylko duchowego lidera, ale również skutecznego przywódcy, co potwierdzają badania[478]. Trzecim elementem jest dobrostan duchowy. Pod wpływem przywództwa duchowego pracownicy nabierają przekonania, że mogą realnie wpływać na funkcjonowanie miejsca pracy poprzez dążenie do wspólnego celu (poczucie powołania i znaczenia), a także doświadczają uznania i akceptacji (poczucie przynależności).

Składowymi modelu są również czynniki moderujące i mediujące, które ułatwiają lub utrudniają osiągnięcie rezultatów duchowego przywództwa. Na podstawie przeprowadzonych analiz autorzy stwierdzili, że większość badanych zmiennych stanowi czynniki wspierające. Moderatorami są elementy związane z charakterystyką pracownika, tj. płcią, latami doświadczenia zawodowego i inteligencją emocjonalną, oraz kapitałem społecznym, tj. więziami rodzinnymi, wsparciem organizacyjnym i kulturą, a także cechami indywidualnymi, na przykład przedsiębiorczością i własnością psychologiczną. Mediatorami są natomiast: konfucjański sposób myślenia, zaangażowanie w proces twórczy, orientacja ekologiczna, wewnętrzna motywacja, etyka zawodowa, samomotywacja (poczucie własnej wartości, skuteczność), zaufanie do przełożonych i duchowość miejsca pracy.

Ostatnim elementem holistycznego modelu są rezultaty rozpatrywane na poziomie jednostki w aspektach psychologicznym i behawioralnym oraz na poziomie organizacji w aspektach materialnym i niematerialnym. Można zatem stwierdzić, że na przywództwo duchowe wpływa szereg elementów zewnętrznych (predyktorów, moderatorów i mediatorów) i wewnętrznych (cech osobistych i dobrostanu duchowego), prowadzących do wielopoziomowych i wielopłaszczyznowych wyników.

Powyższy model z pewnością stanowi bardziej całościowe spojrzenie na przywództwo duchowe, uwzględniające wiele zmiennych, które zostały pominięte w poprzednich modelach. Powstał w oparciu o istniejące badania empiryczne, które analizowały jeden lub kilka aspektów przywództwa duchowego. Kompleksowe podejście do modelu przywództwa duchowego daje szerszy obraz tego, jakie wartości, postawy i zachowania mogą być istotne w kontekście wyników organizacyjnych. Jednocześnie należy zauważyć, że model ten nie obejmuje faktycznie wszystkich elementów kształtujących przywództwo duchowe i ich wpływ na wyniki (o ile jest to w ogóle możliwe), a jedynie te, które zostały do tej pory zbadane. Przywództwo duchowe jest relatywnie nową koncepcją, która dynamicznie rozwija się od kilkunastu lat. Można zatem oczekiwać, że w miarę rozwoju badań w tym obszarze identyfikowane będą nowe czynniki kształtujące przywództwo duchowe oraz jego znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Ograniczeniem tego modelu jest również pominięcie przedstawienia rezultatów z perspektywy zespołowej czy grupowej, co pojawiło się w modelach

[478] Zob. J. Barsh, J. Mogelof, C. Webb, *How centered leaders achieve extraordinary results*, „McKinsey Quarterly" 2010, 4, s. 78–88.

wcześniejszych. Najistotniejszym ograniczeniem tego modelu pozostaje jednak brak empirycznej weryfikacji całego holistycznego modelu. Na pewno może on natomiast posłużyć jako rama do dalszych badań w tym zakresie.

Dokonując **podsumowania przytoczonych modeli**, wśród licznych walorów warto zwrócić szczególną uwagę na ich solidną podbudowę teoretyczną. Proponowane modele opierają się często na dobrze ugruntowanych teoriach, na przykład teorii wewnętrznej motywacji. Ponadto koncepcje te bazują na uniwersalnych wartościach, od dawna uznawanych w literaturze za istotne atrybuty skutecznych liderów. Wydaje się zatem, że koncepcja przywództwa duchowego wpisuje się w powszechnie akceptowaną teorię przywództwa, czyniąc ją intuicyjnie zrozumiałą. To z kolei może ułatwić liderom zrozumienie i przyjęcie założeń przywództwa duchowego, zwiększając zaangażowanie w postulowane postawy i zachowania.

Prezentując poszczególne modele przywództwa duchowego, nie można jednak pominąć ich mankamentów. Część zaprezentowanych modeli została zaproponowana w oparciu o teoretyczne założenia i nie została empirycznie zweryfikowana. Problemem jest tutaj zatem relatywnie słaba podbudowa ze strony badań empirycznych. Druga część badań, zweryfikowana empirycznie, często odnosi się natomiast do określonego kontekstu kulturowego lub organizacyjnego, co ogranicza możliwość generalizacji i utrudnia uznanie założeń modelowych za uniwersalne. Warto zauważyć, że chociażby w obrębie badań na gruncie polskim nie istnieje żadna propozycja modelu przywództwa duchowego. Istotna jest zatem weryfikacja modeli przywództwa duchowego w różnych organizacjach i przy różnych uwarunkowaniach kulturowych.

Kolejne zastrzeżenie może budzić fakt pominięcia perspektywy pracowników. Wiele współczesnych badań wskazuje, że podwładni wraz z liderami współtworzą przywództwo podczas wzajemnych interakcji[479]. Wcześniej postrzegano podwładnych jako biernych odbiorców autorytetu przywódcy, traktując lidera jako jedyny motor napędowy sukcesu lub porażki organizacji[480]. Zatem rola podwładnych, mimo że stanowi istotny aspekt badań nad przywództwem, jest często niedostatecznie uwzględniana w koncepcji przywództwa duchowego. Jedynie propozycja ogólnego modelu duchowości miejsca pracy i zaangażowania pracowników zakłada wzajemne oddziaływanie lidera i jego podwładnych w tworzeniu uwarunkowań przywództwa duchowego – jednak model ten nie został poddany badaniom empirycznym.

Współczesne badania nad przywództwem postulują uwzględnianie również charakterystyki podwładnych[481]. Przykładowo zgodność wartości między przywódcami a ich naśladowcami wskazywana jest jako istotny aspekt analiz w obszarze

[479] N. Bastardoz, M. Van Vugt, *The nature of followership…*; M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory…*

[480] G.T. Fairhurst, M. Uhl-Bien, *Organizational discourse analysis* (*ODA*)…; M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory…*

[481] Zob. B. Oc, K. Chintakananda, M. Bashshur, D. Day, *The study of followers…*; N. Bastardoz, M. Van Vugt, *The nature of followership…*; M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory…*

przywództwa pozytywnego[482]. Atrybuty oceniającego mają wpływ na postrzeganie liderów[483]. Zatem istotnym parametrem w kontekście badań przywództwa duchowego może być podejście podwładnych do kwestii duchowości. Można założyć, że im wyższy poziom duchowości czy etyki pracownika, tym wyższe oczekiwania w tym zakresie w stosunku do lidera, co może rzutować na całokształt jego postrzegania. Z kolei pracownik, który charakteryzuje się silną orientacją materialistyczną i mniejszymi potrzebami w zakresie duchowości, może wręcz negatywnie oceniać lidera próbującego wdrażać wartości duchowe w środowisku pracy. Istotne jest uświadomienie faktu, że sposób, w jaki podwładni myślą o swoich liderach, może mieć wpływ na ocenę ich skuteczności[484]. Ponadto każdy postrzega fundamentalne konstrukty przywództwa pozytywnego (etykę, moralność, duchowość) w odmienny i bardzo subiektywny sposób. Zatem opinia o liderze może być obciążona nieoczywistą percepcją osób wystawiających oceny.

2.4. Narzędzia pomiaru przywództwa duchowego

Istniejące modele przywództwa duchowego w dużej mierze pozostają w sferze teoretycznej. Brak jednoznacznej konceptualizacji i legitymizacji koncepcji przywództwa duchowego powoduje trudności z empirycznym uzasadnieniem jego znaczenia w kontekście organizacyjnym. Aby zniwelować istniejące w tym obszarze niedostatki, podejmowane są próby operacjonalizacji przywództwa duchowego poprzez identyfikację konkretnych zmiennych oceniających jego różne wymiary oraz opracowywanie narzędzi służących jego pomiarowi. Poniżej przedstawiono istniejące narzędzia pomiaru przywództwa duchowego.

Jedno z pierwszych instrumentariów w tym zakresie zostało przedstawione przez twórcę koncepcji przywództwa duchowego. Fry zaproponował **kwestionariusz pomiaru przywództwa duchowego** z 40 stwierdzeniami odnoszącymi się do poszczególnych wymiarów przywództwa duchowego, tj. wizji, altruistycznej miłości, wiary/nadziei, poczucia powołania/znaczenia, poczucia przynależności, życia wewnętrznego, zaangażowania organizacyjnego, produktywności i satysfakcji z życia, co zostało przedstawione w tabeli 2.4.

[482] T. Fischer, J. Dietz, J. Antonakis, *A fatal flaw…*

[483] G. Wang, C.H. Van Iddekinge, L. Zhang, J. Bishoff, *Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations*, „Journal of Applied Psychology" 2018, 104(1), s. 70–106.

[484] B. Oc, K. Chintakananda, M. Bashshur, D. Day, *The study of followers…*, s. 18.

TABELA 2.4. Kwestionariusz pomiaru przywództwa duchowego według Frya

Lp.	Wymiary/ Stwierdzenia
	Wizja
1.	Znam wizję mojej organizacji i jestem zaangażowany/zaangażowana w jej realizację
2.	Moja organizacja ma wizję, która wydobywa ze mnie to, co najlepsze
3.	Wizja mojej organizacji inspiruje mnie do podejmowania wysiłku na rzecz jej realizacji
4.	Wizja mojej organizacji jest klarowna i zachęcająca do działania
	Nadzieja/wiara
5.	Ufam mojej organizacji i jestem gotów/gotowa „zrobić wszystko", jeżeli jest to potrzebne do wypełnienia jej misji
6.	Okazuję swoją ufność do organizacji i jej misji, wykonując wszystko to, co mogę i co pomaga osiągnąć nam sukces
7.	Dokładam wszelkich starań, aby pomóc mojej organizacji odnieść sukces, ponieważ wierzę w to, co ona reprezentuje
8.	Wyznaczam sobie ambitne cele w pracy, ponieważ wierzę w moją organizację i chcę, abyśmy odnieśli sukces
	Altruizm
9.	Menedżerowie w mojej organizacji robią to, co mówią i dają odczuć pracownikom, że to, co oni robią, jest dobre
10.	Menedżerowie w mojej organizacji są uczciwi i skromni
11.	Moja organizacja jest godna zaufania i lojalna wobec swoich pracowników
12.	Menedżerowie w mojej organizacji mają odwagę stanąć w obronie swoich pracowników
13.	W mojej organizacji pracowników traktuje się w sposób przyjazny, a kiedy dzieje się coś niepokojącego, menedżerowie starają się temu zaradzić
	Życie wewnętrzne
14.	Żyję pełen nadziei
15.	Uważam się za osobę duchową
16.	Troszczę się o duchowe zdrowie moich współpracowników
17.	Poświęcam czas na duchowe praktyki (np. spędzanie czasu w naturze, modlitwa, medytacja, joga)
18.	Moje duchowe wartości wpływają na dokonywane przeze mnie wybory
	Poczucie sensu pracy
19.	Praca, którą wykonuję może zmieniać życie ludzi
20.	Praca, którą wykonuję ma znaczenie
21.	Praca, którą wykonuję, jest dla mnie bardzo ważna
22.	Moja praca i wykonywane zadania są istotne dla mnie ze względów osobistych

Lp.	Wymiary/ Stwierdzenia
	Poczucie członkostwa
23.	Czuję się doceniony/doceniona jako pracownik i moja praca jest również doceniana
24.	Czuję, że w mojej organizacji okazuje się szacunek dla mnie i mojej pracy
25.	Czuję, że jestem ceniony/ceniona jako osoba, a nie tylko jako pracownik w pracy
26.	Czuję się szanowany/szanowana przez moich przełożonych
	Zaangażowanie organizacyjne
27.	Czuję się jak „członek rodziny" w mojej organizacji
28.	Naprawdę czuję, że problemy mojej organizacji są moimi problemami
29.	Byłbym/byłabym bardzo szczęśliwy/szczęśliwa, pracując resztę mojego życia w tej organizacji
30.	Opowiadam moim znajomym o mojej organizacji jako dobrym miejscu pracy
31.	Mam silne poczucie przynależności do mojej organizacji
	Rezultaty pracy
32.	W moim dziale wszyscy dokładają wszelkich starań w pracy
33.	W moim dziale jakość pracy jest priorytetem dla wszystkich pracowników
34.	Moja praca jest bardzo wydajna
35.	Mój dział jest bardzo skuteczny w uzyskiwaniu maksymalnej efektywności z dostępnych zasobów (pieniędzy, ludzi, sprzętu itp.)
	Satysfakcja z życia
36.	Moje życie jest doskonałe
37.	Czuję się usatysfakcjonowany/usatysfakcjonowana swoim życiem
38.	W większości obszarów moje życie jest idealne
39.	Gdybym mógł/mogła przeżyć swoje życie jeszcze raz, prawie niczego bym nie zmienił/zmieniła
40.	Otrzymałem/otrzymałam od życia to, co najważniejsze

ŹRÓDŁO: opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie L.W. Fry, *Spiritual Leadership: State-of-the-Art…*

Kwestionariusz został poddany empirycznej weryfikacji w pełnym zakresie przez jego autora[485], a częściowo również przez innych badaczy. Na przykład wyniki badań Hunsakera potwierdziły pozytywny wpływ przywództwa duchowego na dobrostan pracowników oraz na ich zdolność do radzenia sobie z konfliktami pomiędzy pracą a życiem rodzinnym, do czego wykorzystano 13 stwierdzeń z trzech wymiarów: altruizm, wiara/nadzieja i wizja[486]. Autorka pracy posłużyła się tym kwestionariuszem do przeprowadzenia analizy porównawczej menedżerów z Polski i Bhutanu, stanowiących przykłady

[485] L.W. Fry, *A test of the revised spiritual leadership model in a CPA firm* [working paper], Tarleton State University, 2007.

[486] Zob. W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and work–family conflict: Mediating effects of employee well-being*, „Personnel Review" 2021, 50(1), s. 143–158.

dwóch zróżnicowanych kulturowo kontekstów[487]. W obu przypadkach model przywództwa duchowego, mierzony z wykorzystaniem stwierdzeń dotyczących wizji, poczucia sensu pracy, poczucia członkostwa, zaangażowania i rezultatów, został pozytywnie zweryfikowany, wskazując na istnienie powiązań pomiędzy badanymi zmiennymi. Egel i Fry, czerpiąc z teorii przywództwa duchowego i założeń kultury islamskiej, dokonali teoretycznej transpozycji elementów modelu przywództwa duchowego na model przywództwa islamskiego, bardziej odpowiedni dla organizacji działających w tej kulturze[488], również pozytywnie go weryfikując. Można zatem stwierdzić, że narzędzie to zostało zwalidowane na próbach obejmujących pracowników z organizacji publicznych i prywatnych, pochodzących z odmiennych kultur, cechujących się odmiennymi przekonaniami i stosującymi praktyki uznane za kluczowe w konkretnym środowisku pracy.

Kolejnym, zdecydowanie rzadziej stosowanym, narzędziem jest **skala postrzegania przywództwa duchowego menedżerów** (ang. *The Managerial Spiritual Leadership Perception Scale*) zaproponowana przez Akıncı and Ekşi[489]. Narzędzie to składa się z 28 stwierdzeń z czterech wymiarów: nadzieja/wiara, wizja, znaczenie i efektywność (tabela 2.5).

TABELA 2.5. Skala Postrzegania Menedżerskiego Przywództwa Duchowego

Lp.	Wymiary	Elementy*
1.	Nadzieja/wiara	• Samopoświęcenie • Dawanie nadziei • Motywowanie • Wspieranie
2.	Wizja	• Posiadanie wizji • Zachęcanie do sukcesu • Ukierunkowanie na cele w przyszłości
3.	Znaczenie	• Docenianie • Tolerancja • Wartości • Dawanie możliwości
4.	Efektywność	• Skupienie na jakości pracy • Docenianie czasu • Integracja • Postrzeganie miejsca pracy jako rodziny

* tłumaczenie własne z języka tureckiego z zastosowaniem Tłumacza Google

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie M. Karadağ, A.F. Aksal, A.Z. Gazi, G. Dağli, *Effect size…*, s. 8–10; T. Akıncı, H. Ekşi, *Yönetici ruhsa…*

[487] Zob. J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*

[488] L.W. Fry, E. Egel, *Spiritual Leadership: Embedding…*

[489] T. Akıncı, H. Ekşi, *Yönetici ruhsal liderlik algı ölçeği geliştirilmesi* [*Development of executive spiritual leadership perception scale*], „Route Educational and Social Science Journal" 2017, 4(7), s. 294–312.

Zgodnie z ujęciem autorów nadzieja przejawia się w energii ukierunkowanej na realizację kluczowych celów oraz w woli człowieka dążącego do samorealizacji. Wiara natomiast definiowana jest jako pewność wynikająca z nadziei oraz przekonanie o istnieniu rzeczy niewidzialnych i nieweryfikowalnych w sposób empiryczny. Wizja stanowi świadomie sformułowany obraz przyszłości organizacji, określający jej rolę i znaczenie w dłuższej perspektywie. Nadaje ona kierunek rozwoju, wzmacnia poczucie sensu działań oraz stanowi źródło motywacji dla pracowników w procesie odkrywania własnych wewnętrznych znaczeń[490]. Poczucie znaczenia stanowi wewnętrzne przekonanie jednostki, że życie ma sens. Opiera się ono na rozumieniu wartości wykonywanej pracy i podejmowanych działań oraz na świadomości, że każde działanie wywiera wpływ na życie innych ludzi. Efektywność natomiast wiąże się z wysiłkiem wkładanym w realizację celu. Oczekuje się, że członkowie organizacji będą podejmować maksymalny wysiłek w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych rezultatów, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości pracy i optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów. Do oceny poszczególnych stwierdzeń – tak jak poprzednio – zastosowano skalę Likerta. Kwestionariusz został empirycznie zweryfikowany w kilku badaniach[491].

Kolejna skala służąca do pomiaru przywództwa duchowego została zaproponowana przez Pawar[492]. Na potrzeby swoich badań autor opracował **kwestionariusz duchowych zachowań przywódczych** (ang. *Leadership Spiritual Behaviors*, LSB). Koncepcję swojej propozycji oparł na założeniach przedstawianych przez Reave[493], według których zachowanie duchowego lidera wobec podwładnych ma swoje odzwierciedlenie w wartościach duchowych, takich jak rzetelność, uczciwość i pokora, oraz w praktykach duchowych polegających na okazywaniu szacunku, zapewnianiu sprawiedliwego traktowania, wyrażaniu troski, uważnym słuchaniu i docenianiu wkładu innych. Przywództwo duchowe należy traktować jako obserwowalne zjawisko występujące wtedy, gdy lider ucieleśnia wyżej wymienione wartości duchowe i kreuje siebie jako osobę, której można zaufać, na której można polegać, a nawet którą można podziwiać[494]. Skuteczne przywództwo duchowe wyraża się nie tyle w słowach czy nauczaniu, ile w ucieleśnieniu wartości duchowych i demonstrowaniu takich zachowań. W związku z tym autor proponuje skoncentrowanie się głównie na obserwowalnych i behawioralnych aspektach przywództwa duchowego. Opracowana skala

[490] A.A. Sheikh, A. Inam, A. Rubab, U. Najam, N.A. Rana, H.M. Awan, *The Spiritual Role of a Leader in Sustaining Work Engagement: A Teacher-Perceived Paradigm*, „Sage Open" 2019, 9(3).

[491] Zob. M. Özgenel, B.B. Yıldız, P. Mert, I.E. Dursun, *Comparison of ethical, transformational, paternalistic, spiritual and instructional leadership styles*, „Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi" 2021, 31(3), s. 1191–1209; M. Karadağ, F. Altınay Aksal, Z. Altınay Gazi, G. Dağli, *Effect size…*

[492] Zob. B.S. Pawar, *Leadership Spiritual Behaviors…*, s. 445.

[493] Zob. L. Reave, *Spiritual values…*

[494] Ibidem, s. 663.

zawiera dziewięć pozycji, które opisują zachowanie lidera wobec podwładnych zgodnie z powyższymi założeniami (tabela 2.6). Zaproponowana skala została zweryfikowana empirycznie[495].

TABELA 2.6. Kwestionariusz Duchowych Zachowań Przywódczych

Lp.	Stwierdzenie
1.	Wyrażam szacunek dla wartości wyznawanych przez podwładnych
2.	Wyrażam troskę o swoich podwładnych
3.	Wyrażam zainteresowanie wobec swoich podwładnych
4.	Uważnie słucham swoich podwładnych
5.	Doceniam wkład w pracę swoich podwładnych
6.	Postępuję w porządku w stosunku do podwładnych
7.	Moje zachowanie wobec podwładnych odzwierciedla wartości etyczne/moralne
8.	Jestem uczciwy w kontaktach z podwładnymi
9.	Moje zachowanie wobec podwładnych odzwierciedla moją świadomość, że jestem też zwykłym człowiekiem

ŹRÓDŁO: B.S. Pawar, *Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality*, „Journal of Business Ethics" 2014, 122(3), s. 439–452.

W istniejącej literaturze przedmiotu nie zidentyfikowano innych narzędzi pomiaru przywództwa duchowego niż te wymienione powyżej, co wskazuje na ograniczony stopień rozpoznania tego zagadnienia w dotychczasowych badaniach. Ponadto jedynie pierwsze z opisanych narzędzi znajduje zastosowanie w szerszym zakresie empirycznym.

Dokonując oceny przedstawionych kwestionariuszy pomiarowych, należy również uwzględnić formułowane w literaturze przedmiotu ogólne zastrzeżenia dotyczące badań nad przywództwem. W przeprowadzonym systematycznym przeglądzie badań dotyczących zachowań organizacyjnych, w tym zagadnień przywództwa, stwierdzono, że tylko 3% zmiennych odzwierciedla obserwowalne zachowania jednostek lub grup[496]. Zamiast tego dominują percepcje i oceny, które odnoszą się do stanów wewnętrznych. W badaniach stylów przywództwa pozytywnego, takich jak przywództwo autentyczne, etyczne czy służebne, stosowane konstrukty i zmienne nie odzwierciedlają prawdziwych zachowań liderów, a jedynie subiektywne oceny podwładnych[497]. Na przykład etykietowanie zachowań jako „etyczne" oznacza nie tylko opisywanie

[495] Np. D. Zhu, W. Bahadur, M. Ali, *The effect…*

[496] G.C. Banks, H.M. Woznyj, C.A. Mansfield, *Where is "behavior" in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond*, „The Leadership Quarterly" 2023, 34(6), 101581.

[497] T. Fischer, J. Dietz, J. Antonakis, *A fatal flaw…*

zachowań przywódczych, ale także subiektywną ich ocenę[498]. Zachowanie definiuje się jako zespół działań i reakcji jednostki w odpowiedzi na bodźce, podczas gdy ocena stanowi proces określania wartości, charakteru, cech bądź jakości obiektu lub osoby. Zachowanie jest obiektywne, podczas gdy jego ocena jest subiektywna. W kontekście badań przywódczych zachowania są konstruktami na poziomie lidera, a oceny – na poziomie podwładnych. W odniesieniu do przedstawionych narzędzi pomiaru przywództwa duchowego można zauważyć, że znaczna część ocen przywódcy opiera się na odczuciach (np. „Czuję, że…"), część na subiektywnych ocenach (np. „Menedżerowie w mojej organizacji są uczciwi i skromni"), a tylko nieliczne na zachowaniu przywódcy. Zdecydowanie lepszy w tym kontekście wydaje się być kwestionariusz Duchowych Zachowań Przywództwa, który koncentruje się bardziej na zachowaniu lidera (np. „Uważnie słucham swoich podwładnych"). Wydaje się, że kwestionariusze te nieumyślnie łączą zachowania wykazywane przez liderów z subiektywnymi opiniami i odczuciami oceniających te zachowania. Jednocześnie w praktyce wyraźne odróżnienie ocen lub odczuć dotyczących zachowań, które są obiektywne od tych o charakterze subiektywnym, często okazuje się bardzo trudne. Ponadto, jeśli oceny opierają się na samoocenie menedżerów, może to budzić poważne zastrzeżenia dotyczące rzetelności i wiarygodności uzyskanych danych. Część naukowców sugeruje, że w badaniach nad przywództwem opis zachowania lidera i jego ocena pokrywają się z przyczyną i skutkiem przywództwa, co powoduje, że większość konstrukcji przywództwa pozytywnego tworzy tak naprawdę iluzję przyczynowości[499]. Zmierza to do zakwestionowania pozornie dobrze ugruntowanej „prawdy" na temat pozytywnych stylów przewodzenia, w tym przywództwa duchowego.

2.5. Badania nad istotą przywództwa duchowego w organizacji

2.5.1. Wartości i zachowania duchowego lidera a postawy jednostki

Koncepcja przywództwa duchowego jest relatywnie nowa, istnieje jednak wiele badań potwierdzających wpływ przywództwa duchowego na samopoczucie, postawy i zachowania oraz wyniki pracowników w organizacji[500].

[498] T. Fischer, S.B. Sitkin, *Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward*, „Academy of Management Annals" 2023, 17(1), s. 331–372.

[499] G.C. Banks, J. Gooty, R.L. Ross, C.E. Williams, N.T. Harrington, *Construct redundancy…*; E. Hoch, E.H. Bommer, J.H. Dulebohn, D. Wu, *Do ethical…*; G.J. Lemoine, C.A. Hartnell, H. Leroy, *Taking stock…*

[500] M.in. E. Egel, L.W. Fry, *Impact of spiritual leadership…*; D. Zhu, W. Bahadur, M. Ali, *The effect…*; S.S. Kumaar, *The impact….*

Jednym z najczęściej badanych konstruktów będących wynikiem stosowania praktyk duchowego lidera jest **dobrostan pracowników**[501]. Pojęcie dobrostanu wywodzi się z psychologii pozytywnej[502], natomiast obecnie analizowane jest z różnych punktów widzenia. Najczęściej obejmuje aspekty fizyczne, społeczne i psychologiczne[503]. Można jednak zaobserwować, że pojęcie dobrostanu rozciąga się też na inne obszary. Dobrostan obejmuje również wymiary społeczny, duchowy, emocjonalny i intelektualny[504]. Dobrostan może być zatem różnie rozumiany. Najczęściej definiowany jest jako pozytywne postrzeganie życia, poczucie szczęścia, sensu, satysfakcji z pracy, rozwój osobisty czy satysfakcjonujące relacje społeczne[505]. W kontekście pracy dobrostan to stan, w którym pracownik osiąga zadowolenie oraz czerpie satysfakcję z pracy wykonywanej w określonych warunkach fizycznych i społecznych[506].

W badaniach nad dobrostanem rozróżnia się zazwyczaj dwie perspektywy: hedonistyczną (subiektywną) i eudajmonistyczną (obiektywną). Zgodnie z perspektywą hedonistyczną dobrostan to doświadczanie pozytywnych emocji, zadowolenie z życia, satysfakcja czerpana z życia, a kryterium jest subiektywne poczucie satysfakcji[507]. Przedstawiciele eudajmonistycznej perspektywy definiują dobrostan w kategoriach następujących wymiarów: zdolności regulacji własnych zachowań oraz umiejętności niereagowania na presję społeczeństwa, umiejętności odczytywania i trafnego odpowiadania na potrzeby oraz adekwatnego reagowania na otoczenie, rozwoju osobistego, umiejętności budowania pozytywnych relacji z ludźmi, poczucia sensu życia i samoakceptacji[508]. Połączeniem tych dwóch perspektyw może być propozycja

[501] M.in. W. Zou, Y. Zeng, Q. Peng, Y. Xin, J. Chen, J.D. Houghton, *The influence…*; J.M. Yusof, M. Mohamad, *The Influence…*; W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and job burnout…*; J.E.A. Russell, *Promoting subjective well-being at work*, „Journal of Career Assessment" 2008, 16(1), s. 117–131.

[502] A. Czerkawska, *Wykorzystanie elementów psychologii pozytywnej do budowania wellbeingu Pracowników* [w:] K. Kulig-Moskwa (red.), *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, Infor, Warszawa 2018.

[503] K. Kulig-Moskwa, J. Nogieć, *Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2018, 19(8), cz.1, s. 353–366.

[504] Y. Brunetto, S.T.T. Teo, K. Shacklock, R. Farr-Wharton, *Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing*, „Human Resource Management Journal" 2012, 22(4), s. 428–441; G. McCarthy, S. Almeida, J. Ahrens, *Understanding employee well-being practices in Australian organizations*, „International Journal of Health, Wellness & Society" 2011, 1(1), s. 181–198.

[505] R. Su, L. Tay, E. Diener, *The development and validation of the Comprehensive Inventory of Thriving* (*CIT*) *and the Brief Inventory of Thriving* (*BIT*), „Applied Psychology: Health and Well-Being" 2014, 6(3), s. 251–279.

[506] A. Bodak, *Bezpieczne środowisko pracy w kształtowaniu dobrostanu pracowników*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie" 2017, 108, s. 45–54.

[507] M. Ilska, A.B. Kołodziej-Zaleska, *Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2018, 123, s. 157.

[508] Cyt. za: D. Karaś, J. Cieciuch, *Polska adaptacja Kwestionariusza Dobrostanu* (*Psychological Well-Being Scales*) *Caroll Ryff,* „Roczniki Psychologiczne" 2017, 20, s. 815–835.

Seligmana, która ogranicza badania praktyczne do kilku najistotniejszych wymiarów, tj. pozytywnych emocji, zaangażowania, pozytywnych relacji z innymi, poczucia sensu i osiągnięć[509].

Wiele dotychczas przeprowadzonych badań w różnych organizacjach potwierdza znaczący pozytywny wpływ przywództwa duchowego na dobrostan i satysfakcję z życia pracowników. Przywództwo duchowe jest ważnym czynnikiem w miejscu pracy, mogącym wpływać na subiektywne samopoczucie[510]. Przywództwo duchowe sprzyja duchowemu dobrostanowi, który następnie pozytywnie wpływa na satysfakcję pracowników z życia, ich odpowiedzialność organizacyjną, zaangażowanie i produktywność oraz wyniki finansowe[511]. Zmienne składające się na przywództwo duchowe (tj. nadzieja/wiara, wizja i altruizm) tworzą konstrukt wyższego rzędu, który pozytywnie oddziałuje na dobrostan duchowy grupy pracowników. Zaspokajanie potrzeb duchowych w organizacji pozytywnie wpływa natomiast na psychikę, zdrowie[512], satysfakcję z pracy[513], zaangażowanie i wydajność organizacyjną[514], a także zmniejsza wypalenie zawodowe[515]. Dobre samopoczucie wpływa na pozytywne wyniki w pracy, sprzyja rozwojowi osobistemu[516] oraz daje poczucie szczęścia[517]. Badania potwierdzają konieczność zwrócenia uwagi w rozwoju organizacji na potrzeby duchowe liderów i pracowników, które mogą stymulować spójność organizacji i wewnętrzną motywację pracowników, a ponadto mają ogromne znaczenie we wzbogacaniu życia duchowego członków organizacji[518].

Kolejnym badanym konstruktem w kontekście wpływu przywództwa duchowego na pracowników jest **poczucie sensu pracy**[519]. Obecnie pracownicy postrzegają swoją pracę nie tylko w kontekście zarabiania pieniędzy, ale także jako źródło

[509] M. Seligman, *PERMA and the building blocks of well-being*, „The Journal of Positive Psychology" 2018, 13(4), s. 333–335.

[510] W. Zou, Y. Zeng, Q. Peng, Y. Xin, J. Chen, J.D. Houghton, *The influence…*; J.M. Yusof, M. Mohamad, *The Influence…*

[511] L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line…*; L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership…*; J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*

[512] L. Reave, *Spiritual values…*

[513] J.M. Yusof, M. Mohamad, *The Influence…*

[514] J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*

[515] W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and job burnout…*

[516] J.E.A. Russell, *Promoting…*

[517] R. Dodge, A.P. Daly, J Huyton, L.D. Sanders, *The challenge of defining wellbeing*, „International Journal of Wellbeing" 2012, 2(3), s. 222–235.

[518] J. Jiang, Z. Ye, J. Liu, W.U.H. Shah, Z. Shafait, *From "doing alone" to "working together" – Research on the influence of spiritual leadership on employee morale*, „Frontiers in Psychology" 2023, 14, 992910.

[519] M.in. F. Udahemuka, F. Walumbwa, B. Ngoye, *Spiritual leadership and meaningful work: The roles of intrinsic motivation and gender*, „Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance" 2023, 19(1), s. 397–405; F.F. Udahemuka, F.O. Walumbwa, B. Ngoye, *Enhancing Meaningful Work…*; S. Widodo, G. Suryosukmono, *Spiritual leadership, workplace spirituality and their effects on meaningful work: Self-transcendence as mediator role*, „Management Science Letters" 2021, s. 2115–2126.

możliwości osobistego spełnienia i realizacji celów. W związku z tym organizacje, które nie mają wystarczającej wiedzy na temat potrzeb pracowników dotyczących poczucia znaczenia pracy, borykają się z obniżoną wydajnością i produktywnością, większą rotacją pracowników oraz problemami związanymi z ich zdrowiem fizycznym i psychicznym[520]. Prowadzone w tym zakresie badania wskazują, że przywództwo duchowe, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, wpływa na poczucie sensu pracy[521]. Autorzy badania sugerują, że zachowanie lidera oparte na praktykach przywództwa duchowego poprawia postrzeganie przez pracowników znaczenia pracy, co związane jest z dobrostanem pracowników i osiąganiem przez nich pozytywnych wyników. Sądzi się również, że przywództwo duchowe ma istotne znaczenie we wsparciu realizacji strategii organizacyjnej i zrównoważonego rozwoju organizacji poprzez poprawę stopnia spełnienia osobistych potrzeb duchowych pracowników, stymulowanie ich wewnętrznej motywacji, odpowiedzialności i postawy moralnej oraz poczucia powołania[522]. Przywództwo oparte na wartościach duchowych może być sposobem na uwolnienie energii i wykreowanie zupełnie nowego podejścia do pracy, zbudowanego na poczuciu znaczenia.

Liderzy stosujący wartości duchowe przyczyniają się także do zwiększania **motywacji** pracowników[523]. Przywódcy duchowi posiadają wewnętrzne poczucie własnej wartości wyrażające się okazywaniem troski dla pracowników oraz poszanowaniem i docenianiem ich pracy. Dzięki temu mogą motywować pracowników i wpływać na większe zaufanie, entuzjazm i inicjatywę[524]. Prowadzone w tym zakresie badania wskazują, że przywództwo duchowe kształtuje motywację wewnętrzną pracowników[525], która z kolei przekłada się na wiele ich pozytywnych zachowań. Pracownicy zmotywowani wewnętrznie i skoncentrowani duchowo są bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą, generowania pomysłów i eksperymentowania, co prowadzi do tworzenia innowacyjnych rozwiązań[526].

Znaczna część badań w obszarze przywództwa duchowego odnosi się do **zaangażowania organizacyjnego**, co pokazuje, że pracownicy, którzy entuzjastycznie podchodzą do swojej pracy, wykazują wyższy poziom zaangażowania oraz inicjatywy

[520] F. Udahemuka, F. Walumbwa, B. Ngoye, *Spiritual leadership…*

[521] Ibidem.

[522] J. Jiang, Z. Ye, J. Liu, W.U.H. Shah, Z. Shafait, *From "doing alone"*

[523] L. Reave, *Spiritual values…*; L.W. Fry, M. Nisiewicz, S. Vitucci, M. Cedillo, *Transforming city government through spiritual leadership: measurement and establishing a baseline* [referat wygłoszony na konferencji National Meeting of the Academy of Management, 2007b], http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTCityGovFinal.pdf [dostęp: 02.02.2025].

[524] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[525] F. Udahemuka, F. Walumbwa, B. Ngoye, *Spiritual leadership…*

[526] S. Siyal, C. Xin, W.A. Umrani, S. Fatima, D. Pal, *How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation*, „Administration & Society" 2021, 53(9), s. 1337–1361.

w pracy, a także osiągają lepsze wyniki[527]. Wartości, postawy i zachowania przywódców duchowych zwiększają zaangażowanie w pracę[528]. W literaturze z tego obszaru wyróżnia się kilka różnych, choć powiązanych ze sobą, sposobów rozumienia zaangażowania, w tym: zaangażowanie w pracę (ang. *job/work engagement*), zaangażowanie pracowników (ang. *employee engagement*) oraz zaangażowanie organizacyjne (ang. *organizational engagement*)[529]. Najczęściej przytaczana definicja mówi o tym, że zaangażowanie w pracę charakteryzuje się wigorem, poświęceniem i absorpcją[530]. Wigor jest związany z wysokim poziomem energii i odpornością psychiczną, poświęcenie jest opisywane jako poczucie znaczenia, inspiracji, dumy i entuzjazmu, natomiast absorpcja to szczęśliwe pochłonięcie pracą[531]. Taki pracownik jest również fizycznie zaangażowany, poznawczo czujny i empatycznie połączony z innymi osobami w miejscu pracy[532]. Pracownicy wykazujący zaangażowanie w pracę mają istotny wpływ na sukces organizacji[533]. Z kolei zaangażowanie pracowników obejmuje: stosunkowo trwałe postawy i zachowania, które przejawiają się między innymi w: gotowości do podejmowania działań, w których dobro organizacji stawiane jest ponad interesy jednostki, identyfikacji z przedsiębiorstwem, przejawiającej się w wierze w jego sukces oraz w pozytywnym wypowiadaniu się o nim w otoczeniu społecznym oraz dążeniu do kontynuowania pracy w organizacji[534]. Zaangażowanie organizacyjne rozumiane jest jako identyfikacja z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowość do działania na rzecz organizacji i potrzeba kontynuowania uczestnictwa w niej[535]. W ramach zaangażowania organizacyjnego wyróżnić można: zaangażowanie afektywne, traktowane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, wyrażane pozytywnym emocjonalnym stosunkiem do niej, zaangażowanie trwania, rozumiane jako dostrzeganie kosztów opuszczenia organizacji, oraz zaangażowanie

[527] R.A. Matthews, M.J. Mills, R.C. Trout, L. English, *Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process*, „Journal of Occupational Health Psychology" 2014, 19(2), s. 168–181.

[528] W. Saripudin, R. Rosari, *Does spiritual leadership model…*

[529] A. Borkowska, A. Czerw, *Organizational roles and the work and organizational engagement*, „Polish Psychological Bulletin" 2017, 48(2), s. 188; M. Pec, D. Lewicka, *Zaangażowanie pracownicze a przywiązanie organizacyjne – próba usystematyzowania pojęć*, „Organizacja i Kierowanie" 2022, 2, s. 159.

[530] W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept* [w:] A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, London 2010, s. 10–24.

[531] M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, „Journal of Leisure Research" 1990, 24(1), s. 93–94.

[532] W.A. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal" 1990, 33(4), s. 694.

[533] D. Lewicka, A. Rakowska, *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu" 2016, 2(27), s. 103.

[534] M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, 43, s. 35.

[535] M. Adamska-Chudzińska, *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2015, 8(944), s. 45–55.

normatywne, które sprowadza się do norm społecznych określających poziom lojalności wobec organizacji, a także poczucie zobowiązania i wierności pracownika wobec danej organizacji[536]. W koncepcji Saksa zaangażowanie organizacyjne (ang. *organizational engagement*) razem z zaangażowaniem w pracę (ang. *job engagement*) tworzą zaangażowanie pracowników (ang. *employee engagement*)[537].

Wydaje się, że przywództwo duchowe może mieć wyjątkowo pozytywny wpływ na czynny udział pracownika w organizacji, co wynika z uwarunkowań kształtowania zaangażowania. Żurek wymienia trzy warunki, które powinien spełniać zaangażowany pracownik. Są to: utożsamianie się z celami firmy (wiara), zachowanie zgodne ze standardami i praktykami przyjętymi w firmie (zachowanie) oraz gotowość do dodatkowego wysiłku, wykraczającego poza zakres obowiązków (wysiłek)[538]. Warto w tym miejscu odnieść się do przytoczonej w poprzednim rozdziale definicji przywództwa duchowego Frya mówiącej o tym, że wiara i wysiłek oraz kształtowanie wizji (celów), z którymi pracownik może się utożsamiać, są fundamentem przywództwa duchowego. Spójność tych elementów w dwóch wydawałoby się różnych konstruktach, tj. przywództwa duchowego i zaangażowania pracowników, powoduje potrzebę określenia związków pomiędzy nimi. Badania wskazują, że przywództwo duchowe, odwołujące się do podstawowych potrzeb przywódców i pracowników w zakresie dobrostanu duchowego, wywołuje większe zaangażowanie organizacyjne[539]. Przywódcy duchowi kształtują kulturę organizacyjną charakteryzującą się zaangażowaniem[540]. Kultura taka opiera się na spójnej relacji między liderem a pracownikami. W innych badaniach podjęto próbę określenia wpływu przywództwa duchowego na chęć pracowników do pozostania w organizacji[541]. Wyniki tych badań wskazują na istnienie związków pomiędzy dwoma wymiarami duchowego przywództwa, tj. nadzieją i altruizmem, a zamiarem pozostania w organizacji. Nie zauważono jednak związku między wizją a intencją pozostania. Zdaniem autorów wskazuje to na potrzebę kultywowania stylu przywództwa opartego na zgodności wartości, takich jak uczciwość, pokora, współczucie i wytrwałość.

---

[536] J.M. Moczydłowska, *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna" 2013, 4(42), s. 162–171; Y. Demirel, K. Göç, *The impact of organizational commitment on knowledge sharing*, 1st Annual International Interdisciplinary Conference 2013, AIIC, s. 954–963.

[537] A.M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology" 2006, 21(7), s. 600–619.

[538] A. Żurek, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 16–20.

[539] W. Zou, B. Lin, L. Su, J.D. Houghton, *Spiritual leadership and employee CSR participation: A probe from a sensemaking perspective*, „Journal of Business Ethics" 2023, 186(3), s. 695–709.

[540] M.M. Khiabani, M. Abdizadeh, M.B. Baroto, *Implementation of Organizational Citizenship Behavior Model in the Iranian Healthcare Industry*, „Wulfenia Journal" 2014, 21, s. 85–106.

[541] K.A. Zakkariya, N. Aboobaker, *Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour*, „Journal of Management Development" 2021, 40(5), s. 352–364.

Kolejny obszar badań dotyczy powiązań między przywództwem duchowym a kształtowaniem **postaw innowacyjnych** wśród pracowników. Innowacje stanowią efekt działań pracowników i są przez nich odkrywane w trakcie realizacji obowiązków zawodowych[542]. Postawy i zachowania pracowników determinują zatem innowacyjność[543]. Organizacje, które w sposób efektywny wdrażają procesy innowacyjne, uzyskują wyższe przychody oraz osiągają lepsze rezultaty niż ich konkurenci[544]. Aby zapewnić trwałość funkcjonowania organizacji, liderzy muszą poszukiwać nowych pomysłów, które w ramach procesów innowacyjnych mogą zostać przeobrażone w produkty, usługi i technologie[545]. Pomimo prowadzenia licznych badań w tematyce innowacji rola liderów w tym procesie i wpływ relacji społecznych są często pomijane, a uwaga koncentrowana jest głównie na kontekście zawodności rynku, a nie działania zbiorowego[546]. Analizy teoretyczne sugerują, że przywódcy duchowi mają zdolność kształtowania innowacyjnych zachowań swoich podwładnych[547]. Badania empiryczne również potwierdzają, że przywództwo oparte na wartościach duchowych ma pozytywne konotacje z innowacyjnym zachowaniem pracowników[548]. Co więcej, w porównaniu z innymi stylami przywództwa, na przykład przywództwem etycznym lub służebnym, przywództwo duchowe przyczynia się do innowacyjnych zachowań pracowników głównie dlatego, że koncentruje się na potrzebach duchowych podwładnych[549]. Potrzeby duchowe mogą wzmacniać motywację wewnętrzną pracownika do pracy na rzecz innowacji. W jednym z badań podjęto próbę określenia wpływu przywództwa duchowego, poprzez odczuwanie dobrostanu duchowego, na innowacyjne zachowania pracowników w pracy i wskazano pozytywne korelacje między tymi zmiennymi[550]. W badaniu tym zasugerowano również, że innowacyjne

[542] M. Osowska, *Postawy pracowników i menedżerów wobec wyzwań związanych ze zmianą i innowacjami. Analiza przypadków ośmiu innowacyjnych firm*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy" 2024, 199, s. 35.

[543] A. Glińska-Neweś, J. Górka, D. Lewicka, *Budowanie przez przełożonych poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników jako narzędzie wspierania innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2018, 3(938), s. 44.

[544] A. Sitko-Lutek, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Maria Curie-Skłodowska Lublin – Polonia" 2013, 47(1), s. 141–148.

[545] M. Juchnowicz, H. Kinowska, *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2018, 161, s. 43.

[546] D. Allen, J. Potts, *How innovation commons contribute to discovering and developing new technologies*, „International Journal of the Commons" 2016, 10(2), s. 1035–1054.

[547] W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and employee innovation*, „Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues" 2022, 41(8), s. 5048–5057; M. Usman, M. Ali, C. Ogbonnaya, M.T. Babalola, *Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors*, „Tourism Management" 2021, 83, 104227.

[548] B. Afsar, Y. Badir, *Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Person-Organization Fit*, „Journal of Workplace Learning" 2017, 29(2), s. 95–109.

[549] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[550] W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and employee…*

zachowania pracowników można poprawić dzięki inicjowaniu praktyk przywództwa duchowego, które umożliwiają stworzenie duchowego miejsca pracy, co z kolei może pomóc organizacjom skuteczniej radzić sobie z presją konkurencyjności rynku wymagającą, aby stale wprowadzać innowacje.

Gdy pracownicy są traktowani przyjaźnie, to pozytywnie reagują na organizację i wykazują **zachowania obywatelskie**[551], definiowane jako dobrowolne, niewynikające z formalnych obowiązków działania, podejmowane z indywidualnej inicjatywy, które – choć nie stanowią wymaganej części pracy – wspierają najlepszy interes firmy i sprzyjają jej sprawnemu oraz efektywnemu funkcjonowaniu[552]. Wśród organizacyjnych zachowań obywatelskich wymienia się między innymi altruizm, uprzejmość, wzajemną pomoc i współpracę[553] – elementy, które są spójne z postawami przywódcy duchowego. Duchowość w pracy wzmacnia zachowania obywatelskie, powodując, że pracownicy pracują ponad oczekiwania związane z ich funkcją[554]. Duchowe przywództwo wpływa również na postawy pracowników sprzyjające społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR)[555], która zakłada, że sukces przedsiębiorstwa zależy od długoterminowego rozwoju uwzględniającego w równym stopniu rozwój ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Jego fundamentem jest poprawa jakości życia społeczeństwa oraz jego dobrobyt[556]. Przeprowadzone analizy wykazały, że duchowość pracowników w miejscu pracy pośredniczy w relacji między przywództwem duchowym a udziałem pracowników w CSR[557]. Z kolei w innych badaniach określono rolę przywództwa duchowego w intensyfikacji dobrowolnych, ekologicznych zachowań pracowników[558]. Badania te podkreśliły wartość harmonijnego połączenia z naturą jako czynnika pośredniczącego między duchowym

[551] L.K. Jena, *Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence*, „International Journal of Organizational Analysis" 2022, 30(6), s. 1309–1334.

[552] J. Miroński, I. Czaplińska, *Organizacyjne zachowania obywatelskie – istota, znaczenie i uwarunkowania* [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Gdańsk 2010, s. 333–334.

[553] Zob. P.M. Podsakoff, S.B MacKenzie, J.B. Paine, D.G. Bachrach, *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, „Journal of Management" 2000, 26(3), s. 513–563.

[554] *Can workplaces really become spiritual and emotionally intelligent?: The impetus is there if it increases employee performance* (*it does…*), „Human Resource Management International Digest" 2023, 31(3), s. 24–26; M.K. Anser, S. Shafique, M. Usma, N. Akhtar, M. Ali, *Spiritual leadership and organizational citizenship behavior for the environment: An intervening and interactional analysis*, „Journal of Environmental Planning and Management" 2021, 64(8), s. 1496–1514.

[555] L.W. Fry, L.L. Matherly, J.R. Ouimet, *The Spiritual Leadership…*

[556] K. Gadomska-Lila, J. Wasilewicz, *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność z perspektywy biznesowej*, „Studia i Prace WNEiZ" 2016, 46(1), s. 303.

[557] W. Zou, B. Lin, L. Su, J.D. Houghton, *Spiritual leadership…*

[558] Sunhaji, A. Qohin, F. Wihuda, *Does Spiritual Leadership Influence Hotel Employees' Voluntary Eco-Friendly Behavior? The Role of Harmonious Green Passion and Nature Connectedness*, „Organizacija" 2023, 56(2), s. 155–170.

przywódcą a proekologicznym zachowaniem pracowników. Rzucają one również więcej światła na to, jak i kiedy przywódca duchowy wpływa na nieprzymuszone intencje pracowników w zakresie społecznie odpowiedzialnych zachowań. Można zatem sądzić, że jest to kolejny obszar, na który potencjalnie wpływ może mieć omawiany styl przewodzenia.

Nie bez znaczenia jest także wpływ przywództwa duchowego na **efektywność pracowników**. Przeprowadzone w tym zakresie badania wskazują, że przywództwo duchowe jest pozytywnie powiązane z wynikami osiąganymi przez pracowników[559]. Dodatkowo altruizm odgrywa moderującą rolę pomiędzy przywództwem duchowym a wydajnością. Wyniki badań wskazują na potrzebę wdrażania programów i praktyk związanych z przywództwem duchowym w celu maksymalizacji efektywności pracowników, która ma silną korelację z wynikami firmy[560]. Przywódca duchowy przekształca korzyści indywidualne w korzyści grupowe[561]. Taki lider przygotowuje odpowiednie środowisko pracy dla potrzeb pracowników i prowadzi ich do osiągnięcia celów organizacji[562]. Duchowość w pracy podnosi efektywność zatrudnionych osób, skłaniając je do zaangażowania wykraczającego poza standardowe wymagania odnośnie do ich stanowiska[563]. Dlatego też zaleca się, aby firmy wdrażały szereg praktyk i postaw o charakterze duchowym w kulturę swojej pracy. Przywództwo duchowe w miejscu pracy nie tylko prowadzi do osobistych rezultatów w postaci większej radości, spokoju, satysfakcji z pracy, wzrostu zaangażowania i produktywności, ale również zmniejsza absencję i rotację[564] pracowników, a także może być sposobem na pozbycie się negatywnych skutków pracoholizmu[565].

Powyższa analiza wyników badań empirycznych wskazuje, że wartości, postawy i zachowania liderów duchowych mają wpływ na każdego pracownika. W kontekście osobistym pozwalają na rozwój jednostki poprzez zaspokajanie jej potrzeb duchowych, nadawanie poczucia znaczenia, zapewnienie dobrego samopoczucia, satysfakcji i pobudzanie zaangażowania. To zaś oprócz benefitów indywidualnych daje również korzyści organizacyjne, a mianowicie większe przywiązanie do pracy, utożsamianie się z wartościami i celami organizacji, większą innowacyjność i preferowanie zachowań z zakresu odpowiedzialności społecznej.

---

[559] M.A. Al Doghan, A. Zakariya, *Effects of spiritual and recreational leadership on employees' behavioral outcomes: Exploring moderating role of altruism on employees satisfaction and performance*, „Journal of Modern Project Management" 2023, 11(1), s. 108–125.

[560] M. Heryawan, J. Suyono, N. Aini, D.R. Elisabeth, Sukaris, *Spiritual leadership and employee performance: the mediating role of employee engagement*, „Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering & Operations Management" 2021, 11(3), s. 3261–3269.

[561] L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership…*, s. 261.

[562] A. Kaya, *The Relationship…*; C.-Y. Chen, C.-F. Yang, *The Impact of Spiritual Leadership…*

[563] *Can workplaces really become…*

[564] K.L. Zellers, P.L. Perrewe, R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality…*

[565] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…;* L.W. Fry, S. Vitucci, M. Cedillo, *Spiritual leadership…*

2.5.2. Wpływ praktyk przywódcy duchowego na pracę zespołową

Oddziaływanie przywódcy na funkcjonowanie zespołu ma kluczowe znaczenie. Liczne badania wskazują, że praktyki lidera mają wpływ na skuteczność zespołu[566], kształtowanie klimatu w zespole[567] czy też budowanie potencjału zespołu do zmian[568]. Transformacja cyfrowa i towarzyszący jej wzrost rozproszonych geograficznie i czasowo struktur zespołów dodatkowo stawiają nowe wymagania przed liderami zespołów wirtualnych[569].

Analiza literatury przeprowadzona przez autorkę w tym zakresie wskazuje na następujące korzyści przywództwa duchowego w kontekście zespołowym: wyższe zaangażowanie i motywacja, poczucie przynależności, duchowy klimat zespołu, zachowania innowacyjne, zespołowa produktywność i wydajność[570]. Poniżej zostaną one nieco szerzej opisane i uzupełnione o przykłady badań empirycznych w tym zakresie.

W jednym z badań przeprowadzonym na próbie 130 zespołów dokonano oceny wpływu przywództwa transformacyjnego, jako prekursora duchowości w miejscu pracy i interakcji zespołowej, na **skuteczność zespołu**[571]. Wyniki potwierdziły istnienie pozytywnych relacji pomiędzy badanymi konstruktami i wskazały na konieczność kultywowania kultury zespołowej, zwracania uwagi na duchową stronę członków zespołu oraz dbania o interakcje pomiędzy nimi dla uzyskiwania satysfakcjonujących wyników zespołowych.

Zastosowanie modelu przywództwa duchowego w organizacji może zwiększyć **zaangażowanie organizacyjne** i poprawić **wzajemne relacje,** co skutkuje zwiększonym **dobrostanem** zaangażowanych osób. Harmonijna spójność życia wewnętrznego i duchowego przywódcy oddziałuje na duchowy dobrostan całej grupy[572]. Badania wskazują również, iż zespoły osiągające lepsze rezultaty przykładają większą wagę

[566] J.H. Dulebohn, J.E. Hoch, *Virtual teams…*; J. Aritz, R. Walker, P. Cardon, Z. Li, *Discourse of Leadership: The Power of Questions in Organizational Decision Making*, „International Journal of Business Communication" 2017, 54(2), s. 161–181.

[567] L. Dragoni, *Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions*, „Journal of Applied Psychology" 2005, 90(6), s. 1084–1095.

[568] K. Gadomska-Lila, *Rola lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian*, „Management Forum" 2017, 5(2), s. 19–25.

[569] G. Drescher, Y. Garbers, *Shared leadership and commonality: A policy-capturing study*, „The Leadership Quarterly" 2016, 27(2), s. 200–217; M. Hoegl, M. Muethel, *Enabling shared leadership in virtual project teams: a practitioners' guide*, „Project Management Journal" 2016, 47(1), s. 7–12; L.P. Robert, S. You, *Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy and satisfaction in virtual teams*, „Journal of the Association for Information Science and Technology" 2018, 69(4), s. 503–513.

[570] Zob. J. Samul, *Spiritual Leadership: Meaning…* s. 9.

[571] K.P.N. Prabhu, L.L.R. Rodrigues, Y. Pai, *Transformational leadership and workplace spirituality: A structural model of team effectiveness*, „Prabandhan: Indian Journal of Management" 2019, 12(4), s. 7–22.

[572] D. Sandra, *Evaluating…*

do praktyk związanych z życiem wewnętrznym, równocześnie troszcząc się o dobro swoich członków. Znaczenie spójności i wzajemnego wsparcia w zespole jest bardzo istotne, szczególnie w sytuacjach toksycznych. Duchowa siła zespołu, przejawiająca się w takich cechach jak spokój, elastyczność, współczucie oraz udzielanie wsparcia psychologicznego i emocjonalnego, umożliwia grupie artykułowanie swojego stanowiska w obliczu toksycznego stylu przywództwa[573]. Mimo że poczucie przynależności i połączenia z innymi ludźmi (poczucie spójnej całości) w ramach pracy zespołowej odgrywa w ostatnim czasie znaczącą rolę, to jednocześnie jest tematem pomijanym w badaniach nad przywództwem[574].

Celem innych badań w tym zakresie było określenie, czy i w jaki sposób duchowe przywództwo i niepewność co do zadań sprzyjają warunkom poprawiającym **klimat pracy zespołowej**, a co za tym idzie, **efektywność zespołu**[575]. Na podstawie danych zebranych ze 123 zespołów odkryto, że przywództwo duchowe jest pozytywnie powiązane z wynikami osiąganymi przez zespół i zachowaniami obywatelskimi dzięki poczuciu znaczenia pracy. Co więcej, związek między przywództwem duchowym a poczuciem sensu pracy był silniejszy w przypadku zespołów o dużej niepewności co do zadań niż w przypadku zespołów o niskiej niepewności.

Jeszcze mniej badań w zakresie znaczenia przywództwa duchowego dotyczy zespołów wirtualnych. Praca w zespołach wirtualnych staje się znaczącą formą pracy we współczesnym środowisku biznesowym, oferując wiele korzyści i jednocześnie stanowiąc wyzwanie w zakresie zarządzania. Liczne badania wskazują, że spójność zespołu i autonomia są czynnikami wpływającymi na pozytywne relacje między wirtualnym zespołem a jego liderem[576], natomiast dbałość o relacje jest jedną z kluczowych kompetencji lidera zespołu wirtualnego[577]. Jedno z nielicznych badań w tym zakresie, przeprowadzone przez autorkę niniejszej pracy, wskazało na pośredni wpływ przywództwa duchowego – poprzez poczucie przynależności i znaczenia pracy – na **wyniki wirtualnego zespołu**[578]. W literaturze podkreśla się, że przywódcy duchowi odgrywają istotną rolę w kształtowaniu klimatu organizacyjnego sprzyjającego doświadczaniu sensu pracy. Osiągają to poprzez konsekwentne manifestowanie wartości o charakterze duchowym, takich jak pokora, zdolność do uznawania własnych błędów, a także otwartość na dwukierunkowy proces uczenia się, w którym członkowie zespołu nie tylko czerpią wiedzę od lidera, lecz mogą również pełnić funkcję

[573] S. Goltz, *Team spiritual power: A resource for managing toxic leadership*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2023, 20(5), s. 499–525.

[574] D. Sandra, S. Nandram, *Driving organizational entrainment through spiritual leadership*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2020, 17(4), s. 316–332.

[575] F. Yang, X. Huang, L. Wu, *Experiencing meaningfulness climate…*

[576] S. Bartsch, E. Weber, M. Büttgen, A. Huber, *Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic*, „Journal of Service Management" 2020, 32(1), s. 71–85.

[577] M. Chutnik, K. Grzesik, *Leading a Virtual Intercultural Team. Implications for Virtual Team Leaders*, „Journal of Intercultural Management" 2009, 1(1), s. 67–75.

[578] Zob. J. Samul, *Znaczenie przywództwa duchowego…*

nauczyciela dla innych[579]. Takie zachowania mogą pomóc członkom rozwinąć przekonanie, że ich praca jest ważna, a ich role są znaczące dla zespołu, co prowadzi do zwiększonego zbiorowego poczucia sensu pracy. Przywódcy duchowi, dbając o zespół, wyrażając troskę i okazując szacunek członkom zespołu, tworzą sprzyjającą atmosferę, która zwiększa zaangażowanie członków zespołu w pracę.

Dokonując podsumowania przytoczonych powyżej badań, należy stwierdzić, że istnieje ogromny niedostatek badań empirycznych nad przywództwem duchowym w kontekście pracy zespołowej. Jednocześnie istniejąca literatura wskazuje na potencjalne znaczenie praktyk przywództwa duchowego dla zespołu, w tym zespołu wirtualnego.

2.5.3. Przywództwo duchowe w kontekście tworzenia wartości organizacji

Znaczenie przywództwa dla organizacji jest bardzo istotne, co znajduje swoje odzwierciedlenie w licznych badaniach, które udowadniają, że przywództwo jest kluczowym czynnikiem determinującym losy organizacji[580]. Dobre przywództwo charakteryzuje się odpowiedzialnością lidera za organizację – od decyzji podejmowanych osobiście, poprzez decyzje zbiorowe, samodoskonalenie i doskonalenie pracowników, aż po ukierunkowanie na osiągnięcie celu[581]. Świadomość celu, dla którego podejmuje się wspólne wysiłki jest ważnym elementem dobrego funkcjonowania organizacji i przywództwa[582].

Kształtowanie wartości organizacji odbywa się poprzez właściwe zarządzanie poszczególnymi obszarami działalności firmy, tak aby wartość dla właścicieli była jak najwyższa[583]. Najistotniejsze wydają się wyniki organizacji, które obejmują finansowe i niefinansowe aspekty jej działania[584]. Tradycyjne wymiary efektywności organizacji odnoszą się głównie do takich miar, jak: wydajność, produktywność, rentowność, wielkość przychodów ze sprzedaży czy pozycja konkurencyjna. Jednak już jakiś czas temu zaczęto odchodzić od analizy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa jako jedynej wiarygodnej oceny jego działalności na rzecz wielokierunkowych mierników, takich jak zadowolenie klienta, potencjał intelektualny czy rozwojowy organizacji. Coraz częściej wymienia się też inne, pozafinansowe parametry wyników

[579] B.P. Owens, D.R. Hekman, *Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes*, „Academy of Management Journal" 2012, 55(4), s. 787–818.

[580] M.in. E. Skrzypek, *Wpływ przywództwa a sukces organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2007, 177, s. 141–149; M.W. Kopertyńska, *Przywództwo w organizacji…*

[581] G. Michalewski, T. Smal, *Managing an organization through leadership based on the values*, „European Research Studies Journal" 2023, 1, s. 82–93.

[582] D. Vera, J.P. Bonardi, M.A. Hitt, M.C. Withers, *Extending the boundaries of strategic leadership research*, „The Leadership Quarterly" 2022, 33(3), 101617.

[583] M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Wybrane czynniki zarządzania wartością organizacji non profit*, „Zarządzanie i Marketing" 2007, 1, s. 71–75.

[584] S. Singh, T.K. Darwish, K. Potočnik, *Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures*, „British Journal of Management" 2016, 27, s. 214–224.

organizacji, jak na przykład otwartość, innowacyjność, wysokie standardy moralne, wiara we własne siły, szczera troska o klientów, współpracowników, wspólne aspiracje, wzajemne zaufanie, zadowolenie z pracy czy zaangażowanie pracowników[585]. Znaczenia nabierają również kwestie etyczne, które w gospodarce opartej na wiedzy powinny mieć odpowiednią rangę w funkcjonowaniu organizacji[586]. Istotne zatem wydaje się określenie potencjału przywództwa duchowego dla organizacji w kontekście tworzenia jej wartości, zarówno materialnej, jak i niematerialnej.

Liderzy organizacyjni, którzy w procesie podejmowania decyzji oraz kształtowania kierunków rozwoju organizacji opierają się na własnych wartościach duchowych, potrafią skutecznie przekazywać je swoim pracownikom. W rezultacie wartości te ulegają instytucjonalizacji, stając się normatywną podstawą funkcjonowania całej organizacji. Takie organizacje uważane są za bardziej dochodowe i osiągające lepsze wyniki[587]. Na przykład Fry i Slocum przeprowadzili badania, które wskazały, że 13% wzrostu sprzedaży można wytłumaczyć poczuciem znaczenia i przynależności pracowników do organizacji, a 94% – zaangażowaniem pracowników[588]. Wyniki te sugerują, że przywództwo duchowe może mieć pozytywny wpływ na **wzrost sprzedaży**. Dzięki inspirującej wizji i misji formułowanej przez liderów duchowych kształtuje się kultura organizacyjna sprzyjająca zaufaniu, współpracy, wzajemnej trosce, zaangażowaniu zespołowemu oraz efektywności. W rezultacie powstaje pozytywny klimat etyczny, podnoszone są morale pracowników, wzmacnia się integracja organizacyjna, a także zwiększa zdolność do współpracy i osiągania sukcesów[589]. Liderzy tego typu uświadamiają podwładnym, że przyszłość organizacji jest ściśle powiązana z jej reputacją, co skłania pracowników do otwartego ujawniania problemów i aktywnego poszukiwania ich rozwiązań[590].

Inne badania oparte na systematycznym przeglądzie literatury podejmują próbę wyjaśnienia wpływu duchowości w przywództwie i tego, w jaki sposób zwiększa ona **wydajność organizacji**[591]. Teoria przywództwa duchowego zakorzeniona jest w fundamentalnych wartościach, takich jak altruistyczna miłość, wiara i nadzieja. Stanowią one podstawę wzmacniania zdolności jednostek do odnajdywania głębszego sensu w wykonywanej pracy, co sprzyja rozwijaniu zaangażowania organizacyjnego oraz prospołecznych zachowań pracowniczych. Czynniki te pełnią kluczową funkcję w procesie podnoszenia efektywności i osiąganych wyników organizacyjnych. Autor badania sugeruje, że przywództwo duchowe w codziennym zarządzaniu stanowi panaceum

[585] E. Czyż-Gwiazda, *Pomiar wyników organizacyjnych w organizacjach zorientowanych procesowo*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2011, 169, s. 442–450.

[586] E. Skrzypek, *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii* [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2010, s. 130–131.

[587] E.B. Dent, M.E. Higgins, D.M. Wharff, *Spirituality and Leadership…*

[588] Zob. L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line…*

[589] S. Polat, *The level…*

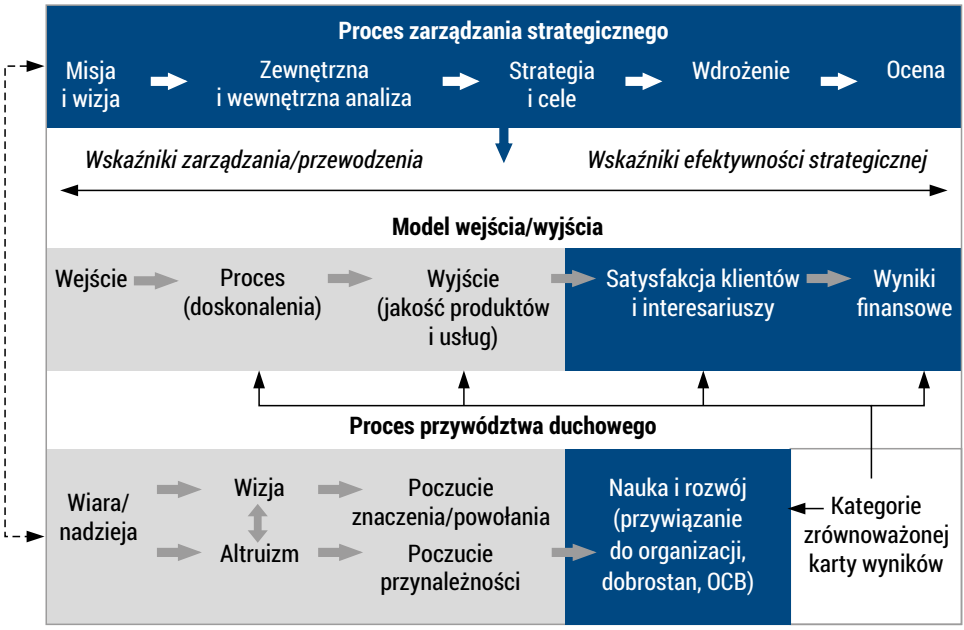
[590] L.W. Fry, *Spiritual Leadership: State-of-the-Art…*

[591] Zob. Y.M. Daud, *The place and role…*

na problemy z budowaniem zdrowych i inkluzywnych organizacji. Do wymiernych efektów przywództwa duchowego w środowisku pracy zalicza się między innymi pogłębione poczucie więzi z samym sobą i z innymi, rozwój postawy służby i troski, zdolność przekraczania własnego ego na rzecz dobra wspólnego, wzrost dobrostanu, kształtowanie świadomości moralnej, formowanie pozytywnych oczekiwań oraz umiejętność doceniania siebie i innych[592]. Poprzez tworzenie miejsca pracy, które spełnia powyższe kryteria, tworzy się klimat pracy sprzyjający sukcesom organizacji.

W literaturze istnieje kilka modeli obrazujących istotę przywództwa duchowego w tworzeniu wartości w organizacji. Rysunek 2.8 przedstawia model biznesowy zrównoważonej karty wyników przywództwa duchowego (ang. *The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model*). W modelu wykorzystano trzy podstawowe elementy: (a) schemat procesu (tj. wejście-proces-wyjście), (b) zarządzanie strategiczne i (c) zrównoważoną kartę wyników (ang. *The Balanced Scorecard*, BSC), które prezentują podejście do interesariuszy oparte na wizji i wartościach[593]. Celem jest osiągnięcie spójności na wszystkich poziomach organizacji, co sprzyja zwiększeniu **dobrostanu pracowników, zadowoleniu interesariuszy, poprawie wyników finansowych** i w rezultacie osiągnięciu **przewagi konkurencyjnej**.

RYSUNEK 2.8. Model biznesowy zrównoważonej karty wyników przywództwa duchowego



ŹRÓDŁO: L.W. Fry, L.L. Matherly, J.R. Ouimet, *The Spiritual Leadership…*

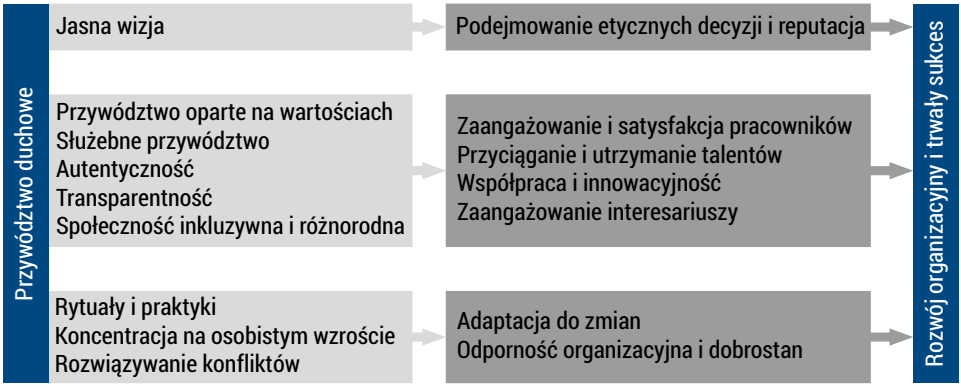
[592] Zob. R. Kumar, *Spiritual Leadership and Its Impact on Organizational Performance*, „Journal of Commerce and Trade" 2017, 12(2), s. 98–105.

[593] L.W. Fry, L.L. Matherly, J.R. Ouimet, *The Spiritual Leadership…*

Proces inicjowany jest przez opracowanie misji i wizji, które w połączeniu ze strategią organizacji tworzą podstawę do nawiązywania relacji i spełniania lub przekraczania oczekiwań kluczowych interesariuszy. Dzięki wizji, nadziei/wierze i kulturze opartej na altruistycznych wartościach wśród przywódców i podwładnych kształtuje się silna wewnętrzna motywacja, która ułatwia integrację jednostek i zespołów z wizją i wartościami organizacji. Zrównoważona karta wyników wskazywana jest w literaturze jako najlepsza metoda do planowania strategicznego, pozwalająca na właściwą ocenę sytuacji przedsiębiorstwa pod względem finansowym i niefinansowym[594]. Wspiera ona przedsiębiorstwo w wyjaśnianiu i przekształcaniu wizji i strategii na konkretne działania poprzez koncentrowanie uwagi liderów na kilku najistotniejszych wynikach, opierających się na czterech perspektywach istotnych z punktu widzenia efektywności organizacji: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Źródłem tworzenia wartości w wymienionych perspektywach według modelu jest przywództwo duchowe, które ostatecznie stanowi siłę napędową wyników w zakresie uczenia się i wzrostu oraz zapewnia ciągłe doskonalenie działań i rozwój wysokiej jakości produktów i usług. To z kolei generuje wysoki poziom zadowolenia klientów, co prowadzi do lepszych wyników finansowych.

Kolejny model zakłada wpływ przywództwa duchowego na trwały **wzrost i sukces organizacji**[595]. Jego główne założenia zostały przedstawione na rysunku 2.9.

RYSUNEK 2.9. **Ramy rozwoju organizacyjnego i osiągnięcia trwałego sukcesu poprzez przywództwo duchowe**



ŹRÓDŁO: S. Patil, P. Gund, P. Mane, *Spiritual Leadership A Catalyst for Organizational Growth and Sustained Success*, „Madhya Pradesh Journal of Social Sciences" 2023, 28(2), https://www.researchgate.net/publication/374631357_Spiritual_Leadership_A_Catalyst_for_Organizational_Growth_and_Sustained_Success [dostęp 14.08.2024].

[594] A. Dziob-Zadworna, *Zrównoważona Karta Wyników Zrównoważonego Rozwoju jako metoda zarządzania strategicznego w polskich organizacjach pożytku publicznego – propozycja zastosowania*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2025, 75(1), s. 106.

[595] S. Patil, P. Gund, P. Mane, *Spiritual Leadership A Catalyst for Organizational Growth and Sustained Success*, „Madhya Pradesh Journal of Social Sciences" 2023, 28(2), https://www.researchgate.net/publication/374631357_Spiritual_Leadership_A_Catalyst_for_Organizational_Growth_and_Sustained_Success [dostęp: 14.08.2024].

Przywódcy duchowi wyróżniają się określonymi cechami oraz stosowaniem praktyk, które w istotny sposób kształtują kulturę organizacyjną. Kluczowym elementem ich działania jest klarowna wizja zakorzeniona w wartościach duchowych, takich jak służebność, współczucie, uczciwość, empatia, sprawiedliwość, autentyczność czy transparentność. Liderzy ci w sposób autentyczny wyrażają swoje przekonania i praktyki, tworząc atmosferę zaufania i otwartości. Ich cechą jest również szczerość w ujawnianiu zarówno własnych ograniczeń, jak i możliwości, co inspiruje innych do postaw opartych na autentyczności, szczerości i wrażliwości. Dzięki temu są oni zdolni do budowania inkluzywnego i zróżnicowanego środowiska organizacyjnego, w którym uznaje się i ceni indywidualne różnice, a także akceptuje wielość perspektyw oraz systemów wartości. Obejmuje to wspieranie rozwoju osobistego poprzez dostarczanie zasobów, mentoringu i pomocy, a także podejmowanie działań służących konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów. W rezultacie kształtowana jest kultura organizacyjna, której fundament stanowią empatia, zrozumienie i pozytywne relacje międzyludzkie. Poprzez priorytetowe traktowanie osobistych wartości, etyki i celu, przywódcy duchowi tworzą środowisko, które wzmacnia pracowników, zachęca do współpracy i stymuluje kreatywne myślenie. To zaangażowanie w zachowania etyczne tworzy pozytywną kulturę organizacyjną, stanowiąc pewien filar wartości i norm zachowań pracowników[596]. Organizacje, które przyjmują i włączają zasady przywództwa duchowego, prawdopodobnie doświadczą w perspektywie długoterminowej zwiększonej produktywności, satysfakcji i zaangażowania pracowników[597]. Kiedy pracownicy czują się związani z wizją organizacji i rozumieją, w jaki sposób ich praca przyczynia się do jej realizacji, są bardziej zmotywowani, zaangażowani i oddani pracy. Duchowi przywódcy kształtują kulturę organizacyjną opartą na docenianiu pracowników, trosce o ich potrzeby oraz wzmacnianiu poczucia sprawczości, co sprzyja wyższym wskaźnikom retencji. Takie środowisko zapewnia psychologicznie bezpieczny klimat, przyczyniając się do wzrostu zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki i ich wzmożonego wysiłku na rzecz realizacji powierzonych zadań, co prowadzi do poprawy wydajności ich pracy[598]. Organizacje prowadzone w tym duchu charakteryzują się większą zdolnością adaptacji do zmian, a praktyki autorefleksji, uważności i samoświadomości wspierają jednostki i zespoły w przyjmowaniu zmian z odpornością i orientacją na rozwój. Przywódcy duchowi podkreślają holistyczne dbanie o dobrostan pracowników, biorąc pod uwagę ich potrzeby fizyczne, emocjonalne i duchowe. Zaangażowani i usatysfakcjonowani pracownicy pełnią kluczową funkcję dla funkcjonowania organizacji oraz przyczyniają się

[596] K. Łukasik, *Kwestie etyczne zawarte w kulturze organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne" 2014, 180(1), s. 152.

[597] C.L. Chang, I. Arisanti, *How does Spiritual Leadership Influences Employee Well-Being? Findings from PLS-SEM and FsQCA*, „Emerging Science Journal" 2022, 6(6), s. 1358.

[598] I. Steinerowska-Streb, *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji" 2020, 9(968), s. 3.

do efektywnego zaangażowania interesariuszy[599]. Przywódcy duchowi rozumieją znaczenie budowania silnych relacji z interesariuszami, w tym klientami, dostawcami i społecznością. Zaangażowani interesariusze stają się rzecznikami organizacji, co prowadzi do zwiększonej lojalności klientów i trwałego sukcesu.

Powyższy model dostarcza liderom konkretnych praktyk, które mogą stać się katalizatorem wzrostu organizacyjnego, zaangażowania pracowników i trwałego sukcesu. Jednocześnie autorzy wskazują na wiele wyzwań stojących przed organizacjami, które chcą wdrożyć duchowe praktyki[600]. Po pierwsze, jest to opór przed zmianą, mogący wynikać z tego, że pracownicy są przyzwyczajeni do tradycyjnych stylów przywództwa lub sceptycznie nastawieni do integrowania duchowości w miejscu pracy. Wdrażanie duchowego przywództwa wymaga zmiany sposobu myślenia i kultury organizacyjnej. Po drugie, część liderów i pracowników może dysponować ograniczoną wiedzą lub posiadać mylne wyobrażenia na temat przywództwa duchowego, co utrudnia jego skuteczne wdrażanie oraz integrację z praktykami organizacyjnymi. Potrzebny jest zatem rozwój kompetencji w tym zakresie. Ponadto istotnym wyzwaniem pozostaje znalezienie równowagi między duchowością a poszanowaniem różnorodnych perspektyw, co wymaga wysokiej wrażliwości i otwartości. Trudności pojawiają się również w zakresie oceny efektów przywództwa duchowego, gdyż obejmują one niematerialne aspekty, takie jak poczucie sensu czy dobrostanu, a jednocześnie wymagają powiązania z mierzalnymi wskaźnikami dotyczącymi wyników finansowych. Organizacje powinny zatem dążyć do równowagi między realizacją celów ekonomicznych a praktykami opartymi na wartościach duchowych. Co istotne, praktyki te nie mogą być traktowane jako krótkotrwałe inicjatywy, lecz powinny stanowić integralny element kultury organizacyjnej.

Przedstawione modele zostały oparte na teoretycznych założeniach. Może to wynikać z trudności oceny wyników organizacji, jej efektywności czy przewagi konkurencyjnej i bezpośredniego odniesienia do przywództwa duchowego. Na wyniki organizacyjne ma wpływ wiele różnych czynników, zatem uchwycenie bezpośredniego związku między określonym stylem przewodzenia a jego efektami nie jest zadaniem łatwym.

Dokonując **podsumowania przeprowadzonych analiz**, należy zauważyć liczne korzyści na poziomie indywidualnych pracowników, grup pracowników i całej organizacji, co zostało podsumowane na rysunku 2.10. Przedstawiony przegląd nie wyczerpuje całości dorobku badawczego w tym obszarze; jego celem było raczej zidentyfikowanie potencjalnych efektów wdrażania praktyk przywództwa duchowego w środowisku organizacyjnym. Zastosowane w diagramie oznaczenia w postaci wykropkowanych miejsc „do uzupełnienia" sygnalizują otwarty charakter modelu, który wymaga dalszego rozwinięcia i poszerzenia o dodatkowe komponenty.

[599] M. Juchnowicz, *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2013, 3(4), s. 57.

[600] S. Patil, P. Gund, P. Mane, *Spiritual Leadership…*

RYSUNEK 2.10. **Przywództwo duchowe w tworzeniu wartości dla jednostki, zespołu i organizacji**



ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono różnorodne podejścia do definiowania przywództwa duchowego. Z jednej strony wskazano na brak w pełni ugruntowanej wiedzy w tym obszarze oraz na nieustrukturyzowany charakter przywództwa opartego na duchowości, z drugiej natomiast podkreślono potrzebę jego całościowego i systemowego ujęcia. Mimo że przywództwo duchowe stanowi przedmiot intensywnych badań naukowych, wciąż wymaga pogłębionego opracowania obejmującego perspektywę teoretyczną, fenomenologiczną oraz konceptualną. Według autorki w przytoczonych definicjach brakuje odniesienia do wymiernych efektów wynikających z przywództwa. W przedstawionych definicjach uwaga została bardziej skoncentrowana na sposobie oddziaływania przywódcy duchowego na zwolenników niż na tym, co z takiego podejścia wynika. We wcześniejszym podrozdziale wskazano, że przywództwo rozpatrywane jest zazwyczaj w kategoriach skuteczności, czyli stopnia realizacji celów, w tym związanych nie tylko z wpływem na postawy i zachowania pracowników, ale również z osiąganymi wynikami organizacyjnymi.

Następnie zaprezentowano wybrane modele oraz narzędzia pomiaru przywództwa duchowego, poddając je krytycznej analizie. Przeprowadzone rozważania wskazują, że część modeli opiera się wyłącznie na założeniach teoretycznych i nie została dotychczas zweryfikowana empirycznie, a pozostałe odnoszą się do specyficznych kontekstów kulturowych lub organizacyjnych, co ogranicza możliwość ich uogólniania. Rezultaty analizy ujawniają potrzebę empirycznej weryfikacji istniejących modeli.

Szczególnie istotna wydaje się weryfikacja koncepcji przywództwa duchowego w realiach polskich organizacji, gdyż w krajowej literaturze przedmiotu brakuje propozycji modelu w tym obszarze. Wydaje się również, że niedostatecznie rozwinięty jest praktyczny zestaw konkretnych działań dotyczących sposobów implementacji koncepcji przywództwa duchowego w praktyce organizacyjnej.

Przeprowadzony przegląd literatury wskazuje również na rosnące znaczenie uwzględniania w badaniach nad przywództwem charakterystyki podwładnych. W szczególności podkreśla się rolę spójności wartości pomiędzy liderami a ich współpracownikami oraz wpływ cech pracowników na sposób postrzegania przywódców. W kontekście przywództwa duchowego istotnym czynnikiem może być zatem stosunek pracowników do duchowości. Oznacza to, że ocena skuteczności lidera może być w pewnym stopniu uwarunkowana percepcją i systemem wartości podwładnych. Zagadnienia te, zdaniem autorki, nadal nie zostały w wystarczającym stopniu uwzględnione w istniejących modelach przywództwa duchowego, co wskazuje na potrzebę dalszych badań.

Podsumowując analizę badań wtórnych, można zauważyć, że rezultaty przywództwa duchowego najczęściej analizowane są na poziomie jednostki. Badania w tym obszarze są liczne i w większości mają charakter empiryczny. Znacznie rzadziej podejmowane są natomiast analizy dotyczące poziomu zespołowego, a problematyka zespołów wirtualnych – mimo ich rosnącego znaczenia w praktyce zarządzania – jest w dużej mierze pomijana. Jednocześnie literatura wskazuje na potencjalną rolę praktyk przywództwa duchowego w funkcjonowaniu zespołów, w tym także zespołów wirtualnych. Z kolei zagadnienie tworzenia wartości dla organizacji rozpatrywane jest głównie w ujęciu koncepcyjnym. Wskazuje to na potrzebę dalszych, pogłębionych badań w tym zakresie.

Istotnym ograniczeniem prowadzonych badań jest również brak jednoznacznej operacjonalizacji zmiennych, w szczególności niewyraźne rozróżnienie między predyktorami, uwarunkowaniami a rezultatami przywództwa duchowego, co prowadzi do ich wzajemnego przenikania się i zmiennej funkcji w modelach. Konsekwencją tego może być obniżona trafność wniosków przyczynowo-skutkowych i trudność w identyfikacji rzeczywistych mechanizmów oddziaływania przywództwa duchowego, co w praktyce może prowadzić do błędnych rekomendacji aplikacyjnych oraz nadinterpretacji znaczenia poszczególnych zmiennych.

Rozdział 3. Metodyka prowadzonych badań

Tym, czego nie można zmierzyć – nie da się zarządzać.

Peter Drucker

3.1. Etapy procesu badawczego

Nauki o zarządzaniu i jakości charakteryzują się pewnymi cechami, które czynią proces badawczy dość trudnym do realizacji. Przede wszystkim zajmują się formułowaniem uogólnień teoretycznych, które jednocześnie mają charakter wysoce aplikacyjny[601]. Są różnorodne, co stanowi siłę nauk o zarządzaniu[602], jednak wymagają wszechstronnej, niemal interdyscyplinarnej wiedzy. Cechuje je również niejasność terminologiczna, chociażby ze względu na często „miękki" charakter badanych zagadnień. Ponadto nauki o zarządzaniu i jakości ulegają ciągłemu rozwojowi, dlatego trudne jest ukształtowanie wiedzy jednorodnej i pewnej[603] oraz wskazanie niebudzących wątpliwości konkluzji i twardych wniosków[604]. Nie mają jednoznacznego kryterium prawdy i fałszu[605], zatem charakteryzują się niskim poziomem uniwersalizmu[606]. Niemal każdy problem z zakresu zarządzania jest wyjątkowy i ma wiele rozwiązań, które szybko tracą na aktualności[607]. Poza tym, o ile łatwo jest zbudować „nowe teorie" w naukach o zarządzaniu i jakości, o tyle zdecydowanie trudniej jest je

[601] S. Nowosielski, *Metodologiczne podstawy…*, s. 68.

[602] E. Masłyk-Musiał, *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu* [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 15.

[603] S. Nowosielski, *Metodologiczne podstawy…*, s. 68.

[604] H. Dźwigoł, *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie" 2013, 63, s. 85–110.

[605] K.A. Koźmiński, *Reaktywacja*, Poltext, Warszawa 2011.

[606] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Warszawa 2012.

[607] K.A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach…*

zweryfikować[608]. Ma to istotny wpływ na przebieg procesu badawczego, w tym na formułowanie problemów badawczych oraz dobór odpowiednich metod i narzędzi w celu weryfikacji założeń i hipotez.

Uwzględniając powyższe wyzwania badawcze oraz dążąc do zapewnienia rzetelności i trafności prowadzonych badań empirycznych, zaproponowano czteroetapowy proces badawczy (rysunek 3.1). Poniższy schemat obejmuje działania poznawcze w ujęciu całościowym, na które składają się cztery główne etapy: konceptualizacja, operacjonalizacja, weryfikacja empiryczna oraz wnioskowanie i uogólnianie. Każdy etap przyjmuje określone założenia i zgodne z nimi metody, techniki i narzędzia badawcze, które zostały wykorzystane na poszczególnych etapach. Wszystkie istotne dla potrzeb poprawności badania etapy procesu badawczego podlegały weryfikacji z punktu widzenia metodologicznej poprawności procesu, gwarantującej jego adekwatność wobec założonych celów badania.

Etap 1. Konceptualizacja polegała na określeniu aktualnego stanu wiedzy w badaniach nad przywództwem duchowym oraz identyfikacji problemu badawczego wraz z uzasadnieniem celowości badań oraz ustaleniem ich kontekstu. Etap ten obejmował dogłębne studiowanie literatury przedmiotu, a także danych zastanych wytworzonych w ramach wcześniejszych badań w naukach o zarządzaniu i jakości. **Zakres przedmiotowy badań** dotyczył zagadnienia przywództwa duchowego w organizacji.

Głównym celem studiów literaturowych było stworzenie monograficznego opisu ewolucji podejść do przywództwa i jego znaczenia w kontekście badań organizacyjnych, wyjaśnienie i zdefiniowanie przywództwa duchowego wraz z określeniem kluczowych atrybutów przywódcy duchowego oraz zaprezentowanie istniejących modeli i narzędzi jego pomiaru. Ten etap badań pozwolił usystematyzować podstawy teoretyczne zagadnienia przywództwa duchowego i określić jego ramy w naukach o zarządzaniu i jakości oraz zapoznać się z wynikami badań prowadzonych przez innych naukowców.

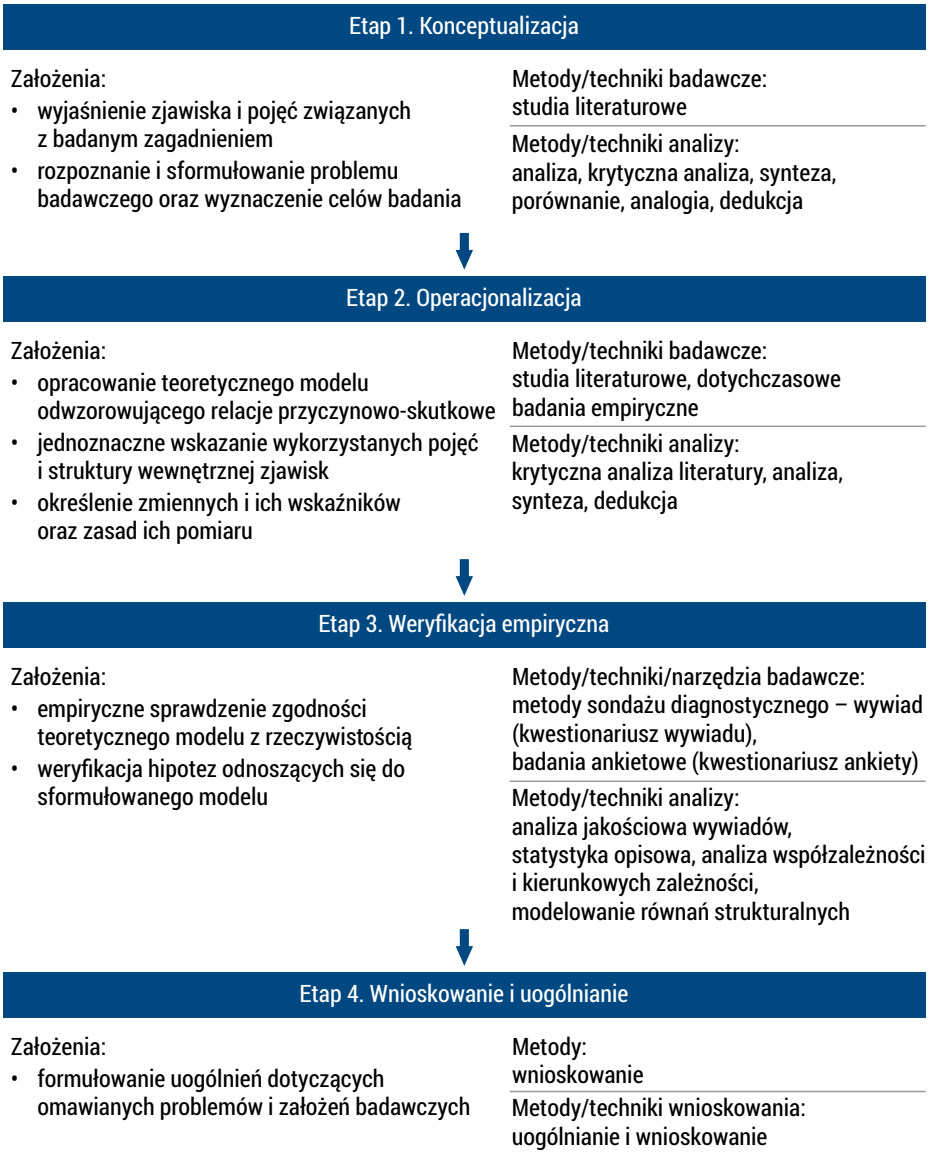
Analiza i krytyka literatury przedmiotu polegały na precyzyjnym wyjaśnieniu pojęcia przywództwa duchowego (analiza pojęciowa), rozłożeniu badanego zjawiska na części elementarne, takie jak cechy i wartości przywódcy duchowego (analiza elementarna), poszukiwaniu pewnej spójnej struktury przywództwa duchowego (analiza strukturalna) i ustaleniu związków pomiędzy poszczególnymi elementami badanego zjawiska (analiza przyczynowa)[609]. Następnie dokonano syntezy, czyli połączenia w całość uprzednio wyodrębnionych poprzez analizę elementów składowych badanej koncepcji w celu jej lepszego poznania. Synteza nie jest prostym odwróceniem analizy, lecz jej celem jest nadanie nowej jakości/formy badanym zagadnieniom[610] czy też wskazanie pewnych prawidłowości, które są trudne do zauważenia w trakcie analizy.

[608] S. Nowosielski, *Metodologiczne podstawy…*

[609] Zgodnie z propozycją: J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej" 2013, 2(6), s. 178–197.

[610] Ibidem.

RYSUNEK 3.1. Schemat procesu badawczego



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Synteza badanego zjawiska doprowadziła między innymi do wyróżnienia kilku perspektyw konceptualizacji przywództwa duchowego oraz wskazania najważniejszych wątków badawczych przywództwa duchowego w kontekstach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym. Zastosowano analogię polegającą między innymi na przeniesieniu znaczenia przywództwa (w ujęciu ogólnym) w zespole na kontekst przywództwa

duchowego. Zestawiono ze sobą porównawczo cechy i właściwości zjawiska[611] przywództwa duchowego w celu określenia podobieństw i odmienności w odniesieniu do innych teorii i koncepcji.

Na etapie konceptualizacji określono główny problem badawczy, który następnie wyznaczył cele badawcze i ramy pracy naukowej. Zostały one zaprezentowane w kolejnym podrozdziale.

Etap 2. Operacjonalizacja polegała na uszczegółowieniu problematyki badawczej poprzez sformułowanie i uzasadnienie hipotez oraz przygotowanie badań[612]. O ile konceptualizacja odnosiła się do procesów związanych z udoskonalaniem i uściślaniem pojęć, to operacjonalizacja pozwoliła na wykreowanie określonych procedur badawczych, które umożliwiają pomiar tych pojęć w rzeczywistości poprzez konkretne zmienne i wskaźniki[613]. Celem tego etapu było zaproponowanie teoretycznego modelu przywództwa duchowego w organizacji, odwzorowującego relacje przyczynowo-skutkowe, oraz dobranie odpowiednich zmiennych i ich wskaźników, które precyzyjnie określają badane aspekty.

W niniejszych badaniach zastosowano następujące zmienne: zależne (tj. zmienne, które należy wyjaśnić poprzez poszukiwanie związku ze zmiennymi, od których zmienna ta zależy); niezależne (tj. zmienne, za pomocą których wyjaśnia się zmiany w obrębie zmiennej zależnej); kontrolne (tj. zmienne, których zadaniem jest ustalenie, czy związek między zmienną zależną i zmienną niezależną może zostać wyjaśniony tylko przy zastosowaniu innej zmiennej, np. czy analizowany związek między zmiennymi istnieje faktycznie, czy jest pozorny); pośredniczące (tj. zmienne oddziałujące na zmienne zależne oraz niezależne i wyjaśniające dodatkowo część zależności między badanymi zmiennymi; zmienne oddziałujące to: moderatory, mediatory oraz zmienne kontekstualne)[614].

Etap 3. Weryfikacja empiryczna obejmowała określenie podmiotu badań oraz wybór i przyjęcie odpowiednich metod, technik i narzędzi badawczych. **Zakres podmiotowy badań obejmował** pracowników różnych organizacji reprezentujących wszystkie województwa w Polsce. Szczegółowa charakterystyka respondentów została przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

---

[611] J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 2000, s. 27.

[612] S. Nowosielski, *Metodologiczne podstawy…*

[613] M. Baran, *Struktura procesu badawczego* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 36.

[614] A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze…*; R.E. Wood, J.S. Goodman, N. Beckmann, A. Cook, *Mediation testing in management research: A review and proposals*, „Organizational Research Methods" 2008, 11(2), s. 270–295; L. Schjoedt, B. Bird, *Control variables: use, misuse and recommended use* [w:] M. Brännback, A.L. Carsrud, D.M. Hechavarria, J. Kickul (red.), *Handbook of Research Methods and Applications in Entrepreneurship and Small Business*, 2nd ed., Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2025, s. 136–155; M. Pichlak, *Moderatory i mediatory innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, 4, s. 22–32.

W naukach o zarządzaniu i jakości wyróżnić można trzy zasadnicze podejścia badawcze – ilościowe, jakościowe i mieszane[615]– które wraz z przyjętym paradygmatem naukowym, sformułowanymi przedmiotem i celem badań, przeznaczonymi czasem i środkami oraz własnymi możliwościami, a także znajomością i możliwością zastosowania określonych metod, technik i narzędzi badawczych[616] determinują dobór metody badawczej i kryteria rygoru metodologicznego. Uwzględniając powyższe aspekty, w niniejszej pracy zastosowano podejście mieszane.

Badania empiryczne ukierunkowane zostały na weryfikację wyznaczonych hipotez badawczych, dokonaną w oparciu o pomiar i statystyczną analizę relacji zachodzących pomiędzy zoperacjonalizowanymi zmiennymi zaproponowanego modelu. W tym celu przeprowadzono walidację modelu.

Walidacja polegała na ocenie stopnia trafności narzędzia badawczego[617], czyli tego, czy pozwala ono mierzyć konstrukt przywództwa duchowego w akceptowalny sposób. Proces walidacji zaproponowanego zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji obejmował dwa etapy[618]:

- teoretycznego opracowania skali, tj. walidacji treściowej i fasadowej;
- analiz empirycznych, tj. walidacji konstruktu i nomologicznej.

Walidacja treściowa, odnosząca się do poprawnej konceptualizacji poszczególnych zmiennych modelu, jak i walidacja empiryczna konstruktu, pozwalają zweryfikować poprawność modelu. Walidacja teoretyczna jest procedurą jakościową, osadzoną w teorii, nieopartą na badaniach empirycznych[619]. Ocena trafności teoretycznej przywództwa duchowego była możliwa poprzez pogłębione analizy teoretyczne w ramach dotychczas prowadzonych przez autorkę badań oraz dokładną konceptualizację konstruktu w kontekście organizacji polskich[620]. Część zaproponowanych na etapie operacjonalizacji wskaźników do pomiaru badanego konstruktu została zatem opracowana przez autorkę na podstawie wcześniejszych fragmentarycznych badań, które w niniejszym badaniu zintegrowano[621], natomiast część została zapożyczona z badań innych autorów w formie oryginalnej lub delikatnie zmienionej. Walidacja treściowa ma istotne znaczenie dla badań. Wśród konsekwencji nieprawidłowej walidacji

---

[615] Zob. J. Samul, M. Matejun, *Przesłanki wyboru podejścia badawczego w naukach o zarządzaniu i jakości*, „Akademia Zarządzania" 2023, 7(4), s. 215–236.

[616] J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane metody teoretyczne…*, s. 182.

[617] W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2019, 4(951), s. 3.

[618] Ibidem.

[619] J.A. Robins, M.F. Wiersema, *The measurement of corporate portfolio strategy: analysis of the content validity of related diversification indexes*, „Strategic Management Journal" 2003, 24(1), s. 39–59, za: W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego…*

[620] J. Samul, *Walidacja modelu…*; J. Samul, *Znaczenie przywództwa duchowego…*

[621] Zgodnie z propozycją: P. Klimas, *Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych…*

treściowej wyróżnić można: mniejsze możliwości wyjaśnienia narzędzia pomiarowego, zniekształcenie znaczenia poszczególnych zmiennych prowadzące do ich przecenienia, niedocenienia lub niedostrzeżenia, zniekształcenie struktury czynnikowej konstruktu ze względu na nieadekwatny dobór wskaźników do zmiennej, zniekształcenie oceny konstruktu wynikającej z narzędzia pomiarowego, a także zniekształcenie oceny związków przyczynowych, predykcji i diagnozy[622].

Uzupełnieniem walidacji treściowej jest walidacja fasadowa, która sprawdza, czy wskaźniki pomiaru są odpowiednie pod kątem zbieżności percepcji badanych z celami badania oraz z przyjętą koncepcją konstruktu teoretycznego[623]. Walidacja fasadowa polega na ocenie narzędzia badawczego pod względem poprawności konstruktu i jego zmiennych przez respondentów lub ekspertów[624]. Znaczna część wskaźników wykorzystanych do budowy konstruktu przywództwa duchowego została pozytywnie zweryfikowana fragmentarycznie przez autorkę lub autorów innych badań, zatem zapewnienie trafności fasadowej ograniczono do weryfikacji poprawności zrozumienia pytań przez potencjalnych respondentów (tj. użytej terminologii, złożoności form językowych, poprawności tłumaczenia niektórych konstruktów z języka angielskiego na polski) oraz do oceny struktury treści (np. niesugestywna kolejność pytań, zmienność wymaganej koncentracji, pytania kontrolne)[625]. Na tym etapie poproszono trzech potencjalnych respondentów (tj. pracujący z wyższym wykształceniem, student ze średnim wykształceniem, pracownik produkcyjny z wykształceniem zawodowym) o wypełnienie ankiety i udzielenie informacji zwrotnej na jej temat. Na tej podstawie dokonano zmiany sformułowań z „menedżerowie w mojej organizacji" na „mój bezpośredni przełożony" (np. stwierdzenie „Menedżerowie w mojej organizacji zawsze postępują zgodnie z wartościami i zasadami moralnymi" zastąpiono zdaniem „Mój bezpośredni przełożony zawsze postępuje zgodnie z wartościami i zasadami moralnymi"). Dzięki tej zmianie nadal możliwe było otrzymanie informacji, które można byłoby uogólniać, o menedżerach w organizacjach, a jednocześnie uniknięto oceny, która mogłaby stanowić uśrednioną opinię o wszystkich menedżerach z jednej organizacji. Weryfikacja struktury badanych konstruktów polegała natomiast na losowej i zmiennej kolejności pytań (często koncentracja respondentów na pytaniach zmniejsza się adekwatnie do długości czasu trwania badania) oraz zastosowaniu pytań kontrolnych (np. „W ramach kontroli prosimy o zaznaczenie odpowiedzi 3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam") lub stwierdzeń odwróconych, tj. w formie

[622] S.N. Haynes, D.C.S. Richard, E.S. Kubany, *Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods*, „Psychological Assessment" 1995, 7(3), s. 241, za: W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego…*

[623] J. Connell, J. Carlton, A. Grundy, E.T. Buck, A.D. Keetharuth, T. Ricketts, M. Barkham, D. Robotham, J. Rose, J. Brazier, *The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure*, „Quality of Life Research" 2018, 27(7), s. 1893–1902.

[624] W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego…*; P. Klimas, *Skale pomiaru…*

[625] P. Klimas, *Skale pomiaru…*, s. 131.

negatywnej (np. „Ogólnie nie lubię swojej pracy"). Celem walidacji treściowej i fasadowej było opracowanie ostatecznego, spełniającego określone wymagania narzędzia badawczego, które podlegało walidacji empirycznej.

Celem walidacji konstruktu było dostarczenie empirycznej weryfikacji teoretycznych założeń modelu. Przyjmuje się, że trafna skala pomiarowa powinna wykazywać rzetelność i trafność. Walidacja konstruktu wymaga przeprowadzenia analiz statystycznych, stąd też określana jest mianem walidacji statystycznej[626].

Trafność nomologiczna ze względu na występowanie wielu trudności związanych z kosztami, czasem realizacji badania (badanie należałoby powtórzyć w pewnym, nie za krótkim odstępie), a także z dotarciem do tej samej próby badawczej została natomiast zweryfikowana z wykorzystaniem metod analizy zależności kierunkowych (m.in. analizy regresji)[627].

Etap 4. Wnioskowanie i uogólnianie jako metody zgłębienia empirycznego stanowią fundament poznania naukowego, dzięki któremu tworzy się podstawy formułowania teorii i praw naukowych. „Wnioskowanie to podstawowy proces myślowy przyjmujący w swoim rozumowaniu za podstawę prawdziwość określonego zdania i dochodzenie na tej podstawie do przeświadczenia o prawdziwości innego lub innych zdań"[628]. Stanowi najczęściej ostatni etap postępowania w procesie poznawania rzeczywistości, rozwiązywania różnych problemów, a także tworzenia i sprawdzania teorii. W niniejszej pracy przyjęto dedukcyjno-indukcyjny charakter wnioskowania, co zostało przedstawione na poniższym wykresie (rysunek 3.2).

Wnioskowanie dedukcyjne pozwala na określenie relacji pomiędzy teorią a badanym empirycznie zjawiskiem, czyli testowanie teorii za pomocą hipotetyczno-dedukcyjnych modeli; indukcyjne z kolei umożliwia eksplorację nowych zagadnień. Ogólnie przyjmuje się, że w badaniach ilościowych dominuje wnioskowanie dedukcyjne, a w jakościowych – indukcyjne[629]. Wnioskowanie na podstawie danych ilościowych w porównaniu z jakościowymi daje wiele korzyści, np. dużą i reprezentatywną próbę badacza, możliwość testowania hipotez czy większą obiektywność wnioskowania. Nie jest jednak pozbawione ograniczeń, np. zastrzeżeń co do rzetelności skali pomiarowej czy braku uwzględnienia uwarunkowań kontekstowych[630]. Rozwiązaniem wskazanych problemów może być integracja metod ilościowych i jakościowych zastosowana w niniejszym badaniu.

[626] J.F. Hair, M.L. Gabriel, D. da Silva, S. Braga, *Development and Validation of Attitudes Measurement Scales: Fundamental and Practical Aspects*, „RAUSP Management Journal" 2019, 54(4), s. 490–507.

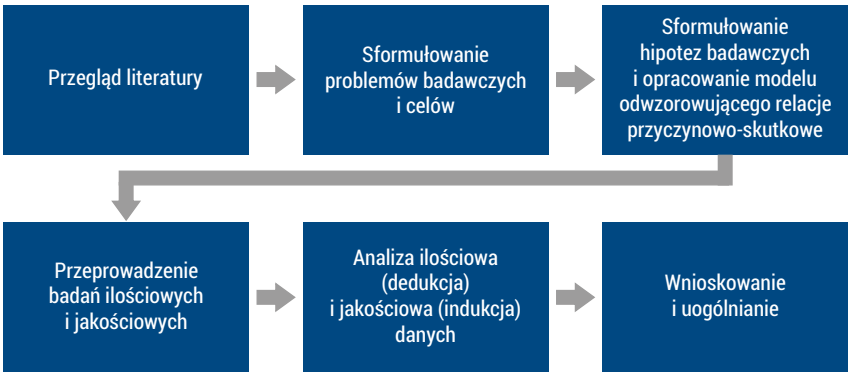
[627] E. Danneels, *Survey Measures of First-and Second-Order Competences*, „Strategic Management Journal" 2016, 37(10), s. 2174–2188.

[628] J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy…*, s. 29.

[629] Zob. K. Piórkowska, *Wnioskowanie na podstawie badań ilościowych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych…*

[630] Ibidem.

RYSUNEK 3.2. **Schemat wnioskowania dedukcyjno-indukcyjnego w badaniach**



ŹRÓDŁO: **opracowanie własne**.

Uogólnianie natomiast to łączenie rozłożonych w trakcie analizy części, właściwości, cech i zjawisk w całość, tak aby stanowiły nowe, oryginalne wnioski lub rozwiązania[631]. Uogólnianie w podejściu ilościowym polega na przenoszeniu wyników z próby na populację obiektów lub osób[632] – jest to tzw. generalizacja statystyczna[633], dla której rekomenduje się losowy dobór próby. Piórkowska zwraca jednak uwagę, że „w naukach o zarządzaniu «czysty» losowy dobór próby pozostaje często iluzją"[634]. Z kolei w badaniach jakościowych rozważa się przede wszystkim generalizację kontekstową[635].

3.2. Cele i hipotezy badawcze

Za **główny cel naukowy** pracy przyjęto opracowanie zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji, który identyfikuje podstawowe czynniki warunkujące i wspierające skuteczność przywództwa duchowego w organizacji w odniesieniu do indywidualnego pracownika, zespołu, w tym zespołu wirtualnego, oraz całej organizacji.

[631] J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy…*, s. 28.

[632] W.J. Paluchowski, *Model mieszanych metod, czyli o przyczynach i skutkach pewnej metodologicznej rewolucji*, „Przegląd Psychologiczny" 2012, 55(2), s. 113–128.

[633] B. Smith, *Generalizability in Qualitative Research: Misunderstandings, Opportunities and Recommendations for the Sport and Exercise Sciences*, „Qualitative Research in Sport, Exercise and Health" 2018, 10(1), s. 137–149.

[634] K. Piórkowska, *Wnioskowanie…*, s. 248.

[635] G. Payne, M. Williams, *Generalization in Qualitative Research*, „Sociology" 2005, 39(2), s. 295–314.

Pomimo istnienia w literaturze przedmiotu kilku propozycji modelu przywództwa duchowego, ich analiza wskazała na niedostatki w tym zakresie. Przede wszystkim większość z nich ma charakter założeń teoretycznych i nie została empirycznie zweryfikowana lub próby badawcze są słabo reprezentatywne ze względu na przeprowadzenie badań w jednej organizacji. Brakuje w nich perspektywy zespołu, w szczególności zespołu wirtualnego, który w dobie rozwoju cyfryzacji odgrywa kluczową rolę w dynamicznym środowisku organizacyjnym. Ponadto nie określono w nich uwarunkowań skuteczności przywództwa duchowego.

Realizacja celu głównego była możliwa dzięki realizacji **celów szczegółowych**:

- C1: Diagnoza sposobu rozumienia przywództwa duchowego oraz identyfikacja jego elementów w kontekście polskich organizacji.
- C2: Identyfikacja efektów wynikających z przywództwa duchowego w kontekście jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym.
- C3: Identyfikacja zmiennych moderujących i mediujących wpływ przywództwa duchowego na skuteczność funkcjonowania organizacji.

Na podstawie studiów literaturowych i wstępnych badań empirycznych sformułowano hipotezy badawcze. Hipotezy to abstrakcyjne, teoretycznie sformułowane przypuszczenia odnośnie do określonych prawidłowości, zatem muszą odnosić się do istniejącego stanu wiedzy[636]. Ponadto hipotezy są ściśle związane z poziomem rozwoju wiedzy[637]. W przypadku niskiego poziomu rozwoju teorii prowadzi się głównie badania replikacyjne, których celem jest weryfikacja i potwierdzenie wcześniej badanych hipotez. Średni poziom rozwoju teorii wiąże się ze wprowadzeniem kolejnych zmiennych do wcześniej ustalonych relacji przyczynowo-skutkowych w celu uzyskania lepszego wyjaśnienia badanego zjawiska. Wreszcie na wysokim poziomie rozwoju teorii rozpatruje się zupełnie nowe zależności lub wprowadza się nowe pojęcia do tych już wykorzystywanych w danej teorii, co skutkuje nieoczywistymi czy nawet radykalnymi hipotezami. Według autorki pracy koncepcja przywództwa duchowego jest relatywnie nową koncepcją, która obecnie dość dynamicznie się rozwija. Trudno jest tu mówić o ugruntowanej teorii, zatem charakteryzuje się średnim poziomem rozwoju wiedzy w kontekście badań światowych. Jednocześnie koncepcja ta jest na słabym poziomie w kontekście badań polskich.

W związku z tym **zaproponowane hipotezy badawcze mają na celu**: replikację istniejących badań w kontekście polskich organizacji (hipotezy H1, H2), uzupełnienie teorii (H2, H4, H6), a także dodanie do niej zupełnie nowych elementów (H3, H5). Niektóre hipotezy są jednocześnie częściowo replikacyjne i uzupełniające (np. H2). Odstąpiono od sformułowania jednej hipotezy głównej, aby uniknąć

[636] W. Czakon, *Hipotezy i modele badawcze* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych…*, s. 75.

[637] J.A. Colquitt, C.P. Zapata-Phelan, *Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decade Study of the Academy of Management Journal*, „Academy of Management Journal" 2007, 50(6), s. 1281–1303, za: W. Czakon, *Hipotezy i modele…*, s. 75.

błędu związanego z niepokrywaniem się hipotez szczegółowych z hipotezą główną[638]. Hipoteza główna formułowana jest zazwyczaj w ogólnych kategoriach pojęciowych, co powoduje, że nawet pozytywnie zweryfikowane hipotezy szczegółowe nie pokrywają całego zakresu znaczeniowego hipotezy głównej[639]. Zaproponowano zatem następujące **szczegółowe hipotezy badawcze**, które bezpośrednio korespondują z celami pracy:

- **H1: Przywództwo duchowe w polskich organizacjach jest konstruktem wielowymiarowym, obejmującym: wizję, troskę, etykę, moralność i duchowość.**
- **H2: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostki, zespołu stacjonarnego i wirtualnego oraz organizacji.**
  H2a: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostki.
  H2b: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty zespołu stacjonarnego.
  H2c: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty zespołu wirtualnego.
  H2d: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty organizacji.
  H2e: Efekty jednostki pośredniczą w pozytywnym wpływie przywództwa duchowego na efekty organizacji.
- **H3: Związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki jest moderowany przez duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników oraz cechy demograficzne pracowników.**
  H3a: Istnieje istotny związek między przywództwem duchowym a duchowo-etyczno-moralnymi postawami pracowników.
  H3b: Duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników są czynnikiem moderującym związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
  H3c: Cechy demograficzne pracowników są czynnikami moderującymi związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
- **H4: Dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i refleksyjność mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.**
  H4a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
  H4b: Samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
  H4c: Zaufanie mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
  H4d: Dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
  H4e: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
  H4f: Refleksyjność mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.

[638] W. Czakon, *Hipotezy i modele…*, s. 89.
[639] Ibidem.

- **H5: Dobrostan duchowy, orientacja zespołowa, refleksyjność, efektywna komunikacja i zaufanie zespołowe mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.**
  H5a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
  H5b: Orientacja zespołowa mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
  H5c: Refleksyjność zespołowa mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
  H5d: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
  H5e: Zaufanie zespołowe mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
- **H6: Dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i kultura organizacyjna mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.**
  H6a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
  H6b: Samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
  H6c: Zaufanie mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
  H6d: Dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
  H6e: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
  H6f: Kultura organizacyjna mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.

Wyznaczenie problemów badawczych i celów oraz sformułowanie hipotez ma istotne znaczenie w procesie badawczym, gdyż to one ukierunkowują badania i wpływają na dobór metod badawczych[640].

3.3. Metody i techniki badawcze oraz próba badawcza

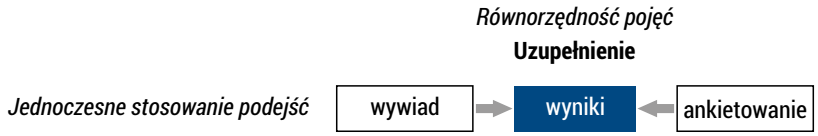
W ramach badań zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, która na poziomie określonego zjawiska społecznego pozwala ustalić jego zasięg, zakres, poziom, intensywność i w rezultacie ocenić je[641]. Badanie sondażowe pozwala na ocenę stanu

[640] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 64.
[641] J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy…*, s. 104.

świadomości określonej zbiorowości społecznej w zakresie analizowanych zagadnień w ujęciu ogólnym i szczegółowym. W ramach sondażu diagnostycznego wykorzystano dwie **metody badawcze: wywiad i badanie ankietowe.**

Wybór podejścia mieszanego, czyli połączenia jakościowej (tj. wywiadu) i ilościowej (tj. ankietowania) techniki zbierania danych, podyktowany został przede wszystkim: dążeniem do lepszego zrozumienia badanego zjawiska niż przy zastosowaniu jednego podejścia oraz chęcią przeprowadzenia badań w sposób elastyczny i zintegrowany z uwzględnieniem różnych perspektyw, a także zapewnienia większej wiarygodności niż przy zastosowaniu jednego podejścia badawczego oraz możliwości zachowania mocnych stron i ograniczenia słabości każdej z metod[642]. W niniejszych badaniach celem zastosowania metod mieszanych było uzupełnienie badań, czyli zbadanie różnych aspektów zjawiska poprzez stosowanie jednocześnie dwóch metod badawczych[643], co zostało przedstawione na poniższym schemacie (rysunek 3.3). Założeniem połączenia metod były równorzędność podejść i jednoczesne ich zastosowanie[644]. Wykorzystanie metody jakościowej pozwoliło na wgląd w zagadnienie, które trudno byłoby zmierzyć tylko metodami ilościowymi (np. zdefiniowanie pojęcia przywództwa duchowego).

RYSUNEK 3.3. Schemat połączenia wywiadu i badań ankietowych



ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie D.F. Davis, S.L. Golicic, C.N. Boerstler, *Benefits and challenges of conducting multiple methods research in marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2011, 39(3), s. 467–479.

Zastosowanie **wywiadu** umożliwiło wgląd w zjawiska obecne w świadomości badanych[645] i zdefiniowanie nowych pojęć[646]. Wywiad jest szczególnie użyteczny w sytuacji, gdy analizowane zagadnienie badawcze znajduje się na etapie rozwoju[647]. **Celem przeprowadzonego wywiadu** było uzyskanie odpowiedzi od respondentów na temat przywództwa duchowego, które jest dość słabo rozpoznane w literaturze polskiej

[642] J. Samul, *Różnorodność metod mieszanych w badaniach zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017, s. 249–264.

[643] Zob. A. Tashakkori, C. Teddlie, *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*, „Applied Social Research Methods Series" 1998, 46.

[644] Zob. J. Samul, *Różnorodność metod…*

[645] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk", Katowice 2010, s. 176.

[646] B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 18.

[647] F. Le Roy, W. Czakon, *Managing Coopetition…*

i jeszcze mniej rozpowszechnione w praktyce zarządzania organizacjami. Autorce zależało na uzyskaniu wyczerpujących, rzetelnych oraz możliwie niesugerowanych wcześniejszą wiedzą odpowiedzi dotyczących sposobu rozumienia przywództwa duchowego oraz jego kluczowych aspektów. Wywiad został przeprowadzony wśród praktyków zarządzania, tj. menedżerów. Miał formę indywidualną, bezpośrednią i jawną.

Schemat postępowania badawczego obejmował: opracowanie ogólnych zagadnień z zakresu badanego tematu, gromadzenie danych, a następnie analizę pozyskanych danych.

W celu opracowania zakresu zagadnień przygotowano **standaryzowany kwestionariusz wywiadu** pt. *Znaczenie i rozumienie przywództwa duchowego w organizacji* (załącznik 1). Główna część kwestionariusza składa się z ośmiu pytań otwartych, które zostały opracowane i ułożone celowo – od ogółu do szczegółu. Na wstępie, w formie wprowadzenia do badanej tematyki, zapytano respondentów w sposób ogólny o przywództwo i jego znaczenie dla organizacji. Następnie uwaga została przekierowana na przywództwo duchowe – sposoby jego rozumienia, kluczowe cechy, wartości, zachowania i postawy duchowego lidera oraz znaczenie tego stylu dla skutecznego funkcjonowania organizacji. Ostatnie zagadnienie dotyczyło dobrostanu duchowego i jego przejawów w praktyce zarządzania pracownikami.

Wywiad został przeprowadzony wśród 13 menedżerów – praktyków zarządzania organizacjami w okresie od października 2024 do stycznia 2025 r. Początkowo zakładano przeprowadzenie co najmniej 15 wywiadów[648], jednak w trakcie realizacji badania na podstawie analizy uzyskiwanych danych stwierdzono, że próba 13 respondentów jest wystarczająca. Kolejne wywiady nie dostarczały już nowych informacji, a ich treść wykazywała dużą zgodność z wcześniej zebranym materiałem empirycznym, co wskazywało na osiągnięcie punktu nasycenia danych[649]. Wywiady trwały od 15 do 40 minut. Odbywały się w miejscach pracy respondenta lub autorki.

Zastosowano tu **dobór wygodny** (ang. *convenience sampling*) ze względu na brak możliwości przeprowadzenia badań na respondentach całej populacji[650]. Dobór wygodny jest metodą nielosową polegającą na zbieraniu danych z populacji badawczej, do której badacz może bez trudu dotrzeć[651]. Jest często stosowany w naukach społecznych[652]. Dobór wygodny pozwala badaczom wybierać z całej populacji respondentów te osoby, które spełniają pewne praktyczne kryteria, takie jak łatwy dostęp

[648] Zgodnie z rekomendacjami w zakresie badań jakościowych na podstawie: B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań…*, s. 87.

[649] H. Suri, *Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis*, „Qualitative Research Journal" 2011, 11(2), s. 63–75, za: B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań…*; G. Gibs, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 258.

[650] P.C. Cozby, S.C.C. Bates, *Methods in behavioral research*, 11th ed., McGraw-Hill, New York 2012.

[651] S. Rahi, *Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development*, „International Journal of Economics & Management Sciences" 2017, 6(2), s. 1–5.

[652] J. Golzar, S. Noor, O. Tajik, *Convenience Sampling*, „International Journal of Education & Language Studies" 2022, 1(2), s. 72–77.

do ankietowanego, bliskość geograficzna, dostępność w danym czasie lub chęć uczestnictwa[653]. W niniejszym badaniu wyznaczono następujące **kryteria włączenia respondentów do próby badawczej**:

- Osoby zajmujące stanowiska kierownicze różnych szczebli. Kryterium to umożliwiło uzyskanie różnych perspektyw oglądu badanego zjawiska.
- Osoby pracujące na pełen etat w organizacji. Kryterium to pozwoliło na badanie interesującego zagadnienia w kontekście organizacyjnym wśród osób z doświadczeniem zawodowym.
- Osoby zamieszkałe głównie w województwie podlaskim. Kryterium to ułatwiło bezpośredni i szybki kontakt badacza i respondenta.
- Osobista znajomość respondenta przez badacza. Kryterium to sprzyjało mniejszej skłonności respondentów do odmowy udziału w badaniu i większemu zaangażowaniu w przekazywanie wyczerpujących informacji, a więc wpłynęło korzystnie na jakość i ilość zebranych informacji.
- Wykazanie dostępności i chęci uczestnictwa w badaniu.

W tabeli 3.1 przedstawiono charakterystykę uczestników wywiadów w kolejności przeprowadzenia wywiadów.

TABELA 3.1. Charakterystyka uczestników wywiadów

Lp.	Data wywiadu	Płeć	Stanowisko	Wiek	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Kod* respondenta
1.	29.10.2024	kobieta	menedżer średniego szczebla	30	wyższe	4 –10 lat	KS01
2.	31.10.2024	kobieta	menedżer najwyższego szczebla	43	wyższe	11–20 lat	KN02
3.	13.11.2024	kobieta	menedżer najwyższego szczebla	45	wyższe	4 –10 lat	KN03
4.	13.11.2024	kobieta	menedżer najwyższego szczebla	45	wyższe	powyżej 20 lat	KN04
5.	08.12.2024	mężczyzna	menedżer najniższego szczebla	19	średnie	1 –3 lata	ML05
6.	09.12.2024	mężczyzna	menedżer najniższego szczebla	24	średnie	4 –10 lat	ML06

[653] B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań…*, s. 84.

Lp.	Data wywiadu	Płeć	Stanowisko	Wiek	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Kod* respondenta
7.	09.12.2024	mężczyzna	menedżer najwyższego szczebla	54	wyższe	powyżej 20 lat	MN07
8.	10.12.2024	mężczyzna	menedżer najniższego szczebla	25	średnie	4–10 lat	ML08
9.	10.12.2024	kobieta	menedżer najniższego szczebla	40+	wyższe	11–20 lat	KL09
10.	13.12.2024	kobieta	menedżer najniższego szczebla	20	średnie	poniżej 1 roku	KL10
11.	7.01.2025	kobieta	menedżer średniego szczebla	37	wyższe	11–20 lat	KS11
12.	8.01.2025	kobieta	menedżer średniego szczebla	41	średnie	11–20 lat	KS12
13.	10.01.2025	mężczyzna	menedżer najniższego szczebla	36	średnie	11–20 lat	ML13

* Kod składał się z następujących liter: a) K – kobieta, M – mężczyzna; b) N – menedżer najwyższego szczebla, S – menedżer średniego szczebla, L – menedżer najniższego szczebla (liniowy) oraz cyfr oznaczających kolejność wywiadu, tj. 01, 02, …, 13.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Procedura analizy danych pochodzących z wywiadów obejmowała[654]: przygotowanie danych do analizy, kodowanie i analizę tematyczną. Etap wstępny polegał na samodzielnej transkrypcji wywiadów. W przypadku kodowania zastosowano podejście polegające na dopasowaniu fragmentów tekstu do istniejących etykiet, zidentyfikowanych wcześniej na podstawie rozpoznanej teorii i sformułowanych hipotez[655]. Przygotowano na przykład kody, takie jak wartości etyczne, moralne, duchowe, cechy lidera itd. Na kolejnym etapie badania zastosowano analizę tematyczną, która miała formę poszukiwania tematów istotnych dla opisu danego zjawiska. W analizie jakościowej treści zastosowano technikę polegającą na wykorzystaniu poszczególnych

[654] Zgodnie ze wskazówkami zawartymi w publikacji: B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań…*, s. 121–149.

[655] Ibidem, s. 127.

fragmentów tekstu wywiadów, co wiązało się z podziałem transkrypcji na segmenty tekstu i umieszczeniem ich pod właściwymi im tematami czy kategoriami pojęciowymi[656]. Materiał został posegregowany i przedstawiony według pytań z kwestionariusza[657].

Metoda badań ankietowych polegała na pisemnym udzielaniu odpowiedzi na pytania ułożone w celowy, logiczny, nieprzypadkowy i spójny zestaw pytań służący do rozwiązania określonych problemów badawczych[658]. Uzasadnieniem przyjęcia tej metody badawczej była przede wszystkim szybkość realizacji badań, szczególnie poprzez zastosowanie elektronicznej ankiety, co oznaczało również niższe koszty ze względu na brak konieczności angażowania sieci ankieterskiej, możliwość dotarcia do dużej zbiorowości (populacji) i zachowanie anonimowości, co sprzyja stosunkowo wysokiemu stopieniu wiarygodności. Zasadniczą słabością tej metody są natomiast deklaratywne odpowiedzi respondentów.

Do podstawowych celów badań ankietowych zaliczono: pomiar i ocenę stanu przywództwa duchowego w polskich organizacjach oraz określenie oczekiwań pracowników wobec przełożonych w tym zakresie, identyfikację i opis kluczowych aspektów przywództwa duchowego w polskich organizacjach, identyfikację i ocenę korzyści w perspektywie jednostki, zespołu i organizacji z przyjętego stylu przewodzenia, określenie i ocenę moderatorów i mediatorów wpływu przywództwa duchowego na skuteczność funkcjonowania organizacji oraz określenie kierunku i siły relacji zachodzących pomiędzy czynnikami pośredniczącymi między przywództwem duchowym a skutecznością funkcjonowania organizacji.

W badaniach ankietowych wykorzystano **ankietę internetową wspomaganą komputerowo** (ang. *computer-assisted web interview*, CAWI). Wśród głównych przesłanek wyboru tej techniki były[659]: dostęp do dużej próby badawczej, zapewnienie prywatności i elastyczności czasowej, bezpośredni dostęp do zebranych danych oraz możliwość przeprowadzenia szybkiej analizy wstępnej ze względu na to, że dane gromadzone są automatycznie w formie elektronicznej, krótki czas prowadzenia badań dzięki ograniczeniu korespondencji z respondentami i brak konieczności przenoszenia danych z kwestionariuszy (np. papierowych) do elektronicznych arkuszy odpowiedzi, mniejsze koszty badań, a także zapewnienie wysokiej anonimowości, co sprzyjać może wyższej jakości zebranych danych[660].

---

[656] B. Worek, *Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych w badaniach marketingowych*, „ASK" 2001, 10, s. 33–35.

[657] R. Miński, *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej" 2017, 13(3), s. 46.

[658] J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy…*, s. 127.

[659] D. Lambries, *Computerized self-administered Questionnaires* (*CSAQ*) [w:] P.J. Lavrakas (red.), *Encyclopedia Od Survey Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2008, s. 125–126.

[660] E. Shin, T.P. Johnson, K. Rao, *Survey mode effects on data quality: Comparison of web and mail modes in a U.S. national panel survey*, „Social Science Computer Review" 2012, 30(2), s. 212–228.

Narzędziem badawczym zastosowanym w tej części pracy były trzy **autorskie kwestionariusze ankiety** dostosowane do trzech grup respondentów:

- pracowników różnych organizacji (załącznik 2),
- zespołów (załącznik 3),
- liderów zespołów (załącznik 4).

Kwestionariusze zostały przygotowane częściowo przy użyciu formularzy Google, a częściowo na specjalnych platformach wykorzystanych przez firmę badawczo-usługową[661]. Zastosowanie formularzy Google przez autorkę podyktowane było szerokim dostępem użytkowników do tej platformy, brakiem dodatkowych kosztów obsługi i możliwością zaznaczenia opcji „wymagana odpowiedź", co wyeliminowało pozostawianie niewypełnionych fragmentów kwestionariusza. Zebrane w ten sposób odpowiedzi były kompletne i mogły zostać wykorzystane w analizach statystycznych.

Kwestionariusze ankiety składały się z następujących części: części wstępnej, tj. wyjaśnienia celu badania, wzmianki o zapewnieniu anonimowości, krótkiej instrukcji dotyczącej sposobu odpowiedzi na pytania i podziękowania respondentom za poświęcony czas; części właściwej zawierającej stwierdzenia dotyczące badanych zagadnień, stanowiące zwartą i logiczną całość i mające głównie formę pozytywnych stwierdzeń – zamieszczono również jedno stwierdzenie w formie negatywnej, aby zweryfikować rzetelność i jakość odpowiedzi (tzw. stwierdzenia kontrolujące); części metryczkowej dotyczącej cech demograficznych respondenta, tj. wiek, płeć, stanowisko, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, rodzaj zatrudnienia, oraz charakterystyki badanego podmiotu, tj. sektor i wielkość firmy, województwo.

Dobór próby badawczej odgrywa kluczową rolę w prowadzeniu wysokiej jakości badań, zapewniając reprezentatywną grupę respondentów i umożliwiając uogólnianie wyników badań. Próba reprezentatywna powinna być dobrana losowo i odpowiednio liczna[662]. Dla określenia reprezentatywności próby badawczej pracowników wyznaczono jej minimalną wielkość, wykorzystując podejście zaproponowane przez Steczkowskiego[663], zgodnie z którym:

$$n = 0{,}25 \cdot u_{\alpha}^{2} \cdot N / (0{,}25 \cdot u_{\alpha}^{2} + N \cdot d^{2}),$$

gdzie:

n – minimalna liczebność próby;
N – liczebność całej populacji;
d – maksymalny dopuszczalny błąd szacowania;
u_{α} – wartość zmiennej losowej u o rozkładzie normalnym standaryzowanym, dla której przedział ufności $P(-u\alpha/2 < U < u\alpha/2) = 1 - \alpha$.

[661] Badanie zostało przeprowadzone przez firmę zewnętrzną i dofinansowane ze środków Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej.

[662] J. Wiktorowicz, *Organizacja…*, s. 34.

[663] J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1995, s. 190–191.

Do dalszych obliczeń przyjęto: d = 0,05; α = 0,05, (1 – α) = 0,95; u_{α} = 1,96, a jako liczbę wszystkich pracujących w Polsce N = 15 169 000[664]. Na tej podstawie obliczono n = 384,15. Minimalna próba badawcza wynosiła zatem 385 pracujących. Badania przeprowadzono na grupie 1216 pracowników, co znacznie przewyższa próbę minimalną, zatem spełniono kryterium reprezentatywności próby badawczej. Badanie wśród pracowników zostało przeprowadzone w skali całego kraju w okresie od października do grudnia 2024 r. Tabela 3.2 przedstawia charakterystykę respondentów.

TABELA 3.2. Charakterystyka respondentów badań ankietowych

Charakterystyka respondentów		Liczba [N = 1216]	Udział procentowy
Płeć	kobieta	610	50%
	mężczyzna	606	50%
Wiek	18–24 lata	178	15%
	25–35 lat	365	30%
	36–50 lat	369	30%
	ponad 50 lat	304	25%
Doświadczenie zawodowe	poniżej 1 roku	22	2%
	1–3 lata	153	13%
	4–10 lat	338	28%
	11–20 lat	318	26%
	powyżej 20 lat	385	32%
Wykształcenie	gimnazjalne	13	1%
	zawodowe	123	10%
	średnie	499	41%
	wyższe	581	48%
Stanowisko	kierownicze	213	18%
	niekierownicze	1003	82%
Rodzaj zatrudnienia	działalność gospodarcza	43	4%
	umowa o pracę na pełen etat	1042	86%
	umowa o pracę na część etatu	77	6%
	umowa cywilno-prawna	54	4%

[664] GUS, *Rocznik Statystyczny Pracy 2023*, *Rocznik Statystyczny Pracy 2023*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2023,7,8.html [dostęp: 17.09.2024].

Charakterystyka respondentów		Liczba [N = 1216]	Udział procentowy
Wielkość organizacji	mikro (3–9 pracowników)	159	13%
	mała (10–49 pracowników)	295	24%
	średnia (50–249 pracowników)	351	29%
	duża (powyżej 250 pracowników)	411	34%
Sektor ze względu na formę własności	prywatny	911	75%
	publiczny	292	24%
	organizacja pozarządowa	13	1%
Sektor gospodarki	przemysł	320	27%
	usługi	879	72%
	rolnictwo	17	1%
Województwo	dolnośląskie	111	9%
	kujawsko-pomorskie	81	7%
	lubelskie	70	6%
	lubuskie	31	3%
	łódzkie	64	5%
	małopolskie	96	8%
	mazowieckie	147	12%
	opolskie	22	2%
	podkarpackie	54	4%
	podlaskie	75	6%
	pomorskie	69	6%
	śląskie	134	11%
	świętokrzyskie	39	3%
	warmińsko-mazurskie	45	4%
	wielkopolskie	111	9%
	zachodniopomorskie	67	6%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Badania zespołowe przeprowadzono na próbie ogólnokrajowej wśród 290 zespołów, spośród których 200 stanowiły zespoły wirtualne, a 90 stacjonarne. Badaniem objęto zespoły składające się z co najmniej trzech osób, co dało 873 respondentów (602 członków zespołu wirtualnego i 271 członków zespołu stacjonarnego) oraz 290 liderów (200 liderów zespołów wirtualnych i 90 liderów zespołów stacjonarnych).

Badania wśród zespołów wirtualnych zostały przeprowadzone w okresie od listopada do stycznia 2023 r. przez firmę usługowo-badawczą, w ramach otrzymanego grantu[665]. Zespół wirtualny określono, zgodnie z definicją zaproponowaną przez Powella, Piccolego i Ivesa[666], jako: „grupę pracowników rozproszonych geograficznie, organizacyjnie i/lub czasowo, pracującą razem za pomocą technologii informatycznych w celu wykonania jednego zadania organizacyjnego lub więcej". Ponadto uznano, że zespół wirtualny spełnia powyższą charakterystykę, kiedy liderzy i ich zespoły spędzają co najmniej 50% czasu, pracując wirtualnie. Kryterium procentowe związane było z jednej strony z próbą wyeliminowania respondentów sporadycznie pracujących zdalnie, a z drugiej – z ułatwieniem dostępu do zespołów wirtualnych. Badania wśród zespołów stacjonarnych przeprowadzono samodzielnie w okresie od lutego do maja 2024 r. Zespół stacjonarny został zdefiniowany jako grupa osób wykonujących swoje zadania w określone dni robocze, w określonych godzinach i w określonym miejscu, z wysokim poziomem współzależności wykonywanych zadań. Ze względu na złożoność badań wśród zespołów (badano zespoły i ich liderów) oraz trudność dostępu do zespołów spełniających powyższe kryteria zastosowano w obu przypadkach nielosową metodę doboru próby, polegającą na wyborze uczestników ze względu na ich dogodną dostępność (tzw. dobór wygodny). W tabeli 3.3 przedstawiono charakterystykę próby badawczej zespołów wirtualnych i stacjonarnych.

TABELA 3.3. Charakterystyka zespołów wirtualnych i stacjonarnych

Charakterystyka zespołów		Wirtualne		Stacjonarne	
		Liczba [N]	Udział procentowy	Liczba [N]	Udział procentowy
Liczba zespołów		200	100%	90	100%
Wielkość zespołu	3–5 członków	66	33%	22	24%
	6–10 członków	65	33%	31	34%
	11–15 członków	30	15%	18	20%
	powyżej 16 członków	39	20%	19	21%
Branża	produkcja	44	22%	21	23%
	handel	31	16%	14	16%
	usługi	125	63%	55	61%

[665] Grant finansowany przez NCN w ramach MINIATURA 6 pt. „Opracowanie i walidacja narzędzia do oceny przywództwa duchowego w zespołach wirtualnych". Numer projektu: 20221061X/HS4/00319.

[666] G. Piccoli, A. Powell, B. Ives, *Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness*, „Information Technology & People" 2004, 17(4), s. 359–379.

Charakterystyka zespołów		Wirtualne		Stacjonarne	
		Liczba [N]	Udział procentowy	Liczba [N]	Udział procentowy
Wielkość przedsiębiorstwa	mikro (pon. 10 osób)	19	10%	7	8%
	małe (10–49 osób)	67	34%	41	46%
	średnie (50–249 osób)	56	28%	20	22%
	duże (powyżej 250 osób)	58	29%	22	24%
Charakterystyka członków zespołów		**Wirtualne**		**Stacjonarne**	
Liczba członków zespołu		602	100%	271	100%
Płeć	kobieta	345	57%	161	59%
	mężczyzna	257	43%	110	41%
Wiek	poniżej 25 lat	75	12%	19	7%
	25–35 lat	284	47%	133	49%
	36–50 lat	204	34%	105	39%
	powyżej 50 lat	39	7%	14	5%
Wykształcenie	podstawowe	0	0%	0	0%
	gimnazjalne	7	1%	2	1%
	zawodowe	44	7%	8	3%
	średnie	221	37%	87	32%
	wyższe	330	55%	174	64%
Doświadczenie w pracy zespołowej	poniżej 1 roku	49	8%	12	4%
	1–5 lat	217	36%	82	30%
	6–10 lat	180	30%	90	33%
	11–15 lat	98	16%	53	20%
	16–20 lat	36	6%	25	9%
	powyżej 20 lat	22	4%	9	3%
Staż w aktualnym zespole	poniżej 1 roku	108	18%	41	15%
	1–5 lat	294	48%	118	44%
	6–10 lat	132	22%	78	29%
	11–15 lat	43	7%	23	8%
	16–20 lat	15	2%	6	2%
	powyżej 20 lat	10	1%	5	2%
Charakterystyka liderów zespołów		**Wirtualne**		**Stacjonarne**	
Liczba liderów		200	100%	90	100%
Płeć	kobieta	111	56%	46	51%
	mężczyzna	89	45%	44	49%

Charakterystyka zespołów		Wirtualne		Stacjonarne	
		Liczba [N]	Udział procentowy	Liczba [N]	Udział procentowy
Wiek	poniżej 25 lat	10	5%	2	2%
	25-35 lat	70	35%	34	38%
	36-50 lat	108	54%	49	54%
	powyżej 50 lat	12	6%	5	6%
Wykształcenie	gimnazjalne	2	1%	1	1%
	zawodowe	5	3%	2	2%
	średnie	51	26%	23	26%
	wyższe	142	71%	64	71%
Doświadczenie	poniżej 1 roku	20	10%	9	10%
	1–5 lat	65	33%	30	33%
	6–10 lat	62	31%	29	32%
	11–15 lat	38	19%	16	18%
	16–20 lat	9	5%	2	2%
	powyżej 20 lat	6	3%	4	4%
Staż w aktualnym zespole	poniżej 1 roku	16	8%	8	9%
	1–5 lat	93	47%	45	50%
	6–10 lat	62	31%	26	29%
	11–15 lat	17	9%	8	9%
	16–20 lat	7	4%	2	2%
	powyżej 20 lat	5	3%	1	1%

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Tabela 3.4 zawiera wykorzystane w pracy **metody statystyczne analizy danych**, **współczynniki i testy**. Do analizy zebranych danych wykorzystano opisowe charakterystyki rozkładów służące do analizy struktury i właściwości zjawisk, takie jak miary średnie, zróżnicowania, skośności i koncentracji. Miary średnie (średnia, dominanta, mediana) stosowane są do określania wartości zmiennej, wokół której skupiają się wszystkie pozostałe wartości zmiennej. Miary zróżnicowania (odchylenie standardowe, wariancja, współczynnik zmienności) służą do badania stopnia zróżnicowania wartości zmiennej. Miary asymetrii (skośności) pozwalają na badanie kierunku zróżnicowania zmiennej, natomiast miary koncentracji (kurtoza) pomagają w określeniu stopnia nierównomierności rozkładu pomiędzy poszczególnymi jednostkami zbiorowości lub stopnia skupienia tych jednostek wokół średniej. Miary statystyki opisowej pozwalają w sposób syntetyczny określić właściwości badanych rozkładów, a także dokonać porównania dwóch lub więcej zbiorowości czy też różnych cech

w ramach jednej zbiorowości[667]. Do analizy istotności różnic pomiędzy charakterystyką respondentów a badanymi zmiennymi zależnymi zastosowano jednoczynnikową analizę ANOVA.

TABELA 3.4. Metody i miary analizy statystycznej

Metody analizy statystycznej	Miary, współczynniki i testy
Statystyki opisowe	Miary położenia: średnia arytmetyczna, mediana, wartość minimalna i maksymalna, percentyle Miary zróżnicowania: odchylenie standardowe, współczynnik zmienności odchylenia standardowego, wariancja, współczynnik zmienności Miary skośności: współczynnik skośności, standaryzowany współczynnik skośności Miary koncentracji: kurtoza
Analiza współzależności	Miary korelacji: współczynnik korelacji liniowej Pearsona, współczynnik korelacji rang Spearmana, chi-kwadrat Testy porównania dwóch populacji: test Manna-Whitneya Testy porównania więcej niż dwóch populacji: test F, test Kruskala-Wallisa, jednoczynnikową analizą wariancji ANOVA
Analiza kierunkowej zależności	Modelowanie równań strukturalnych (SEM) i analiza regresji Miary rzetelności i trafności: AVE, CR, alfa Cronbacha, kryterium Fornella-Larckera Wskaźniki dopasowania: $\chi 2$, df, RMSEA, NFI, CFI, TLI, RFI, IFI

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie K. Piórkowska, *Wnioskowanie…*; J. Wiktorowicz, M.M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska, *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

Do określenia związku między badanymi zmiennymi, ich siły i kierunku posłużyły miary zależności, tj. współczynnik korelacji liniowej Pearsona oraz współczynnik korelacji rang Spearmana. Wykorzystano również modelowanie równań strukturalnych (ang. *structural equation modeling*, SEM)[668]. Jest to metoda, która pozwala na przetestowanie wielu relacji między zmiennymi jednocześnie oraz określenie siły ich wpływu. W analizach danych wykorzystano również konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA) służącą do testowania hipotez dotyczących relacji pomiędzy zmiennymi obserwowalnymi[669]. CFA pozwala na sprawdzenie, czy trafność zmiennych modelu jest zgodna z danymi empirycznymi.

[667] M. Sobczyk, *Statystyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 35–36.

[668] K. Piórkowska, *Wnioskowanie…*

[669] M. Kowalska-Musiał, *Modele APIM w kształtowaniu relacji usługowej* [w:] I. Rudowska, M. Soboń (red.), *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, Difin, Warszawa 2009.

W ramach walidacji modelu oszacowano parametry trafności i rzetelności. Obliczono trafność zbieżną z zastosowaniem przeciętnej wariancji wyodrębnionej (AVE)[670] i kryterium Fornella-Larckera oraz trafność dyskryminacyjną na podstawie oszacowanych korelacji rang Spearmana. W celu określenia spójności wewnętrznej i rzetelności skali obliczono rzetelność łączną (CR) i współczynniki alfa Cronbacha[671]. Alfa Cronbacha to statystyka pokazująca, czy testy i skale, które zostały skonstruowane i przyjęte do badań, są odpowiednie do tego celu. Jako miary dopasowania modelu określono: wartość statystyki χ^2, aproksymację pierwiastka błędu średniokwadratowego (RMSEA), normatywny wskaźnik dopasowania (NFI), porównawczy wskaźnik dopasowania (CFI), przyrostowy wskaźnik dopasowania (IFI) i wskaźnik Tuckera-Lewisa (TLI). Wszystkie analizy przeprowadzono z użyciem programów MS Excel oraz SPSS Statistics i SPSS Amos. Badania miały również charakter wielopoziomowy, tzn. dotyczyły analizy relacji pomiędzy konstruktami z różnych poziomów analizy[672]. Badania wielopoziomowe pozwalają określić, w jaki sposób czynniki oddziałują na zmienne na poziomie jednostki, zespołu i organizacji, a także jakie mechanizmy moderacyjne i mediacyjne mogą wpływać na te zależności oraz w jaki sposób[673].

3.4. Zmienne modelu i ich pomiar

W naukach o zarządzaniu i jakości modele pełnią funkcje teoretyczne i praktyczne[674] poprzez dostarczanie ram koncepcyjnych do dalszych badań. Model jest hipotetyczną konstrukcją myślową, która zawiera układ założeń, pojęć i zależności i przedstawia uproszczony obraz badanego fragmentu rzeczywistości[675] z ograniczoną liczbą zmiennych i powiązań między nimi, a także z redukcją stopnia złożoności tych zależności[676].

---

[670] A. Rakowska, R. Mącik, *Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM*, „Przegląd Organizacji" 2016, 5(916), s. 48–58.

[671] Ibidem.

[672] Zob. J.C. Short, D.J. Ketchen Jr., N. Bennett, M. du Toit, *An Examination of Firm, Industry, and Time Effects on Performance Using Random Coefficients Modelling*, „Organizational Research Methods" 2006, 9(3), s. 259–284.

[673] J.F. Molina-Azorin, *Microfoundations of Strategic Management: Toward Micro–Macro Research in the Resource-Based Theory*, „BRQ Business Research Quarterly" 2014, 17(2), s. 102–114.

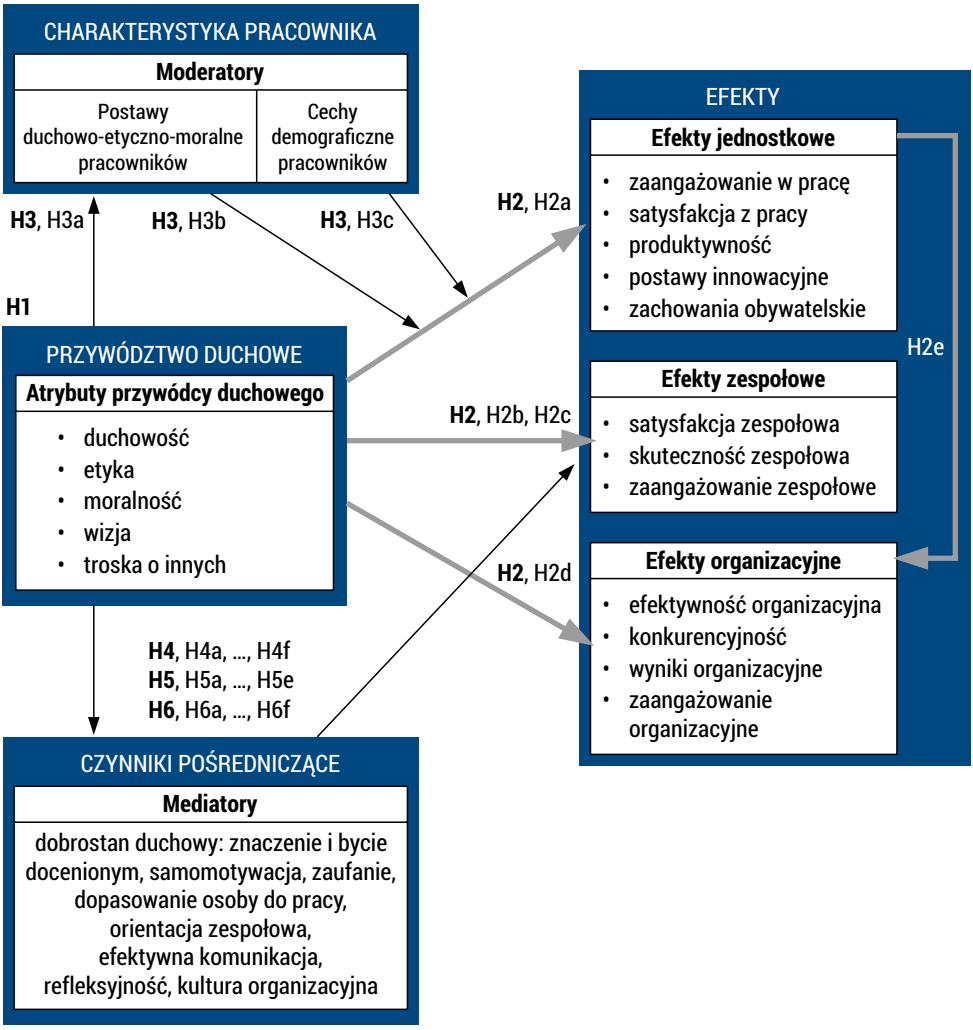
[674] M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania* [w:] J. Czekaj, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265–284.

[675] T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

[676] W. Czakon, *Hipotezy i modele…*, s. 84.

Poniżej przedstawiono **koncepcję zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji w ujęciu graficznym** (rysunek 3.4), która wskazuje na wzajemne usytuowanie badanych zmiennych oraz relacje pomiędzy nimi. Podczas opracowywania modelu podjęto starania o zachowanie podstawowych zasad postępowania[677]: nieskomplikowanego wyglądu modelu (tj. zasada oszczędności) i uwzględnienia powiązań zmiennych przedstawionych za pomocą hipotez badawczych (tj. zasada złożoności).

RYSUNEK 3.4. **Koncepcja zintegrowanego modelu przywództwa duchowego – ujęcie teoretyczne**



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

[677] Zgodnie z propozycją: W. Czakon, *Hipotezy i modele…*

Dokładność operacjonalizacji badanego zagadnienia warunkuje poprawność przebiegu procesu badawczego[678]. Dobór wskaźników i ich precyzja pojęciowa stanowią o granicach badania i pozwalają na kwantyfikację badanych zmiennych. Jest to szczególnie istotne w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości, które charakteryzuje wielość i pluralizm pojęć[679]. Operacjonalizacja zatem wymaga określenia zakresu i wartości zmiennych, wyjaśnienia ich istotnych wymiarów i zależności między nimi[680].

Do pomiaru wszystkich zmiennych badanych konstruktów zastosowano co najmniej dwie miary, zwane wskaźnikami, zgodnie z praktykami przyjętymi w naukach o zarządzaniu[681]. Autorka dołożyła wszelkich starań, aby operacjonalizacja modelu została przeprowadzona z zachowaniem kryterium istotności, czyli odzwierciedlenia najistotniejszych wymiarów konstruktu, kryterium reprezentatywności, czyli ujęcia elementów wystarczających do wnioskowania o całym konstrukcie[682], oraz kryterium oszczędności, czyli zastosowania tylko tylu miar, ile jest niezbędnych dla uzyskania rzetelnego pomiaru[683].

Poniżej przedstawiono zmienne skonstruowane na podstawie przeglądu literatury. Formułując twierdzenia wchodzące w ich skład, odwołano się do pełnych lub częściowych konceptualizacji zaproponowanych przez wskazanych autorów. Tabela 3.5 zawiera **wykaz zmiennych i wskaźników konstruktu przywództwa duchowego**. Przywództwo duchowe zostało potraktowane jako obserwowalne zjawisko występujące wtedy, gdy lider uosabia wartości duchowe, moralne i etyczne i demonstruje je swoją postawą i zachowaniem. Sposób postrzegania świata wpływa na podejmowane przez menedżerów decyzje, a te z kolei determinują przebieg procesów oraz ich skutki dla organizacji[684]. W celu pomiaru konstruktu przywództwa duchowego uwzględniono trzy zmienne zaproponowane przez twórcę koncepcji: wizję, troskę o innych i duchowość[685], oraz uzupełniono o dwie kolejne: etykę określoną jako wzorzec postaw i zachowań[686] zgodny z wartościami etycznymi rozumianymi jako zasady i normy postępowania wynikające z kodeksów etycznych, filozoficznych, religijnych

[678] S. Nowosielski, *Metodologiczne podstawy…*, s. 78.

[679] K. Kolasińska-Morawska, *Operacjonalizacja zmiennych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych…*

[680] E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003; C. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i Sk-a, Poznań 2001.

[681] Zob. W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego…*

[682] S.N. Haynes, D. Richard, E.S. Kubany, *Content validity…*

[683] A. Diamantopoulos, J.A. Siguaw, *Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration*, „British Journal of Management" 2006, 17(4), s. 263–282.

[684] M.J. Chen, K.H. Su, W. Tsai, *Competitive Tension: Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective*, „Academy of Management Journal" 2007, 50(1), s. 101–118.

[685] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[686] D. Grabowski, *Etyka pracy: przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2015, s. 49.

czy prawnych, oraz moralność definiowaną jako postawy i zachowania zgodne z wartościami moralnymi, wyrażającymi się takimi atrybutami, jak uczciwość, współczucie i sprawiedliwość[687].

TABELA 3.5. Wykaz zmiennych i wskaźników konstruktu przywództwa duchowego

Zmienna	Wskaźniki	Autor
Duchowość	• świadomość istnienia niematerialnych aspektów życia • kierowanie się wartościami duchowymi • znaczenie wartości duchowych w podejmowaniu decyzji	Fry, 2003[688]
Wizja	• znajomość wizji przez pracowników i zaangażowanie w jej realizację • posiadanie przez organizację wizji, która wydobywa z pracownika to, co najlepsze • posiadanie przez organizację wizji, która inspiruje do podejmowania wysiłku na rzecz jej realizacji • posiadanie przez organizację klarownej i zachęcającej do działania wizji	Fry, 2003[689]
Troska o innych	• stawanie w obronie pracowników, jeśli zaistnieje taka potrzeba • traktowanie pracowników w sposób przyjazny • postępowanie nacechowane troską o pracowników • gotowość do poświęcenia interesów osobistych dla dobra ogólnego	Fry, 2003[690]
Etyka	• bycie przykładem etycznego postępowania • dokonywanie wyboru zgodnie z etyką • zachęcanie pracowników do zachowań etycznych	Grabowski i Chudzicka-Czupała, 2015[691]
Moralność	• postępowanie zgodne z wartościami i zasadami moralnymi • postępowanie w sposób uczciwy • sprawiedliwe traktowanie pracowników	Furr i in., 2022[692]

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

[687] R.M. Furr, M. Prentice, A. Hawkins Parham, E. Jayawickreme, *Development and validation of the Moral Character Questionnaire*, „Journal of Research in Personality" 2022, 104228.

[688] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[689] Ibidem.

[690] Ibidem.

[691] D. Grabowski, A. Chudzicka-Czupała, *Wielowymiarowy Profil Etyki Pracy* (*WPEP*). *Charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Multidimensional Work Ethic Profile*, „Psychologia Społeczna" 2015, 33(2), s. 210–230.

[692] R.M. Furr, M. Prentice, A. Hawkins Parham, E. Jayawickreme, *Development and validation…*

Tabela 3.6 przedstawia **konstrukt duchowo-etyczno-moralnych postaw pracowników** wraz z wykazem zmiennych i poszczególnych wskaźników. Na podstawie analizy literatury założono, że konstrukt ten może być czynnikiem moderującym, czyli decydującym o kierunku lub sile[693] oddziaływania przywództwa duchowego na skuteczność funkcjonowania organizacji. Wartości etyczne, moralne i duchowe silnie kształtują sposób, w jaki pracownik podchodzi do wykonywanych obowiązków. Osoby kierujące się odpowiedzialnością, rzetelnością i przekonaniem, że praca jest wartością samą w sobie, częściej wykazują konsekwencję oraz większe zaangażowanie w realizację zadań[694]. Taka postawa przekłada się na wyższą efektywność, lepszą organizację oraz lepszą jakość wykonywanej pracy[695]. Uważa się, że przywództwo duchowe sprzyja budowaniu takiej postawy[696], a nawet jest gwarantem utrzymania moralnej egzystencji organizacji[697]. Zbieżność wartości liderów i ich naśladowców uznaje się za ważny element badań nad przywództwem pozytywnym[698].

TABELA 3.6. Wykaz zmiennych i wskaźników konstruktu duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników

Zmienna	Wskaźniki	Autor
Duchowość	• świadomość istnienia niematerialnych aspektów życia • rozważanie sensu istnienia • znaczenie wartości duchowych w podejmowaniu decyzji • świadomość głębszego połączenia między ludźmi	Fry, 2003[699]
Etyka	• bycie przykładem etycznego postępowania • dokonywanie wyboru zgodnie z etyką	Grabowski i Chudzicka-Czupała, 2015[700]
Moralność	• postępowanie zgodne z wartościami i zasadami moralnymi • postępowanie w sposób uczciwy • sprawiedliwe traktowanie współpracowników	Furr i in., 2022[701]

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

[693] P.A. Frazier, A.P. Tix, K.E. Barron, *Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research*, „Journal of Counseling Psychology" 2014, 51(1), s. 115–116.

[694] D. Grabowski, *Etyka pracy…*, s. 57.

[695] Ibidem.

[696] F. Karakas, *Exploring value compasses…*

[697] M. Karadağ, F. Altınay Aksal, Z. Altınay Gazi, G. Dağli, *Effect size…*

[698] T. Fischer, J. Dietz, J. Antonakis, *A fatal flaw…*

[699] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[700] D. Grabowski, A. Chudzicka-Czupała, *Wielowymiarowy Profil Etyki Pracy…*

[701] R.M. Furr, M. Prentice, A. Hawkins Parham, E. Jayawickreme, *Development and validation…*

Tabela 3.7 przedstawia **zmienne dotyczące charakterystyki respondentów**, które również uznano za potencjalne czynniki moderujące oddziaływanie przywództwa duchowego na skuteczność funkcjonowania organizacji. Dzisiejsze badania nad przywództwem podkreślają potrzebę uwzględniania cech podwładnych[702]. Do pomiaru wskaźników wykorzystano dwie szeroko stosowane w naukach społeczno-ekonomicznych skale[703]: nominalną i porządkową, co pozwoliło na porównanie zmiennych i uszeregowanie odpowiedzi w określonej kolejności[704].

TABELA 3.7. Wykaz zmiennych i wskaźników cech demograficznych respondentów

Zmienna	Wskaźniki	Zakres wartości wskaźników	Skala pomiarowa
Wiek respondenta	Wiek respondenta	• do 25 lat • 25–35 lat • 36–50 lat • powyżej 50 lat	porządkowa
Płeć respondenta	Płeć respondenta	• kobieta • mężczyzna	nominalna
Wykształcenie respondenta	Wykształcenie respondenta	• gimnazjalne • zawodowe • średnie • wyższe	nominalna
	Ogólne doświadczenie zawodowe respondenta	• poniżej 1 roku • 1–3 lata • 4–10 lat • 11–20 lat • powyżej 20 lat	porządkowa
Doświadczenie zawodowe respondenta	Doświadczenie w pracy zespołowej	• poniżej 1 roku • 1–5 lat • 6–10 lat • 11–15 lat • 16–20 lat • powyżej 20 lat	porządkowa

[702] Zob. B. Oc, K. Chintakananda, M. Bashshur, D. Day, *The study of followers…*; N. Bastardoz, M. Van Vugt, *The nature of followership…*; M. Uhl-Bien, R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory…*

[703] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 223–225; J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna…*, s. 124–129.

[704] P. Klimas, *Skale pomiaru…*, s. 127.

Zmienna	Wskaźniki	Zakres wartości wskaźników	Skala pomiarowa
Doświadczenie zawodowe respondenta	Staż w pracy zespołowej	• poniżej 1 roku • 1–5 lat • 6–10 lat • 11–15 lat • 16–20 lat • powyżej 20 lat	porządkowa
Stanowisko respondenta	Stanowisko respondenta	• kierownicze • pozostałe	nominalna

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Tabela 3.8 przedstawia **zmienne mediujące**, które mogą pośredniczyć między przywództwem duchowym (zmienną niezależną, czyli przyczyną) a efektami w kontekście jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym (zmienną zależną, czyli skutkiem). Mediacja pozwala na wyjaśnienie mechanizmu wpływu jednej zmiennej na drugą i uzyskanie odpowiedzi na pytania o to, jak i dlaczego występuje zależność przyczynowa[705]. Jest to bardzo istotne, gdyż w badaniu problemów z zakresu zarządzania często występuje sytuacja, w której współzmienność dwóch zjawisk nie wynika w całości z łączącego je bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego, ale z istnienia pośredniczących, hipotetycznych zmiennych. Zgodnie z rekomendacjami dotyczącymi badania zmiennych mediujących w modelach badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości[706] zaproponowane poniżej zmienne mediacyjne są wynikiem przeprowadzonej dogłębnej analizy literatury i dostępnych badań empirycznych w badanej tematyce, co zostało przedstawione w części teoretycznej pracy.

Do analiz przyjęto dobrze rozpoznany pod względem empirycznym konstrukt dobrostanu duchowego, wyznaczony za pomocą zmiennych: poczucie znaczenia w pracy i bycia docenionym. Poczucie znaczenia w pracy zmierzono zgodnie z propozycją Frya z delikatną modyfikacją. Odrzucono jeden ze wskaźników na poziomie jednostkowym, tj. „wykonywanie pracy, która może zmieniać życie ludzi" ze względu na wcześniejsze badania autorki, które wskazały na niskie dopasowanie do konstruktu w warunkach polskich organizacji[707], a dodano inny, tj. „poczucie sensu i celu w codziennej pracy zawodowej". Poczucie bycia docenionym zastąpiło oryginalne sformułowanie autora „poczucie przynależności" jako lepiej pasujące do przyjętych wskaźników, które odnosiły się głównie do poczucia docenienia i szacunku.

[705] A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Rola statystycznego „efektu mediacji" w naukowym wyjaśnianiu zjawisk w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2015, 3, s. 75.

[706] Ibidem, s. 83.

[707] Zob. J. Samul, *Walidacja modelu…*

TABELA 3.8. **Wykaz zmiennych mediujących i ich wskaźników**

Zmienna	Wskaźniki	Autor
Dobrostan duchowy – poczucie znaczenia pracy	• wykonywanie pracy, która ma osobiste znaczenie • wykonywanie pracy, która jest osobiście ważna • poczucie sensu i celu w codziennej pracy zawodowej • wykonywanie pracy, która zmienia życie ludzi*	Fry, 2003[708]
Dobrostan duchowy – poczucie docenienia	• poczucie docenienia pracownika i jego pracy • poczucie szacunku dla pracownika i jego pracy • poczucie docenienia osoby jako człowieka, a nie tylko pracownika	Fry, 2003[709]
Samomotywacja	• umiejętność motywowania siebie • chęć dawania z siebie wszystkiego • wyznaczanie sobie celów, a następnie ich realizacja	Sikorski, 2004[710]; Lipka i in., 2010[711]
Dopasowanie do pracy	• dopasowanie umiejętności i zdolności do wykonywania pracy • dopasowanie osobistych upodobań i niechęci do wymagań pracy • dopasowanie specyfiki pracy do pracownika	Speier i Venkatesh, 2002[712]
Refleksyjność	• weryfikacja metod pracy w organizacji • modyfikacja celów w zależności od okoliczności • chęć otrzymywania informacji zwrotnej w celu poprawy interakcji z innymi • kwestionowanie lub rozważanie natury rzeczywistości	Monks i in., 2016[713]; Karaszewski i Skrzypczyńska, 2016[714]

[708] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[709] Ibidem.

[710] C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

[711] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko,* Difin, Warszawa 2010.

[712] C. Speier, V. Venkatesh, *The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies*, „Journal of Marketing" 2002, 66(3), s. 98–111, za: J.P. Mulki, F. Jaramillo, W.B. Locander, *Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?* „Journal of Business Research" 2006, 59(12), s. 1222–1230.

[713] K. Monks, E. Conway, N. Fu, K. Bailey, G. Kelly, E. Hannon, *Enhancing knowledge exchange and combination through HR practices: reflexivity as a translation process*, „Human Resources Management Journal" 2016, 26(3), s. 304–320.

[714] R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo…*, s. 264.

Zmienna	Wskaźniki	Autor
Efektywna komunikacja	• regularność komunikacji podczas realizacji zadań • skuteczność komunikowania się • trzymanie się głównego tematu podczas dyskusji • budowanie pozytywnych relacji poprzez komunikację	Lin i in., 2008[715]
Zaufanie do menedżerów i współpracowników	• postrzeganie menedżerów jako wiarygodnych i uczciwych • postrzeganie adekwatności wiedzy i kompetencji menedżerów/współpracowników • działanie w jak najlepszym interesie organizacji	Choi i in., 2008[716]
Orientacja zespołowa*	• dostrzeganie idei pracy zespołowej • nastawienie na pracę zespołową • postrzeganie pracy zespołowej w kontekście efektywności zespołu	Mustafa, 2017[717]
Kultura organizacyjna	• posiadanie w organizacji systemu wartości, który określa sposób prowadzenia działalności • istnienie w organizacji pełnej zgody co do właściwego i niewłaściwego sposobu robienia rzeczy • łatwość osiągnięcia porozumienia w organizacji, nawet w trudnych kwestiach	Robbins i DeCenzo, 2002[718]; Juchnowicz, 2013[719]; Jabłonowska i Myśliwiec, 2006[720]

* wskaźnik zastosowany tylko dla zespołów

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zaproponowano tu również kilka nowych zmiennych, które na podstawie literatury uznano za czynniki potencjalnie mogące pośredniczyć między przywództwem duchowym a skutecznością funkcjonowania organizacji: samomotywację, dopasowanie do pracy, refleksyjność, efektywną komunikację, zaufanie do menedżerów i współpracowników, orientację zespołową i kulturę organizacyjną.

[715] C. Lin, C. Standing, Y.-C. Liu, *A model to develop effective virtual teams*, „Decision Support Systems" 2008, 45(4), s. 1031–1045.

[716] S. Choi, Y. Kang, H. Lee, *The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: An exploratory examination*, „Journal of Information Science" 2008, 34, s. 742–754.

[717] G. Mustafa, R. Glavee-Geo, P.M. Rice, *Teamwork orientation and personal learning: The role of individual cultural values and value congruence*, „SA Journal of Industrial Psychology" 2017, 43, a1446.

[718] S.P. Robbins, D.A. Decenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 251.

[719] M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 36.

[720] L. Jabłonowska, G. Myśliwiec, *Współczesna etykieta pracy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, s. 11–12.

Jak wcześniej wspomniano, koncepcja przywództwa duchowego wyrosła na gruncie teorii motywacyjnych. Motywacja wewnętrzna, czyli motywacja siebie lub samomotywacja, może być czynnikiem determinującym uzyskiwane efekty na poziomie indywidualnego pracownika, co potwierdzają liczne badania[721]. Motywację wewnętrzną często analizuje się w kontekście zadań realizowanych przez pracownika w organizacji. Jest ona rozumiana jako czynnik inicjujący, ukierunkowujący i podtrzymujący działania nastawione na osiąganie celów[722]. Oznacza także gotowość do podejmowania wysiłku i ponoszenia kosztów, aby osiągnąć cenne dla siebie korzyści[723], jednocześnie doświadczając satysfakcji z powodu zainteresowania wykonywanymi zadaniami[724].

Dopasowanie do pracy (ang. *person-job fit*) definiowane jest jako zgodność cech osoby z cechami pracy lub zadaniami wykonywanymi w pracy[725]. Zazwyczaj dopasowanie osoby do pracy rozpatruje się w dwóch perspektywach: jako dopasowanie wiedzy, umiejętności i zdolności pracowników do wymagań stanowiska oraz dopasowanie potrzeb, pragnień i preferencji pracownika do samego stanowiska[726]. Dopasowanie osoby do pracy wpływa na skuteczną realizację celów organizacyjnych i skuteczność samego przywództwa[727]. Najnowsze badania podkreślają znaczącą rolę lidera w dostosowywaniu pracy do potrzeb i umiejętności pracownika[728].

Refleksyjność, rozumiana jako umiejętność autorefleksji, czyli rozważanie tego, co się wydarzyło, dlaczego się wydarzyło i wyciąganie wniosków na temat tego, co mogło się wydarzyć[729], poprawia wydajność, ponieważ pozwala ludziom uczyć się

[721] M.in. E.J. Adnan, A.S. Azar, *The Impact of Self-Motivation on the Effective Job Performance of Staff: A Case Study of a Private Hospital in Kuala Lumpur, Malaysia*, „Education Quarterly Reviews" 2023, 6(2), s. 11–28; T. Janovac, S.V. Jovanović, J. Tadić, G. Tomić, S. Ćufalić, *The influence of employee motivation factors on job satisfaction in mining companies*, „Polish Journal of Management Studies" 2021, 23(1), s. 224–238.

[722] K. Cherry, *Motivation: Psychological Factors That Guide Behavior*, 2017 https://www.verywell.com/whatismotivation2795378 [dostęp: 20.03.2023].

[723] C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana…*

[724] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej…*

[725] Y. Lee, B.S. Reiche, D. Song, *How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures*, „International Journal of Cross-Cultural Management" 2010, 10, s. 153–174.

[726] A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson, *Consequences of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, „Personnel Psychology" 2005, 58, s. 281–342.

[727] A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2018, 1(47), s. 26.

[728] M. van Woerkom, M.C., Meyers, A.B. Bakker, *Considering strengths use in organizations as a multilevel construct*, „Human Resource Management Review" 2022, 32(3), 100767; M. van Woerkom, R. Bauwens, S. Gürbüz, E. Brouwers, *Enhancing person-job fit: Who needs a strengths-based leader to fit their job?*, „Journal of Vocational Behavior" 2024, 154, 104044.

[729] J. Womac, *Engaged Leadership – Why Leaders Should Practice*, „Journal of Military Conflict Transformation" 2020, 1(2), s. 11–14.

na podstawie własnych doświadczeń[730]. Wskaźniki refleksyjności zostały zaczerpnięte z badań Monksa[731] i dodano jeden własny, tj. „kwestionowanie lub rozważanie natury rzeczywistości" jako odniesienie do samoświadomości refleksyjnej. Karaszewski i Skrzypczyńska mówią o samoświadomości refleksyjnej, która stanowi formę świadomości o najwyższym stopniu zaawansowania ze względu na funkcjonowanie na bazie zinternalizowanych wartości i norm, ideałów i wzorców czy osobistych standardów i sprzyja tzw. moralnej i interpersonalnej dojrzałości, a także samorealizacji[732]. Wydaje się zatem, że jest to pojęcie dość ściśle powiązane z przywództwem duchowym, w którym świadome postępowanie zgodnie z osobistymi wartościami sprzyja dojrzałej postawie lidera.

Efektywna komunikacja tradycyjnie rozumiana jest jako dwustronny proces przekazywania informacji między nadawcą a odbiorcą. W perspektywie jakościowej komunikowanie się definiowane jest natomiast jako przekazywanie treści jednej osobie przez drugą, czyli angażowanie się w porozumiewanie interpersonalne[733]. Komunikowanie się umożliwia wzajemne oddziaływanie osób na siebie, budowanie wzajemnych relacji i jest szczególnie istotne w pracy zespołowej[734]. Dodano tu zatem jeden własny wskaźnik odzwierciedlający cel efektywnego komunikowania się, tj. „budowanie pozytywnych relacji poprzez komunikację". Komunikowanie się może być silniejsze bądź słabsze, w zależności od umiejętności porozumiewających się ze sobą jednostek[735]. Elementy związane z przywództwem w istotny sposób oddziałują na jakość relacji międzyludzkich w miejscu pracy[736].

Zaufanie jest ściśle powiązane z kwestią moralności i etyki. Jak stwierdza Rudzewicz, „zaufanie polega na respektowaniu norm oraz zasad moralno-etycznych"[737]. Do jego zbadania przyjęto następującą definicję: zaufanie jest chęcią organizacji, opartą na kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, do bycia

[730] Zob. m.in. A.K. Koźmiński, A.K. Baczyńska, I. Skoczeń, P. Korzynski, *Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model*, „Leadership & Organization Development Journal" 2020, 43(4), s. 596–611; F. Anseel, F. Lievens, E. Schollaert, *Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2009, 110(1), s. 23–35.

[731] K. Monks, E. Conway, N. Fu, K. Bailey, G. Kelly, E. Hannon, *Enhancing knowledge exchange…*

[732] R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo…*, s. 264.

[733] R. Shuter, *Understanding misunderstandings: Exploring interpersonal communication*, New York 1979, s. 26.

[734] Zob. m.in. A.A. Zawawi, N.A. Halim, N.Z. Kamarunzaman, A.A. Zawawi, F.W. Halim, *The linkage between team communication, team motivation and search and rescue team performance*, „SA Journal of Human Resource Management" 2023, 21, a2217.

[735] J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie" 2013, 65, s. 257–266.

[736] Zob. A. Lis, A. Glińska-Neweś, M. Kalińska, *The role of leadership in shaping interpersonal relationships in the context of positive organizational potential*, „Journal of Positive Management" 2014, 5(4), s. 28–49.

[737] A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i Finanse" 2017, 15(2/1), s. 291.

wrażliwym i otwartym na współpracę, bazującą na wierze, że jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana i solidna oraz identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami[738]. Warto tu podkreślić wymiar zaufania, który może dotyczyć jednostki, ale też całej grupy czy organizacji. W takim kontekście dokonano pomiaru zaufania, bazując na badaniach Choi i inni[739], dostosowując stwierdzenia do badanych kwestii, tj. zaufania do lidera i zaufania do współpracowników. Zaufanie pomiędzy podwładnym a przełożonym jest bardzo ważną relacją, która wpływa na efekty pracy podwładnego, satysfakcję z pracy, atmosferę wewnątrz organizacji[740], zaangażowanie organizacyjne[741] czy proinnowacyjny klimat w organizacji[742] i odgrywa kluczową rolę w pozytywnym przewodzeniu[743].

Orientacja zespołowa została wykorzystana tylko w badaniach dotyczących pracy zespołowej stacjonarnej i wirtualnej. Orientacja zespołowa to gotowość i zdolność członków zespołu do współpracy dla osiągania wspólnych celów[744]. Odzwierciedla ona stopień, w jakim członkowie zespołu mają pozytywne nastawienie do pracy zespołowej[745].

Kultura organizacyjna rozumiana jest jako ukształtowany w toku funkcjonowania organizacji system przekonań, wartości oraz wzorców zachowań, który przejawia się zarówno w materialnych aspektach środowiska pracy, jak i w działaniach jej członków[746], i który ma istotne znaczenie dla formalnych celów organizacji[747]. Liderzy, jako nosiciele kultury organizacyjnej, podejmują decyzje dotyczące relacji z otoczeniem i strategii firmy, które odzwierciedlają ich wartości i sposób postrzegania rzeczywistości oraz kształtują oczekiwane zachowania pracowników[748]. Działania liderów, w szczególności te związane z formułowaniem wizji zmian i kształtowaniem

[738] P. Shockley-Zabalak, K. Ellis, G. Winograd, *Organizational trust: What it means, why it matters*, „Organization Development Journal" 2000, 18(4), s. 35–48.

[739] S.Y. Choi, Y.S. Kang, H. Lee, *The effects...*

[740] Ibidem.

[741] D. Lewicka, M. Szeliga, *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2016, 1, s. 205.

[742] D. Lewicka, K. Krot, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2014, 4(305), s. 47.

[743] A.K. Mishra, K.E. Mishra, *Positive organizational scholarship…*

[744] D.W. Lick, *Whole-faculty study groups: Facilitating mentoring for school-wide change*, „Theory into Practice" 2000, 39(1), s. 43–49.

[745] J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp, L. Gilson, *Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future*, „Journal of Management" 2008, 34(3), s. 410–476.

[746] A. Glińska-Neweś, *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji" 2001, 7–8, s. 9–12.

[747] M. Juchnowicz, *Zarządzanie…*, s. 36.

[748] Zob. K. Gadomska-Lila, *Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej*, „Management Forum" 2015, 3(1), s. 70–76.

wspierającej kultury organizacyjnej, pełnią kluczową funkcję w procesach odnowy organizacyjnej, a często decydują o jej powodzeniu[749]. Oddziaływanie kultury organizacyjnej jest istotne dla efektywności jednostki, zespołu i organizacji[750].

Ostatnim etapem operacjonalizacji było określenie **efektów jednostkowych, zespołowych i organizacyjnych** (tabela 3.9).

TABELA 3.9. Wykaz zmiennych i wskaźników skuteczności przywództwa duchowego na poziomach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym

Zmienna	Wskaźniki	Autor/autorzy
Efekty jednostkowe		
Zaangażowanie w pracę	• poczucie energii w pracy (wigor) • duma z pracy, którą się wykonuje (oddanie się pracy) • poczucie zapomnienia o całym świecie podczas pracy (zaabsorbowanie)	Schaefeli i Bakker, 2006[751]
Satysfakcja z pracy	• przyjemność wykonywania pracy • niezadowolenie z pracy* • zadowolenie z miejsca pracy	Mulki i in., 2006[752]
Produktywność	• produktywność pracy • skuteczność w uzyskiwaniu maksymalnych rezultatów z dostępnych zasobów (pieniędzy, ludzi, sprzętu itp.)	Fry, 2003[753]
Postawy innowacyjne	• tworzenie nowych pomysłów do rozwiązywania trudnych problemów • poszukiwanie nowych technologii, procesów, metod pracy, technik i/lub pomysłów • dbanie o uzyskanie aprobaty dla innowacyjnych rozwiązań	Keng i in., 2013[754]
Zachowania obywatelskie	• lojalność organizacyjna • posłuszeństwo organizacyjne • partycypacja organizacyjna	Graham, 1991[755]

[749] Ibidem.

[750] M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, *Kultura organizacyjna w organizacji,* „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2019, 1, s. 130.

[751] W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, M. Salanova, *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*, „Educational and Psychological Measurement" 2006, 66(4), s. 701–716.

[752] J.P. Mulki, F. Jaramillo, W.B. Locander, *Emotional exhaustion…*

[753] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[754] Y.K. Kheng, S. June, R. Mahmood, *The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia*, „Asian Social Science" 2013, 9(15), s. 1223–1230.

[755] J.W. Graham, *An essay on organizational citizenship behavior*, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 1991, 4(4), s. 249–270.

Zmienna	Wskaźniki	Autor/autorzy
Efekty zespołowe		
Satysfakcja zespołowa	• poczucie lubienia swojej pracy w zespole • bycie otwartym na wsparcie pracy swojego zespołu	Vătămănescu, 2022[756]
Skuteczność zespołowa	• sprawność zespołu • skuteczność w realizacji wyznaczonych celów zespołu • wykonywanie zadań zgodnie z harmonogramem	Lin i in., 2008[757]
Zaangażowanie zespołowe	• chęć pozostawania członkiem zespołu jak najdłużej • chęć opowiadania o pracy osobom spoza organizacji • poczucie, że problemy zespołu są moimi problemami • poczucie znaczenia zespołu dla jednostki	Flavian i in., 2022[758]
Efekty organizacyjne		
Efektywność organizacyjna	• dokładanie wszelkich starań do pracy w organizacji • postrzeganie jakości pracy jako priorytetu przez wszystkich pracowników • wydajność pracy w organizacji	Fry, 2003[759]
Konkurencyjność	• sytuacja na tle konkurencji • udział w rynku na tle konkurencji	Matwiejczuk i Samul, 2013[760]
Wyniki organizacyjne	• sytuacja finansowa organizacji • zaspokajanie potrzeb różnych grup interesariuszy: akcjonariuszy, klientów, pracowników	Božić i Poola, 2023[761]
Zaangażowanie organizacyjne	• poczucie dumy z bycia częścią organizacji • wyrażanie pozytywnych opinii o organizacji wśród znajomych • poczucie bycia częścią organizacji, a nie tylko jej pracownikiem	Mulki i in., 2006[762]

*pytania kontrole (w formie negatywnej)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

[756] E.M. Vătămănescu, E. Dinu, M.E. Stratone, R.M. Stăneiu, F. Vintilă, *Adding Knowledge to Virtual Teams in the New Normal: From Leader-Team Communication towards the Satisfaction with Teamwork*, „Sustainability" 2022, 14(11), 6424.

[757] C. Lin, C. Standing, Y-C. Liu, *A model to develop…*

[758] C. Flavián, M. Guinaliu, P. Jordan, *Virtual Teams Are Here To Stay: How Personality Traits, Virtuality And Leader Gender Impact Trust In The Leader And Team Commitment*, „European Research on Management and Business Economics" 2022, 28(2), s. 100193.

[759] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*

[760] W. Matwiejczuk, J. Samul, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego. Podstawy teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.

[761] V. Božić, I. Poola, *Measuring organizational performance* [research proposal], 2023.

[762] J.P. Mulki, F. Jaramillo, W.B. Locander, *Emotional exhaustion…*

Lider postrzegany jest jako skuteczny, gdy ma istotny wpływ na efektywność pracy jednostek i całych zespołów pracowniczych oraz funkcjonowanie organizacji[763]. Skuteczność mierzona jest w badaniach na różne sposoby – poprzez pryzmat osiągania pozytywnych wyników[764] czy zakres, w jakim jednostka lub grupa osiąga cele[765], jak również poprzez postawy pracowników wyrażane zaangażowaniem czy satysfakcją[766]. Przyjęto zatem, że skuteczność przywództwa duchowego mierzona będzie efektami, które odzwierciedlają stopień realizacji celów, w tym związanymi z osiąganymi wynikami oraz z wpływem na postawy i zachowania pracowników.

Do oceny poszczególnych wskaźników zastosowano skalę Likerta, która służy do pomiaru ukrytych i złożonych zjawisk społeczno-ekonomicznych[767]. Skala Likerta bardzo dobrze nadaje się do badania postaw ze względu na jej główną cechę – wielopozycyjność[768]. Pozwala badaczom wykrywać nawet stosunkowo subtelne różnice w analizowanych postawach[769]. Do pomiaru wszystkich zmiennych wykorzystano pięciostopniową skalę rozpiętości odpowiedzi. Badania wskazują, że respondenci lepiej odnajdują się w ocenach na skali pięciopunktowej niż na przykład siedmiopunktowej lub wyższej, ponieważ zakres wykorzystanych liczb jest węższy, co umożliwia im prostszą ocenę pozycji[770].

Zaproponowanie szczegółowej operacjonalizacji modelu miało na celu zapobieżenie głównym niedociągnięciom w badaniach w obszarze zarządzania, związanych przede wszystkim z niedorozwojem operacjonalizacji, nieostrości konceptualnej czy brakiem rzetelnych narzędzi pomiarowych[771].

---

[763] A. Knap-Stefaniuk, *Rola przywództwa w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami. Punkt widzenia polskich menedżerów – badania wstępne*, „Studia Pedagogica Ignatiana" 2020, 3(23), s. 44–45.

[764] J.P. Howell, D.L. Costley, *Understanding Behaviors For Effective Leadership*, Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 2006.

[765] U. Dhar, P. Mishra, *Leadership effectiveness: A study of constituent factors*, „Journal of Management Research" 2001, 1(4), s. 254–266.

[766] R.L. Hughes, R.C. Ginnett, G.J. Curphy, *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw Hill, Boston 1999.

[767] P. Tarka, *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2015, 385, s. 286.

[768] A. Sagan, *Badania marketingowe – podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 94.

[769] P. Tarka, *Własności…*, s. 287.

[770] Ibidem.

[771] W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego…*, s. 3.

3.5. Walidacja empiryczna modelu

Celem walidacji jest dostarczenie empirycznej estymacji teoretycznego konstruktu. Każde nowe pojęcie i odpowiadający mu konstrukt, jak i nowo powstała skala, powinny zostać poddane wielowymiarowemu sprawdzeniu ich poprawności pomiarowej[772]. Część zaproponowanych zmiennych została zweryfikowana w badaniach przytoczonych autorów, część opiera się na założeniach koncepcyjnych, a część została nieco zmieniona, zatem walidacji poddano wszystkie zaproponowane zmienne modelu.

W celu określenia trafności teoretycznej wykorzystano konfirmacyjną analizę czynnikową (ang. *confirmatory factor analysis*, CFA). Analizę konfirmacyjną stosuje się, aby zweryfikować, czy dane pasują do założonego modelu pomiarowego, który został oparty na teorii i wcześniejszych badaniach. Weryfikację modelu rozpoczęto od analizy czynnikowej poszczególnych konstruktów składających się na model przywództwa duchowego. Zastosowano metodę głównych składowych i rotację Varimax (zakładającą brak wzajemnego skorelowania czynników) z normalizacją Kaisera. Następnie oszacowano wartości ładunków czynnikowych dla sprawdzenia, czy poszczególne czynniki mają istotne ładunki czynnikowe ze zmiennymi. Ich wartość dla liczebności próby powyżej 200 powinna wynosić powyżej 0,4[773]. Oszacowano również współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO). Im wyższa jest jego wartość (bliżej 1), tym silniejsze są podstawy do zastosowania analizy czynnikowej w ocenie związków między obserwowalnymi zmiennymi[774].

Następnie oszacowano rzetelność i trafność każdego modelu pomiarowego. Rzetelność pomiaru określono za pomocą współczynników alfa Cronbacha oraz rzetelności łącznej (ang. *composite reliability, CR*). Statystyka rzetelności alfa Cronbacha dla każdej zmiennej powinna wynosić więcej niż 0,7 (w badaniach eksploracyjnych wartość 0,6–0,7 jest również rozważana jako akceptowalna)[775]. Jest to statystyka, która pokazuje, czy użyte do badań wskaźniki są właściwe. Współczynniki rzetelności CR powinny osiągać wartości powyżej 0,7[776]; akceptowalne są również wartości powy-

[772] Ibidem.

[773] J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, L.R. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Pearson International Edition, New Jersey 2006, s. 128.

[774] M. Kowalska-Musiał, A. Ziółkowska, *Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie" 2013, 27, s. 1–13.

[775] C. Fornell, D.F. Larcker, *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*, „Journal of Marketing Research" 1981, 18, s. 382–388; J. Hair, C. Ringle, M. Sarstedt, *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*, „Journal of Marketing Theory and Practice" 2011, 19, s. 139–151.

[776] J.F. Hair, C.M. Ringle, M. Sarstedt, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance*, „Long Range Planning" 2013, 46(1-2), s. 1–12.

żej 0,6[777]. Alfa Cronbacha traktowana jest jako dolna granica przedziału zawierającego prawdziwą rzetelność skali, a współczynnik CR – jako górna granica tego przedziału[778]. Trafność natomiast oceniono na podstawie konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) w aspektach trafności zbieżnej (ang. *convergent validity*) oraz różnicowej (ang. *discriminant validity*). Trafność zbieżna oceniana jest za pomocą proporcji przeciętnej wariancji wyodrębnionej (ang. *average variance extracted*, AVE), której wartość powinna przekraczać 0,5[779]. Z kolei trafność różnicową ocenia się zazwyczaj przez odniesienie do tzw. kryterium Fornella i Larckera[780], porównując pierwiastki kwadratowe z AVE z odpowiednimi współczynnikami korelacji[781]. Oszacowano również trafność dyskryminacyjną na podstawie wskaźników korelacji Pearsona. Współczynniki korelacji powinny być większe niż 0,4, ale mniejsze niż 0,9, co wskazuje na wysoką, ale prawidłową korelację między zmiennymi obserwowalnymi. Gdyby korelacje osiągnęły powyżej 0,9, mogłoby to oznaczać, że zmienne badają te same konstrukcje.

W tabeli 3.10 przedstawiono wartości ładunków czynnikowych **zmiennych konstruktu przywództwa duchowego**. Wszystkie wartości są powyżej 0,5, a ich istotność statystyczna jest na poziomie $p < 0,05$. Analiza czynnikowa ujawniła trzy główne czynniki wyjaśniające 70,28% całkowitej zmienności, co spełnia kryterium wystarczającej proporcji. Pierwszy czynnik objął trzy zmienne: etykę, moralność i troskę o innych, drugi czynnik to wizja, a trzeci – duchowość.

TABELA 3.10. **Wartości ładunków czynnikowych zmiennych przywództwa duchowego**

Przywództwo duchowe			
Zmienne	Czynnik*		
	1	2	3
Etyka1	0,762		
Etyka2	0,689		
Etyka3	0,674		
Moralność1	0,791		
Moralność2	0,831		
Moralność3	0,813		
Troska1	0,804		

[777] A. Szymańska, *Problematyka hierarchiczności – wyprowadzanie metacech w modelach SEM*, „Studia Psychologica" 2017, 17(1), s. 72.

[778] J.F. Hair, C.M. Ringle, M. Sarstedt, *Partial Least Squares…*

[779] K. Na-Nan, *Organizational Behavior Scale Development*, Triple Education, Bangkok 2020.

[780] C. Fornell, D.F. Larcker, *Structural Equation Models…*

[781] J. Henseler, C.M. Ringle, M. Sarstedt, *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2014, 43, s. 115–135.

Przywództwo duchowe			
Zmienne	Czynnik*		
	1	2	3
Troska2	0,539		
Troska3	0,826		
Troska4	0,612		
Wizja1		0,753	
Wizja2		0,740	
Wizja3		0,776	
Wizja4		0,766	
Duchowość1			0,686
Duchowość2			0,839
Duchowość3			0,791
Wartość własna	9,32	1,38	1,24
% wariancji	54,85	8,12	7,31
Skumulowany % wariancji	54,85	62,97	70,28
Miara KMO adekwatność doboru próby			0,962

*Ładunki są >0,5; p < 0,05; rotacja Varimax z normalizacją Kaisera, N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Model pomiarowy zakładał pięć głównych zmiennych. Określono zatem, czy etyka, moralność i troska o innych powinny być rozważane jako trzy odrębne, czy raczej jako jedna zmienna. W tym celu przeprowadzono dalsze analizy, tj. ocenę rzetelności i trafności zastosowanych zmiennych. Oszacowano parametry rzetelności i trafności modelu pomiarowego, co zostało przedstawione w tabeli 3.11.

TABELA 3.11. Ocena rzetelności i trafności zmiennych przywództwa duchowego

Zmienne	Liczba wskaź.	Parametry rzetelności		Parametry trafności			
				Kryterium Fornella-Larckera			
		α	CR	AVE	(1)	(2)	(3)
(1) Etyka + moralność + troska	10	0,947	0,923	0,548	**0,740**		
(2) Wizja	4	0,848	0,844	0,576	0,662**	**0,758**	
(3) Duchowość	3	0,814	0,817	0,600	0,618**	0,516**	**0,774**

**korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie), N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Całościowa ocena parametrów wskazuje na trafność teoretyczną i rzetelność dopasowania zastosowanych wskaźników do badanych zmiennych modelu przywództwa duchowego. Statystyka rzetelności alfa Cronbacha dla każdej zmiennej osiągnęła wartość powyżej 0,7, co oznacza spójność wewnętrzną, a zatem zmienne obserwowalne mierzą to samo zjawisko. Współczynnik CR wynosi również powyżej 0,7 i oznacza, że wskaźniki mierzą badaną zmienną. Wskaźniki AVE są prawidłowe i wynoszą powyżej 0,5. Korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi są prawidłowe i istotne statystycznie ($p < 0,01$). Kryterium Fornella-Larckera zostało spełnione. Miary rzetelności i trafności dla tych trzech konstruktów są prawidłowe, co oznacza pozytywną walidację zmiennych przywództwa duchowego. Zmienne i ich wskaźniki dobrze odzwierciedlają model pomiarowy.

Analiza czynnikowa ma charakter eksploracyjny i wskazuje jedynie na współwystępowanie zmiennych, a nie na konieczność ich łączenia w jeden wskaźnik[782]. Teoretyczne podstawy koncepcji oraz wcześniejsze badania sugerują, że zmienne etyka, moralność i troska, choć ściśle ze sobą powiązane, opisują różne aspekty badanego zjawiska, dlatego w dalszych analizach potraktowano je jako odrębne konstrukty, co umożliwia bardziej szczegółową interpretację wyników.

Opisaną powyżej procedurę przeprowadzono w odniesieniu do pozostałych badanych konstruktów. Poniżej dokonano analizy **etyczno-moralno-duchowej postawy pracowników** (tabela 3.12). Analiza czynnikowa wskazała na dwa główne czynniki, które wyjaśniają 54,26% całkowitej zmienności, spełniając kryterium wystarczającej proporcji. Zauważyć można, że jeden czynnik Duchowość1 (tj. „Jestem w pełni świadomy niematerialnych aspektów życia") został zaliczony do czynnika pierwszego. Oznacza to, że nie pasuje on do badanego konstruktu duchowości. Wprawdzie może być on związany z etyką i moralnością, gdyż pojęcia te są zazwyczaj subiektywnie postrzegane, jednak podjęto decyzję o usunięciu go z dalszych analiz.

TABELA 3.12. **Wartości ładunków czynnikowych zmiennych etyczno-moralno-duchowej postawy pracowników**

Etyczno-moralno-duchowe postawy pracowników		
Zmienne	Czynnik*	
	1	2
Etyka1	0,710	
Etyka2	0,552	
Moralność1	0,805	

[782] Zgodnie z zaleceniami decyzja o łączeniu zmiennych w jeden czynnik nie powinna być oparta wyłącznie na wynikach analizy czynnikowej, lecz także na przesłankach teoretycznych i wcześniejszych badaniach. Zob. A.P. Field, *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, Sage, Newbury Park 2018; J.F. Hair, B.J. Babin, R.E. Anderson, W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice, England 2019.

Etyczno-moralno-duchowe postawy pracowników		
Zmienne	Czynnik*	
	1	2
Moralność2	0,818	
Moralność3	0,790	
Duchowość1	0,495	
Duchowość2		0,707
Duchowość3		0,749
Duchowość4		0,665
Wartość własna	3,55	1,33
% wariancji	39,48	14,78
Skumulowany % wariancji	39,48	54,26
Miara KMO adekwatności doboru próby		0,849

*Ładunki są > 0,4; p < 0,05; rotacja Varimax z normalizacją Kaisera, N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kolejnym kroku dokonano oceny rzetelności i trafności etyczno-moralno-duchowej postawy pracowników (tabela 3.13). Połączenie etycznej i moralnej postawy pracownika dało satysfakcjonujące wyniki parametrów rzetelności i trafności (α > 0,7; CR > 0,7; AVE > 0,5; kryterium Fornell-Larckera > współczynnik korelacji).

TABELA 3.13. Ocena rzetelności i trafności zmiennych etyczno-moralno-duchowych postaw pracowników

Zmienne	Liczba wskaź.	Parametry rzetelności		Parametry trafności		
				Kryterium Fornella-Larckera		
		α	CR	AVE	(1)	(2)
(1) Etyka + moralność	5	0,826	0,857	0,550	**0,741**	
(2) Duchowość	3	0,697	0,750	0,501	0,362**	**0,707**

**korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie), N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kolejnym kroku oszacowano wartości ładunków czynnikowych dla **zmiennych mediujących** (tabela 3.14). W przypadku czynników jednostkowych i organizacyjnych wyodrębniono cztery główne czynniki, które wyjaśniają 64,80% całkowitej wariancji. Zdecydowana większość wskaźników osiąga prawidłowe wartości (>0,4). Jedynie wskaźnik Komunikacja4 (tj. „Potrafię budować pozytywne relacje poprzez

komunikację") jest niższy niż 0,4 i został pominięty w kolejnych analizach. Wskaźnik Refleksyjność4 (tj. „Często kwestionuję lub rozważam naturę rzeczywistości") również został pominięty w kolejnych etapach analiz, gdyż stanowi odrębny czynnik.

W przypadku czynników zespołowych wyodrębniono pięć głównych grup czynników, które wyjaśniają 64,80% całkowitej wariancji. Tylko jeden wskaźnik Refleksyjność zespołu4 (tj. „Stosowane metody do wykonania pracy są często dyskutowane w zespole") ma wartość czynnika poniżej 0,5, a więc został usunięty z dalszych analiz.

TABELA 3.14. Wartości ładunków czynnikowych zmiennych mediujących

Na poziomie jednostkowym i organizacyjnym					Na poziomie zespołowym					
Zmienne	Czynnik				Zmienne	Czynniki				
	1	2	3	4		1	2	3	4	5
Docenienie1	0,675				Komunikac1	0,629				
Docenienie2	0,758				Komunikac2	0,631				
Docenienie3	0,676				Komunikac3	0,447				
Komunikac1	0,655				Zaufanie zespołowe1	0,732				
Komunikac2	0,691				Zaufanie zespołowe2	0,681				
Komunikac3	0,513				Zaufanie zespołowe3	0,577				
Komunikac4	0,239				Zaufanie zespołowe4	0,644				
Zaufanie do menedż1	0,762				Znaczenie pracy1		0,757			
Zaufanie do menedż2	0,716				Znaczenie pracy2		0,660			
Zaufanie do współprac1	0,604				Znaczenie pracy3		0,716			
Zaufanie do współprac2	0,617				Znaczenie pracy4		0,716			
Kultura org1	0,551				Refleksyj1			0,722		
Kultura org2	0,683				Refleksyj2			0,474		
Kultura org3	0,707				Refleksyj3			0,597		
Samomoty1		0,672			Refleksyj4			0,759		
Samomoty2		0,656			Docenianie1				0,815	
Samomoty3		0,653			Docenianie2				0,669	
Refleksyjn1		0,548			Docenianie3				0,699	

Na poziomie jednostkowym i organizacyjnym					Na poziomie zespołowym					
Zmienne	Czynnik				Zmienne	Czynniki				
	1	2	3	4		1	2	3	4	5
Refleksyjn2		0,482			Docenianie4				0,750	
Refleksyjn3		0,570			Orientacja zespołowa1					0,745
Dopasowanie do pracy1			0,504		Orientacja zespołowa2					0,515
Dopasowanie do pracy2			0,467		Orientacja zespołowa3					0,747
Dopasowanie do pracy3			0,646							
Znaczenie pracy1			0,698							
Znaczenie pracy2			0,643							
Znaczenie pracy3			0,776							
Refleksyjn4				0,898						
Wartość włas.	10,14	2,05	1,24	1,04	Wartość włas.	10,16	1,35	1,01	0,917	0,809
% wariancji	37,55	7,58	4,61	3,86	% wariancji	46,22	6,13	4,59	4,16	6,67
Skumul. % wariancji	37,55	45,13	49,74	53,6	Skumul. % wariancji	46,22	52,38	56,95	61,12	64,80
Miara KMO adekwatności doboru próby				0,956	Miara KMO adekwatności doboru próby					0,960
N = 1216					N = 873					

*Ładunki są >0,4; rotacja Varimax z normalizacją Kaisera

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie dokonano oceny parametrów rzetelności zmiennych mediujących (tabela 3.15). Współczynnik alfa Cronbacha jest satysfakcjonujący (>0,7) lub akceptowalny (>0,6) dla wszystkich badanych zmiennych. Aby uzyskać satysfakcjonujące lub akceptowalne parametry rzetelności, usunięto kolejny wskaźnik, czyli Kultura org1.

W przypadku czynników mediujących dotyczących zespołu wszystkie zmienne oprócz komunikacji zespołowej należy ocenić jako spełniające kryteria rzetelności. Aby uzyskać satysfakcjonujące lub akceptowalne parametry rzetelności, usunięto trzy wskaźniki: Zaufanie zespołowe3, Refleksyjność zespołowa3 i Orientacja zespołowa2.

TABELA 3.15. Ocena parametrów rzetelności zmiennych mediujących jednostkowych i organizacyjnych oraz zespołowych

Zmienne jednostkowe/ organizacyjne	Liczba wskaź.	Parametry rzetelności		Zmienne zespołowe	Liczba wskaź.	Parametry rzetelności	
		α	CR			α	CR
Docenienie	3	0,850	0,746	Komunikacja zespołowa	3	0,692	0,592
Komunikacja	3	0,729	0,654	Zaufanie zespołowe	3	0,767	0,755
Zaufanie do menedżerów	2	0,803	0,707	Znaczenie pracy	4	0,863	0,805
Zaufanie do pracowników	2	0,700	0,543	Refleksyjność zespołowa	2	0,794	0,708
Kultura organizacyjna	2	0,705	0,651	Docenienie	4	0,787	0,824
Samomotywacja	3	0,675	0,699	Orientacja zespołowa	2	0,706	0,715
Refleksyjność	3	0,626	0,544				
Dopasowanie do pracy	3	0,673	0,553				
Znaczenie pracy	3	0,797	0,750				
N = 1216				N = 873			

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Ocena oszacowanych parametrów trafności uzupełniła powyższe analizy i pozwoliła na podjęcie decyzji o usunięciu kilku zmiennych mediujących z modelu na poziomach jednostkowym i organizacyjnym, które nie spełniają kryteriów (AVE < 0,4; kryterium Fornella-Larckera < współ. korelacji), a mianowicie: komunikacji, zaufania do współpracowników oraz refleksyjności. Wyniki analiz zostały przedstawione w tabeli 3.16.

TABELA 3.16. Współczynniki korelacji oraz miary trafności czynników mediujących jednostkowych/organizacyjnych

Zmienne	Liczba wskaź.	Parametry trafności								
		AVE	Kryterium Fornella-Larckera							
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Docenienie	3	0,496	**0,704**								
(2) Komunikacja	3	0,390	0,671**	**0,624**							
(3) Zaufanie do menedżerów	2	0,547	0,642**	0,589**	**0,739**						
(4) Zaufanie do współpracowników	2	0,373	0,591**	0,623**	0,511**	**0,610**					
(5) Kultura organizacyjna	2	0,483	0,674**	0,679**	0,598**	0,610**	**0,694**				
(6) Samomotywacja	3	0,437	0,374**	0,433**	0,289**	0,376**	0,348**	**0,660**			
(7) Refleksyjność	3	0,286	0,462**	0,509**	0,390**	0,448**	0,415**	0,580**	**0,534**		
(8) Dopasowanie do pracy	3	0,296	0,551**	0,527**	0,420**	0,473**	0,494**	0,483**	0,505**	**0,660**	
(9) Znaczenie pracy	3	0,501	0,571**	0,508**	0,384**	0,480**	0,502**	0,507**	0,495**	0,635**	**0,707**

**korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie), N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Analiza parametrów trafności czynników mediujących zespołowych przedstawiona w tabeli 3.17 wskazuje na konieczność usunięcia dwóch zmiennych, które budziły wątpliwości już we wcześniejszych analizach, tj. komunikacji i zaufania zespołowego, gdyż nie spełniają kryteriów trafności (AVE < 0,5; kryterium Fornella-Larckera < współ. korelacji), w związku z czym zostają usunięte z proponowanego modelu.

TABELA 3.17. **Współczynniki korelacji oraz miary trafności zespołowych czynników mediujących**

Zmienne	Liczba wskaź.	Parametry trafności						
		AVE	Kryterium Fornella-Larckera*					
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Komunikacja	3	0,331	**0,575**					
(2) Zaufanie zespołowe	3	0,471	0,702**	**0,686**				
(3) Znaczenie pracy	4	0,508	0,630**	0,651**	**0,712**			
(4) Refleksyjność zespołowa	2	0,549	0,595**	0,529**	0,599**	**0,740**		
(5) Docenienie	4	0,541	0,626**	0,516**	0,621**	0,607**	**0,787**	
(6) Orientacja zespołowa	2	0,557	0,589**	0,555**	0,573**	0,493**	0,519**	**0,746**

**korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie), N = 873

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Ostatni etap walidacji modelu dotyczył **efektów przywództwa duchowego na poziomach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym** (tabela 3.18). Na poziomie jednostkowym wyodrębnione zostały trzy grupy, aczkolwiek połączenie produktywności, postaw innowacyjnych i organizacyjnych zachowań obywatelskich w jeden czynnik nie ma żadnych podstaw teoretycznych. W związku z tym czynniki te będą rozpatrywane oddzielnie, zgodnie z założeniami modelu. Wszystkie wartości ładunków czynnikowych są prawidłowe (>0,5), z wyjątkiem jednego wskaźnika: Zaangażowanie w pracę2 (tj. „Jestem dumny/dumna z pracy, którą wykonuję"), który został usunięty z dalszych analiz.

Na poziomie zespołowym i organizacyjnym wyznaczono liczbę czynników według założeń modelowych. Analiza czynnikowa potwierdziła prawidłowość wyodrębnionych czynników głównych. Oszacowane wartości ładunków czynnikowych wahają się od 0,591 do 0,893, z wyjątkiem wskaźnika Zaangażowanie zespołowe1 (tj. „Chcę pozostać członkiem mojego zespołu jak najdłużej"), który został usunięty z dalszych analiz.

TABELA 3.18. Wartości ładunków czynnikowych zmiennych efektów na poziomach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym

Na poziomie jednostkowym				Na poziomie zespołowym				Na poziomie organizacyjnym				
zmienne	czynnik			zmienne	czynnik			zmienne	czynnik			
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	4
Produktywność1	0,751			Skuteczność zespołowa1	0,825			Zaangażowanie organizacyjne1	0,784			
Produktywność2	0,655			Skuteczność zespołowa2	0,700			Zaangażowanie organizacyjne2	0,777			
Postawy innowacyjne1	0,685			Skuteczność zespołowa3	0,795			Zaangażowanie organizacyjne3	0,788			
Postawy innowacyjne2	0,692			Zaangażowanie zespołowe1		0,471		Efektywność organizacyjna1		0,822		
Postawy innowacyjne3	0,793			Zaangażowanie zespołowe2		0,847		Efektywność organizacyjna2		0,782		
Zachowania obywatelskie1	0,692			Zaangażowanie zespołowe3		0,800		Efektywność organizacyjna3		0,550		
Zachowania obywatelskie2	0,767			Zaangażowanie zespołowe4		0,591		Konkurencyjność1			0,777	
Zachowania obywatelskie3	0,696			Satysfakcja zespołowa1			0,814	Konkurencyjność2			0,859	
Satysfakcja1		0,675		Satysfakcja zespołowa2			0,814	Wyniki organizacyjne1				0,893
Satysfakcja2		0,796						Wyniki organizacyjne2				0,584
Satysfakcja3		0,714										
Zaangażowanie1			0,576									
Zaangażowanie2			0,347									
Zaangażowanie3			0,823									
Wartość własna	5,39	1,24	1,11	Wartość własna	4,36	1,073	0,771	Wartość własna	4,83	1,087	0,762	0,691
% wariancji	38,51	8,86	7,94	% wariancji	48,52	11,92	8,56	% wariancji	48,33	10,87	7,62	6,91
Skumul. % wariancji	38,51	47,37	55,31	Skumul. % wariancji	48,52	60,45	69,00	Skumul. % wariancji	48,33	59,20	66,82	73,73
Miara KMO adekwatności doboru próby			0,919	Miara KMO adekwatności doboru próby			0,928	Miara KMO adekwatności doboru próby				0,907
N = 1216				N = 873				N = 1216				

*Ładunki są >0,5; rotacja Varimax z normalizacją Kaisera

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kolejnym etapie oszacowano parametry rzetelności i trafności. Na poziomie efektów jednostkowych (tabela 3.19) wskaźniki alfa Cronbacha i CR są satysfakcjonujące (α > 0,7) lub przynajmniej akceptowalne (α > 0,6). Jedynie w przypadku zmiennej produktywności alfa Cronbacha jest nieco niższa niż wymagana. Najprawdopodobniej jest to związane z małą liczbą wskaźników (tylko dwa) użytych do pomiaru produktywności. Jednak kryterium Fornella-Larckera zostało spełnione, a AVE wynosi prawie 0,5 (AVE = 0,497).

TABELA 3.19. Ocena rzetelności i trafności badanych zmiennych efektów jednostkowych

Zmienne	Liczba wskaź.	Parametry rzetelności		Parametry trafności					
				Kryterium Fornella-Larckera					
		α	CR	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Produktywność	2	0,563	0,663	0,497	**0,704**				
(2) Postawy innowacyjne	3	0,646	0,768	0,526	0,496**	**0,725**			
(3) Zachowania obywatelskie	3	0,678	0,762	0,517	0,528**	0,630**	**0,719**		
(4) Satysfakcja	3	0,693	0,803	0,671	0,439**	0,457**	0,481**	**0,819**	
(5) Zaangażowanie	2	0,617	0,664	0,505	0,437**	0,506**	0,484**	0,535**	**0,710**

**korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie), N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Ocena parametrów rzetelności i trafności na poziomie zespołowym jest satysfakcjonująca (tabela 3.20). Wszystkie parametry spełniają założone kryteria.

TABELA 3.20. Ocena rzetelności i trafności badanych zmiennych efektów zespołowych

Zmienne	Liczba wskaź.	Parametry rzetelności		Parametry trafności			
				Kryterium Fornella-Larckera			
		α	CR	AVE	(1)	(2)	(3)
(1) Skuteczność zespołowa	3	0,776	0,818	0,600	**0,775**		
(2) Zaangażowanie zespołowe	3	0,749	0,795	0,569	0,489**	**0,754**	
(3) Satysfakcja zespołowa	2	0,745	0,797	0,663	0,566**	0,522**	**0,814**

**korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie), N = 600

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Parametry rzetelności i trafności efektów organizacyjnych są satysfakcjonujące lub akceptowalne (tabela 3.21).

TABELA 3.21. Ocena rzetelności i trafności badanych zmiennych efektów organizacyjnych

Zmienne	Liczba wskaź.	Parametry rzetelności		Parametry trafności				
				Kryterium Fornella-Larckera				
		α	CR	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Zaangażowanie organizacyjne	3	0,816	0,825	0,611	**0,781**			
(2) Efektywność organizacyjne	3	0,765	0,767	0,530	0,656**	**0,728**		
(3) Konkurencyjność	2	0,712	0,803	0,671	0,479**	0,472**	**0,819**	
(4) Wyniki organizacyjne	2	0,651	0,662	0,516	0,530**	0,569**	0,510**	**0,718**

**korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie), N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Jednocześnie oszacowane parametry dopasowania poszczególnych modeli wskazują na ich wysoką zgodność z danymi empirycznymi, co zostało przedstawione w tabeli 3.22. Uzyskane wartości miar jakości dopasowania (χ^2/df < 4; RMSEA < 0,05, CFI, NFI, RFI, IFI, TLI > 0,95) potwierdzają, że zastosowane modele w sposób adekwatny odzwierciedlają analizowane zależności, co świadczy o ich trafności oraz przydatności w opisie badanego zjawiska.

TABELA 3.22. Miary dopasowania modeli pomiarowych

Model	χ2	df	χ2/df	CFI	NFI	RFI	IFI	TLI	RMSEA
CFA_przywództwo duchowe	384,85**	98	3,92	0,980	0,974	0,964	0,980	0,980	0,049
CFA_moral.-etycz.-duch. postawy pracowników	43,43**	13	3,34	0,989	0,984	0,966	0,989	0,976	0,044
CFA_mediatory jednostkowe/ organizacyjne	251,44**	86	2,92	0,980	0,970	0,959	0,980	0,972	0,040
CFA_mediatory zespołowe	107,31**	46	2,33	0,982	0,968	0,955	0,982	0,974	0,047
CFA_efekty jednostkowe	175,26**	47	3,72	0,972	0,962	0,937	0,972	0,953	0,047
CFA_efekty zespołowe	32,05**	16	2,00	0,990	0,981	0,967	0,991	0,983	0,041
CFA_efekty organizacyjne	75,47**	27	2,79	0,990	0,984	0,974	0,990	0,983	0,038

**p < 0,001

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzoną walidację modelu pomiarowego, należy stwierdzić, że zaproponowane wskaźniki mierzą badane zmienne, co potwierdzają parametry rzetelności i trafności. Przeprowadzenie konfirmacyjnej analizy czynnikowej pozwoliło zredukować liczbę wskaźników dla kilku zmiennych, a także usunąć niektóre zmienne w zaproponowanym modelu, co zostało podsumowane w tabeli 3.23.

TABELA 3.23. Liczba wskaźników i zmiennych przed i po walidacji

Zmienne	Liczba wskaźników przed walidacją	Liczba wskaźników po walidacji	Usunięte zmienne
Przywództwo duchowe			
duchowość	3	3	
etyka	3	3	
moralność	3	3	
wizja	4	4	
troska o innych	4	4	
Duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników (moderator)			
duchowość	4	3	
etyka	2	2	
moralność	3	3	
Zmienne jednostkowe i organizacyjne (mediatory)			
docenienie	3	3	
znaczenie pracy	3	3	
~~efektywna komunikacja~~	4	3	zmienna usunięta
zaufanie do menedżerów	2	2	
~~zaufanie do współpracowników~~	2	2	zmienna usunięta
kultura organizacyjna*	3	2	
samomotywacja	3	3	
~~refleksyjność~~	4	3	zmienna usunięta
dopasowanie do pracy	3	3	
Zmienne zespołowe (mediatory)			
~~efektywna komunikacja~~	3	3	zmienna usunięta
~~zaufanie zespołowe~~	4	3	zmienna usunięta
znaczenie pracy	4	4	
refleksyjność zespołowa	4	2	

Zmienne	Liczba wskaźników przed walidacją	Liczba wskaźników po walidacji	Usunięte zmienne
docenienie	4	4	
orientacja zespołowa	3	2	
Efekty jednostkowe			
produktywność	2	2	
postawy innowacyjne	3	3	
zachowania obywatelskie	3	3	
satysfakcja z pracy	3	3	
zaangażowanie w pracę	3	2	
Efekty zespołowe			
skuteczność zespołowa	3	3	
zaangażowanie zespołowe	4	3	
satysfakcja zespołowa	2	2	
Efekty organizacyjne			
zaangażowanie organizacyjne	3	3	
efektywność organizacyjna	3	3	
konkurencyjność	2	2	
wyniki organizacyjne	2	2	

*Mediator rozpatrywany jest tylko w kontekście organizacyjnym.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Rozdział 4. Znaczenie i wpływ przywództwa duchowego na skuteczne funkcjonowanie organizacji – wyniki badań

Prawdziwy lider to nie jest ktoś wyjątkowy,
lecz ktoś, kto sprawia, że my czujemy się wyjątkowi.

Haslam, Reicher, Birney, 2016

4.1. Istota i atrybuty lidera duchowego

W celu określenia istoty przywództwa duchowego dokonano diagnozy ogólnego znaczenia przywództwa na podstawie wywiadów przeprowadzonych z menedżerami przedsiębiorstw. Wybrane odpowiedzi respondentów zostały zaprezentowane w tabeli 4.1. Przedstawione definicje przywództwa jednoznacznie podkreślają kluczową rolę lidera w organizacji. We wszystkich wypowiedziach pojawiają się odniesienia do nadawania kierunku działaniom organizacyjnym przez przywódcę, jak również do jego roli jako źródła inspiracji i motywacji dla pracowników, wspierającego ich w realizacji celów organizacyjnych. O ile tak ujęte znaczenie przywódcy jest bardzo dobrze rozpoznane w literaturze, o tyle w opinii autorki interesujące jest określanie przywódcy jako „dającego przykład", „świecącego przykładem", będącego „oparciem" czy „godnym zaufania autorytetem". Wydaje się, że te sformułowania odbiegają nieco od klasycznego postrzegania menedżera/przełożonego, ale są wyjątkowo zgodne z nurtem przywództwa pozytywnego. Zatem przywództwo pozytywne jawi się nie tylko jako obiecująca koncepcja teoretyczna, lecz również jako odpowiedź na istotne i aktualne potrzeby w praktyce zarządzania organizacjami.

Uczestników wywiadu zapytano również o definicję przywództwa duchowego w kontekście organizacyjnym. Pojęcie to, stosunkowo słabo ugruntowane w polskojęzycznej literaturze przedmiotu, wymaga doprecyzowania w kontekście określonych uwarunkowań kulturowych. W tabeli 4.2 zaprezentowano wszystkie definicje przywództwa duchowego uzyskane w toku przeprowadzonych wywiadów.

TABELA 4.1. Znaczenie przywódcy w organizacji w opinii menedżerów

„Przywódca prowadzi zespół w wyznaczonym kierunku, a być może nawet samodzielnie ten kierunek nadaje. Motywuje, dodaje powera do działania, scala, buduje i rozwija zespoły. Pokonuje wszelkie trudności, będąc na czele i dając przykład swoim pracownikom i zespołom". (KS01)
„Przywódca powinien nadawać kierunek organizacji – zarówno w aspekcie twardych celów, np. finansowych, rozwojowych, jak i kształtować kulturę organizacji i egzekwować jej przestrzeganie przez wszystkich członków. Powinien być liderem, inspirować innych, sam świecić przykładem, być obiektywnym, godnym zaufania autorytetem. Jego rola jest kluczowa, by organizacja odnosiła sukcesy". (KN02)
„Znaczenie przywódcy: wizjoner, inspirator, motywator, wie, gdzie i po co idzie. Dokonuje ciągłej ewaluacji swojej strategii. Dzięki niemu ludzie wiedzą, co mają robić, dlaczego i jak to osiągnąć". (KN03)
„Rolą przywódcy jest zarażenie wspólników pasją do czegoś i jednanie ludzi. Organizacje potrzebują przywódców, żeby kierowali działaniem organizacji. Ludzie muszą mieć poczucie, że wiedzą, co mają robić, inaczej będą zagubieni". (ML05)
„Przywódca to rola, a więc wykracza poza funkcję systemową. Wyznacza kierunek. Oswaja zmianę (zagrożenia). Identyfikuje wartości w perspektywie organizacji i w perspektywie personalnej. Określa role innych w realizowanych zadaniach". (MN07)
„Oparcie, trzymanie wszystkiego w ryzach". (ML08)
„Przywództwo to według mnie coś więcej niż tylko zarządzanie personelem czy nadzór nad wykonanymi procedurami. To umiejętność inspirowania członków zespołu do wspólnego działania, ciągłego doskonalenia się oraz dawania przykładu, który udowadnia, że ważnym elementem dobrej współpracy są umiejętności adaptacji do zmieniającego się otoczenia". (KS11)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Po przeanalizowaniu wypowiedzi respondentów należy stwierdzić, że intuicyjne rozumienie przywództwa duchowego przez praktyków zarządzania jest bardzo zbieżne z przytoczonymi w części teoretycznej definicjami. Opinie respondentów odnoszą się do pewnych tradycyjnych postaw przywódcy dotyczących wyznaczania i osiągania celów, jednocześnie ujmując je nieco bardziej abstrakcyjnie, niemal metafizycznie. Pojawiają się na przykład sformułowania: „zarażać innych swoimi marzeniami", „całym sobą reprezentować wizję" czy „postrzegać organizację przez pryzmat jednostki i jednostkę przez pryzmat celów". W powyższych opisach przywódcy duchowego na uwagę zasługuje również rola przywódcy, którą pełni on wobec swoich pracowników. Respondenci opisywali przywódcę duchowego jako lidera, który „szanuje drugiego człowieka", „pomaga innym", „wspiera każdego członka zespołu", „przejmuje się także osobami, które są pod nim" i „udziela otuchy". Relacje przełożony-podwładny w koncepcji przywództwa duchowego oparte są zatem na bliskich i wykazujących autentyczną troskę więziach międzyludzkich. Na uwagę zasługuje również pojawiające się niemal we wszystkich definicjach pojęcie „wartości". Co więcej, wydaje się, że wyróżnić tu można nawet kilka perspektyw użycia tego terminu: perspektywa świadomego lidera, na przykład: „wartości lidera, jego indywidualne postrzeganie

i postawa wobec świata", perspektywa kultywowania wartości współpracowników, na przykład: „ważne są wartości człowieka", „oparte o (…) autentyczne wartości", oraz perspektywa tworzenia wartości organizacji, na przykład: „wcielania w życie, egzekwowania wartości danej organizacji", „przywódca powinien wiedzieć w oparciu o jakie wartości i relacje chce budować organizację", „postrzeganie organizacji przez pryzmat (…) wartości organizacji".

TABELA 4.2. Definicje przywództwa duchowego w opinii menedżerów

„Przywództwo duchowe to przywództwo oparte o autorytet, prawdziwość, autentyczne wartości, rozwój, bycie lepszym". (KS01)
„Przywództwo duchowe to proces stawiania, definiowania, wcielania w życie, egzekwowania wartości danej organizacji. Przywódca powinien wiedzieć, w oparciu o jakie wartości i relacje chce budować organizację i całym sobą reprezentować tę wizję. To też proces indywidualnego wspierania każdego członka zespołu, aby realizował jak najlepiej swoją rolę – wspieranie, ale też wskazywanie tego, co nie jest dobrze robione i co należy zmienić w myśl wartości organizacji". (KN02)
„Przywództwo duchowe w organizacji to taki styl zarządzania, który oparty jest na kulturze organizacyjnej przestrzegającej systemów najwyższych wartości, takich jak: uczciwość, poszanowanie drugiego człowieka, prawda". (KN03)
„Poczucie porządku i jasnych procedur wyczuwalne w kulturze organizacyjnej". (KN04)
„Przywódca duchowy, zarażając innych swoim marzeniem, staje się także pewnym autorytetem, osobą, w kierunku której patrzymy, by się zainspirować. Przywódca także pomaga innym przejść przez trudne okresy". (ML05)
„Osoba, która nie przejmuje się jedynie wynikami i osiąganiem celów, lecz przejmuje się także osobami, które są pod nią. Ważne są wartości człowieka oraz relacje międzyludzkie". (ML06)
„Powierzanie zadań, a nie tylko delegowanie; oraz udzielanie otuchy, a nie tylko systemowe wspieranie. W obydwu przypadkach konieczne jest postrzeganie organizacji przez pryzmat jednostki i jednostki przez pryzmat celów i wartości organizacji oraz odejście od neoliberalnego zasobu ludzkiego na rzecz kapitału ludzkiego". (MN07)
„Osoba godna zaufania". (ML08)
„Obok podstawowych cech przywódcy przywództwo duchowe można określić jako wartości lidera, jego indywidualne postrzeganie i postawę wobec świata, co rzutuje na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji". (KL09)
„Przywództwo duchowe to styl zarządzania oparty na wartościach, etyce i nadawaniu pracy głębszego sensu". (KL10)
„To taki styl przewodzenia, który koncentruje się na głębokim sensie pracy, wartościach wewnętrznych, poczuciu celu, budowaniu zespołów, nie tylko na aspekcie ekonomicznym". (KS11)
„Przywództwo skupiające się na wartościach i celach wykraczających poza czysto ekonomiczne korzyści". (KS12)
„Przywództwo duchowe w kontekście organizacyjnym to styl zarządzania oparty na wartościach, sensie i głębokim szacunku dla ludzi. Lider duchowy nie koncentruje się wyłącznie na wynikach finansowych, ale stara się inspirować pracowników poprzez wizję, misję i wspólne wartości". (ML13)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Kolejny obszar poruszony w wywiadach dotyczył wartości, którymi – zdaniem respondentów – powinien kierować się przywódca duchowy. Na rysunku 4.1 zaprezentowano chmurę słów wygenerowaną na podstawie udzielonych odpowiedzi. Wielkość czcionki użytej dla poszczególnych wyrazów odzwierciedla częstotliwość ich występowania. Na potrzeby analizy autorka zastosowała odpowiednie kodowanie wartości, przekształcając je na formę rzeczownikową w celu zapewnienia spójności i możliwości porównawczej interpretacji danych, tj. zwroty kilkuwyrazowe zostały zamienione na jeden wyraz, na przykład „czynienie dobra" i „chęć czynienia dobra" na „dobroć", „bycie autentycznym" i „menedżer powinien być autentyczny" na „autentyczność" itd.

Wśród najczęściej wskazywanych wartości pojawiają się szacunek oraz empatia. Kolejne często wymieniane wartości to: sprawiedliwość i etyczność. Nieco rzadziej wskazywane wartości to: naturalność, zaufanie, wrażliwość oraz moralność. Wymienione wartości, które – zgodnie z opiniami respondentów – powinny charakteryzować duchowego lidera, obejmują przede wszystkim szeroko rozumiane aspekty moralne i etyczne. Pozostałe wartości były wskazywane zdecydowanie rzadziej. Wśród nich między innymi pojawia się wizja, często podkreślana zarówno w literaturze dotyczącej przywództwa ogólnie, jak i konkretnie przywództwa duchowego. Ponadto zauważyć można też takie pojęcia, jak wiara, pokora, miłość czy współczucie, które wydają się szczególnie związane z wartościami duchowymi.

RYSUNEK 4.1. **Wartości przywódcy duchowego w organizacji w opinii menedżerów**



ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów z wykorzystaniem narzędzia Wordcloud, https://wordcloud.online/pl [dostęp: 29.11.2024].

Uczestników badania zapytano również o postawy i zachowania, które powinien prezentować menedżer w organizacji, aby zostać uznany za przywódcę duchowego, a odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli 4.3. Ich interpretacja wskazuje na dużą spójność z wcześniej przedstawionymi aspektami przywództwa duchowego. Stwierdzenia, że lider duchowy „daje swojemu zespołowi poczucie bezpieczeństwa", „szanuje ludzi i ich zdanie", kieruje „gesty przyzwoitości do zespołu", „pozwala innym i sobie na różne emocje", „docenia pracę i postawy innych", „angażuje się w rozmowy", „dba o swoich pracowników", „powinien słuchać, nie osądzać", wskazują na potrzebę troski o pracowników. Wizja lidera duchowego przejawia się w następujących stwierdzeniach: „powinien mieć wizję, wiedzieć, gdzie i dlaczego zmierzamy w danym kierunku, powinien umieć przedstawić i przekonać zespół do danego działania, rozpalić motywację". Wartości moralne znajdują odzwierciedlenie w następujących postawach: przywódca duchowy powinien mieć „kręgosłup moralny" i kształtować „postawy moralne". Etyczny wymiar postawy przywódcy duchowego to „inspirowanie zespołu do działania według najwyższych standardów etycznych" czy też bycie „uczciwym i sprawiedliwym". Duchowość to przede wszystkim „wysoki poziom samoświadomości" i „inspirowanie do rozwoju siebie i innych". Podsumowaniem istoty przywództwa duchowego mogą być słowa jednego z rozmówców o tym, że „rola lidera to służba innym, a nie dominacja".

TABELA 4.3. Pożądane postawy i zachowania przywódcy duchowego w opinii menedżerów

„Przywódca duchowy powinien mieć wizję, wiedzieć, gdzie i dlaczego zmierzamy w danym kierunku, powinien umieć przedstawić i przekonać zespół do danego działania, rozpalić motywację, mieć otwarte uszy i oczy na innych. Przywódca duchowy powinien być uczciwy, sprawiedliwy, nieunikający komunikacji, szczególnie tych trudnych tematów, powinien inspirować do rozwoju i samemu nieustannie się rozwijać, potrafić przyznać się do błędu, jeśli taki się zdarzy, pozwalać innym i sobie na różne emocje, działać w oparciu o wartości i w zgodzie z wartościami. Przywódca duchowy powinien budować zaufanie i strefę komfortu do bycia sobą, stawania się lepszym. Docenia pracę i postawy innych". (KS01)
„Przywódca duchowy powinien być spójny z wartościami organizacji. Natomiast nie zostanie przywódcą duchowym ten, kto nie ma wrodzonych predyspozycji do tego i nie posiada inteligencji emocjonalnej na odpowiednio wysokim poziomie". (KN02)
„Przywódca duchowy powinien działać zgodnie z zasadami ogólnie przyjętymi jako poprawne. Mieć tzw. kręgosłup moralny. Powinien dawać swojemu zespołowi poczucie bezpieczeństwa. Duchowy przywódca to taki, który inspiruje zespół do działania według najwyższych standardów etycznych i unika stylu zarządzania opartego na nakazach. Szanuje ludzi i ich zdanie. Jest sprawiedliwy. Zachowania, gesty przyzwoitości ze strony lidera skierowane do zespołu kształtują ich postawy moralne i ich kulturę". (KN03)
„Przywódca duchowy powinien być autentyczny, nie bać się przyznać do błędów. Szukać informacji i opinii od swoich pracowników. Angażować się w rozmowy, dbać o swoich pracowników. Rola lidera to służba innym, a nie dominacja". (ML06)
„Wysoki poziom samoświadomości – ograniczeń własnych (obsesji, fobii, namiętności, histerii, deficytów, kompleksów etc.), mocnych/słabych stron. Dojrzałość emocjonalna, która jest warunkiem otwartości i empatii (nie mylić z pobłażliwością, lizusostwem etc.). Poczucie wartości własnej

(wynika z powyższego – nie mylić z pewnością siebie). Gotowość do konfliktu i dbałość o kulturę konfliktu (tutaj: różnica zdań) jako przestrzeni bezpiecznej psychologicznie dla współpracowników". (KN07)
„Powinien słuchać, nie osądzać i zawsze postawić się w sytuacji drugiej osoby". (ML08)
„Zarządza przez przykład, współtworzy z zespołem; nie reprezentuje przekonania własnej nieomylności – potrafi przyznać się do błędu; jest uważny i obecny – aktywnie wsłuchuje się w potrzeby zespołu i widzi, co się dzieje; jest stabilny; potrafi rozmawiać z zespołem nawet o trudnych sytuacjach, nie urażając nikogo". (KS11)
„Powinien stawiać potrzeby zespołu ponad własne ego, wspierać rozwój pracowników, uważnie słuchać, mówić językiem wartości, promować współpracę i wzajemny szacunek". (KS12)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Powyższa charakterystyka wartości, postaw i zachowań lidera w opinii praktyków zarządzania stanowi potwierdzenie słuszności przyjętych do badań empirycznych atrybutów przywódcy duchowego, tj. wizji, troski o innych, postaw i zachowań opartych na wartościach moralnych, etycznych i duchowych. Tabela 4.4 przedstawia statystykę opisową odnośnie do przyjętych atrybutów przywódcy duchowego na podstawie badań ankietowych. Wyniki badań wskazują, że respondenci najwyżej ocenili troskę o podwładnych ($\bar{x}$ = 3,42, SE = 0,026; S = 0,9), następnie wizję ($\bar{x}$ = 3,41, SE = 0,022; S = 0,604) i moralność ($\bar{x}$ = 3,41, SE = 0,028; S = 0,968), a nieco niżej etykę ($\bar{x}$ = 3,36, SE = 0,027; S = 0,933). Najsłabiej oceniono duchowość ($\bar{x}$ = 2,91, SE = 0,026; S = 0,919). Wszystkie atrybuty przywódcy mają lewoskośne (ujemne) odchylenie rozkładu od symetrii, co oznacza, że większość obserwacji w próbie ma wartości powyżej średniej. Rozkład nadal jest natomiast zbliżony do rozkładu normalnego i spełnia kryterium graniczne [–2; 2][783].

TABELA 4.4. Atrybuty przywódcy duchowego w opinii respondentów

Atrybuty	N	$\bar{x}$	S	SE	Min.	Max.	Skośność	Kurtoza
troska	1216	3,42	0,900	0,026	1	5	–0,567	–0,029
wizja	1216	3,41	0,604	0,022	1	5	–0,459	–0,019
moralność	1216	3,41	0,968	0,028	1	5	–0,544	–0,086
etyka	1216	3,36	0,933	0,027	1	5	–0,471	–0,122
duchowość	1216	2,91	0,919	0,026	1	5	–0,372	–0,372

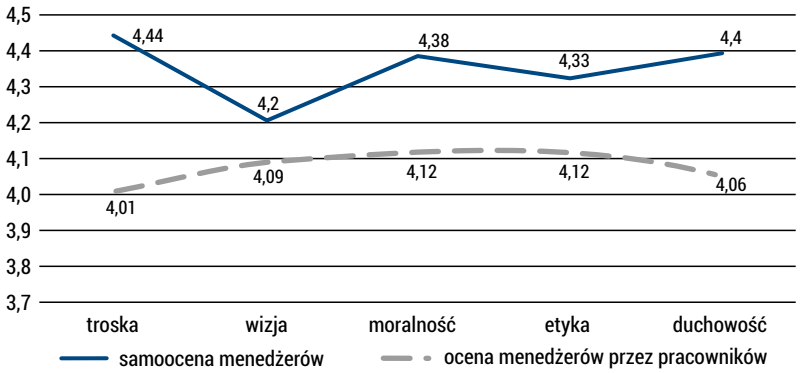
Wyjaśnienie skrótów: N – liczba obserwacji, $\bar{x}$ – średnia, S – odchylenie standardowe, SE – błąd standardowy średniej, min. – wartość minimalna, max. – wartość maksymalna.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

[783] D. George, P. Mallery, *IBM SPSS statistics 27 step by step: A simple guide and reference*, Routledge, New York 2022.

Warto również przyjrzeć się różnicom w ocenie poszczególnych atrybutów przywództwa duchowego w opinii menedżerów i pracowników (rysunek 4.2). Analizy przeprowadzono na podstawie badań ankietowych wśród zespołów. W tym celu dokonano porównania samooceny przełożonych (N = 290) z oceną ich podwładnych (N = 873). Menedżerowie dokonywali oceny swoich zachowań i postaw, na przykład: „Traktuję moich pracowników w sposób przyjazny", „Doceniam moich pracowników i ich pracę", a podwładni również oceniali te zachowania i postawy, na przykład: „Mój bezpośredni przełożony traktuje mnie w sposób przyjazny", „Jestem doceniany jako pracownik i moja praca jest również doceniana". Dokonano agregacji danych na poziomie zespołu, tj. minimum trzech odpowiedzi od jednego zespołu[784], i zestawiono je z samooceną danego lidera zespołu. Uzyskane wyniki wskazują, iż menedżerowie zdecydowanie lepiej oceniają siebie w kontekście wskazanych atrybutów niż ich podwładni. Przełożeni szczególnie wysoko ocenili troskę o pracowników, podczas gdy jest to najniżej oceniony atrybut przez ich podwładnych. Najmniejsze różnice można zaobserwować w przypadku wizji. Należy jednak zauważyć, że jest to najniżej oceniony atrybut przywódcy duchowego przez samych liderów. Wyniki te są nieco zaskakujące, gdyż tworzenie wizji i wyznaczanie kierunku działania organizacji oraz inspirowanie do jej realizacji wydają się głównym zadaniem przywódców i to bez względu na rozważany paradygmat przywództwa.

RYSUNEK 4.2. **Samoocena menedżerów a ocena przez ich zespoły w ujęciu atrybutów przywódcy duchowego**



ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w zespołach.**

W celu potwierdzenia znaczenia atrybutów przywódcy duchowego analizę rozpoczęto od oszacowania współczynników korelacji rang Spearmana pomiędzy zmiennymi. Wyniki korelacji wskazują na pozytywne i istotne statystycznie zależności

[784] Zob.: H.A. Richardson, R. Vandenberg, *Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement*, „Journal of Organizational Behavior" 2005, 26(5), s. 561–589; J.B. Tracey, M.J. Tews, *Construct validity of a general training climate scale*, „Organizational Research Methods" 2005, 8(4), s. 353–374.

między wszystkimi atrybutami (tabela 4.5). Najwyższe korelacje występują pomiędzy etyką, moralnością i troską, natomiast nieco mniejsze pomiędzy wizją i duchowością a pozostałymi atrybutami. Współczynniki korelacji są prawidłowe i wahają się między 0,5 a 0,9 ($p < 0,01$). Silny związek między badanymi zmiennymi wskazuje, że zmiana jednej z nich ściśle wiąże się ze zmianą drugiej.

TABELA 4.5. Korelacje między atrybutami przywództwa duchowego

Zmienne	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) etyka	1				
(2) troska	0,780**	1			
(3) moralność	0,824**	0,838**	1		
(4) wizja	0,626**	0,659*	0,576**	1	
(5) duchowość	0,625**	0,537**	0,539**	0,516**	1

**p < 0,01

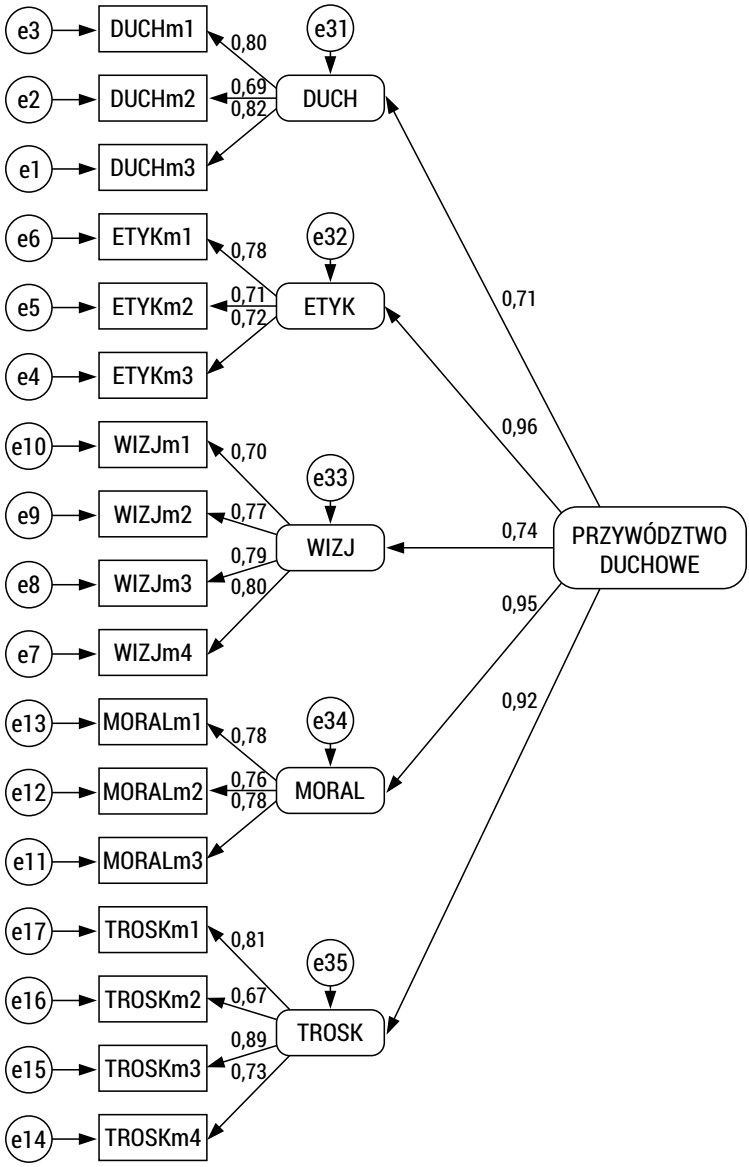
ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Znaczenie poszczególnych atrybutów dla przywódcy duchowego potwierdza przeprowadzone modelowanie równań strukturalnych (rysunek 4.3). Parametry modelu wskazują na dobre dopasowanie (przyp. $\chi^2/df = 3,92$, RMSEA = 0,049, CFI = 0,980, NFI = 0,974, RFI = 0,964, IFI = 0,980, TLI = 0,980).

Wyniki modelowania wskazują, że kluczowymi atrybutami dla przywództwa duchowego są etyka ($\beta = 0,96$, $p < 0,001$) i moralność ($\beta = 0,95$, $p < 0,001$), a następnie troska ($\beta = 0,92$, $p < 0,001$). Na kolejnych miejscach pod względem wpływu na cały konstrukt przywództwa duchowego są wizja ($\beta = 0,74$, $p < 0,001$) i duchowość ($\beta = 0,71$, $p < 0,001$).

Wyniki powyższych analiz wskazują na **brak podstaw do odrzucenia hipotezy H1, która wskazywała, że przywództwo duchowe w polskich organizacjach jest konstruktem wielowymiarowym, obejmującym: wizję, troskę, etykę, moralność i duchowość**.

RYSUNEK 4.3. Model strukturalny przywództwa duchowego



Wyjaśnienie skrótów: ETYK – etyka lidera, MORAL – moralność lidera, TROSK – troska o innych, WIZJ – wizja, DUCH – duchowość lidera.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie określono, czy charakterystyka respondentów determinuje ocenę przywództwa duchowego w organizacji. Do określenia różnic wykorzystano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA, która pozwala na dostrzeżenie odmienności pomiędzy średnimi w różnych badanych grupach. Dodatkowo zastosowano test U Manna-Whitneya dla dwóch prób i test H Kruskala-Wallisa dla więcej niż dwóch prób ze względu na zróżnicowaną i małą liczebność obserwacji w podgrupach (np. w przypadku wykształcenia – tylko 13 respondentów posiada wykształcenie gimnazjalne). Wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.6 i zilustrowane na rysunku 4.4. Wyniki istotne statystycznie ($p < 0,05$) zostały pogrubione, przy czym dotyczą tylko dwóch cech respondentów: stanowiska i formy zatrudnienia. Oznacza to, że jedynie rodzaj stanowiska i forma zatrudnienia mają wpływ na ocenę przywódcy duchowego. Pozostałe cechy metryczkowe: płeć, wiek, wykształcenie i doświadczenie zawodowe, nie miały istotnego znaczenia w ocenie przywództwa duchowego.

TABELA 4.6. Statystyki oceny przywódców duchowych ze względu na charakterystykę respondentów

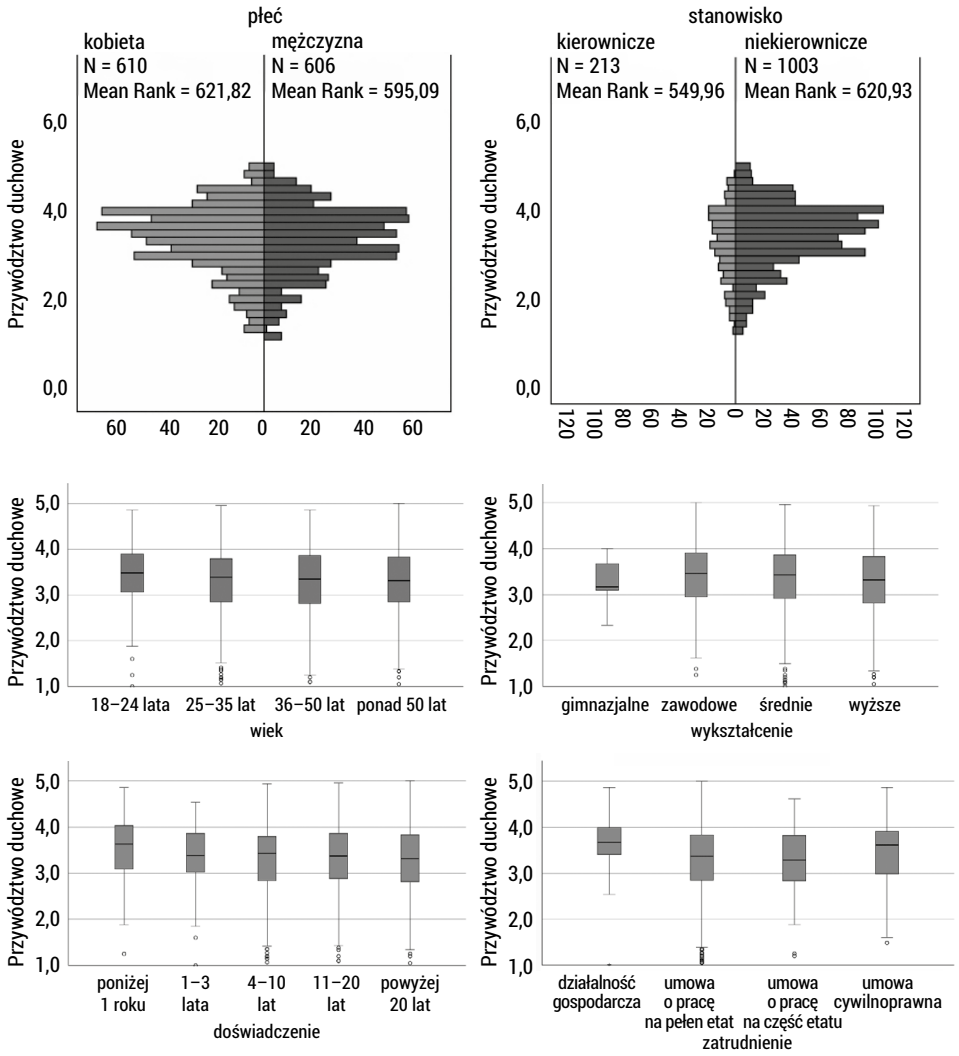
Charakterystyka respondentów	df	ANOVA		Test H Kruskalla-Wallisa	
		F	p	Test KW-H	p
płeć	1	1,493	0,222	176702,0	0,170
stanowisko	**1**	**8,844**	**0,003***	**11288**	**0,007***
Charakterystyka respondentów	**df**	**ANOVA**		**U Manna-Whitneya**	
		F	**p**	**Test MW-U**	**p**
wiek	3	1,611	0,185	5,018	0,170
wykształcenie	3	0,978	0,402	3,780	0,286
doświadczenie zawodowe	4	0,856	0,490	3,544	0,471
forma zatrudnienia	**3**	**3,153**	**0,024***	**11,822**	**0,008***

Wyjaśnienie: F – wartość statystyki F, df – liczba stopni swobody, p – poziom istotności, *p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dokonując szczegółowej analizy charakterystyki respondentów, która miała znaczenie w ocenie przywództwa duchowego, tj. stanowiska i formy zatrudnienia, warto zwrócić uwagę, że osoby na stanowiskach innych niż kierownicze zasadniczo oceniły swoich przełożonych nieco wyżej ($\bar{x} = 3,32$) niż te na stanowiskach kierowniczych ($\bar{x} = 3,15$). Jeśli chodzi o formę zatrudnienia, najwyżej menedżerów oceniły osoby prowadzące działalność gospodarczą ($\bar{x} = 3,62$). Być może dlatego, że osoby te to jednocześnie właściciele badanych przedsiębiorstw, więc oceniały poniekąd samych siebie lub menedżerów będących ich podwładnymi. Dość wysoko przywódców duchowych oceniły także osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych ($\bar{x} = 3,38$). Nieco niżej swoich przełożonych ocenili pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę na pełen etat ($\bar{x} = 3,27$) i na część etatu ($\bar{x} = 3,26$).

RYSUNEK 4.4. **Ocena przywódców duchowych ze względu na charakterystykę respondentów**



ŹRÓDŁO: **opracowanie własne**.

W kolejnym kroku określono, czy charakterystyka badanych podmiotów gospodarczych determinuje ocenę przywództwa duchowego w organizacji. Do określenia różnic zastosowano, jak poprzednio, jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA oraz test H Kruskala-Wallisa – również ze względu na małą liczebność obserwacji w podgrupach (np. liczba obserwacji w rolnictwie wyniosła tylko 17). Wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.7 i zilustrowane na rysunku 4.5. Wskazują one na brak występowania istotnych różnic ($p > 0,05$) w przypadku oceny przywództwa duchowego ze względu na cechy badanych organizacji.

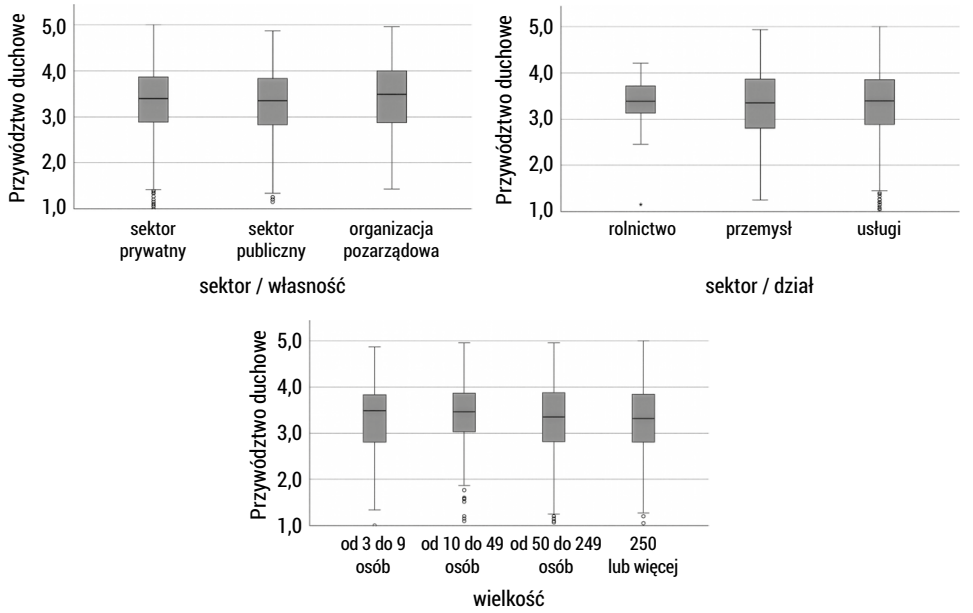
TABELA 4.7. Statystyki oceny przywódców duchowych ze względu na charakterystykę badanych organizacji

Charakterystyka organizacji	df	ANOVA		Test H Kruskalla-Wallisa	
		F	p	Test KW-H	P
sektor ze względu na formę własności	2	0,537	0,585	0,859	0,651
sektor ze względu na działalność	2	0,097	0,908	0,252	0,882
wielkość organizacji	3	2,573	0,053	6,328	0,970

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Jak przedstawiono na rysunku 4.5, liderzy duchowi zostali najwyżej ocenieni w organizacjach pozarządowych ($\bar{x}$ = 3,38), nieco niżej w przedsiębiorstwach prywatnych ($\bar{x}$ = 3,30), najniżej zaś w instytucjach publicznych ($\bar{x}$ = 3,25). Ze względu na sektor gospodarki najwyżej oceniono przywódców duchowych w rolnictwie ($\bar{x}$ = 3,31), natomiast nieco niżej w usługach ($\bar{x}$ = 3,29) i w przemyśle ($\bar{x}$ = 3,27). W przypadku wielkości organizacji oceny przywódców duchowych najwyższe były w mikroorganizacjach ($\bar{x}$ = 3,28) i małych organizacjach ($\bar{x}$ = 3,39). W średnich i dużych oceniono ich nieco niżej (odpowiednio $\bar{x}$ = 3,25 i $\bar{x}$ = 3,25), jednak różnice te nie są istotne statystycznie.

RYSUNEK 4.5. Ocena przywództwa duchowego ze względu na cechy badanych organizacji



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem analiz w tym zakresie była diagnoza tego, czy przywództwo duchowe jest istotne dla funkcjonowania organizacji. Wybrane wypowiedzi uczestników wywiadu zaprezentowano w tabeli 4.8. Praktycy zarządzania potwierdzili, że omawiany styl przewodzenia ma ogromny potencjał w kontekście organizacyjnym. Jak zauważa jedna z respondentek: „Wiele firm nigdy się nie dowie, w jakim miejscu mogłyby być, gdyby tylko bardziej ceniły bądź w ogóle dostrzegły rolę przywództwa". W opisach istoty przywództwa duchowego zwracano uwagę nie tylko na korzyści organizacyjne, ale również na te związane z pracownikiem. Przywództwo duchowe „buduje kapitał relacyjny organizacji", powoduje, że pracownicy przychodzą „do pracy z uśmiechem, wykonują zadania z przyjemności, nie zaś z przymusu", a także „czują, że są w odpowiednim miejscu, czują się potrzebni i mogą realizować się zawodowo". Bardzo ciekawe ujęcie prezentuje jedna z respondentek, pisząc, że przywódca duchowy to ktoś, „kto doda skrzydeł tam, gdzie, zdaje się, nie ma już nawet piór", jednocześnie wyrażając wątpliwości co do tego, czy organizacje są gotowe na przyjęcie takiego podejścia do przywództwa.

TABELA 4.8. Znaczenie przywództwa duchowego dla funkcjonowania organizacji w opinii menedżerów

„W moim odczuciu wielu organizacjom brakuje prawdziwych przywódców. I myślę, że wiele firm nigdy się nie dowie, w jakim miejscu mogłoby być, gdyby tylko bardziej ceniły bądź w ogóle dostrzegły rolę przywództwa. Ludzie potrzebują osoby, która bierze ster, wyznacza kierunek do osiągnięcia celu, uwierzy w nich bardziej niż oni w siebie. Kogoś, kto doda skrzydeł tam, gdzie, zdaje się, nie ma już nawet piór, i kto uwierzy, że w zespole jest siła. I to wszystko w atmosferze współpracy i szacunku. Nie mam jednak pewności, czy firmy są mentalnie gotowe na takie podejście do zarządzania". (KS01)
„Sukces organizacji zależy od zespołów, a to, jak funkcjonują zespoły, zależy od przywództwa, kultury organizacji. Są to czynniki najbardziej motywujące ludzi, które pozwalają na budowanie zaangażowania, lojalności. Dla przywódców ludzie są gotowi dawać z siebie więcej". (KN02)
„Dla mnie na pierwszym miejscu zawsze będzie człowiek. Uczciwość wobec drugiego przeważnie wraca i procentuje. Nie jestem typem, który idzie po trupach do celu, eksploatuje ludzi na maksa i zostawia później ich zgliszcza – wykończone i wycieńczone. Swoją postawą potrafię „pociągnąć" za sobą grupę, ale wiem, że spoczywa na mnie odpowiedzialność nie tylko za osiągnięcie celu, ale przede wszystkim za tych, którzy idą za mną. Uważam, że zbudowanie zespołu, który będzie się czuł bezpieczny, gdzie nie ma strachu przed wyrażaniem własnych opinii, gdzie jest przestrzeń na dyskusje i prawdę, przynosi dużo większe, a przede wszystkim trwalsze korzyści dla organizacji niż prezentowanie autokratycznego stylu kierowania". (KN03)
„Do funkcjonowania organizacji może nie jest, lecz osoby pracujące pod przywódcą duchowym będą, w moim odczuciu, przychodziły do pracy «z uśmiechem», wykonywały zadania z przyjemności, nie zaś z przymusu. Jeżeli w organizacji nie ma przywódcy duchowego, wyniki mogą być niższe, lecz cele będę wykonywane". (ML06)
„W tym kształcie jest niezbędne dla funkcjonowania organizacji w dobie polikryzysów. Zapewnia organizacji elastyczność i wysoki poziom rezyliencji. Jest szczególnie ważne w aspekcie odporności na zawirowania i kryzysy organizacyjne. Tworzy przestrzeń do działań kreatywnych i w konsekwencji innowacji (niezbędnych w obecnej rzeczywistości). Buduje kapitał relacyjny organizacji, pozwala budować wysoki poziom retencji najwartościowszych pracowników". (MN07)

„Tak, staram się okazywać pracownikom, że ich doceniam, ponieważ to buduje zaufanie i poczucie wartości. Kiedy ludzie wiedzą, że ich praca ma znaczenie, czują się bezpieczni, potrzebni i bardziej zaangażowani. Wtedy też chętniej biorą odpowiedzialność i rozwijają się zawodowo". (KL09)
„Tak, przywództwo duchowe jest ważne, ponieważ buduje zaufanie, motywuje pracowników, wspiera ich rozwój i poprawia efektywność organizacji". (KL10)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Ostatnie zagadnienie dotyczyło dbałości o dobrostan duchowy pracowników. Respondentów wywiadu zapytano o działania, jakie podejmują, aby wzmacniać poczucie sensu pracy wśród pracowników oraz okazywać im docenienie i zauważenie. W tabeli 4.9 przytoczono wybrane opinie. Respondenci wskazują głównie na zwykłe rozmowy, w których starają się docenić pracownika, na przykład: „Czasem wystarczy jedno słowo uznania", „Mówię im, że dobrze wykonali zadanie", „Podziękuję". Jednocześnie starają się angażować pracowników nie tylko w wykonywanie ich zadań i obowiązków, ale także we współudział w tworzeniu misji, strategii i wartości organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w takich sformułowaniach, jak: „Daję im przestrzeń na refleksję i współtworzenie" czy „Pokazuję, jak każde stanowisko przyczynia się do realizacji misji firmy. To daje poczucie współodpowiedzialności".

TABELA 4.9. Dbałość o dobrostan duchowy pracowników w opinii menedżerów

„W moim przekonaniu poczucie sensu pracy rodzi się wtedy, gdy ludzie wiedzą, że to, co robią, naprawdę ma znaczenie – nie tylko dla firmy, ale też dla innych ludzi. Staram się więc rozmawiać z zespołem o tym, po co coś robimy, a nie tylko co robimy. Dla mnie ważne jest, by dostrzegać w każdym człowieku potencjał i pokazywać mu, że jego wysiłek składa się na coś większego. Czasem wystarczy jedno zdanie uznania, szczera rozmowa albo wspólne szukanie sensu w trudnych momentach, by przywrócić motywację. Wierzę, że zadaniem lidera jest nie tylko prowadzić, ale też dawać ludziom powód, by chcieli podążać". (KS01)
„Poczucie sensu budujemy głównie przez rozmowy rozwojowe. Staram się, by pracownicy rozumieli, jak ich praca łączy się z ich wartościami i celami. Daję im przestrzeń na refleksję i współtworzenie różnych rzeczy i działań w firmie, co bardzo wzmacnia zaangażowanie pracowników". (KN04)
„Uważam, że poczucie sensu pracy w dużej mierze zależy od kultury organizacyjnej i stylu przywództwa. Jeśli ludzie czują, że są częścią czegoś większego i że ich wysiłek ma realne znaczenie, pracują z większym zaangażowaniem. Staram się budować w zespole atmosferę współpracy, zaufania i wzajemnego wsparcia, bo to właśnie one sprawiają, że praca nabiera głębszego sensu. Lider, który potrafi inspirować, przyciąga ludzi i wydobywa z nich to, co najlepsze". (KN02)
„Tak, staram się pokazywać moim pracownikom, że ich doceniam. Najczęściej robię to przez zwykłe słowa uznania – mówię im, że dobrze wykonali zadanie, że widzę ich zaangażowanie. Czasem podziękuję na zebraniu, czasem po prostu powiem kilka słów tak prywatnie, na osobności. Myślę, że ma to duże znaczenie, bo pokazuje, że ktoś zauważa ich wysiłek i że są ważni dla zespołu". (ML06)
„Z mojego doświadczenia wynika, że ludzie tracą sens, gdy nie widzą celu. Dlatego dbam o jasną komunikację strategii i celów. Pokazuję, jak każde stanowisko przyczynia się do realizacji misji firmy. To daje poczucie współodpowiedzialności. Poczucie sensu pracy buduję również przez włączanie ludzi w decyzje i pokazywanie im wpływu. Zachęcam do współtworzenia strategii, nie tylko jej wykonywania. Kiedy widzą, że mają realny głos, rośnie ich zaangażowanie i satysfakcja z pracy". (MN07)

„Tak, staram się wzmacniać poczucie sensu pracy u mojego zespołu, bo wiem, że to ma duże znaczenie. Rozmawiam z pracownikami o tym, dlaczego ich praca jest ważna i jaki ma wpływ na całość. Często ich chwalę i pokazuję, że doceniam ich wysiłek. Myślę, że dzięki temu lepiej się czują w pracy i bardziej się angażują". (KL10)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na znaczącą rolę przywództwa duchowego w organizacji, rozumianego przez menedżerów jako konstelacja umiejętności roztaczania wizji organizacji i inspirowania do jej realizacji oraz postaw i zachowań liderów opartych na wartościach etycznych, moralnych i duchowych, przejawiających się w trosce o pracownika. Należy przy tym uznać, że opisy respondentów w tym zakresie są zbliżone do istniejącej, głównie w literaturze światowej, koncepcji przywództwa duchowego. Jest to istotne ze względu na fakt, że przywództwo duchowe pozostaje słabo rozpoznane w warunkach polskich, które różnią się kulturowo i społecznie, co mogłoby istotnie wpływać na rozumienie i postrzeganie przywództwa duchowego w organizacjach. Istnieje również zgoda respondentów co do pozytywnego wpływu tego stylu przywództwa na funkcjonowanie organizacji.

Wyniki badań wskazują również, że to, co tradycyjnie uznawane jest za najistotniejszy element przywództwa, czyli wizja, nie jest kluczowym, choć nadal pozostaje ważnym, atrybutem przywództwa duchowego. Najistotniejsze jest natomiast dbanie o pracownika wyrażone troską, szacunkiem, zrozumieniem oraz uczciwym i sprawiedliwym traktowaniem podwładnych. Największe rozbieżności występują jednak niestety właśnie w zakresie wyrażania troski o pracowników. Menedżerowie uważają, że całkiem dobrze dbają o swoich pracowników, podczas gdy ich pracownicy oceniają ten aspekt dość nisko na tle pozostałych cech przywódcy.

Analiza przywództwa duchowego ze względu na charakterystykę respondentów i badanych organizacji pozwoliła natomiast na określenie tego, czy ocena przywódcy duchowego w organizacji może być determinowana innymi czynnikami niż atrybuty lidera. Wyniki analizy wskazują, że charakterystyka badanych organizacji nie ma żadnego wpływu na ocenę przywódców duchowych, natomiast charakterystyka respondentów ma znaczenie tylko w przypadku stanowiska i formy zatrudnienia. Pozostałe cechy badanych osób nie mają istotnego znaczenia.

4.2. Przywództwo duchowe a efekty jednostkowe, zespołowe i organizacyjne

Wpływ przywództwa duchowego na efekty określono zgodnie z zaproponowanym zintegrowanym modelem przywództwa duchowego dla następujących poziomów:

- jednostkowego, czyli na poziomie indywidualnego pracownika;
- zespołowego w ujęciu zespołów stacjonarnego i wirtualnego;
- organizacyjnego.

Na poziomie jednostkowym uwzględniono następujące efekty: zaangażowanie w pracę, satysfakcję z pracy, produktywność pracownika, postawy innowacyjne oraz organizacyjne zachowania obywatelskie. Tabela 4.10 prezentuje podstawowe miary statystyczne zaproponowanych zmiennych. Wyniki analiz wskazują, że najwyżej oceniono produktywność ($\bar{x}$ = 3,82), a co więcej, wartość minimalna tej zmiennej wynosi 2. Nieco niższe miary statystyczne zauważyć można w przypadku oceny zachowań obywatelskich ($\bar{x}$ = 3,73), satysfakcji z pracy ($\bar{x}$ = 3,59) i postaw innowacyjnych ($\bar{x}$ = 3,57). Najsłabiej oceniono zaś zaangażowanie w pracę ($\bar{x}$ = 3,21, SE = 0,023).

TABELA 4.10. Podstawowe miary statystyczne efektów jednostkowych

Zmienne	N	$\bar{x}$	S	SE	Min.	Max.	Skośność	Kurtoza
produktywność	1216	3,82	0,666	0,019	2	5	−0,384	0,206
zachowania obywatelskie	1216	3,73	0,697	0,020	1	5	−0,429	0,263
satysfakcja z pracy	1216	3,59	0,744	0,021	1	5	−0,575	−0,184
postawa innowacyjna	1216	3,57	0,697	0,020	1	5	−0,485	0,552
zaangażowanie w pracę	1216	3,21	0,813	0,023	1	5	−0,279	−0,184

Wyjaśnienie skrótów: N – liczba obserwacji, $\bar{x}$ – średnia, S – odchylenie standardowe, SE – błąd standardowy średniej, min. – wartość minimalna, max. – wartość maksymalna.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Wszystkie efekty mają lewoskośne (ujemne) odchylenie rozkładu od symetrii, co oznacza, że większość obserwacji w próbie ma wartości powyżej średniej. Kurtoza przyjmuje natomiast niewielkie dodatnie lub ujemne odchylenia od wartości „0". Oznacza to, że wartości zmiennych satysfakcja z pracy i zaangażowanie w pracę skupiają się bliżej średniej (kurtoza ujemna), a wartości zmiennych produktywność, zachowania obywatelskie i postawy innowacyjne lokują się nieco dalej od średniej (kurtoza dodatnia). Rozkład nadal zbliżony jest do rozkładu normalnego.

Następnie oszacowano korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi, co stanowi podstawowy krok w dalszej analizie danych (tabela 4.11). Korelacje mierzą siłę zależności między efektami jednostkowymi. Oszacowane korelacje są pozytywne, istotne statystycznie na poziomie istotności $p < 0,01$ i prawidłowe – wahają się w granicach od 0,4 do 0,6.

TABELA 4.11. Korelacje między efektami jednostkowymi

Zmienne	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) produktywność	1				
(2) zachowania obywatelskie	0,528**	1			
(3) satysfakcja z pracy	0,439**	0,480**	1		
(4) postawa innowacyjna	0,496**	0,629**	0,457**	1	
(5) zaangażowanie w pracę	0,436**	0,484**	0,534**	0,484**	1

**p < 0,01

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kolejnym kroku przeanalizowano otrzymane wyniki pod względem charakterystyki respondentów z zastosowaniem metody ANOVA, co przedstawiono w tabeli 4.12. Wyniki wskazujące na istotne statystycznie różnice w ocenie poszczególnych efektów osiąganych przez pracownika zostały pogrubione ($p < 0,05$). Ze względu na płeć różnice widoczne są tylko w przypadku jednej zmiennej – satysfakcji z pracy ($df = 1$, $F = 4,481$, $p = 0,034$). Kobiety nieco niżej oceniają swoją satysfakcję z pracy niż mężczyźni. Pozostałe zmienne nie są zależne od płci. Analizując odmienności w przyjętych zmiennych ze względu na wiek, należy stwierdzić brak istotnych różnic. We wszystkich przedziałach wiekowych respondenci oceniają analizowane efekty w sposób bardzo zbliżony. Doświadczenie respondentów, tak jak zajmowane przez nich stanowisko, również nie ma istotnego znaczenia w ocenie efektów. W przypadku wykształcenia tylko jedna zmienna – produktywność – wskazuje na istotne statystycznie różnice ($df = 3$, $F = 2,826$, $p = 0,038$). Najwyżej swoją produktywność oceniły osoby z wykształceniem średnim ($\bar{x} = 3,88$) i wyższym ($\bar{x} = 3,81$), nieco niżej z wykształceniem zawodowym ($\bar{x} = 3,70$) i gimnazjalnym ($\bar{x} = 3,69$). Na podstawie powyższej analizy należy uznać, że ogólna ocena efektów jednostkowych, tj. produktywności pracownika, zaangażowania w pracę, satysfakcji z pracy, postaw innowacyjnych i zachowań obywatelskich, jest niezależna od charakterystyki respondentów.

TABELA 4.12. Efekty jednostkowe a charakterystyka respondentów

Charakterystyka respondentów		Zmienne				
		Produktywność	Postawy obywatelskie	Satysfakcja	Postawy innowacyjne	Zaangażowanie
Płeć	kobieta	3,83	3,71	3,54	3,56	3,20
	mężczyzna	3,82	3,74	3,63	3,57	3,22
	df	1	1	1	1	1
	F	0,174	0,650	4,481	0,002	0,190
	p	0,676	0,420	**0,034***	0,969	0,663
Wiek	18–24 lata	3,82	3,75	3,62	3,67	3,16
	25–35 lat	3,84	3,73	3,57	3,58	3,14
	36–50 lat	3,82	3,69	3,58	3,52	3,29
	powyżej 50 lat	3,81	3,74	3,60	3,54	3,24
	Df	3	3	3	3	3
	F	0,663	0,249	0,097	0,122	0,360
	p	0,575	0,862	0,961	0,947	0,782

Charakterystyka respondentów		Zmienne				
		Produktywność	Postawy obywatelskie	Satysfakcja	Postawy innowacyjne	Zaangażowanie
Doświadczenie	poniżej 1 roku	3,70	3,69	3,32	3,41	3,25
	1–3 lata	3,83	3,76	3,70	3,66	3,19
	4–10 lat	3,82	3,74	3,58	3,57	3,24
	11–20 lat	3,80	3,71	3,57	3,56	3,22
	powyżej 20 lat	3,85	3,72	3,58	3,54	3,19
	df	4	4	4	4	4
	F	0,521	0,212	1,700	1,087	0,246
	p	0,720	0,932	0,148	0,361	0,912
Wykształcenie	gimnazjalne	3,69	3,62	3,62	3,43	3,27
	zawodowe	3,70	3,65	3,54	3,46	3,15
	średnie	3,88	3,76	3,62	3,60	3,19
	wyższe	3,81	3,72	3,57	3,56	3,24
	df	3	3	3	3	3
	F	2,826	0,983	0,503	1,403	0,623
	p	**0,038***	0,400	0,680	0,240	0,600
Stanowisko	kierownicze	3,81	3,68	3,56	3,55	3,16
	niekierownicze	3,83	3,74	3,59	3,57	3,22
	df	1	1	1	1	1
	F	0,207	1,107	0,386	0,091	1,033
	p	0,650	0,293	0,535	0,763	0,310

*p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie określono, czy przywództwo duchowe ma wpływ na osiągane efekty jednostkowe. Współczynnik korelacji rang Spearmana wskazuje na pozytywne i istotne statystycznie relacje ze wszystkimi efektami na poziomie jednostki (tabela 4.13). Szczególnie wysokie korelacje występują między przywództwem duchowym a postawą innowacyjną ($r = 0,616$, $p < 0,01$) i zachowaniem obywatelskim ($r = 0,602$, $p < 0,01$), natomiast umiarkowane między przywództwem duchowym a zaangażowaniem w pracę ($r = 0,534$, $p < 0,01$), satysfakcją z pracy ($r = 0,510$, $p < 0,01$) i produktywnością ($r = 0,457$, $p < 0,01$).

Przeprowadzono również analizę wariancji ANOVA, aby określić różnice w ocenie poszczególnych efektów ze względu na niski i wysoki stopień przywództwa duchowego (tabela 4.13). Przywództwo duchowe zostało podzielone na dwie kategorie – niski i wysoki stopień – na podstawie średniej oceny przywództwa duchowego przyznanej

przez respondentów. Niski stopień przywództwa duchowego obejmował ocenę od 1,0 do 2,99 (średnia dla wszystkich pięciu atrybutów), natomiast wysoki – od 3,0 do 5,0. Różnice istotne statystycznie ($p < 0,01$) dotyczyły wszystkich efektów jednostkowych.

TABELA 4.13. Statystyki efektów jednostkowych ze względu na stopień przywództwa

Efekty jednostkowe	ANOVA			Współczynnik korelacji z przywództwem duchowym
	df	F	p	
postawa innowacyjna	1	335,55	0,00	0,616**
zachowania obywatelskie	1	307,91	0,00	0,602**
zaangażowanie w pracę	1	250,20	0,00	0,534**
satysfakcja z pracy	1	255,95	0,00	0,510**
produktywność	1	123,37	0,00	0,457**

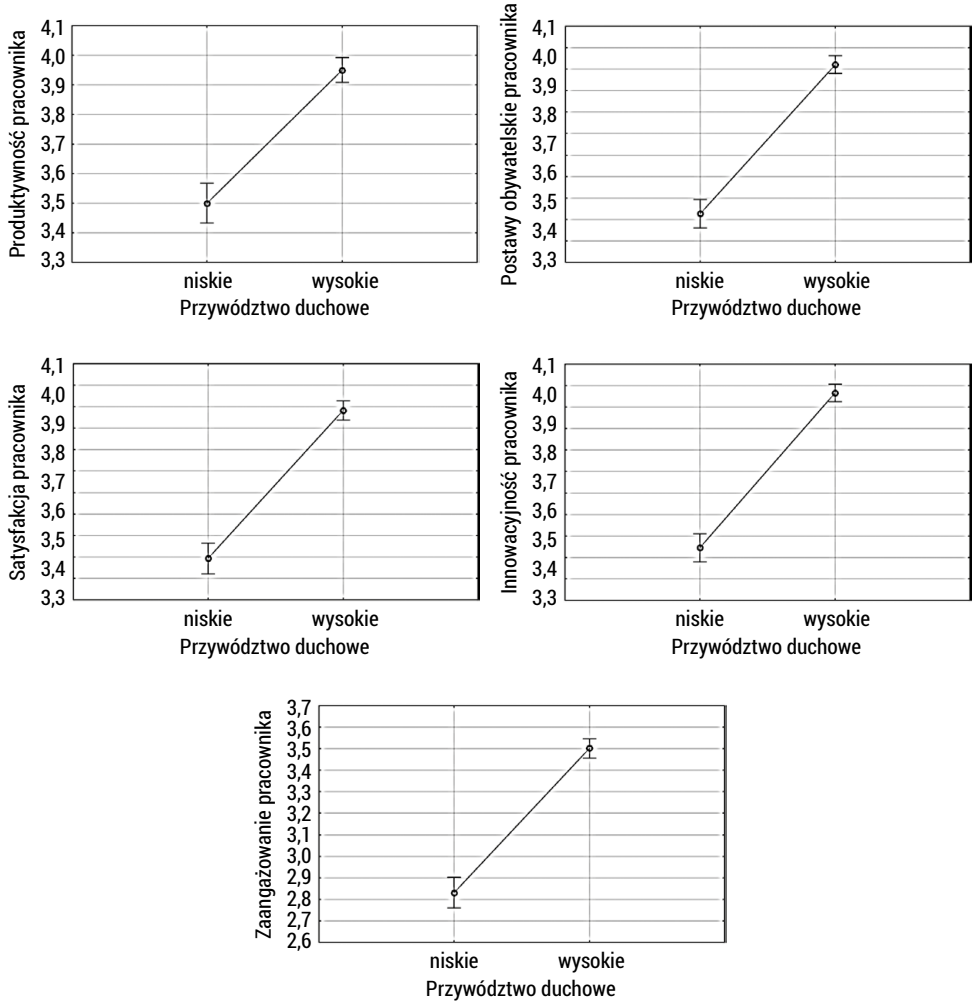
**$p < 0,01$

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Na rysunku 4.6 przedstawiono graficznie wyniki analizy. Widoczne są wyraźne różnice w ocenie wszystkich efektów na poziomie jednostkowym ze względu na niski i wysoki stopień przywództwa duchowego: produktywność (średnia $\bar{x} = 3,50$ dla niskiego stopnia przywództwa duchowego i $\bar{x} = 3,95$ dla wysokiego stopnia); zachowania obywatelskie (odpowiednio $\bar{x} = 3,22$ i $\bar{x} = 3,92$); satysfakcja z pracy (odpowiednio $\bar{x} = 3,09$ i $\bar{x} = 3,78$); postawy innowacyjne (odpowiednio $\bar{x} = 3,04$ i $\bar{x} = 3,76$); zaangażowanie w pracę (odpowiednio $\bar{x} = 2,83$ i $\bar{x} = 3,50$). Zauważyć można, że stopień przywództwa duchowego wyraźnie determinuje uzyskiwane efekty na poziomie jednostkowym.

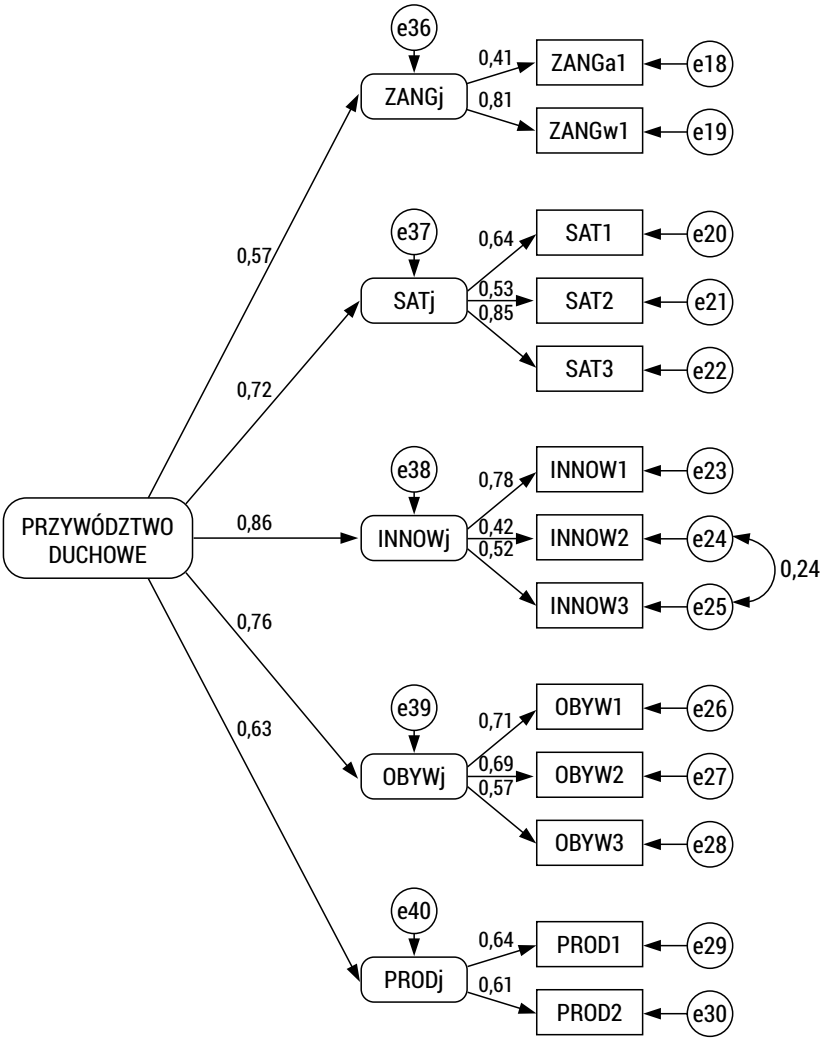
Do określenia siły wpływu przywództwa duchowego na poszczególne efekty na poziomie jednostkowym zastosowano modelowanie równań strukturalnych (rysunek 4.7). Najwyższe pozytywne i istotne statystycznie zależności występują między przywództwem duchowym a postawami innowacyjnymi ($\beta = 0,86$, $p < 0,01$), następnie zachowaniem obywatelskim ($\beta = 0,76$, $p < 0,01$), satysfakcją z pracy ($\beta = 0,72$, $p < 0,01$), produktywnością ($\beta = 0,63$, $p < 0,01$) i zaangażowaniem w pracę ($\beta = 0,57$, $p < 0,01$).

RYSUNEK 4.6. **Efekty jednostkowe a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego**



ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

RYSUNEK 4.7. **Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe**



Wskaźniki dopasowania modelu: $\chi 2/df = 2{,}954$, NFI = 0,951, RFI = 0,904, IFI = 0,955, CFI = 0,965 i TLI = 0,942[785].

Wyjaśnienie skrótów: ZANGj – zaangażowanie jednostkowe (pracownika) w pracę, SATj – satysfakcja z pracy, INNOWj – postawy innowacyjne, OBYWj – zachowania obywatelskie, PRODj – produktywność pracownika.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

[785] Bentler i Bonett rekomendują, że TLI > 0,90 wskazuje na akceptowalne dopasowanie, cyt. za: Y. Xia, Y. Yang, *RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods*, „Behavior Research Methods" 2019, 51, s. 409.

Powyższe analizy jednoznacznie wskazują, że przywództwo duchowe bezpośrednio najsilniej wpływa na postawy innowacyjne i zachowania obywatelskie, a nieco mniej na satysfakcję z pracy. Produktywność i zaangażowanie pracownika są również wypadkową zachowań przywódcy duchowego, przy czym w tym przypadku jego wpływ jest mniejszy, choć nadal znaczący.

Na podstawie powyższych analiz należy uznać, że **nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H2a, która wskazywała, że przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostki**.

Na poziomie zespołowym uwzględniono następujące efekty: skuteczność zespołową, zaangażowanie zespołowe i satysfakcję z pracy zespołowej. Poniższa tabela 4.14 prezentuje podstawowe miary statystyczne zaproponowanych zmiennych w zespołach stacjonarnym i wirtualnym. Wyniki analizy wskazują, że najwyżej oceniono skuteczność zespołową – zarówno w zespole stacjonarnym ($\bar{x}$ = 4,28), jak i wirtualnym ($\bar{x}$ = 4,12). Kolejną wysoko ocenioną zmienną jest zaangażowanie zespołowe w zespole stacjonarnym ($\bar{x}$ = 4,28) i w zespole wirtualnym ($\bar{x}$ = 4,09). Zdecydowanie niższe miary statystyczne zauważyć można w przypadku satysfakcji z pracy zespołowej w odniesieniu do obu rodzajów zespołu ($\bar{x}$ = 3,86 i $\bar{x}$ = 3,87). Rozkład nadal zbliżony jest do rozkładu normalnego.

TABELA 4.14. Podstawowe miary statystyczne efektów zespołowych

Zmienne	Zespół stacjonarny							
	N	$\bar{x}$	SE	S	Min.	Max.	Skośność	Kurtoza
Skuteczność zespołowa	271	4,28	0,03	0,548	2	5	−0,535	0,171
Zaangażowanie zespołowe	271	4,28	0,03	0,635	1	5	−1,229	3,260
Satysfakcja zespołowa	271	3,86	0,05	0,824	1	5	−1,060	1,201
Zmienne	**Zespół wirtualny**							
	N	$\bar{x}$	**SE**	**S**	**Min.**	**Max.**	**Skośność**	**Kurtoza**
Skuteczność zespołowa	602	4,12	0,04	0,777	1	5	−0,997	1,031
Zaangażowanie zespołowe	602	4,09	0,04	0,823	1	5	−1,139	1,585
Satysfakcja zespołowa	602	3,87	0,04	0,836	1	5	−0,747	0,549

Wyjaśnienie skrótów: $\bar{x}$ – średnia, SE – błąd standardowy średniej, S – odchylenie standardowe, min. – wartość minimalna, max. – wartość maksymalna.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Tak jak poprzednio oszacowano korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi, pokazujące siłę zależności między efektami zespołowymi w stacjonarnym i wirtualnym zespole (tabela 4.15). Oszacowane współczynniki korelacji przyjmują wartości dodatnie, mieszczące się w przedziale od 0,4 do 0,6 i są istotne statystycznie na poziomie istotności $p < 0,01$.

TABELA 4.15. Korelacje między efektami zespołowymi

Zmienne	Korelacje		
Zespół stacjonarny	**(1)**	**(2)**	**(3)**
(1) Skuteczność zespołowa	1		
(2) Zaangażowanie zespołowe	0,461**	1	
(3) Satysfakcja zespołowa	0,517**	0,461**	1
Zespół wirtualny	**(1)**	**(2)**	**(3)**
(1) Skuteczność zespołowa	1		
(2) Zaangażowanie zespołowe	0,521**	1	
(3) Satysfakcja zespołowa	0,578**	0,573**	1

**p < 0,01

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano wyniki w zespole stacjonarnym pod względem charakterystyki respondentów z zastosowaniem metody ANOVA, co zostało przedstawione w tabeli 4.16. Wyniki istotne statystycznie ($p < 0,05$) zostały pogrubione. Istotne statystycznie różnice widoczne są ze względu na płeć. Kobiety nieco wyżej oceniają wszystkie zmienne zespołowe, tj. skuteczność zespołową ($\bar{x} = 4,34$ dla kobiet i $\bar{x} = 4,20$ dla mężczyzn), zaangażowanie w pracę zespołową (odpowiednio $\bar{x} = 3,95$ i $\bar{x} = 3,73$) i satysfakcję z pracy zespołowej (odpowiednio $\bar{x} = 4,36$ i $\bar{x} = 4,15$). Wykształcenie determinuje jedną zmienną – zaangażowanie w pracę ($df = 3$, $F = 3,279$, $p = 0,021$). Interesujący jest fakt, że im słabsze wykształcenie, tym większe zaangażowanie w pracę zespołową ($\bar{x} = 5,0$ dla osób z wykształceniem gimnazjalnym i $\bar{x} = 3,75$ dla osób z wykształceniem wyższym). Podobne wyniki uzyskujemy w przypadku dwóch pozostałych zmiennych, tj. skuteczności i satysfakcji, ze względu na wykształcenie. Osoby ze słabszym wykształceniem lepiej oceniają swoją skuteczność i satysfakcję niż osoby z wykształceniem wyższym. Pozostałe parametry charakterystyki respondentów nie mają większego znaczenia. Wprawdzie zauważyć można delikatne różnice w średnich ocenach poszczególnych zmiennych ze względu na cechy ankietowanych, jednak nie są to różnice istotne statystycznie.

TABELA 4.16. Efekty zespołu stacjonarnego a charakterystyka respondentów

Charakterystyka respondentów		N	Zmienne		
			Skuteczność	Zaangażowanie	Satysfakcja
Płeć	K	161	4,34	3,95	4,36
	M	110	4,20	3,73	4,15
	df		1	1	1
	F		4,169	4,325	6,075
	p		**0,042***	**0,038***	**0,014***
Wiek	do 25 lat	19	4,47	3,94	4,21
	25–35 lat	133	4,33	3,85	4,32
	36–50 lat	105	4,21	3,82	4,26
	powyżej 50 lat	14	4,16	4,11	4,14
	df		3	3	3
	F		1,850	0,588	0,390
	p		0,138	0,623	0,760
Wykształcenie	gimnazjalne	2	5,00	5,00	5,00
	zawodowe	8	4,22	4,20	4,20
	średnie	87	4,29	4,00	4,25
	wyższe	174	4,28	3,75	4,29
	df		3	3	3
	F		0,644	3,279	0,575
	p		0,587	**0,021***	0,632
Doświadczenie w pracy zespołowej	poniżej 1 roku	12	4,38	4,19	4,33
	1–5 lat	82	4,32	3,86	4,32
	6–10 lat	90	4,32	3,82	4,26
	11–15 lat	53	4,20	3,81	4,25
	16–20 lat	25	4,16	3,78	4,22
	powyżej 20 lat	9	4,22	4,37	4,27
	df		5	5	5
	F		0,785	1,191	0,181
	p		0,562	0,314	0,970

Charakterystyka respondentów		N	Zmienne		
			Skuteczność	Zaangażowanie	Satysfakcja
Staż w aktualnym zespole	poniżej 1 roku	41	4,29	3,88	4,31
	1–5 lat	118	4,34	3,85	4,32
	6–10 lat	78	4,22	3,83	4,20
	11–15 lat	23	4,17	3,76	4,30
	16–20 lat	6	4,27	3,94	3,83
	powyżej 20 lat	5	4,46	4,73	4,60
	df		5	5	5
	F		0,727	1,219	1,226
	p		0,604	0,300	0,297
Liczba osób w zespole	3–5	72	4,23	3,95	4,23
	6–10	96	4,32	3,73	4,32
	11–15	38	4,41	3,83	4,41
	powyżej 16	65	4,21	3,97	4,21
	df		3	3	3
	F		1,410	1,465	1,191
	p		0,240	0,224	0,314

*p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W przypadku zespołu wirtualnego również należy uznać, że charakterystyka respondentów nie determinuje efektów zespołowych poza kilkoma wyjątkami (tabela 4.17). Wyniki badań wskazują, że satysfakcja zespołowa jest związana z wiekiem (df = 3, F = 2,939, p = 0,033) i stażem w aktualnym zespole (df = 5, F = 2,298, p = 0,045). Oznacza to, że im starszy jest respondent i im większe doświadczenie ma w aktualnym zespole, tym wyższe jest jego poczucie satysfakcji z pracy zespołowej. Liczba osób w zespole związana jest również ze skutecznością. Im większa liczba osób w zespole, tym jego skuteczność oceniana jest niżej. Taki wynik wydaje się być dość oczywisty. Większa liczba członków zespołu oznacza między innymi większe trudności w koordynacji działań, jak również większe rozproszenie odpowiedzialności za wyniki zespołu. Pozostałe cechy respondentów nie mają istotnego wpływu na osiągane efekty w zespole wirtualnym.

TABELA 4.17. Efekty zespołu wirtualnego a charakterystyka respondentów

Charakterystyka respondentów		N	Zmienne		
			Skuteczność	Zaangażowanie	Satysfakcja
Płeć	K	345	4,19	3,88	4,07
	M	257	4,04	3,85	4,11
	df		1	1	1
	F		2,940	1,125	1,163
	p		0,087	0,724	0,687
Wiek	do 25 lat	75	3,97	3,66	3,88
	25–35 lat	284	4,08	3,85	4,05
	36–50 lat	204	4,28	3,98	4,21
	powyżej 50 lat	39	4,09	4,00	4,36
	df		3	3	3
	F		2,354	1,978	2,939
	p		0,072	0,117	**0,033***
Wykształcenie	gimnazjalne	7	4,66	4,61	3,91
	zawodowe	44	4,03	3,93	3,86
	średnie	221	4,04	3,90	4,08
	wyższe	330	4,18	3,81	4,15
	df		3	3	3
	F		1,869	1,974	1,178
	p		0,135	0,118	0,318
Doświadczenie w pracy zespołowej	poniżej 1 roku	49	3,92	3,83	3,70
	1–5 lat	217	4,15	3,86	4,11
	6–10 lat	180	4,18	3,91	4,14
	11–15 lat	98	4,02	3,78	4,18
	16–20 lat	36	4,42	3,93	4,18
	powyżej 20 lat	22	4,10	3,97	4,26
	df		5	5	5
	F		1,091	0,217	2,050
	p		0,365	0,955	0,071

Charakterystyka respondentów		N	Zmienne		
			Skuteczność	Zaangażowanie	Satysfakcja
Staż w aktualnym zespole	poniżej 1 roku	108	4,06	3,84	3,82
	1–5 lat	294	4,10	3,85	4,12
	6–10 lat	132	4,16	3,90	4,26
	11–15 lat	43	4,06	3,90	4,10
	16–20 lat	15	4,70	4,11	4,27
	powyżej 20 lat	10	4,26	4,20	4,50
	df		5	5	5
	F		1,171	0,353	2,298
	p		0,323	0,880	**0,045***
Liczba osób w zespole	3–5	199	4,24	3,95	4,13
	6–10	196	4,14	3,91	4,07
	11–15	90	4,11	3,77	4,12
	powyżej 16	117	3,75	3,70	3,97
	df		3	3	3
	F		4,434	1,353	0,437
	p		**0,005***	0,257	0,727

*p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie określono relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi. Współczynnik korelacji Spearmana wskazuje na pozytywne i istotne statystycznie korelacje ze wszystkimi efektami na poziomie zespołu (tabela 4.18), a co więcej, są one wyższe w przypadku zespołu wirtualnego niż stacjonarnego. Są to dość nieoczekiwane wyniki, gdyż z jednej strony wydaje się, że przywództwo duchowe jest istotniejsze w przypadku zespołu stacjonarnego, w którym istnieją większe możliwości kształtowania relacji i wpływania na współpracowników. Jednak z drugiej strony to właśnie praca w zespole wirtualnym, niesprzyjająca budowaniu relacji, być może uświadamia pracownikom znaczenie tych relacji. Silne zależności występują między przywództwem duchowym a zaangażowaniem w pracę zespołową, zarówno w zespole stacjonarnym ($r = 0,73$, $p < 0,01$), jak i wirtualnym ($r = 0,77$, $p < 0,01$). Nieco niższe korelacje widać między przywództwem duchowym a skutecznością w zespole stacjonarnym ($r = 0,65$, $p < 0,01$) i w zespole wirtualnym ($r = 0,74$, $p < 0,01$). Umiarkowane korelacje dotyczą przywództwa duchowego i satysfakcji z pracy zespołowej w zespołach stacjonarnym ($r = 0,58$, $p < 0,01$) i wirtualnym ($r = 0,71$, $p < 0,01$). Podkreślić należy występowanie zdecydowanie wyższych zależności pomiędzy przywództwem duchowym a wszystkimi badanymi efektami, tj. skutecznością, zaangażowaniem i satysfakcją, w przypadku zespołu wirtualnego niż stacjonarnego.

W tabeli 4.18 przedstawiono również wyniki analizy ANOVA ze względu na stopień przywództwa duchowego. Przywództwo duchowe, tak jak poprzednio, podzielono na dwie grupy (stopnie): niskie (średnia od 1 do 2,99) i wysokie (średnia od 3 do 5). Różnice statystycznie istotne dotyczyły wszystkich efektów na poziomie zespołów stacjonarnego i wirtualnego.

TABELA 4.18. Statystyki efektów jednostkowych ze względu na stopień przywództwa

Efekty zespołowe	ANOVA			Współczynnik korelacji z przywództwem duchowym
Zespół stacjonarny	df	F	p	
zaangażowanie	1	104,3	0,00	0,73**
skuteczność	1	27,72	0,00	0,65**
satysfakcja	1	17,67	0,00	0,58**
	ANOVA			Współczynnik korelacji z przywództwem duchowym
Zespół wirtualny	df	F	p	
zaangażowanie	1	88,37	0,00	0,77**
skuteczność	1	76,95	0,00	0,74**
satysfakcja	1	78,67	0,00	0,71**

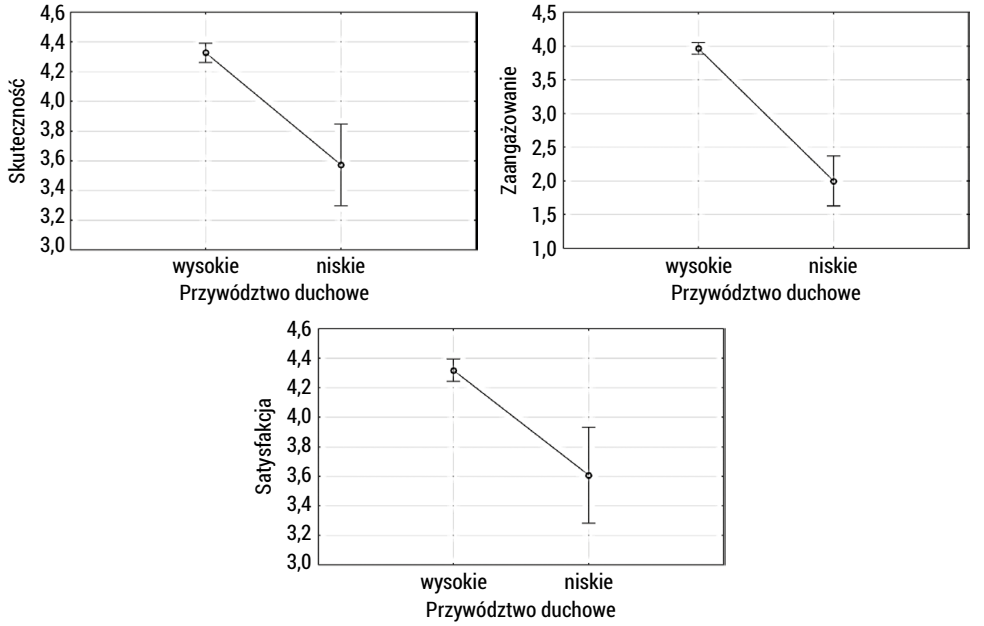
**p < 0,01

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Analiza danych wskazuje na duże zróżnicowanie badanych zmiennych, tj. skuteczności, zaangażowania i satysfakcji, w zależności od stopnia przywództwa w zespole stacjonarnym (rysunek 4.8). Jak widać, wszystkie analizowane efekty uzyskały wyższą średnią w przypadku wysokiego stopnia przywództwa duchowego. Oznacza to, że przywódca duchowy ma pozytywny i znaczący wpływ na efekty zespołu stacjonarnego.

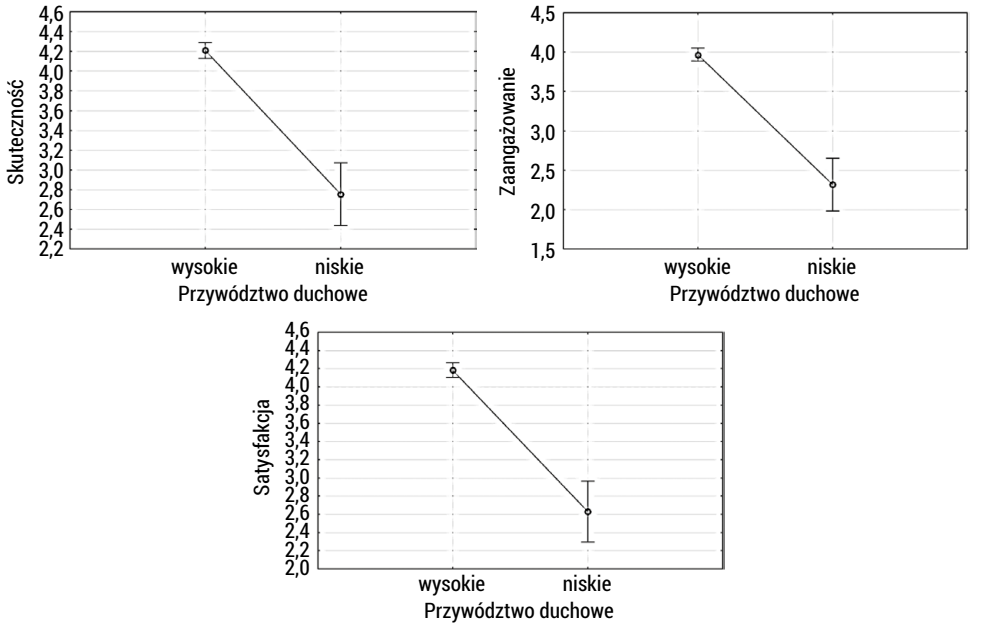
Jak pokazuje rysunek 4.9, analizowane efekty zespołowe dotyczące zespołu wirtualnego wykazały również wyraźne różnice w zależności od stopnia przywództwa duchowego. Wyniki wskazują, że przywódca duchowy ma pozytywny i znaczący wpływ również na efekty zespołu wirtualnego. Co więcej, różnice w średnich są jeszcze wyższe niż w przypadku zespołu stacjonarnego, co może oznaczać, że przywództwo duchowe silniej determinuje efekty zespołu wirtualnego niż stacjonarnego.

RYSUNEK 4.8. **Efekty zespołowe a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego w zespole stacjonarnym**



ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

RYSUNEK 4.9. **Efekty zespołowe a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego w zespole wirtualnym**

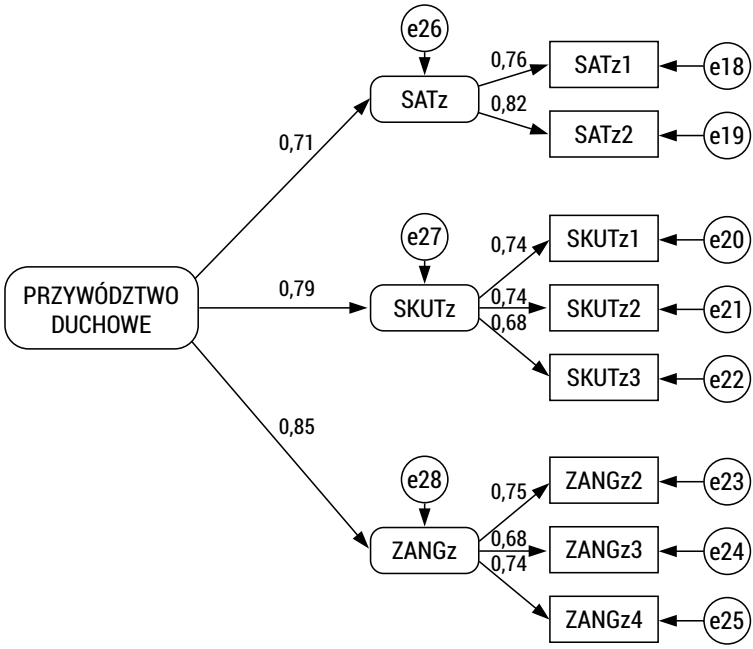


ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Do określenia siły wpływu przywództwa duchowego na poszczególne efekty na poziomie zespołowym zastosowano modelowanie równań strukturalnych. Na rysunku 4.10 przedstawiono model dotyczący wpływu przywództwa duchowego na zespół stacjonarny. Wskaźniki dopasowania modelu wskazują, że dobrze pasuje on do danych. Analiza wykazała istnienie dodatnich, statystycznie istotnych zależności pomiędzy przywództwem duchowym a zaangażowaniem ($\beta = 0{,}85$, $p < 0{,}01$), skutecznością zespołową ($\beta = 0{,}79$, $p < 0{,}01$) i satysfakcją z pracy zespołowej ($\beta = 0{,}71$, $p < 0{,}01$).

Na rysunku 4.11 przedstawiono model dotyczący wpływu przywództwa duchowego na efekty w zespole wirtualnym. Wskaźniki dopasowania modelu wskazują, że dobrze pasuje on do danych. Analiza wykazała istnienie dodatnich, statystycznie istotnych zależności pomiędzy przywództwem duchowym a zaangażowaniem ($\beta = 0{,}98$, $p < 0{,}01$), skutecznością zespołową ($\beta = 0{,}87$, $p < 0{,}01$) i satysfakcją z pracy ($\beta = 0{,}87$, $p < 0{,}01$). Warto zauważyć, że wskaźniki oddziaływania przywództwa duchowego są wyższe w przypadku zespołu wirtualnego niż stacjonarnego.

RYSUNEK 4.10. **Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty w zespole stacjonarnym**

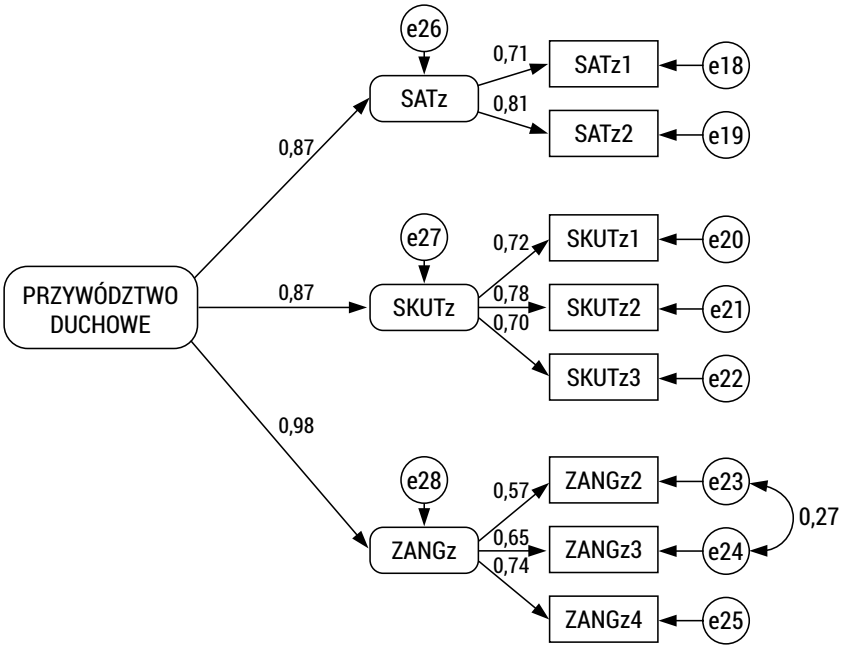


Wskaźniki dopasowania: $\chi 2/df = 2{,}864$, NFI = 0,952, RFI = 0,921, IFI = 0,949, TLI = 0,943, CFI = 0,955.

Wyjaśnienie: SATz – satysfakcja z pracy zespołowej, SKUTz – skuteczność zespołowa, ZANGz – zaangażowanie w pracę zespołową.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYSUNEK 4.11. Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty w zespole wirtualnym



Wskaźniki dopasowania modelu: $\chi 2/df = 2{,}362$, NFI = 0,982, RFI = 0,965, IFI = 0,929, TLI = 0,917, CFI = 0,958.

Wyjaśnienie: SATz – satysfakcja zespołowa z pracy, SKUTz – skuteczność zespołowa w pracy, ZANGz – zaangażowanie zespołowe w pracy.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki powyższej analizy pokazują, że **brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy H2b, która wskazywała, że przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na efekty zespołu stacjonarnego. Nie ma również podstaw do odrzucenia hipotezy H2c, która wskazywała, że przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na efekty zespołu wirtualnego.**

Na poziomie organizacyjnym uwzględniono następujące efekty: efektywność organizacyjną, konkurencyjność, wyniki organizacyjne i zaangażowanie organizacyjne. Tabela 4.19 prezentuje podstawowe miary statystyczne badanych efektów organizacyjnych. Analiza wskazuje, że najwyżej ocenione zostały wyniki organizacyjne ($\bar{x} = 3{,}53$) i efektywność organizacyjna ($\bar{x} = 3{,}51$). Nieco niższe miary statystyczne zauważyć można w przypadku konkurencyjności ($\bar{x} = 3{,}32$) i zaangażowania organizacyjnego ($\bar{x} = 3{,}31$). Rozkład zbliżony jest do rozkładu normalnego.

TABELA 4.19. Podstawowe miary statystyczne efektów organizacyjnych

Zmienne	N	$\bar{x}$	SE	S	Min.	Max.	Skośność	Kurtoza
wyniki organizacyjne	1216	3,53	0,022	0,778	1	5	–0,426	0,054
efektywność organizacyjna	1216	3,51	0,021	0,755	1	5	–0,502	0,186
konkurencyjność	1216	3,32	0,024	0,844	1	5	–0,210	–0,005
zaangażowanie organizacyjne	1216	3,31	0,025	0,881	1	5	–0,406	–0,205

Wyjaśnienie skrótów: $\bar{x}$ – średnia, SE – błąd standardowy średniej, S – odchylenie standardowe, min. – wartość minimalna, max. – wartość maksymalna.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kolejnym kroku oszacowano współczynniki korelacji rang Spearmana, które przedstawiono w tabeli 4.20. Oszacowane współczynniki korelacji przyjmują wartości dodatnie, mieszczące się w przedziale od 0,4 do 0,6 i są istotne statystycznie ($p < 0,01$).

TABELA 4.20. Korelacje między efektami organizacyjnych

Zmienne	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) wyniki organizacyjne	1			
(2) efektywność organizacyjna	0,569**	1		
(3) konkurencyjność	0,510**	0,472**	1	
(4) zaangażowanie organizacyjne	0,530**	0,656**	0,479**	1

**p < 0,01

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano wyniki ze względu na charakterystykę badanych podmiotów z zastosowaniem metody ANOVA. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.21. Różnice istotne statystycznie ($p < 0,05$) można odnotować tylko w przypadku wielkości organizacji. Dotyczyły one trzech z czterech zmiennych, tj. efektywności organizacyjnej, konkurencyjności i zaangażowania organizacyjnego. Pozostałe efekty organizacyjne są niezależne od formy własności i sektora działalności.

TABELA 4.21. Efekty organizacyjne a cechy badanych podmiotów

Cechy podmiotów		Zmienne			
		Wyniki	Efektywność	Konkurencyjność	Zaangażowanie
wielkość organizacji	mikro	3,45	3,62	3,05	3,36
	mała	3,49	3,56	3,21	3,41
	średnia	3,54	3,51	3,32	3,36
	duża	3,59	3,42	3,51	3,18
	df	3	3	3	3
	F	1,403	3,656	14,619	4,904
	p	0,240	**0,012***	**0,001***	**0,002***
sektor (forma własności)	prywatny	3,57	3,52	3,31	3,28
	publiczny	3,44	3,46	3,36	3,40
	organizacje pozarządowe	3,38	3,30	2,96	3,15
	df	3	3	3	3
	F	2,275	0,861	0,999	1,676
	p	0,078	0,461	0,392	0,170
sektor (działalność)	przemysł	3,35	3,50	3,35	3,26
	usługi	3,31	3,54	3,31	3,33
	rolnictwo	3,67	3,69	3,67	3,57
	df	3	3	3	3
	F	2,58	1,817	1,121	0,793
	p	0,052	0,142	0,339	0,498

*p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kolejnym kroku określono związek między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi. Współczynnik korelacji Spearmana wskazuje na pozytywne i istotne statystycznie korelacje ze wszystkimi efektami na poziomie organizacyjnym (tabela 4.22). Silne korelacje dotyczą przywództwa duchowego i zaangażowania organizacyjnego ($r = 0,735$, $p < 0,01$) oraz efektywności organizacyjnej ($r = 0,653$, $p < 0,01$). Umiarkowane zależności występują pomiędzy przywództwem duchowym a wynikami organizacyjnymi ($r = 0,555$, $p < 0,01$) oraz konkurencyjnością ($r = 0,473$, $p < 0,01$).

Przeprowadzono również analizę wariancji ANOVA, która została przedstawiona w tabeli 4.22, a jej graficzna ilustracja na rysunku 4.12. Przywództwo duchowe, tak jak poprzednio, zostało podzielone na dwie grupy (stopnie): niskie i wysokie. Różnice istotne statystycznie ($p < 0,01$) dotyczą wszystkich efektów na poziomie organizacji,

tj. wyników organizacyjnych, efektywności, konkurencyjności i zaangażowania organizacyjnego. Oznacza to, że przywódca duchowy determinuje efekty organizacyjne – jego wyższy poziom determinuje wyższe efekty organizacyjne.

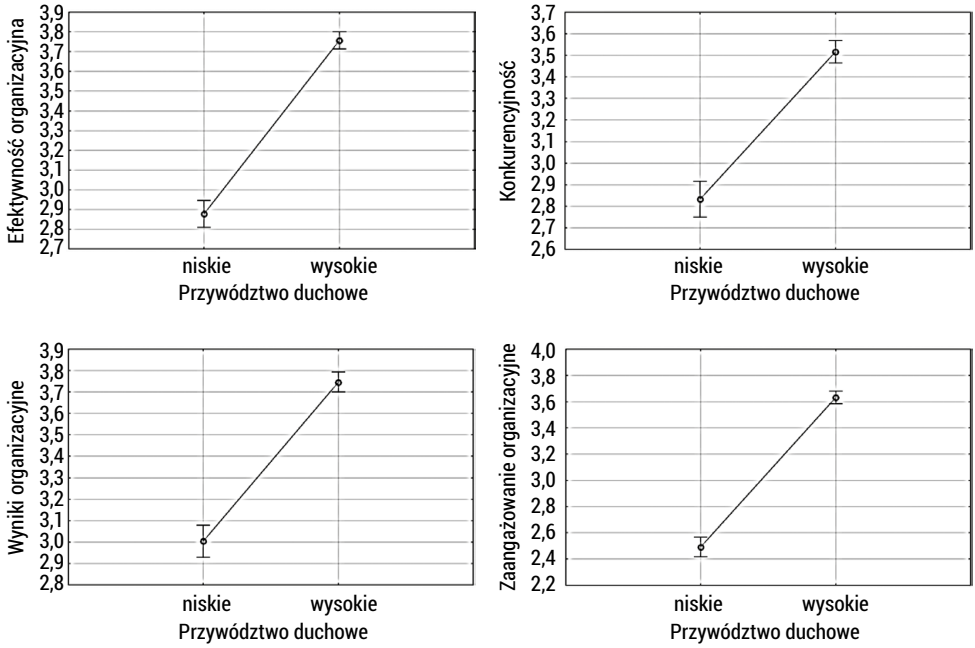
TABELA 4.22. **Statystyki efektów organizacyjnych ze względu na stopień przywództwa**

Efekty organizacyjne	ANOVA			Współczynnik korelacji z przywództwem duchowym
	df	F	p	
wyniki	1	274,4	0,00	0,555**
efektywność	1	456,2	0,00	0,653**
konkurencyjność	1	185,0	0,00	0,473**
zaangażowanie organizacyjne	1	619,7	0,00	0,735**

**p < 0,01

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

RYSUNEK 4.12. **Efekty organizacyjne a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego**

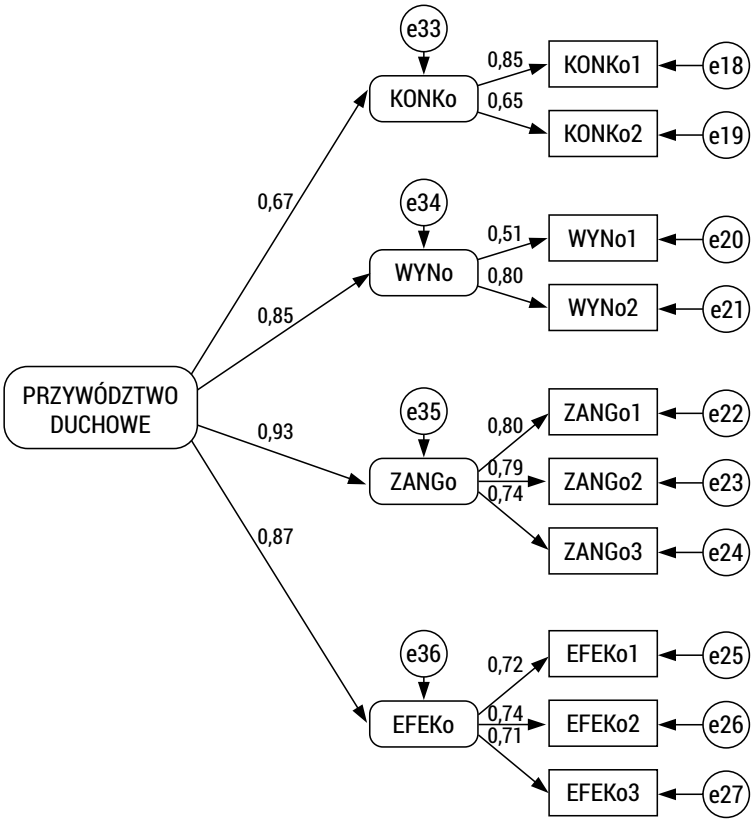


ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Do określenia siły wpływu przywództwa duchowego na poszczególne efekty na poziomie organizacyjnym, tak jak poprzednio, zastosowano modelowanie równań strukturalnych (rysunek 4.13). Wskaźniki dopasowania modelu pokazują, że dobrze pasuje on do danych. Występują pozytywne i statystycznie istotne zależności między

przywództwem duchowym a zaangażowaniem organizacyjnym (β = 0,93, p < 0,01), efektywnością organizacyjną (β = 0,87, p < 0,01), wynikami organizacyjnymi (β = 0,85, p < 0,01) i konkurencyjnością (β = 0,67, p < 0,01).

RYSUNEK 4.13. **Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne**



Wskaźniki dopasowania modelu: $\chi 2/df$ = 2,822, NFI = 0,953, RFI = 0,901, IFI = 0,956, TLI = 0,916, CFI = 0,966.

Wyjaśnienie: KONKo – konkurencyjność, WYNo – wyniki organizacyjne, ZANGo – zaangażowanie organizacyjne, EFEKTo – efektywność organizacyjna.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Na tej podstawie należy uznać, że **nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H2d, która zakładała pozytywny wpływ przywództwa duchowego na efekty organizacji**.

Ostatni krok analiz polegał na określeniu zależności pomiędzy efektami jednostkowymi a organizacyjnymi – model testowy przywództwa duchowego zakładał istnienie takich relacji. W związku z tym określono korelacje Pearsona pomiędzy badanymi efektami jednostkowymi a organizacyjnymi. Oszacowany parametr wyniósł r = 0,744 i jest istotny statystycznie (p < 0,05). Oznacza to istnienie silnych zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

Następnie przeprowadzono analizę regresji, aby określić wpływ efektów jednostkowych na organizacyjne. Wyniki regresji liniowej przedstawione zostały w tabeli 4.23. Ogólne równanie analizowanej regresji wyraża się wzorem y = 1,469 + 0,62x. Model jest istotny, F(1, 1214) = 1584,409; p < 0,001, a wartość współczynnika determinacji R^2 = 0,56 wskazuje na wysoki poziom wyjaśnienia zmienności zmiennej zależnej (efektów organizacyjnych) przez przyjęty predyktor (efekty jednostkowe). Test d Durbina-Watsona stosowany jest w analizie regresji do weryfikacji założenia o nieskorelowaniu błędów (reszt) w modelu regresji. W analizowanym przypadku test wynosi 2,1 i mieści się w prawidłowym zakresie. Przyjmuje się, iż wartości w przedziale 1,5–2,5 są oznaką braku autokorelacji. Analiza regresji wskazała zatem istotną zależność między efektami jednostkowymi a organizacyjnymi. Wzrost efektów jednostkowych o jedną jednostkę prowadzi średnio do wzrostu efektów organizacyjnych o 0,621 jednostki, przy założeniu, że inne czynniki pozostają bez zmian.

TABELA 4.23. **Współczynniki regresji liniowej wpływu efektów jednostkowych na efekty organizacyjne**

Model	Współczynnik niestandardowy		Współczynnik standardowy *β*	t	p
	β	błąd standardowy			
efekty organizacyjne ← efekty jednostkowe	0,621	0,016	0,752	39,805	<0,001

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie sprawdzono, czy przywództwo duchowe wpływa na efekty organizacyjne poprzez efekty jednostkowe, co zostało przedstawione w tabeli 4.24 i zilustrowane na rysunku 4.14.

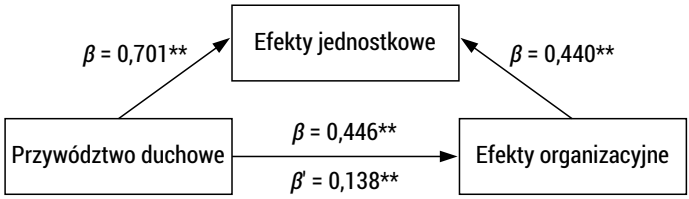
TABELA 4.24. **Wpływ przywództwa duchowego na efekty organizacyjne poprzez pośredni wpływ efektów jednostkowych**

Model	Niestandardowy współczynnik *β*	Standardowy współczynnik *β*	S.E.	C.R.	p
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,493	0,701	0,014	34,290	0,000
efekty organizacyjne ← przywództwo duchowe	0,380	0,446	0,020	19,216	0,000
efekty organizacyjne ← efekty jednostkowe	0,533	0,440	0,028	18,940	0,000

Wyjaśnienie skrótów: S.E – błąd standardowy, C.R. – wskaźnik krytyczny, p – poziom prawdopodobieństwa.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYSUNEK 4.14. **Model wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne poprzez pośredni wpływ efektów jednostkowych**



**p < 0,001

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Wyniki analizy mediacji wskazały, że przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty organizacyjne (efekt całkowity: $\beta = 0{,}446$, $p < 0{,}001$). Po uwzględnieniu efektów jednostkowych wpływ bezpośredni pozostał istotny ($\beta = 0{,}138$, $p < 0{,}001$), co wskazuje na częściową mediację. Efekt pośredni przywództwa duchowego na efekty organizacyjne poprzez efekty jednostkowe wyniósł 0,308. Efekty jednostkowe pośredniczą zatem pomiędzy przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi.

Na podstawie przeprowadzonych analiz należy wskazać, że **nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H2e, która wskazywała, że efekty jednostki pośredniczą w pozytywnym wpływie przywództwa duchowego na efekty organizacji.**

Podsumowując przeprowadzone w niniejszym podrozdziale analizy, należy stwierdzić, że przywództwo duchowe ma pozytywny wpływ na osiągane efekty w organizacji na różnych poziomach – indywidualnego pracownika, zespołów pracowników w zespołach stacjonarnych i wirtualnych, a także całej organizacji. Pozwoliło to na potwierdzenie hipotez szczegółowych i jednocześnie wskazanie **braku podstaw do odrzucenia hipotezy H2, która zakładała, że przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostki, zespołów stacjonarnego i wirtualnego oraz organizacji.**

4.3. Czynniki moderujące skuteczność przywództwa duchowego

W przyjętym modelu wyodrębniono moderatory, czyli czynniki warunkujące skuteczność przywództwa duchowego. Efekt moderacji występuje wówczas, gdy siła lub kierunek związku między zmiennymi, w tym przypadku przywództwa duchowego i jego skuteczności mierzonej osiąganymi efektami jednostkowymi, zmieniają się w zależności od poziomu trzeciej zmiennej – moderatora. Pozwala to na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, kiedy i w jakich warunkach występuje dana zależność[786].

[786] A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Rola statystycznego „efektu mediacji"*…, s. 75.

W badaniach przyjęto **dwa czynniki moderujące**:
- duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników,
- charakterystykę demograficzną pracowników.

Na wstępie analizy oszacowano podstawowe parametry statystyki opisowej konstruktu **duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników** wyrażonej za pomocą trzech zmiennych: duchowości, etyki i moralności (tabela 4.25). Pracownicy, dokonując samooceny, najwyżej ocenili swoją moralność ($\bar{x}$ = 4,14), następnie etykę ($\bar{x}$ = 3,83), a najniżej duchowość ($\bar{x}$ = 3,21). Rozkład zbliżony jest do rozkładu normalnego.

TABELA 4.25. Samoocena duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników

Zmienne	N	$\bar{x}$	SE	S	Min.	Max.	Skośność	Kurtoza
moralność	1216	4,17	0,018	0,638	1	5	−0,698	0,762
etyka	1216	3,83	0,021	0,732	1	5	−0,574	0,598
duchowość	1216	3,21	0,021	0,752	1	5	−0,152	−0,087

Wyjaśnienie skrótów: $\bar{x}$ – średnia, Me – mediana, SE – błąd standardowy średniej, S – odchylenie standardowe, min. – wartość minimalna, max. – wartość maksymalna.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kolejnym kroku określono korelacje pomiędzy duchowo-etyczno-moralną postawą przełożonych a duchowo-etyczno-moralną postawą ich podwładnych. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.26. Oszacowane korelacje są dodatnie i istotne statystycznie ($p < 0,01$). Najwyższe występują między oceną duchowości przełożonego a duchowością pracowników ($r = 0,524$, $p < 0,01$), następnie zaś między etyką przełożonego a etyką pracowników ($r = 0,353$, $p < 0,01$). Są to zależności umiarkowanie silne. Korelacje między moralnością podwładnego a przełożonego są niższe, ale istotne statystycznie ($r = 0,285$, $p < 0,01$). Można zatem stwierdzić, że występują zależności między duchowo-etyczno-moralną postawą przełożonych a duchowo-etyczno-moralną postawą ich podwładnych.

TABELA 4.26. Korelacje między duchowo-etyczno-moralną postawą menedżerów a pracowników

Zmienne	moralność pracownika	etyka pracownika	duchowość pracownika
moralność przełożonego	0,285**	0,297**	0,118**
etyka przełożonego	0,261**	0,353**	0,279**
duchowość przełożonego	0,256**	0,345**	0,524**

** korelacje istotne na poziomie $p < 0,01$ (dwustronnie), N = 1216

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Dla określenia zależności kierunkowych między przywództwem duchowym a duchowo-etyczno-moralnymi postawami pracowników przeprowadzono analizę regresji liniowej. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.27. Wyniki testu F wykazały, że model regresji jest istotny statystycznie: $F(2, 1213) = 463{,}491$, $p < 0{,}001$, i wyjaśnia 43% wariancji zmiennej zależnej ($R^2 = 0{,}433$). Wyniki analizy regresji wskazują, że im wyższy poziom przywództwa duchowego, tym wyższy poziom duchowo-etyczno-moralnej postawy pracownika. Wzrost przywództwa duchowego o jedną jednostkę powoduje wzrost postaw opartych na wartościach moralnych o 0,333 jednostki, opartych na wartościach etycznych o 0,315 jednostki oraz opartych na wartościach duchowych o 0,245 jednostki. Zatem **nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H3a, która wskazywała, że istnieje istotny związek między przywództwem duchowym a duchowo-etyczno-moralnymi postawami pracowników.**

TABELA 4.27. Współczynniki regresji liniowej wpływu duchowo-etyczno-moralnych postaw przywódców na duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników

Model	Współczynnik niestandardowy		Współczynnik standardowy β	t	p
	β	błąd standardowy			
moralność pracownika ← przywództwo duchowe	0,333	0,010	0,021	34,670	<0,001
etyka pracownika ← przywództwo duchowe	0,315	0,011	0,024	29,610	<0,001
duchowość pracownika ← przywództwo duchowe	0,245	0,007	0,021	35,865	<0,001

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W modelu testowym założono również, że duchowo-etyczno-moralne postawy pracownika mogą być czynnikiem moderującym skuteczność przywództwa duchowego. Analizę rozpoczęto zatem od oszacowania zależności występujących pomiędzy postawami pracowników opartymi na wartościach moralnych, etycznych i duchowych a osiąganymi efektami jednostkowymi (tabela 4.28). Obliczone współczynniki korelacji rang Spearmana są pozytywne i istotne statystycznie ($p < 0{,}01$). Oznacza to, że występują pozytywne zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

TABELA 4.28. Korelacje pomiędzy duchowo-etyczno-moralną postawą pracownika a przywództwem duchowym oraz efektami jednostkowymi

Zmienne	(1)	(2)	(3)
etyczno-moralno-duchowe postawy pracowników	1	0,467**	0,430**
przywództwo duchowe		1	0,638**
efekty jednostkowe			1

**korelacje istotne na poziomie $p < 0{,}01$ (dwustronnie)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie oszacowano efekt moderacyjny duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników na skuteczność przywództwa duchowego, którego wyniki przedstawiono w tabeli 4.29. Efekt moderacji występuje wówczas, gdy efekty jednostkowe zmieniają się w zależności od poziomu trzeciej zmiennej, czyli duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników.

TABELA 4.29. Efekt moderacyjny duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników pomiędzy przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi

Model	Parametry moderacji			
	β	S.E.	C.R.	p
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,525	0,105	4,996	0,000
efekty jednostkowe ← duchowo-etyczno-moralne postawy pracownika	0,397	0,090	4,427	0,000
efekty jednostkowe ← duchowo-etyczno-moralne postawy pracownika (moderator)	–0,032	0,027	–1,194	0,232

Wyjaśnienie skrótów: *β* – współczynnik regresji, S.E – błąd standardowy, C.R. – wskaźnik krytyczny, p – poziom prawdopodobieństwa.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Wyniki analiz wskazują, że postawy pracowników w kwestii wartości moralnych, etycznych i duchowych powodują wzrost efektów jednostkowych. Efekty moderacyjne duchowo-etyczno-moralnych postaw pracowników pomiędzy przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi są nieistotne statystycznie. Trzeba zatem uznać, że ten czynnik moderujący skuteczność przywództwa duchowego nie ma znaczenia. Oznacza to, że przywództwo duchowe ma pozytywny wpływ na efekty jednostkowe bez względu na to, jakie postawy duchowo-etyczno-moralne przejawiają pracownicy. Wyższy poziom postaw duchowo-etyczno-moralnych nie wzmacnia pozytywnego wpływu przywództwa na efekty jednostkowe. W związku z tym należy w całości **odrzucić hipotezę H3b, która zakładała, że duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników są czynnikiem moderującym związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki.**

W modelu założono również, że charakterystyka, czyli **cechy demograficzne pracowników**, może być moderatorem skuteczności przywództwa duchowego. Aby to sprawdzić, oszacowano efekt moderacyjny cech metryczkowych respondenta pomiędzy przywództwem duchowym a efektami na poziomie jednostkowym. Wyniki analiz zostały przedstawione w tabeli 4.30. Wprowadzenie ogólnego modelu ze wszystkimi cechami demograficznymi respondentów spowodowałoby brak możliwości jego zidentyfikowania z powodu dużej liczby zmiennych oraz małej liczebności próby w poszczególnych podgrupach. Testy przeprowadzono zatem osobno dla każdej cechy charakteryzującej respondenta, zaznaczając pogrubioną czcionką istotne statystycznie efekty moderacyjne ($p < 0,05$).

TABELA 4.30. Efekt moderacyjny cech demograficznych pracowników pomiędzy przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi

Model	Parametry moderacji			
	β	S.E.	C.R.	p
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,527	0,070	7,497	0,000
efekty jednostkowe ← wiek	0,062	0,062	0,984	0,325
efekty jednostkowe ← wiek (moderator)	−0,006	0,018	−0,310	0,757
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,424	0,054	7,880	0,000
efekty jednostkowe ← płeć	−0,225	0,118	−1.903	0,057
efekty jednostkowe ← płeć (moderator)	0,054	0,035	1,546	0,122
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,532	0,067	7,980	0,000
efekty jednostkowe ← doświadczenie	0,069	0,058	1.195	0,232
efekty jednostkowe ← doświadczenie (moderator)	−0,006	0,017	−0,353	0,724
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	**0,808**	**0,087**	**9,285**	**0,000**
efekty jednostkowe ← wykształcenie	**0,350**	**0,086**	**4,092**	**0,000**
efekty jednostkowe ← wykształcenie (moderator)	**−0,090**	**0,025**	**−3,567**	**0,000**
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	**0,294**	**0,085**	**3,443**	**0,000**
efekty jednostkowe ← stanowisko	**−0,545**	**0,160**	**−3,410**	**0,000**
efekty jednostkowe ← stanowisko (moderator)	**0,110**	**0,046**	**2,408**	**0,016**

Wyjaśnienie skrótów: *β* – standardowy współczynnik regresji, S.E – błąd standardowy, C.R. – wskaźnik krytyczny, p – poziom prawdopodobieństwa.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Wyniki analizy wskazują, że zdecydowana większość cech demograficznych respondentów nie warunkuje skuteczności przywództwa duchowego na poziomie jednostkowym. Wyjątkiem są stanowisko i wykształcenie. Zajmowane przez pracownika stanowisko posiada negatywne i umiarkowane zależności z efektami jednostkowymi ($\beta = -0{,}545$, $p < 0{,}001$), ale jako czynnik moderujący ma już delikatnie pozytywny wpływ na efekty jednostkowe ($\beta = 0{,}110$, $p < 0{,}05$). Oznacza to, że przywództwo duchowe może niwelować negatywny wpływ stanowiska na efekty jednostkowe. Z kolei wykształcenie wykazuje pozytywny wpływ na efekty jednostkowe ($\beta = 0{,}350$, $p < 0{,}001$), co oznacza, że im wyższy poziom wykształcenia, tym wyższe efekty jednostkowe. Jednocześnie istnieje negatywny efekt moderacyjny pomiędzy przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi ($\beta = -0{,}090$, $p < 0{,}001$). Oznacza to, że im wyższy poziom wykształcenia, tym słabszy jest pozytywny wpływ przywództwa duchowego na wyniki jednostki.

Wyniki badań prowadzą zatem do **częściowej weryfikacji hipotezy H3c, która zakładała, że cechy demograficzne pracowników są czynnikami moderującymi związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki.** Większość cech respondentów nie ma znaczenia. Hipoteza ta jest prawdziwa tylko w zakresie wykształcenia i stanowiska. Co więcej, wykształcenie osłabia wpływ przywództwa duchowego na jego skuteczność.

Podsumowując powyższą analizę, należy stwierdzić, że założenie dotyczące spójności postaw opartych na wartościach duchowych, etycznych i moralnych pomiędzy liderami a podwładnymi nie znalazło potwierdzenia w niniejszych badaniach. Wprawdzie takie postawy lidera kształtują podobne postawy pracowników i mają one wpływ na uzyskiwane efekty, jednak nie jest to czynnik moderujący. W przypadku charakterystyki respondenta uzyskane wyniki wskazują, że pewne cechy, tj. stanowisko i wykształcenie, mogą mieć znaczenie. Prowadzi to do **częściowego potwierdzenia hipotezy H3, która wskazywała, że związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki jest moderowany przez duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników oraz ich cechy demograficzne.**

4.4. Czynniki mediujące skuteczność przywództwa duchowego

4.4.1. Mediatory na poziomie jednostkowym

W kolejnym etapie badań przeanalizowano mediatory, czyli czynniki pośredniczące między przywództwem duchowym a jego skutecznością. W celu estymacji modelu mediacyjnego wykorzystano modelowanie równań strukturalnych. Ponadto, zgodnie z coraz częściej pojawiającymi się postulatami dotyczącymi stosowania metod analitycznych przy określaniu efektów mediacji, które adekwatniej szacują parametry istotności mediacji, zastosowano procedurę Bootstrapa (500 losowań ze zwracaniem)[787]. Wprowadzenie jednego ogólnego modelu ze wszystkimi mediatorami spowodowałoby brak możliwości jego zidentyfikowania z powodu dużej liczby zmiennych, zatem oszacowanie efektów mediacyjnych przeprowadzono osobno dla poszczególnych zmiennych.

W tabeli 4.31 przedstawiono korelacje między mediatorami na poziomie jednostkowym, przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi. Mediatorami są: dobrostan duchowy w kontekście poczucia znaczenia pracy i poczucia docenienia, samomotywacja, dopasowanie osoby do pracy oraz zaufanie do menedżerów. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji Pearsona. Wyniki analizy wskazują na istotne pozytywne zależności ($p < 0{,}01$) pomiędzy wszystkimi zmiennymi, co uzasadnia

[787] Ibidem, s. 81.

testowanie modeli mediacyjnych. Wyniki przeprowadzonych analiz mediacji między przywództwem duchowym (zmienna niezależna) a efektami na poziomie pracownika (zmienna zależna) przedstawiono natomiast w tabeli 4.32.

TABELA 4.31. Korelacje między mediatorami, przywództwem duchowym i efektami jednostkowymi

Mediatory	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) znaczenie pracy	1	0,571**	0,507**	0,635**	0,384**	0,556**	0,769**
(2) docenienie		1	0,374**	0,551**	0,642**	0,780**	0,689**
(3) samomotywacja			1	0,483**	0,289**	0,368**	0,617**
(4) dopasowanie do pracy				1	0,420**	0,525**	0,683**
(5) zaufanie do menedżerów					1	0,813**	0,512**
(6) przywództwo duchowe						1	0,706**
(7) efekty jednostkowe							1

**korelacje istotne na poziomie p < 0,01 (dwustronnie)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

TABELA 4.32. Współczynniki mediacji w modelu wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe

Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
znaczenie pracy ← przywództwo duchowe	0,549	0,556	0,024	23,291	<0,001
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,284	0,403	0,013	21,478	<0,001
efekty jednostkowe ← znaczenie pracy	0,388	0,545	0,013	20,054	<0,001
docenienie ← przywództwo duchowe	0,906	0,780	0,021	43,485	<0,001
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,303	0,431	0,022	13,973	<0,001
efekty jednostkowe ← docenienie	0,213	0,352	0,019	11,403	<0,001
samomotywacja ← przywództwo duchowe	0,291	0,368	0,021	13,810	<0,001
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,389	0,554	0,013	30,167	<0,001
efekty jednostkowe ← samomotywacja	0,367	0,413	0,016	22,475	<0,001
dopasowanie ← przywództwo duchowe	0,452	0,525	0,021	21,513	<0,001

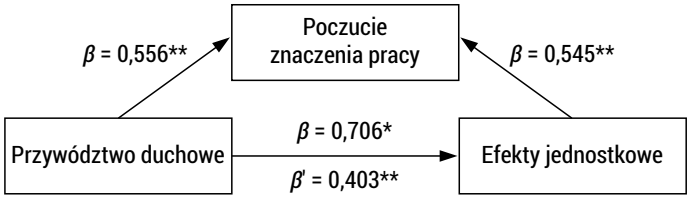
Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,337	0,480	0,014	23,492	<0,001
efekty jednostkowe ← dopasowanie	0,352	0,431	0,017	21,080	<0,001
zaufanie ← przywództwo duchowe	1,035	0,813	0,021	48,618	<0,001
efekty jednostkowe ← przywództwo duchowe	0,599	0,853	0,024	24,747	<0,001
efekty jednostkowe ← zaufanie	−0,100	−0,181	0,019	−5,251	<0,001

Wyjaśnienie skrótów: S.E. – błąd standardowy, C.R. – wskaźnik krytyczny, p – poziom prawdopodobieństwa.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Pierwszy testowany model uwzględnia mediacyjną rolę **dobrostanu duchowego w zakresie poczucia znaczenia pracy**. Wyniki analizy mediacji z wykorzystaniem bootstroppingu wykazały, że przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostkowe (efekt całkowity $\beta = 0{,}706$, p = 0,004), co zostało przedstawione na rysunku 4.15. Po uwzględnieniu poczucia znaczenia pracy efekt bezpośredni pozostał istotny, ale zmniejszył się ($\beta = 0{,}403$, p = 0,002), co wskazuje na **częściową mediację**. Efekt pośredni przywództwa duchowego na efekty jednostkowe poprzez poczucie znaczenia pracy wyniósł 0,303 (p = 0,008, 95% CI [0,27–0,33]). Około 43% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe jest wyjaśniane przez poczucie znaczenia pracy. Wyniki sugerują, że dobrostan duchowy w zakresie poczucia znaczenia pracy odgrywa kluczową rolę w analizowanej zależności.

RYSUNEK 4.15. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez poczucie znaczenia pracy



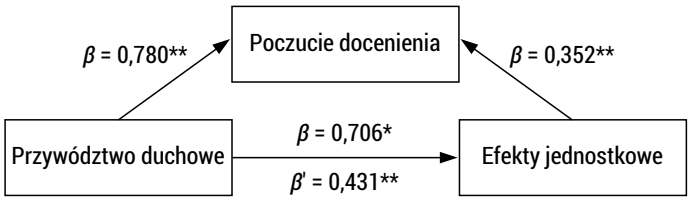
** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Kolejny testowany model mediacji szacuje **dobrostan duchowy w zakresie poczucia docenienia w pracy** w relacji przywództwo duchowe–efekty jednostkowe (rysunek 4.16). Wyniki analizy mediacji wskazują na pozytywny wpływ trzech efektów mediacyjnych. Efekt całkowity jest dodatni i istotny ($\beta = 0{,}706$, p = 0,004). Przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na efekty jednostkowe, jak również

na poczucie docenienia. Efekt bezpośredni przywództwa duchowego na efekty jednostkowe z uwzględnieniem poczucia docenienia również pozostał istotny (β = 0,431, p = 0,003). **Mediacja ma charakter częściowy**, gdyż wprowadzenie trzeciej zmiennej – poczucia docenienia w pracy – spowodowało zmianę wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe, przy czym siła relacji zmniejszyła się (β = 0,275, p = 0,006, 95% CI [0,22–0,33]). Około 39% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe jest wyjaśniane przez poczucie docenienia.

RYSUNEK 4.16. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez poczucie docenienia w pracy

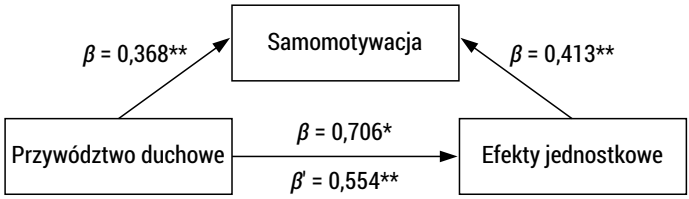


** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Kolejny poddany analizie mediator to **samomotywacja** w relacji przywództwo duchowe–efekty jednostkowe (rysunek 4.17). W wyniku przeprowadzonej analizy mediacji zaobserwowano pozytywny i statystycznie istotny wpływ pomiędzy badanymi zmiennymi. Po uwzględnieniu samomotywacji efekt bezpośredni przywództwa duchowego na efekty jednostkowe wyniósł 0,554 na poziomie istotności p = 0,005. Efekt pośredni samomotywacji jest pozytywny i wynosi 0,152 (p = 0,003, 95% CI [0,12–0,18]). Wpływ trzeciej zmiennej jest istotny, natomiast siła wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe zmniejszyła się. Wyniki badań, tak jak poprzednio, wskazują na **mediację częściową**. Proporcja wyjaśnionej wariancji wynosi 21%.

RYSUNEK 4.17. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez samomotywację



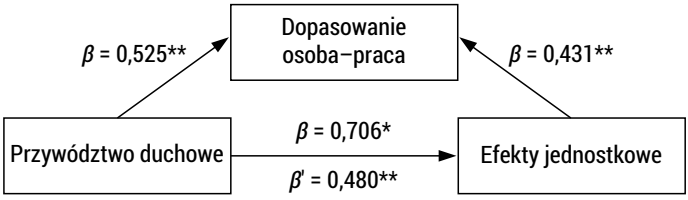
** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano **dopasowanie osoby do pracy** jako mediator (rysunek 4.18). Wyniki wskazują, że oszacowane parametry są dodatnie i istotne statystycznie. Przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na dopasowanie osoby do pracy,

a mediator oddziałuje na efekty jednostkowe, powodując ich zmianę. Przy uwzględnieniu mediatora efekt bezpośredni wynosi 0,480 na poziomie istotności p = 0,004. Efekt pośredni jest dodatni i istotny statystycznie (β = 0,226, p = 0,003, 95% CI [0,20–0,26]). **Mediacja ma zatem charakter częściowy**. Około 32% całkowitego wpływu między zmiennymi jest wyjaśniane przez zmienną dopasowanie osoba–praca.

RYSUNEK 4.18. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez dopasowanie osoba–praca

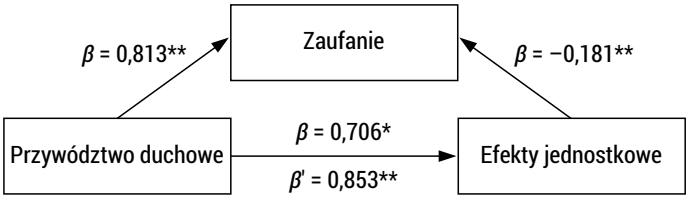


** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Kolejnym mediatorem poddanym analizie jest **zaufanie do menedżerów** (rysunek 4.19). Wyniki analizy mediacji wskazują na pozytywny wpływ przywództwa duchowego na zaufanie, co oznacza, że wzrost poziomu przywództwa duchowego przekłada się na wzrost zaufania. Należy jednak zauważyć ujemny wpływ zaufania pracowników do menedżerów na efekty jednostkowe, co oznacza, że wzrost zaufania wpływa na zmniejszenie efektów jednostkowych, z uwzględnieniem przywództwa duchowego. Efekt bezpośredni jest dodatni i istotny statystycznie (β = 0,853, p = 0,003). Jest też większy niż efekt całkowity (β = 0,706, p = 0,004). Efekt pośredni wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe poprzez zaufanie do menedżerów jest natomiast ujemny i istotny (β = –0,147, p = 0,004, 95% CI [–0,21;–0,83]). Oznacza to **mediację częściową o przeciwnym działaniu (tzw. efekt supresji)**.

RYSUNEK 4.19. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez zaufanie do menedżerów



** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zestawienie efektów pośrednich poszczególnych mediatorów od najistotniejszego do najmniej istotnego przedstawiono w tabeli 4.33. Proporcja wyjaśnionej wariancji oraz efekt pośredni (w wartościach bezwzględnych) wskazują mediatory o największym znaczeniu.

TABELA 4.33. Podsumowanie efektów mediacji poszczególnych modeli na poziomie jednostkowym

Model	Efekt pośredni	Efekt całkowity	Proporcja wyjaśnionej wariancji	Mediacja
przywództwo duchowe → poczucie znaczenia pracy → efekty jednostkowe	0,303*	0,706*	43%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → poczucie docenienia → efekty jednostkowe	0,275*	0,706*	39%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → dopasowanie osoba–praca → efekty jednostkowe	0,226*	0,706*	32%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → samomotywacja → efekty jednostkowe	0,152*	0,706*	21%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → zaufanie do menedżerów → efekty jednostkowe	−0,147*	0,706*	20%	mediacja częściowa o przeciwnym działaniu (supresja)

*p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Na podstawie powyższych analiz należy stwierdzić, że **nie ma podstaw do odrzucenia następujących hipotez:**

- H4a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
- H4b: Samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
- H4d: Dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.

W przypadku testowania **hipotezy H4c, która zakładała, że zaufanie mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki**, należy zauważyć, że odnosi się ona tylko do zaufania do menedżerów i jest to mediacja o przeciwnym działaniu, co może oznaczać, że zaufanie do menedżerów „tłumi" prawdziwy wpływ przywództwa duchowego na efekty jednostkowe. Może być to spowodowane współwystępowaniem innych czynników powiązanych z zaufaniem, które również oddziałują między przywództwem duchowym a rezultatami na poziomie jednostki, bądź nieliniowym wpływem zaufania na efekty jednostkowe, na przykład do pewnego momentu zaufanie ma pozytywny wpływ, a po przekroczeniu pewnego poziomu działa już negatywnie.

Kolejne dwie hipotezy **nie zostały poddane weryfikacji**, gdyż zmienne „efektywna komunikacja" i „refleksyjność" zostały odrzucone na etapie walidacji, tj.:

- H4e: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.
- H4f: Refleksyjność mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.

Powyższe wyniki prowadzą do **częściowego potwierdzenia hipotezy H4, która zakładała, że dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i refleksyjność mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki.**

4.4.2. Mediatory na poziomie zespołów stacjonarnego i wirtualnego

W kolejnym kroku sprawdzono mediatory na poziomie zespołowym, które pośredniczą między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w zespołach stacjonarnym i wirtualnym. Analizę rozpoczęto od określenia korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi, co zostało przedstawione w tabeli 4.34. Wyniki analiz wskazują na występowanie silnych i umiarkowanych korelacji na poziomie istotności $p < 0{,}01$, co potwierdza zasadność przeprowadzenia mediacji. Tak jak poprzednio każdy mediator został oddzielnie oszacowany dla obu rodzajów zespołu.

TABELA 4.34. Korelacje między mediatorami, przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w zespołach stacjonarnym i wirtualnym

Mediatory	**Współczynniki korelacji r Pearsona**					
Zespół stacjonarny	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(6)**
(1) znaczenie pracy	1	0,595**	0,615**	0,616**	0,777**	0,740**
(2) docenienie		1	0,478**	0,422**	0,724**	0,709**
(3) refleksyjność			1	0,468**	0,592**	0,587**
(4) orientacja zespołowa				1	0,768**	0,639**
(5) przywództwo duchowe					1	0,823**
(6) efekty zespołowe						1
Zespół wirtualny	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(6)**
(1) znaczenie pracy	1	0,671**	0,768**	0,719**	0,851**	0,815**
(2) docenienie		1	0,561**	0,556**	0,743**	0,673**
(3) refleksyjność			1	0,700**	0,879**	0,743**
(4) orientacja zespołowa				1	0,849**	0,764**
(5) przywództwo duchowe					1	0,886**
(6) efekty zespołowe						1

**korelacje istotne na poziomie $p < 0{,}01$ (dwustronnie)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

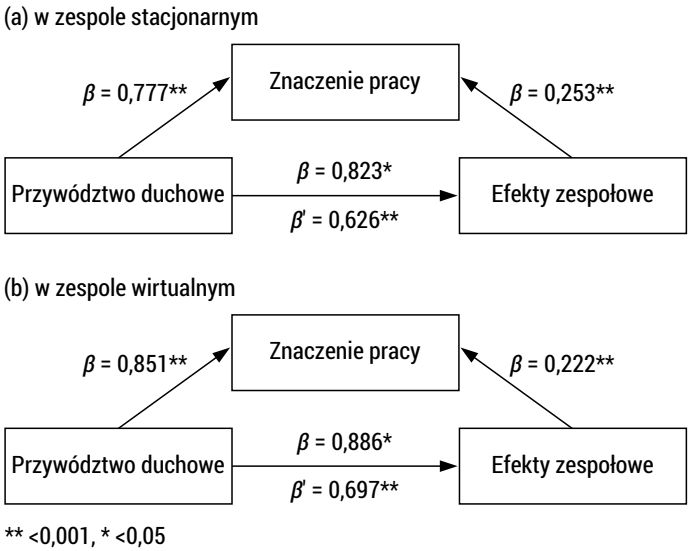
Pierwszym badanym czynnikiem mediującym jest **dobrostan duchowy w zakresie poczucia znaczenia pracy**. Wyniki analiz zostały przedstawione w tabeli 4.35 i zilustrowane na rysunku 4.20.

TABELA 4.35. Współczynniki modelu mediacji poczucia znaczenia pracy między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi

Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
Zespół stacjonarny					
znaczenie pracy ← przywództwo duchowe	0,787	0,777	0,039	20,300	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,620	0,626	0,052	11,897	<0,001
efekty zespołowe ← znaczenie	0,247	0,253	0,051	4,807	<0,001
Zespół wirtualny					
znaczenie pracy ← przywództwo duchowe	0,963	0,851	0,033	29,466	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,716	0,697	0,048	14,774	<0,001
efekty zespołowe ← znaczenie	0,201	0,222	0,043	4,699	<0,001

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYSUNEK 4.20. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez poczucie znaczenia pracy



** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Wyniki analizy mediacji wskazały, że przywództwo duchowe wpływa pozytywnie zarówno na efekty zespołowe w obu rodzajach zespołów, jak i na znaczenie pracy. Efekt całkowity bez uwzględnienia mediatora wyniósł 0,823 w przypadku zespołu wirtualnego i 0,886 w przypadku zespołu wirtualnego przy poziomie istotności $p < 0,05$. Po uwzględnieniu poczucia znaczenia pracy efekt bezpośredni pozostał istotny zarówno w zespole tradycyjnym ($\beta = 0,626$, $p < 0,001$), jak i wirtualnym ($\beta = 0,697$, $p < 0,001$), co wskazuje na **częściową mediację**. Efekt pośredni przywództwa duchowego na efekty zespołowe poprzez poczucie znaczenia pracy wyniósł w zespole tradycyjnym 0,197 ($p < 0,05$), a w zespole wirtualnym 0,189 ($p < 0,05$). Poczucie znaczenia pracy wyjaśnia 24% (w przypadku zespołu tradycyjnego) i 21% (w przypadku zespołu wirtualnego) całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe. Wyniki sugerują, że dobrostan duchowy w zakresie poczucia znaczenia pracy odgrywa istotną rolę w analizowanej zależności.

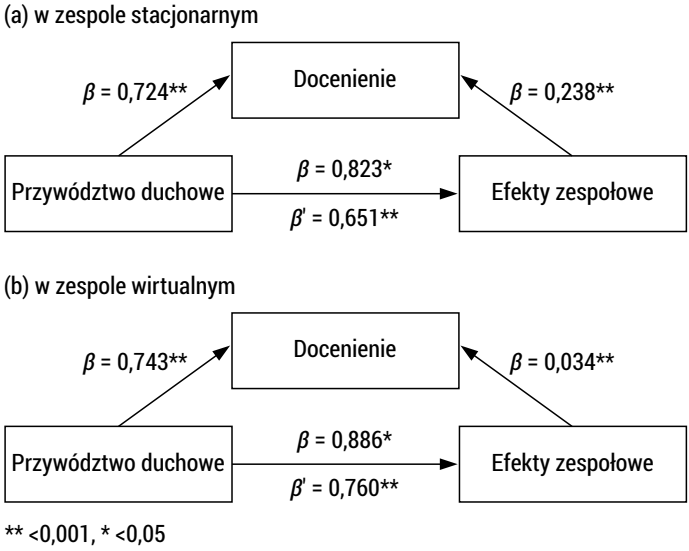
Kolejny poddany analizie mediator to **dobrostan duchowy w zakresie poczucia docenienia w pracy**. Jego efekt mediacyjny pomiędzy przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w zespole tradycyjnym i wirtualnym przedstawiony został w tabeli 4.36 i na rysunku 4.21. Wyniki analiz wskazały, że w obu przypadkach przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na poczucie docenienia, które z kolei pozytywnie wpływa na efekty zespołowe. Występuje tu **mediacja częściowa**. Poczucie docenienia wyjaśnia 21% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty w zespole stacjonarnym i 14% w zespole wirtualnym.

TABELA 4.36. Współczynniki modelu mediacji poczucia docenienia w pracy między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi

Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
Zespół stacjonarny					
docenienie ← przywództwo duchowe	1,024	0,724	0,059	17,247	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,644	0,651	0,047	13,587	<0,001
efekty zespołowe ← docenienie	0,167	0,238	0,034	4,972	<0,001
Zespół wirtualny					
docenienie ← przywództwo duchowe	0,926	0,743	0,046	20,193	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,884	0,760	0,039	22,533	<0,001
efekty zespołowe ← docenienie	0,028	0,034	0,031	3,885	<0,001

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYSUNEK 4.21. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez poczucie docenienia w pracy



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Kolejny poddany analizie mediator to **refleksyjność zespołowa**. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.37 i zilustrowane na rysunku 4.22. Wyniki analizy mediacji wskazują na istotność trzech efektów zarówno w zespole stacjonarnym, jak i wirtualnym: całkowitego – oszacowane parametry są dodatnie i statystycznie istotne (odpowiednio $\beta = 0{,}823$ i $\beta = 0{,}886$, $p < 0{,}05$), bezpośredniego – parametry są dodatnie i istotne statystycznie (odpowiednio $\beta = 0{,}733$ i $\beta = 0{,}783$, $p < 0{,}05$) oraz pośredniego – parametry są dodatnie i statystycznie istotne (odpowiednio $\beta = 0{,}091$ i $\beta = 0{,}103$, $p < 0{,}05$). Oznacza to **częściową mediację** refleksyjności między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w zespołach stacjonarnym i wirtualnym. Prawie 12% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty zespołowe zostało wyjaśnione przez refleksyjność zespołową w obu rodzajach zespołów.

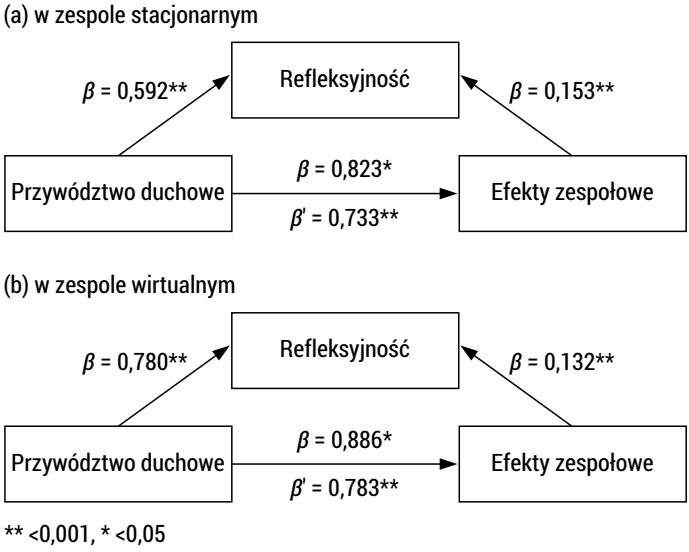
TABELA 4.37. Współczynniki modelu mediacji refleksyjności między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi

Model Zespół stacjonarny	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
refleksyjność ← przywództwo duchowe	0,694	0,592	0,057	12,075	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,725	0,733	0,041	17,519	<0,001
efekty zespołowe ← refleksyjność	0,129	0,153	0,035	3,658	<0,001

Model Zespół wirtualny	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
refleksyjność ← przywództwo duchowe	0,909	0,780	0,040	22,666	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,804	0,783	0,041	19,456	<0,001
efekty zespołowe ← refleksyjność	0,116	0,132	0,035	3,271	<0,001

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYSUNEK 4.22. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez refleksyjność zespołową



** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

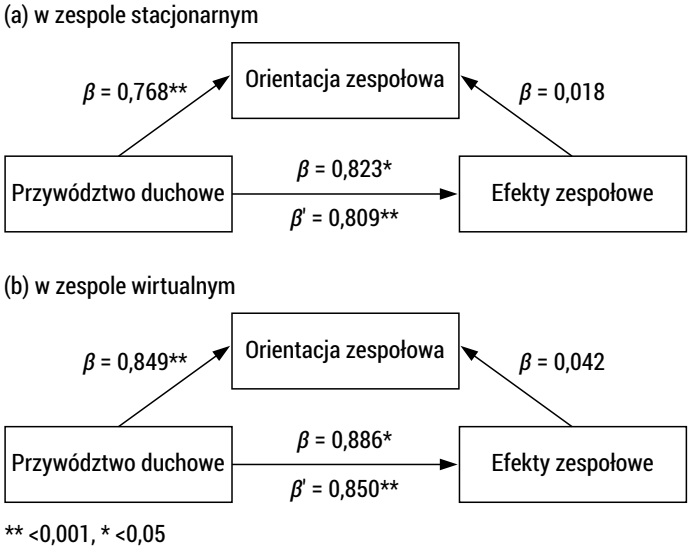
Ostatnim analizowanym czynnikiem pośredniczącym pomiędzy przywództwem duchowym a wynikami zespołowymi jest **orientacja zespołowa**. Wyniki analiz zostały przedstawione w tabeli 4.38 i na rysunku 4.23. Wyniki analizy mediacji wskazały na dwa istotne efekty: całkowity i bezpośredni – odpowiednio $\beta = 0{,}823$ i $\beta = 0{,}809$, $p < 0{,}05$ dla zespołu stacjonarnego oraz $\beta = 0{,}886$ i $\beta = 0{,}850$, $p < 0{,}05$ dla zespołu wirtualnego. Przywództwo duchowe pozytywnie wpływa więc na efekty zespołowe i orientację zespołową. W obu przypadkach efekt pośredni jest dodatni, ale nieistotny statystycznie – odpowiednio $\beta = 0{,}014$, $p > 0{,}05$ dla zespołu stacjonarnego oraz $\beta = 0{,}036$, $p > 0{,}05$ dla zespołu wirtualnego. Wskazuje to na **brak efektu mediacji** orientacji zespołowej pomiędzy przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w obu rodzajach zespołów.

TABELA 4.38. Współczynniki modelu mediacji orientacji zespołowej między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi

Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
Zespół stacjonarny					
orientacja zespołowa ← przywództwo duchowe	0,853	0,768	0,043	19,695	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,801	0,809	0,053	15,021	<0,001
efekty zespołowe ← orientacja zespołowa	0,016	0,018	0,048	0,339	0,734
Zespół wirtualny					
orientacja zespołowa ← przywództwo duchowe	0,979	0,849	0,034	29,177	<0,001
efekty zespołowe ← przywództwo duchowe	0,873	0,850	0,050	17,587	<0,001
efekty zespołowe ← orientacja zespołowa	0,038	0,042	0,043	0,872	0,383

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

RYSUNEK 4.23. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez orientację zespołową



** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W celu podsumowania otrzymanych wyników w tabeli 4.39 przedstawiono poszczególne mediatory zespołowe, od najbardziej do najmniej istotnych, ze względu na wielkość efektów pośrednich i proporcje wyjaśnionej wariancji. Zauważyć można, że w obu zespołach dobrostan duchowy mierzony poczuciem znaczenia pracy i docenienia jest kluczowym czynnikiem pośredniczącym między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi.

TABELA 4.39. Wielkość efektów pośrednich poszczególnych mediatorów wpływu przywództwa duchowego na efekty zespołowe

Model Zespół stacjonarny	Efekt pośredni	Efekt całkowity	Proporcja wyjaśnionej wariancji	Mediacja
przywództwo duchowe → znaczenie → efekty zespołowe	0,197*	0,823*	24%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → docenienie → efekty zespołowe	0,172*	0,823*	21%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → refleksyjność → efekty zespołowe	0,091*	0,823*	12%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → orientacja zespołowa → efekty zespołowe	0,014	0,823*	–	brak mediacji
Zespół wirtualny				
przywództwo duchowe → znaczenie → efekty zespołowe	0,189*	0,886*	21%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → docenienie → efekty zespołowe	0,126	0,886*	14%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → refleksyjność → efekty zespołowe	0,103*	0,886*	12%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → orientacja zespołowe → efekty zespołowe	0,036	0,886*	–	brak mediacji

*p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że **nie ma podstaw do odrzucenia następujących hipotez:**

- H5a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
- H5c: Refleksyjność zespołowa mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.

Kolejna hipoteza, **H5b, która wskazywała, że orientacja zespołowa mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu, została odrzucona.** Dwie hipotezy **nie zostały natomiast poddane weryfikacji**, gdyż zmienne „efektywna komunikacja" i „zaufanie zespołowe" zostały odrzucone na etapie walidacji, tj.:

- H5d: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.
- H5e: Zaufanie zespołowe mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu.

Na tej podstawie należy stwierdzić, że hipoteza **H5, mówiąca o tym, że dobrostan duchowy, orientacja zespołowa, refleksyjność, efektywna komunikacja i zaufanie zespołowe mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu, została częściowo potwierdzona.**

4.4.3. Mediatory na poziomie organizacyjnym

Ostatnim krokiem było sprawdzenie mediatorów, które pośredniczą między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi, na poziomie organizacyjnym. Tak jak poprzednio analizę rozpoczęto od określenia korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi, co zostało przedstawione w tabeli 4.40. Wyniki analiz wskazują na występowanie umiarkowanych i silnych korelacji na poziomie istotności $p < 0,01$, co potwierdza zasadność przeprowadzenia mediacji.

TABELA 4.40. Korelacje między mediatorami, przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi

Mediatory	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) znaczenie pracy	1	0,571**	0,507**	0,635**	0,384**	0,502**	0,556**	0,625**
(2) docenienie		1	0,374**	0,551**	0,642**	0,674**	0,780**	0,725**
(3) samomotywacja			1	0,483**	0,289**	0,348**	0,368**	0,421**
(4) dopasowanie do pracy				1	0,420**	0,494**	0,525**	0,571**
(5) zaufanie do menedżerów					1	0,598**	0,813**	0,582**
(6) kultura organizacyjna						1	0,728**	0,693**
(7) przywództwo duchowe							1	0,768**
(8) efekty organizacyjne								1

**korelacje istotne na poziomie p < 0,01 (dwustronnie)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Współczynniki wszystkich czynników mediacyjnych zostały przedstawione w tabeli 4.41, a następnie szczegółowo zilustrowane na kolejnych rysunkach. Wyniki analizy mediacji z wykorzystaniem bootstroppingu wskazują, że przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na efekty organizacyjne.

TABELA 4.41. Współczynniki mediacji w modelu między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi

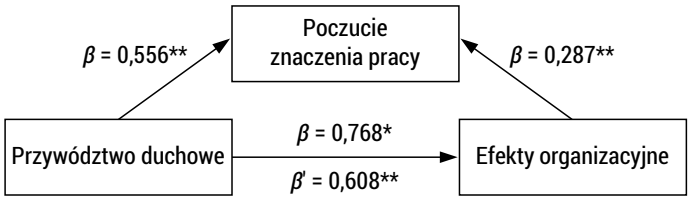
Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p
znaczenie ← przywództwo duchowe	0,549	0,556	0,024	23,291	<0,001
efekty organizacyjne ← przywództwo duchowe	0,522	0,608	0,018	29,655	<0,001
efekty organizacyjne ← znaczenie	0,250	0,287	0,018	14,013	<0,001
docenienie ← przywództwo duchowe	0,906	0,780	0,021	41,485	<0,001
efekty organizacyjne ← przywództwo duchowe	0,444	0,517	0,024	18,534	<0,001
efekty organizacyjne ← docenienie	0,238	0,321	0,021	11,518	<0,001
samomotywacja ← przywództwo duchowe	0,291	0,368	0,021	13,810	<0,001
efekty organizacyjne ← przywództwo duchowe	0,609	0,709	0,017	36,868	<0,001
efekty organizacyjne ← samomotywacja	0,174	0,160	0,021	8,327	<0,001
dopasowanie ← przywództwo duchowe	0,452	0,525	0,021	21,513	<0,001
efekty organizacyjne ← przywództwo duchowe	0,555	0,647	0,018	31,453	<0,001
efekty organizacyjne ← dopasowanie	0,231	0,231	0,021	11,241	<0,001
zaufanie ← przywództwo duchowe	1,035	0,813	0,021	48,618	<0,001
efekty organizacyjne ← przywództwo duchowe	0,745	0,868	0,027	27,687	<0,001
efekty organizacyjne ← zaufanie	−0,083	−0,123	0,021	−3,924	<0,001
kultura ← przywództwo duchowe	0,774	0,728	0,021	37,033	<0,001
efekty organizacyjne ← przywództwo duchowe	0,481	0,560	0,022	21,926	<0,001
efekty organizacyjne ← kultura	0,231	0,286	0,021	11,190	<0,001

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Pierwszy testowany model dotyczył **dobrostanu duchowego w zakresie poczucia znaczenia pracy** (rysunek 4.24). Efekt całkowity wynosi 0,768 i jest istotny statystycznie (p = 0,004). Poczucie znaczenia pracy również wpływa pozytywnie na efekty organizacyjne. Efekt bezpośredni przywództwa duchowego na efekty organizacyjne

pozostaje istotny po uwzględnieniu mediatora (β = 0,608, p = 0,005). Efekt pośredni pomiędzy zmiennymi poprzez poczucie znaczenia pracy wynosi 0,160 (p = 0,005; 95% CI [0,13; 0,19]). Po uwzględnieniu poczucia znaczenia pracy w roli mediatora efekt bezpośredni przywództwa duchowego na efekty organizacyjne nadal pozostaje istotny, natomiast siła związku uległa zmniejszeniu. **Mediacja ma zatem charakter częściowy**. Około 21% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne zostało wyjaśnione przez poczucie znaczenia pracy.

RYSUNEK 4.24. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez poczucie znaczenia pracy

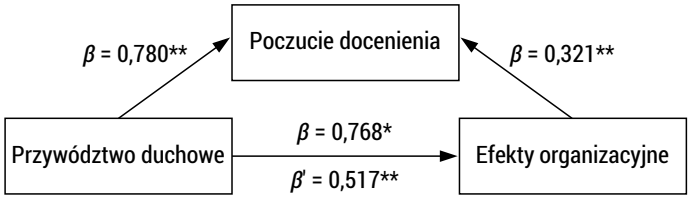


** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Kolejnym szacowanym mediatorem jest również **dobrostan duchowy, ale w zakresie poczucia docenienia** (rysunek 4.25). Tu również zaobserwowano istotność trzech efektów: całkowitego, bezpośredniego i pośredniego. Parametr efektu całkowitego jest dodatni i istotny statystycznie (β = 0,768, p = 0,004). Po uwzględnieniu poczucia docenienia przez przełożonego jako mediatora efekt bezpośredni przywództwa duchowego na efekty organizacyjne jest nadal istotny, natomiast siła związku zmniejszyła się (β = 0,517, p = 0,05). Efekt pośredni wynosi 0,251 (p = 0,03, 95% CI [0,20; 0,30]). **Mediacja ma zatem charakter częściowy**. Poczucie docenienia wyjaśnia około 32% całkowitego efektu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne

RYSUNEK 4.25. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez poczucie docenienia w pracy

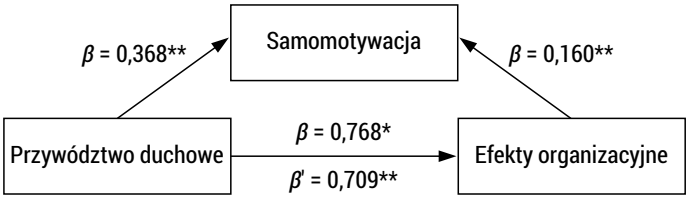


** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następnie oszacowano efekt mediacyjny między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez **samomotywację**, co zostało zilustrowane na rysunku 4.26. Wyniki analiz wskazują na istotność wszystkich trzech efektów. Efekt pośredni przywództwa duchowego na efekty organizacyjne pozostaje istotny po uwzględnieniu samomotywacji w roli mediatora (β = 0,059, p = 0,002, 95% CI [0,04; 0,08]), co oznacza **mediację częściową**. Około 8% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne zostało wyjaśnione przez samomotywację.

RYSUNEK 4.26. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez samomotywację

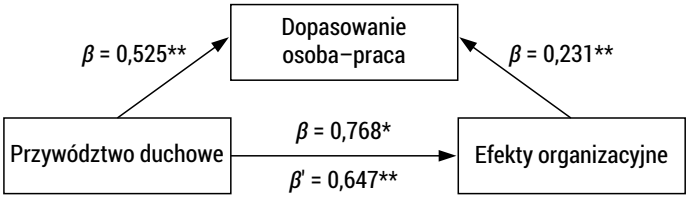


** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następny mediator poddany szacunkom to **dopasowanie osoby do pracy** (rysunek 4.27). W wyniku przeprowadzonej analizy mediacji zaobserwowano istotność trzech efektów: całkowitego – efekt ten jest dodatni (β = 0,768, p = 0,04), bezpośredniego – otrzymany parametr jest dodatni (β = 0,647, p = 0,05), oraz bezpośredniego – uzyskany parametr również ma znak dodatni (β = 0,121, p = 0,003, 95% CI [0,09; 0,15]). Po uwzględnieniu dopasowania osoby do stanowiska w roli mediatora efekt bezpośredni przywództwa duchowego na efekty organizacyjne jest nadal istotny, natomiast siła związku zmniejszyła się. **Mediacja ma zatem charakter częściowy.** Ponadto dopasowanie osoby do pracy wyjaśnia około 16% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne.

RYSUNEK 4.27. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez dopasowanie osoby do pracy

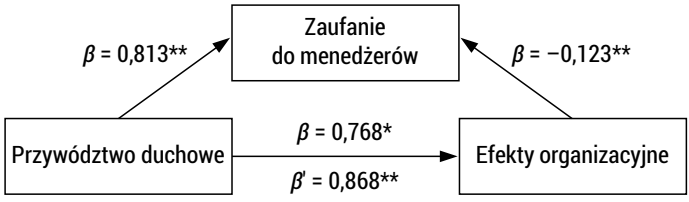


** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następny mediator poddany szacunkom to **zaufanie pracownika do menedżerów** (rysunek 4.28). Wyniki analizy wskazują, że zaufanie do menedżerów, podobnie jak w przypadku wpływu na efekty jednostkowe, pełni funkcję mediacji częściowej, ale o przeciwnym działaniu, pomiędzy przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi. Zauważyć można pozytywny i istotny statystycznie wpływ przywództwa duchowego na zaufanie. Jednocześnie zaufanie ma negatywny wpływ na efekty organizacyjne. Efekt bezpośredni jest dodatni i istotny (β = 0,868, p = 0,004). Jest też większy niż efekt całkowity (β = 0,768, p = 0,004). Natomiast efekt pośredni wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne poprzez zaufanie do menedżerów jest ujemny i istotny (β = –0,100, p = 0,007, 95% CI [–0,16;–0,04]). Efekt mediacyjny w tym przypadku to **supresja, czyli mediacja częściowa o przeciwnym działaniu**.

RYSUNEK 4.28. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez zaufanie do menedżerów

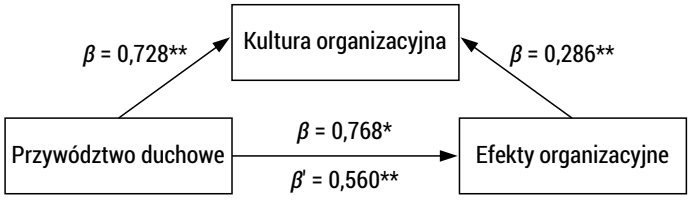


** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Następny mediator poddany analizie to **kultura organizacyjna** (rysunek 4.29). Wyniki analizy wskazują na istnienie pozytywnych zależności między badanymi zmiennymi. Przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na kulturę organizacyjną, a kultura pozytywnie wpływa na efekty organizacyjne. Wyniki analizy mediacji wskazują na istotność wszystkich efektów. Efekt pośredni jest również dodatni i istotny (β = 0,280, p = 0,002, 95% CI [0,16; 0,25]). Oznacza to **mediację częściową**. Około 27% całkowitego wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne zostało wyjaśnione przez kulturę organizacyjną.

RYSUNEK 4.29. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez kulturę organizacyjną



** <0,001, * <0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Tabela 4.42 przedstawia zestawienie efektów mediacji wraz z proporcją wyjaśnionej wariancji dla poszczególnych modeli na poziomie organizacyjnym, od wartości najwyższej do najniższej. Mediator z największym efektem pośrednim (w wartościach bezwzględnych) i proporcją wyjaśnionej wariancji ma zazwyczaj największe znaczenie.

TABELA 4.42. Podsumowanie efektów mediacji poszczególnych modeli na poziomie organizacyjnym

Model	Efekt pośredni	Efekt całkowity	Proporcja wyjaśnionej wariancji	Mediacja
przywództwo duchowe → docenienie → efekty organizacyjne	0,251*	0,768*	32%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → kultura → efekty organizacyjne	0,208*	0,768*	27%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → znaczenie pracy → efekty organizacyjne	0,160*	0,768*	21%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → dopasowanie osoba–praca → efekty organizacyjne	0,121*	0,768*	16%	mediacja częściowa
przywództwo duchowe → zaufanie do menedżerów → efekty organizacyjne	−0,100*	0,768*	13%	mediacja częściowa o przeciwnym działaniu (supresja)
przywództwo duchowe → samomotywacja → efekty organizacyjne	0,059*	0,768*	8%	mediacja częściowa

*p < 0,05

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej analizy należy stwierdzić, że **nie ma podstaw do odrzucenia następujących hipotez:**

- H6a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
- H6b: Samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
- H6d: Dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.
- H6h: Kultura organizacyjna mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.

W przypadku testowania hipotezy **H6c, która mówi o tym, że zaufanie mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji, należy zauważyć, że odnosi się ono tylko do zaufania do menedżerów i jest to mediacja o przeciwnym działaniu**.

Jedna z hipotez **nie została poddana weryfikacji**, gdyż efektywną komunikację odrzucono na etapie walidacji, tj.:

- H6e: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.

Prowadzi to do **częściowego potwierdzenia hipotezy H6, która wskazywała, że dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i kultura organizacyjna mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji.**

Dokonując podsumowania otrzymanych wyników, można uogólnić, że dobrostan duchowy w kontekście znaczenia pracy i docenienia okazał się mediatorem mającym największe znaczenie w przypadku wszystkich efektów. Oceniono zatem jego rolę w kształtowaniu pozostałych czynników wspierających (pośredniczących) efekty na różnych poziomach. W tabeli 4.43 przedstawiono efekt mediacyjny dobrostanu duchowego – oddzielenie dla znaczenia pracy i docenienia w pracy w kształtowaniu pozostałych czynników pośredniczących. W tabeli symbolem „+" oznaczono zależności istotne statystycznie ($p < 0{,}001$ lub $p < 0{,}01$), pogrubieniem wyróżniono zależności o większej sile wpływu (np. wpływ znaczenia pracy na dopasowanie osoba–praca okazał się silniejszy niż wpływ poczucia docenienia), zależności statystycznie nieistotne natomiast oznaczono znakiem „–".

TABELA 4.43. Współczynniki modelu mediacji dobrostanu duchowego między przywództwem duchowym a pozostałymi czynnikami pośredniczącymi

Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p	Komentarz
Poziom indywidulany i organizacyjny						
znaczenie pracy ← przywództwo duchowe	0,549	0,556	0,024	23,291	0,000	**+**
dopasowanie ← znaczenie pracy	0,415	0,485	0,020	20,275	0,000	**+**
samomotywacja ← znaczenie pracy	0,348	0,439	0,022	15,978	0,000	**+**
zaufanie ← znaczenie pracy	0,033	0,025	0,031	1,033	0,302	–
kultura organizacyjna ← znaczenie pracy	0,188	0,177	0,025	7,578	0,000	+
docenienie ← przywództwo duchowe	0,906	0,780	0,021	43,485	0,000	**+**
dopasowanie ← docenienie	0,207	0,284	0,017	11,888	0,000	+

Model	Niestandardowy współczynnik β	Standardowy współczynnik β	S.E.	C.R.	p	Komentarz
samomotywacja ← docenienie	0,085	0,126	0,019	4,581	0,000	+
zaufanie ← docenienie	0,688	0,629	0,027	25,705	0,000	+
kultura organizacyjna ← docenienie	0,526	0,582	0,019	4,581	0,000	+
Poziom zespołowy stacjonarny						
znaczenie pracy ← przywództwo duchowe	0,787	0,777	0,039	20,300	0,000	+
refleksyjność ← znaczenie pracy	0,592	0,513	0,066	8,957	0,000	+
docenienie ← przywództwo duchowe	1,024	0,724	0,059	17,247	0000	+
refleksyjność ← docenienie	0,144	0,174	0,047	3,044	0,002	+
Poziom zespołowy wirtualny						
znaczenie pracy ← przywództwo duchowe	0,963	0,851	0,033	29,466	0,000	+
refleksyjność ← znaczenie pracy	0,733	0,713	0,047	15,694	0,000	+
docenienie ← przywództwo duchowe	0,926	0,743	0,046	20,193	0,000	+
refleksyjność ← docenienie	0,078	0,084	0,042	1,845	0,065	–

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Zauważyć można pozytywny i istotny statystycznie wpływ znaczenia pracy i/lub docenienia w pracy na pozostałe czynniki. I tak: znaczenie pracy wpływa silniej niż docenienie na dopasowanie osoby do pracy i samomotywację na poziomach jednostkowym i organizacyjnym oraz na refleksyjność na poziomie zespołowym. Docenienie w pracy wpływa natomiast silniej na zaufanie i kulturę organizacyjną na poziomie jednostkowym i organizacyjnym. Otrzymane rezultaty prowadzą do wniosku, że dobrostan duchowy może być tym czynnikiem, który kształtuje inne istotne elementy wspierające skuteczność przywództwa duchowego.

Podsumowanie

Wyniki badań podkreślają istotne znaczenie przywództwa duchowego w organizacjach. W opinii menedżerów jest ono postrzegane jako złożony zbiór kompetencji obejmujących zarówno zdolność kreowania wizji organizacyjnej, jak i motywowania pracowników do jej urzeczywistniania. Jednocześnie wiąże się z określoną postawą i zachowaniem lidera, zakorzenionym w wartościach etycznych, moralnych oraz duchowych. Warto zauważyć, że charakterystyki przedstawiane przez respondentów pozostają spójne z funkcjonującą w literaturze – przede wszystkim zagranicznej – koncepcją przywództwa duchowego. Ma to szczególne znaczenie w kontekście polskich realiów, gdzie zagadnienie to jest wciąż relatywnie słabo rozpoznane.

Wyniki badań wskazują również, że przywództwo duchowe wywiera korzystny wpływ na rezultaty osiągane przez organizację na wielu płaszczyznach. Oddziaływanie to jest widoczne zarówno na poziomie pojedynczych pracowników, jak i zespołów – funkcjonujących w trybie stacjonarnym oraz wirtualnym – a także w skali całej organizacji.

Wyniki badań pokazują również, że wybrane cechy demograficzne pracowników, takie jak poziom wykształcenia oraz zajmowane stanowisko, pełnią funkcję moderatorów w relacji między przywództwem duchowym a efektami osiąganymi przez jednostkę, podczas gdy większość pozostałych charakterystyk respondentów nie wykazuje istotnego znaczenia w tym zakresie. Jednocześnie należy stwierdzić, że założenie o zgodności postaw opartych na wartościach duchowych, etycznych i moralnych pomiędzy liderami a podwładnymi nie zostało potwierdzone. Choć postawy liderów wpływają na kształtowanie analogicznych postaw u pracowników i oddziałują na uzyskiwane rezultaty, nie pełnią one funkcji czynnika moderującego tę zależność.

W przypadku badań efektów mediacyjnych należy stwierdzić, że wskazane czynniki odgrywają rolę mediatorów pomiędzy przywództwem duchowym a jego skutecznością na poziomach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym. Ciekawym poznawczo wątkiem okazał się dobrostan duchowy, który ma największe znaczenie jako mediator badanych zależności na wszystkich poziomach i jednocześnie mediuje pozostałe czynniki wspierające, stanowiąc niejako mechanizm oddziaływania przywództwa duchowego. Równie interesujące wyniki otrzymano w przypadku zaufania do menedżerów, które pełni rolę mediatora o przeciwnym działaniu.

Rozdział 5. Dyskusja wyników i propozycja modelu

Nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria.

Kurt Lewin

5.1. Rezultaty testowania hipotez badawczych

Zaprezentowane postępowanie badawcze miało na celu weryfikację przyjętych na wstępie założeń dotyczących pozytywnego oddziaływania przywództwa duchowego w organizacji na efekty indywidualne, zespołowe i organizacyjne, przy moderującym i mediującym wpływie różnych czynników. Hipotezy zostały poddane empirycznemu testowaniu, a uzyskane wyniki w różnym stopniu je wspierają.

Otrzymane wyniki nie dają podstaw do odrzucenia pierwszej hipotezy (H1), zakładającej, że przywództwo duchowe w polskich organizacjach jest konstruktem wielowymiarowym, obejmującym wizję, troskę, etykę, moralność i duchowość. Wyniki badań wskazują również, że przywództwo duchowe ma pozytywny wpływ na efekty jednostkowe, zespołowe i organizacyjne, co potwierdza hipotezę H2. Hipoteza ta otrzymała solidne wsparcie na wszystkich badanych poziomach (H2a, H2b, H2c, H2d, H2e). Potwierdzono również, że przywództwo duchowe wpływa na duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników (H3a). Jednocześnie postawy te nie stanowią czynnika moderującego wpływ przywództwa duchowego na efekty jednostkowe (H3b). Wyniki analiz wskazały, że tylko wykształcenie i stanowisko są moderatorami tego związku (H3c). Prowadzi to do częściowego potwierdzenia hipotezy H3. Wyniki badań wskazały również, że czynnikami mediującymi wpływ przywództwa duchowego na efekty jednostkowe są dobrostan duchowy (H4a), samomotywacja (H4b), dopasowanie osoby do pracy (H4d); na efekty zespołowe – dobrostan duchowy (H5a) i refleksyjność zespołowa (H5c); na efekty organizacyjne – dobrostan duchowy (H6a), samomotywacja (H6b), dopasowanie osoby do pracy (H6d) i kultura organizacyjna (H6h). Warto zwrócić uwagę, że zaufanie do menedżerów stanowiło mediator o przeciwnym działaniu, oznaczający negatywny wpływ na efekty jednostkowe

(H4c) i organizacyjne (H6c). Rezultaty te prowadzą do częściowego potwierdzenia hipotez H4, H5 i H6. W tabeli 5.1 zestawiono poszczególne hipotezy badawcze i efekty ich weryfikacji wraz z uzasadnieniami.

TABELA 5.1. Zestawienie hipotez i ich weryfikacji wraz z uzasadnieniami

Hipoteza	Efekt weryfikacji	Uzasadnienie
H1: Przywództwo duchowe w polskich organizacjach jest konstruktem wielowymiarowym, obejmującym: wizję, troskę, etykę, moralność i duchowość	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują na pozytywne i istotne statystycznie zależności pomiędzy wszystkimi wymiarami
H2: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostki, zespołu stacjonarnego i wirtualnego oraz organizacji	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują na pozytywne i istotne statystycznie zależności między przywództwem duchowym a efektami jednostki, zespołu i organizacji
H2a: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty jednostki	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują na pozytywne i istotne statystycznie zależności między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi, mierzonymi: postawami innowacyjnymi, zachowaniem obywatelskim, satysfakcją z pracy, produktywnością i zaangażowaniem w pracę
H2b: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty zespołu stacjonarnego	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują na pozytywne i istotne statystycznie zależności między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w zespole stacjonarnym, mierzonymi: zaangażowaniem w pracę zespołową, skutecznością zespołową i satysfakcją z pracy zespołowej
H2c: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty zespołu wirtualnego	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują na pozytywne i istotne statystycznie zależności między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w zespole wirtualnym, mierzonymi: zaangażowaniem w pracę zespołową, skutecznością zespołową i satysfakcją z pracy zespołowej
H2d: Przywództwo duchowe wpływa pozytywnie na efekty organizacji	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują na pozytywne i istotne statystycznie zależności między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi, mierzonymi: zaangażowaniem organizacyjnym, efektywnością organizacyjną, wynikami organizacyjnymi i konkurencyjnością

Hipoteza	Efekt weryfikacji	Uzasadnienie
H2e: Efekty jednostki pośredniczą w pozytywnym wpływie przywództwa duchowego na efekty organizacji	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że efekty jednostkowe pośredniczą pomiędzy przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi
H3: Związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki jest moderowany przez duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników oraz cechy demograficzne pracowników	Częściowo potwierdzona	Wyniki analiz wskazują, że duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników nie są czynnikami moderującymi. W przypadku cech demograficznych respondenta tylko stanowisko i wykształcenie mogą mieć znaczenie jako moderatory
H3a: Istnieje istotny związek między przywództwem duchowym a duchowo-etyczno-moralnymi postawami pracowników	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analizy wskazują, że im wyższy poziom przywództwa duchowego, tym wyższy poziom duchowo-etyczno-moralnej postawy pracownika
H3b: Duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników są czynnikiem moderującym związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Odrzucona	Wyniki analiz wskazują, że przywództwo duchowe ma pozytywny wpływ na efekty jednostkowe bez względu na to, jakie postawy duchowo-etyczno-moralne przejawiają pracownicy. Wyższy poziom postaw duchowo-etyczno-moralnych nie wzmacnia pozytywnego wpływu przywództwa na efekty jednostkowe
H3c: Cechy demograficzne pracowników są czynnikami moderującymi związek między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Częściowo potwierdzona	Wyniki analiz wskazują, że większość cech respondentów nie moderuje związku między przywództwem duchowym a efektami jednostki. Hipoteza jest prawdziwa tylko w odniesieniu do wykształcenia i stanowiska. Co więcej, wykształcenie osłabia wpływ przywództwa duchowego na jego skuteczność
H4: Dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i refleksyjność mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Częściowo potwierdzona	Wyniki analiz wskazują, że dobrostan duchowy, samomotywacja, dopasowanie osoby do pracy i zaufanie do menedżerów mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki. Zaufanie do menedżerów jest mediacją o przeciwnym działaniu. Pozostałe czynniki nie zostały zweryfikowane
H4a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki

Hipoteza	Efekt weryfikacji	Uzasadnienie
H4b: Samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki
H4c: Zaufanie mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Częściowo potwierdzona	Występuje mediacja o przeciwnym działaniu (supresja); mediacji poddano tylko zaufanie do menedżerów, gdyż zaufanie do współpracowników zostało usunięte na etapie walidacji modelu
H4d: Dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki
H4e: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Niezweryfikowana	Zmienna została usunięta na etapie walidacji modelu
H4f: Refleksyjność mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami jednostki	Niezweryfikowana	Zmienna została usunięta na etapie walidacji modelu
H5: Dobrostan duchowy, orientacja zespołowa, refleksyjność, efektywna komunikacja i zaufanie zespołowe mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu	Częściowo potwierdzona	Wyniki analiz wskazują, że dobrostan duchowy i refleksyjność zespołowa mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu. Orientacja zespołowa nie mediuje tych relacji. Pozostałe czynniki nie zostały zweryfikowane
H5a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu
H4b: Orientacja zespołowa mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu	Odrzucona	Wyniki analiz wskazują, że orientacja zespołowa nie pełni roli mediatora między przywództwem duchowym a efektami zespołu
H5c: Refleksyjność zespołowa mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że refleksyjność zespołowa mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu
H5d: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu	Niezweryfikowana	Zmienna została usunięta na etapie walidacji modelu

Hipoteza	Efekt weryfikacji	Uzasadnienie
H5e: Zaufanie zespołowe mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami zespołu	Niezweryfikowana	Zmienna została usunięta na etapie walidacji modelu
H6: Dobrostan duchowy, samomotywacja, zaufanie, dopasowanie osoby do pracy, efektywna komunikacja i kultura organizacyjna mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji	Częściowo potwierdzona	Wyniki analiz wskazują, że dobrostan duchowy, samomotywacja, dopasowanie osoby do pracy, zaufanie do menedżerów i kultura organizacyjna mediują relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji. Zaufanie do menedżerów jest mediacją o przeciwnym działaniu. Pozostałe czynniki nie zostały zweryfikowane
H6a: Dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że dobrostan duchowy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji
H6b: Samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że samomotywacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji
H6c: Zaufanie mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji	Częściowo potwierdzona	Występuje mediacja o przeciwnym działaniu (supresja); mediacji poddano tylko zaufanie do menedżerów, gdyż zaufanie do współpracowników zostało usunięte na etapie walidacji modelu
H6d: Dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że dopasowanie osoby do pracy mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji
H6e: Efektywna komunikacja mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji	Niezweryfikowana	Zmienna została usunięta na etapie walidacji modelu
H6f: Kultura organizacyjna mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji	Brak podstaw do odrzucenia hipotezy	Wyniki analiz wskazują, że kultura organizacyjna mediuje relacje między przywództwem duchowym a efektami organizacji

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

5.2. Propozycja zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji

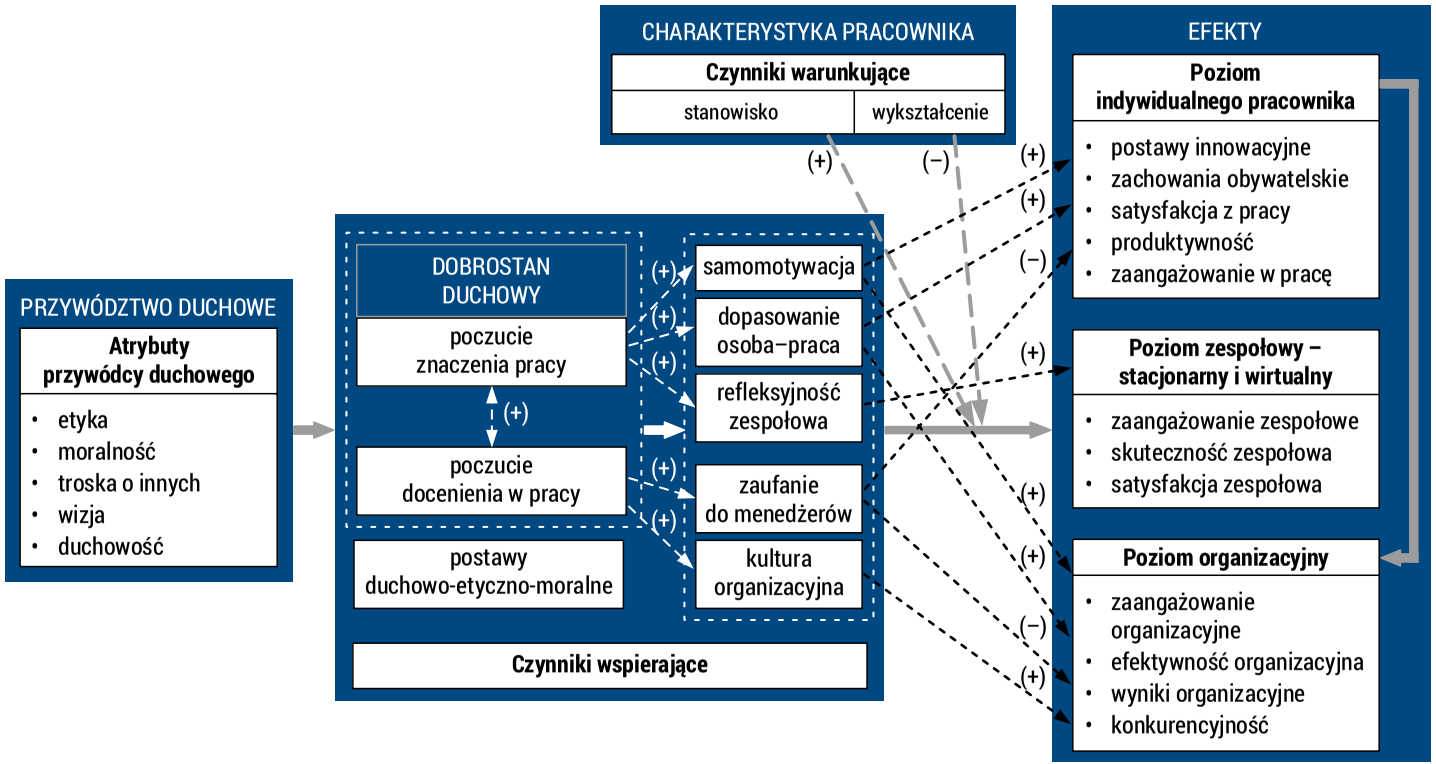
Uwzględniając wyniki postępowania badawczego, zaproponowano zintegrowany model przywództwa duchowego w organizacji. Model przedstawiony na rysunku 5.1 różni się w pewnym stopniu od pierwotnej koncepcji opartej na założeniach teoretycznych.

Empirycznie zweryfikowany zintegrowany model przywództwa duchowego w organizacji zbudowany jest z kilku głównych części składowych: atrybutów przywódcy duchowego, czynników warunkujących, czynników wspierających i efektów. Pogrubione strzałki przedstawiają uproszczony schemat wzajemnego wpływu poszczególnych elementów, natomiast przerywane wskazują bardziej szczegółowe relacje (moderacje i mediacje) pomiędzy zmiennymi, wraz z zaznaczeniem pozytywnego (+) lub negatywnego (–) oddziaływania poszczególnych zmiennych.

Atrybutami przywódcy duchowego są: moralność, etyka, duchowość, wizja i troska o innych. W centrum modelu usytuowany jest **mechanizm odziaływania przywództwa duchowego na efekty** na różnych poziomach funkcjonowania organizacji – jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym – pokazujący wzajemne oddziaływanie różnych czynników, określonych w modelu jako **czynniki wspierające**. Wśród nich najistotniejszym jest **dobrostan duchowy**, który składa się z poczucia znaczenia pracy i poczucia docenienia w pracy. Badania wskazały nieco zróżnicowany wpływ tych czynników, tj. z perspektywy jednostki i zespołu większą rolę odgrywa znaczenie wykonywanej pracy, natomiast z perspektywy organizacyjnej – docenienie w pracy. Należy jednak podkreślić, że są to zmienne oddziałujące pozytywnie na siebie oraz na pozostałe czynniki wspierające, co – zdaniem autorki – uzasadnia brak potrzeby ich różnicowania w modelu. Pozwala to na zachowanie jego przejrzystości, a także umożliwia sformułowanie ogólnych rekomendacji dla menedżerów. Przyjęte uproszczenie nie wpływa negatywnie na jego trafność ani użyteczność.

Dobrostan duchowy kształtuje różne czynniki związane z postawami, zachowaniem i relacjami między współpracownikami oraz kulturą wewnątrzorganizacyjną. Istotne czynniki wspierające skuteczność przywództwa duchowego to: samomotywacja, dopasowanie osoby do pracy na poziomie jednostkowym, refleksyjność zespołowa na poziomie zespołów stacjonarnego i wirtualnego, samomotywacja, dopasowanie osoby do pracy oraz kultura organizacyjna na poziomie organizacyjnym. Zaufanie do menedżerów jest mediacją o przeciwnym działaniu zarówno w przypadku efektów jednostkowych, jak i organizacyjnych.

RYSUNEK 5.1. **Zintegrowany model przywództwa duchowego w organizacji**



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W modelu ujęto również **czynniki warunkujące (moderatory)** skuteczność przywództwa duchowego. Wśród czynników warunkujących na poziomie indywidualnego pracownika wyróżnić należy wykształcenie i stanowisko pracownika. Zatem wpływ przywództwa duchowego na efekty jednostkowe może różnić się w zależności od tego, jakie wykształcenie posiada pracownik i jakie stanowisko zajmuje w hierarchii organizacyjnej. Model wskazuje, że wraz ze wzrostem wykształcenia maleje wpływ przywództwa duchowego na pracowników. Jednocześnie zajmowane przez pracownika stanowisko może niwelować negatywny wpływ przywództwa duchowego.

W modelu wskazano **pozytywny wpływ atrybutów przywódcy duchowego na efekty na poziomie indywidualnego pracownika, zespołów stacjonarnego i wirtualnego, a także całej organizacji**. Na poziomie indywidualnego pracownika przywództwo duchowe przede wszystkim kształtuje postawy i zachowania oparte na wartościach etycznych, moralnych i duchowych, postawy innowacyjne, zachowania obywatelskie, satysfakcję z pracy, produktywność i zaangażowanie w pracę. Ponadto efekty na poziomie jednostkowym wpływają na efekty na poziomie organizacyjnym, tj. zaangażowanie organizacyjne, efektywność, wyniki i konkurencyjność organizacji. Na poziomie zespołowym przywództwo duchowe wpływa również na zaangażowanie zespołowe, satysfakcję zespołową oraz skuteczność zarówno w zespole stacjonarnym, jak i wirtualnym.

5.3. Wnioski z badań i ich dyskusja

Pierwszym wnioskiem płynącym z badań jest to, że **przywództwo duchowe w organizacjach w kontekście kultury polskiej rozumiane jest w bardzo podobny sposób jak w innych kulturach.** Wyniki analiz wskazują, że opisy przedstawione przez respondentów pozostają w dużym stopniu spójne z koncepcją przywództwa duchowego prezentowaną w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w ujęciu światowym[788]. Według menedżerów przywództwo duchowe jawi się jako postawy i zachowania zakorzenione w wartościach etycznych, moralnych i duchowych, wyrażające się w trosce o dobro pracownika oraz w inspirowaniu do realizowania wizji organizacji. Takie rozumienie przywództwa duchowego jest spójne z opinią znacznej części autorów, którzy definiują je przez pryzmat moralności i etyki[789]. Dyskusja nad wymiarem etycznym i moralnym teorii przywództwa jest już od pewnego czasu powszechnie uznawana za nieodzowną część tych rozważań[790]. Ponadto obok dość klasycznego ujęcia przywództwa rozumianego jako ukierunkowanie działań organizacyjnych na realizację celów oraz motywowanie pracowników do ich osiągania pojawia się też nieco bardziej

[788] Zob. m.in. L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*; J. Ferguson, J. Milliman, *Creating…*; W. Zou Y. Zeng, Q. Peng, Y. Xin, J. Chen, J.D. Houghton, *The influence…*

[789] M. Karadağ, F. Altınay Aksal, Z. Altınay Gazi, G. Dağli, *Effect size…*; S. Polat, *The level…*, s. 2034.

[790] D.C. Bauman, *Leadership…*, s. 418.

aktualne podejście traktujące przywódcę jako wzór do naśladowania, co jest spójne ze wszystkimi koncepcjami z zakresu nurtu przywództwa pozytywnego[791]. Powyższe spostrzeżenia potwierdzają założenie, że przywództwo duchowe nie ogranicza się do jednej konkretnej kultury[792]. Stanowi to pewien argument na rzecz uniwersalności tego podejścia. Przywództwo duchowe można zatem uznać nie tylko za obiecującą teorię, lecz także za znaczącą i aktualną praktykę zarządzania pracownikami.

Kolejnym istotnym wnioskiem z badań jest to, że **przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na efekty jednostkowe, zespołowe (w zespołach stacjonarnych i wirtualnych) oraz organizacyjne.** W literaturze przedmiotu szeroko badany jest wpływ poszczególnych stylów przywództwa pozytywnego na efektywność pracowników[793]. Wyniki niniejszych badań potwierdzają, że przywództwo duchowe ma również wpływ na efekty jednostkowe, szczególnie na zaangażowanie w pracę, produktywność, satysfakcję z pracy, postawy innowacyjne i zachowania obywatelskie. Otrzymane wyniki są zbieżne z analizami uzyskanymi przez innych autorów w tym zakresie. Liczne badania wskazują na znaczenie duchowego lidera w zwiększaniu zaangażowania pracowników[794] i ich produktywności[795], wzmacnianiu satysfakcji z pracy[796] i zachowań obywatelskich[797], a także kształtowaniu innowacyjnych zachowań swoich podwładnych[798].

---

[791] Zob. J. Samul, *Linking Spiritual Leadership…*

[792] D.N. Den Hartog, R.J. House, P.J. Hanges, S.A. Ruiz-Quintanilla, P.W. Dorfman, I.A. Abdalla, B.S. Adetoun, R.N. Aditya, H. Agourram, A. Akande, B.E. Akande, S. Akerblom, C. Altschul, E., Alvarez-Backus, J. Andrews, M.E. Arias, M.S. Arif, N.M. Ashkanasy, A. Asllani, J. Zhou, *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?*, „The Leadership Quarterly" 1990, 10(2), s. 219–256.

[793] Zob. m.in. M.A. Al Doghan, A. Zakariya, *Effects of spiritual and recreational leadership…*; J.E. Hoch, E.H. Bommer, J.H. Dulebohn, D. Wu, *Do ethical, authentic, and servant leadership…*; U. Udin, *Spiritual Leadership And Employee Performance: An Empirical Investigation*, „International Journal of Business Management and Economic Review" 2019, 2(5), s. 54–61.

[794] Np. L.W. Fry, Slocum, *Maximizing the triple…*; L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership on unit performance*, „The Leadership Quarterly" 2011, (2), s. 259–270; J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*; R.A. Matthews, M.J. Mills, R.C. Trout, L. English, *Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process*, „Journal of Occupational Health Psychology" 2014, 19(2), s. 168–181; W. Saripudin, R. Rosari, *Does spiritual leadership model enhance work engagement? Empirical evidence from an Islamic hospital in Yogyakarta*, „Journal of Leadership in Organizations" 2019, 1(2), s. 112–133.

[795] Np. L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line…*; L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership…*; J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*

[796] Np. W. Zou, Y. Zeng, Q. Peng, Y. Xin, J. Chen, J.D. Houghton, *The influence…*; G. Chen, C. Huang, *The Influence of Spiritual Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Effect of Employee's Optimism and the Moderating Effect of Machiavellian Personality* [w:] Y. Chen, M.T. Anthony, Y. Ke (red.), *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Modern Educational Technology and Social Sciences* (*ICMETSS 2022*), s. 634–647.

[797] W. Zou, B. Lin, L. Su, J.D. Houghton, *The influence…*; M.M. Khiabani, M. Abdizadeh, M.B. Baroto, *Implementation…*

[798] M. Alamimi, M. Nasaj, *Spiritual leadership in SMEs: unleashing innovation and knowledge-sharing through workplace spirituality*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems"

Wyjaśnieniem oddziaływania tego stylu przewodzenia na efekty pracownika może być to, że duchowość w pracy skłania pracowników do zaangażowania i wydajności[799], często wykraczającej poza standardowe wymagania dotyczące ich stanowiska[800], wzmacniając zachowania obywatelskie i powodując, że przekraczają oni oczekiwania związane z rolą[801]. Ponadto rzetelne wykonywanie pracy stanowi zarówno przejaw postawy moralnej, ściśle powiązanej z szeroko rozumianą uczciwością, jak i naturalną konsekwencję odpowiedzialnego wywiązywania się z obowiązków zawodowych[802]. Dodatkowo takie aspekty przywództwa duchowego, jak transcendentna wizja i altruizm kształtują środowisko pracy charakteryzujące się troską, radością, pokojem i pogodą ducha oraz wzmacniają kompetencje pracowników, ich samostanowienie, poczucie własnej skuteczności i autonomiczne zachowania[803], co skutkuje wyższą efektywnością.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że **przywództwo duchowe pozytywnie wpływa na efekty organizacyjne**. Rola lidera jako jednego z najważniejszych elementów decydujących o wynikach organizacji jest mocno udokumentowana w literaturze[804], jednak prowadzone do tej pory badania w zakresie przywództwa duchowego ujawniały tylko jego pośredni wpływ na osiąganie sukcesów organizacyjnych[805]. Wskazywano, że przywództwo oparte na wartościach w znaczącym stopniu przyczynia się do wzrostu zaangażowania organizacyjnego, tworząc pozytywne środowisko pracy oraz rozwijając kapitał psychologiczny pracowników, co sprzyja ich długofalowemu oddaniu celom organizacyjnym[806], jak też, że efektywność organizacji warunkowana jest między innymi przez czynniki etyczno-moralne[807]. Otrzymane wyniki wyraźnie wskazują na bezpośrednie i pozytywne oddziaływanie duchowego lidera na efekty organizacyjne, w szczególności te dotyczące zaangażowania organizacyjnego, efektywności organizacyjnej, wyników organizacyjnych i konkurencyjności.

2026, 56(2), s. 662–684; W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and employee…*; B. Afsar, Y. Badir, *Workplace Spirituality…*; H.S. Alfarajat, O.L. Emeagwali, *Antecedents of service innovative behavior: the role of spiritual leadership and workplace spirituality*, „Organizacija" 2021, 54(4), s. 320–333.

[799] T. Obuobisa-Darko, E. Amoako Asiedu, F.L.K. Ohemeng, K. Parku, *Spiritual leadership and job performance in the public service in Ghana: the mediating role of employee engagement*, „International Journal of Public Leadership" 2025 [ahead-of-print], s. 1–16.

[800] *Can workplaces really become…*

[801] Ibidem.

[802] D. Grabowski, *Etyka pracy…*, s. 56

[803] W. Zou, B. Lin, L. Su, J.D. Houghton, *The influence…*

[804] M.in. E. Skrzypek, *Wpływ przywództwa…*; M.W. Kopertyńska, *Przywództwo w organizacji…*

[805] Zob. Y.M. Daud, *The place and role…*; S. Patil, P. Gund, P. Mane, *Spiritual Leadership…*

[806] Zob. N. Jaouadi, M. Lakhal, *The impact of ethical leadership on organizational commitment: The mediating role of psychological capital*, „International Journal of Business and Social Research" 2020, 10(3), s. 11–22.

[807] A. Szejniuk, *Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa*, „Journal of Modern Science" 2014, 22(3), s. 248.

Ponadto przywódca duchowy przekształca korzyści indywidualne w korzyści organizacyjne[808]. Przeprowadzone badania również potwierdzają te zależności, wskazując, że **przywództwo duchowe pośrednio pozytywnie wpływa na efekty organizacyjne poprzez efekty na poziomie indywidualnego pracownika**. Pozostaje to w zgodzie z badaniami w obszarze przywództwa, które wskazują, że pracownicy wykazujący zaangażowanie w pracę mają istotny wpływ na sukces organizacji[809]. Skowron-Mielnik wskazuje, że efektywność pracy ma wymiar indywidualny i stanowi element składowy ogólnej efektywności organizacji[810]. Zatem uzyskane wyniki wspierają konsensus badaczy co do ogólnego związku efektywności pracownika z efektywnością organizacji[811] zgodnie z koncepcją zarządzania efektywnością (ang. *performance management*), która definiowana jest jako usystematyzowany proces doskonalenia wyników organizacji poprzez podnoszenie efektywności pracy indywidualnych pracowników oraz zespołów, których współdziałanie i wzajemne wsparcie prowadzą do ogólnego wzrostu skuteczności funkcjonowania organizacji[812].

O ile wymiar jednostkowy i organizacyjny były szeroko badane w literaturze przedmiotu, a celem niniejszych badań było potwierdzenie tych zależności również w kontekście polskich organizacji (jako przykładu organizacji z kultury europejskiej), tak wymiar zespołowy, a szczególnie zespołów wirtualnych, nie był dostatecznie rozwinięty. Literatura w zakresie przywództwa wskazuje, że oddziaływanie lidera na funkcjonowanie zespołu ma kluczowe znaczenie[813], jednak jednocześnie istnieje stosunkowo niewiele badań dotyczących tego, jak liderzy tworzą i kierują zespołami, aby osiągnąć zbiorowy sukces[814]. Wyniki badań wskazują, że również **przywództwo duchowe ma istotne znaczenie dla zespołu, zarówno stacjonarnego, jak i wirtualnego**. Rezultat ten może wynikać z faktu, że przywództwo oparte na wartościach,

[808] L.W. Fry, S.T. Hannah, M. Noel, F.O. Walumbwa, *Impact of spiritual leadership…*, s. 261.

[809] D. Lewicka, A. Rakowska, *Wpływ praktyk ZZL…*, s. 103; M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników…*, s. 35; M. Heryawan, J. Suyono, N. Aini, D.R. Elisabeth, Sukaris, *Spiritual Leadership…*

[810] B. Skowron-Mielnik, *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „ZZL(HRM)", 2009, 1, s. 41.

[811] M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th ed., Kogan Page, London–Philadelphia 2009; D.N den Hartog, P. Boselie, J. Paauwe, *Performance management: A model and research agenda*, „Applied Psychology: An International Review" 2004, 53(4), s. 556–569.

[812] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 132.

[813] J.H. Dulebohn, J.E. Hoch, *Virtual teams…*; L. Dragoni, *Understanding the Emergence…*; K. Gadomska-Lila, *Rola lidera…*; M. Hoegl, M. Muethel, *Enabling shared leadership…*; L.P. Robert, S. You, *Are you satisfied….*; F. Yang, X. Huang, L. Wu, *Experiencing meaningfulness climate…*; J. Aritz, R. Walker, P. Cardon, Z. Li, *Discourse of Leadership…*

[814] L.A. DeChurch, N.J. Hiller, T. Murase, D. Doty, E. Salas, *Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact*, „The Leadership Quarterly" 2010, 21(6), s. 1069.

takich jak otwartość, uczciwość i szacunek, sprzyja budowaniu dobrych relacji, zaufaniu oraz kreowaniu wspólnej tożsamości, co stanowi fundament efektywnej współpracy w zespole[815].

Co więcej, wyniki badań wskazały, że zależności pomiędzy liderem duchowym a poszczególnymi efektami zespołowymi, tj. zaangażowaniem, skutecznością i satysfakcją zespołową, są wyższe w zespołach wirtualnych niż stacjonarnych. Może to sugerować, że **przywództwo duchowe ma nawet większe znaczenie dla efektywności funkcjonowania zespołów wirtualnych niż stacjonarnych**. Wpływ na takie wyniki może mieć specyfika pracy wirtualnej, w której interakcje „twarzą w twarz" zostają zastąpione przez komunikację za pośrednictwem technologii[816], co ma negatywny wpływ na relacje pracowników z przełożonymi[817]. Można domniemywać, że przywództwo duchowe wyrażane między innymi troską o pracowników może niwelować negatywny wpływ pracy wirtualnej na zespół. Jest to zresztą zgodne z teoretycznymi rozważaniami Nowakowskiej, która wskazuje, że skuteczne przywództwo jest niezbędne dla sprawnego działania każdego zespołu, jednak w zespołach wirtualnych jego znaczenie staje się jeszcze większe[818]. Ponadto badania nad innymi stylami przywództwa pozytywnego, promującymi etykę i samodzielność oraz angażującymi członków zespołu w podejmowanie decyzji, sugerują, że mogą one być najbardziej skuteczne w zarządzaniu zespołami wirtualnymi[819]. Można to tłumaczyć moralnym i etycznym wymiarem przywództwa, oddziałującym na zaangażowanie pracowników przede wszystkim poprzez wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa psychologicznego oraz lepsze zaspokajanie ich potrzeb[820].

Z przeprowadzonych badań wynika również, że **przywódca duchowy ma pozytywny wpływ na kształtowanie etyczno-moralno-duchowych postaw pracowników.** Podobne postulaty wskazywane są przez innych autorów, którzy podkreślają, że przywódcy ucieleśniający wartości etyczne inspirują pracowników do przyjmowania

[815] M. Chutnik, K. Grzesik, *Leading…*; L. Reave, *Spiritual values…*; F. Yang, X. Huang, L. Wu, *Experiencing meaningfulness climate…*

[816] M. Chutnik, K. Grzesik, *Leading…*; B.S. Bell, K.L. McAlpine, N.S. Hill, *Leading from a Distance: Advancements in Virtual Leadership Research* [w:] R.N. Landers (red.), *Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, Cambridge University Press, 2019, s. 387–418.

[817] M. Van Veldhoven, A. Van den Broeck, K. Daniels, A.B. Bakker, S.M. Tavares, C. Ogbonnaya, *Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and for Whom Are They Beneficial*, „Applied Psychology: An International Review" 2020, 69(1), s. 5–29.

[818] P. Nowakowska, *Zarządzanie zespołem wirtualnym: analiza strategii skutecznej współpracy na odległość*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2024, 2(37), s. 40.

[819] R.K. Purvanova, J.E. Bono, *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*, „The Leadership Quarterly" 2009, 20(3), s. 343–357; C. Santiago-Torner, J.A. Corral-Marfil, E. Tarrats-Pons, *The Relationship Between Ethical Leadership and Emotional Exhaustion in a Virtual Work Environment: A Moderated Mediation Model*, „Systems" 2024, 12(11).

[820] A. Decuypere, W. Schaufeli, *Leadership and work engagement…*, s. 86.

podobnych postaw[821], co z kolei wzmacnia ich zaangażowanie w pracę[822]. Ponadto wyniki przeprowadzonych badań **wykazały dodatnie relacje pomiędzy postawami pracowników opartymi na wartościach etycznych, moralnych i duchowych a efektami ich pracy**. Jest to spójne z istniejącymi badaniami, które wskazują, że podkreślanie przez liderów uczciwości, przejrzystości i integralności buduje atmosferę sprzyjającą wzrostowi produktywności pracowników, motywując ich do bardziej efektywnego i aktywnego wkładu w funkcjonowanie organizacji[823]. Wojtczuk-Turek również podaje, że sfera przekonań i postaw pracowników (nadzieja, optymizm, poczucie własnej skuteczności) ma duży wpływ na ich efektywność zawodową poprzez pojawienie się intencji i gotowości do podejmowania wysiłku[824].

Jednocześnie niniejsze badania nie potwierdziły moderacyjnego wpływu duchowo-etyczno-moralnych postaw pracownika. Oznacza to, iż intensywność tych postaw nie pełni funkcji moderatora w relacji między przywództwem duchowym a osiąganymi efektami – wyższy ich poziom nie potęguje pozytywnego oddziaływania przywództwa na pracownika. Pomimo istniejących w literaturze postulatów dotyczących uwzględniania perspektywy pracowników w badaniach nad przywództwem[825], szczególnie w zakresie spójności wartości między przywódcą a pracownikami[826], wyniki badań nie potwierdzają znaczenia zgodności wartości dla postrzegania lidera. Stanowi to istotny głos w dyskusji, wskazujący, że **skuteczność lidera duchowego jest silniej uwarunkowana jego indywidualnymi atrybutami niż stopniem zgodności wartości duchowo-etyczno-moralnych z pracownikami.** Może być to kolejny argument przemawiający za uniwersalnością koncepcji przywództwa duchowego, która ma pozytywny wpływ na pracownika i jego pracę bez względu na prezentowane przez niego wartości.

Moderatorami pomiędzy przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi okazały się natomiast wykształcenie i stanowisko. Prowadzi to do **wniosku, że takie zmienne, jak wykształcenie i stanowisko mogą być czynnikami warunkującymi relacje między przywództwem duchowym a uzyskanymi efektami.** W praktyce może to oznaczać, że skuteczność przywództwa duchowego może być zróżnicowana w zależności od charakterystyki pracownika (wykształcenia) i kontekstu pracy (stanowiska).

---

[821] Zob. S.M. Chang, P. Budhwar, J. Crawshaw, *The Emergence of Value-Based Leadership Behavior at the Frontline of Management: A Role Theory Perspective and Future Research Agenda*, „Frontiers in Psychology" 2021, 12, 635106; D. Teneta-Skwiercz, *Istota i znaczenie…*, s. 42.

[822] Zob. L. van Tuin, W.B. Schaufeli, A. Van den Broeck, *Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction*, „Human Resources Development Quarterly" 2021, 32, s. 483–505.

[823] R. Ramlawati, S. Syamsurijal, H. Hadijah, *The impact of ethical leadership on employee engagement and performance*, „International Journal of Ethics and Systems" 2023, 39(1), s. 110–125.

[824] A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów…*, s. 26.

[825] Zob. B. Oc K. Chintakananda, M. Bashshur, D. Day, *The study of followers…*; N. Bastardoz, M. Van Vugt, *The nature of followership…*; M. Uhl-Bien R.E. Riggio, K.B. Lowe, M.K. Carsten, *Followership theory…*; G. Wang C.H. Van Iddekinge, L. Zhang, J. Bishoff, *Meta-analytic…*

[826] T. Fischer, J. Dietz, J. Antonakis, *A fatal flaw…*

Wyniki wskazują, że zarówno wykształcenie, jak i zajmowane stanowisko różnicują efekty jednostkowe. Wykształcenie osłabia ogólną siłę oddziaływania tego stylu przewodzenia, co może wskazywać, iż wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia pracownicy stają się mniej podatni na wpływ lidera. Zajmowane przez pracownika stanowisko posiada natomiast umiarkowanie negatywne zależności z efektami jednostkowymi, ale jako czynnik moderujący ma już delikatnie pozytywny wpływ na efekty jednostkowe. Oznacza to, że przywództwo duchowe może niwelować negatywny wpływ stanowiska na efekty jednostkowe. Niestety ze względu na brak badań dotyczących przywództwa duchowego w tym zakresie trudno jest odnieść się do powyższych wyników. Można domniemywać, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia pracownicy charakteryzują się większą autonomią zawodową, co sprawia, że stają się mniej podatni na wpływ lidera. Nieliczne badania dotyczące przywództwa wskazują, że osoby z wyższym wykształceniem oczekują raczej przywództwa sytuacyjnego, podczas gdy pracownicy z wykształceniem zawodowym wskazują na styl autokratyczny[827]. Jest to zgodne z ogólną literaturą przedmiotu, która odnosi się do potrzeby dopasowania przełożony–pracownik (ang. *leader–follower fit/person–supervisor fit*), nawiązującej do koncepcji wymiany lider–podwładny (ang. *leader–member exchange*, *LMX*)[828], która zakłada, że jakość relacji między liderem a pracownikiem, zależna od stopnia ich dopasowania, sprzyja uzyskiwaniu korzystniejszych efektów jednostkowych. Jednocześnie uzyskane wyniki można uznać za komplementarne względem koncepcji Herseya i Blancharda, sugerującej, że odpowiedni styl przywództwa to taki, który jest zgodny z wymaganiami sytuacyjnymi podwładnego w danym momencie – w przypadku doświadczonych, zaangażowanych i kompetentnych pracowników najlepszy jest delegujący styl przewodzenia, podczas gdy pracowników z niewystarczającymi kompetencjami należy instruować[829]. Otrzymane wyniki stanowią uzupełnienie istniejącej wiedzy i pogłębiają rozumienie moderującej roli tych czynników w kształtowaniu reakcji różnych grup pracowników na styl przywództwa duchowego. Wymaga to jednak potwierdzenia w dalszych badaniach.

Kolejnym istotnym wnioskiem jest to, **że dobrostan duchowy, definiowany jako odczuwanie sensu pracy oraz poczucie docenienia w miejscu pracy, jest mediatorem w relacji pomiędzy przywództwem duchowym a jego skutecznością wyrażoną poprzez efekty na poziomie jednostki, zespołu i organizacji**. Dotychczasowe badania koncentrowały się na pozytywnym oddziaływaniu ogólnego dobrostanu pracownika na postrzeganie życia, poczucie szczęścia, sensu, satysfakcję z pracy, rozwój osobisty czy relacje społeczne[830]. Niniejsze badania potwierdzają również znaczenie dobrostanu

[827] Zob. R. Drewniak, Z. Drewniak, I. Posadzinska, *Leadership Styles and Employee Expectations*, „European Research Studies Journal" 2020, XXIII(1), s. 398–411.

[828] A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów…*, s. 26.

[829] Zob. A. Del Pino-Marchito, A. Galán-García, M. de los Ángeles Plaza-Mejía, *The Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model Revisited: Its Role in Sustainable Organizational Development*, „World" 2025, 6(2), 63.

[830] R. Su, L. Tay, E. Diener, *The development and validation…*; J.E.A. Russell, *Promoting…*; R. Dodge, A.P. Daly, J. Huyton, L.D. Sanders, *The challenge…*

duchowego pracownika, który często jest pomijany w badaniach organizacyjnych. Wyniki niniejszych badań pozostają w zgodzie z innymi badaniami w tym zakresie, które wskazują, że dobrostan duchowy, jako jeden z najczęściej badanych konstruktów duchowego lidera[831], odgrywa istotną rolę w motywacji i zaangażowaniu pracowników[832], pozytywnie wpływa na satysfakcję z pracy[833], zaangażowanie i wydajność organizacyjną[834]. Są również zgodne z założeniami twórcy koncepcji przywództwa duchowego, który wskazał w swoim modelu, że dobrostan duchowy jest kluczowym czynnikiem pośredniczącym w oddziaływaniu przywództwa duchowego na wyniki pracownika i organizacji[835].

Przeprowadzone analizy wykazały również, że dobrostan duchowy ma pozytywny wpływ na pozostałe czynniki i jest istotnym mediatorem w badanych relacjach. Tworzy zatem niejako mechanizm oddziaływania przywództwa duchowego na efekty na różnych poziomach. W konsekwencji można uznać, że **dobrostan duchowy odgrywa kluczową i wielopłaszczyznową rolę w kształtowaniu czynników wspierających skuteczność przywództwa duchowego w środowisku organizacyjnym.** Wśród najistotniejszych czynników wspieranych przez dobrostan duchowy są: samomotywacja, dopasowanie osoby do pracy, refleksyjność zespołowa, zaufanie i kultura organizacyjna, które z kolei sprzyjają skuteczności przywództwa. Uzyskane wyniki rozszerzają istniejące badania na temat znaczenia dobrostanu duchowego w kształtowaniu wielu pozytywnych zachowań jednostki w środowisku pracy, takich jak zaangażowanie pracowników[836], przywiązanie do pracy[837], satysfakcja z pracy i osiągane wyniki[838].

Wśród pozostałych czynników mediujących wskazano: na poziomie indywidualnego pracownika – samomotywację, dopasowanie osoby do pracy, zaufanie do menedżerów; na poziomie zespołu – refleksyjność zespołową; na poziomie organizacyjnym – samomotywację, dopasowanie osoby do pracy, zaufanie do menedżerów i kulturę

[831] Np. W. Zou, Y. Zeng, Q. Peng, Y. Xin, J. Chen, J.D. Houghton, *The influence…*; J.M. Yusof, M. Mohamad, *The Influence…*; W.D. Hunsaker, *Spiritual leadership and job burnout…*; J.E.A. Russell, *Promoting…*; W. Zou Y. Zeng, Q. Peng, Y. Xin, J. Chen, J.D. Houghton, *The influence…*; J.M. Yusof, M. Mohamad, *The Influence…*

[832] T. Clausen, V. Borg, *Job demands, job resources and meaning at work*, „Journal of Managerial Psychology" 2011, 26(8), s. 665–681.

[833] J.M. Yusof, M. Mohamad, *The Influence…*

[834] J. Samul, Wangmo, *Spiritual Dimensions…*

[835] L.W. Fry, *Toward a theory of spiritual…*, s. 718.

[836] W. Saripudin, R. Rosari, *Does spiritual leadership model…*; C. Truss, A. Shantz, E. Soane, K. Alfes, R. Delbridge, *Employee engagement, organisational performance, and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory,* „International Journal of Human Resource Management" 2013, 24(14), s. 2657–2669.

[837] W.D. Hunsaker, W. Jeong, *Engaging employees through spiritual leadership*, „Management Science Letters" 2020, 10, s. 3527–3536.

[838] R. Lewis, E. Donaldson-Feilder, *Managing for sustainable employee engagement and wellbeing*, 11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology: Looking at the Past – Planning for the Future: Capitalizing on OHP Multidisciplinarity, London 2014, https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/30007 [dostęp: 22.10.2025].

organizacyjną. Na wszystkie wymienione czynniki pozytywny wpływ ma przywództwo duchowe. Można zatem uznać, iż **przywództwo duchowe ma istotne i pozytywne znaczenie dla kształtowania czynników (tj. dobrostanu duchowego, samomotywacji, zaufania, dopasowania osoby do pracy, refleksyjności i kultury organizacyjnej) wspierających skuteczne funkcjonowanie pracowników w środowisku organizacyjnym.** Konkluzja ta pozostaje w pełnej zgodności z istniejącą literaturą przedmiotu, która jednoznacznie wskazuje na wielowymiarowe i korzystne implikacje praktyczne przywództwa duchowego w kontekście funkcjonowania organizacji[839]. Jednocześnie wyniki te potwierdzają i uzupełniają teoretyczny model Oha i Wanga, który opisuje szereg zmiennych stanowiących czynniki wspierające[840].

Interesujące wyniki otrzymano w kontekście zaufania, które jest mediatorem o przeciwnym działaniu, zarówno w przypadku efektów jednostkowych, jak i organizacyjnych. Oznacza to, że zaufanie osłabia dodatni wpływ przywództwa duchowego na efekty jednostkowe i organizacyjne. Może to ujawniać bardziej złożony mechanizm oddziaływania, co sugeruje efekt supresji[841]. Stwierdzenie, że zaufanie ma negatywny wpływ na efekty, wydaje się sprzeczne z intuicją, zwłaszcza że wiele analiz wskazuje na pozytywne oddziaływanie zaufania na efektywność zespołów[842] czy też ogólną kondycję organizacji[843]. Istnieją jednak badania, które również nie potwierdziły znaczenia zaufania w roli mediatora. Na przykład badania nad rolą zaufania horyzontalnego w relacji między klimatem zarządzania kapitałem ludzkim a zaangażowaniem w pracę wskazują na jego ujemne oddziaływanie[844]. Z kolei badania przeprowadzone w zespołach samozarządzających pokazują, że w pewnych warunkach zbyt wysoki poziom zaufania może być szkodliwy, ponieważ im bardziej członkowie zespołu ufają sobie nawzajem, tym rzadziej podejmują działania związane z wzajemnym monitorowaniem, co – w połączeniu z wysokim poziomem autonomii indywidualnej – może prowadzić do spadku wydajności[845]. Sugeruje to, że zaufanie, choć zazwyczaj traktowane jako pozytywny czynnik organizacyjny, w pewnych warunkach może generować również negatywne konsekwencje. Wyniki te mogą być związane

[839] Zob. L.W. Fry, J. Slocum, *Maximizing the triple bottom line…*; S. Polat, *The level…*; Y.M. Daud, *The place and role…*; R. Kumar, *Spiritual Leadership…*

[840] J. Oh, J. Wang, *Spiritual leadership…*

[841] D.P. MacKinnon, J.L. Krull, C.M. Lockwood, *Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect*, Prevention Science, 2000.

[842] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 206.

[843] W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 203; A. Czerw, D. Grabowski, A. Chudzicka-Czupała, K. Stąpor, *Trust in the organization as a mediator in the relationship of good organizational context with employee well-being*, „International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health" 2025, 38(4), s. 335–351.

[844] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 231.

[845] C.W. Langfred, *Too much of a good thing? Negative effects of high trust*, „Academy of Management Journal" 2004, 47, s. 385–399.

również z innym, niebadanym tu aspektem, na który uwagę zwraca w swoich badaniach Krawczyk-Bryłka, wskazując, że w trakcie współpracy następuje spadek oceny zaufania – na początku współpracy zaufanie jest wyższe niż w jej trakcie[846]. Z kolei inne badania podkreślają dwa wymiary zaufania: afektywny, odnoszący się do oceny kompetencji i umiejętności zawodowych, oraz poznawczy, obejmujący więzi emocjonalne i troskę o innych[847], które działają poprzez różne mechanizmy psychologiczne i mogą odmiennie reagować na interwencje przywódcze[848]. Wydaje się zatem, że wyniki badań podkreślają **konieczność traktowania zaufania jako zmiennej o złożonych i warunkowych implikacjach dla funkcjonowania organizacyjnego, która może zarówno wspierać, jak i hamować korzystne mechanizmy związane z przywództwem duchowym**. Wymaga to jednak dalszych, pogłębionych badań.

Oprócz głównych wniosków wynikających z przeprowadzonych badań **można wskazać kilka dodatkowych ustaleń**, które nie stanowiły głównego celu badań, ale zostały zidentyfikowane w trakcie analiz.

Analiza przywództwa duchowego, uwzględniająca cechy respondentów oraz badanych organizacji, umożliwiła ustalenie, czy ocena lidera duchowego w danej organizacji może zależeć od czynników innych niż jego własne atrybuty. Wyniki badań pokazują, że charakterystyka organizacji (wielkość, działalność i forma własności) nie wpływa na ocenę przywódców duchowych, jednak jego skuteczność na poziomie organizacyjnym determinowana jest przez wielkość organizacji. Podobne wyniki, wskazujące na negatywny wpływ wielkości organizacji na zaangażowanie organizacyjne, uzyskano w innych badaniach[849].

W przypadku cech respondentów znaczenie ma natomiast zajmowane stanowisko, podczas gdy pozostałe właściwości badanych osób nie odgrywają istotnej roli. Osoby na stanowiskach innych niż kierownicze lepiej oceniły swojego bezpośredniego przełożonego jako przywódcę duchowego niż osoby na stanowiskach kierowniczych. Źródłem różnic w ocenach może być odmienna perspektywa wynikająca z zajmowanej pozycji w strukturze organizacyjnej oraz z zakresu doświadczanych interakcji z przełożonym. Uzyskane wyniki pozwalają sformułować dodatkowy wniosek, iż przywództwo duchowe wywiera relatywnie silniejszy wpływ na pracowników zajmujących stanowiska niższego szczebla niż na osoby pełniące funkcje menedżerskie.

---

[846] B. Krawczyk-Bryłka, *Zaufanie w zespołach pracowniczych – czy polskie zespoły są gotowe na empowerment?*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2017, 1(43), s. 66.

[847] A. Masood, Q. Zhang, M. Ali, G. Cappiello, A. Dhir, *Linking enterprise social media use, trust and knowledge sharing: paradoxical roles of communication transparency and personal blogging*, „Journal of Knowledge Management" 2023, 27(4), s. 1056–1085.

[848] Q. Mohi Ud Din, L. Zhang, *Leadership impact on innovation: A sequential mediation of trust and safety*, „Work", 2025, 80(4), s. 1990–2004.

[849] Zob. Z. Zbierowski, *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna,* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe" 2015, 229, s. 206–219.

Brak znaczenia pozostałych cech może natomiast prowadzić do wniosku, że pracownicy doceniają przywództwo duchowe i kształtowane przez niego pozytywne miejsce pracy niezależnie od wieku, płci, wykształcenia czy doświadczenia.

Ponadto warto zauważyć, że pewne cechy demograficzne respondentów mogą mieć wpływ na niektóre efekty na poziomie indywidualnego pracownika i całego zespołu. Kobiety w badanej próbie oceniły swoją satysfakcję z pracy nieco niżej niż mężczyźni. Nie bez znaczenia mogą tu być utrwalone stereotypy związane z płcią, które wpływają na satysfakcję z pracy, na przykład różnice w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn za wykonywanie tych samych obowiązków czy odmienne perspektywy awansu[850]. W niniejszych badaniach pytano ogólnie o satysfakcję z pracy, nie rozróżniając jej na satysfakcję z wynagrodzenia, możliwość awansu czy pozostałe jej elementy. Inne badania dotyczące satysfakcji z pracy wskazują na brak różnic pomiędzy analizowanymi podgrupami osób ze względu na płeć[851]. Z kolei badania w zespołach stacjonarnych wykazały, że kobiety wyżej niż mężczyźni oceniły nie tylko swoją satysfakcję z pracy, ale również skuteczność i zaangażowanie zespołowe. Różnice w tych ocenach mogą sugerować, że indywidualna satysfakcja zawodowa kobiet może być wyższa w kontekście pracy zespołowej ze względu na silniejszą orientację relacyjną oraz wyższą wartość przypisywaną współpracy i wsparciu społecznemu. Dotychczasowe ustalenia w tym obszarze pozostają jednak niejednoznaczne, co potwierdzają inne dostępne analizy[852]. W przypadku zespołu wirtualnego znaczenie dla poszczególnych efektów mogą natomiast mieć: wiek, staż pracy i liczba osób w zespole wirtualnym, co stanowi kolejną dodatkową konkluzję. Znaczenie struktury zespołu, w tym liczby osób w zespole, potwierdzają też inne badania, wskazujące, że jednym z czynników efektywnego zespołu jest między innymi liczba członków nieprzekraczająca 25 osób[853]. Znaczenie tych czynników zostało również potwierdzone w odniesieniu do zespołów wirtualnych.

Sformułowane wnioski stanowią rozwiązanie postawionych problemów badawczych i opierają się na uzyskanych wynikach. Przeprowadzona analiza oraz dyskusja rezultatów przyczyniły się do pogłębienia rozumienia badanego zjawiska, wskazując istotne zależności oraz obszary do dalszych badań.

[850] Zob. M. Sak-Skowron, Ł. Skowron, *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie" 2017, 2(48), s. 243–253.

[851] Por. U. Załuska, *Satysfakcja zawodowa – zróżnicowanie odczuć ze względu na płeć pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu" 2008, 6(1206), s. 66–75.

[852] Zob. S. Pastuszka, *Czynniki społeczno-demograficzne oraz charakterystyki miejsca zatrudnienia a satysfakcja z pracy*, „Rynek Pracy" 2019, 2(169), s. 55–66.

[853] Zob. A. Pyszka, *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, 230, s. 36–54.

5.4. Ograniczenia badań i modelu oraz kierunki dalszych badań

W ramach prowadzonych badań podjęto starania, aby zachować odpowiedni rygor metodologiczny, ukierunkowany na zapewnienie rzetelności i wiarygodności wnioskowania. Mimo tego prowadzone badania i sformułowany na ich podstawie model charakteryzują się pewnymi ograniczeniami. Wynikają one przede wszystkim ze złożoności i wieloaspektowości badanego zjawiska, a także z ograniczeń metodycznych wykorzystanych metod badawczych.

Ograniczenia wynikające ze zróżnicowanego i wieloaspektowego charakteru problematyki badawczej obejmują trudność uchwycenia wszystkich czynników determinujących badane zjawisko. Sformułowany model przywództwa duchowego nie ma zatem charakteru całościowego. Nie było to zresztą aspiracją autorki, gdyż ujęcie wszystkich elementów i relacji w jednym modelu jest po prostu niemożliwe. Poza tym model z założenia jest uproszczonym obrazem fragmentu rzeczywistości. Z tego powodu skoncentrowano się na najważniejszych czynnikach i relacjach zachodzących w badanym zjawisku. Celem konceptualizacji przywództwa duchowego w formie modelu była raczej próba jak najpełniejszego zintegrowania wielu różnorodnych czynników.

Dołożono też wszelkich starań, aby zachować równowagę między klarownością a oddaniem złożoności badanych zjawisk. Mimo to w niektórych przypadkach nastąpiło uproszczenie pytań o zjawiska, które są z natury wieloaspektowe i złożone (np. duchowość). Może to prowadzić do ograniczenia możliwości pełnego uchwycenia badanego zjawiska, co w konsekwencji może skutkować obniżeniem trafności uzyskanych wyników.

Ponadto analiza efektów mediacyjnych wskazała, że w żadnym przypadku nie wystąpiła mediacja całkowita. Częściowa mediacja jest zjawiskiem stosunkowo często obserwowanym w naukach o zarządzaniu i jakości, co wynika z ich złożonego charakteru oraz obecności wielu czynników oddziałujących równocześnie na analizowane zmienne. Częściowa mediacja oznacza, że można znaleźć inne mediatory, które wpływają na siłę związku między zmiennymi[854]. Sugeruje to zatem, że być może istnieją jeszcze inne czynniki pośredniczące między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi, zespołowymi i organizacyjnymi. Może to wskazywać na istnienie dodatkowych, nieuchwyconych w tym badaniu czynników wymagających dalszej analizy.

Co więcej, na podstawie przeglądu literatury wytypowano kilka dodatkowych czynników, które w procesie walidacji modelu zostały usunięte z powodu braku adekwatności zastosowanej skali pomiarowej do badanych zmiennych (np. efektywna

[854] Zob. D.D. Rucker, K.J. Preacher, Z.L. Tormala, R.E. Petty, *Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations*, „Social and Personality Psychology Compass" 2011, 5(6), s. 359–371.

komunikacja). Nie implikuje to jednak konieczności całkowitej eliminacji tych elementów, lecz wskazuje raczej na możliwość niewłaściwego doboru lub nieświadomego zniekształcenia znaczenia wskaźników operacjonalizujących dane konstrukty, co mogło zadecydować o ich nieadekwatności w obecnym modelu.

Ograniczenia metodyczne obejmują natomiast dobór próby i narzędzi badawczych. W badaniach jakościowych zastosowano dobór wygodny, który oprócz wielu korzyści praktycznych dla badacza ma też pewne ograniczenia. Przede wszystkim wątpliwości budzić mogą kryteria selekcji z powodu różnicy w populacji docelowej[855] i brak możliwości uogólniania wyników badań[856]. Pierwsza słabość została ograniczona poprzez odpowiednie połączenie obu technik. Wywiad nie posłużył do opracowania badań ankietowych, a jedynie stanowił ich uzupełnienie. Opinie respondentów pozwoliły na jakościową interpretację otrzymanych wyników. Z kolei drugie ograniczenie zostało zniwelowane poprzez zastosowanie badań ilościowych, tj. ankietowania, pozwalających na dostęp do reprezentatywnej próby badawczej i na generalizowanie wyników badań.

Kolejnym ograniczeniem jest słabość samej techniki badawczej, jaką jest ankietowanie, w którym respondenci dokonują subiektywnej oceny, opartej na własnej opinii i percepcji na temat badanych zmiennych. Uzasadnieniem wyboru omawianego podejścia są przede wszystkim dominacja tego podejścia w naukach o zarządzaniu (i jakości), wynikająca z potrzeby zapewnienia wystarczającej na potrzeby uogólniania zwrotności odpowiedzi, a także niechęć respondentów do udzielania konkretnych liczbowych odpowiedzi[857]. Oznacza to, że udzielane odpowiedzi mogą być wynikiem aktualnych emocji, nastroju czy osobistych doświadczeń, a także różnic w interpretacji poszczególnych pytań. W konsekwencji wyniki badań mogą nie odzwierciedlać rzeczywistego stanu rzeczy, lecz indywidualne przekonania i percepcję respondentów. Może to prowadzić do zniekształceń w analizie danych, ograniczonej porównywalności wyników między osobami czy grupami oraz utrudniać wyciąganie obiektywnych wniosków. Na różnice interpretacyjne potencjalnie wpływać mogą również trudności ze zrozumieniem pytań, co jest wadą samodzielnego wypełniania kwestionariuszy badawczych. Słabość ta została w tym przypadku ograniczona na etapie walidacji fasadowej, podczas której weryfikowano poprawność rozumienia pytań przez potencjalnych respondentów.

Nie uwzględniono również szerszych zmian zachodzących w badanych organizacjach w dłuższym okresie. Badania ankietowe prowadzone były w jednym punkcie czasowym, co nie pozwoliło na uchwycenie ewentualnej dynamiki zjawiska w czasie. Krótkoterminowe badania nie uwzględniają zmiennych w czasie efektów wpływu przywództwa duchowego na badane czynniki pośredniczące i efekty decydujące o skuteczności tego stylu. W przypadku badań długoterminowych można byłoby

[855] S. Rahi, *Research design…*, s. 3.

[856] A.S. Acharya, A. Prakash, P. Saxena, A. Nigam, *Sampling: Why and How of It*, „Indian Journal of Medical Specialties" 2013, 4, s. 330–333.

[857] P. Klimas, *Skale pomiaru…*, s. 127.

uzyskać bardziej precyzyjny obraz badanych zależności i być może wyjaśnić przeciwne oddziaływanie zaufania. Odpowiedzią na tę słabość mogłoby być przeprowadzenie badań podłużnych, które jednak też mają swoje ograniczenia – przede wszystkim długi proces badawczy i trudność z dotarciem do tej samej grupy respondentów.

Powyższe ograniczenia warto uwzględnić w dalszych pracach badawczych dotyczących tej tematyki. Z pewnością **dalsze kierunki badań** powinny koncentrować się na rozwijaniu modelu przywództwa duchowego poprzez uwzględnienie dodatkowych elementów, na które takie przywództwo wpływa i które mogą być kształtowane poprzez zaspokojenie potrzeb duchowych pracowników. W przyszłych badaniach zaleca się przeanalizowanie kolejnych czynników i określenie relacji między nimi. Praktyki duchowego przywódcy są podatne na zmiany dotyczące potrzeb i oczekiwań pracowników dokonujące się w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu.

Warto byłoby również potwierdzić zaobserwowane zależności dotyczące czynników warunkujących i wspierających skuteczność przywództwa duchowego w innych badaniach. Wśród czynników warunkujących znaczenie miały niektóre cechy demograficzne respondentów. Niestety badania nad przywództwem w ogólnym kontekście nie dostarczają jednoznacznych wyników w tym zakresie, a te dotyczące przywództwa duchowego są niewystarczające. Zatem istotne wydaje się potwierdzenie efektów moderacyjnych wpływu przywództwa duchowego na jego skuteczność poprzez cechy pracowników. Istotnym kierunkiem jest poszukiwanie dodatkowych efektów oddziaływania przywództwa duchowego zarówno w kontekście indywidualnym, zespołowym, jak i organizacyjnym. Z pewnością istotne byłoby przeprowadzenie badań w zespołach stacjonarnych i wirtualnych, potwierdzających otrzymane rezultaty.

Należy także podkreślić, że warto byłoby poszerzyć kontekst prowadzonych badań. Analizy ilościowe prowadzone były wśród pracowników różnych organizacji i branż, których udział w całej badanej populacji nie był duży, co powoduje zatarcie różnic między różnymi podmiotami. Można byłoby zatem rozważyć przeprowadzenie badań w różnych sektorach i branżach, co pozwoliłoby na uchwycenie ich specyfiki.

Z pewnością warto w przyszłości powtórzyć badania w celu potwierdzenia uzyskanych wyników, również z wykorzystaniem innych metod i analiz danych. Można także przeprowadzić badania podłużne, które pozwoliłyby na obserwowanie zmian w podejściu do przywództwa duchowego i jego skuteczności w czasie – na przykład, jak zmieniają się zachowania i postawy liderów i pracowników oraz relacje między badanymi zmiennymi.

Następnie warto wzbogacić zakres metod i narzędzi badawczych. Szczególnie użyteczne wydaje się zastosowanie metod narracyjnych[858], które można traktować jako opowieści i interpretacje własnego doświadczenia przez jednostki zakorzenione w środowisku kulturowo-językowym oraz kształtowane przez istniejące symbole, wzorce

[858] M. Kostera, *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 172.

i normy społeczne[859]. W praktyce przekłada się to na bogatsze dane jakościowe, odsłaniające nie tylko fakty, ale i konteksty znaczeniowe. Umożliwia to głębsze zrozumienie perspektywy respondentów, a także formułowanie trafniejszych wniosków i rekomendacji opartych na rzeczywistych doświadczeniach jednostek.

Równocześnie istotne zmiany w sferze społeczno-technologicznej stwarzają potrzebę określenia, czy przywództwo duchowe jest odpowiednim stylem zarządzania w kontekście rozwoju technologii cyfrowych, automatyzacji i sztucznej inteligencji. W tym ujęciu kluczowa wydaje się identyfikacja tego, w jaki sposób liderzy mogą harmonizować wartości etyczne, moralne i duchowe, a także wspieranie sensu pracy i poczucia docenienia z wymaganiami nowoczesnego środowiska pracy wspomaganymi nowoczesnymi narzędziami. Połączenie tych perspektyw – zarówno duchowej, jak i technologicznej – umożliwia opracowanie nowatorskich modeli przywództwa, które nie tylko sprzyjają podnoszeniu duchowego dobrostanu pracowników, ale również wspierają adaptacyjność, innowacyjność i długoterminową efektywność organizacji.

Kolejnym istotnym kierunkiem badań jest – już wcześniej postulowana – integracja różnych koncepcji przywództwa, co ma kluczowe znaczenie dla pełniejszego zrozumienia złożonej roli lidera w organizacji. Jest ona szczególnie istotna w kontekście praktycznych implikacji, ponieważ pozwala opracować konkretne wytyczne dla menedżerów dotyczące efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, co wykracza poza czysto teoretyczny wymiar badań. Różnorodność stylów przywództwa oraz czynników determinujących ich skuteczność może stanowić wyzwanie dla menedżerów, którzy w codziennej praktyce mają ograniczone możliwości kompleksowej oceny wszystkich dostępnych modeli. Badania nad integracją koncepcji przywództwa mogą zatem przyczynić się do opracowania spójnych i praktycznie użytecznych modeli wspierających liderów w podejmowaniu decyzji adekwatnych do specyfiki zespołu pracowników i sytuacji organizacyjnej, jednocześnie bardziej elastycznych i adaptacyjnych, uwzględniających zmienne czynniki środowiskowe, kulturowe i technologiczne. W efekcie badania nad integracją koncepcji przywództwa mają potencjał nie tylko do pogłębiania teorii, ale także do opracowania praktycznych wytycznych dla liderów działających w dynamicznych i wielowymiarowych organizacjach.

Autorka wyraża nadzieję, iż mimo pewnych ograniczeń udało się zrealizować cel rozprawy, co przyczyni się do zmniejszenia luk poznawczych i rozwoju wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a także zainspiruje do kontynuacji badań w zakresie integracji koncepcji przywództwa.

[859] M. Malarski, *Budowanie więzi interpersonalnych w organizacji – podejście narracyjne* [w:] P. Kuźbik, M.J. Szymankiewicz, *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024, s. 73–81.

5.5. Wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości

Integracja realizacji poszczególnych celów pozwoliła na osiągnięcie celu głównego rozprawy, którym było opracowanie zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacji. Finalizacja tego zamierzenia pozwoliła na uzupełnienie lub ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. Zdaniem autorki obejmuje ona w szczególności próbę **wypełnienia luki teoretycznej poprzez dogłębne rozpoznanie koncepcji przywództwa duchowego w słabiej reprezentowanych w literaturze organizacjach polskich, co pozwoliło na jej weryfikację w innych niż dotąd uwarunkowaniach kulturowych oraz usystematyzowanie wiedzy w tej tematyce w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości.** Przede wszystkim wskazano odrębność tej koncepcji od innych nauk podejmujących tematy duchowości i wskazano jej ramy w naukach o zarządzaniu i jakości. Zaproponowane ramy teoretyczne odnoszą duchowość (sferę abstrakcyjną) do konkretnego i codziennego postępowania menedżera w środowisku pracy (sfera praktyczna). Następnie zaproponowano definicję przywództwa duchowego w kulturze polskiej. Jest to istotne ze względu na ograniczoną liczbę badań poświęconych problematyce przywództwa duchowego w polskich organizacjach, przy czym dostępne opracowania w przeważającej mierze opierają się na definicjach formułowanych przez innych autorów. Odwoływanie się do terminologii innych autorów stanowi uzasadnioną praktykę badawczą, jednak istotne jest zweryfikowanie, czy pojęcie przywództwa duchowego jest rozumiane w analogiczny sposób w odmiennych kontekstach kulturowych. Podczas gdy przywództwo duchowe analizowane w kontekście specyfiki kultur amerykańskiej i azjatyckiej jest szeroko obecne w literaturze światowej, znacznie mniej uwagi poświęca się badaniom nad tym zjawiskiem w organizacjach europejskich. Co istotne, zbieżność w rozumieniu i definiowaniu przywództwa duchowego w różnych kulturach może wskazywać na uniwersalny charakter tej koncepcji i potwierdzać, że przywództwo duchowe nie jest związane z żadną kulturą. Pozwala to na ograniczenie chaosu terminologicznego wynikającego z obecności wielu odmiennych określeń funkcjonujących w literaturze przedmiotu.

Ponadto wskazano najistotniejsze atrybuty przywódcy duchowego, dokonując usystematyzowania podejść do sposobów definiowania tego tematu. Uporządkowanie atrybutów lidera pozwala na klarowne wyodrębnienie kluczowych kategorii, co ułatwia prowadzenie badań empirycznych i teoretycznych. Warto zauważyć, że atrybuty te są ściśle związane z założeniami teorii przywództwa pozytywnego, w obrębie którego wartości etyczne i moralne stanowią fundament wszystkich koncepcji. Ponadto opierają się na dość uniwersalnych wartościach: szacunku, uczciwości i sprawiedliwości, które zawsze stanowiły cnoty doskonałego przywództwa. Wydaje się, że potwierdza to po raz kolejny uniwersalność omawianej koncepcji.

Niniejsza praca jest jednym z nielicznych opracowań podejmujących temat przywództwa duchowego w sposób całościowy – od przedstawienia genezy koncepcji, przez identyfikację jej kluczowych atrybutów, zestawienie istniejących modeli wraz

z oceną ich wartości oraz krytyczną analizą prezentowanych treści, aż po próbę syntetyzowania i integracji zgromadzonej wiedzy. Zatem istotnym wkładem w rozwój dyscypliny w obszarze przywództwa jest systematyzacja i integracja wiedzy na temat przywództwa duchowego, szczególnie w badaniach polskich, które są niedostatecznie rozwinięte. Uporządkowanie definicji, atrybutów i modeli przywództwa duchowego stanowić może wkład również w kontekście badań światowych, gdyż pozwala na stworzenie wspólnej struktury pojęciowej, dzięki której badacze z różnych krajów mogą porównywać wyniki badań i weryfikować te same założenia w różnych kontekstach kulturowych. Stanowić to może solidną podstawę do przeprowadzania przeglądów literatury, a także analiz porównawczych o zasięgu globalnym.

Jednocześnie stanowi istotny krok ku integracji nurtu przywództwa pozytywnego, a nawet, zdaniem autorki, wskazaniu potrzeby integracji różnych koncepcji i teorii przywództwa w ogóle. Zarys analiz porównawczych przedstawionych w części teoretycznej w zakresie podejść do przywództwa wskazuje na wiele podobieństw pomimo odmienności założeń poszczególnych teorii i koncepcji. Szczególnie istotne wydaje się łączenie koncepcji w nurcie przywództwa pozytywnego, które to nie mają ugruntowanej struktury. Nadal brakuje jednej powszechnie akceptowanej nazwy dla aktualnie rozwijających się koncepcji przywódczych opartych na wartościach etycznych, moralnych i duchowych. Przeprowadzona analiza teoretyczna wskazująca na podobieństwa tych koncepcji, jak też wyniki badań potwierdzające znaczenie wspomnianych wartości stanowią wkład w rozwój teorii przywództwa pozytywnego i uporządkowanie koncepcji wpisujących się w pozytywny paradygmat przywództwa. Co więcej, zintegrowany model przywództwa duchowego można byłoby określić jako zintegrowany model przywództwa pozytywnego, gdyż zawiera najistotniejsze założenia i wartości koncepcji tego nurtu. Wydaje się zatem, iż dalsze konstruowanie nowych modeli przywództwa w organizacji jest pozbawione zasadności, gdyż prowadzi jedynie do intensyfikacji chaosu interpretacyjnego oraz pogłębiania rozproszenia i fragmentaryzacji badań prowadzonych w tym obszarze.

Niniejsze badania przyczyniły się również do **ograniczenia luki metodycznej poprzez szczegółową operacjonalizację przywództwa duchowego oraz zaproponowanie na tej podstawie narzędzia pomiaru badanego zjawiska, a także jego weryfikację empiryczną.** Zgodnie z aktualną wiedzą autorki nie istniało do tej pory narzędzie pomiaru przywództwa duchowego dostosowane do badań menedżerów, uwzględniające specyfikę kultury, języka i kontekstu polskich organizacji.

W wymiarze praktycznym badanie dostarcza konkretnego instrumentu badawczego, wraz ze skalą pomiarową, do oceny nie tylko przywództwa duchowego w organizacji, ale również dobrostanu duchowego pracowników i skuteczności podejmowanych w tym zakresie działań w kontekstach indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Jednocześnie zaproponowany kwestionariusz badawczy może być elastycznie dostosowywany do potrzeb organizacyjnych w zakresie dodawania nowych elementów, które potencjalnie mogą wspierać skuteczność przywództwa duchowego.

W wymiarze badawczym jasno zdefiniowane i skategoryzowane narzędzie pomiaru przywództwa duchowego może inspirować badaczy na całym świecie do jego rozwijania, adaptowania do lokalnych realiów kulturowych i porównywania uzyskanych wyników czy też testowania nowych hipotez i opracowywania bardziej precyzyjnych wskaźników. Badania te przyczyniają się zatem do poszerzania i udoskonalania instrumentarium pomiarowego przywództwa duchowego, uzupełniając braki w tym zakresie.

Przeprowadzone badania przyczyniły się również do **zmniejszenia luki empirycznej poprzez zaproponowanie całościowego podejścia do badania przywództwa duchowego, określenie jego skuteczności oraz wskazanie mechanizmu oddziaływania poprzez identyfikację czynników warunkujących i wspierających relację przywództwo duchowe–efekty**. Jak wskazano w części teoretycznej niniejszej pracy, większość badań w tym obszarze miała charakter fragmentaryczny, a proponowane modele oparte były w przeważającej większości na założeniach teoretycznych lub zostały zweryfikowane w jednej organizacji. Brak walidacji empirycznej ogranicza wiarygodność proponowanych modeli, które pozostają na poziomie koncepcji, i uniemożliwia ocenę, czy ich założenia odzwierciedlają faktyczne mechanizmy. Ograniczone próby badawcze nie pozwalają natomiast na uogólnianie wniosków – bez empirycznego sprawdzenia nie da się stwierdzić, czy model znajduje zastosowanie w różnych kontekstach (np. kulturowych, organizacyjnych, branżowych). Rodzi to implikacje praktyczne – brak weryfikacji powoduje niską użyteczność praktyczną, ponieważ organizacje, instytucje czy praktycy nie mogą się na nim opierać ze względu na brak sprawdzenia jego skuteczności.

Istotnym wkładem przeprowadzonych badań może być również wskazanie, iż omawiany styl przywództwa odgrywa istotną rolę także w kontekście funkcjonowania zespołów wirtualnych, co stanowi nowe ujęcie problemu, dotychczas niepodejmowane w badaniach empirycznych. Przeprowadzone analizy udowadniają, że przywództwo duchowe ma znaczenie również w zespołach wirtualnych – nawet większe niż w zespole stacjonarnym.

Zaproponowany zintegrowany model przywództwa duchowego został empirycznie zweryfikowany na reprezentatywnej próbie badawczej. Model ma potwierdzoną rzetelność i trafność pomiarową, co stanowi solidny fundament narzędzia badawczego, zaś duża i reprezentatywna próba badawcza umożliwia uogólnianie wyników. Dodatkowo w badaniach zastosowano podejście mieszane (ilościowe i jakościowe), co pozwoliło lepiej uchwycić złożoność zjawiska, jednocześnie wypełniając lukę w łączeniu obu podejść w badaniach nad przywództwem duchowym.

Kolejną znaczącą wartością niniejszych badań wydaje się być zintegrowany charakter modelu przywództwa duchowego, który wyjaśnia mechanizm oddziaływania przywódcy duchowego poprzez dobrostan duchowy na wiele zmiennych istotnych dla sprawnego funkcjonowania organizacji, takich jak samomotywacja, dopasowanie osoby do pracy, refleksyjność czy kultura organizacyjna, oraz na efekty z tego wynikające, między innymi: zaangażowanie, satysfakcję, skuteczność, produktywność, postawy innowacyjne, zachowania obywatelskie, efektywność, wyniki

i konkurencyjność organizacji. Model ma charakter przyczynowo-skutkowy i obejmuje wiele czynników, które mogą pośredniczyć w oddziaływaniu przywództwa duchowego na funkcjonowanie jednostki, zespołu i organizacji. Stanowi to istotny wkład w rozwój tej teorii i potwierdza znaczenie modelu w badaniach nad wpływem przywództwa duchowego na organizację. Ponadto niniejsze badania uzupełniają najczęściej stosowany w badaniach model Frya o mechanizm powstawania tego oddziaływania poprzez wpływ dobrostanu duchowego na wiele różnych czynników wspierających.

Ponadto określenie mediacyjnych relacji między badanymi zmiennymi wzbogaciło wiedzę w zakresie zachowań organizacyjnych, pogłębiając rozumienie mechanizmów kształtujących takie zjawiska, jak zaangażowanie czy satysfakcja pracowników, a także wskazując na znaczenie analizowanych uwarunkowań w ich powstawaniu i utrzymywaniu.

Niniejsze analizy umożliwiły również **częściowe wypełnienie luki praktycznej poprzez wskazanie praktycznych rekomendacji dla menedżerów, mogących wspierać praktyki budowania pozytywnego miejsca pracy.** Wypracowany model może zostać urzeczywistniony poprzez wdrożenie przez menedżerów konkretnych praktyk do środowiska organizacyjnego. Przede wszystkim menedżerowie w organizacji powinni zwracać uwagę, aby w swoich działaniach i postępowaniu kierować się wartościami etycznymi, moralnymi i duchowymi. Jest to kluczowe, ponieważ stanowi fundament budowania motywacji oraz kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy, zaangażowaniu i efektywności pracowników. Menedżerowie, którzy postępują zgodnie z wyżej wymienionymi wartościami, wzmacniają poczucie znaczenia pracy i docenienia, co przekłada się na większą satysfakcję z pracy, skuteczność działania i długofalowe wyniki organizacji. Jednocześnie istotna pozostaje troska o pracowników wyrażająca się w uważności na potrzeby i dobro drugiego człowieka, obejmująca gotowość do wielowymiarowego wsparcia (emocjonalnego, psychicznego, fizycznego czy zawodowego) oraz budowania pozytywnych relacji opartych na empatii i przyjaznym traktowaniu współpracowników.

Następnie istotnym elementem budowania pozytywnego miejsca pracy w praktyce organizacyjnej jest zaspokajanie potrzeb związanych z dobrostanem duchowym pracowników, które obejmują poczucie sensu i docenienie podejmowanych działań. Pracownicy potrzebują mieć poczucie, że ich wysiłek zawodowy przyczynia się do realizacji szerszych celów i ma znaczenie nie tylko z perspektywy organizacyjnej, lecz także osobistej. Równie ważne jest kształtowanie atmosfery uznania, w której pracownik doceniany jest nie tylko za swoją produktywność i efektywność, ale przede wszystkim jako człowiek posiadający unikalne potrzeby, wartości i aspiracje. Niniejsze badania jednoznacznie wskazują, że dobrostan duchowy, mimo iż bywa bardzo często pomijany w badaniach organizacyjnych, odgrywa istotną rolę w kształtowaniu wielu pozytywnych aspektów pracy. Uzyskane wyniki popierają zasadność traktowania wymiaru duchowego jako istotnego komponentu ogólnego dobrostanu pracowników w organizacji.

W badaniach uwzględniono również charakterystykę pracowników jako moderatora w relacjach przywództwo duchowe–efekty jednostkowe. Literatura w zakresie przywództwa duchowego w kontekście potencjalnych czynników moderacyjnych związanych z cechami demograficznymi pracowników jest zdecydowanie niewystarczająca. Niniejsze badania uzupełniają tę lukę, rozszerzając istniejącą wiedzę o dodatkowe czynniki, mogące wpływać na osiągane efekty. Pomaga to lepiej zrozumieć, jak różne grupy pracowników ze względu na płeć, stanowisko, wykształcenie, doświadczenie czy liczbę osób w zespole reagują na styl przywództwa duchowego. Dzięki temu menedżerowie mogą lepiej dostosować swój styl i strategie zarządzania do różnych grup współpracowników, na przykład różnicować działania dla menedżerów i pracowników oraz całych zespołów ze względu na ich charakterystykę. Wartością tych badań jest zatem dostarczenie menedżerom praktycznych wskazówek dotyczących budowania pozytywnego miejsca pracy, co umożliwia skuteczniejsze osiąganie celów organizacji i lepsze dostosowanie działań do potrzeb różnych grup pracowników.

Dokonując podsumowania, należy stwierdzić, że niniejsza monografia, w opinii autorki, przyczyniła się przede wszystkim do: (a) rozpoznania koncepcji przywództwa duchowego w polskich organizacjach i usystematyzowania dotychczasowej wiedzy w tym zakresie, (b) zaproponowania zweryfikowanego narzędzia pomiaru przywództwa duchowego, (c) rozpoznania mechanizmu oddziaływania oraz określenia istotnych zależności wpływu przywództwa duchowego na efekty w kontekście indywidualnym, zespołowym (w tym wirtualnym) i organizacyjnym, oraz do (d) wskazania menedżerom rekomendacji w zakresie kształtowania pozytywnego miejsca pracy, co ma odzwierciedlenie w skutecznym funkcjonowaniu organizacji.

Aneks

Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu „Znaczenie i rozumienie przywództwa duchowego w organizacji"

Szanowna Pani/ Szanowny Panie,
głównym celem naszego spotkania będzie rozmowa na temat istoty przywództwa w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa duchowego. Zwracam się z uprzejmą prośbą o udzielenie szczegółowych odpowiedzi na kolejne pytania. Odpowiedzi prezentowane będą anonimowo. Zależy mi na Pani/Pana osobistych doświadczeniach, odczuciach i przemyśleniach. Każda z odpowiedzi będzie źródłem praktycznej wiedzy o znaczeniu przywództwa w organizacji.

I. Ogólne pytania dotyczące przywództwa

1. Jak można zdefiniować przywództwo? Czym jest przywództwo według Pani/Pana?
2. Jaka jest główna rola przywódcy w organizacji? W jaki sposób wpływa on na funkcjonowanie organizacji?

II. Pytania dotyczące przywództwa duchowego

1. Jak można zdefiniować przywództwo duchowe w kontekście organizacyjnym?
2. Jakimi wartościami powinien kierować się menedżer w organizacji, aby zostać uznanym za przywódcę duchowego?
3. Jakie postawy i zachowania powinien prezentować menedżer w organizacji, aby zostać uznanym za przywódcę duchowego?
4. Czy uważa Pani/Pan, że przywództwo duchowe rozumiane w przedstawiony przez Panią/Pana sposób jest istotne dla funkcjonowania organizacji? Jeśli tak, to dlaczego?

III. Pytania dotyczące dobrostanu duchowego

1. Czy podejmuje Pani/Pan działania, które pomagają pracownikom odnaleźć głębszy sens w tym, co robią? Jeśli tak – jakie?
2. Co robi Pani/Pan, aby pracownicy czuli się docenieni i zauważeni w pracy?

IV. Metryczka
Wiek: ……
Płeć: kobieta / mężczyzna
Wykształcenie: zawodowe / średnie / wyższe
Doświadczenie zawodowe: poniżej 1 roku / 1–3 lata / 4–10 lat / 11–20 lat / powyżej 20 lat
Stanowisko: menedżer szczebla najniższego / menedżer szczebla średniego / menedżer szczebla najwyższego

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu i wyczerpujące odpowiedzi na postawione pytania.

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety skierowany do pracowników

Celem niniejszego badania jest uzyskanie Państwa opinii na temat ***przywództwa w organizacji****. Zebrany dzięki Państwa uprzejmości materiał będzie wykorzystany w sposób anonimowy, a wskazane przez Państwa odpowiedzi posłużą wyłącznie do celów naukowych.*

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu i rzetelne odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

I. Pytania filtrujące:

S1. Proszę zaznaczyć swoją płeć:
1. Kobieta.
2. Mężczyzna.

S2. W którym przedziale mieści się Pani/Pana wiek?
1. Poniżej 18 lat (*koniec wywiadu*).
2. 18–24 lata.
3. 25–35 lat.
4. 36–50 lat.
5. Ponad 50 lat.

S3. W którym województwie Pani/Pan mieszka?
1. Dolnośląskie.
2. Kujawsko-pomorskie.
3. Lubelskie.
4. Lubuskie.
5. Łódzkie.
6. Małopolskie.
7. Mazowieckie.
8. Opolskie.
9. Podkarpackie.
10. Podlaskie.
11. Pomorskie.
12. Śląskie.
13. Świętokrzyskie.
14. Warmińsko-mazurskie.
15. Wielkopolskie.
16. Zachodniopomorskie.

S4. Które stwierdzenie najlepiej opisuje Pani/Pana obecny status zawodowy?
1. Uczę się / studiuję (*koniec wywiadu*).
2. Pracuję zawodowo.
3. Nie pracuję i szukam pracy (*koniec wywiadu*).
4. Zajmuję się domem (*koniec wywiadu*).

5. Jestem na rencie / emeryturze (*koniec wywiadu*).
6. Inna sytuacja (*koniec wywiadu*).

S5. Jaka jest Pani/Pana forma zatrudnienia na obecnym stanowisku? Proszę wskazać formę zatrudnienia, które stanowi główne źródło dochodu.

1. Prowadzę działalność gospodarczą / jestem właścicielem firmy.
2. Pracuję na umowie o pracę na pełen etat.
3. Pracuję na umowie o pracę na część etatu.
4. Umowa cywilno-prawna (np. umowa-zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna, kontrakt menedżerski).
5. Obecnie nie pracuję (*koniec wywiadu*).

S6. Ile osób pracuje w tej firmie/instytucji (bez względu na formę zatrudnienia)?

1. 1 lub 2 osoby (*koniec wywiadu*).
2. Od 3 do 9 osób.
3. Od 10 do 49 osób.
4. Od 50 do 249 osób.
5. 250 lub więcej.
6. Nie wiem (*koniec wywiadu*).

II. Część właściwa

Dziękuję za dotychczasowe odpowiedzi – została Pani/został Pan zakwalifikowana/zakwalifikowany do badania.

Pani/Pana odpowiedzi pozostaną całkowicie poufne i będą analizowane jedynie w postaci zbiorczych zestawień statystycznych. Wyniki posłużą wyłącznie do celów naukowych. Każda z odpowiedzi będzie źródłem praktycznej wiedzy o sposobach zarządzania w organizacji.

Szacunkowy czas wypełniania ankiety wynosi 8 minut.

Proszę przeczytać uważnie każde pytanie. Udzielane odpowiedzi są weryfikowane pod kątem logiczności i spójności.

Instrukcja: Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadza lub nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do organizacji, w której Pani/Pan pracuje. Przy ocenie proszę posłużyć się skalą 1–5:

1 – zdecydowanie się nie zgadzam;
2 – raczej się nie zgadzam;
3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam;
4 – raczej się zgadzam;
5 – zdecydowanie się zgadzam.

Kod*	Lp.	Stwierdzenie**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
DBRSTdj1	1.	Jestem doceniana/doceniany jako pracownik i moja praca również jest doceniana	1	2	3	4	5
DBRSTdj2	2.	W mojej organizacji okazuje się szacunek mi i mojej pracy	1	2	3	4	5
DBRSTdj3	3.	Jestem ceniona/ceniony w pracy jako człowiek, a nie tylko jako pracownik	1	2	3	4	5
DBRSTzj1	4.	Praca, którą wykonuję, ma dla mnie znaczenie	1	2	3	4	5
DBRSTzj2	5.	Praca, którą wykonuję, jest dla mnie ważna	1	2	3	4	5
DBRSTzj3	6.	Mam poczucie sensu i celu w codziennej pracy zawodowej	1	2	3	4	5
DOPASj1	7.	Moje umiejętności i zdolności idealnie pasują do wymagań mojej pracy	1	2	3	4	5
DOPASj2	8.	Moje osobiste upodobania i niechęci dobrze pasują do wymagań mojej pracy	1	2	3	4	5
DOPASj3	9.	Specyfika mojej pracy jest dobrze dopasowana do mnie	1	2	3	4	5
DUCHm1	10.	Mój bezpośredni przełożony jest świadomy niematerialnych aspektów życia	1	2	3	4	5
DUCHm2	11.	Wartości duchowe mojego bezpośredniego przełożonego wpływają na podejmowane przez niego decyzje	1	2	3	4	5
DUCHm3	12.	Mój bezpośredni przełożony kieruje się wartościami duchowymi	1	2	3	4	5
DUCHp1	13.	Jestem w pełni świadoma/świadomy niematerialnych aspektów życia	1	2	3	4	5
DUCHp2	14.	Moje wartości duchowe wpływają na podejmowane decyzje	1	2	3	4	5
DUCHp3	15.	Spędzam czas na rozważaniu sensu mojego istnienia	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenie**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
DUCHp4	16.	Mam świadomość głębszego połączenia między mną a innymi ludźmi	1	2	3	4	5
EFEKo1	17.	W mojej organizacji wszyscy dokładają wszelkich starań w pracy	1	2	3	4	5
EFEKo2	18.	W mojej organizacji jakość pracy jest priorytetem dla większości pracowników	1	2	3	4	5
EFEKo3	19.	Praca w mojej organizacji jest bardzo wydajna	1	2	3	4	5
ETYKm1	20.	Mój bezpośredni przełożony jest przykładem etycznego postępowania	1	2	3	4	5
ETYKm2	21.	Mój bezpośredni przełożony, podejmując decyzję, zawsze zastanawia się, czy jest ona właściwa pod względem etycznym	1	2	3	4	5
ETYKm3	22.	Mój bezpośredni przełożony zachęca pracowników do zachowań etycznych	1	2	3	4	5
ETYKp1	23.	Staram się być przykładem etycznego postępowania	1	2	3	4	5
ETYKp2	24.	Podejmując decyzję, zawsze zastanawiam się, czy jest ona etyczna	1	2	3	4	5
INNOWj1	25.	W mojej organizacji panują warunki do tworzenia nowych pomysłów na rozwiązywanie trudnych problemów	1	2	3	4	5
INNOWj2	26.	Poszukuję nowych technologii, procesów, metod pracy, technik i/ lub pomysłów	1	2	3	4	5
INNOWj3	27.	Staram się uzyskiwać aprobatę dla innowacyjnych rozwiązań	1	2	3	4	5
KOMj1	28.	Regularnie komunikujemy się w pracy podczas realizacji zadań	1	2	3	4	5
KOMj2	29.	Uważam, że potrafimy skutecznie komunikować się w pracy	1	2	3	4	5
KOMj3	30.	Podczas dyskusji trzymamy się głównego tematu	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenie**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
KOMj4	31.	Potrafię budować pozytywne relacje poprzez komunikację	1	2	3	4	5
KONKo1	32.	Przewaga konkurencyjna mojej organizacji jest lepsza niż konkurencji	1	2	3	4	5
KONKo2	33.	Moja organizacja posiada większy udział w rynku niż konkurencja	1	2	3	4	5
kontrola	34.	W ramach kontroli, prosimy o zaznaczenie odpowiedzi 3 – „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”	1	2	3	4	5
KULo1	35.	Posiadamy w organizacji system wartości, który określa sposób prowadzenia działalności	1	2	3	4	5
KULo2	36.	W mojej organizacji panuje pełna zgoda co do właściwego i niewłaściwego sposobu robienia rzeczy	1	2	3	4	5
KULo3	37.	W mojej organizacji łatwo jest osiągnąć porozumienie, nawet w trudnych kwestiach	1	2	3	4	5
MORALm1	38.	Mój bezpośredni przełożony zawsze postępuje zgodnie z wartościami i zasadami moralnymi	1	2	3	4	5
MORALm2	39.	Mój bezpośredni przełożony zawsze postępuje w sposób uczciwy	1	2	3	4	5
MORALm3	40.	Mój bezpośredni przełożony zawsze traktuje pracowników sprawiedliwie	1	2	3	4	5
MORALp1	41.	Staram się zawsze postępować zgodnie z wartościami i zasadami moralnymi	1	2	3	4	5
MORALp2	42.	Staram się zawsze postępować uczciwie	1	2	3	4	5
MORALp3	43.	Staram się zawsze postępować sprawiedliwie	1	2	3	4	5
OBYWj1	44.	Dbam o dobre imię organizacji	1	2	3	4	5
OBYWj2	45.	Szanuję reguły i zasady istniejące w mojej organizacji	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenie**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
OBYWj3	46.	Interesuję się sprawami organizacji, np. uczestnictwem w procesach decyzyjnych czy w nieobowiązkowych spotkaniach	1	2	3	4	5
PRODj1	47.	Moja praca jest produktywna	1	2	3	4	5
PRODo2	48.	Jestem na ogół skuteczna/skuteczny w uzyskiwaniu maksymalnej wydajności z dostępnych zasobów (pieniędzy, ludzi, sprzętu itp.)	1	2	3	4	5
REFLj1	49.	Weryfikuję stosowane przeze mnie metody pracy w organizacji	1	2	3	4	5
REFLj2	50.	Modyfikuję swoje cele w zależności od okoliczności	1	2	3	4	5
REFLj3	51.	Lubię otrzymywać informacje zwrotne w celu poprawy interakcji z innymi	1	2	3	4	5
REFLj4	52.	Często kwestionuję lub rozważam naturę rzeczywistości	1	2	3	4	5
SAMOj1	53.	Potrafię się zmotywować	1	2	3	4	5
SAMOj2	54.	Zawsze staram się dać z siebie wszystko	1	2	3	4	5
SAMOj3	55.	Zawsze wyznaczam sobie cele, a następnie staram się je osiągnąć	1	2	3	4	5
SATj1	56.	Odczuwam przyjemność z wykonywania pracy	1	2	3	4	5
SATj2	57.	Ogólnie nie lubię swojej pracy	1	2	3	4	5
SATj3	58.	Jestem zadowolona/zadowolony z miejsca pracy	1	2	3	4	5
TROSKm1	59.	Mój bezpośredni przełożony staje w obronie swoich pracowników, jeśli zaistnieje taka potrzeba	1	2	3	4	5
TROSKm2	60.	W mojej organizacji pracowników traktuje się w sposób przyjazny	1	2	3	4	5
TROSKm3	61.	Mój bezpośredni przełożony wykazuje troskę o pracowników	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenie**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
TROSKm4	62.	Mój bezpośredni przełożony potrafi poświęcić własny interes osobisty dla dobra ogółu	1	2	3	4	5
WIZJm1	63.	Znam wizję mojej organizacji i jestem zaangażowana/zaangażowany w jej realizację	1	2	3	4	5
WIZJm2	64.	Moja organizacja ma wizję, która wydobywa ze mnie to, co najlepsze	1	2	3	4	5
WIZJm3	65.	Wizja mojej organizacji inspiruje mnie do podejmowania wysiłku na rzecz jej realizacji	1	2	3	4	5
WIZJm4	66.	Wizja mojej organizacji jest klarowna i zachęcająca do działania	1	2	3	4	5
WYKo2	67.	Moja organizacja zaspokaja w odpowiedni sposób potrzeby różnych grup interesariuszy: akcjonariuszy, klientów, pracowników	1	2	3	4	5
WYNo1	68.	Sytuacja finansowa mojej organizacji jest bardzo dobra	1	2	3	4	5
ZAANo1	69.	Jestem dumna/dumny, że mogę powiedzieć innym, że jestem częścią tej organizacji	1	2	3	4	5
ZAANo2	70.	Zachwalam moją organizację znajomym jako dobre miejsce pracy	1	2	3	4	5
ZAANo3	71.	Czuję się częścią mojej organizacji, a nie tylko jej pracownikiem	1	2	3	4	5
ZANGa1	72.	Kiedy pracuję, zapominam o całym świecie	1	2	3	4	5
ZANGo1	73.	Jestem dumna/dumny z pracy, którą wykonuję	1	2	3	4	5
ZANGw1	74.	Czuję wysoki poziom energii podczas pracy	1	2	3	4	5
ZAUFm1	75.	Uważam, że mój bezpośredni przełożony jest wiarygodny i uczciwy	1	2	3	4	5
ZAUFm2	76.	Uważam, że mój bezpośredni przełożony posiada odpowiednie wiedzę i kompetencje	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenie**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
ZAUFp3	77.	Wierzę, że moi współpracownicy działają jak najlepiej potrafią w interesie organizacji	1	2	3	4	5
ZAUFp4	78.	Uważam, że moi współpracownicy mają odpowiednią wiedzę i kompetencje	1	2	3	4	5

* Kod był ukryty i niewidoczny dla respondentów, zastosowany tylko na potrzeby własne dla ułatwienia analiz.

** Stwierdzenia w elektronicznym kwestionariuszu były ułożone w przypadkowej kolejności.

III. Metryczka

M1. Jaki jest poziom Pani/Pani wykształcenia?

1. Gimnazjalne.
2. Zawodowe.
3. Średnie.
4. Wyższe.

M2. Jak długie jest Pani/Pana doświadczenie zawodowe ogółem?

1. Poniżej 1 roku.
2. 1–3 lata.
3. 4–10 lat.
4. 11–20 lat.
5. Powyżej 20 lat.

M3. W jakim sektorze działa firma/instytucja, w której Pani/Pan pracuje?

1. Sektor prywatny (przedsiębiorstwo/firma produkcyjna/handlowa/usługowa).
2. Sektor publiczny.
3. Organizacja pozarządowa.
4. Inny. Jaki? .....

M4. W jakim obszarze działa firma/instytucja, w której Pani/Pan pracuje? Jeśli w więcej niż jednym, proszę wskazać główny obszar.

1. Rolnictwo.
2. Przemysł.
3. Usługi.
4. Inny. Jaki? .....

M5. Jaki typ stanowiska Pani/Pan zajmuje?

1. Stanowisko kierownicze.

2. Stanowisko nie kierownicze.

M6. W jakim Pani/Pan jest wieku?

1. 18–24 lata.
2. 25–35 lat.
3. 36–50 lat.
4. Powyżej 50 lat.

To już wszystkie pytania, dziękuję za poświęcony czas!

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety skierowany do zespołu

*Celem niniejszego badania jest uzyskanie Państwa opinii na temat **przywództwa w organizacji**. Zebrany dzięki Państwa uprzejmości materiał będzie wykorzystany w sposób anonimowy, a wskazane przez Państwa odpowiedzi posłużą wyłącznie do celów naukowych.*

Szacunkowy czas wypełniania ankiety wynosi 5 minut.

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu i rzetelne odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

Instrukcja: Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadza lub nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do organizacji, w której Pani/Pan pracuje. Przy ocenie proszę posłużyć się skalą 1–5:

1 – zdecydowanie się nie zgadzam;
2 – raczej się nie zgadzam;
3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam;
4 – raczej się zgadzam;
5 – zdecydowanie się zgadzam.

I. Część właściwa

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
DBRSTdz1	1.	Jestem doceniana/doceniany jako pracownik i moja praca również jest doceniana	1	2	3	4	5
DBRSTdz2	2.	W mojej organizacji okazuje się szacunek mi i mojej pracy	1	2	3	4	5
DBRSTdz3	3.	Jestem ceniona/ceniony w pracy jako człowiek, a nie tylko jako pracownik	1	2	3	4	5
DBRSTdz4	4.	Czuję się szanowana/szanowany przez moich przełożonych	1	2	3	4	5
DBRSTzz1	5.	Praca, którą wykonuję, ma dla mnie osobiste znaczenie	1	2	3	4	5
DBRSTzz2	6.	Praca, którą wykonuję, jest dla mnie ważna	1	2	3	4	5
DBRSTzz3	7.	Mam poczucie sensu i celu w codziennej pracy zawodowej	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
DBRSTzz4	8.	Praca, którą wykonuję, może zmieniać życie ludzi	1	2	3	4	5
DUCHm1	9.	Mój bezpośredni przełożony jest świadomy duchowych aspektów życia	1	2	3	4	5
DUCHm2	10.	Wartości duchowe mojego bezpośredniego przełożonego wpływają na podejmowane przez niego decyzje	1	2	3	4	5
DUCHm3	11.	Mój bezpośredni przełożony kieruje się wartościami duchowymi	1	2	3	4	5
ETYKm1	12.	Mój bezpośredni przełożony jest przykładem etycznego postępowania	1	2	3	4	5
ETYKm2	13.	Mój bezpośredni przełożony, podejmując decyzję, zawsze zastanawia się, czy jest ona właściwa pod względem etycznym	1	2	3	4	5
ETYKm3	14.	Mój bezpośredni przełożony zachęca pracowników do zachowań etycznych	1	2	3	4	5
MORALm1	15.	Mój bezpośredni przełożony zawsze postępuje zgodnie z wartościami i zasadami moralnymi	1	2	3	4	5
MORALm2	16.	Mój bezpośredni przełożony zawsze postępuje w sposób uczciwy	1	2	3	4	5
MORALm3	17.	Mój bezpośredni przełożony zawsze traktuje pracowników sprawiedliwie	1	2	3	4	5
TROSKm1	18.	Mój bezpośredni przełożony staje w obronie swoich pracowników, jeśli zaistnieje taka potrzeba	1	2	3	4	5
TROSKm2	19.	W mojej organizacji pracowników traktuje się w sposób przyjazny	1	2	3	4	5
TROSKm3	20.	Mój bezpośredni przełożony wykazuje troskę o pracowników	1	2	3	4	5
TROSKm4	21.	Mój bezpośredni przełożony potrafi poświęcić własny interes osobisty dla dobra ogółu	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
WIZJm1	22.	Znam wizję mojej organizacji i jestem zaangażowana/zaangażowany w jej realizację	1	2	3	4	5
WIZJm2	23.	Moja organizacja ma wizję, która wydobywa ze mnie to, co najlepsze	1	2	3	4	5
WIZJm3	24.	Wizja mojej organizacji inspiruje mnie do podejmowania wysiłku na rzecz jej realizacji	1	2	3	4	5
WIZJm4	25.	Wizja mojej organizacji jest klarowna i zachęcająca do działania	1	2	3	4	5
SATz1	26.	Lubię swoją pracę w zespole	1	2	3	4	5
SATz2	27.	Jestem otwarta/otwarty na wsparcie pracy mojego zespołu	1	2	3	4	5
SKUTz1	28.	Nasz zespół działa sprawnie	1	2	3	4	5
SKUTz2	29.	Nasz zespół realizuje postawione cele	1	2	3	4	5
SKUTz3	30.	Nasz zespół wykonuje zadania zgodnie z harmonogramem	1	2	3	4	5
ZANGz1	31.	Chcę zostać członkiem mojego zespołu jak najdłużej	1	2	3	4	5
ZANG2z2	32.	Lubię opowiadać o mojej pracy osobom spoza organizacji	1	2	3	4	5
ZANGz3	33.	Czuję, że problemy mojego zespołu są moimi problemami	1	2	3	4	5
ZANGz4	34.	Ten zespół znaczy dla mnie bardzo wiele	1	2	3	4	5
KOMjz1	35.	Regularnie komunikujemy się w zespole podczas realizacji zadań	1	2	3	4	5
KOMz2	36.	Uważam, że nasz zespół potrafi skutecznie się komunikować	1	2	3	4	5
KOMz3	37.	W zespole podczas dyskusji trzymamy się głównego tematu	1	2	3	4	5
ZAUFz1	38.	Uważam, że członkowie mojego zespołu są uczciwi i wiarygodni	1	2	3	4	5
ZAUFz2	39.	Uważam, że członkowie mojego zespołu mają wiedzę i kompetencje w swojej dziedzinie	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
ZAUFz3	40.	Wierzę, że członkowie mojego zespołu działają jak najlepiej potrafią w interesie zespołu	1	2	3	4	5
ZAUFz4	41.	Uważam, że członkowie mojego zespołu traktują się dobrze nawzajem	1	2	3	4	5
REFLz1	42.	Często jako zespół dokonujemy przeglądu naszych celów	1	2	3	4	5
REFLz2	43.	Stosowane metody do wykonywania pracy są często dyskutowane w zespole	1	2	3	4	5
REFLz3	44.	Często modyfikujemy nasze cele w zależności od okoliczności	1	2	3	4	5
REFLz4	45.	Regularnie dyskutujemy w zespole nad tym, czy pracujemy efektywnie	1	2	3	4	5
OZEz1	46.	Idea pracy zespołowej jest dobra	1	2	3	4	5
OZEz2	47.	Jestem pozytywnie nastawiona/ nastawiony do pracy zespołowej	1	2	3	4	5
OZEz3	48.	Zespoły są dobre dla efektywnej pracy w grupie	1	2	3	4	5

* Kod był ukryty i niewidoczny dla respondentów, zastosowany tylko na potrzeby własne dla ułatwienia analiz.

** Stwierdzenia w elektronicznym kwestionariuszu były ułożone w przypadkowej kolejności.

II. Metryczka

M1. Proszę zaznaczyć swoją płeć:

1. Kobieta.
2. Mężczyzna.

M2. W którym przedziale mieści się Pan/Pana wiek?

1. Poniżej 25 lat.
2. 25–35 lata.
3. 36–50 lat.
4. Powyżej 50 lat.

M3. Jaki jest poziom Pani/Pana wykształcenia?

1. Podstawowe.
2. Gimnazjalne.

3. Zawodowe.
4. Średnie.
5. Wyższe.

M4. Jak długie jest Pani/Pana doświadczenie w pracy zespołowej ogółem?
1. Poniżej 1 roku.
2. 1–5 lat.
3. 6–10 lat.
4. 11–15 lat.
5. 16–20 lat.
6. Powyżej 20 lat.

M5. Jak długi jest Pani/Pana staż w aktualnym zespole?
1. Poniżej 1 roku.
2. 1–5 lat.
3. 6–10 lat.
4. 11–15 lat.
5. 16–20 lat.
6. Powyżej 20 lat.

M6. Jak jest wielkość zespołu, w którym aktualnie Pani/Pan pracuje?
1. 3–5 członków.
2. 6–10 członków.
3. 11–15 członków.
4. Powyżej 16 członków.

M7. W jakim obszarze działa firma/instytucja, w której Pani/Pan pracuje? Jeśli w więcej niż jednym, proszę wskazać główny obszar.
1. Produkcja.
2. Handel.
3. Usługi.

M8. Jaka jest wielkość przedsiębiorstwa/instytucji, w której Pani/Pan pracuje?
1. Mikro (poniżej 10 pracowników).
2. Małe (10–49 pracowników).
3. Średnie (50–249 pracowników).
4. Duże (powyżej 250 pracowników).

To już wszystkie pytania. Dziękuję za poświęcony czas!

Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety skierowany do liderów zespołów

*Celem niniejszego badania jest uzyskanie Państwa opinii na temat **przywództwa w organizacji**. Zebrany dzięki Państwa uprzejmości materiał będzie wykorzystany w sposób anonimowy, a wskazane przez Państwa odpowiedzi posłużą wyłącznie do celów naukowych.*

Szacunkowy czas wypełniania ankiety wynosi 5 minut.

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu i rzetelne odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu.

Instrukcja: Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadza lub nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do organizacji, w której Pani/Pan pracuje. Przy ocenie proszę posłużyć się skalą 1–5:
1 – zdecydowanie się nie zgadzam;
2 – raczej się nie zgadzam;
3 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam;
4 – raczej się zgadzam;
5 – zdecydowanie się zgadzam.

I. Część właściwa

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
DBRSTdz1	1.	Doceniam moich pracowników i ich pracę	1	2	3	4	5
DBRSTdz2	2.	Okazuję szacunek dla pracy moich pracowników	1	2	3	4	5
DBRSTdz3	3.	Cenię pracownika jako człowieka, a nie tylko jako pracownika w pracy	1	2	3	4	5
DBRSTdz4	4.	Szanuję moich pracowników	1	2	3	4	5
DBRSTzz1	5.	Praca, którą wykonuję, ma dla mnie znaczenie	1	2	3	4	5
DBRSTzz2	6.	Praca, którą wykonuję, jest dla mnie ważna	1	2	3	4	5
DBRSTzz3	7.	Mam poczucie sensu i celu w codziennej pracy zawodowej	1	2	3	4	5
DBRSTzz4	8.	Praca, którą wykonuję, może zmieniać życie ludzi	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
DUCHm1	9.	Jestem świadoma/świadomy duchowych aspektów życia	1	2	3	4	5
DUCHm2	10.	Moje wartości duchowe wpływają na podejmowane przeze mnie decyzje	1	2	3	4	5
DUCHm3	11.	Kieruję się wartościami duchowymi	1	2	3	4	5
ETYKm1	12.	Staram się być przykładem etycznego postępowania	1	2	3	4	5
ETYKm2	13.	Podejmując decyzje, zawsze zastanawiam się, czy jest ona właściwa pod względem etycznym	1	2	3	4	5
ETYKm3	14.	Zachęcam pracowników do zachowań etycznych	1	2	3	4	5
MORALm1	15.	Staram się postępować zgodnie z wartościami i zasadami moralnymi	1	2	3	4	5
MORALm2	16.	Staram się zawsze postępować w sposób uczciwy	1	2	3	4	5
MORALm3	17.	Traktuję pracowników sprawiedliwie	1	2	3	4	5
TROSKm1	18.	Potrafię stanąć w obronie swoich pracowników, jeśli zaistnieje taka potrzeba	1	2	3	4	5
TROSKm2	19.	Traktuję moich pracowników w sposób przyjazny	1	2	3	4	5
TROSKm3	20.	Robię to, co mówię i daję odczuć pracownikom, że to, co oni robią, jest dobre	1	2	3	4	5
TROSKm4	21.	Potrafię poświęcić własny interes osobisty dla dobra ogółu	1	2	3	4	5
WIZJm1	22.	Znam wizję mojej organizacji i jestem zaangażowana/zaangażowany w jej realizację	1	2	3	4	5
WIZJm2	23.	Moja organizacja ma wizję, która wydobywa ze mnie to, co najlepsze	1	2	3	4	5
WIZJm3	24.	Wizja mojej organizacji inspiruje mnie do podejmowania wysiłku na rzecz jej realizacji	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
WIZJm4	25.	Wizja mojej organizacji jest klarowna i zachęcająca do działania	1	2	3	4	5
SATz1	26.	Jestem otwarta/otwarty na wsparcie pracy mojego zespołu	1	2	3	4	5
SATz2	27.	W sumie jestem zadowolony ze swojej pracy	1	2	3	4	5
SKUTz1	28.	Nasz zespół działa sprawnie	1	2	3	4	5
SKUTz2	29.	Nasz zespół realizuje postawione cele	1	2	3	4	5
SKUTz3	30.	Nasz zespół wykonuje zadania zgodnie z harmonogramem	1	2	3	4	5
ZANGz1	31.	Chcę zostać członkiem mojego zespołu jak najdłużej	1	2	3	4	5
ZANG2z2	32.	Lubię opowiadać o mojej pracy osobom spoza organizacji	1	2	3	4	5
ZANGz3	33.	Czuję, że problemy mojego zespołu są moimi problemami	1	2	3	4	5
ZANGz4	34.	Ten zespół znaczy dla mnie bardzo wiele	1	2	3	4	5
KOMjz1	35.	Regularnie komunikujemy się w zespole podczas realizacji zadań	1	2	3	4	5
KOMz2	36.	Uważam, że nasz zespół potrafi skutecznie się komunikować	1	2	3	4	5
KOMz3	37.	W zespole podczas dyskusji trzymamy się głównego tematu	1	2	3	4	5
ZAUFz1	38.	Uważam, że członkowie mojego zespołu są uczciwi i wiarygodni	1	2	3	4	5
ZAUFz2	39.	Uważam, że członkowie mojego zespołu mają wiedzę i kompetencje w swojej dziedzinie	1	2	3	4	5
ZAUFz3	40.	Wierzę, że członkowie mojego zespołu działają jak najlepiej potrafią w interesie zespołu	1	2	3	4	5
ZAUFz4	41.	Uważam, że członkowie mojego zespołu traktują się dobrze nawzajem	1	2	3	4	5

Kod*	Lp.	Stwierdzenia**	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
REFLz1	42.	Analizuję przeszłe wydarzenia pod kątem tego, co zadziałało, a co zawiodło	1	2	3	4	5
REFLz2	43.	Adekwatnie oceniam swoje możliwości w różnych sytuacjach	1	2	3	4	5
REFLz3	44.	Modyfikuję cele i działania, biorąc pod uwagę uzyskane informacje	1	2	3	4	5
REFLz4	45.	Potrafię przyznać się do popełnienia błędu	1	2	3	4	5

* Kod był ukryty i niewidoczny dla respondentów, zastosowany tylko na potrzeby własne dla ułatwienia analiz.

** Stwierdzenia w elektronicznym kwestionariuszu były ułożone w przypadkowej kolejności.

II. Metryczka

M1. Proszę zaznaczyć swoją płeć:

1. Kobieta.
2. Mężczyzna.

M2. W którym przedziale mieści się Pani/Pana wiek?

1. Poniżej 25 lat.
2. 25–35 lata.
3. 36–50 lat.
4. Powyżej 50 lat.

M3. Jaki jest poziom Pani/Pana wykształcenia?

1. Podstawowe.
2. Gimnazjalne.
3. Zawodowe.
4. Średnie.
5. Wyższe.

M4. Jak długie jest Pani/Pana doświadczenie zawodowe?

1. Poniżej 1 roku.
2. 1–5 lata.
3. 6–10 lat.
4. 11–15 lat.
5. 16–20 lat.
6. Powyżej 20 lat.

M5. Jaki długi jest Pani/Pana staż w aktualnym zespole?

1. Poniżej 1 roku.
2. 1–5 lat.
3. 6–10 lat.
4. 11–15 lat.
5. 16–20 lat.
6. Powyżej 20 lat.

To już wszystkie pytania. Dziękuję za poświęcony czas!

Bibliografia

1. Abdizadeh M., Khiabani M.M., *Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran*, „International Journal of Business and Management" 2014, 9(11), s. 92–101.
2. Aboobaker N., Edward M., Abdulkhader Z., *Workplace Spirituality, Employee Wellbeing and Intention to Stay: A Multi-Group Analysis of Teachers' Career Choice*, „International Journal of Educational Management" 2018, 33(1), s. 28–44.
3. Acharya A.S., Prakash A., Saxena P., Nigam A., *Sampling: Why and How of It*, „Indian Journal of Medical Specialties" 2013, 4, s. 330–333.
4. Adair J., *Być liderem*, Petit, Warszawa 1999, s. 12, za: M.W. Kopertyńska, *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" 2015, 3695, s. 253–261.
5. Adamiecki K., *O nauce organizacji. Wybór pism*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
6. Adamska-Chudzińska M., *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2015, 8(944), s. 45–55.
7. Adnan E.J., Azar A.S., *The Impact of Self-Motivation on the Effective Job Performance of Staff: A Case Study of a Private Hospital in Kuala Lumpur, Malaysia*, „Education Quarterly Reviews" 2023, 6(2), s. 11–28.
8. Afsar B., Badir Y., *The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour*, „Journal of Chinese Human Resource Management" 2016, 7(1), s. 5–26.
9. Afsar B., Badir Y., *Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support and Innovative Work Behavior: The Mediating Effects of Person-Organization Fit*, „Journal of Workplace Learning" 2017, 29(2), s. 95–109.
10. Akıncı T., Ekşi H., *Yönetici ruhsal liderlik algı ölçeği geliştirilmesi* [*Development of executive spiritual leadership perception scale*], „Route Educational and Social Science Journal" 2017, 4(7), s. 294–312.
11. Aksel I., *Liderlik Teorileri* [w:] C. Serinkan (red.), *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2008, s. 33–61.
12. Akuchie N.D., *The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of Matthew 20: 20–28*, „The Christian Education Journal" 1993, 16, s. 39–43.
13. Al Doghan M.A., Zakariya A., *Effects of spiritual and recreational leadership on employees' behavioral outcomes: Exploring moderating role of altruism on employees satisfaction and performance*, „Journal of Modern Project Management" 2023, 11(1), s. 108–125.
14. Alamimi M., Nasaj M., *Spiritual leadership in SMEs: unleashing innovation and knowledge-sharing through workplace spirituality*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2026, 56(2), s. 662–684.
15. Alfarajat H.S., Emeagwali O.L., *Antecedents of service innovative behavior: the role of spiritual leadership and workplace spirituality*, „Organizacija" 2021, 54(4), s. 320–333.

16. Ali Z., Zaky M., *Spiritual values and spiritual practices: Interactive effects on leadership effectiveness*, „Etikonomi" 2018, 17(1), s. 123–134.
17. Alimo-Metcalfe B., *A Critical Review of Leadership Theory* [w:] H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore (red.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, Wiley-Blackwell, 2013, s. 15–47.
18. Allen D.W.E., Potts J., *How innovation commons contribute to discovering and developing new technologies*, „International Journal of the Commons" 2016, 10(2), s. 1035–1054.
19. Alvesson M., Einola K., *Warning for excessive positivity: authentic leadership and other traps in leadership studies*, „The Leadership Quarterly" 2019, 30(4), s. 383–395.
20. Alvesson M., *Upbeat leadership: A recipe for – Or against – "Successful" leadership studies,* „The Leadership Quarterly" 2020, 31(6), 101439.
21. Anderson M.H., Sun P.Y.T., *Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory*, „International Journal of Management Reviews" 2017, 19, s. 76–96.
22. Anseel F., Lievens F., Schollaert E., *Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2009, 110(1), s. 23–35.
23. Anser M.K., Shafique S., Usma M., Akhtar N., Ali M., *Spiritual leadership and organizational citizenship behavior for the environment: An intervening and interactional analysis*, „Journal of Environmental Planning and Management" 2021, 64(8), s. 1496–1514.
24. Antonakis J., Day D.V., *Leadership: Past, present, and future* [w:] J. Antonakis, D.V. Day (red.), *The nature of leadership*, 3rd ed., Sage Publications, Inc., 2018, s. 3–26.
25. Antonakis J., House R.J., *The full-range leadership theory: The way forward* [w:] B.J. Avolio, F.J. Yammarino (red.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*, JAI, Amsterdam 2002, s. 3–34.
26. Antonakis J., *Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits* [w:] A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien (red.), *The SAGE handbook of leadership*, Sage, Los Angeles 2011, s. 269–285.
27. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 2000.
28. Aritz J., Walker R., Cardon P., Li Z., *Discourse of Leadership: The Power of Questions in Organizational Decision Making*, „International Journal of Business Communication" 2017, 54(2), s. 161–181.
29. Armstrong M., *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th ed., Kogan Page, London–Philadelphia 2009.
30. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.
31. Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, księga II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
32. Ashmos D.P., Duchon D., *Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure*, „Journal of Management Inquiry" 2000, 9(2), s. 134–145.
33. Astin H.S., *Some thoughts on the role of spirituality in transformational leadership*, „Spirituality in Higher Education Newsletter" 2004, 1(4), s. 1–5.
34. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

35. Avey J.B., Avolio B.J., Luthans F., *Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance*, „The Leadership Quarterly" 2011, 22(2), s. 282–294.
36. Avolio B.J., *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA 1999.
37. Avolio B.J., Gardner W.L., *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(3), s. 315–338.
38. Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F., May D.R., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors*, „The Leadership Quarterly" 2004, 15(6), s. 801–823.
39. Avolio B.J., *Promoting more integrative strategies for leadership theory-building*, „American psychologist" 2007, 62(1), s. 25–33.
40. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
41. Banks G.C., Gooty J., Ross R.L., Williams C.E., Harrington N.T., *Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future*, „The Leadership Quarterly" 2018, 29(1), s. 236–251.
42. Banks G.C., McCauley K.D., Gardner W.L, Guler C.E., *A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy*, „The Leadership Quarterly" 2016, 27(4), s. 634–652.
43. Banks G.C., Woznyj H.M., Mansfield C.A., *Where is "behavior" in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond*, „The Leadership Quarterly" 2023, 34(6), 101581.
44. Baran M., *Struktura procesu badawczego* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 25–48.
45. Barsh J., Mogelof J., Webb C., *How centered leaders achieve extraordinary results*, „McKinsey Quarterly" 2010, 4, s. 78–88.
46. Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Menedżer a kierownik w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Rynki Finansowe, Ubezpieczenia i Finanse" 2011, 687(48), s. 25–36.
47. Bartsch S., Weber E., Büttgen M., Huber A., *Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic*, „Journal of Service Management" 2020, 32(1), s. 71–85.
48. Bass B.M., *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Free Press, New York 1990.
49. Bass B.M., *Leadership: Good, better, best*, „Organizational Dynamics" 1985, 13(3), s. 26–40.
50. Bass B.M., Steidlmeier P., *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, „The Leadership Quarterly" 1999, 10(2), s. 181–217.
51. Bass B.M., *What is Leadership* [w:] M.R. Kibbe, H. Chen (red.), *Leadership in Surgery*, 2nd ed., Springer, Cham 2019, s. 1–10.
52. Bastardoz N., Van Vugt M., *The nature of followership: Evolutionary analysis and review*, „The Leadership Quarterly" 2019, 30(1), s. 81–95.
53. Bauman D.C., *Leadership and the three faces of integrity*, „The Leadership Quarterly" 2013, 24(3), s. 414–426.

54. Baykal E., Zehir C., *Mediating effect of psychological capital on the relationship between spiritual leadership and performance*, „E & M Ekonomika A Management" 2018, XXI(3), s. 124–140.
55. Bell B.S., McAlpine K.L., Hill N.S., *Leading from a Distance: Advancements in Virtual Leadership Research* [w:] R.N. Landers (red.), *Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, Cambridge University Press, 2019, s. 387–418.
56. Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
57. Benefiel M., *The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 723–747.
58. Bennis W., *The crucibles of authentic leadership* [w:] J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (red.), *The nature of leadership*, Sage Publications, Inc., 2004, s. 331–342.
59. Bi L., Ehrich J., Ehrich L.C., *Confucius as transformational leader: Lessons for ESL Leadership*, „International Journal of Educational Management" 2012, 26(4), s. 391–402.
60. Bieńkowska A., Tworek K., *Fake leadership influence on organizational destruction in Higher Education Institutions* (*HEIs*), „PLoS One" 2025, 20(4), e0321194.
61. Bieńkowski S., *Człowiek społeczny*, Gebethner i Wolff, Kraków 1946.
62. Blanch J., Gil F., Antino M., Rodríguez-Muñoz A., *Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research*, „Psychologist Papers" 2016, 37(3), s. 170–176.
63. Blanchard K., Hodges P., *The Servant Leader. Transforming Your Heart, Head, Hands* & *Habits*, Countryman, Nashville, Tennessee 2003.
64. Bodak A., *Bezpieczne środowisko pracy w kształtowaniu dobrostanu pracowników*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie" 2017, 108, s. 45–54.
65. Bombała A., *Przywództwo w perspektywie teoretycznej i empirycznej*, „Prakseologia" 2011, 151, s. 11–33.
66. Bombała B., *Karola Adamieckiego harmonia duchowa jako podstawa etycznej kultury organizacji*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym" 2006, 9(1), 125–132.
67. Bombała B., *Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym" 2010, 13(1), s. 123–132.
68. Bombała B., *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*, „Prakseologia" 2000, 140.
69. Borkowska A., Czerw A., *Organizational roles and the work and organizational engagement*, „Polish Psychological Bulletin" 2017, 48(2), s. 188–197.
70. Bormann K.C., Rowold J., *Construct proliferation in leadership style research: Reviewing pro and contra arguments*, „Organizational Psychology Review" 2018, 8(2–3), s. 149–173.
71. Božić V., Poola I., *Measuring organizational performance* [research proposal], 2023.
72. Bragger J.D., Alonso N.A., D'Ambrosio K., Williams N., *Developing leaders to serve and servants to lead*, „Human Resource Development Review" 2021, 20(1), s. 9–45.
73. Brown M.E., Treviño L.K., *Ethical leadership: A review and future directions*, „The Leadership Quarterly" 2006, 17, s. 595–616.
74. Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A., *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2005, 97, s. 117–134.

75. Brown R.B., *Organizational Spirituality: The Sceptic's Version*, „Organization" 2003, 10(2), s. 393–400.
76. Brunetto Y., Teo S.T.T., Shacklock K., Farr-Wharton R., *Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing*, „Human Resource Management Journal" 2012, 22(4), s. 428–441.
77. Burak O., Chintakananda K., Bashshur M.R., Day D.V., *The study of followers in leadership research: A systematic and critical review*, „The Leadership Quarterly" 2023, 34(1), 101674.
78. Burns J.M., *Leadership*, „Leadership" 2005, 1(1), s. 11–12.
79. Burns J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
80. Caldwell K., Kallestad W., Sorensen P., *Entrepreneurial faith: Launching bold initiatives to expand God's kingdom*, WaterBrook Press, Colorado Springs 2004.
81. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco 2003.
82. Cameron K.S., *Leadership Excellence*, Executive Excellence Publishing, 2010.
83. *Can workplaces really become spiritual and emotionally intelligent?: The impetus is there if it increases employee performance* (*it does…*), „Human Resource Management International Digest" 2023, 31(3), s. 24–26.
84. Carlsen A., Hagen A.L., Mortensen T.F., *Imagining Hope in Organizations: From Individual GoalAttainment to Horizons of Relational Possibility* [w:] G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford 2012, s. 288–303.
85. Carlyle T., *Great Man Theory*, „IMSA Leadership Education and Development" 2019, https://digitalcommons.imsa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=core [dostęp: 10.01.2025].
86. Carlyle T., *On Heros, Hero-Workship, and Heroic in History*, James Fraser, London 1841.
87. Cavanagh G., Hanson B., Hanson K., Hinojoso J., *Toward a Spirituality for the Contemporary Organization: Implications for Work, Family and Society* [w:] M.L. Pava, P. Primeaux (red.), *Spiritual Intelligence at Work: Meaning, Metaphor, and Morals*, Emerald Group, Bingley 2003, s. 111–138.
88. Cenkci A.T, Özçelik G., *Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender*, „Global Business and Management Research: An International Journal" 2015, 7(4), s. 8–20.
89. Chalofsky N., Krishna V., *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation*, „Advances in Developing Human Resources" 2009, 11(2), s. 189–203.
90. Chang C.L., Arisanti I., *How does Spiritual Leadership Influences Employee Well-Being? Findings from PLS-SEM and FsQCA*, „Emerging Science Journal" 2022, 6(6), s. 1358–1374.
91. Chang S.M., Budhwar P., Crawshaw J., *The Emergence of Value-Based Leadership Behavior at the Frontline of Management: A Role Theory Perspective and Future Research Agenda*, „Frontiers in Psychology" 2021, 12, 635106.
92. Chawla V., Guda S., *Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction, Propensity to Leave and Job Commitment: An Exploratory Study among Sales Professionals*, „Journal of Human Values" 2010, 16(2), s. 157–167.

93. Chen C.-Y., Chen C.-H., Li C.-I., *The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being*, „Journal of Religion and Health" 2013, 52(2), s. 418–438.
94. Chen C.-Y., Li C.-I., *Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position*, „The Leadership Quarterly" 2013, 24, s. 240–255.
95. Chen C.-Y., Yang C.-F., *The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis*, „Journal of Business Ethics" 2012, 105(1), s. 107–114.
96. Chen G., Huang C., *The Influence of Spiritual Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Effect of Employee's Optimism and the Moderating Effect of Machiavellian Personality* [w:] Y. Chen, M.T. Anthony, Y. Ke (red.), *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Modern Educational Technology and Social Sciences* (*ICMETSS 2022*), s. 634–647.
97. Chen M.J., Su K.H., Tsai W., *Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective*, „Academy of Management Journal" 2007, 50(1), s. 101–118.
98. Chen S., Liu Y., Wang J., Houser D., *Honesty and leadership*, „The Leadership Quarterly" 2024, 36(4), 101860.
99. Cherry K., *Motivation: Psychological Factors That Guide Behavior*, 2017, https://www.verywell.com/whatismotivation2795378 [dostęp: 20.03.2023].
100. Choi S., Kang Y., Lee H., *The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: An exploratory examination*, „Journal of Information Science" 2008, 34, s. 742–754.
101. Chutnik M., Grzesik K., *Leading a Virtual Intercultural Team. Implications for Virtual Team Leaders*, „Journal of Intercultural Management" 2009, 1(1), s. 67–75.
102. Clark C.M., Harrison C., *Leadership: the complexities and state of the field*, „European Business Review" 2018, 30(5), s. 514–528.
103. Clarke N., Alshenaifi N., Garavan T., *The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in Saudi Arabia: The significance of loyalty*, „International Journal of Human Resource Management" 2022, 33(2), s. 239–268.
104. Clausen T., Borg V., *Job demands, job resources and meaning at work*, „Journal of Managerial Psychology" 2011, 26(8), s. 665–681.
105. Collins J., *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, „Harvard Business Review" 2001, s. 67–76.
106. Colquitt J.A., Zapata-Phelan C.P., *Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decade Study of the Academy of Management Journal*, „Academy of Management Journal" 2007, 50(6), s. 1281–1303, za: W. Czakon, *Hipotezy i modele badawcze* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 73–94.
107. Connell J., Carlton J., Grundy A., Buck E.T., Keetharuth A.D., Ricketts T., Barkham M., Robotham D., Rose J., Brazier J., *The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure*, „Quality of Life Research" 2018, 27(7), s. 1893–1902.
108. Contreras F.T., *Servant and Spiritual Leadership Theories: Are They Two Different Notions?*, „Journal of Human Values" 2016, 22(3), s. 202–208.
109. Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.

110. Cozby P.C., Bates S.C.C., *Methods in behavioral research*, 11th ed., McGraw-Hill, New York 2012.
111. Creswell J.W., *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
112. Crossman J., *Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership*, „Leadership & Organization Development Journal" 2010, 31(7), s. 596–608.
113. Csikszentmihalyi M., *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, „Journal of Leisure Research" 1990, 24(1), s. 93–94.
114. Cybal-Michalska A., *Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia*, „Studia Edukacyjne" 2015, 37, s. 23–32.
115. Czakon W., *Hipotezy i modele badawcze* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 73–94.
116. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2015, s. 119–137.
117. Czakon W., *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2019, 4(951), s. 3–10.
118. Czerkawska A., *Wykorzystanie elementów psychologii pozytywnej do budowania wellbeingu Pracowników* [w:] K. Kulig-Moskwa (red.), *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, Infor, Warszawa 2018.
119. Czerska M., Szpitter A.A., *Koncepcje zarządzania: podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 129–130.
120. Czerw A., Grabowski D., Chudzicka-Czupała A., Stąpor K., *Trust in the organization as a mediator in the relationship of good organizational context with employee well-being*, „International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health" 2025, 38(4), s. 335–351.
121. Czyż-Gwiazda E., *Pomiar wyników organizacyjnych w organizacjach zorientowanych procesowo*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2011, 169, s. 442–450.
122. Danneels E., *Survey Measures of First-and Second-Order Competences*, „Strategic Management Journal" 2016, 37(10), s. 2174–2188.
123. Daud Y.M., *The place and role of spiritual leadership in organizational performance. Toward a model for public service delivery*, „International Journal of Economics, Business and Management Research" 2021, 5(6), s. 223–237.
124. Davis D.F., Golicic S.L., Boerstler C.N., *Benefits and challenges of conducting multiple methods research in marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2011, 39(3), s. 467–479.
125. Dąbrowski P., *Myśl polityczno-prawna starożytnych Chin – próba syntezy*, „Gdańskie Studia Azji Wschodniej" 2012, 2, s. 29–49.
126. De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.
127. DeChurch L.A., Hiller N.J., Murase T., Doty D., Salas E., *Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact*, „The Leadership Quarterly" 2010, 21(6), s. 1069–1085.
128. Deckop J.R., Jurkiewicz C.L., Giacalone R.A., *Effects of materialism on work-related personal well-being*, „Human Relations" 2010, 63(7), s. 1007–1030.

129. Decuypere A., Schaufeli W., *Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms*, „German Journal of Human Resource Management" 2020, 34(1), s. 69–95.
130. Dehler G.E., Welsh M.A., *Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm*, „Journal of Managerial Psychology" 1994, 9(6), s. 17–26.
131. Del Pino-Marchito A., Galán-García A., de los Ángeles Plaza-Mejía M., *The Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model Revisited: Its Role in Sustainable Organizational Development*, „World" 2025, 6(2), 63.
132. Delbecq A., *Christian spirituality and contemporary business leadership*, „Journal of Organizational Change Management" 1999, 12(4), s. 345–354.
133. Demirel Y., Göç K., *The impact of organizational commitment on knowledge sharing*, 1st Annual International Interdisciplinary Conference 2013, AIIC, s. 954–963.
134. Den Hartog D.N., Boselie P., Paauwe J., *Performance management: A model and research agenda*, „Applied Psychology: An International Review" 2004, 53(4), s. 556–569.
135. Den Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W., Abdalla I.A., Adetoun B.S., Aditya R.N., Agourram H., Akande A., Akande B.E., Akerblom S., Altschul C., Alvarez-Backus E., Andrews J., Arias M.E., Arif M.S., Ashkanasy N.M., Asllani A., Zhou J., *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?*, „The Leadership Quarterly" 1990, 10(2), s. 219–256.
136. Dent E.B., Higgins M.E., Wharff D.M., *Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 625–653.
137. Derue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N.E., Humphrey S.E., *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*, „Personnel Psychology" 2011, 64(1), s. 7–52.
138. Dhar U., Mishra P., *Leadership effectiveness: A study of constituent factors*, „Journal of Management Research" 2001, 1(4), s. 254–266.
139. Diamantopoulos A., Siguaw J.A., *Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration*, „British Journal of Management" 2006, 17(4), s. 263–282.
140. Din Q.M.U., Zhang L., *Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior: Theory of Planned Behavior Perspective*, „Behavioral Sciences" 2023, 13(11), 928.
141. Dinh J.E., Lord R.G., Gardner W.L., Meuser J.D., Liden R.C., Hu J., *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, „The Leadership Quarterly" 2014, 25(1), s. 36–62.
142. Dodge R., Daly A.P., Huyton J., Sanders L.D., *The challenge of defining wellbeing*, „International Journal of Wellbeing" 2012, 2(3), s. 222–235.
143. Doktór K., *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*, „Studia Socjologiczne" 1982, 1–2(84–85), s. 195–210.
144. Dragoni L., *Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions*, „Journal of Applied Psychology" 2005, 90(6), s. 1084–1095.
145. Drescher G., Garbers Y., *Shared leadership and commonality: A policy-capturing study*, „The Leadership Quarterly" 2016, 27(2), s. 200–217.

146. Drewniak R., Drewniak Z., Posadzinska I., *Leadership Styles and Employee Expectations*, „European Research Studies Journal" 2020, XXIII(1), s. 398–411.
147. Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E., *Dobre przywództwo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
148. Duchon D., Plowman D.A., *Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 807–833.
149. Dulebohn J.H., Hoch J.E., *Virtual teams in organizations*, „Human Resource Management Review" 2017, 27(4), s. 569–574.
150. Dziob-Zadworna A., *Zrównoważona Karta Wyników Zrównoważonego Rozwoju jako metoda zarządzania strategicznego w polskich organizacjach pożytku publicznego – propozycja zastosowania,* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2025, 75(1).
151. Dźwigoł H., *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie" 2013, 63, s. 85–110.
152. Egan R., Zigarmi D., Richardson A., *Leadership behavior: A partial test of the employee work passion model*, „Human Resource Development Quarterly" 2019, 30(3), s. 311–341.
153. Egel E., Fry L.W., *Impact of spiritual leadership on team creativity*, „Academy of Management Proceedings" 2015, 1, 13237.
154. Elm D.R., *Honesty, spirituality, and performance at work* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 2nd ed., M.E. Sharpe, New York 2003, s. 277–288.
155. Escartín J., Monzani L., Leong F., Rodríguez-Carballeira Á., *A reduced form of the Workplace Bullying Scale – the EAPA-TR: A useful instrument for daily diary and experience sampling studies*, „Work & Stress" 2017, 31(1), s. 42–62.
156. Espinosa J.C., Contreras F., Esguerra G.A., Fierro I., *Preliminary validation of Fry's Spiritual Leadership Model in Colombian and Ecuadorian workers*, „Acta Colombiana de Psicología" 2017, 20(1), s. 190–202.
157. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden, R. C., *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*, „The Leadership Quarterly" 2019, 30, 111–132.
158. Evans M.G., *R.J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness"*, „The Leadership Quarterly" 1996, 7(3), s. 305–309.
159. Fairholm G.W., *Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership Meaning*, Bloomsbury Academic, 2011.
160. Fairholm G.W., *Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work*, „Leadership & Organization Development Journal" 1996, 17(5), s. 11–17.
161. Fairhurst G.T., Uhl-Bien M., *Organizational discourse analysis* (*ODA*): *Examining leadership as a relational process*, „The Leadership Quarterly" 2012, 23(6), s. 1043–1062.
162. Ferguson J., Milliman J., *Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach*, „International Journal of Public Administration" 2008, 31(4), s. 439–459.
163. Fernando M., *Spiritual leadership in the entrepreneurial business: A multifaith study*, Edward Elgar, London 2007.
164. Fernando M., *Spirituality and leadership* [w:] A. Bryman, D.L. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien (red.), *The SAGE Handbook of Leadership*, London 2011, s. 483–494.

165. Field A.P., *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, Sage, Newbury Park 2018.
166. Fischer T., Dietz J., Antonakis J., *A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions*, „The Leadership Quarterly" 2024, 101771.
167. Fischer T., Sitkin S.B., *Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward*, „Academy of Management Annals" 2023, 17(1), s. 331–372.
168. Flavián C., Guinaliu M., Jordan P., *Virtual Teams Are Here To Stay: How Personality Traits, Virtuality And Leader Gender Impact Trust In The Leader And Team Commitment*, „European Research on Management and Business Economics" 2022, 28(2), s. 100193.
169. Flemming E.G., *A factor analysis of the personality of high school leaders*, „Journal of Applied Psychology" 1935, 19(5), s. 596–605.
170. Fornell C., Larcker D.F., *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*, „Journal of Marketing Research" 1981, 18, s. 382–388.
171. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
172. Frazier P.A., Tix A.P., Barron K.E., *Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research*, „Journal of Counseling Psychology" 2014, 51(1), s. 115–116.
173. Fry L.W., *A test of the revised spiritual leadership model in a CPA firm* [working paper], Tarleton State University, 2007.
174. Fry L.W., Egel E., *Spiritual Leadership: Embedding sustainability in the triple bottom line*, „Graziadio Business Review" 2017, s. 2–16.
175. Fry L.W., Hannah S.T., Noel M., Walumbwa F.O., *Impact of spiritual leadership on unit performance*, „The Leadership Quarterly" 2011, 22(2), s. 259–270.
176. Fry L.W., Kriger M., *Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership*, „Human Relations" 2009, 62(11), s. 1667–1696.
177. Fry L.W., Latham J.R., Clinebell S.K., Krahnke K., *Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2017, 14(1), s. 22–47.
178. Fry L.W., Matherly L.L., Ouimet J.R., *The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2010, 7(4), s. 283–314.
179. Fry L.W., Nisiewicz M., Vitucci S., Cedillo M., *Transforming city government through spiritual leadership: measurement and establishing a baseline* [referat wygłoszony na konferencji National Meeting of the Academy of Management, 2007b], http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/SLTCityGovFinal.pdf [dostęp: 02.02.2025].
180. Fry L.W., Slocum J., *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*, „Organizational Dynamics" 2008, 37(1), s. 86–96.
181. Fry L.W., *Spiritual leadership as a model for student inner development*, „Journal of Leadership Studies" 2009, 3(3), s. 79–82.
182. Fry L.W., *Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice* [w:] J. Biberman, L. Tischler (red.), *Spirituality in Business*, Palgrave Macmillan, New York 2008, s. 116–118.
183. Fry L.W., *Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership*, „Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility" 2005, s. 47–83.

184. Fry L.W., *Toward a theory of spiritual leadership*, „The Leadership Quarterly" 2003, 14, s. 693–727.
185. Fry L.W., Vitucci S., Cedillo M., *Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 835–862.
186. Frye J., Kisselburgh L.G., Butts D., *Embracing Spiritual Followership*, „Communication Studies" 2007, 58(3), s. 243–260.
187. Furr R.M., Prentice M., Hawkins Parham A., Jayawickreme E., *Development and validation of the Moral Character Questionnaire*, „Journal of Research in Personality" 2022, 104228.
188. Gadomska-Lila K., *Kultura i przywództwo w organizacji jako potencjał procesów odnowy organizacyjnej*, „Management Forum" 2015, 3(1), s. 70–76.
189. Gadomska-Lila K., *Rola lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian*, „Management Forum" 2017, 5(2), s. 19–25.
190. Gadomska-Lila K., Wasilewicz J., *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność z perspektywy biznesowej*, „Studia i Prace WNEiZ" 2016, 46(1), s. 299–310.
191. Gardner W., *Motivation and Second Language Acquisition: The Socio-Educational Model*, Peter Lang Publishing, New York 2010.
192. Gardner W.L., Avolio B., Walumbwa F., *Authentic leadership development: Emergent themes and future directions*, „Leadership and Management" 2005, 3, s. 387–406.
193. Gardner W.L., Cogliser C.C., Davis K.M., Dickens M.P., *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, „The Leadership Quarterly" 2011, 22(6), s. 1120–1145.
194. Garg N., *Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration*, „Journal of Human Values" 2017, 23(2), s. 129–147.
195. Gasparski W., *Religia i biznes* [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes-Etyka-Odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
196. George D., Mallery P., *IBM SPSS statistics 27 step by step: A simple guide and reference*, Routledge, New York 2022.
197. Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L., *Toward a science of spirituality* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, M.E. Sharp, New York 2003, s. 3–28.
198. Gibs G., *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
199. Gigol T., *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo,* Difin, Warszawa 2015.
200. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
201. Glińska-Neweś A., Glinka B., *Does negativity counterpoint positivity, or the other way round? On positive organizational scholarship*, „Problemy Zarządzania" 2019, 4(84), s. 24–38.
202. Glińska-Neweś A., Górka J., Lewicka D., *Budowanie przez przełożonych poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników jako narzędzie wspierania innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2018, 3(938), s. 40–45.

203. Glińska-Neweś A., Stankiewicz M.J., *Key Areas of Positive Organisational Potential as Accelerators of Pro-developmental Employee Behaviours* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 17–34.
204. Glińska-Neweś A., *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji" 2001, 7–8, s. 9–12.
205. Goleman D., *Przywództwo, które przynosi efekty* [w:] *Harvard Business Review: Atrybuty przywódcy*, Helion, Gliwice 2006.
206. Goleman D., *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York 1998, za: P. Zbierowski, *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie koncepcji i próba określenia wartości dodanej*, „Humanizacja Pracy" 2017, 4(290), s. 93–106.
207. Goleman G., *What makes a leader?*, „Harvard Business Review" 1998, 76(6), s. 93–102.
208. Goltz S., *Team spiritual power: A resource for managing toxic leadership*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2023, 20(5), s. 499–525.
209. Golzar J., Noor S., Tajik O., *Convenience Sampling*, „International Journal of Education & Language Studies" 2022, 1(2), s. 72–77.
210. Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
211. Gottfredson R.K., Aguinis H., *Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms*, „Journal of Organizational Behavior" 2017, 38(4), s. 558–591.
212. Grabowski D., Chudzicka-Czupała A., *Wielowymiarowy Profil Etyki Pracy* (*WPEP*). *Charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Multidimensional Work Ethic Profile*, „Psychologia Społeczna" 2015, 33(2), s. 210–230.
213. Grabowski D., *Etyka pracy: przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2015.
214. Graham J.W., *An essay on organizational citizenship behavior*, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 1991, 4(4), s. 249–270.
215. Grant D., O'Neil K., Stephens L., *Spirituality in the workplace: New empirical directions in the study of the sacred*, „Sociology of Religion" 2004, 65, s. 265–283.
216. Greenleaf R.K., *Servant leadership*, Paulist Books, New York 1977.
217. Greenleaf R.K., *The servant as leader* [w:] R.P. Vecchio (red.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, University of Notre Dame Press 1997, s. 429–438.
218. Gresh S.C., *Reconciling Rigor and Reach: The Impact of Hybrid Followership Scholarship*, „Journal of Leadership Studies" 2026, 19(4), e70023.
219. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
220. Grobler A., Sibanda K., *The development and validation of a spiritual leadership scale within the South African context*, „Journal of Industrial Psychology" 2024, 50, a2098, https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2098 [dostęp: 6.09.2025].
221. Groves K.S., LaRocca M.A., *An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics" 2011, 103(4), s. 511–528.

222. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
223. Guhr N., Lebek B., Breitner M.H., *The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: an examination of the full-range leadership theory*, „Information Systems Journal" 2019, 29(2), s. 340–362.
224. GUS, *Rocznik Statystyczny Pracy 2023*, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2023,7,8.html [dostęp: 17.09.2024].
225. Hacker J., Johnson M., Saunders C., Thayer A.L., *Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration*, „Australasian Journal of Information Systems" 2019, 23.
226. Hackett R.D., Wang G., *Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues*, „Management Decision" 2012, 50, s. 868–899.
227. Hair J.F., Babin B.J., Anderson R E., Black W.C., *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice, England 2019.
228. Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., Tatham L.R., *Multivariate Data Analysis*, Pearson International Edition, New Jersey 2006.
229. Hair J.F., Gabriel M.L., da Silva D., Braga S., *Development and Validation of Attitudes Measurement Scales: Fundamental and Practical Aspects*, „RAUSP Management Journal" 2019, 54(4), s. 490–507.
230. Hair J.F., Ringle C., Sarstedt M., *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*, „Journal of Marketing Theory and Practice" 2011, 19, s. 139–151.
231. Hair J.F., Ringle C.M., Sarstedt M., *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance*, „Long Range Planning" 2013, 46(1–2), s. 1–12.
232. Hamstra M.R.W., *'Big' men: Male leaders' height positively relates to followers' perception of charisma*, „Personality and Individual Differences" 2014, 56, s. 190–192.
233. Hannah S.T., Sumanth J.J., Lester P., Cavarretta F., *Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories*, „Journal of Organizational Behavior" 2014, 35(5), s. 598–621.
234. Harrison C., *Leadership Theory and Research*: *A Critical Approach to New and Existing Paradigms*, Palgrave Macmillan, Cham 2018.
235. Harter N., *For Whom Do Scholars Write? Part 1*, „Journal of Leadership Studies" 2026, 19(4), e70026.
236. Hassan S., Mahsud R., Yukl G., Prussia G.E., *Ethical and empowering leadership and leader effectiveness*, „Journal of Managerial Psychology" 2013, 28(2), s. 133–146.
237. Haynes S.N., Richard D.C.S., Kubany E.S., *Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods*, „Psychological Assessment" 1995, 7(3), s. 238–247, za: W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2019, 4(951).
238. Hede A., *Integrated Leadership: Multiple Styles for Maximal Effectiveness* [w:] K.W. Parry (red.), *Leadership in the Antipodes: Findings, Implications and a Leader Profile*, Victoria University Institute of Policy Studies and the Centre for the Study of Leadership, Wellington 2001.

239. Heider J., *The tao of leadership. Lao Tzu's "Tao Te Ching" Adapted for a New Age*, Green Dragon Publishing Group, USA 1985.
240. Hendricks K.T., Hendricks C.G., *Operational integrity: The gateway to workplace harmony and velocity* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, M.E. Sharp, New York 2003, s. 429–445.
241. Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M., *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2014, 43, s. 115–135.
242. Hermann M.G., *Elementy przywództwa* [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*, t. 2, Warszawa 1998.
243. Hersey P., Blanchard K.H., *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Upper Saddle River 1969.
244. Heryawan M., Suyono J., Aini N., Elisabeth D.R., Sukaris, *Spiritual leadership and employee performance: the mediating role of employee engagement*, „Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering & Operations Management" 2021, 11(3), s. 3261–3269.
245. Higgs M., Lichtenstein S., *Is there a relationship between emotional intelligence and individual values? An exploratory study*, „Journal of General Management" 2011, 37(1), s. 65–79.
246. Hill P.C., Pargament K. II, Hood R.W., McCollugh M.E. Jr., Swyeres J.P., Larson D.B., Zinnbauer B.J., *Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure*, „Journal for the Theory of Social Behavior" 2000, 30, s. 51–77.
247. Hoch J.E., Bommer E.H., Dulebohn J.H., Wu D., *Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis*, „Journal of Management" 2018, 44(2), s. 501–529
248. Hoegl M., Muethel M., *Enabling shared leadership in virtual project teams: a practitioners' guide*, „Project Management Journal" 2016, 47(1), s. 7–12.
249. Hoppe S., *Spirituality and leadership*, „New Directions for Teaching and Learning" 2005, 4, s. 83–92.
250. Howard S., *A spiritual perspective on learning in the workplace*, „Journal of Managerial Psychology" 2002, 17(3), 230–242.
251. Howell J.P., Costley D.L., *Understanding Behaviors For Effective Leadership*, Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 2006.
252. Hudson R., *The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2014, 11(1), s. 27–34.
253. Hudson T.E., *If sages worked in tech: Ancient wisdom for future-proof leadership*, „Journal of Leadership Studies" 2020, 13(4), s. 43–47.
254. Hughes R.L., Ginnett R.C., Curphy G.J., *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, McGraw-Hill, Boston 1999.
255. Hunsaker W.D., Jeong W., *Engaging employees through spiritual leadership*, „Management Science Letters" 2020, 10, s. 3527–3536.
256. Hunsaker W.D., *Spiritual leadership and employee innovation*, „Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues" 2022, 41(8), s. 5048–5057.
257. Hunsaker W.D., *Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well--being and life satisfaction*, „Management Science Letters" 2019, 9, s. 1257–1268.

258. Hunsaker W.D., *Spiritual leadership and work–family conflict: Mediating effects of employee well-being*, „Personnel Review" 2021, 50(1), s. 143–158.
259. Hunt J.G., Dodge G.E., *Leadership déjà vu all over again*, „The Leadership Quarterly" 2000, 11(4), s. 435–458.
260. Hybels B., *Odważne przywództwo*, Compassion, Szczecin 2009.
261. Ilies R., Nahrgang J.D., Morgeson F.P., *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2007, 92(1), s. 269–277.
262. Ilska M., Kołodziej-Zaleska A.B., *Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2018, 123, s. 155–184.
263. Itzkovich Y., Heilbrunn S., Aleksic A., *Full range indeed? The forgotten dark side of leadership*, „Journal of Management Development" 2020, 39(7–8), s. 851–868.
264. Ivanowa A., *Pozytywne przywództwo w polskich organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2018, 1(47), s. 193–206.
265. Jabłonowska L., Myśliwiec G., *Współczesna etykieta pracy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006.
266. Jabłoński M., Jabłoński A., *Wybrane czynniki zarządzania wartością organizacji non profit*, „Zarządzanie i Marketing" 2007, 1, s. 71–75.
267. Jackson B., Parry K.W., *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, Sage, London 2011.
268. Jacobson S.L., *Book reviews*, „Educational Policy" 1994, 8(1), s. 94–98.
269. Jahandar P., Tafreshi M.Z., Rassouli M., Atashzadeh-Shoorideh F., Kavousi A., *Nurses' perspective on spiritual leadership: a qualitative study based on Fry's spiritual leadership model*, „Electronic Physician" 2017, 9(11), s. 5721–5731.
270. Janovac T., Jovanović S.V., Tadić J., Tomić G., Ćufalić S., *The influence of employee motivation factors on job satisfaction in mining companies*, „Polish Journal of Management Studies" 2021, 23(1), s. 224–238.
271. Jaouadi N., Lakhal M., *The impact of ethical leadership on organizational commitment: The mediating role of psychological capital*, „International Journal of Business and Social Research" 2020, 10(3), s. 11–22.
272. Jena L.K., *Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence*, „International Journal of Organizational Analysis" 2022, 30(6), s. 1309–1334.
273. Jiang J., Ye Z., Liu J., Shah W.U.H., Shafait Z., *From "doing alone" to "working together" – Research on the influence of spiritual leadership on employee morale*, „Frontiers in Psychology" 2023, 14, 992910.
274. Jit R., Sharma C.S., Kawatra M., Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership, Vikalpa: The Journal for Decision Makers 2017, 42(2), s. 80–94.
275. Juchnowicz M., Kinowska H., *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2018, 161, s. 41–54.
276. Juchnowicz M., *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2013, 3(4), s. 51–60.
277. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, 43, s. 35–41.

278. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
279. Jurkiewicz C.L., Giacalone R.A., *A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance*, „Journal of Business Ethics" 2004, 49, s. 129–142.
280. Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal" 1990, 33(4), s. 692–724.
281. Kale S.H., Shrivastava S., *The enneagram system for enhancing workplace spirituality*, „Journal of Management Development" 2003, 22(4), s. 308–328.
282. Kanungo R., Mendonca M., *Ethical dimensions of leadership*, SAGE Publications, London 1996.
283. Karadağ E., *Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling*, „Educational Sciences: Theory and Practice" 2009, 9(3), s. 1391–1405.
284. Karadağ M., Altınay Aksal F., Altınay Gazi Z., Dağli G., *Effect size of spiritual leadership: in the process of school culture and academic success*, „SAGE Open" 2020, 10(1).
285. Karakas F., *Exploring value compasses of leaders in organizations: introducing nine spiritual anchors*, „Journal of Business Ethics" 2010, 93(1), s. 73–92.
286. Karaszewski R, *Przywództwo – aspekty etyczne*, „Prakseologia" 2011, 151, s. 85–103.
287. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Toruń 2006.
288. Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.
289. Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Przywództwo w biznesie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora", Toruń 2016.
290. Karaś D., Cieciuch J., *Polska adaptacja Kwestionariusza Dobrostanu* (*Psychological Well-Being Scales*) *Caroll Ryff,* „Roczniki Psychologiczne" 2017, 20, s. 815–835.
291. Kasińska A., *Ewolucja przywództwa politycznego od ujęcia tradycyjnego do neoprzewództwa*, „Politeja" 2022, 5(80), s. 21–35.
292. Kasińska-Metryka A., *Przywództwo transformacyjne – teoria i praktyka polityczna*, „Krakowskie Studia Małopolskie" 2010, 14, s. 47–56.
293. Katz R.L., *Skills of an effective administrator*, „Harvard Business Review" 1955, 33, s. 33–42.
294. Kaya A., *The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors*: *A Research on School Principals' Behaviors, Educational Sciences:* „Theory & Practice" 2015, 15(3), s. 597–606.
295. Kheng Y.K., June S., Mahmood R., *The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia*, „Asian Social Science" 2013, 9(15), s. 1223–1230.
296. Khiabani M.M., Abdizadeh M., Baroto M.B., *Implementation of Organizational Citizenship Behavior Model in the Iranian Healthcare Industry*, „Wulfenia Journal" 2014, 21, s. 85–106.
297. King A.S., *Evolution of leadership theory*, „Vikalpa" 1990, 15(2), s. 43–54.
298. Kirkpatrick S.A., Locke E.A., *Leadership: Do traits matter?*, „Academy of Management Executive" 1991, 5, s. 48–60.

299. Kisielnicki J. (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, WSHiP, Warszawa 2003.
300. Klimas P., *Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk 2021, s. 123–160.
301. Kline R.B., *Principles and practice of structural equation modeling*, The Guilford Press, 2005.
302. Knap-Stefaniuk A., *Rola przywództwa w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami. Punkt widzenia polskich menedżerów – badania wstępne*, „Studia Pedagogica Ignatiana" 2020, 3(23), s. 43–60.
303. Kolasińska-Morawska K., *Operacjonalizacja zmiennych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk 2021, s. 95–122.
304. Kolodinsky R.W., Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L., *Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality*, „Journal of Business Ethics" 2008, 81(2), s. 465–480.
305. Konfucjusz, *Dialogi konfucjańskie*, Ossolineum, Wrocław 1976, s. 41, za: P. Dąbrowski, *Myśl polityczno-prawna starożytnych Chin – próba syntezy*, „Gdańskie Studia Azji Wschodniej" 2012, z. 2, s. 29–49.
306. Kopczyński T., *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, 421.
307. Kopertyńska M.W., *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" 2015, 3695, s. 253–261.
308. Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A., *Spirituality and leadership praxis*, „Journal of Managerial Psychology" 2002, 17(3), s. 165–182.
309. Kostera, M., *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
310. Kotarbiński T., *Myśli o ludziach i ludzkich sprawach*, PAN-Ossolineum, Wrocław-Warszawa 1986.
311. Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 2017.
312. Kowalska-Musiał M., *Modele APIM w kształtowaniu relacji usługowej* [w:] I. Rudowska, M. Soboń (red.), *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, Difin, Warszawa 2009.
313. Kowalska-Musiał M., Ziółkowska A., *Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie" 2013, 27, s. 1–13.
314. Koźmiński A.K, Jemielniak D., *Zarządzanie od postaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
315. Koźmiński A.K., Baczyńska A.K., Skoczeń I., Korzynski P., *Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model*, „Leadership & Organization Development Journal" 2020, 43(4), s. 596–611.
316. Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013.

317. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

318. Koźmiński A.K., *Reaktywacja*, Poltext, Warszawa 2011.

319. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Poradnik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

320. Kraemer H.M. Jr., *From values to action: The four principles of values-based leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.

321. Krawczyk-Bryłka B., *Zaufanie w zespołach pracowniczych – czy polskie zespoły są gotowe na empowerment?*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2017, 1(43), s. 57–69.

322. Kriger M., Seng Y., *Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(5), s. 771–806.

323. Kristof-Brown A.L, Zimmerman R.D, Johnson E.C., *Consequences of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, „Personnel Psychology" 2005, 58, s. 281–342.

324. Krzyżanowska-Celmer M., *Kulturowe uwarunkowania kompetencji przywódczych ekspatriantów na przykładzie Chińskiej Republiki Ludowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2023.

325. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.

326. Kulig-Moskwa K., Nogieć J., *Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2018, 19(8), cz. 1, s. 353–366.

327. Kumaar S.S., *The impact of spiritual leadership on employee wellbeing*, „International Journal of Research in Human Resource Management" 2025, 7(1), s. 95–97.

328. Kumar R., *Spiritual Leadership and Its Impact on Organizational Performance*, „Journal of Commerce and Trade" 2017, 12(2), s. 98–105.

329. Kuraszko I. (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin 2014.

330. Kuraszko I., *Etyka przywództwa: dlaczego, jak i gdzie idziemy?* [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.

331. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

332. Lachowski S., *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.

333. Lambries D., *Computerized self-administered Questionnaires* (*CSAQ*) [w:] P.J. Lavrakas (red.), *Encyclopedia Of Survey Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2008, s. 125–126.

334. Langfred C.W., *Too much of a good thing? Negative effects of high trust*, „Academy of Management Journal" 2004, 47, s. 385–399.

335. Le Roy F., Czakon W., *Managing Coopetition: The Missing Link between Strategy and Performance*, „Industrial Marketing Management" 2016, 53(1), s. 3–6.

336. Lee Y., Reiche B.S., Song D., *How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures*, „International Journal of Cross-Cultural Management" 2010, 10, s. 153–174.

337. Lemoine G.J., Hartnell C.A., Leroy H., *Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership*, „Academy of Management Annals" 2019, 13(1), s. 148–187.

338. Levy R.B., *My experience as participant in the course on spirituality for executive leadership*, „Journal of Management Inquiry" 2000, 9(2), s. 129–131.

339. Lewicka D., Krot K., *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2014, 4(305), s. 47–58.

340. Lewicka D., Rakowska A., *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu" 2016, 2(27), s. 102–115.

341. Lewicka D., Szeliga M., *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2016, 1, s. 205–224.

342. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2019.

343. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

344. Lewis R., Donaldson-Feilder E. *Managing for sustainable employee engagement and wellbeing*, 11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology: Looking at the Past – Planning for the Future: Capitalizing on OHP Multidisciplinarity, London 2014, https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/30007 [dostęp: 22.10.2025].

345. Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami* [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy w rozwoju nauki o przedsiębiorstwie* („Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 34), Wrocław 2008, s. 51–57.

346. Lichtheim G., *Collected Essays*, Viking Press, New York 1973.

347. Lick D.W., *Whole-faculty study groups: Facilitating mentoring for school-wide change*, „Theory into Practice" 2000, 39(1), s. 43–49.

348. Lin C., Standing C., Liu Y.-C., *A model to develop effective virtual teams*, „Decision Support Systems" 2008, 45(4), s. 1031–1045.

349. Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko,* Difin, Warszawa 2010.

350. Lis A., Glińska-Neweś A., Kalińska M., *The role of leadership in shaping interpersonal relationships in the context of positive organizational potential*, „Journal of Positive Management" 2014, 5(4), s. 28–49.

351. Low K.C.P., Ang S.L., *Confucian Ethics and The Stakeholder Theory in Business*, „I-manager's Journal on Management" 2011, 5(4), s. 8–20.

352. Lowney C., *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011, za: J. Sokołowska, *Przywództwo jako praktykowanie cnót* [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.

353. Lussier R.N., Achua C.F., *Leadership-Theory, Application,* & *Skill Development*, South-Western College Publishing, Cincinnati 2006.

354. Luthans A., Avolio B., *Authentic leadership development* [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett- Koahler Publishers, San Francisco 2023.

355. Luthans F., *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*, „Academy of Management Executive" 2002, 16(1), s. 57–72.

356. Łukasik K., *Kwestie etyczne zawarte w kulturze organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne" 2014, 180(1), s. 145–153.
357. Maak T., Pless N., *Responsible leadership: A relational approach* [w:] T. Maak, N. Pless (red.), *Responsible Leadership*, Routledge, London 2006.
358. Machiavelli N., *Książę. Cel uświęca środki*, tłum. Z. Płoski, Onepress, 2021.
359. MacKinnon D.P., Krull J.L., Lockwood C.M., *Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect*, Prevention Science, 2000.
360. Majeed N., *Ethical Leadership: The Heart of Leadership* [w:] D. Adams (red.), *Mastering Theories of Educational Leadership and Management*, University of Malaya Press, Kuala Lumpur 2018, s. 203–211.
361. Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 178–179.
362. Makkar S., Singh A.K., *A conceptual development of spiritual leadership model*, „International Journal of Business and Globalisation" 2020, 26(3), s. 239–252.
363. Malarski M., *Budowanie więzi interpersonalnych w organizacji – podejście narracyjne* [w:] P. Kuźbik, M.J. Szymankiewicz, *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2024, s. 73–81.
364. Malik M.A., Azmat S., *Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature*, „Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management" 2019, 5(1), s. 16–32.
365. Marques J., Dhiman S., King R., *Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition*, „Journal of American Academy of Business" 2005, 7(1), s. 81–91.
366. Marques J., Dhiman S., King R., *Spirituality in the Workplace: What it is, Why it Matters, How to Make it Work for You*, Alumni Books 33, 2007.
367. Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni przedstawiciele szkoły klasycznej do roku 1940*, Kraków 1996.
368. Masłyk-Musiał E., *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu* [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 15–29.
369. Masood A., Zhang Q., Ali M., Cappiello G., Dhir A., *Linking enterprise social media use, trust and knowledge sharing: paradoxical roles of communication transparency and personal blogging*, „Journal of Knowledge Management" 2023, 27(4), s. 1056–1085.
370. Mathende T., Yousefi M., *Transformational leadership role and means efficacy on work performance under volatile uncertain complex and ambiguous environment*, „Open Journal of Leadership" 2021, 10, s. 277–299.
371. Mathieu J., Maynard M.T., Rapp T., Gilson L., *Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future*, „Journal of Management" 2008, 34(3), s. 410–476.
372. Matthews R.A., Mills M.J., Trout R.C., English L., *Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process*, „Journal of Occupational Health Psychology" 2014, 19(2), s. 168–181.
373. Matwiejczuk W., Samul J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego. Podstawy teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013.
374. Maxwell J.C., *Być liderem. Czyli jak przewodzić innym*, Wydawnictwo Medium, 1983.

375. Maxwell J.C., *Etyka*, Warszawa 2010.
376. Mayer D.M., *A positive lens on organizational justice: Toward a moral, constructive, and balanced approach to reactions to third party* (*in*)*justice* [w:] G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford 2012, s. 316–324.
377. Mayer D.M., Aquino K., Greenbaum R.L., Kuenzi M., *Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership*, „Academy of Management Journal" 2012, 55(1), s. 151–171.
378. McCarthy G., Almeida S., Ahrens J., *Understanding employee well-being practices in Australian organizations*, „International Journal of Health, Wellness & Society" 2011, 1(1), s. 181–198.
379. Meng Y., *Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories*, „Biomedical Reports" 2016, 5(4), s. 408–412.
380. Meuser J.D., Gardner W.L., Dinh J.E., Hu J., Liden R.C., Lord R.G., *A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration*, „Journal of Management" 2016, 42, s. 1374–1403.
381. Michalak J.M., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010, s. 7–9.
382. Michalewski G., Smal T., *Managing an organization through leadership based on the values*, „European Research Studies Journal" 2023, 1, s. 82–93.
383. Miller D., *Opiekun spolegliwy w koncepcji Tadeusza Kotarbińskiego*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria" 2006, R. 15, 1(57), s. 139–147.
384. Miński R., *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej" 2017, 13(3), s. 30–51.
385. Miroński J., Czaplińska I., *Organizacyjne zachowania obywatelskie – istota, znaczenie i uwarunkowania* [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Gdańsk 2010, s. 333–334.
386. Mishra A.K, Mishra K.E., *Positive organizational scholarship and trust in leaders* [w:] G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford 2012, s. 449–461.
387. Mitroff I.I., Denton E.A., *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*, Jossey-Bass, San Francisco 1999.
388. Moczydłowska J.M., *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna" 2013, 4(42), s. 162–171.
389. Modaff D., Dewine S., Butler J., *Organizational communication. Foundations, challenges and misunderstandings*, Pearson, Sydney 2008.
390. Mohi Ud Din Q., Zhang L., *Leadership impact on innovation: A sequential mediation of trust and safety*, „Work" 2025, 80(4), s. 1990–2004.
391. Molina-Azorin J.F., *Microfoundations of Strategic Management: Toward Micro–Macro Research in the Resource-Based Theory*, „BRQ Business Research Quarterly" 2014, 17(2), s. 102–114.
392. Monks K., Conway E., Fu N., Bailey K., Kelly G., Hannon E., *Enhancing knowledge exchange and combination through HR practices: reflexivity as a translation process*, „Human Resources Management Journal" 2016, 26(3), s. 304–320.
393. Moxley R.S., *Leadership and spirit*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

394. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
395. Mulki J.P., Jaramillo F., Locander W.B., *Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?*, „Journal of Business Research" 2006, 59(12), s. 1222–1230.
396. Mumford M.D., Fried Y., *Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership*, „Journal of Organizational Behavior" 2014, 35(5), s. 622–634.
397. Mumford M.D., Van Doorn J.R., *The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma*, „The Leadership Quarterly" 2001, 12(3), s. 279–309.
398. Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs T.O., Fleishman E.A., *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, „The Leadership Quarterly" 2000, 11(1), s. 11–35.
399. Mustafa G., Glavee-Geo R., Rice P.M., *Teamwork orientation and personal learning: The role of individual cultural values and value congruence*, „SA Journal of Industrial Psychology" 2017, 43, a1446.
400. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J., *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, „Strategic Management Journal" 2007, 28(9), s. 935–955.
401. Na-Nan K., *Organizational Behavior Scale Development*, Triple Education, Bangkok 2020.
402. Narayanswamy R., *Leadership is not a destination but a place to come from Gandhi's contribution to evolutionary excellence*, „International Journal of Complexity in Leadership and Management" 2016, 3(4), s. 278–283.
403. Neck C.P., Milliman J.F., *Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life*, „Journal of Managerial Psychology" 1994, 9(6), s. 9–16.
404. Northouse P.G., *Leadership: Theory and practice*, SAGE Publications, 2021.
405. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
406. Nowakowska P., *Zarządzanie zespołem wirtualnym: analiza strategii skutecznej współpracy na odległość*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2024, 2(37), s. 37–55.
407. Nowosielski S., *Metodologiczne podstawy formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe" 2012, 238, s. 67–81.
408. Nurlasera M., *Exploring theory of spiritual leadership: constructing a model. Advances in Social Science*, „Education and Humanities Research" 2019, 308, s. 91–94.
409. Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie" 2013, 65, s. 257–266.
410. Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
411. Obuobisa-Darko T., Amoako-Asiedu E., Ohemeng F.L.K., Parku K., *Spiritual leadership and job performance in the public service in Ghana: the mediating role of employee engagement*, „International Journal of Public Leadership" 2025 [ahead-of-print], s. 1–16.
412. Oc B., Chintakananda K., Bashshur M., Day D., *The study of followers in leadership research: A systematic and critical review*, „The Leadership Quarterly" 2023, 34(1), s. 1–20.
413. Oh J., Wang J., *Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2020, 17(3), s. 223–248.

414. Orlov J., *The Holistic Leader: A Developmental Systemic Approach to Leadership*, 2003, http://julieorlov.com/wp-content/uploads/2016/10/holistic_leader_article.pdf [dostęp: 3.04.2024].
415. Osman-Gani A.M, Hassan Z., *Impacts of spiritual and cultural intelligence on leadership effectiveness: a conceptual analysis*, „Journal of Islamic Management Studies" 2018, 1(2), s. 12–23.
416. Osowska M., *Postawy pracowników i menedżerów wobec wyzwań związanych ze zmianą i innowacjami. Analiza przypadków ośmiu innowacyjnych firm*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy" 2024, 199, s. 33–54.
417. Owens B.P., Hekman D.R., *Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes*, „Academy of Management Journal" 2012, 55(4), s. 787–818.
418. Özgenel M., Yıldız B.B., Mert P., Dursun I.E., *Comparison of ethical, transformational, paternalistic, spiritual and instructional leadership styles*, „Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi" 2021, 31(3), s. 1191–1209.
419. Paige G.D., *The Scientific Study of Political Leadership*, Free Press, 1977.
420. Palanski M.E., Yammarino F.J., *Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion*, „European Management Journal" 2007, 25(3), s. 171–184.
421. Paluchowski W.J., *Model mieszanych metod, czyli o przyczynach i skutkach pewnej metodologicznej rewolucji*, „Przegląd Psychologiczny" 2012, 55(2), s. 113–128.
422. Pałecki K., *Przywództwo jako kategoria teoretyczna i przedmiot społecznych oczekiwań* [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Toruń 2004, s. 34–48.
423. Pandey A., Gupta R.K., *Spirituality in management: A review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research*, „Global Business Review" 2008, 9(1), s. 65–83.
424. Pastuszka S., *Czynniki społeczno-demograficzne oraz charakterystyki miejsca zatrudnienia a satysfakcja z pracy*, „Rynek Pracy" 2019, 2(169), s. 55–66.
425. Patil S., Gund P., Mane P., *Spiritual Leadership A Catalyst for Organizational Growth and Sustained Success*, „Madhya Pradesh Journal of Social Sciences" 2023, 28(2), https://www.researchgate.net/publication/374631357_Spiritual_Leadership_A_Catalyst_for_Organizational_Growth_and_Sustained_Success [dostęp 14.08.2024].
426. Pawar B.S., *Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality*, „Journal of Business Ethics" 2014, 122(3), s. 439–452.
427. Pawar B.S., *Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination*, „Employee Relations" 2016, 38(6), s. 975–994.
428. Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z., *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2019, 1, s. 125–132.
429. Payne G., Williams M., *Generalization in Qualitative Research*, „Sociology" 2005, 39(2), s. 295–314.
430. Payne S., *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 149–150.
431. Pec A.M., Lewicka D., *Zaangażowanie pracownicze a przywiązanie organizacyjne – próba usystematyzowania pojęć*, „Organizacja i Kierowanie" 2022, 2, s. 157–171.

432. Peplińska A., Godlewska-Werner D., Celińska S., Nieckarz Z., Połomski P., *Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy a poziom materializmu pracowników – pośrednicząca rola satysfakcji z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2018, 1, s. 11–30.
433. Peter J.P., Churchill G.A., *Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis*, „Journal of Marketing Research" 1986, 23, s. 1–10.
434. Pfeffer J., *Business and the spirit* [w:] R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz (red.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, M.E. Sharp, New York 2003, s. 29–45.
435. Piccoli G., Powell A., Ives B., *Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness*, „Information Technology & People" 2004, 17(4), s. 359–379.
436. Pichlak M., *Moderatory i mediatory innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, 4, s. 22–32.
437. Pio R.J., Lengkong F.D.J., *The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior*, „Journal of Management Development" 2020, 39(3), s. 293–305.
438. Piórkowska K., *Wnioskowanie na podstawie badań ilościowych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Społeczna Akademia Nauk 2021, s. 245–274.
439. Piwowar-Sulej K., Iqbal Q., *A systematic literature review on spiritual leadership: antecedents, mechanism, moderators and outcomes*, „Journal of Organizational Change Management" 2024, 37(8), s. 18–35.
440. Płoszajski P., *Paradygmat nauk organizacyjnych: w kierunku nowej metafory*, „Organizacja i Kierowanie" 1987, 1–4, s. 7–29.
441. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, „Journal of Management" 2000, 26(3), s. 513–563.
442. Polat S., *The level of faculty members' spiritual leadership* (*SL*) *qualities display according to students in faculty of education*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2011, 15, s. 2033–2041.
443. Poon H.F., Rowley C., *Contemporary Research on Management and Human Resources in China: A Comparative Content Analysis of Two Leading Journals*, „Asia Pacific Business Review" 2007, 13(1), s. 149–153.
444. Poznański K., *Konfucjanizm jako ekonomia moralna*, „Człowiek i Społeczeństwo" 2018, XLVI, s. 11–42.
445. Prabhu K.P.N., Rodrigues L.L.R., Pai Y., *Transformational leadership and workplace spirituality: A structural model of team effectiveness*, „Prabandhan: Indian Journal of Management" 2019, 12(4), s. 7–22.
446. Prakke D., *The Buddhist truth of happiness, spirituality and development – the case of governance in Bhutan*, 2005, http://www.dspace.cam.ac.uk/handle/1810/227037 [dostęp: 20.10.2024].
447. Purvanova R.K., Bono J.E., *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*, „The Leadership Quarterly" 2009, 20(3), s. 343–357.
448. Pyszka A., *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, 230, s. 36–54.

449. Rahi S., *Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development*, „International Journal of Economics & Management Sciences" 2017, 6(2), s. 1–5.

450. Rakowska A., Mącik R., *Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM*, „Przegląd Organizacji" 2016, 5(916), s. 48–58.

451. Ramlawati R., Syamsurijal S., Hadijah H., *The impact of ethical leadership on employee engagement and performance*, „International Journal of Ethics and Systems" 2023, 39(1), s. 110–125.

452. Reave L., *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16, s. 655–687.

453. Rego A., Cunha M.P., *Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study*, „Journal of Organizational Change Management" 2008, 21, s. 53–75.

454. Richardson H.A., Vandenberg R., *Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement*, „Journal of Organizational Behavior" 2005, 26(5), s. 561–589.

455. Robbins S.P., Decenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

456. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

457. Robert C., Vandenberghe C., *Laissez-faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept*, „Journal of Business and Psychology" 2020, 36, s. 533–551.

458. Robert L.P., You S., *Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy and satisfaction in virtual teams*, „Journal of the Association for Information Science and Technology" 2018, 69(4), s. 503–513.

459. Robin A.J., *Leadership In The Bible: The Paradigms Of Moses And Jesus*, „Journal of Consecrated Life" 2020, 3(1), s. 9–26.

460. Robins J.A., Wiersema M.F., *The measurement of corporate portfolio strategy: analysis of the content validity of related diversification indexes*, „Strategic Management Journal" 2003, 24(1), s. 39–59, za: W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji" 2019, 4(951).

461. Rocha R.G., Pinheiro P.G., *Organizational spirituality: Concept and perspectives*, „Journal of Business Ethics" 2021, 171(2), s. 241–252.

462. Rogowska P., *Kompetencje zarządcze menedżera Teorii ograniczeń*, „Academy of Management" 2021, 5(3), za: J. Nowicka, Z. Ciekanowski, W. Załoga, *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2018, 13(4), s. 161–176.

463. Rost J.C., *Leadership for the Twenty-First Century*, Greenwood Publishing Group, 1991.

464. Rothausen T.J., *Integrating leadership development with Ignatian spirituality: A model for designing a spiritual leader development practice*, „Journal of Business Ethics" 2017, 145(4), s. 811–829.

465. Rowold J., Borgmann L., *Are leadership constructs really independent?*, „Leadership & Organization Development Journal" 2013, 34(1), s. 20–43.

466. Rowold J., Borgmann L., Diebig M., *A "Tower of Babel"? – interrelations and structure of leadership constructs*, „Leadership & Organization Development Journal" 2015, 36(2), s. 137–160.

467. Rucker D.D., Preacher K.J., Tormala Z.L., Petty R.E., *Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations*, „Social and Personality Psychology Compass" 2011, 5(6), s. 359–371.

468. Rudzewicz A., *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i Finanse" 2017, 15(2/1), s. 291–304.

469. Russell J.E.A., *Promoting subjective well-being at work*, „Journal of Career Assessment" 2008, 16(1), s. 117–131.

470. Rutka R., *Kierowanie* [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2021, s. 75–134.

471. Sagan A., *Badania marketingowe – podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

472. Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology" 2006, 21(7), s. 600–619.

473. Sak-Skowron M., Skowron Ł., *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie" 2017, 2(48), s. 243–253.

474. Salancik G.R., Pfeffer J., *Who gets power – and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power*, „Organizational Dynamics" 1977, 5(3), s. 2–21.

475. Samul J., *Linking Spiritual Leadership with Other Leadership Concepts: A Literature Review of Four Decades*, „SAGE Open" 2024, 14(2).

476. Samul J., Matejun M., *Przesłanki wyboru podejścia badawczego w naukach o zarządzaniu i jakości*, „Akademia Zarządzania" 2023, 7(4), s. 215–236.

477. Samul J., *Różnorodność metod mieszanych w badaniach zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017, s. 249–264.

478. Samul J., *Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace*, „Sustainability" 2020, 12(1).

479. Samul J., *The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019*, „International Journal of Educational Leadership and Management" 2020, 8(2), s. 116–143.

480. Samul J., *Towards the integration of positive leadership theories*, „Akademia Zarządzania" 2024, 8(1), s. 8–23.

481. Samul J., *Walidacja modelu przywództwa duchowego wśród polskich pracowników* [w:] M. Makowiec, B. Mikuła, *Uwarunkowania współczesnego zarządzania*, Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2022, s. 218–231.

482. Samul J., Wangmo, *Spiritual Dimensions in Leadership: A Comparative Analysis of Polish and Bhutanese Managers*, „Psychology Research and Behavior Management" 2021, 14, s. 847–856.

483. Samul J., *Znaczenie przywództwa duchowego w zespołach wirtualnych: ocena rzetelności i trafności narzędzia badawczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2024, 3, s. 143–161.

484. Sanders J.E. III, Hopkins W.E., Geroy G.D., *From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership*, „Journal of Leadership & Organizational Studies" 2003, 9(4), s. 21–31.

485. Sandra D., *Evaluating Spiritual Leadership Coherence at a Professional Services Company as a Way to Drive Connectedness and Well-Being in Organizations*, „Humanist Management Journal" 2022, 7, s. 441–468.

486. Sandra D., Nandram S., *Driving organizational entrainment through spiritual leadership*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2020, 17(4), s. 316–332.

487. Santiago-Torner C., Corral-Marfil J.A., Tarrats-Pons E., *The Relationship Between Ethical Leadership and Emotional Exhaustion in a Virtual Work Environment: A Moderated Mediation Model*, „Systems" 2024, 12(11).

488. Saripudin W., Rosari R., *Does spiritual leadership model enhance work engagement? Empirical evidence from an Islamic hospital in Yogyakarta*, „Journal of Leadership in Organizations" 2019, 1(2), s. 112–133.

489. Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept* [w:] A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, London 2010, s. 10–24.

490. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*, „Educational and Psychological Measurement" 2006, 66(4), s. 701–716.

491. Schaufeli W.B., *Engaging leadership in the job demands-resources model*, „The Career Development International" 2015, 20(5), s. 446–463.

492. Schjoedt L., Bird B., *Control variables: use, misuse and recommended use* [w:] M. Brännback, A.L. Carsrud, D.M. Hechavarria, J. Kickul (red.), *Handbook of Research Methods and Applications in Entrepreneurship and Small Business*, 2nd ed., Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2025, s. 136–155.

493. Schultz M., *Reconciling pragmatism and scientific rigor*, „Journal of Management Inquiry" 2010, 19(3), s. 274–277

494. Seligman M., *PERMA and the building blocks of well-being*, „The Journal of Positive Psychology" 2018, 13(4), s. 333–335.

495. Selver P., *Spiritual Values in Leadership and the Effects on Organizational Performance: A Literature Review*; University of Northern British Columbia: Prince George, BC, Canada 2013.

496. Sendjaya S., Sarros J.C., *Defining and measuring servant leadership behavior in organizations*, „Journal of Management Studies" 2008, 45(2), s. 402–442.

497. Seweryn A., *Kluczowe aspekty duchowego przywództwa w perspektywie biblijnej*, „Theologica Wratislaviensia" 2014, 9, s. 25–38.

498. Sharma C.S., Singh R., *Spirituality and Leadership* [w:] *Proceedings of National Conference on Transformational Leadership and Beyond*, Excel India Publishers, New Delhi 2013, s. 14–27.

499. Sharma R.R., *Preventing corruption through spiritual leadership in organisations*, „Organization and Management" 2010, 1, s. 135–151.

500. Sheikh A.A, Inam A., Rubab A., Najam U., Rana N.A, Awan H.M., *The Spiritual Role of a Leader in Sustaining Work Engagement: A Teacher-Perceived Paradigm*, „Sage Open" 2019, 9(3).

501. Shin E., Johnson T.P., Rao K., *Survey mode effects on data quality: Comparison of web and mail modes in a U.S. national panel survey*, „Social Science Computer Review" 2012, 30(2), s. 212–228.

502. Shockley-Zabalak P., Ellis K., Winograd G., *Organizational trust: What it means, why it matters*, „Organization Development Journal" 2000, 18(4), s. 35–48.

503. Short J.C., Ketchen D.J. Jr., Bennett N., du Toit M., *An Examination of Firm, Industry, and Time Effects on Performance Using Random Coefficients Modelling*, „Organizational Research Methods" 2006, 9(3), s. 259–284.

504. Shuter R., *Understanding misunderstandings: Exploring interpersonal communication*, New York 1979.

505. Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

506. Singh A.K, Kumar V., *Spirituality and leadership* [w:] C.S. Sharma, R.K. Singh (red.), *Transformational Leadership and Beyond*, Excel India Publishers, New Delhi 2013, s. 14–27.

507. Singh S., Darwish, T.K., Potočnik K. *Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures*, „British Journal of Management" 2016, 27, s. 214–224.

508. Sitko-Lutek A., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Maria Curie-Skłodowska Lublin – Polonia" 2013, 47(1), s. 141–148.

509. Siyal S., Xin C., Umrani W.A., Fatima S., Pal D., *How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation*, „Administration & Society" 2021, 53(9), s. 1337–1361.

510. Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „ZZL(HRM)", 2009, 1, s. 31–43.

511. Skrzypek E., *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii* [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2010, s. 130–131.

512. Skrzypek E., *Wpływ przywództwa a sukces organizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2007, 177, s. 141–149.

513. Slim W., *Defeat into Victory*, Cooper Square, New York 2000, za: J. Adair, P. Reed, *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, tłum. M. Lany, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

514. *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl [dostęp: 24.07.2024].

515. Smith B., *Generalizability in Qualitative Research: Misunderstandings, Opportunities and Recommendations for the Sport and Exercise Sciences*, „Qualitative Research in Sport, Exercise and Health" 2018, 10(1), s. 137–149.

516. Sobczyk M., *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

517. Sokołowska J., *Przywództwo jako praktykowanie cnót* [w:] I. Kuraszko (red.), *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2014.

518. Sosik J.J., Godshalk V.M., *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study*, „Journal of Organizational Behavior" 2000, 21(4), s. 365–390.

519. Spector B., *Carlyle, Freud, and the Great Man Theory More Fully Considered*, „Leadership" 2016, 12, s. 250–260.

520. Speier C., Venkatesh V., *The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies*, „Journal of Marketing" 2002, 66(3), s. 98–111, za: J.P. Mulki, F. Jaramillo, W.B. Locander, *Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?* „Journal of Business Research" 2006, 59(12), s. 1222–1230.

521. Steczkowski J., *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1995.

522. Steinerowska-Streb I., *Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości*, „Przegląd Organizacji" 2020, 9(968), s. 3–11.
523. Stochaj J., Roman Ł., *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej" 2013, 2(6), s. 178–197.
524. Stogdill R.M., *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, 1974.
525. Stogdill R.M., *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, „The Journal of Psychology" 1948, 25(1), s. 35–71.
526. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.E., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
527. Strange J.M., Mumford M.D., *The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership*, „The Leadership Quarterly" 2002, 13(4), s. 343–377.
528. Su R., Tay L., Diener E., *The development and validation of the Comprehensive Inventory of Thriving* (*CIT*) *and the Brief Inventory of Thriving* (*BIT*), „Applied Psychology: Health and Well-Being" 2014, 6(3), s. 251–279.
529. Suddaby R., *Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization*, „Academy of Management Review" 2010, 35, s. 346–357.
530. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
531. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny* [w:] M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne*, Warszawa 2019, https://czasopisma.pan.pl.
532. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Warszawa 2012.
533. Sunhaji, Qohin A., Wihuda F., *Does Spiritual Leadership Influence Hotel Employees' Voluntary Eco-Friendly Behavior? The Role of Harmonious Green Passion and Nature Connectedness*, „Organizacija" 2023, 56(2), s. 155–170.
534. Suri H., *Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis*, „Qualitative Research Journal" 2011, 11(2), s. 63–75, za: B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
535. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania* [w:] J. Czekaj, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265–284.
536. Szejniuk A., *Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa*, „Journal of Modern Science" 2014, 22(3).
537. Szpitter A.A., *Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji" 2011, 10, s. 9–12.
538. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk", Katowice 2010.
539. Szymańska A., *Problematyka hierarchiczności – wyprowadzanie metacech w modelach SEM*, „Studia Psychologica" 2017, 17(1), s. 65–84.
540. Świtek S., *Charakterystyka modeli przywództwa stosowanych w organizacjach Lean i Six Sigma*, „Organizacja i Zarządzanie" 2016, 4, s. 139–155.
541. Tarka P., *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2015, 385, s. 286–295.

542. Tashakkori A., Teddlie C., *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*, „Applied Social Research Methods Series" 1998, 46.

543. Tayal R., Upadhyay R.K., Singh R., *Transformational leadership: an antecedent for organizational effectiveness in Indian banks*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2022, 52(5), s. 718–739.

544. Teneta-Skwiercz D., *Istota i znaczenie etycznego przywództwa w kontekście odpowiedzialnego prowadzenia biznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2010, 89.

545. Terman L.M., *A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership*, „The Pedagogical Seminary" 1904, 11, s. 413–451.

546. Todăriţă E.T., *Leadership Style Determination according to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid*, International Conference Knowledge-Based Organization, 27(1), Nicolae Balcescu Land Forces Academy, 2021, s. 241–246.

547. Tracey J.B., Tews M.J., *Construct validity of a general training climate scale*, „Organizational Research Methods" 2005, 8(4), s. 353–374.

548. Tracy B., Scheelen F., *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Warszawa 2000.

549. Truss C., Shantz A., Soane E., Alfes K., Delbridge R., *Employee engagement, organisational performance, and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory,* „International Journal of Human Resource Management" 2013, 24(14), s. 2657–2669.

550. Trzcińska W.A., *Empiryczna weryfikacja ewolucyjnego modelu przywództwa Paula Herseya i Kennetha h. Blancharda*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2001, za: B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.

551. Udahemuka F.F., Walumbwa F.O., Ngoye B., *Enhancing Meaningful Work The Roles Of Spiritual Leadership Intrinsic Motivation and Employees' Gender*, „International Journal of Business and Society" 2024, 25(2), s. 713–735.

552. Udahemuka F.F., Walumbwa F.O., Ngoye B., *Spiritual leadership and meaningful work: The roles of intrinsic motivation and gender,* „Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance" 2023, 19(1), s. 397–405.

553. Udin U., *Spiritual Leadership And Employee Performance: An Empirical Investigation*, „International Journal of Business Management and Economic Review" 2019, 2(5), s. 54–61.

554. Uhl-Bien M, Riggio R.E., Lowe K.B., Carsten M.K., *Followership theory: A review and research agenda*, „The Leadership Quarterly" 2014, 25(1), s. 83–104.

555. Uslu O.A., *General overview to leadership theories from a critical perspective*, „Marketing and Management of Innovations" 2019, 1, s. 161–172.

556. Usman M., Ali M., Ogbonnaya C., Babalola, M.T., *Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors*, „Tourism Management" 2021, 83, 104227.

557. van Dick R., Monzani L., *Positive leadership in organizations: A systematic review and integrative multi-level model* [w:] *The Oxford Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Oxford University Press, 2020, s. 1–37.

558. van Saane J., *Personal leadership as form of spirituality* [w:] J.K. Kok, S.C. van den Heuvel (red.), *Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*, Springer Open, Cham 2019, s. 43–57.

559. Van Seters D.A., Field R.H.G., *The Evolution of Leadership Theory*, „Journal of Organizational Change Management" 1990, 3, s. 29–45.

560. van Tuin L., Schaufeli W.B., Van den Broeck A., *Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction*, „Human Resources Development Quarterly" 2021, 32, s. 483–505.

561. Van Veldhoven M., Van den Broeck A., Daniels K., Bakker A.B., Tavares S.M., Ogbonnaya C., *Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and for Whom Are They Beneficial*, „Applied Psychology: An International Review" 2020, 69(1), s. 5–29.

562. van Woerkom M., Bauwens R., Gürbüz S., Brouwers E., *Enhancing person-job fit: Who needs a strengths-based leader to fit their job?*, „Journal of Vocational Behavior" 2024, 154, 104044.

563. van Woerkom M., Meyers M.C., Bakker A.B., *Considering strengths use in organizations as a multilevel construct*, „Human Resource Management Review" 2022, 32(3), 100767.

564. Vandenberghe C., *Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model*, „Journal of Management, Spirituality & Religion" 2011, 8(3), s. 211–232.

565. Vasconcelos A.F., *Examining workers' perception of spirituality in the workplace: an exploratory study*, „Management & Marketing" 2013, 8(2), s. 234–235.

566. Vătămănescu E.M., Dinu E., Stratone M.E., Stăneiu R.M., Vintilă F., *Adding Knowledge to Virtual Teams in the New Normal: From Leader-Team Communication towards the Satisfaction with Teamwork*, „Sustainability" 2022, 14(11), 6424.

567. Vedula S.B., Agrawal R.K., *Mapping Spiritual Leadership: A Bibliometric Analysis and Synthesis of Past Milestones and Future Research Agenda*, „Journal of Business Ethics" 2024, 189, s. 301–328.

568. Vera D., Bonardi J.P., Hitt M.A., Withers M.C., *Extending the boundaries of strategic leadership research*, „The Leadership Quarterly" 2022, 33(3), 101617.

569. Wagner-Marsh F., Conley J., *The fourth wave: the spiritually-based firm*, „Journal of Organizational Change Management" 1999, 12(4), s. 292–302.

570. Walters K.N., Diab D.L., *Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement*, „Journal of Leadership Studies" 2016, 10(2), s. 7–18.

571. Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J., *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*, „Journal of Management" 2008, 34(1), s. 89–126.

572. Wang G., Van Iddekinge C.H., Zhang L., Bishoff J., *Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations*, „Journal of Applied Psychology" 2018, 104(1), s. 70–106.

573. Wang M., Guo T., Ni Y., Shang S., Tang Z., *The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective*, „Frontiers in Psychology" 2019, 9, s. 1–11.

574. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002.

575. Widodo S., Suryosukmono G., *Spiritual leadership, workplace spirituality and their effects on meaningful work: Self-transcendence as mediator role*, „Management Science Letters" 2021, s. 2115–2126.

576. Wiktorowicz J., Grzelak M.M., Grzeszkiewicz-Radulska K., *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

577. Wiktorowicz J., *Organizacja badania statystycznego* [w:] W. Starzyńska (red.), *Podstawy statystyki*, Difin, Warszawa 2004, s. 26–46.

578. Winston B.E., Patterson K., *An Integrative Definition of Leadership*, „International Journal of Leadership Studies" 2006, 1, s. 6–66.

579. Witczak H., *Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie" 2014, 2(162), s. 71–85.

580. Wojtczuk-Turek A., *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2018, 1(47), s. 25–41.

581. Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Rola statystycznego „efektu mediacji" w naukowym wyjaśnianiu zjawisk w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2015, 3, s. 73–90.

582. Womac J., *Engaged Leadership – Why Leaders Should Practice*, „Journal of Military Conflict Transformation" 2020, 1(2), s. 11–14.

583. Wong E.M., Ormiston M.E., Haselhuhn M.P., *A Face Only an Investor Could Love: CEOs' Facial Structure Predicts Their Firms' Financial Performance*, „Psychological Science" 2011, 22(12), s. 1478–1483.

584. Wood R.E., Goodman J.S., Beckmann N., Cook A., *Mediation testing in management research: A review and proposals*, „Organizational Research Methods" 2008, 11(2), s. 270–295.

585. Worek B., *Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych w badaniach marketingowych*, „ASK" 2001, 10, s. 25–47.

586. Worthington E.L. Jr., Hook J.N., Davis D.E., McDaniel M.A., *Religion and spirituality* [w:] J.C. Norcross (red.), *Psychotherapy relationships that work: Evidence-based responsiveness*, 2nd ed., Oxford University Press, 2011, s. 402–419.

587. Xia Y., Yang Y., *RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods*, „Behavior Research Methods" 2019, 51, s. 409–428.

588. Xing Y., *A Daoism reflection on sea-like leadership and enlightened thinking*, „Management and Organization Review" 2016, 12(4), s. 807–881.

589. Yaghoubi N., Moloudi J., Banihashemi S., *The relationship between spirituality leadership and empowerment: A case study*, „American Journal of Scientific Research" 2010, 12, s. 180–186.

590. Yammarino F.J., Dionne S.D., Chun J.U., Dansereau F., *Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(6), s. 879–919.

591. Yammarino F.J., Dionne S.D., Chun J.U., Dansereau F.J., *Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review*, „The Leadership Quarterly" 2005, 16(6), s. 879–919.

592. Yang F., Huang X., Wu L., *Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks*, „Human Resource Management" 2019, 58(2), s. 155–168.

593. Yukl G., Gordon A., Taber T., *A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research*, „Journal of Leadership & Organizational Studies" 2002, 9(1), s. 15–32.

594. Yukl G., *Leadership in organizations*, 8th ed., Pearson, Boston 2013.

595. Bohoris G.A., Vorria E.P., *Leadership vs Management. Business Excellence/Performance Management view*, Linköping Electronic Conference Proceedings, 2007, http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf [dostęp: 30.06.2025].

596. Yusof J.M., Mohamad M., *The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework*, „International Review of Management and Business Research" 2014, 3(4), s. 1948–1957.

597. Zaccaro S.J., *Trait-based perspectives of leadership*, „American Psychologist" 2007, 62(1), s. 6–16.

598. Zakkariya K.A., Aboobaker N., *Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour*, „Journal of Management Development" 2021, 40(5), s. 352–364.

599. Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2018, 2(181), s. 11–25.

600. Załoga W., Ciekanowski Z., Nowicka J., *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2018, 13(4), s. 161–176.

601. Załuska U., *Satysfakcja zawodowa – zróżnicowanie odczuć ze względu na płeć pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu" 2008, 6(1206), s. 66–75.

602. Zawawi A.A., Halim N.A, Kamarunzaman N.Z., Zawawi A.A., Halim F.W., *The linkage between team communication, team motivation and search and rescue team performance*, „SA Journal of Human Resource Management" 2023, 21, a2217.

603. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

604. Zbierowski P., *Positive Leadership – Attempt To Clarification and Assessment of Novelty*, „Journal of Positive Management" 2016, 7(4), s. 61–70.

605. Zbierowski P., *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna,* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe" 2015, 229, s. 206–219.

606. Zbierowski P., *Pozytywne przywództwo – uporządkowanie koncepcji i próba określenia wartości dodanej,* „Humanizacja Pracy" 2017, 4(290), s. 93–106.

607. Zbierowski P., *Pozytywne przywództwo*, Difin, Warszawa 2024.

608. Zbierowski P., *Przywództwo transformacyjne, nadzieja i optymizm w organizacjach wysokiej efektywności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2011, 218, s. 291–300.

609. Zellers K.L., Perrewe P.L., Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L. (red.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, M.E. Sharp, New York 2003.

610. Zhu D., Bahadur W., Ali M., *The effect of spiritual leadership on proactive customer service performance: The roles of psychological empowerment and power distance*, „Humanities and Social Sciences Communications" 2023, 10(792).

611. Zou W., Lin B., Su L., Houghton J.D., *Spiritual leadership and employee CSR participation: A probe from a sensemaking perspective*, „Journal of Business Ethics" 2023, 186(3), s. 695–709.

612. Zou W., Zeng Y., Peng Q., Xin Y., Chen J., Houghton J.D., *The influence of spiritual leadership on the subjective well-being of Chinese registered nurses*, „Journal of Nursing Management" 2020, 28(6), s. 1432–1442.

613. Żurek A., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 16–20.

Streszczenie

Przywództwo od wielu dekad pozostaje przedmiotem intensywnych badań naukowych i należy do najczęściej analizowanych zagadnień w naukach o zarządzaniu i jakości oraz dyscyplinach pokrewnych. Wielowymiarowość badań nad przywództwem podkreśla jego kluczowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji oraz wskazuje na potrzebę dalszego rozwoju teorii i pogłębiania badań empirycznych. Wśród współczesnych koncepcji pozytywnego przywództwa szczególne miejsce zajmuje przywództwo duchowe, koncentrujące się na wartościach, postawach i zachowaniach liderów, które sprzyjają motywowaniu zarówno ich samych, jak i współpracowników poprzez zaspokajanie potrzeb związanych z dobrostanem duchowym.

Inspiracją do podjęcia badań była potrzeba integracji różnych podejść do przywództwa oraz wypracowania bardziej kompleksowego ujęcia przywództwa duchowego i osadzenia tej koncepcji w istniejących ramach teoretycznych. Dodatkowym uzasadnieniem były rosnący poziom zainteresowania koncepcjami pozytywnego przywództwa oraz wzrastające znaczenie duchowości w zarządzaniu pracownikami.

Głównym celem monografii było opracowanie zintegrowanego modelu przywództwa duchowego w organizacjach, uwzględniającego najważniejsze czynniki warunkujące i wspierające jego skuteczność na poziomie indywidualnym, zespołowym – w tym zespołów wirtualnych – oraz organizacyjnym. W ramach realizacji tego celu zbadano sposób rozumienia i konceptualizacji przywództwa duchowego w polskich organizacjach, określono jego kluczowe wymiary, zidentyfikowano rezultaty jego oddziaływania na różnych poziomach funkcjonowania organizacji oraz przeanalizowano rolę zmiennych pośredniczących i moderujących wpływ przywództwa duchowego na efektywność organizacyjną.

Badania miały charakter teoretyczno-empiryczny. Badania jakościowe obejmowały przeprowadzenie wywiadów z 13 menedżerami reprezentującymi różne organizacje. Celem było poznanie sposobu postrzegania i interpretacji przywództwa duchowego w polskim kontekście organizacyjnym, identyfikacja jego podstawowych wartości oraz określenie roli lidera duchowego w zarządzaniu organizacją. Badania ilościowe obejmowały badania ankietowe z udziałem 1216 pracowników organizacji zlokalizowanych we wszystkich regionach Polski oraz 290 zespołów, w których uczestniczyło 873 członków zespołów i 290 liderów.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym przedstawiono teoretyczne podstawy przywództwa w naukach o zarządzaniu i jakości, omawiając rozwój koncepcji przywództwa oraz porządkując najważniejsze podejścia teoretyczne. Drugi rozdział poświęcono genezie i rozwojowi koncepcji przywództwa duchowego, prezentując jego podstawy teoretyczne, definicje, charakterystyczne cechy oraz modele i narzędzia pomiaru wraz z ich mocnymi stronami i ograniczeniami.

W trzecim rozdziale zaprezentowano założenia metodyczne badań, obejmujące cele, projekt badawczy oraz zastosowane metody i procedury. Czwarty rozdział zawiera wyniki badań empirycznych dotyczących mechanizmów oddziaływania przywództwa duchowego na funkcjonowanie jednostek, zespołów – w tym zespołów wirtualnych – oraz organizacji. Ostatni rozdział stanowi podsumowanie najważniejszych wyników, przedstawia wnioski, ograniczenia badań oraz wskazuje kierunki dalszych analiz.

Najważniejszym osiągnięciem monografii jest opracowanie i empiryczna weryfikacja zintegrowanego modelu przywództwa duchowego, obejmującego jego konceptualizację, operacjonalizację i pomiar, a także mechanizmy oddziaływania na jednostki, zespoły i organizacje. Uzyskane wyniki stanowią istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, poszerzając wiedzę na temat uwarunkowań, mechanizmów oraz efektów przywództwa duchowego, a jednocześnie tworząc solidne podstawy dla dalszych badań nad jego znaczeniem we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: przywództwo duchowe, dobrostan duchowy, skuteczność organizacyjna

Summary

Leadership has been the subject of extensive scholarly inquiry for decades. It remains one of the most widely researched topics in management and quality sciences, as well as in related disciplines. The multidimensional nature of leadership research underscores its fundamental importance for organizational functioning and highlights the need for further theoretical development and empirical investigation. Among contemporary positive leadership theories, spiritual leadership has emerged as a prominent concept, focusing on the values, attitudes, and behaviors of leaders aimed at motivating both themselves and their followers by fulfilling their needs related to spiritual well-being.

The motivation for undertaking this research stemmed from the need to integrate diverse approaches to leadership and to develop a more comprehensive understanding of spiritual leadership while positioning this concept within the existing theoretical framework. Additional premises included the growing interest in positive leadership despite the persistent lack of conceptual and definitional clarity regarding spiritual leadership, the increasing recognition of spirituality in employee management, and evidence from international research demonstrating the positive impact of spiritual leadership on organizational performance.

The primary objective of this research was to develop an integrated model of spiritual leadership in organizations that identifies the key factors determining and supporting its effectiveness at the individual, team (including virtual teams), and organizational levels. To achieve this objective, the study pursued several specific goals: to examine how spiritual leadership is understood and conceptualized in Polish organizations and to identify its key dimensions, to determine the outcomes of spiritual leadership at the individual, team, and organizational levels, and to identify the mediating and moderating variables influencing the relationship between spiritual leadership and organizational effectiveness.

The research combines theoretical analysis with extensive empirical research. The qualitative phase involved semi-structured interviews with 13 managers representing various organizations to explore perceptions and interpretations of spiritual leadership in the Polish organizational context, identify its core values, and examine the role of spiritual leaders in organizational management. The quantitative phase comprised questionnaire surveys conducted among 1,216 employees from organizations located across all regions of Poland, as well as among 290 teams, including 873 team members and 290 team leaders. Data were collected using electronic survey questionnaires.

The book consists of five chapters. The first chapter discusses the theoretical foundations of leadership in management and quality sciences, reviewing the evolution of leadership concepts and systematizing the principal theoretical approaches. The second chapter examines the origins and development of the concept of spiritual leadership, presenting its theoretical foundations, definitions, key characteristics, and major research perspectives, together with their strengths and limitations. The third chapter outlines the methodological framework of the study, including the research objectives, research design, and the methods and procedures employed. The fourth chapter presents the findings of the empirical research concerning the mechanisms through which spiritual leadership influences the functioning of individuals, teams—including virtual teams—and organizations. The final chapter synthesizes the main findings, discusses the principal conclusions, identifies the limitations of the study, and proposes directions for future research.

This research develops and empirically validates an integrated model of spiritual leadership encompassing its conceptualization, operationalization, and measurement, as well as the mechanisms through which it influences individuals, teams, and organizations. The findings contribute significantly to the advancement of management and quality sciences by expanding knowledge of the antecedents, mechanisms, and outcomes of spiritual leadership, while providing a solid foundation for future research on its role in contemporary organizations.

Spis tabel

Tabela 1.1. Ewolucja wiodących podejść do przywództwa 32
Tabela 1.2. Wspólne cechy teorii przywództwa pozytywnego 50
Tabela 2.1. Definicje przywództwa duchowego 66
Tabela 2.2. Podejścia do konceptualizacji przywództwa duchowego 70
Tabela 2.3. Charakterystyka wymiarów przywódcy duchowego 74
Tabela 2.4. Kwestionariusz pomiaru przywództwa duchowego według Frya 89
Tabela 2.5. Skala Postrzegania Menedżerskiego Przywództwa Duchowego 91
Tabela 2.6. Kwestionariusz Duchowych Zachowań Przywódczych 93
Tabela 3.1. Charakterystyka uczestników wywiadów 126
Tabela 3.2. Charakterystyka respondentów badań ankietowych 130
Tabela 3.3. Charakterystyka zespołów wirtualnych i stacjonarnych 132
Tabela 3.4. Metody i miary analizy statystycznej 135
Tabela 3.5. Wykaz zmiennych i wskaźników konstruktu przywództwa duchowego 139
Tabela 3.6. Wykaz zmiennych i wskaźników konstruktu duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników 140
Tabela 3.7. Wykaz zmiennych i wskaźników cech demograficznych respondentów 141
Tabela 3.8. Wykaz zmiennych mediujących i ich wskaźników 143
Tabela 3.9. Wykaz zmiennych i wskaźników skuteczności przywództwa duchowego na poziomach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym 148
Tabela 3.10. Wartości ładunków czynnikowych zmiennych przywództwa duchowego 152
Tabela 3.11. Ocena rzetelności i trafności zmiennych przywództwa duchowego 153
Tabela 3.12. Wartości ładunków czynnikowych zmiennych etyczno-moralno-duchowej postawy pracowników 154
Tabela 3.13. Ocena rzetelności i trafności zmiennych etyczno-moralno-duchowych postaw pracowników 155
Tabela 3.14. Wartości ładunków czynnikowych zmiennych mediujących 156
Tabela 3.15. Ocena parametrów rzetelności zmiennych mediujących jednostkowych i organizacyjnych oraz zespołowych 158

Tabela 3.16. Współczynniki korelacji oraz miary trafności czynników mediujących jednostkowych/organizacyjnych ... 159
Tabela 3.17. Współczynniki korelacji oraz miary trafności zespołowych czynników mediujących ... 160
Tabela 3.18. Wartości ładunków czynnikowych zmiennych efektów na poziomach jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym ... 161
Tabela 3.19. Ocena rzetelności i trafności badanych zmiennych efektów jednostkowych ... 162
Tabela 3.20. Ocena rzetelności i trafności badanych zmiennych efektów zespołowych ... 162
Tabela 3.21. Ocena rzetelności i trafności badanych zmiennych efektów organizacyjnych ... 163
Tabela 3.22. Miary dopasowania modeli pomiarowych ... 163
Tabela 3.23. Liczba wskaźników i zmiennych przed i po walidacji ... 164
Tabela 4.1. Znaczenie przywódcy w organizacji w opinii menedżerów ... 167
Tabela 4.2. Definicje przywództwa duchowego w opinii menedżerów ... 168
Tabela 4.3. Pożądane postawy i zachowania przywódcy duchowego w opinii menedżerów ... 170
Tabela 4.4. Atrybuty przywódcy duchowego w opinii respondentów ... 171
Tabela 4.5. Korelacje między atrybutami przywództwa duchowego ... 173
Tabela 4.6. Statystyki oceny przywódców duchowych ze względu na charakterystykę respondentów ... 175
Tabela 4.7. Statystyki oceny przywódców duchowych ze względu na charakterystykę badanych organizacji ... 177
Tabela 4.8. Znaczenie przywództwa duchowego dla funkcjonowania organizacji w opinii menedżerów ... 178
Tabela 4.9. Dbałość o dobrostan duchowy pracowników w opinii menedżerów ... 179
Tabela 4.10. Podstawowe miary statystyczne efektów jednostkowych ... 181
Tabela 4.11. Korelacje między efektami jednostkowymi ... 181
Tabela 4.12. Efekty jednostkowe a charakterystyka respondentów ... 182
Tabela 4.13. Statystyki efektów jednostkowych ze względu na stopień przywództwa ... 184
Tabela 4.14. Podstawowe miary statystyczne efektów zespołowych ... 187
Tabela 4.15. Korelacje między efektami zespołowymi ... 188
Tabela 4.16. Efekty zespołu stacjonarnego a charakterystyka respondentów ... 189
Tabela 4.17. Efekty zespołu wirtualnego a charakterystyka respondentów ... 191
Tabela 4.18. Statystyki efektów jednostkowych ze względu na stopień przywództwa ... 193
Tabela 4.19. Podstawowe miary statystyczne efektów organizacyjnych ... 197
Tabela 4.20. Korelacje między efektami organizacyjnych ... 197
Tabela 4.21. Efekty organizacyjne a cechy badanych podmiotów ... 198

Tabela 4.22. Statystyki efektów organizacyjnych ze względu na stopień przywództwa 199

Tabela 4.23. Współczynniki regresji liniowej wpływu efektów jednostkowych na efekty organizacyjne 201

Tabela 4.24. Wpływ przywództwa duchowego na efekty organizacyjne poprzez pośredni wpływ efektów jednostkowych 201

Tabela 4.25. Samoocena duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników 203

Tabela 4.26. Korelacje między duchowo-etyczno-moralną postawą menedżerów a pracowników 203

Tabela 4.27. Współczynniki regresji liniowej wpływu duchowo-etyczno-moralnych postaw przywódców na duchowo-etyczno-moralne postawy pracowników 204

Tabela 4.28. Korelacje pomiędzy duchowo-etyczno-moralną postawą pracownika a przywództwem duchowym oraz efektami jednostkowymi 204

Tabela 4.29. Efekt moderacyjny duchowo-etyczno-moralnej postawy pracowników pomiędzy przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi 205

Tabela 4.30. Efekt moderacyjny cech demograficznych pracowników pomiędzy przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi 206

Tabela 4.31. Korelacje między mediatorami, przywództwem duchowym i efektami jednostkowymi 208

Tabela 4.32. Współczynniki mediacji w modelu wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe 208

Tabela 4.33. Podsumowanie efektów mediacji poszczególnych modeli na poziomie jednostkowym 212

Tabela 4.34. Korelacje między mediatorami, przywództwem duchowym a efektami zespołowymi w zespołach stacjonarnym i wirtualnym 213

Tabela 4.35. Współczynniki modelu mediacji poczucia znaczenia pracy między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi 214

Tabela 4.36. Współczynniki modelu mediacji poczucia docenienia w pracy między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi 215

Tabela 4.37. Współczynniki modelu mediacji refleksyjności między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi 216

Tabela 4.38. Współczynniki modelu mediacji orientacji zespołowej między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi 218

Tabela 4.39. Wielkość efektów pośrednich poszczególnych mediatorów wpływu przywództwa duchowego na efekty zespołowe 219

Tabela 4.40. Korelacje między mediatorami, przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi 220

Tabela 4.41. Współczynniki mediacji w modelu między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi 221

Tabela 4.42. Podsumowanie efektów mediacji poszczególnych modeli na poziomie organizacyjnym 225

Tabela 4.43. Współczynniki modelu mediacji dobrostanu duchowego
między przywództwem duchowym a pozostałymi czynnikami pośredniczącymi 226
Tabela 5.1. Zestawienie hipotez i ich weryfikacji wraz z uzasadnieniami..... 230

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Zintegrowany wielostylowy model przywództwa 56
Rysunek 2.1. Schemat powstawania motywacji wewnętrznej i zewnętrznej 73
Rysunek 2.2. Przyczynowy model przywództwa duchowego według Frya 74
Rysunek 2.3. Uzupełniony model przywództwa duchowego według Frya 77
Rysunek 2.4. Wielowymiarowy model skutecznego przywództwa duchowego według Makkara i Singha 78
Rysunek 2.5. Koncepcyjny model przywództwa duchowego według Sharma 81
Rysunek 2.6. Model duchowości miejsca pracy i zaangażowania pracowników według Vandenberghe'a 82
Rysunek 2.7. Holistyczny model przywództwa duchowego według Oha i Wanga 85
Rysunek 2.8. Model biznesowy zrównoważonej karty wyników przywództwa duchowego 107
Rysunek 2.9. Ramy rozwoju organizacyjnego i osiągnięcia trwałego sukcesu poprzez przywództwo duchowe 108
Rysunek 2.10. Przywództwo duchowe w tworzeniu wartości dla jednostki, zespołu i organizacji 111
Rysunek 3.1. Schemat procesu badawczego 115
Rysunek 3.2. Schemat wnioskowania dedukcyjno-indukcyjnego w badaniach 120
Rysunek 3.3. Schemat połączenia wywiadu i badań ankietowych 124
Rysunek 3.4. Koncepcja zintegrowanego modelu przywództwa duchowego – ujęcie teoretyczne 137
Rysunek 4.1. Wartości przywódcy duchowego w organizacji w opinii menedżerów 169
Rysunek 4.2. Samoocena menedżerów a ocena przez ich zespoły w ujęciu atrybutów przywódcy duchowego 172
Rysunek 4.3. Model strukturalny przywództwa duchowego 174
Rysunek 4.4. Ocena przywódców duchowych ze względu na charakterystykę respondentów 176
Rysunek 4.5. Ocena przywództwa duchowego ze względu na cechy badanych organizacji 177
Rysunek 4.6. Efekty jednostkowe a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego 185
Rysunek 4.7. Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty jednostkowe 186

Rysunek 4.8. Efekty zespołowe a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego w zespole stacjonarnym 194
Rysunek 4.9. Efekty zespołowe a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego w zespole wirtualnym 194
Rysunek 4.10. Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty w zespole stacjonarnym 195
Rysunek 4.11. Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty w zespole wirtualnym 196
Rysunek 4.12. Efekty organizacyjne a niski i wysoki stopień przywództwa duchowego 199
Rysunek 4.13. Model strukturalny wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne 200
Rysunek 4.14. Model wpływu przywództwa duchowego na efekty organizacyjne poprzez pośredni wpływ efektów jednostkowych 202
Rysunek 4.15. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez poczucie znaczenia pracy 209
Rysunek 4.16. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez poczucie docenienia w pracy 210
Rysunek 4.17. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez samomotywację 210
Rysunek 4.18. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez dopasowanie osoba–praca 211
Rysunek 4.19. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami jednostkowymi poprzez zaufanie do menedżerów 211
Rysunek 4.20. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez poczucie znaczenia pracy 214
Rysunek 4.21. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez poczucie docenienia w pracy 216
Rysunek 4.22. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez refleksyjność zespołową 217
Rysunek 4.23. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami zespołowymi poprzez orientację zespołową 218
Rysunek 4.24. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez poczucie znaczenia pracy 222
Rysunek 4.25. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez poczucie docenienia w pracy 222
Rysunek 4.26. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez samomotywację 223
Rysunek 4.27. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez dopasowanie osoby do pracy 223

Rysunek 4.28. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez zaufanie do menedżerów 224
Rysunek 4.29. Model mediacji między przywództwem duchowym a efektami organizacyjnymi poprzez kulturę organizacyjną 224
Rysunek 5.1. Zintegrowany model przywództwa duchowego w organizacji 235



DR JOANNA SAMUL jest adiunktem w Katedrze Zarządzania, Ekonomii i Finansów na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Głównym obszarem jej działalności naukowej są zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zachowaniami organizacyjnymi. Szczególne miejsce w prowadzonych badaniach zajmuje problematyka przywództwa, w tym przede wszystkim koncepcja przywództwa duchowego oraz uwarunkowania jego skuteczności w środowisku organizacyjnym. Jest autorką licznych publikacji naukowych oraz kierownikiem i wykonawcą projektów badawczych poświęconych tej problematyce.

Jest to praca bardzo dojrzała, dowodząca wysokiego poziomu wiedzy Autorki w prezentowanym przedmiocie badań, umiejętności krytycznego przeglądu literatury (przegląd ogromnego skądinąd stanu wiedzy w zakresie przywództwa wykonany został wyjątkowo sprawnie i zgrabnie), wysokich kompetencji w zakresie realizacji badań naukowych i analizy uzyskanych w nich danych, a także umiejętności przygotowywania jasnego dla odbiorcy tekstu naukowego. Monografia ta z pewnością wnosi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w konceptualizację i operacjonalizację przywództwa duchowego oraz identyfikację jego uwarunkowań i efektów.

Prof. dr hab. ALDONA GLIŃSKA-NEWEŚ
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Oryginalność recenzowanej monografii zawiera się nie tylko w wyborze tematyki, lecz także w sposobie jej konceptualizacji i empirycznego opracowania. Autorka wykracza poza dominujące w literaturze ujęcia deskryptywne i normatywne przywództwa duchowego, podejmując próbę analizy mechanizmów jego oddziaływania w organizacji. Szczególnie istotna jest koncentracja na roli dobrostanu duchowego jako kluczowego ogniwa pośredniczącego, co pozwala przejść od prostego katalogowania efektów do analizy warunków i ścieżek wpływu przywództwa na funkcjonowanie jednostek, zespołów (w tym zespołów wirtualnych) oraz organizacji. W tym sensie monografia wnosi wyraźny wkład do badań nad przywództwem, przesuwając akcent z pytania „czy działa" na pytanie „kiedy i poprzez jakie mechanizmy oddziałuje w kontekście organizacyjnym".

Prof. dr hab. DAGMARA LEWICKA
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

Politechnika Białostocka