

Style kierowania uwarunkowania psychospołeczne

Funkcje procesu kierowania mogą być sprawowane różnie przez kierownika (przełożonego zespołu), zależnie od niego samego i sytuacji kierowania rozumianej jako dynamiczny układ interakcji i transformacji między nim a podwładnymi i sytuacją działania. Na sytuację kierowania składają się:

- inni ludzie będący w pewnej mierze środkami działania kierownika;
- zadania, które nie mogą być zrealizowane jednoosobowo;
- określone reguły współdziałania;
- organizacja, w ramach której odbywa się zbiorowa działalność, za której wyniki odpowiada kierownik.

Na jakość stosunków międzyludzkich w zespole pracowniczym olbrzymi wpływ wywiera osobowość kierownika i jego styl kierowania. Szczególne znaczenie ma tu empatia, czyli umiejętność wczuwania się w sytuacje podwładnych i rozumienia ich oraz tolerancja, czyli zdolność do akceptacji odmiennych wartości, poglądów i postaw.

Sytuację kierowania kształtują więc generalnie trzy zmienne:

- 1) pozycja i zakres władzy kierownika mierzony jego uprawnieniami do angażowania i zwalniania pracowników, przyznawania im nagród, premii, awansowania itp.; im większą ma on władzę, tym większe są jego możliwości wywierania wpływu;
- 2) struktura zadania, która zależy od jakości i określoności celu działania zespołu; jednoznaczności metod stosowanych do realizacji tego celu i łatwości sprawdzenia czy cel został zrealizowany;
- 3) gotowość grupy do poddania się wpływom kierownika, tj. stopnia zaufania, poparcia i sympatii, których udzielają podwładni swemu przełożonemu, biorąc pod uwagę jego osobiste cechy, stosunki panujące w grupie oraz strukturę zadania.

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.

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:

- surowych (apodyktyczni lecz sprawiedliwi, pryncypialni, nie delegują swoich uprawnień);
- życzliwych (czują odpowiedzialność moralną za pracowników, chcą im stworzyć jak najlepsze warunki pracy, ale sami ustalają, co jest dla nich dobre);
- 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.

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 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.

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.

STYL		Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
CHARAKTERYSTYKA	Dbłość o personel	żadna	postawa paternistyczna	dbałość średnia	wysoki poziom dbałości
	Stosunki: przełożony - podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne, pełne zaufanie
	Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje: sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja decyzjach
	System motywacyjny	strach, sankcje, okazjonalne nagrody	system premii, obawy, trochę przed	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
	Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 157.

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.

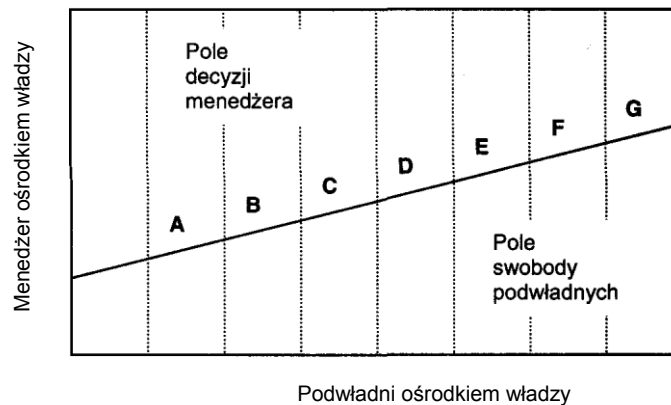
Styl bezosobowy polega na tym, że kierownik nie jest zaangażowany emocjonalnie. Jest racjonalny, powściągliwy i zachowuje dystans wobec personelu.

Stosuje ścisły podział kompetencyjny, nie musi podejmować decyzji operacyjnych ze względu na wystarczający stopień decentralizacji.

Styl zbiorowy to odpowiednik stylu demokratycznego.

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

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. Obrazuje to poniższy rysunek.



- A- Menedżer podejmuje decyzję i ją komunikuje
- B- Menedżer podejmuje decyzję i przekonuje podwładnych o jej słuszności
- C- Menedżer przedstawia swoją koncepcję i szuka dla niej akceptacji (zachęca do pytań, wyjaśnia podwładnym swoje intencje i sposób malenia)
- D- Menedżer poddaje projekt decyzji pod dyskusję (rezerwuje sobie prawo ostatecznego podjęcia decyzji po wysłuchaniu opinii podwładnych)
- E- Menedżer przedstawia problem, przyjmuje sugestie, podejmuje decyzja (zespół prezentuje rozwiązania możliwe do przyjęcia przez menedżera)
- F - Menedżer przekazuje zespołowi prawo do podejmowania decyzji w ramach określonych przez siebie granic
- G- Menedżer bierze udział w podejmowaniu decyzji na równi z podwładnymi, bez uciekania się do autorytetu i przyjmuje każdą decyzję zespołu, której jest współautorem.

Kolejni P. Hersey i K. Blanchart uważają, że podstawą tworzenia stylów powinna być „dojrzałość podwładnych” (czyli pragnienie osiągnięć, chęć brania na siebie odpowiedzialności, doświadczenie i umiejętności). Pewnym przełomem w teoretycznym myśleniu o stylach zarządzania stało się opublikowanie w latach 60-tych przez B. R. Blacka i J. S. Moutona tzw. Siatki stylów kierowania, której koncepcja zakłada, że obok wyżej omawianych klasycznych stylów kierowania można wyróżnić szereg stylów pośrednich.

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

- bierny (inaczej wcześniej omawiany styl nieingerujący);
- biurokratyczny charakteryzuje się tym, że kierownik nie orientuje się ani na zadania, ani na ludzi, jest jednak efektywny, ściśle przestrzega zasad i przepisów;
- altruistyczny charakteryzuje się orientacją, na kontakty z ludźmi (styl demokratyczny);
- promocyjny preferuje efektywność i kontakty z ludźmi. Od kierownika altruisty różni się tym, że wymaga i zachęca do pracy;
- autokratyczny-zorientowany wyłącznie na zadania (omawiany wcześniej);
- autokratyczny życzliwy nastawiony na efektywność i kontakty z ludźmi. Jest odmianą stylu autokratycznego;
- 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;
- 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.

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.

Bibliografia

1. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
2. Lampert T., *Problemy zarządzania*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
3. Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych*, Gdańskie wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
4. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.