

**Henryk Skłodowski, Małgorzata  
Roślak-Olczyk**

---

**Modelowe zachowanie menedżera w  
procesie podejmowania decyzji w  
kontekście roli psychologii  
zarządzania**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 31-43

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*HENRYK SKŁODOWSKI*

*MAŁGORZATA ROŚLAK-OLCZYK*

**Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi**

## **MODELOWE ZACHOWANIE MENEDŻERA W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI W KONTEKŚCIE ROLI PSYCHOLOGII ZARZĄDZANIA**

Czasy płynnej ponowoczesności to wyzwanie dla wszystkich. Także dla menedżerów – bez względu na to, z jaką organizacją są związani. Tworzy się nowy system znaczeń i wartości kierujących pracodawcami i pracownikami. Zmienia całokształt wymogów wobec zatrudnionych oraz poczucie stabilności i bezpieczeństwa jednostek oraz całych społeczności. W tej sytuacji każdy menedżer – bez względu na to, na jakim szczeblu zarządzania się znajduje – musi zdawać sobie sprawę z tego, że w mniejszym lub większym stopniu ponosi odpowiedzialność za kształt tego świata. Powinien znać sposoby zaszczepiania ludziom poglądów i wartości, umieć rozwijać ich charaktery i tworzyć spójną, zintegrowaną osobowość pracownika. Do tego konieczne jest dokładne zrozumienie ludzkiej natury – sposobów motywacji – a więc wiedza z psychologii, klucz do efektywnego zarządzania.

Oczywiście truizmem jest stwierdzenie, że psychologia to interesująca, ważna i użyteczna dziedzina. Zajmuje się przecież ludzką naturą, próbując dociec tego, co dociera do ludzkiego umysłu, jak korzystać z jego zasobów, odkryć, dlaczego zachowujemy się tak, jak się zachowujemy. Odkrywanie przez psychologów procesów związanych z postrzeganiem i uwagą, uczeniem się i pamięcią, myśleniem, rozumowaniem i komunikowaniem się, a także

z motywacjami i emocjami, problemów różnic między ludźmi i czynników za nie odpowiedzialnych oraz poznawanie ogólnych zasad kierujących działaniami jednostek pomaga w każdej dziedzinie życia.

Z wiedzy i umiejętności psychologów korzystają lekarze, nauczyciele, prawnicy, sportowcy. Psycholodzy coraz częściej trafiają do wszystkich dziedzin biznesu i handlu, uczestnicząc w sferach życia zawodowego obejmujących dobór personelu, szkolenie, organizację pracy, ergonomię, zagadnienia związane z zarządzaniem i zadowoleniem z pracy, a także motywowanie. Są zatrudniani przez przedsiębiorstwa w celu zwiększenia wydajności pracy pracowników. Psychologowie specjalizują się w funkcjonowaniu rynku, skupiają się nie tylko na takich zagadnieniach, jak reklama, zachowania konsumentów, badania rynkowe oraz promowanie nowych produktów na zmieniających się rynkach, ale przede wszystkim na sprawnym zarządzaniu ludźmi.

Samo rządzenie (celowo użyto tu tego słowa) tylko pozornie wydaje się czymś oczywistym. Umiejętnie rządzić to nie tylko wydawać polecenia. Oczywiście łatwiej jest rządzić temu, kim dobrze „zarządzano” już w dzieciństwie – w domu rodzinnym i w szkole. Nie każdy miał jednak takie szczęście, więc sztuki rządzenia często trzeba uczyć się w praktyce już w dorosłym życiu, pamiętając o tym, że sprawność w tej dziedzinie zależy nie tylko od kultury umysłowej, ale od atrybutów sytuacji decyzyjnej (układu zmiennych sytuacyjnych).

Zwykle odróżniamy zarządzanie i kierowanie ludźmi. Umiejętne kierowanie sprzyja rozwojowi człowieka, jego talentów. Ten rozwój wymaga odpowiednich warunków, które powinno zagwarantować dobre zarządzanie. Jednak dobre zarządzanie wymaga zawsze odniesienia do celu, czyli do uzyskania efektywnego rozwiązania zaplanowanego zadania. Dlatego też zarządzanie (jak wspomniano już wyżej: pojmowane jako swoista sztuka) wymaga od kierującego znajomości ludzkiej natury – nie tylko procesów, które się w niej dokonują, ale również jej celu.

Samo kierowanie nie jest zwykłym przetwarzaniem zasobów natury na wytwory kultury. Ignacy Bocheński pisze: „Nie ulega bodaj wątpliwości, że o dobre życie człowieka nikt się zwykle nie troszczy poza nim samym”. Spełnienie osoby, określane w psychologii terminem samourzeczywistnienie, wymaga odwołania się do specyficznie osobowej zdolności do samostanowienia. Wyjaśnienie tej zdolności, a więc zarysowanie psychologicznego modelu

samostanowienia, jest jednym z głównych zadań zarządzania. A specyfika zarządzania polega na tym, że obejmuje ono problem zarządzania ludźmi mającymi przed sobą konkretne cele, a nie tylko swój rozwój.

Człowiek jako jednostka jest zawsze podsystemem większej całości, która nań w rozmaity sposób oddziałuje. Reguluje swoje stosunki z otoczeniem czasem odruchowo (instynktownie), ale częściej poprzez świadome działanie. Praca jest jednym z podstawowych sposobów takiej regulacji stosunków ze światem. W jej kontekście zarządzający musi postrzegać zarządzanych jako specyficzne sprawcze podmioty, których istotnymi cechami są celowość i planowość w podejmowanym działaniu, zdolność do samostanowienia i dążenie do spełnienia siebie. To spełnienie dokonuje się najczęściej właśnie dzięki menedżerom.

Przedmiotem psychologii zarządzania jest szeroko rozumiana ludzka praca. W podręcznikach zarządzania obejmuje się uwagą proces zarządzania, czyli to wszystko, co należy robić, aby sprawnie i skutecznie osiągnąć efekt – zrealizować cele stojące przed przedsiębiorstwem. Natomiast w psychologii zarządzania obejmujemy uwagą wymiar podmiotowy: ludzkie działanie i specyficzny dla niego wysiłek woli.

Z pewnością inny jakościowo jest wysiłek człowieka, który poprzez swoje działanie przetwarza zasoby materialne na wytwory, a inny jest wysiłek kogoś, kto kieruje złożonym procesem pracy. Jednak obydwa wysiłki można udoskonalać. W procesie kierowania realizuje się zatem dwa dopełniające się cele. Po pierwsze: intensyfikuje się proces wytwarzania, produkuje się sprawniej i skuteczniej, co pozwala na sukces rynkowy. Po wtóre: kierując innymi, „przetwarza się” i – w ten sposób – wyczerpuje te zupełnie wyjątkowe „zasoby ludzkie”, które pozwalają na podejmowanie wysiłku. Wskazuje się często na konieczność dbałości o szeroko rozumiany rozwój pracownika w firmie. Rozwój ten jest – w kontekście funkcjonowania samej instytucji – wartością instrumentalną, która sprzyja osiągnięciu wartości autotelicznych, tj. celów samej firmy.

W każdym z tych aspektów, a więc we własnym działaniu, które zwykle podlega działaniom kierowniczym innych osób, jak i w kierowaniu działaniem własnym oraz działaniem innych osób, w centrum uwagi znajduje się ludzka aktywność. Stąd pojawiają się pytania: Jak można ją rozumieć, a więc nie tylko opisać, ale też wyjaśnić? A także, jak należy tą aktywnością kierować?

Odpowiedzią na nie jest psychologia zarządzania, która skupia się na motywacji, pozwalając na osiągnięcie określonych celów podsuwanych przez intelekt. Podejście psychologiczne dotyczące poznawczych czynności psychicznych pozwala na opis warunków regulujących ludzką aktywność, choć gubiących źródło ludzkiej aktywności, czyli motywację. W konsekwencji poza polem zainteresowania musi znajdować się również osoba jako podmiot działania. Stąd postulat postrzegania tzw. aktywnego zarządzania, dostrzegającego człowieka i na nim się skupiającego.

W sztuce zwanej mądrym zarządzaniem istotne jest uświadomienie sobie tego, jak ludzki intelekt rozpoznaje przedmioty, które mogą stać się celami świadomego działania. Wiąże się z szeroko rozumianą problematyką motywacji oraz przemyśleniem tego, w jaki sposób człowiek radzi sobie z osiągnięciem zamierzonych celów i jakich używa sposobów czy też technik kierowania, aby swoje cele planowo osiągać.

Sprawne działanie polega na umiejętności połączenia motywacji i intelektu, który określa motywy inicjujące i ukierunkowujące działania. Jednak same motywy to zbyt mało. Ważne jest też umiejętne rządzenie, czyli takie panowanie nad procesem pracy, by ukierunkować i pobudzić pracowników poprzez określone cele (dobra, potrzeby, środki dla osiągnięcia dóbr). Organizowanie to takie zintegrowanie rozproszonych elementów w jeden nurt celowego działania, by osiągnąć określony cel. W literaturze psychologicznej określa się to stylem kierowania ludźmi w organizacji, który zależy od miejsca, czasu i mentalności kierujących.

Od wyboru właściwego stylu zależy osiągnięcie sukcesu i dlatego w końcu ubiegłego wieku przeprowadzono badania, które miały ustalić różnice pod względem stylu kierowania ludźmi pomiędzy dobranymi próbami polskich, austriackich i amerykańskich menedżerów.

Profesor Hofstede wysunął hipotezę, że styl kierowania ludźmi w organizacji zależy od zmiennej kulturowej, nazwanej przez niego dystansem wobec władzy (*power distance*). Zdefiniował ten konstrukt jako „stopień akceptacji przez społeczeństwo danego kraju zjawiska sprawiedliwego (równego) rozłożenia władzy w instytucjach i organizacjach”. Hofstede wysunął hipotezę, że w kulturach charakteryzujących się niskim dystansem wobec władzy podwładni oczekują, że ich przełożeni będą z nimi konsultować podejmowane decyzje, a jeżeli tak się nie dzieje, wówczas mogą ujawniać

niezadowolenie występujące w formie buntu lub strajku. Idealnym przełożonym dla większości zatrudnionych w kulturach o niskim dystansie wobec władzy jest lojalny demokrat. W kulturach odznaczających się dużym dystansem wobec władzy podwładni oczekują, że ich przełożeni będą przejawiać tendencję do zachowań autokratycznych. Idealnym przełożonym dla większości pracowników w takich kulturach jest życzliwy autokrata. W kulturach o średnim dystansie wobec władzy podwładni oczekują, że ich przełożeni będą skłonni konsultować z nimi niektóre z podejmowanych decyzji, ale podwładni wyrażają także gotowość do zaakceptowania autokratycznego stylu kierowania ze strony swoich menedżerów. Idealny przełożony dla większości zatrudnionych to pomysłowy demokrat.

Uczeni podjęli próbę wykrycia kulturowych uwarunkowań stylu przywództwa stosowanego przez polskich, austriackich i amerykańskich menedżerów.

Wśród krajów przebadanych przez Hofstede'a przed rokiem 1990 Austria zajęła najniższą pozycję na skali dystansu wobec władzy. Stany Zjednoczone zostały zakwalifikowane do krajów o średnim dystansie wobec władzy. Kraje dawnego bloku wschodniego nie zostały włączone do tych badań prowadzonych przez Hofstede'a. Niemniej przyjęto założenie, że Polska, o ile już nie jest, to jednak była krajem charakteryzującym się wysokim dystansem wobec władzy.

Menedżerowie, których badano, byli responsywni wobec kulturowych oczekiwań społeczeństwa, w którym żyli, zachowanie austriackich menedżerów było bardziej partycypacyjne, a zachowanie polskich menedżerów bardziej autokratyczne niż zachowanie amerykańskich menedżerów.

Aby wykryć różnice w stylu kierowania ludźmi pomiędzy menedżerami reprezentującymi trzy kultury, posłużono się modelem partycypacji decyzyjnej amerykańskich psychologów Vrooma i Yettona.

Normatywny model partycypacji decyzyjnej Vrooma i Yettona określa wzorcowe (modelowe) zachowanie menedżera w procesie podejmowania decyzji (rozwiązywania problemów), w zależności od układu zmiennych sytuacyjnych (tzw. atrybutów sytuacji decyzyjnej). Autorzy tego modelu wskazują, który ze stylów podejmowania decyzji (tzw. stylów behawioralnych) jest najskuteczniejszy w określonych typach sytuacji decyzyjnej. W szczególności rozważają oni problem, jak zachowanie menedżera oddziałuje na jakość

decyzji oraz na akceptację decyzji przez podwładnych. Z decyzją o wysokiej jakości mamy do czynienia wówczas, gdy spośród możliwych sposobów rozwiązania danego problemu został wybrany ten, który jest najbardziej pożądanym dla skutecznej realizacji danego celu. Akceptacja decyzji odnosi się do motywacji podwładnych ukierunkowanej na efektywną realizację podjętej decyzji.

Vroom i Yetton zaproponowali pięć stylów behawioralnych, które stanowią kontinuum rozciągające się od zachowań autokratycznych (tj. braku partycypacji podwładnych w procesie podejmowania decyzji), poprzez coraz to wyższe stopnie partycypacji aż do maksymalnego uczestnictwa podwładnych w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji poprzez poszczególne style behawioralne:

1. Menedżer sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję, wykorzystując do tego celu posiadane informacje.

2. Menedżer uzyskuje niezbędne informacje od swoich podwładnych, następnie sam decyduje o sposobie rozwiązania problemu. Zbierając od podwładnych dane, menedżer może, lecz nie musi, informować ich o istocie problemu. Rola podwładnych w rozwiązywaniu problemu polega tutaj na dostarczeniu niezbędnych informacji, a nie na generowaniu czy ocenie alternatywnych rozwiązań.

3. Menedżer dyskutuje problem indywidualnie z niektórymi spośród podwładnych, uzyskuje ich opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnych lub nie odzwierciedla go.

4. Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi jako grupą, uzyskując ich zbiorowe opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnych lub nie odzwierciedla go.

5. Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi. Razem z nimi poszukuje alternatywnych rozwiązań problemu, a następnie próbuje osiągnąć porozumienie, którą z alternatyw wybrać. Nie narzuca grupie własnych rozwiązań, lecz skłonny jest do zaakceptowania i wprowadzenia w życie takiego rozwiązania, które uzyskało poparcie całej grupy.

Aby dopomóc menedżerowi w wyborze właściwego stylu podejmowania decyzji, Vroom i Yetton opracowali siedem zasad selekcji określonego stylu behawioralnego. Trzy spośród tych zasad mają na celu ochronę jakości decyzji, a pozostałe cztery wzmocniają akceptację decyzji ze strony podwładnych.

W wyselekcjonowanych i odpowiednio ustrukturalizowanych sytuacjach decyzyjnych poddano systematycznej manipulacji siedem dychotomicznych (TAK/NIE) atrybutów sytuacji problemowej:

1. Atrybut wymaganej jakości: czy jakość decyzji odgrywa ważną rolę? (tzn. że spośród istniejących metod rozwiązania danego problemu należy wybrać metodę najefektywniejszą).
2. Atrybut kompetencji menedżera: czy menedżer dysponuje odpowiednią wiedzą, aby podjąć decyzję o wysokiej jakości?
3. Atrybut struktury problemowej: czy problem do rozwiązania jest dobrze ustrukturalizowany?
4. Atrybut wymaganej akceptacji: czy akceptacja decyzji przez podwładnych ma istotne znaczenie dla jej efektywnej realizacji?
5. Atrybut prawdopodobieństwa akceptacji: czy istnieje realna szansa, że w przypadku podjęcia decyzji przez menedżera będzie ona zaakceptowana przez jego podwładnych?
6. Atrybut zgodności celu: czy podwładni identyfikują się z celami organizacji, które będą zrealizowane w wyniku rozwiązania danego problemu?
7. Atrybut konfliktu wśród podwładnych: czy wśród podwładnych może powstać konflikt na tle preferowanych sposobów rozwiązania danego problemu?

W badaniach zastosowano metodę diagnozy preferowanych stylów podejmowania decyzji, która zawierała opis trzydziestu sytuacji decyzyjnych, wyselekcjonowanych przez Vrooma, Yettona i Jago z kilkuset faktycznych opisów sytuacji decyzyjnych.

Badanych menedżerów poproszono o uważne zapoznanie się z każdą sytuacją decyzyjną oraz wybranie, ich zdaniem, odpowiedniego stylu behawioralnego dla każdej sytuacji decyzyjnej – spośród zestawu pięciu stylów podejmowania decyzji, stanowiących kontinuum rozciągające się od zachowań wysoce autokratycznych do zachowań wysoce partycypacyjnych.

Badania przy użyciu tej metody zostały przeprowadzone w Polsce na przełomie lat 1988/89, tj. u schyłku istniejącego w Polsce systemu władzy totalitarnej oraz systemu nakazowego w ekonomii. Badaniami objęto 146 polskich menedżerów, 891 austriackich oraz 2631 amerykańskich.

Polscy menedżerowie zostali dobrani i porównani ze swoimi odpowiednikami spośród menedżerów austriackich i amerykańskich. Proces owego doboru



porównywalnych grup badanych menedżerów został dokonany na podstawie tych zmiennych, które, jak to ujawniły wcześniejsze wyniki badań, mają wpływ na styl kierowania ludźmi. Należą do nich: płeć, wiek, rodzaj pełnionej funkcji kierowniczej oraz szczebel zarządzania. Z dalszej analizy badawczej zostało wyłączonych 55 polskich menedżerów, gdyż nie udało się dla nich znaleźć odpowiedników w próbie amerykańskich i austriackich respondentów. W efekcie uzyskano 91 triad badanych menedżerów podobnych do siebie (w obrębie danej triady) pod względem wszystkich znanych czynników wywierających wpływ na styl kierowania ludźmi, z wyjątkiem zmiennej kulturowej.

Przeciętny wiek badanych menedżerów w każdej z porównywanych grup wynosił 42 lata. W każdej grupie menedżerów składającej się z 91 osób odnotowano cztery kobiety. W obrębie każdej z trzech analizowanych grup 64% badanych menedżerów pełniło funkcję kierownika wydziału lub działu, 12% respondentów deklaroowało, że pełni funkcję dyrektora naczelnego lub jego zastępcy. Pozostały odsetek badanych menedżerów był zatrudniony na niższych szczeblach zarządzania. Wystąpiło także zróżnicowanie badanych osób pod względem rodzaju pełnionej funkcji kierowniczej. W obrębie każdej analizowanej grupy menedżerów 34% ogółu respondentów pełniło funkcje zarządzania produkcją, 38% badanych podawało, że pełni ogólne funkcje zarządzania (np. w dziale organizacji kadr itp.). Pozostała część respondentów pełniła inne (poza wcześniej wymienionymi) funkcje zarządzania.

Porównywanie parami badanych grup menedżerów przy użyciu testu Duncana ujawniło szereg istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami.

Pierwsza, bardzo istotna różnica odnosi się do częstości stosowania określonego stylu behawioralnego w procesie podejmowania decyzji. Przeprowadzona analiza porównawcza wykazała, że polscy menedżerowie są najbardziej autokratyczni, austriaccy są najbardziej partycypacyjni, a amerykańscy plasują się pośrodku.

Ostateczny, zbiorczy wynik, odnoszący się do średniego poziomu partycypacji, wskazuje, że menedżerowie austriaccy są znacząco bardziej partycypacyjni niż amerykańscy, którzy są z kolei znacząco bardziej partycypacyjni niż polscy. Analiza rozkładu wyników w zakresie średniego poziomu partycypacji ujawniła, że przeciętny (mediana) austriacki menedżer jest bardziej partycypacyjny niż 89% ogółu polskich menedżerów. Przeciętny amerykański menedżer jest bardziej partycypacyjny niż 73% ogółu polskich respondentów.

Nie wnikając w szczegółową analizę takich operacji statystycznych, jak np. analiza wariancji (metodą ANOVA), można stwierdzić, że rezultat tych badań pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. W porównywalnych próbach badanych menedżerów austriaccy respondenci okazali się najbardziej partycypacyjni, polscy – najbardziej autokratyczni, a amerykańscy – zajęli pozycję pośrednią. Wykryto, że zachowanie austriackich menedżerów jest w najwyższym stopniu zgodne ze wskazaniami wspomnianego wcześniej normatywnego modelu partycypacji decyzyjnej Vrooma i Yettona, a zachowanie polskich menedżerów – w stopniu najniższym.

2. Polscy respondenci, w przeciwieństwie do austriackich i amerykańskich, są bardziej partycypacyjni wówczas, gdy znaczenie rozwiązywanej sytuacji problemowej jest dla organizacji niewielkie. Z kolei austriaccy respondenci, w przeciwieństwie do polskich i amerykańskich, są bardziej partycypacyjni w sytuacjach konfliktowych wśród podwładnych.

3. Na szczególną uwagę zasługuje wynik badań wskazujący, że zachowanie austriackich menedżerów odznacza się tendencją do konfrontacji sytuacji konfliktowej wśród podwładnych (*conflict-confronting-behavior*). Natomiast zachowanie amerykańskich i polskich menedżerów charakteryzuje się tendencją do unikania sytuacji konfliktowej wśród podwładnych. Można z tego wysnuć wniosek, że zachowanie austriackich menedżerów jest bardziej zgodne z postulatami modelu Vrooma i Yettona, którzy traktują proces partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji jako skuteczny instrument artykułowania różnych punktów widzenia, ujawniania sytuacji konfliktowych oraz poszukiwania sposobów ich rozwiązywania.

Odkrycie, że amerykańscy i polscy menedżerowie w sytuacji konfliktowej wśród podwładnych przejawiają tendencję do zachowań autokratycznych, można zinterpretować w ten sposób, że uważają oni, iż grupowe podejmowanie decyzji w sytuacji konfliktu jest niewskazane, gdyż spotkanie grupowe może doprowadzić do narastania rozbieżności co do preferowanych sposobów rozwiązania danego problemu, a tym samym do spotęgowania się już istniejącej sytuacji konfliktowej.

Kultura austriacka jest specyficzna pod wieloma względami. Do owej specyfiki kulturowej należy bez wątpienia fenomen ekonomicznego i społecznego partnerstwa (*Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft* albo *economic*

*and social partnership*), który może być w części odpowiedzialny za wykrytą przez nas tendencję do partycypacyjnych zachowań ze strony austriackich menedżerów.

Fenomen ekonomicznego i społecznego partnerstwa znajduje swój wyraz w formalnie i nieformalnie istniejących grupach reprezentujących robotników, pracodawców, farmerów i inne warstwy społeczne. Grupy te w trakcie nieformalnych spotkań negocjują w szczególności relacje płacowo-cenowe, poszukując rozsądnych kompromisów. Mimo że system ten funkcjonuje na zasadzie dobrowolności i nie jest prawnie usankcjonowany, to jednak stanowi on skuteczny mechanizm wypracowania konsensusu w zakresie relacji płacowo-cenowych oraz wspólnych działań minimalizujących straty ekonomiczne wynikające z niezadowolenia poszczególnych grup i warstw społecznych.

Można zaryzykować stwierdzenie, że w konsekwencji funkcjonującego w Austrii systemu ekonomicznego i społecznego partnerstwa przeciętna liczba dni roboczych straconych z powodu strajków (na 1000 zatrudnionych) wyniosła w Austrii w okresie od 1970 do 1990 roku tylko 6 dni. Dla porównania, liczba dni straconych z powodu akcji strajkowych (na 1000 zatrudnionych) wyniosła w analogicznym okresie w Niemczech 40 dni, w Japonii – 64, w Szwecji – 116, we Francji – 145, w USA – 225, w Hiszpanii – 708 i we Włoszech – 1042.

Fenomen ekonomicznego i społecznego partnerstwa jest rodzajem normy etycznej, która funkcjonuje także poza obszarem regulacji płacowo-cenowych. Wyraża się on w bardziej zgeneralizowanej postawie skłaniającej do akceptowania tezy, że więcej dobrego można osiągnąć poprzez wymianę poglądów, szeroko pojmowane zaangażowanie w rozwiązywanie sytuacji konfliktowych oraz wypracowanie konsensusu i strategii wspólnych działań.

Wyniki badań sugerują, że ekonomiczne i społeczne partnerstwo znajduje wyraz także w stylu zarządzania ze strony austriackich menedżerów. W interakcjach z podwładnymi przejawiają oni silną tendencję do stosowania partycypacyjnego stylu kierowania ludźmi jako skutecznej metody osiągania kompromisu oraz rozwiązywania zaistniałych sytuacji konfliktowych.

Próba polskich menedżerów składała się z osób o relatywnie długim stażu pracy na stanowisku kierowniczym. Została powołana do pełnienia funkcji kierowniczej jeszcze w okresie (nieistniejącego już dziś w Polsce) systemu władzy totalitarnej oraz gospodarki nakazowej. Współwystępowanie

w minionym okresie takich czynników, jak centralne planowanie przedsięwzięć gospodarczych, dyrektywny styl sprawowania władzy (poprzez system odgórnych poleceń), przerost biurokracji oraz pasywne zachowanie pracowników, przyczyniało się do kreowania menedżerów zachowujących się w taki sam sposób, w jaki sami byli traktowani, tzn. w sposób wysoce autokratyczny.

Polscy menedżerowie zdają się stosować w praktyce kierowania ludźmi model partycypacji nastawiony na relacje interpersonalne (*Human Relations Model of Participation*). Polscy menedżerowie, doceniając znaczenie dobrych relacji z podwładnymi, chcieli niejako stworzyć podwładnym wrażenie, że w procesie podejmowania decyzji biorą pod uwagę ich opinie i preferencje. Jednak wpływ podwładnych na podejmowane decyzje ograniczał się do spraw drugorzędnych, trywialnych i mało istotnych.

Sytuacja w Polsce od czasu prowadzonych badań zmieniła się. Sprawowanie władzy za pomocą odgórnych nakazów i poleceń odeszło w przeszłość. Wywieranie wpływu na zachowanie podwładnych nie może się opierać wyłącznie na środkach przymusu. Pracownicy mają obecnie znacznie większy wpływ na to, co dzieje się w ich miejscu pracy, oraz coraz większe oczekiwania, że ich interes i preferencje będą przez kierownictwo firmy brane pod uwagę. Wynika z tego wniosek, że współcześni menedżerowie nie mogą efektywnie sprawować funkcji kierowniczej, stosując tradycyjne metody autokratycznego zarządzania.

Wydaje się, że powodzenie polskich reform w okresie przechodzenia od systemu gospodarki nakazowej do systemu gospodarki rynkowej wymaga w praktyce zarządzania firmą stosowania partycypacyjnego stylu kierowania ludźmi, zgodnego z modelem efektywnego spożytkowania możliwości podwładnych, gdyż model ten stanowi istotę mechanizmu partycypacji. Oczywiście to, w jaki sposób organizacje gospodarcze oraz ich menedżerowie zareagują na ogromne zmiany zachodzące w Polsce związane m.in. z decentralizacją ośrodków władzy, powinno być przedmiotem dalszych badań.

Podejmując próbę interpretacji danych odnoszących się do próby amerykańskich menedżerów, wzięto pod uwagę relatywnie wysoką heterogeniczność kulturową Stanów Zjednoczonych w ogóle, a praktyki zarządzania w szczególności.

Wykazując największe odchylenie standardowe pod względem średniego poziomu partycypacji, próba amerykańskich respondentów stanowi

mieszanie autokratycznie i partycypacyjnie zorientowanych menedżerów. Występując łącznie, amerykańscy respondenci zajęli pozycję pośrednią pomiędzy autokratycznie zorientowanymi polskimi menedżerami i partycypacyjnie nastawionymi austriackimi respondentami.

Jeden z rezultatów wcześniejszych badań dowodzi, że heterogeniczność kulturowa sprzyja wytworzeniu się normy nakłaniającej do współdziałania. Na podstawie cytowanych badań można by oczekiwać, że amerykańscy menedżerowie będą bardziej zorientowani na stosowanie w praktyce zarządzania stylu partycypacyjnego aniżeli austriaccy czy polscy, gdyż te dwie ostatnie grupy respondentów reprezentują kraje o większej homogeniczności kulturowej. Wniosek ten znajduje uzasadnienie w przypadku analizy porównawczej amerykańskich i polskich menedżerów, lecz nie potwierdza go wynik analizy porównawczej respondentów austriackich i amerykańskich. Ważną rolę w tendencji do stosowania partycypacyjnego stylu kierowania przez austriackich menedżerów odgrywa, dyskutowany już wcześniej, austriacki fenomen ekonomicznego i społecznego partnerstwa.

Warto zaznaczyć, że istnieją pewne przesłanki wskazujące, że menedżerowie amerykańscy ujawniają ostatnio w praktyce zarządzania ludźmi wyraźną tendencję do stosowania partycypacyjnego stylu kierowania. Podobnie jak w przypadku polskich menedżerów, występujące trendy w stylu kierowania stosowanym przez amerykańskich menedżerów powinny być poddane dalszym badaniom.

Przykład powyższych badań przytoczono nie bez powodu. Otóż ludzkość stoi obecnie przed szerokimi, nowymi możliwościami. Jest to dla niej taka szansa, jakiej chyba nigdy dotąd nie miała, ale świat współczesny nie zawsze jest przyjazny człowiekowi. Niesie nowe, nieznanne do tej pory zagrożenia i problemy. Do tego, by z nimi sobie radzić w każdej sytuacji, niezbędna jest wiedza psychologiczna. W związku z tym warto pamiętać, iż psychologię zarządzania należy postrzegać nie tylko jako samą wiedzę o zarządzaniu, a więc o tym, jak osiągać cele firmy, ale także jako wiedzę o ludziach, ich przedmiotowym i podmiotowym działaniu.

## Literatura

- Krysakowska-Budny E., Jankowicz A.D., *Poland's Road to Capitalism*, „Salisbury Review” 1991, 10, 1.
- Mączyński J., Witkowski S., *Vroom-Yetton decision participation model*, Acta Universitas Wratislavenensis No. 1095, Wrocław 1990.

## Summary

Times of postmodernism are a challenge to everyone, including managers. Every manager should know how to introduce people to values and opinions, be able to develop their characters and create the coherent and integrated employee's personality. Good leadership always requires reference to the objective, to effective solution of planned task. The leadership style depends on a cultural variable referred to as a “power distance”. In cultures with a low power distance an ideal supervisor for most workers is a loyal democrat. In cultures with a high power distance this is “friendly autocrat”. The elaboration contain the presentation results of research of Polish, Austrian and American managers. The American and Polish respondents managers tend towards autocratic behaviors, but now political and economical situation in Poland has changed. The modern managers Carnot effectively per form their managerial function applying traditional methods of autocratic leadership.