

# Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania

dr Wojciech Cwalina, mgr Jacek Sobek – Katolicki Uniwersytet Lubelski

## 5-2.1. Style kierowania i ich efektywność

Dla każdej organizacji istnieje pewien zestaw czynności, które muszą być wykonane, jeśli ma ona być efektywna i trwała. Sposobem na zagwarantowanie wykonania tych czynności jest przyjęcie optymalnego sposobu zarządzania firmą. Dlatego też kadra menedżerska stanowi ważne źródło efektywności, a jej znaczenie rośnie wraz z komplikowaniem się systemu zarządzania firmą. Głównymi zadaniami, które stoją przed menedżerem, są więc:

- wyznaczanie celów i zadań podległym mu zespołom pracowniczym
- rozwiązywanie problemów wynikających z funkcjonowania ludzi w organizacji
- stymulowanie rozwoju i stałe doskonalenie potencjału pracowniczego
- inicjowanie i koordynowanie pracy zespołowej.

Skuteczność realizacji tych zadań w dużej mierze zależy od tego, jaki **styl kierowania** pracą ludzi preferuje menedżer. Można wyróżnić trzy podstawowe style kierowania pracą grupy: **autokratyczny**, **demokratyczny** i **liberalny** [12].

**Styl autokratyczny.** Styl ten zakłada, że przeciętny człowiek ma chwiejny stosunek do pracy, stara się uchylać od obowiązków i odpowiedzialności oraz dąży do minimalizacji wysiłku wkładanego w pracę. W związku z tym kierownicy powinni być surowi i wymagający, gdyż tylko taka postawa zapewni realizację zadań. Na sposób działania menedżerów, którzy preferują autokratyczny styl kierowania, składają się następujące elementy:

- menedżer sam określa cele grupowe i czynności, które należy wykonać, aby te cele osiągnąć
- arbitralnie decyduje o podziale pracy, przydzielając pracownikom określone działania według własnego uznania
- jego zachowanie organizacyjne sprowadza się do wydawania rozkazów i poleceń
- oceniając prace podwładnych wydaje arbitralne oceny zarówno negatywne, jak i rzadziej – pozytywne
- wobec pracowników stosuje raczej kary niż nagrody czy pochwały.

**Skuteczność.** Autokratyczny styl kierowania prowadzi do bardzo wysokiej efektywności pracy w danej grupie roboczej. Jednak jej jakość i oryginalność jest niska. Również niska jest motywacja do pracy. Przejawia się to najczęściej tym, że pracownicy są efektywni jedynie w sytuacji, gdy podlegają bezpośredniemu nadzorowi, czyli pracują z zaangażowaniem, jeśli menedżer jest w pobliżu.

**Stosunki wewnątrzgrupowe.** Jeśli kierownik autokratycznie zarządza grupą pracowniczą, prowadzi to do wyzwolenia w niej zachowań agresywnych. Są one skierowane na inne zespoły pracownicze lub na współpracowników (np. szukanie „koźłów ofiarnych”, na których zrzuci się odpowiedzialność za niepowodzenia bądź kary). Przejawom agresji może także towarzyszyć apatia. Pracownicy nie przejawiają ani zainteresowania pracą, ani jakichkolwiek własnych inicjatyw w celu jej poprawy. W stosunku do kierownika są ulegli i

podporządkowani. **Zadowolenie z pracy** w grupie zarządzanej autokratycznie jest bardzo małe, a pracownicy często przeżywają frustracje, gdyż nie mają możliwości zaspokajania własnych potrzeb.

Styl autokratyczny daje najlepsze rezultaty w sytuacjach zagrożenia i presji czasowej (np. obronność kraju, w czasie klęsk żywiołowych) oraz gdy pracownicy nie mają odpowiednich kwalifikacji zawodowych i boją się podejmować indywidualną odpowiedzialność.

**Styl demokratyczny.** Styl ten zakłada, że przeciętny pracownik chętnie poświęca swoje umiejętności i energię na realizację celów, które uzna za własne. Potrafi być twórczy i odpowiedzialny w wykonywaniu swoich zadań organizacyjnych. Podwładni mają więc prawo udziału w podejmowaniu decyzji, a menedżer określa jedynie cel działania, który pracownicy realizują wybierając sposób uważany za najbardziej odpowiedni. Rolą kierownika, który preferuje styl demokratyczny jest:

- zachęcanie zespołu do podejmowania decyzji dotyczących celu i sposobu wykonywania pracy
- proponowanie alternatywnych form rozwiązywania problemów, przy czym ostateczna ich akceptacja zależy od grupy
- pozostawianie podziału pracy samym pracownikom
- formułowanie pochwał i uwag krytycznych pod adresem podwładnych na podstawie obiektywnych kryteriów
- zachęcanie pracowników do wyrażania swoich pomysłów i opinii
- udział w pracy grupy.

**Skuteczność.** Demokratyczny styl kierowania sprzyja lepszej jakości pracy, jednak jej efektywność jest mniejsza niż w przypadku zarządzania autokratycznego. Przy tym sposobie przewodzenia grupie, pracownicy wykazują dużą motywację do pracy.

**Stosunki wewnątrzgrupowe.** Demokratyczny styl kierowania przyczynia się do wzrostu spójności grupy pracowniczej. Relacje między pracownikami z przełożonym często oparte są na życzliwości i przyjaźni. **Zadowolenie z pracy** w takim zespole jest bardzo duże.

Stosowanie demokratycznego stylu kierowania jest właściwe w odniesieniu do pracowników wysoko wykwalifikowanych, którzy posiadają dużą potrzebę niezależności i swobody działania.

**Liberalny styl kierowania** zakłada pozostawienie pracownikom niemal całkowitej swobody w wyborze celów zawodowych i sposobów ich realizacji. Menedżer preferujący taki sposób zarządzania:

- pozostawia pracownikom całkowitą swobodę decyzji grupowych i indywidualnych
- nie uczestniczy w pracy swoich podwładnych, nie ingeruje w nią
- udziela informacji dotyczących celów i zadań tylko wtedy, gdy zostanie o to poproszony
- nie komentuje i nie ocenia pracy zespołu.

**Skuteczność.** Przyjęcie liberalnego stylu kierowania prowadzi do nieefektywnej pracy zespołu. Jej wyniki są na ogół bardzo niskiej jakości.

**Stosunki wewnątrzgrupowe.** W sytuacji liberalnego kierowania grupą bardzo często tworzy się w niej nieformalna struktura władzy ze swoim przywódcą. Z reguły taki przywódca przejawia skłonności do wymuszania posłuszeństwa,

charakterystyczne dla zarządzania autokratycznego. Większość pracowników czuje niechęć do takiego sposobu kierowania ich pracą. Ich zadowolenie jest właściwie zerowe.

Współczesne podejścia do stylów kierowania zespołem pracowniczym wyodrębniają dwa istotne wymiary zachowań kierowniczych:

- t. zainteresowanie produkcją (inicjowanie struktury zadaniowej)
- u. zainteresowanie ludźmi (wzgląd na podwładnych).

Charakterystyka zachowań kierowniczych w tych dwóch wymiarach umożliwia wyodrębnienie ogólnych stylów kierowania zespołem pracowniczym:

- v. według Likerta: autokratycznego, autokratycznego życzliwego, konsultacyjnego, partycypacyjnego (fol. nr 1)

**fol. nr 1. Style kierowania według Likerta**

<b>Styl Charakterystyka</b>	<b>Autokratyczny</b>	<b>Autokratyczny życzliwy</b>	<b>Konsultacyjny</b>	<b>Partycypacyjny</b>
<b>Dbałość o personel</b>	żadna	postawa ojcowska	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
<b>Stosunki: przełożony-podwładny</b>	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne pełne zaufania
<b>Partycypacja</b>	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje: sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
<b>System motywacyjny</b>	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	system premiowania, niewielka obawa przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
<b>Atmosfera solidarności</b>	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: B. Kozusznik: *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*. Katowice, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego 1985.

- w. według Roberta Blake'a i Jane Mouton [\[4, 14, 16\]](#): nieingerującego, dyrektywnego, mieszanego, integratywnego (towarzyskiego), zintegrowanego (idealnego) (fol. nr 2).



fol. nr 2 Siatka stylów kierowania wg Blake'a i Mouton

x.

Bardziej szczegółowo zostanie omówiony styl wymieniony jako drugi.

**Styl nieingerujący** (małe zainteresowanie produkcją i ludźmi). Kierownik przejawia minimum wysiłków zmierzających do osiągnięcia celów i realizacji zadań. „Stoi z boku”. Spostrzegając **konflikt** pomiędzy koniecznością realizacji celów firmy a uwzględnianiem potrzeb ludzi, nie radzi sobie dobrze z żadnym z tych działań. Nieumiejętność realizacji zadań powoduje frustrację, a nieumiejętność współzycia z ludźmi – izolację. Podwładnych spostrzega jako ludzi leniwych, niekompetentnych i unikających odpowiedzialności. W zespole przez niego kierowanym konflikty są nieuchronne. Sam stara się również unikać odpowiedzialności, podejmuje działania dopiero wtedy, gdy zostaje do tego zmuszony okolicznościami. Niechętnie podejmuje się też oceny podwładnych.

**Styl dyrektywny** (duże zainteresowanie produkcją i małe ludźmi). Odpowiada typowi kierownika autokratycznego. Ludzi spostrzega jako niezbyt odpowiedzialnych, niechętnych do pracy i ponoszenia odpowiedzialności. Konsekwencją takiego stanowiska jest konieczność zmuszania ich do podejmowania zadań. Nie angażuje podwładnych do planowania i ustalania celów. Woli wziąć to na siebie i oczekuje od podwładnych, że będą za nim nadążali. Koncentracja na zadaniach sprawia, że ludzie się prawie nie liczą. Ważne są jedynie zadania i przydatność podwładnych do ich wykonywania. Ostro ocenia ludzi, często posługuje się krytyką jednego pracownika, aby wskazać właściwy kierunek innym. Jest efektywny w planowaniu i realizacji zadań oraz kontroli ich wykonania.

**Styl mieszany** (przeciętne zainteresowanie produkcją i ludźmi). Kierownik przejawiający ten styl kierowania wierzy, że pomiędzy ludzkimi potrzebami a zadaniami do wykonania istnieje pewien konflikt. Stara się więc kierować tak, aby uzyskać kompromis. Sądzi, że ludźmi można łatwo manipulować i wolą oni jasne dyrektywy działania. Stara się zachować równowagę pomiędzy koniecznym zakresem kontroli wykonania zadań a potrzebami ludzi. Przywiązuje wagę do kontaktów z ludźmi, co jednak osłabia efektywność kierowania. Nie docenia on także roli oceniania podwładnych. W przypadku zaniedbywania przez nich obowiązków czuje się wręcz zakłopotany.

**Styl integratywny (towarzyski),** (małe zainteresowanie produkcją, a duże ludźmi). Koncentracja na ludziach i ich potrzebach. Zwracanie uwagi na przyjazne stosunki międzyludzkie prowadzi do braku sytuacji konfliktowych. Ludzi spostrzega jako raczej niezbyt chętnych do pracy i wymagających „opieki” ze strony zwierzchnika. Nie wciąga podwładnych w procesy planowania działań i podejmowania decyzji. Sądzi, że jego zadaniem jest nie tyle wytyczanie kierunków, ile wspieranie ludzi, dbanie o dobrą atmosferę w środowisku pracy. W zespole nie dyskutuje się o porażkach i błędach, zakłócałoby to bowiem atmosferę zgodnej współpracy. Kierownik stara się unikać sytuacji nieprzyjemnych, stara się być dla podwładnych doradcą i konsultantem.

**Styl zintegrowany (idealny),** (duże zainteresowanie produkcją i ludźmi). 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 wciągnąć każdego w proces planowania zadań, w których realizację będzie zaangażowany. Sam zajmuje pozycję „członka zespołu”, zachęcając wszystkich do wykazania maksimum swoich możliwości. Preferuje zespołowe ocenianie wykonania zadań i regularną kontrolę. Jedynym minusem takiego sposobu kierowania jest dawanie ludziom dużego zakresu autonomii, co w przypadku zespołu nie przygotowanego do samodzielności może okazać się niekorzystne.