

**mgr Andrzej Tomczyk,**

**Zakład Poprawczy i Schronisko dla Nieletnich w Raciborzu.**

Wyzwaniem, jakie staje przed współczesnymi organizacjami, a ściślej mówiąc przed kadrami kierowniczą, jest radykalna poprawa stylów kierowania, uczynienie z tego procesu kreatywnej siły przemian i wzrostu efektywności w każdej organizacji. *"Nowa sztuka zarządzania będzie polegać na czynieniu ludzi nieprzeciętnymi, a jej nowe hasło to - profesjonalizacja ludzi zamiast komplikowania struktur i procedur. Dlatego trzeba inwestować w ludzi, którzy, aby umieli reagować na złożoność problemów, muszą być profesjonalistami"*<sup>1</sup>. Zmienia się bowiem zasadniczo rola czynnika ludzkiego w procesie kreowania sukcesu firmy. Błyskawiczny rozwój współczesnych organizacji zmusza do twórczego myślenia, a konkurencja do działania elastycznego, w którym coraz większą rolę zaczynają odgrywać umiejętności fachowe i wysiłek intelektualny, a nie zdolności manualne, rutynowe i stereotypowe wykonywania zadań. Jak słusznie zauważa Alvin Toffler *„Technika jutra wymaga nie milionów słabo wykształconych ludzi, gotowych zgodnie wykonywać ciągle takie same czynności, (...) ludzi, którzy bez słowa spełniają rozkazy i którzy za cenę chleba poddają się automatycznie władzy, ale takich, którzy potrafią myśleć krytycznie i torować sobie drogę w nowym środowisku, którzy potrafią szybko nawiązywać kontakty i widzieć sens w ciągle zmieniającym się świecie”*.

Do twórczego myślenia nikogo nie da się zmusić: groźby i kary oraz stymulacja materialna nie wystarczają. Do tego potrzebne jest odczucie wewnętrznej potrzeby wykonywania sensownej pracy, osiągnięcie indywidualnego sukcesu i samorealizacji. To zaś może zapewnić nie manipulowanie ludźmi, lecz autentyczne nimi kierowanie, tj. takie wywieranie na nich wpływu, który przynosi obopólne korzyści z dobrze układającej się współpracy w realizacji wspólnego celu, wspólnej wizji przyszłości.

Kierowanie ludźmi staje się dzisiaj wielką sztuką wymagającą wielostronnej wiedzy nie tylko własnej menedżera, ale i wiedzy pracowników, którą można efektywnie

---

<sup>1</sup> M.Crozier: *Przedsiębiorstwo na podśluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s.48.).

wykorzystać w organizacji, wiedzy pozwalającej obu partnerom aktywnie uczestniczyć w programowaniu i realizowaniu przedsięwzięć firmy, w jej ciągłej modernizacji.

Kierowanie ludźmi musi być ściśle związane ze sposobem realizacji strategii, a ta musi uwzględniać zwiększone zdolności do uczenia się, współpracy oraz umiejętności zarządzania w warunkach różnorodności i niepewności otoczenia, szczególnie zaś rynku, który trzeba stale zdobywać. Firmy, które chcą pozyskiwać nowych klientów, rozwijać nowe produkty, muszą być bardziej innowacyjne i kreatywne, muszą dbać o swobodny rozwój informacji, umiejętności uczenia się pracowników, ich myślenia kategoriami celów i wyników organizacji<sup>2</sup>. Stawia to szczególne wymagania kierownikom, którzy chcąc myśleć poważnie o sukcesie w kierowaniu, będą musieli umiejętnie motywować i pobudzać kreatywność pracowników. Podstawowym ich zadaniem będzie umiejętność doboru właściwych pracowników, kształtowania ich karier i odpowiedniego wynagradzania, aby byli oni bardziej podatni na zmiany i poszukiwanie nowych sposobów działania, szybszego i skuteczniejszego.

Problem skuteczności oddziaływania kierujących na podwładnych nurtuje badaczy organizacji od dziesięcioleci. Na początku lat trzydziestych XX w. amerykański psycholog K. Lewin w serii eksperymentów wykazał wpływ stylu kierowania na klimat społeczny grupy i na zachowania poszczególnych jej członków. Badania K. Lewina wywarły wpływ nie tylko na badania w zakresie teorii zarządzania, lecz także na wiele dziedzin psychologii. Dały one jednak przede wszystkim badaniom nad skutecznością kierowania.

Szukanie odpowiedzi na pytanie o styl kierowania, jego skuteczność i efektywność, a także postrzeganie go przez pracowników Komendy Powiatowej Policji w Raciborzu legło u podstaw niniejszej pracy.

---

<sup>2</sup> Por. M. Holstein - Beck: *Być albo nie być menedżerem*, Infoor Book, Warszawa 1997, s. 69 – 76.

## ROZDZIAŁ I

### **Kierowanie, zarządzanie, kierownik, przywódca – analiza pojęć.**

Na funkcjonowanie każdej firmy, instytucji, organizacji czy państwa składają się niezmiennie dwa procesy: kierowania i zarządzania. Przeplatają się ze sobą, uzupełniają, a czasami wydają się pozostawać w sprzeczności .

Istnieje wiele poglądów i szkół, które proponują swój punkt widzenia na zarządzanie . Zdaniem J. Zieleniewskiego o zarządzaniu można mówić, gdy władza nad ludźmi wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne narzędzia i przedmioty pracy lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy<sup>3</sup>. Według I. Majewskiej - Opiełki zarządzanie rozumiane jest jako sterowanie firmą czy instytucją mającą konkretne cele . Na proces zarządzania składają się cztery elementy: organizowanie , planowanie , kontrolowanie i aktywowanie<sup>4</sup>. Podobnie zarządzanie określa J. Kurnał, stwierdzając, że jest to szczególny rodzaj kierowania opartego na władzy organizacyjnej wynikającej z prawa do własności rzeczowych środków działania .

Nieco inaczej pojęcie to definiują L.R. Brummet, C.W. Pyle i E.G. Flamholtz, dla których jest to proces nabywania i doskonalenia, utrzymywania i wykorzystywania mieszanki zasobów potrzebnych dla osiągnięcia celów organizacji, przy czym zasoby stanowią ludzie oraz środki rzeczowe i finansowe będące w dyspozycji organizacji .

Natomiast A. Koźmiński i K. Obłój wskazują, że istotą w zarządzaniu jest zapewnienie stanu równowagi funkcjonalnej organizacji. Warunek ten będzie spełniony, gdy zachowywać będzie ona zdolność do samosterowania sobą, czyli formułowania celów i powodowania ich realizacji, a także utrzymywania swej struktury jako elementu wyodrębnionego z otoczenia<sup>5</sup>.

J. Trzciniecki i A. Czermiński określają zarządzanie jako zdolność do dysponowania majątkiem nieruchomym i ruchomym, wyznaczania celu gospodarczego i wytyczanie kierunków działania dla osiągnięcia celu .

---

<sup>3</sup> J. Zieleniewski : *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1965, s.39.

<sup>4</sup> I. Majewska – Opiełka: *Umysł lidera*, Medium Warszawa 1998, s. 63.

<sup>5</sup> A Koźmiński, *Zarządzanie. teoria i praktyka*, Warszawa 2003, s. 329.

Dla prekursora naukowej organizacji pracy H. Fayola zarządzać to znaczy prowadzić przedsiębiorstwo do osiągnięcia jego celu, wydobywając maksymalne możliwości ze wszystkich znajdujących się w naszej dyspozycji zasobów .

Zaś H. Neuman stwierdza , że zarządzanie to nadawanie kierunku , kierowanie i kontrolowanie wysiłków grupy dla zrealizowania dowolnego celu .

A. Czermiński pisze - zarządzanie przedsiębiorstwem jest to dysponowanie majątkiem przedsiębiorstwa i wyznaczanie mu celu gospodarczego . L. Krzyżanowski twierdzi natomiast , że pojęcie zarządzania powinno być odnoszone do tych właśnie rodzajów działalności , a więc , do tych organizacji , w których maszynowe nośniki działań , potężne i kosztowne , mają współcześnie dominujące znaczenie dla urzeczywistniania określonej działalności<sup>6</sup> .

W literaturze polskiej zarządzanie traktowane jest bardzo często jako szczególny przypadek kierowania . Encyklopedia Organizacji i Zarządzania stwierdza , że zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podlegających zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji i dyspozycji nimi .

W nauce o organizacji i zarządzaniu tak samo powszechne jak kierowanie stosowane jest pojęcie zarządzania. W literaturze anglosaskiej bardzo często nie występuje merytoryczne zróżnicowanie tych pojęć. Stąd też w tłumaczeniach na język polski literatury amerykańskiej słowo management tłumaczone jest jako zarządzanie lub kierowanie .

Kierowanie jako proces zmierzający do skoordynowania działań zespołowych w przeważającej części przypadków odbywa się w organizacjach wyposażonych w znaczne środki materialne . W takich sytuacjach proces zamierzonego oddziaływania kierowników na podwładnych odbywać się może w sposób bezpośredni poprzez przekazywanie zleceń, tworzenie klimatu wewnątrz organizacji i system nadzoru. Oddziaływanie na podwładnych może jednak odbywać się także w sposób pośredni, głównie poprzez tworzenie materialnych i finansowych warunków pracy, formalne ustalanie zakresów uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, tworzenie standardów postępowania.

---

<sup>6</sup> A. Czermiński , Czerska., Nogalski B., Rutka R. , *Organizacje i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 127.

Proces kierowania ludźmi rozpatrywany jest poprzez analizę zachowań i stwarzanie odpowiednich systemów motywacyjnych dla pracowników.

Według I. Majewskiej - Opiełki kierowanie oznacza przewodzenie ludziom. Jest to zespół zachowań i postaw powodujący, że obdarzeni różnorodnymi zdolnościami ludzie dobrowolnie angażują się w proces tworzenia i realizacji celów w danej organizacji czy firmie<sup>7</sup>.

Pojęcie kierowania odnosić będziemy do kontekstu, który J. Zieleniewski określił jako kierowanie w węższym i szerszym znaczeniu. I tak, według J. Zieleniewskiego poprzez kierowanie w szerszym znaczeniu rozumiemy działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje, natomiast przez kierowanie w węższym znaczeniu, ściślej kierowanie ludźmi, rozumiemy działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi lub zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje<sup>8</sup>.

Prostsza i bardziej zrozumiałą definicję tego pojęcia stworzył J. Penc. Dla niego kierowanie to oddziaływanie jednego obiektu - kierującego, na drugi - kierowany, zmierzające do tego, aby obiekt kierowany funkcjonował w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu<sup>9</sup>. Zaś A. Czermiński wskazuje na to, że pojęcie kierowania mieści w sobie elementy oddziaływania na ludzi, kształtowanie ich woli i pobudzania psychologicznego. Jego zdaniem, o specyfice kierowania decyduje fakt, że kierowany zachowuje prawo do autonomii. Podporządkowanie podwładnych stanowi istotny element kierowania. W innym miejscu autorowi kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem kierownika z kierowanym zespołem lub jego członkami<sup>10</sup>.

Jeszcze inaczej pojmują interesujące nas pojęcie H. Steinmann i G. Schreyogg, którzy podają, że kierowanie to działanie, a dokładniej proces oddziaływania na ludzi podejmowany dla osiągnięcia zamierzonych celów lub zrealizowania wytyczonych zespołowi zadań<sup>11</sup>. Rozpatrując pojęcie kierowanie autorzy podają ponadto, że jest to projektowanie struktur, procesów rozwoju i zachowań pozwalających na osiągnięcie celów, jest formą walki ze

---

<sup>7</sup> I. Majewska – Opiełka: *Umysł lidera*, Medium Warszawa 1998, s. 64.

<sup>8</sup> J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 42.

<sup>9</sup> J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości - twórcze kierowanie firmą*, WPSB, Kraków 1998, s. 76.

<sup>10</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacje i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 56.

<sup>11</sup> H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Wrocław 1992, s. 140.

sprzecznościami wewnątrz systemu działania i między nim a otoczeniem, formą łagodzenia konfliktów i sprzeczności organizacyjnych . Istotą tak rozumianego kierowania ludźmi jest spowodowanie, by podwładni podjęli działania zgodne z intencjami przełożonego i zmierzające do wykonania przezeń przyjętego do realizacji celu.

Na to, że kierowanie jest złożonym procesem wymagającym stosowania nie tylko bodźców materialnych i ideowo moralnych w potocznym ich rozumieniu, ale nadto szeregu różnych rozwiązań, zabiegów oraz innych sposobów oddziaływań i postępowań zmierzających do tego, aby pracownik wykonywał swe obowiązki w sposób twórczy, odnosił z pracy jak największe zadowolenie oraz by jej warunki sprzyjały rozwijaniu pozytywnych cech jego osobowości, zwraca uwagę inny autor, L. Buczkowski<sup>12</sup>. Kierowanie to nie tylko eksponowanie stanowiska - pozycji, ale również przewodzenie - umiejętne wpływanie na zachowanie pracownicze i nawiązywanie bezpośredniej współpracy na zasadach partnerstwa . O powodzeniu tak rozumianego kierowania decyduje autorytet, jaki posiada kierownik u podległego mu personelu .

J.A. Stoner i Ch. Wankel określają kierowanie jako proces planowania, organizowania , przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów <sup>13</sup>.

Wyjaśnienie pojęcia kierowanie będzie najbardziej obiektywne na podstawie *Słownika Języka Polskiego* pod redakcją Andrzeja Markowskiego. Tu słowo *kierować* oznacza : *wytyczać drogi działania, rządzić kimś, czymś, stać na czele . Kierować pracą danego zespołu ludzi, pracami badawczym , przedsiębiorstwem*<sup>14</sup>.

Stanowisko kierownicze jest niezbędnym elementem w systemie komunikacji i organizacji kontroli, dlatego też uwaga badaczy zajmujących się funkcjonowaniem organizacji jest skoncentrowana na problemach władzy, przywództwa i kierowania . Te trzy wymienione pojęcia są ze sobą ściśle powiązane w procesie rzeczywistego kierowania zespołem ludzkim. Osoba, która kieruje na mocy uprawnień przyznanych jej przez organizację, jest uprawniona do wydawania poleceń. W oczach podwładnego kierownik reprezentuje organizację zarówno od strony formalnej, jak i psychologicznej .

---

<sup>12</sup> L. Buczkowski , *Metody pracy kierowniczej*, PWE, Warszawa 1977, s. 65.

<sup>13</sup> Stoner A.F., Ch. Wankel. „Kierowanie” PWE Warszawa 2001, s.23.

<sup>14</sup> *Słownik języka polskiego*, pod red. A. Markowskiego, Warszawa 1999.

Według J. Zieleniewskiego kierownik jest to osoba powodująca działania innych ludzi tj. podporządkowanych mu pracowników lub kierowników, zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje<sup>15</sup>.

Interesujące wydają się być także propozycje i rozważania innych autorów. Na przykład K. Bednarski proponuje kierowanie definiować jako nierówno ważny stosunek władzy przy wywieraniu wpływu na ludzi<sup>16</sup>, a P. Hingston określa kierowanie jako funkcję zarządzania wyzwalamą energię organizacji, wymagającą umiejętności komunikowania, wyczulania w motywowaniu innych oraz talentu przywódcy<sup>17</sup>.

Z kolei K. Doktor prezentuje stanowisko, że termin kierowanie sugeruje przywództwo. Kierowanie jest to dla niego proces podejmowania decyzji pewnego szczebla organizacyjnego definitywnie zastrzeżony dla nominalnych zwierzchników i dozoru. Autor ujmuje przywództwo jako szczególny typ władzy charakterystyczny dla formacji nielegalnych i mających źródło w dobrowolnym podporządkowaniu się zwierzchnikowi na podstawie jego cech osobistych<sup>18</sup>.

W wielu publikacjach, jak widać, pojęcie kierowanie i zarządzanie jest definiowane w sposób wieloznaczny. Niektórzy autorzy odnoszą je do takich terminów jak administrowanie, rządzenie, dowodzenie, sterowanie itd. Definicje te są niespójne i zbyt ogólne. Wydaje się, że u podstaw takiego postrzegania terminu w literaturze, wśród autorów brak jest zgodności, co do przyjmowania jednolitych kryteriów dla określania czynności wykonywanych przez kierowników. Kierownicy zaś działają w różnych organizacjach, przy pomocy różnych form i środków oddziaływania, określonych przez normy kulturowe i prawne w różnych okresach rozwoju gospodarki i nauki.

---

<sup>15</sup> J. Zieleniewski, *op. cit.* s. 97.

<sup>16</sup> A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998, s. 117.

<sup>17</sup> P. Hingston, *Wielka księga marketingu*, Kraków 1992, s. 99.

<sup>18</sup> K. Doktor, *Socjologiczne problemy kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem w Polsce*, UŚ Katowice 1983, s. 74.

## 1.1. Warunki efektywnego kierowania.

Kierowanie powinno być efektywne, tzn. prowadzić do pożądanego stopnia realizacji celu. A więc wiązać się z osiągnięciem pewnej doskonałości. Podstawowym warunkiem efektywności kierowniczej jest zapewnienie odpowiedniej motywacji. Efektywność kierowania nie jest więc zwykłą efektywnością ekonomiczną rozumianą jako działalność kierownika i zespołu, będącą wynikiem relacji uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Zawiera ona treści znacznie bogatsze, związane z korzyściami odnoszonymi także przez pracowników.

Tak rozumiana efektywność kierowania zawiera zarówno efekty ekonomiczne jak i pozaekonomiczne. Jeśli więc kierowanie ma być efektywne, to prowadzone dzięki niemu działania powinny zapewnić korzystne efekty z punktu widzenia realizowanej przez organizację strategii, ale także pobudzanie i rozwój osobowości podwładnych, aby w jego rezultacie tworzony był układ optymalizujący osiągnięcia danego zespołu i organizacji. W praktyce osiągnięcie takiego konsonansu jest trudne, gdyż efektywność kierowania jest procesem bardzo złożonym, zależnym od wielu czynników.

Efektywne kierowanie musi opierać się na racjonalnych decyzjach, podejmowanych przez kierownika w konsultacji ze współpracownikami. Kierujący zespołem, czy zarządzający firmą musi decydować nie tylko o własnym działaniu, ale przede wszystkim o działaniu podwładnych. Podejmowanie decyzji uznaje się nawet za najważniejszą część procesu kierowania, a sami kierownicy przyznają temu pogładowi rację, gdyż ich skuteczność działania często bywa oceniana na podstawie wyników podjętych decyzji. Podwładni także skłonni są przyznawać rację takiemu pogładowi, gdyż większość decyzji kierowniczych dotyczy właśnie ich działania i pragną też uczestniczyć w ich podejmowaniu.

Za organizację, przebieg i efekty procesu kierowania odpowiedzialna jest osoba stojąca na szczycie formalnej struktury instytucji - kierownik, dyrektor, szef. Formalnego kierownika często nazywa się liderem czy przywódcą dla podkreślenia faktu, że obok formalnych prerogatyw do kierowania dysponuje również siłą nieformalnego autorytetu. Kierownicy sprawując w organizacji właściwe im funkcje pełnią wiele różnorodnych ról. W teoriach organizacji i zarządzania opisuje się trzy grupy takich ról:



### **1. role interpersonalne:**

- a) rola reprezentacyjna - pełnienie określonych funkcji ceremonialnych,
- b) rola przywódcy - co w praktyce oznacza zatrudnianie, szkolenie i motywowanie pracowników,
- c) rola łącznika, utrzymywanie kontaktów z osobami spoza organizacji.

### **2. role informacyjne:**

- a) rola monitora - poszukiwanie informacji, które mogą być wykorzystane z pożytkiem dla organizacji,
- b) rola upowszechniającego - przekazywanie informacji podwładnym,
- c) rola rzecznika - przekazywanie informacji osobom spoza jednostki czy organizacji.

### **3. role decyzyjne:**

- a) rola przedsiębiorcy - dbanie o rozwój i doskonalenie firmy
- b) rola przeciwdziałającego zakłóceniom - reagowanie na konflikty, sytuacje będące poza jego kontrolą
- c) rola rozdzielającego zasoby - gospodarowanie zasobami instytucji oraz własnym czasem
- d) rola negocjatora - rozwiązywanie problemów dzięki posiadanym informacjom i autorytetowi

I w końcu trzeci obszar zagadnień wprowadzających - atrybuty jednostki pozwalające pełnić funkcje kierownicze. Na tej kwestii koncentrowały się najwcześniejsze badania psychologiczne nad przywództwem; w efekcie tych badań wyodrębniono pięć ogólnych kategorii cech ściśle związanych z efektywnym przywództwem:

1. zdolności (inteligencja, szybki refleks, zdolności werbalne, zdolności oceny),
2. osiągnięcia (erudycja, wiedza, dokonania),
3. odpowiedzialność (spolegliwość, inicjatywa, wytrwałość, agresywność, pewność siebie, pragnienie przewyższania innych),
4. uczestnictwo (aktywność, towarzyskość, współpraca, umiejętność przystosowania się, humor),

## 5. status (pozycja społeczna i ekonomiczna, popularność).

Chociaż próby znalezienia typowego zbioru cech, które charakteryzowałyby kierowników w ogóle okazały się bezowocne, współcześnie określa się pewien standard, pakiet umiejętności pomocnych lub niezbędnych dla sprawowania funkcji kierowniczych. Do najczęściej wymienianych należą:

- umiejętność skutecznej komunikacji - łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi,
- umiejętność motywowania - wyzwalanie w ludziach chęci działania, wzbudzanie entuzjazmu,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów i zdolność pomagania innym w rozwiązywaniu ich problemów,
- umiejętność budowania zespołów,
- otwartość na ludzi, nowe idee i metody,
- wiedza i doświadczenie w określonej dziedzinie,
- umiejętności organizacyjne.

Amerykańscy specjaliści od sztuki decydowania uważają z kolei, że talentowi menedżera do podejmowania decyzji sprzyjają następujące cechy osobowości:

### **1. Zdolności analityczne ...**

### **2. Zdolność myślenia pojęciowego i logika ...**

### **3. Umiejętność oceny intuicyjnej ...**

### **4. Kreatywność ...**

### **5. Odporność psychiczna ...**

**6. Otwartość spojrzenia.** Dobry decydent słucha, co mają do powiedzenia inni, jest wrażliwy na komentarze i sugestie.

**7. Pozytywny obraz własny.** Obraz własny w dwojaki sposób wpływa na efektywność podejmowania decyzji. Po pierwsze, osoby o zbyt niskim poziomie samoakceptacji często przywiązują zbyt dużą wagę do tego, jak wypadają w oczach innych, a w związku z tym mogą być nadmiernie wrażliwe na presję otoczenia. W rezultacie zamiast robić to, co uważają za słuszne, działają tak, jak w ich przekonaniu inni tego od nich oczekują. Po drugie: osoby o małym poczuciu własnej wartości doświadczają obaw częściej niż ci, których obraz własny jest dodatni. Obawy uniemożliwiają niekiedy dokładną analizę... Tak więc osobom o niskim poczuciu własnej wartości trudniej jest podejmować skuteczne i dobre decyzje...

## 1. 2. Podstawowe funkcje kierowania.

Proces kierowania jest analizowany przez jego funkcje, które stanowią podstawowe klasy czynności wykonywanych przez kierowników na różnych szczeblach zarządzania. Tradycyjnie, od dziesięcioleci, zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania, wyróżniają cztery podstawowe funkcje kierowania: planowanie, organizowanie, motywowanie (przewodzenie) i kontrolowanie. Niekiedy wymienia się też podejmowanie decyzji, traktując nawet zarządzanie jako sekwencyjny, wieloetapowy proces podejmowania decyzji.

Odnosząc proces kierowania do zespołów ludzkich można wyodrębnić pewne typowe funkcje charakteryzujące aktywność kierowniczą w każdej instytucji, niezależnie od jej rodzaju i specyfiki, mające na celu tworzenie warunków do sprawnego działania i umotywowania ludzi do efektywnej współpracy na rzecz organizacji.

Funkcje te można określić następująco:

- dobór właściwych pracowników (dobór zawodowy),
- pobudzanie do działania,
- koordynacja działalności zespołowej,
- kontrolowanie wyników,
- stymulowanie kształcenia i rozwoju pracowników,
- ocenianie, nagradzanie i awansowanie pracowników (promowanie ich karier).

Podstawę dla pozyskiwania pracowników powinien stanowić dobrze opracowany plan zatrudnienia (plan potrzeb kadrowych) zasadzający się na prognozie potrzeb kadrowych firmy wynikających z opracowanej strategii rozwoju. Skuteczność działania człowieka w organizacji zależy od jego możliwości i chęci, a więc od jego gotowości do działania, rozumianej jako część codziennej wydolności psychofizycznej, którą człowiek może i chce przeznaczyć na wykonanie swojej pracy. Każdy kierownik dysponuje wieloma środkami wzbudzania motywacji (motywatorami). Określony zestaw bodźców może wywołać rozmaite efekty motywacyjne u różnych pracowników, bądź grup pracowniczych. Właściwe sterowanie procesem motywacji wymaga zaznajomienia się z wiedzą zakresu psychologii i socjologii kierowania. Ma to pierwszoplanowe znaczenie w realizacji celów przedsiębiorstwa.

Podstawą sprawnego działania każdego zespołu jest dobre jego zorganizowanie i koordynowanie działań przez kierownika, które oznacza integrację lub scalenie części i zgranie ich funkcjonowania, aby współpracowały one ze sobą w realizacji ogólnego zadania. Każda kontrola sprawowana przez przełożonego powinna mieć swoje optimum, gdyż jej nasilenie powoduje, że kontrolowani zaczynają zaniedbywać stronę merytoryczną wykonywanych zadań, a zajmują się czynnościami asekurowującymi przed zarzutami kontroli.

Szkolenie i doskonalenie pracowników powinno służyć nie tylko podwyższaniu kwalifikacji i umiejętności radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się i rosnącymi wymaganiami w miejscu pracy, ale także przekazywaniu pracownikom większej odpowiedzialności i ich awansowaniu.

Ocena wyników pracy poszczególnych pracowników jest stałym elementem funkcjonowania każdego zespołu, każdej organizacji. Pracodawca a także kierownik ma prawo do dokonywania ocen tylko w takim zakresie, w jakim dotyczy to interesów firmy i treści poszczególnych ról organizacyjnych<sup>19</sup>. Oceniając, nie może jednak naruszać ani godności, ani prywatności pracownika. Ocena pracownika spełnia w każdej organizacji wielorakie funkcje: pozwala pracownikowi zorientować się jak jego starania są odbierane przez kierownika, poznać jego oczekiwania, dostosować się do jego wymagań, skorygować dotychczasowe działania i uzgodnić oraz zaplanować pracę na najbliższą przyszłość. Dlatego też powinna być systematycznie i konsekwentnie przeprowadzana zgodnie z przyjętymi w niej zasadami.

### **1.3. Style kierowania ludźmi.**

Styl kierowania jest to względnie trwały i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na zachowania podwładnych. Sposób, w jaki kierownik zespołu sprawuje władzę, ma niezwykle ważne znaczenie dla efektywności działania podległych mu pracowników. Efektywny kierownik to taki, który zapewnia swoim podwładnym poczucie siły zamiast niemocy, sprawia, że pracownicy czują się odpowiedzialni za własne zachowania, mają panowanie nad nimi i kontrolę. Dobry kierownik wykorzystuje swą władzę, aby wzbudzić zaufanie do własnej osoby.

Punktem wyjścia do dyskusji o stylach kierowania ( inaczej: zachowaniach kierowników) stały się koncepcje opracowane przez D. McGregora.

Według teorii X ludzie z założenia nie lubią pracować i unikają pracy jak to tylko jest możliwe, starają się unikać odpowiedzialności, są mało ambitni, ponad wszystko pragną spokoju i wolą być kierowani. Zgodnie z tym podejściem ludzie powinni być zmuszani, nadzorowani, kontrolowani i motywowani karami w celu zmuszenia ich do pracy.

Zgodnie z teorią Y praca jest naturalną potrzebą człowieka, czymś oczywistym i przyrodzonym, w korzystnym klimacie psychologicznym wywołanym odpowiednimi metodami kierowania stają się bardzo ambitni, kreatywni i sami dążą do jak największej odpowiedzialności i samodzielności, zaś angażując się w realizację celów organizacji pragną sami siebie kontrolować i kierować; ludzie stają się takimi, jak ich przedstawia teoria X pod wpływem traktowania, z jakim spotykają się w zakładach pracy.

Uważa się współcześnie, że kierownik jest tym efektywniejszy, im szerszy posiada repertuar stylów kierowania i tym lepiej potrafi dobrać najwłaściwszy styl do danej sytuacji.

W literaturze poświęconej kierowaniu ludźmi wiele jest prób klasyfikacji stylów kierowania i oceny ich sprawności. Badania nad stylami doprowadziły do tworzenia rozmaitych koncepcji, będących często nie tyle odwzorowaniem rzeczywistości, ile pomysłowości autora. Generalnie analitycy i badacze wymieniają dwa podstawowe style kierowania: styl autokratyczny (autorytarny) i styl demokratyczny (integratywny, partycypacyjny).

Angielski psycholog J. A. C. Brown wyróżnia np.: **styl autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący**.

**Styl autokratyczny** polega na tym, że szef sam dokonuje podziału pracy, nikogo nie pyta o zdanie, działa głównie przez polecenia i kary, utrzymuje dystans w stosunku do pracowników. Autokraci dzielą się na:

- a) surowych (apodyktyczni lecz sprawiedliwi, pryncypialni, nie delegują swoich uprawnień);
- b) życzliwych (czują odpowiedzialność moralną za pracowników, chcą im stworzyć jak najlepsze warunki pracy, ale sami ustalają, co jest dla nich dobre);
- c) nieudolnych (despotyczni, nieobliczalni, a ich stosunek do podwładnych zależy od chwilowego nastroju).

**Styl demokratyczny** - szef demokrata zachęca grupę do podejmowania decyzji, dotyczących celów i zadań oraz ich przydzielania poszczególnym pracownikom. Koordynuje działania pracowników i deleguje swoje uprawnienia. Dbą o dobre stosunki w grupie i uczestniczy w ich pracach.

**Styl nieingerujący** - szef daje dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu zadań członkom grupy, którą kieruje. Stara się nie podejmować żadnych decyzji. Jest niezdolny do sprawowania władzy i kontroli. Styl ten najchętniej realizowany jest przez kierownika o nastawieniach „towarzyskich”. Miejsce pracy traktuje on jako narzędzie dostarczania człowiekowi szeroko rozumianej satysfakcji. Dbą o rozwój pracowników widząc w tym drogę do sprawnej realizacji strategicznych celów instytucji. Swoją rolę widzi jako działania zmierzające do ukształtowania wysokiego morale podwładnych, wzrostu poczucia ich integracji z instytucją oraz sprzyjanie wzrostowi potencjalnych możliwości ich działania na rzecz firmy. Nie jest gotów do poświęcenia ludzi dla osiągnięcia doraźnych celów organizacji. Ze względu na stosowany styl kierowania za skuteczną formę motywowania uznaje nagrody. Stosowaną formą kary jest zmniejszenie zainteresowania winnym.

Warunki, w których zalecane jest stosowanie stylu nieingerującego:

- a) kierowanie tego typu wskazane jest w sytuacjach, gdy o powodzeniu instytucji decyduje wysoki poziom adaptacyjności zachowań podległego zespołu do celów i warunków funkcjonowania organizacji. Przy założeniu, że podwładni opanowali umiejętność standardowego zachowania się w sytuacjach typowych, pożądane jest wykorzystanie emocjonalnego zaangażowania się podwładnych dla osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności ich działań.
- b) warunkiem powodzenia kierowania partycypacyjnego jest więc wysoki poziom kwalifikacji fachowych i moralnych członków zespołu, niezakłócony tok realizacji zadań bieżących oraz system motywacji skutecznie promujący działania o charakterze kreatywnym.
- c) styl nieingerujący nie będzie sprawny, jeżeli podwładni będą dążyć do realizacji celów sprzecznych z interesami instytucji, jeśli nie będą mieli rozbudowanych potrzeb wyższego rzędu, a konieczność zaspokojenia potrzeb podstawowych będzie tłumić potrzeby partycypacji w rozwiązywaniu problemów stojących przed organizacją. Wówczas to podwładni nie będą angażować się w opracowanie nowych rozwiązań, a

próby przełożonego polegające na rozbudzaniu potrzeb „wyższych” będą traktowane jako misjonarstwo.

Amerykański teoretyk organizacji R. Likert wyróżnia cztery style kierowania: **autokratyczny, autokratyczny życzliwy, konsultacyjny i partycypacyjny.**

**Kierownik autokratyczny**, czyli despotyczny, nie dba o personel, nie ma do niego zaufania, sam podejmuje decyzje, stosuje określony system nagród i kar, motywuje strachem i sankcjami, nie uwzględnia żadnych pomysłów racjonalizatorskich personelu. Kierownik autokratyczny życzliwy stara się być dobrym kolegą personelu, ale traktuje pracowników z dystansem, wydaje polecenia w taki sposób, żeby sprawić wrażenie, że uwzględnia życzenia podwładnych, stosuje system nagród, ale nie rezygnuje z atmosfery obawy przed sankcjami. Solidarność w grupie jego podwładnych jest słaba. Styl autokratyczny najchętniej jest realizowany przez kierownika „oddanego”. Kierownik „oddany” poświęca się i swoich podwładnych dla organizacji, której służy. Ludzie – ich postawy i odczucia – interesują go na tyle, na ile mogą wpłynąć na sprawność realizacji zleconych zadań. Podwładnych traktuje jako przedmiot a nie podmiot działania zespołowego. Zakłada, że do osiągnięcia wysokiego poziomu sprawności realizacji zadań zespołu wystarczy posłuszeństwo, dyspozycyjność i biegłość wykonawcza podwładnych oraz wysoki poziom emocjonalnego zaangażowania się przełożonego w pracę. Instruktażowość kierowania zmusza go do częstego stosowania kar w przypadku stwierdzenia niesubordynacji podwładnych. Konflikty rozwiązuje samodzielnie według własnych wzorców.

Warunki, w których zalecane jest stosowanie stylu autokratycznego:

- a) kierowanie tego typu wskazane jest w sytuacji, gdy mamy do czynienia z niskim poziomem dojrzałości podwładnych,
- b) w przypadku, gdy kierownik nie jest w stanie wypracować systemu zapewniającego emocjonalne zaangażowanie się podwładnych w wykonaną przez nich pracę (system motywacji do pracy preferuje ilość a nie jakość wyniku, działania podwładnych przebiegają w uciążliwych warunkach, wykonywany zawód ma niski status społeczny) autokratyzm i instruktażowość kierowania będą miały charakter permanentny
- c) gdy natomiast doświadczony przełożony ma do czynienia z nowo zatrudnionymi podwładnymi emocjonalnie zaangażowanymi w wykonywaną przez nich pracę, „styl

oddany” ma czasowo ograniczoną przydatność. Powinien być stosowany w początkowej fazie kierowania zespołem, gdy pracownicy uczą się nowej organizacji. Podwładnych trzeba wówczas nauczyć techniki realizacji zadań, zapoznać z obowiązującymi przepisami i procedurami.

- d) sprawne i konsekwentne kierowanie autokratyczne jest skuteczne tylko wówczas, gdy władza kierownika wynika z jego silnej przewagi nad podwładnymi. Sytuacja taka występuje wtedy, gdy przełożony dysponuje silnymi bodźcami tworzącymi sytuacje przymusowe lub też, gdy mamy do czynienia z znaczną przewagą kwalifikacji przełożonego nad kwalifikacjami podwładnych,
- e) kierowanie autokratyczne nie jest jednak wskazane, gdy instytucja ma wypracowany system reagowania na sytuacje powtarzalne, a kwalifikacji podwładnych i ich motywacja do działań wystarczają do współdziałania w opracowywaniu adekwatnych reakcji na sytuacje nowe. Wówczas instruktazowość kierownika wywołuje u podwładnych poczucie dyskomfortu pracy.

**Styl konsultacyjny** to taki, w którym kierownik średnio dba o personel. Decyzje podejmuje po konsultacji z pracownikami. Stosuje głównie system nagród, sankcje tylko okazjonalnie. W jego zespole panuje dość silna solidarność. Kierownik „konsultujący” uznaje, że dla osiągnięcia powodzenia nie wystarczy jedynie emocjonalnie zaangażowanie się przełożonego w realizację celów. Niezbędne jest także wykorzystanie wiedzy i umiejętności podległych mu osób. Wychodząc jednak z założenia, iż podwładni nie są skłonni do ponoszenia solidarnej odpowiedzialności za losy zespołu w którym uczestniczą, a ich kwalifikacje choć wysokie nie osiągają poziomu kompetencji przełożonego, nie jest gotów traktować ich jako równych partnerów. Traktuje ich więc jako konsultantów decyzji, które w fazie wyboru ostatecznego podejmują samodzielnie. Stara się jednak stosować takie metody i środki kierowania, które nie prowadzą do zbędnego zrażania sobie ludzi. Korzysta z praw wynikających z formalnego statusu stanowiska kierowniczego, zdaje sobie jednak sprawę z tego, iż bez emocjonalnego zaangażowania nie da się osiągnąć znaczącego postępu.

Warunki, w których zalecane jest stosowanie stylu konsultatywnego:

- a) kierowanie konsultatywne wskazane jest wówczas, gdy podwładni potrafią już realizować znaczną część postawionych im zadań bez konieczności permanentnego nadzoru ze strony przełożonego. Ich kwalifikacje nie są jednak równe kompetencjom



przełożonego, nie są też oni emocjonalnie przygotowani do partnerskiej pracy z przełożonym

- b) kierowanie konsultatywne jest niesprawne, gdy podwładni nie są w stanie zaproponować ciekawych rozwiązań ze względu na niskie kwalifikacje lub przyjętą postawę, iż ich rolą jest wykonywanie zadań, a rolą kierownika myślenie o nich i za nich
- c) nie jest sprawne także wówczas, gdy kwalifikacje podwładnych dorównują, a nawet przewyższają kwalifikacje przełożonego i udało się stworzyć system solidarnej odpowiedzialności wszystkich członków zespołu za wyniki jego pracy. Wówczas to paternalizm przełożonego będzie traktowany jako przejaw instrumentalnego traktowania podwładnych.

W **stylu partycypacyjnym** kierownik reprezentuje wysoki poziom dbałości o personel. Stosunki z podwładnymi są serdeczne i pełne zaufania. Grupa uczestniczy w podejmowaniu decyzji. Kierownik stosuje system nagród premiując aktywne uczestnictwo w działaniach grupy. W zespole jest bardzo silna atmosfera solidarności.

Inny teoretyk, również Amerykanin G. S. Sergie przeprowadza klasyfikację uwzględniając przede wszystkim osobowość kierownika i wyróżnia **styl osobisty, impulsywny, bezosobowy, zbiorowy i spokojny**.

**Styl osobisty** charakteryzuje: egocentryzm kierownika, autorytarne podejmowanie decyzji, przekonanie o nieomyślności, wysoki poziom dyscypliny i kontroli. Kierownik bywa też zmienny w nastrojach, emocjonalny w ocenach pracowników; jest tytanem pracy i na ogół bywa przedsiębiorczym człowiekiem.

**Styl bezosobowy** polega na tym, że kierownik nie jest zaangażowany emocjonalnie. Jest racjonalny, powściągliwy i zachowuje dystans wobec personelu. Stosuje ścisły podział kompetencyjny, nie musi podejmować decyzji operacyjnych ze względu na wystarczający stopień decentralizacji. Do realizacji tego stylu skłonny jest przede wszystkim kierownik o nastawieniach „separujących się”. Zakłada on, że dla osiągnięcia sukcesów nie jest potrzebne jego bezpośrednie zaangażowanie się w realizację zadań oraz kształtowanie stosunków międzyludzkich. Uważa bowiem, że jego rolą jest właśnie delegowanie uprawnień oraz zapewnienie przestrzegania reguł obowiązujących na podległym mu obszarze działania. Uchyła się od decyzji trudnych, wymagających bezpośredniego zaangażowania się w

konflikty i stara się przekazać je innym lub czeka aż same się rozwiążą. Preferuje pisemną formę komunikowania się z podwładnymi. W razie trudności wzmaga kontrolę i zaostrza dyscyplinę formalną. Ulubioną formą karania podwładnych jest cofanie przekazywanych im uprawnień. Za zgubne uważa uleganie emocjom, gdyż mogą one prowadzić do działań nieracjonalnych.

Warunki, w których zalecane jest stosowanie stylu bezosobowego:

- a) kierowanie tego rodzaju jest wskazane, gdy zespoły funkcjonują w warunkach wysokiego poziomu sformalizowania celów i sposobów działania. Sytuacja taka występuje wówczas, gdy działania podwładnych są w istotnym stopniu zdeterminowane techniką lub technologią (n. prace przy taśmie produkcyjnej) albo gdy działania są ściśle określone procedurami ze względu a niezbędną standaryzację postępowania (np. prowadzenie kontroli technicznej maszyn, księgowanie zaszłości historycznych). W takich sytuacjach wpływ kierownika jak i jego podwładnych na wybór celów i sposobów działania jest minimalny. Emocjonalne zaangażowanie się podwładnych w działanie nie jest warunkiem koniecznym dla sprawnego realizowania zadań, a uleganie emocjom może wręcz prowadzić do zachowań niepożądanych.
- b) W odmianie – styl delegujący. Kierowanie w tej odmianie jest wskazane, gdy mamy do czynienia z zespołami o wysokim poziomie kwalifikacji, dużym poziomie integracji emocjonalnej z instytucją oraz wysokim poziomie integracji wewnętrznej. Sytuacja taka występuje wtedy, gdy podwładni dysponują kwalifikacjami merytorycznymi na poziomie zbliżonym do kwalifikacji kierownika. Wysoki poziom kwalifikacji połączony z pełną dojrzałością członków grupy, rozbudzonymi potrzebami wyższego rzędu oraz pełnym zaspokojeniem potrzeb podstawowych stwarzają podstawy do ograniczenia roli kierownika w trakcie realizacji zadań przez podwładnych. Zakłada się bowiem bardzo wysoki poziom samoorganizacji grupy, która jest w stanie nie tylko podzielić między siebie zadania lecz także wyznaczyć cele pracy zespołowej.
- c) Zachowania „separujące się” nie są wskazane gdy niezbędne jest czynne zaangażowanie się przełożonego w rozwiązywanie problemów organizacyjnych, technicznych lub społecznych stojących przed zespołem. Brak aktywnej postawy przełożonego traktowany jest wówczas jako dezercja z „pola kierowania”.

**Styl zbiorowy** to odpowiednik stylu demokratycznego.

Podstawowymi cechami **stylu spokojnego** są: ład, spokój, powaga i ograniczona kolegialność.

Inni amerykańscy specjaliści R. Tannenbaum i W. Schmidt wyróżniają siedem stylów kierowania, stosując jako kryterium stopień używania przymusu przez kierownika oraz stopień swobody podwładnych przy podejmowaniu decyzji. Skala możliwych zachowań kierownika rozpatrywana jest z zależności od osoby, na której skoncentrowane są zachowania; na styl zarządzania wpływ mają: sam kierownik, podwładni, zaistniała sytuacja.

Przywództwo skoncentrowane na osobie szefa							Przywództwo skoncentrowane na podwładnych
Zakres władzy kierownika							Obszar swobody podwładnych
Kierownik podejmuje decyzję i ogłasza ją	Kierownik namawia do akceptacji decyzji	Kierownik przedstawia pomysły i oczekuje pytań	Kierownik przedstawia przybliżone decyzje, które mogą się zmieniać	Kierownik referuje problem, oczekuje sugestii i podejmuje decyzję	Kierownik określa granice i proponuje grupie podjąć decyzję	Kierownik pozwala grupie podejmować decyzje w ustalonych granicach	

**Kontinuum zachowań kierownika według Tannenbauma - Schmidta**

**Źródło:** J. Machaczka, 2001, s. 57.

Kolejni badacze problemu, P. Hersey i K. Blanchard uważają, że podstawą tworzenia stylów powinna być „dojrzałość podwładnych” (czyli pragnienie osiągnąć, chęć brania na siebie odpowiedzialności, doświadczenie i umiejętności). Tzw. ewolucyjna teoria kierowania (Life Cycle Theory of Leadership) jako podstawę posiada trzy wymiary. Są to dwa rodzaje zachowań kierowników: zorientowane na zadania i zorientowane na stosunki międzyludzkie oraz sytuacja, tj. stopień dojrzałości podwładnych określany przez posiadane umiejętności i motywację. W tej koncepcji wyróżniono 4 style: autokratyczny, integracyjny, partycypacyjny, delegacyjny.

W czasopiśmie *Businessman Magazine* z sierpnia 2001 roku znaleźć możemy artykuł pod tytułem „Od zamordysty do demokracji” autorstwa Haliny Frańczak. Autorka wymienia cztery podstawowe modele psychologiczne przywódców. Są to: oficer, nauczyciel, negocjator i moderator. Jak można odczytać już z samych nazw style te uszeregowane są według

swobody jaką kierownik pozostawia swoim podwładnym i zaangażowania całej firmy w procesy decyzyjne. Scharakteryzujemy powyższe style, aby móc lepiej zorientować się w problemie:

1. Oficer: Jest to człowiek, który wydaje polecenia mocno trzymając się hierarchii struktur firmy. Nie ma zwyczaju wyjaśniać przyczyn takiej a nie innej decyzji i nie wdaje się w zbędne dyskusje z podwładnymi. Drzwi jego gabinetu pozostają zamknięte, sam wyznacza cele i podejmuje decyzje wymagając natychmiastowego podporządkowania się załogi.
2. Nauczyciel: Również ten typ człowieka swoje decyzje podejmuje samodzielnie. Jednak informując o nich tłumaczy dokładnie ich przyczyny i chętnie odpowiada na wszelkie pytania. Nie zmienia on swoich postanowień. Wyznacza zadania i szczegółowo kontroluje ich wykonanie. Ceni sobie codzienny kontakt z pracownikami, lubi ich, nie pozwala jednak o hierarchii. Prowadzi swoich pracowników za rękę, stosuje zarówno nagrody jak i kary. Drzwi jego gabinetu pozostają zamknięte, jednak należy do nich często pukać po instrukcje i wskazówki. Najlepsi pracownicy najpierw go cieszą, potem zaczynają niepokoić. Pozwala ludziom rozwijać się tylko do pewnego poziomu. Tym, co najbardziej ceni w swojej pracy jest nie tyle rozdzielanie zadań, to pouczanie jak je wykonać.
3. Negocjator: Dokładnie omawia z podwładnymi sytuację, zanim podejmie decyzję. Pyta ich o radę. Słucha uwag i wyciąga wnioski. Na koniec sam decyduje. Czasami postanowienia te są odmienne od tego, co doradzali pracownicy. Ale tylko wtedy, gdy jego argumenty są nie do zbitcia. Wyjaśnia dogłębnie przyczyny swoich decyzji i wymaga od pracowników lojalności bez względu na to, jakie były ich opinie. Potrafi współpracować wyłącznie z bardzo dojrzałymi osobami. Włączenie personelu w proces podejmowania decyzji i szczegółowe omawianie kolejnych wariantów sprawiają, że podział zadań jest dla wszystkich oczywisty. Szef po prostu wskazuje, który z tych planów ma być realizowany. Negocjator zawsze ma otwarte drzwi. Czasami pracuje w jednym pokoju z podwładnymi. Jeżeli nie podoba mu się sposób wykonywania zadania, sugeruje zmiany. Dąży do tego, by pracownik sam doszedł do najlepszych rozwiązań.

4. Moderator: Deleguje możliwie dużo funkcji zarządczych na pracowników. Decyzje podejmowane są na ich wniosek i z ich znaczącym udziałem. Szef rozwiązuje kluczowe problemy podczas wspólnej dyskusji. Zdanie większości jest dla niego zwykle wiążące. Bardziej koordynuje pracę dobrze przygotowanych samodzielnych współpracowników, niż kieruje nimi. Na nich spoczywa proces realizacji zadań i odpowiedzialność za efekty. Moderator ceni ich wiedzę, zaś jego codzienne kontakty z personelem sprowadzają się często do wymiany pozdrowień. Nie ma powodu, by ingerować w działania podwładnych.

Pewnym przełomem w teoretycznym myśleniu o stylach zarządzania stało się opublikowanie w latach 60-tych przez B. R. Blacka i J. S. Mouton tzw. *siatki stylów kierowania*, której koncepcja zakłada, że obok wyżej omawianych klasycznych stylów kierowania można wyróżnić szereg stylów pośrednich. Siatka stylów zarządzania według R. R. Blake'a i J. S. Mouton określa skalę zachowań kierowniczych łącząc w sobie 2 rodzaje stylów:

1. styl zorientowany na zadania (polega na nadzorowaniu podwładnych w celu wykonania przez nich powierzonego im zadania) - oś odciętych,
2. styl zorientowany na pracowników (polega raczej na motywowaniu pracowników niż sprawowaniu nad nimi kontroli, kierownik utrzymuje ze współpracownikami przyjazne stosunki) oś rzędnych

Siatka rozpięta jest na dwu osiach (rzędne, odcięte) wyskalowanych od 1 do 9. Podział liniami pionowymi i poziomymi daje 81 pól oznaczanych cyframi w układzie: (odcięta, rzędna).

**Pole (1,1)** - styl bierny ("laissez-faire", zubożony). Osoba ta charakteryzuje się małą troską o pracowników, zadania i produkcję. Często nie interesuje się biegiem spraw. Nie lubi gdy pracownicy zwracają się do niego ze sprawami. Mówiąc używa konstrukcji typu: "Oni zadecydowali", "Oni zrobili". Minimalizuje wysiłki, w takim stopniu, aby móc utrzymać członkostwo w organizacji.

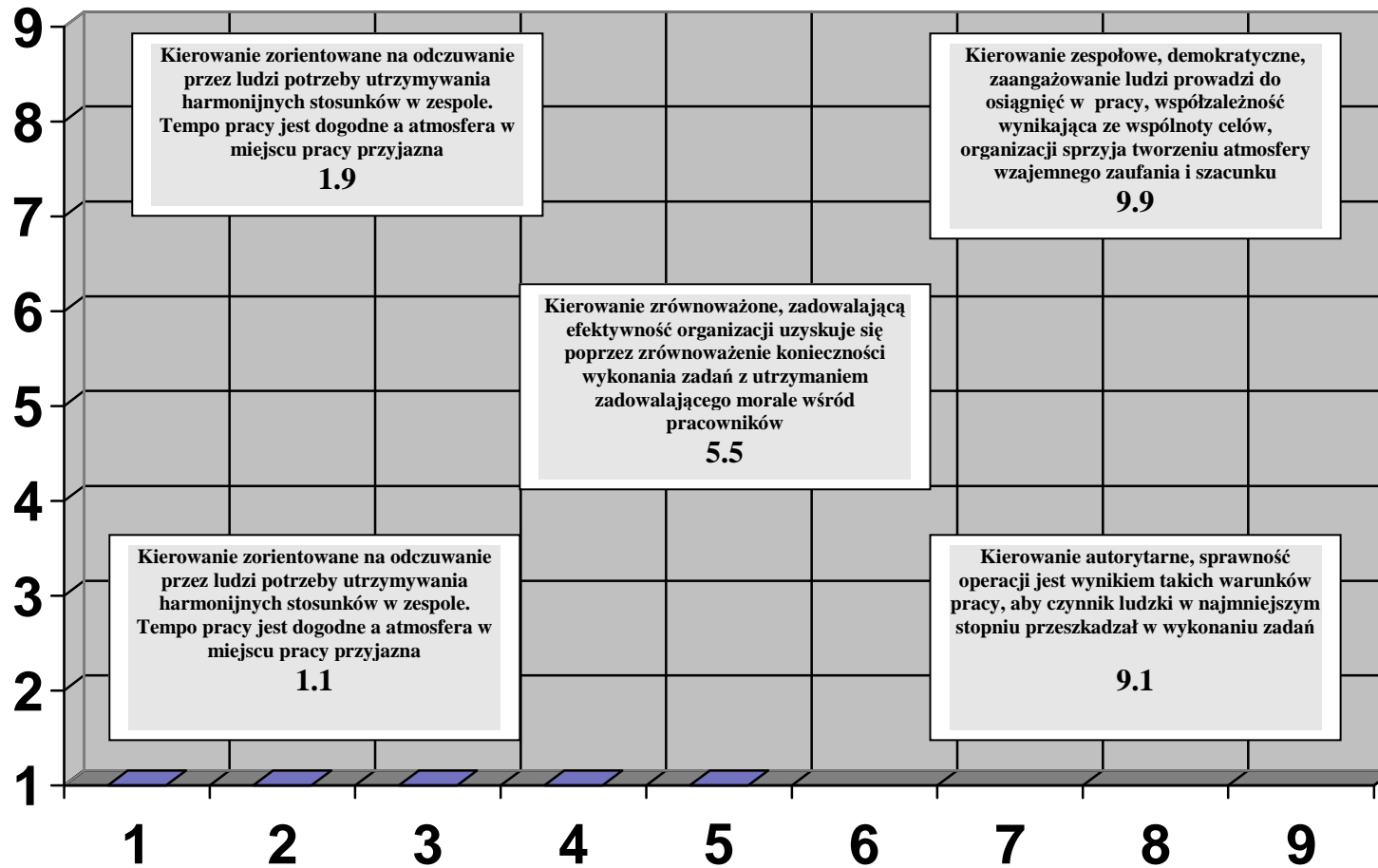
**Pole (1,9)** - styl demokratyczny. Taki kierownik przed podjęciem decyzji zasięga opinii u pracowników. Zwraca dużą uwagę na potrzeby ludzi, na dobrą i harmonijną pracę w zespole. Niestety w niskim stopniu interesuje go produkcja. Często używa sformułowań : "my zadecydowaliśmy", "my zrobiliśmy".

**Pole (9,1)** - styl autokratyczny (zadaniowy). Przeciwnieństwo stylu demokratycznego. Kierownik-autokrata koncentruje się przede wszystkim na sprawności i zadaniu. W małym stopniu interesują go podwładni. Kieruje "twardą ręką" i podejmuje wszystkie ważne decyzje w zespole, nie dając pracownikom możliwości samodzielnego działania. Używa zdań typu: "Ja zadecydowałem", "Ja zrobiłem".

**Pole (5,5)** oznacza styl kompromisowy (zrównoważony). W tym przypadku kierownik troszczy się zarówno o pracowników jak i o produkcję. Zadowolająca efektywność organizacji jest osiągana przez dobre wykonywanie zadań i troszczeniu się o morale wśród ludzi. Jest to styl pośredni między demokratycznym a autokratycznym.

**Pole (9,9)** oznacza styl przywódczy. Osoba taka w równie bardzo dużym stopniu koncentruje się na zadaniach jak i na pracownikach. Harmonijne stosunki w zespole są tożsame z celem firmy i prowadzą do wysokich osiągnięć w pracy. Według Blake'a i Mouton jest to najlepszy styl kierowania. Kierownik przejawiający ten styl pracy uważa, że ludzie chcą i potrafią dobrze pracować. Angażuje ich więc stosownie do możliwości, dbając o zapewnienie im satysfakcji z wykonywanych zadań. Stara się włączyć każdego w proces planowania zadań, w realizację których jest zaangażowany. Sm zajmuje pozycję „członka zespołu”, zachęcając wszystkich do wykazania maksimum swoich możliwości.

Znaczenie przywiązywane do ASPEKTÓW LUDZKICH w sytuacji pracy



Znaczenie przywiązywane do SKUTECZNOŚCI w sytuacji pracy

Koncepcję Blacka i Mouton rozwinął W. J. Reddin. Stworzył on skrzynkę kierowania uwzględniającą trzeci wymiar, czyli orientację na efektywność. Z modelu tego wynika osiem podstawowych stylów kierowania:

- a) bierny (inaczej wcześniej omawiany styl nieingerujący);
- b) biurokratyczny charakteryzuje się tym, że kierownik nie orientuje się ani na zadania, ani na ludzi, jest jednak efektywny, ściśle przestrzega zasad i przepisów;
- c) altruistyczny charakteryzuje się orientacją, na kontakty z ludźmi (styl demokratyczny);
- d) promocyjny preferuje efektywność i kontakty z ludźmi. Od kierownika altruisty różni się tym, że wymaga i zachęca do pracy;
- e) autokratyczny-zorientowany wyłącznie na zadania (omawiany wcześniej);
- f) autokratyczny życzliwy nastawiony na efektywność i kontakty z ludźmi. Jest odmianą stylu autokratycznego;
- g) kompromisowy uwzględnia zarówno orientację na ludzi jak i na zadania, ale w praktyce przy podejmowaniu decyzji nie potrafiący tego założenia zrealizować. Decyzje podejmuje pod naciskiem faktów dokonanych, albo pod bardzo silną presją, otoczenia;
- h) realizacyjny - jest zorientowany zarówno na ludzi, zadania oraz efektywność. Silnie angażując się w wykonanie zadania jak i w indywidualne sprawy ludzi stwarza bardzo silną motywację do pracy. Stara się, by współpracownicy byli współtwórcami planów pracy i korzysta z ich uwag i sugestii. Stara się kojarzyć potrzeby indywidualne z celami instytucji.

Rodzaje stylów kierowania wg.:

### **1. Form interwencji przełożonego w pracę podwładnych**

- a) dyrektywne - dokładne sprecyzowanie etapowych i /lub końcowych efektów działań. Kryterium oceny sprawności działań jest ich skuteczność
- b) parametryczne - określone zostają podstawowe zależności między cechami działania i cechami efektu końcowego a nagrodą i karą Kryterium oceny sprawności działań jest stopień zgodności z regułami działania i efektywność

### **2. Zakresu interwencji przełożonego w pracę podwładnych:**

- a) instruktażowe - narzucenie struktury zadań i sposobu ich realizacji. Niezbędne jest ograniczenie odpowiedzialności wykonawcy jedynie do przypadków niezgodnych z instrukcją.



Jeżeli podwładny otrzyma zadanie poniżej jego możliwości to może zacząć realizować cele własne.

- b) zadaniowe - narzucenie im jedynie struktury zadaniowej. Dopuszcza wypracowanie własnego sposobu realizacji zadania. Jediną kontrolą może być kontrola rezultatu.

### **3. Udziału podwładnych w decydowaniu**

- a) autokratyczny - brak wpływu podwładnych na podział zadań i sposoby ich realizacji. Kierujący uważa, iż jest w stanie sprawnie kierować całym zespołem więc w celu przyspieszenia procesu decyzyjnego sam podejmuje decyzje,
- b) konsultatywny - przełożony dopuszcza udział podwładnych w decydowaniu o podziale zadań i sposobie ich realizacji. Ostateczną decyzję podejmuje jednak sam. Zdaje sobie sprawę, że sam może zbyt mało wiedzieć,
- c) demokratyczny - świadoma rezygnacja zwierzchnika z prawa do jednoosobowego podejmowania decyzji. Podwładni nie tylko uczestniczą w fazie przygotowawczej podejmowania decyzji, lecz także wspólnie dokonują podziału zadań i określają sposób ich wykonania. Kierownik musi poprawnie uświadomić zespołowi cel jaki przed nimi stoi.

Trudno jest znaleźć jeden wzorcowy styl kierowania. Wśród badaczy dominuje podejście sytuacyjne, które zakłada relatywizm oceny stylu kierowania. Zależy ona bowiem od specyficznych warunków funkcjonowania zespołów ludzkich. Uważa się, że kierownik jest tym efektywniejszy, im szerszy posiada repertuar stylów kierowania i im lepiej potrafi dobrać najwłaściwszy styl do danej sytuacji w zakładzie pracy.