

# Pomiar stylów kierowania według Blake'a i Mouton w zespołach wirtualnych za pomocą układu wielkości organizacyjnych i narzędzi menedżerskich online

Olaf Flak<sup>1</sup>, Adrian Pyszka<sup>2</sup>

## 1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu organizują pracę swoich pracowników w postaci zespołów wirtualnych [Mathieu, Maynard, Rapp i in. 2008]. Dodatkowo pandemia COVID-19 spowodowała, że ludzie pozostali w domach, co w wielu zawodach doprowadziło do radykalnego przejścia od współpracy na miejscu do współpracy wirtualnej [Waizenegger, McKenna, Cai i in. 2020]. Jednocześnie takie zespoły wirtualne funkcjonują w silnie ustrukturyzowanym otoczeniu narzędzi menedżerskich online [van der Vecht, van Diggelen, Peeters, Barnhoorn i in. 2018]. Ponieważ dotychczasowe konstrukty stylów kierowania, zaprezentowane przez Blake'a i Mouton [1964] i ich naśladowców, były rozpatrywane w tradycyjnych zespołach pracowniczych, pojawia się zatem luka badawcza na temat charakterystyki i uwarunkowań stylu kierowania zespołem wirtualnym.

Celem artykułu jest przedstawienie przykładu uzupełnienia tejże luki na temat zachowań menedżerskich w zespołach wirtualnych. Pytanie badawcze, postawione przez autorów, dotyczyło sposobu, w jaki kształtuje się styl kierowania menedżera zespołu wirtualnego, jeśli pracuje on w silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy poprzez stałe wykorzystywanie narzędzi menedżerskich online. Określono przy tym dwie hipotezy:

- H1: W silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy każdy menedżer zespołu wirtualnego ma taki sam styl kierowania.
- H2: W silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy styl kierowania menedżera zespołu wirtualnego nie ulega zmianie.

Jako metodę badawczą zastosowano obserwację nieuczestniczącą dwóch zespołów wirtualnych, trwającą 36 godzin i przeprowadzoną w czerwcu 2021 roku. Do pomiaru stylu kierowania zespołem wirtualnym wykorzystano narzędzia menedżerskie online na platformie TransistorsHead.com.

Należy podkreślić, że otrzymane wyniki badań nie mogą być rozciągnięte metodą wnioskowania indukcyjnego na wszystkie przypadki menedżerów zarządzających zespołami wirtualnymi. Dotyczą one tylko opisanej w artykule sytuacji badawczej.

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ja@olafflak.com

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, adrian.pyszka@ue.katowice.pl

## 2. Wirtualne zespoły – cechy i uwarunkowania

Definicja zespołu, przedstawiona przez Katzenbach'a i Smith'a [1993], ukazuje zespół jako grupę nieprzypadkowych osób, mających wspólne cele, zazwyczaj ukierunkowanych na konkretne wyniki ekonomiczne, z odpowiednio wysokim poczuciem wzajemnej odpowiedzialności. Z kolei definicja zespołu wirtualnego rozszerza to podejście. Zdaniem Chinowsky'ego i Rojas'a [2003, s. 99] „zespół wirtualny to grupa osób o komplementarnych kompetencjach, wykonujących jednocześnie, wspólne procesy pracy za pośrednictwem mediów elektronicznych, bez względu na położenie geograficzne”. Wskazana interpretacja wychodzi poza tradycyjne współdzielenie pracy, komunikację elektroniczną lub inne formy podziału projektów, ponieważ wymusza współpracę nad projektem w czasie rzeczywistym za pośrednictwem mediów elektronicznych. W ten sposób członkowie zespołu wirtualnego mogą znajdować się w różnych częściach kraju lub świata.

Potwierdza to Ferrazzi [2014] wskazując, że obecnie wirtualne zespoły postrzegane są jako tworzone z ludzi w różnych lokalizacjach fizycznych. Zespoły wirtualne stają się coraz bardziej powszechne jako sposób na zwiększenie produktywności, osiągnięcie lepszych wyników, przyciągnięcie lepszych pracowników i zmniejszenie kosztów relokacji [Han, Kim, Beyerlein i in. 2020]. Pandemia COVID-19 spowodowała, że ludzie zostali zmuszeni do pozostania w domach, co doprowadziło do radykalnego przejścia od współpracy na miejscu do współpracy wirtualnej w wielu zawodach [Waizenegger, McKenna, Cai i in. 2020].

Według Lencioniego [2002] zarządzanie zespołem wirtualnym jest trudne, bo wymaga zrozumienia jego dysfunkcji, np. braku zaufania, obawy przed konfliktem, braku zaangażowania, braku odpowiedzialności i negowania wyników. Dodatkowym niesprzyjającym elementem jest forsowanie indywidualizmu [Lambert 1999]. Lambert [1999] wskazuje, iż wynikać to może z komunikacji specyficznej dla danych płci, forsując asymetrię relacji u mężczyzn (znaczenie nierówności, hierarchii i statusu) i symetrię u kobiet (równość ludzi, wzajemnego zainteresowania, wzajemnej troski i długoterminowego zaangażowanie). Dodatkowo, jak wskazują badania Sundstrom i Altmana [1989], skłonność do pracy zespołowej może się zmniejszyć, gdy członkowie grup doświadczają frustracji, braku satysfakcji i rozwoju relacji niekorzystnych dla przyszłej współpracy. Jednak, aby zespół pracował efektywnie nie wystarczy osiąganie mierzalnych rezultatów, osiągania wskaźników satysfakcji, realizacji pracy na czas mieszcząc się w założonych kosztach [Pyszka 2015].

Jest to szczególnie istotne w zespołach wirtualnych, gdyż są narażone na wiele wyzwań, gdzie najważniejsze z nich to: natura pracy, wspólne wartości członków zespołu, kultura nastawiona na kooperację i jednocześnie konkutowanie [Olson, Olson 2006]. Najnowsze

badania wskazują również na poziom kompetencji technicznych oraz zaawansowanie infrastruktury technicznej, z której korzysta zespół [Feitosa, Salas 2020].

Jak podają inni autorzy [Olson, Olson 2006; Breuer, Hüffmeier, Hertel 2016; de Jong, Dirks, Gillespie 2016], powyższe problemy wynikają z braku dopasowania motywów istotnych dla jednostek, gdyż podczas interakcji brakuje nieformalnych interakcji. Pracownicy w wielu przypadkach są postrzegani jako jednostki bierne, które jednakże mogą osiągnąć efekt uniesienia (ang. flow) jako reakcji na środowisko, w którym pracują [Bakker, van Woerkam 2017]. Może się to przełożyć się na wskaźniki efektywności, takie jak: poziom realizacji zadań, kreatywność, produktywność i jakość usług [Zimmermanna, Schmidt, Sandkuhl i in. 2019].

Breuer, Hüffmeier i Hertel [2016] i de Jong, Dirks i Gillespie [2016] wskazują, że szansą na poprawę efektywności działania i wyników wirtualnych zespołów jest wytworzenie odpowiedniego poziomu wzajemnego zaufania i wiedzy na temat współpracowników. Jest to szczególnie istotne, ponieważ w przypadku komunikacji elektronicznej zanika komunikacja zapośredniczona (ang. mediated communication) [Salem 2019]. Klasyczne już badania pokazują, że wówczas zmniejsza się obecność społeczna (ang. social presence), czyli utrudnione są procesy poznawcze w wyniku braku intymności (ang. intimacy) [Argyle, Dean 1965] i bliskości (ang. immediacy) [Wiener, Mehrabian 1968]. Według Argyle'a i Dean'a [1965] na intymność wpływa wiele czynników, takich jak: fizyczny dystans, kontakt wzrokowy, uśmiechanie się, tematy osobiste i konwersacja. Z kolei, jak podają Wiener i Mehrabian [1968] oraz Cobb [2009], bliskość jest miarą psychologicznego dystansu między osobą nadającą komunikat a obiektem odbierającym komunikat.

Okazuje się, że powyższe bariery nie są identyczne dla wszystkich firm. Badania z 2009 roku, przeprowadzone w 80 globalnych firmach z branży IT wykazały, że dobrze zarządzane zespoły wirtualne mogą faktycznie przewyższyć swoją efektywnością te, które dzielą przestrzeń biurową. W ramach tychże badań wskazano na 43% wzrost zysków w takich firmach [Ferrazzi 2014]. Jednakże, jak wskazują Hoch i Kozłowski [2014], nie może to być przywództwo hierarchiczne, bo w przypadku zespołów wirtualnych jest mniej efektywne, niż w zespołach znajdujących się w podobnej lokalizacji. Właściwe przywództwo może ułatwić dzielenie się wiedzą i współdzielenie modeli mentalnych wzmacniając efektywność pracy wirtualnych zespołów [Morrison-Smith, Ruiz 2020]. Mathieu, Hollenbeck i van Knippenberg i in. [2017], wychodząc od analizy nakładających się aspektów kształtujących efektywność zespołów, wskazali, że przywództwo współdzielone (ang. shared leadership) jest jedną ze zmiennych mediujących efektywność zespołów. Co prawda koncepcja środowiska pracy i procesów zespołowych stanowią echo badań Eltona Mayo w Hawthorne [Mayo 1949], ale

aspekty odpowiadające za układ strukturalny zespołu odgrywają ważną rolę [Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg i in. 2018]. Dodatkowo, przywództwo współdzielone jest na styku ze zmiennymi strukturalnymi wśród których pojawiają się m.in.: związane z zakresem zadania, złożonością i strukturą zadania, technologią, współzależnością członków zespołu [Gross, 2018].

### **3. Przywództwo i style kierowania**

Odwołując się do klasyki zarządzania można wskazać za Stonerem i Wankelem [1994, s. 382] że przywództwo kierownicze to „(...) proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy”. W ramach tej definicji pojawiają się trzy istotne kwestie tj. przywództwo wiąże się z ludźmi, przywództwo to nierówny podział władzy między przywódcami i członkami grup, przywódcy nie tylko mogą wydawać polecenia i rozkazy, ale również wpływać na podwładnych [Stoner, Wankel 1994].

W literaturze przedmiotu można znaleźć badania w obszarze przywództwa, które skupiają się na cechach przywódcy i jego zachowaniach pozwalających na skuteczne przywództwo niezależnie od sytuacji. Fleishman, Mumford, Zaccaro i in. [1991] zauważyli, że wspólnym motywem w prawie każdym zidentyfikowanym systemie klasyfikacji stylów kierowania był trend podziału zachowań na jedną z dwóch kategorii: związane z realizacją zadań (tj. skoncentrowane na zadaniu – ang. task-focused) oraz zachowania, które ułatwiają interakcję i/lub rozwój zespołu (tj. skoncentrowany na osobie – ang. person-focused). W takim ujęciu stylów zarządzania przeprowadzono wiele badań empirycznych, opisanych szeroko w literaturze przedmiotu [Albaum, Herche, Murphy 1995; Clear, Dickson 2005; Yeh, Hsieh 2017].

W ramach przywództwa zorientowanego na zadania pojawiają się zachowania przywódcze: transakcyjne, inicjowanie struktury i rozpiętość granic [Afsar, Badir, Saeed i in. 2017]. W przypadku orientacji na ludzi pojawiają się zachowania przywódcze: transformacyjne, empowermentu, motywacyjne [Afsar, Badir, Saeed i in. 2017]. Jedną z pierwszych klasyfikacji stylów kierowania, skonstruowaną w tym nurcie, to klasyfikacja według R. Likert'a. Wyróżnił on style: eksploatacyjny autorytarny, życzliwy autorytarny, konsultacyjny i partycypacyjny [Likert 1958]. Taki podział został rozwinięty w siatkę stylów kierowania Blake'a i Mouton i zawiera style: wycofany, autokratyczny, relacyjny, zrównoważony i zintegrowany [Blake, Mouton 1964]. Kilka dekad później Stoner i Wankel [1994] dzięki umieszczeniu siatki stylów Blake'a i Mouton na skali od 1 do 9 wyróżnili cztery style kierowania tj. kierowanie zubożone (1.1) (przyp. autorów - określane w literaturze

również jako leseferyczne) z małą troską o ludzi i zadania; kierowanie klubowe – z dużą troską o pracowników a małą o zadania (1.9); kierowanie zadaniowe – z dużą troską o zadania, produkcję i sprawność, a małą o ludzi (9.1); kierowanie zespołowe – z dużą troską zarówno o produkcję i wyniki, jak i morale i zadowolenie pracowników (9.9). Ich zdaniem, ten ostatni styl pozwala zwiększyć efektywność zespołu [Stoner, Wankel 1994].

Warto wspomnieć, że w swoich dalszych pracach Blake i Mouton [1981] rozróżnili również dominujące i zapasowe style kierowania. W tym ujęciu dominującym stylem jest jeden z pięciu zaproponowanych przez tych autorów, powszechnie przyjęty przez menedżera. Natomiast kopia zapasowa to taki styl kierowania, który jest przyjęty w specjalnych okolicznościach, na przykład wyjątkowo stresującej sytuacji.

Z biegiem czasu pojawiła się potrzeba rozpatrywania ewolucyjnego przywództwa, wyłaniającego przywódcę w zależności od cech sytuacji, co skłania część badaczy do podejścia sytuacyjnego do przywództwa [Yu, Fang, Wang 2016]. Bergman, Rentsch, Small i in. [2012] odkrył, że niezależnie od typu przywództwa, egzemplifikowanego za pomocą stylów kierowania, każdy lider może się efektywnie zaangażować tylko w jeden typ przywództwa. Dlatego w sytuacji przywództwa sytuacyjnego styl kierowania może się zmienić jedynie w sytuacji przejęcia przez innego członka przywództwa w zespole, co jest odmienne do sytuacji przywództwa hierarchicznego.

Było to zaprzeczeniem klasycznego podejścia do przywództwa sytuacyjnego, zaprezentowanego przez Tannenbaum'a i Schmidt'a [1973], według których przed wyborem stylu kierowania należy brać pod uwagę trzy zbiory sił tkwiących w kierowniku, podwładnych i sytuacji. Takie podejście kreuje kierownika elastycznego, dobierającego zachowania przywódcze dopasowane do miejsca i czasu, do pewności siebie, wiedzy i doświadczenia pracowników, ale również ulegającego naciskom kulturowym w organizacji na preferowany styl kierowania.

Kończąc krótki rys historyczny podejścia do stylów kierowania można jeszcze przedstawić podejście Yukl'a [2012], który zaproponował szereg zachowań przywódczych w ramach hierarchicznej taksonomii, opisując wskazane zachowania stosownie do oczekiwanego wpływu na efektywność zespołu, jednostki roboczej lub organizacji. Yukl [2012] sugeruje, że aby zrozumieć, dlaczego przywódca jest skuteczny, musimy zbadać, w jaki sposób różne zachowania oddziałują na siebie w sposób spójny, bo efektywny wzorzec zachowania może obejmować wiele komponentów tej samej lub różnych metakategorii.

#### 4. Metoda badawcza

Biorąc pod uwagę różnice pomiędzy tradycyjnym zespołem pracowniczym a zespołem wirtualnym, przedstawione w Sekcji 2, a także rozpowszechnione w literaturze przedmiotu pojęcie stylów kierowania, opisane w Sekcji 3, można dostrzec lukę badawczą, która pojawia się w sytuacji, gdy coraz więcej zespołów pracowniczych staje się zespołami wirtualnymi. Jednym z pytań badawczych, którzy autorzy postawili, brzmiało: w jaki sposób kształtuje się styl kierowania menedżera zespołu wirtualnego, jeśli pracuje on w silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy poprzez stałe wykorzystywanie narzędzi menedżerskich online?

Z powyższego pytania badawczego wyprowadzono dwie hipotezy. Pierwsza z nich ma charakter indywidualistyczny i dotyczy osobowych uwarunkowań stylów kierowania [Bergman, Rentsch, Small i in. 2012] również w zespołach wirtualnych [Feitosa, Salas 2020].

- H1: W silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy każdy menedżer zespołu wirtualnego ma taki sam styl kierowania.

Druga hipoteza jest hipotezą o charakterze poznawczym i odnosi się do zderzenia podejść Tannenbaum'a i Schmidt'a [1973] i Bergman'a, Rentsch'a, Small'a i in. [2012] w zakresie przywództwa sytuacyjnego.

- H2: W silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy styl kierowania menedżera zespołu wirtualnego nie ulega zmianie.

W procesie przygotowania badania empirycznego zdefiniowano następujące pojęcia wykorzystywane w sformułowanych hipotezach.

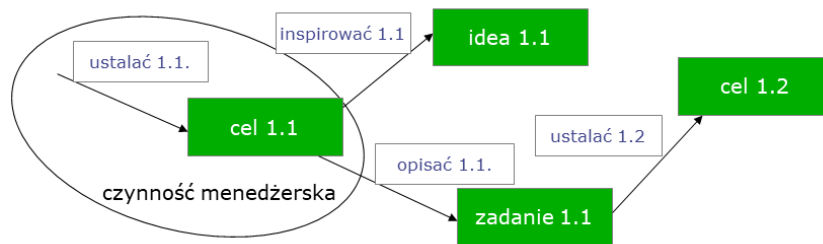
Zespół wirtualny zdefiniowano jako „grupa osób o komplementarnych kompetencjach, wykonujących jednocześnie, wspólne procesy pracy za pośrednictwem mediów elektronicznych, bez względu na położenie geograficzne” [Chinowsky, Rojas 2003, s. 99]. Styl kierowania to sposób oddziaływania na członków zespołu w celu pobudzenia i koordynacji ich działań w zespole [Blake, Mouton, Bidwell 1962]. Jako klasyfikację stylów kierowania wykorzystano podział stylów na: wycofany, autokratyczny, relacyjny, zrównoważony i zintegrowany [Blake, Mouton 1964]. Natomiast narzędzie menedżerskie online to instrument prosty lub złożony umożliwiający wykonywanie pracy menedżera, mający formę wirtualną (np. w postaci programu informatycznego lub baz danych w pamięci komputera) [Flak, 2017].

Jako metodę badawczą wykorzystano obserwację nieuczestniczącą, w której uczestnicy obserwacji korzystali z narzędzi menedżerskich online. W tym miejscu należy przedstawić sposób działania tych narzędzi i ich podstawę metodologiczną.

Podstawą metodologiczną przeprowadzonego badania jest układ wielkości organizacyjnych, który jest oryginalną koncepcją badania rzeczywistości organizacyjnej [Flak

2018]. W układzie wielkości organizacyjnych czynność menedżera reprezentowana jest za pomocą kombinacji „zdarzenia” (wielkość organizacyjna pochodna) i „rzeczy” (wielkość organizacyjna pierwotna) [Flak, 2020]. Zdarzenie lub rzecz oznacza się za pomocą symboli n.m, gdzie n określa numer zdarzenia lub rzeczy, a m ich kolejną wersję. Przykład układu różnych czynności menedżerskich zobrazowano na Rysunku 1.

**Rysunek 1.** Przykładowa struktura czynności menedżerskich



Źródło: [Flak 2020]

W oparciu o układ wielkości organizacyjnych zaprojektowano i zaimplementowano 10 narzędzi menedżerskich, których funkcją jest również rejestrowanie parametrów 10 czynności menedżerskich podczas ich użycia. W ten sposób narzędzia menedżerskie online pełnią funkcję narzędzi badawczych [Flak 2021]. Narzędzia dostępne są na platformie badawczej TransistorsHead pod adresem: <http://transistorshead.com/>

## 5. Wyniki badań

Obserwacja nieuczestnicząca została przeprowadzona w dniach 29-30 czerwca 2021 roku i trwała 36 godzin. Grupę uczestników obserwacji stanowiło 6 studentów 2 stopnia Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, pracujących w dwóch równych zespołach wirtualnych, z których każdy miał wyznaczoną rolę menedżera zespołu. Studenci posiadali podstawowe kompetencje z technik menedżerskich, nabyte podczas kursów „Techniki menedżerskie” i „Biznesplan”. Obie grupy otrzymały to samo zadanie, które polegało na zaprojektowaniu programu rozrywkowego w formacie Talent Show na kanale YT. Uczestnicy mogli pracować w dowolnej porze pomiędzy godziną 9.00 pierwszego dnia i godziną 21.00 drugiego dnia obserwacji.

W czasie zadania studenci wykorzystywali 8 narzędzi menedżerskich online na platformie TransistorsHead oraz narzędzie do komunikacji MS Teams. Ze względu na klasyfikację stylów kierowania [Blake, Mouton 1964], przedstawioną w Sekcji 3, narzędzia menedżerskie zostały podzielone na 2 grupy zawierające po 4 narzędzia: ukierunkowane na relacje i na zadania. 2 narzędzia menedżerskie online nie zostały w ogóle wykorzystane w badaniu ze względu na ich

synchroniczny sposób działania, co mogłoby zaburzać rejestrację czynności menedżerskich w sposób opisany na Rysunku 1. Tablica 1 przedstawia funkcjonalność poszczególnych narzędzi menedżerskich online oraz ich przyporządkowanie do wymiaru tworzącego styl kierowania według Blake'a i Mouton [1964].

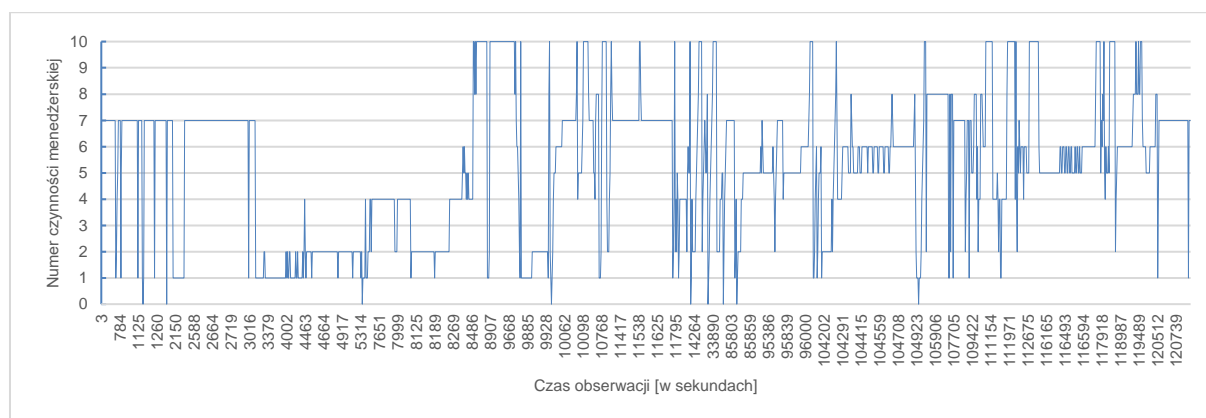
Tablica 1. Funkcjonalność narzędzi menedżerskich online w platformie TransistorsHead

Oryginalna nazwa narzędzia menedżerskiego w TransistorsHead	Numer czynności menedżerskiej	Nazwa czynności menedżerskiej	Wykorzystane podczas badania	Wymiar stylu kierowania według Blake'a i Mouton [1964]
set goals	1	ustalanie celów	tak	zadania
describe tasks	2	opisywanie zadań	tak	zadania
generate ideas	3	generowanie idei	nie	
specify ideas	4	uszczegóławianie pomysłów	tak	relacje
create options	5	tworzenie wariantów	tak	zadania
choose options	6	wybieranie wariantu	tak	zadania
check motivation	7	badanie motywacji	tak	relacje
solve conflicts	8	rozwiązywanie konfliktów	tak	relacje
prepare meetings	9	przygotowanie spotkania	nie	
explain problems	10	definiowanie problemu	tak	relacje

Źródło: Opracowanie własne

W wyniku zastosowania obserwacji nieuczestniczącej zarejestrowano sekwencje 8 różnych czynności menedżerskich podjętych przez 2 menedżerów zespołu wirtualnego. Czynności te powtarzały się wielokrotnie, ale nie z jednakową częstością i nie występowały w tej samej kolejności. Histogram czynności menedżerskich podczas zarządzania zespołami wirtualnymi w czasie przeprowadzonego badania przedstawiają Rysunki 2 i Rysunki 3.

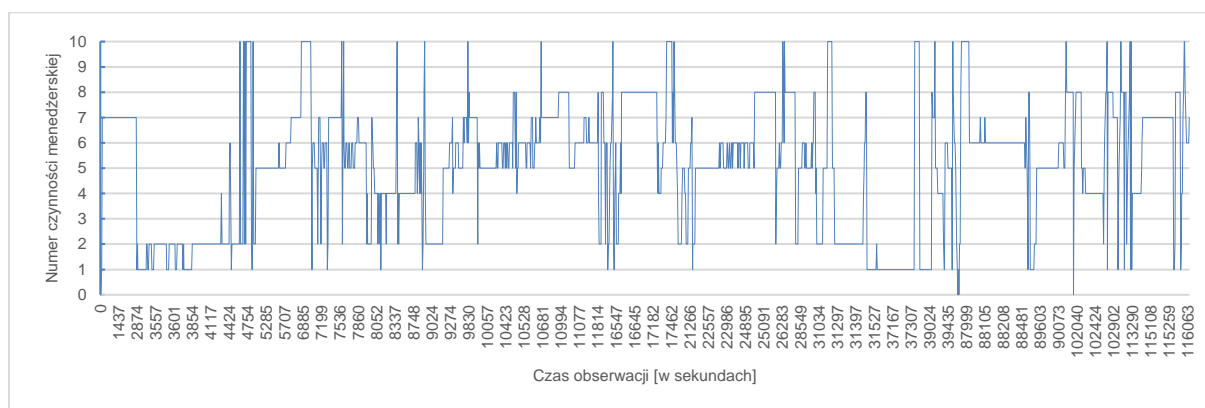
**Rysunek 2.** Histogram czynności menedżerskich menedżera nr 1 w zespole wirtualnym nr 1



Źródło: Opracowanie własne



**Rysunek 3.** Histogram czynności menedżerskich menedżera nr 2 w zespole wirtualnym nr 2



Źródło: Opracowanie własne

W Tabelicy 2 przedstawiono rozkład czasu w sekundach oraz procentowy udział czasu wykorzystania poszczególnych narzędzi menedżerskich online przez menedżera nr 1 i menedżera nr 2. Natomiast Tablica 3 przedstawia rozkład czasu na czynności menedżerskie odpowiadające nastawieniu na zadania i relacje w klasyfikacji stylów kierowania według Blake'a i Mouton [1964].

Tablica 2. Rozkład czasu w sekundach i procentach pracy w narzędziach menedżerskich online

Oryginalna nazwa narzędzia menedżerskiego w TransistorsHead	Numer czynności menedżerskiej	Menedżer nr 1		Menedżer nr 2	
		suma czasu w sekundach	procentowy udział czasu	suma czasu w sekundach	procentowy udział czasu
set goals	1	3592	5,41	5043	8,56
describe tasks	2	22676	34,17	17628	29,93
generate ideas	3	-	-	-	-
specify ideas	4	11105	16,73	3621	6,15
create options	5	6069	9,14	5963	10,12
choose options	6	12060	18,17	8102	13,75
check motivation	7	4452	6,71	6700	11,37
solve conflicts	8	1751	2,64	8109	13,77
prepare meetings	9	-	-	-	-
explain problems	10	4661	7,02	3741	6,35
	suma	66366	100	58907	100

Źródło: Opracowanie własne

Tablica 3. Rozkład czasu w sekundach i procentach pracy w narzędziach menedżerskich online

Nastawienie na zadania lub relacje	Menedżer nr 1		Menedżer nr 2	
	suma czasu w sekundach	procentowy udział czasu	suma czasu w sekundach	procentowy udział czasu
zadania	44397	66,90	36736	62,36
relacje	21969	33,10	22171	37,64

Źródło: Opracowanie własne

W oparciu o dane zawarte w Tablicy 3 można uznać, że w przypadku badanych menedżerów hipoteza H1 jest prawdziwa. Rozkład czasu czynności nastawionych na zadania i relacje jest prawie identyczny u obu menedżerów. W obu przypadkach styl kierowania można nazwać autokratycznym z tendencją dążenia do zrównoważonego [Blake, Mouton 1964], gdyż u menedżera nr 1 udział czasu poświęconego na czynności nastawione na zadania wyniósł 66,90%, a na relacje jedynie 33,10%. U menedżera nr 2 odpowiednio 62,36% i 37,64%. Zatem w tym przypadku prawdą jest, że w silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy każdy menedżer zespołu wirtualnego miał taki sam styl kierowania.

Histogramy czynności menedżerów, przedstawione na Rysunkach 2 i 3, a także dane w Tablicy 2 pozwalają zweryfikować hipotezę H2. Nie okazała się ona prawdziwa, gdyż styl kierowania podczas trwania badania u obu menedżerów zmieniał się i to dość znacznie. Zmiany te były gwałtowne i czasem nawet dość zaskakujące. Dodatkowo zmiany stylu kierowania miały zupełnie inny przebieg u obu menedżerów. Można to odczytać z kolejności wykonywanych czynności menedżerskich (Rysunek 2 i 3), długości ich trwania i liczby powtórzeń. Poszczególne czynności menedżerskie odpowiadały aktywności nastawionej na zadania i relacje, zgodnie z Tablicą 1. W tym przypadku nie było prawdą, że w silnie ustrukturalizowanym środowisku pracy styl kierowania menedżera zespołu wirtualnego nie ulega zmianie.

## **6. Zakończenie**

Badania dotyczące charakterystyki i uwarunkowań stylów kierowania zespołem przez menedżerów od czasów Blake'a i Mouton [1965] były kontynuowane przez wielu autorów [1Fleishman, Mumford, Zaccaro i in. 1991; Albaum, Herche, Murphy 1995; Clear, Dickson 2005; Yeh, Hsieh 2017]. Jednakże obecne zorganizowanie przedsiębiorstw różni się diametralnie od sposobu zorganizowania w czasach, gdy powstawała koncepcja stylów kierowania.

Dlatego niniejszy artykuł jest próbą przedstawienia luki badawczej i przykładu jej uzupełnienia. Autorzy są świadomi ograniczeń zaprezentowanych wyników badań, gdyż wykorzystano w nich dwa studia przypadku, zarejestrowane longitudinalnie za pomocą obserwacji nieuczestniczącej. Mając na uwadze wady wnioskowania indukcyjnego, powyższe wyniki badań można traktować jako przykład odpowiedzi na postawione pytanie badawcze oraz punkt wyjścia do dalszych badań w szerszej skali z wykorzystaniem realnego środowiska biznesowego, zorganizowanego w sposób wirtualny.