

Paweł Żukowski, Ryszard Galla

Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją

Problemy Profesjologii nr 1, 21-40

2009

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Paweł Żukowski¹, Ryszard Galla²

STYLE KIEROWANIA PRZEJAWIANE PRZEZ MENEDŻERÓW W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Streszczenie

W pracy zaprezentowano ważniejsze style kierowania poczynając od koncepcji R. Lippita i R.K. White'a, R. Likerta, R.F. Balsa, R.R. Blake'a, S. Montona, J.W. Reddina, a kończąc według J. Zielenieckiego i S. Kwiatkowskiego.

Przedstawiono również style rozwiązywania problemów w formie generowania pomysłów według A. Strzałkowskiego.

MANAGEMENT STYLES REPRESENTED BY MANAGERS IN MANAGING ORGANISATION

Summary

The paper presents the most important management styles beginning from the conception of R. Lippit and R.K. White, R. Likert, R.F. Bals, R.R. Blake, S. Monton, J.W. Reddin, and finally according to J. Zieleniecki and S. Kwiatkowski.

Furthermore the styles of solving problems in the form of generating ideas according to A. Strzałkowski were discussed.

1. Rozważania wstępne

Ze względu na znaczenie, jakie ma realizacja założonych celów instytucji, oraz na wagę mocnego i trwałego zaangażowania każdego pracownika – członka zorganizowanej społeczności w realizację tych celów, szczególnie ważne – oprócz technik zarządzania – są style kierowania. Funkcja motywowania w kierowaniu też w pewnym stopniu determinuje styl kierowania.

W ogólnym ujęciu styl kierowania jest praktycznie ukształtowanym i względnie trwałym sposobem oddziaływania kierownika na podwładnych, by ich zachowanie prowadziło do osiągnięcia z góry określonego celu (wiązki celów). Najogólniej można mówić o dwóch stylach kierowania: potencjalnym i rzeczywistym. Potencjalny styl kierowania jest kształtowany przez zespół poglądów i przekonań (subkulturę) kierownika na temat mechanizmów zachowań podwładnych oraz sposobów skutecznego wypełniania własnej roli kierowniczej akceptowanej przez zwierzchników; jest to więc określona „filozofia kierowania” przejawiająca się

¹ Paweł Żukowski, prof. dr hab. inż., Wyższa Szkoła Biznesu – National – Luis Univeristy z siedzibą w Nowym Sączu.

² Ryszard Galla, mgr, poseł na Sejm RP – Warszawa

w odpowiednim organizacyjnym zachowaniu kierownika wobec podwładnych, w jego stosunku do zakresu ich samodzielności i odpowiedzialności, do ich pracy i jej wyników.

Potencjalny styl kierowania zatem jest to racjonalnie pomyślany model (wzorzec) zachowania organizacyjnego kierownika wobec podwładnych, by optymalnie (najkorzystniej) spełniał role kierownicze (osiągał założone cele). Rzeczywisty styl kierowania natomiast to praktycznie ukształtowany i faktycznie stosowany zintegrowany zespół metod, technik i innych narzędzi oddziaływania kierownika na podwładnych, dostosowany do założonych celów, realizowanych zadań i konkretnych warunków działania [3, 16, 17].

Transformacja potencjalnego stylu kierowania w styl kierowania jest funkcją wielu zmiennych – stopnia zaistniałych zmian w konkretyzacji celu i faktycznych warunków działania, poziomu wrażliwości i reagowania kierownika na zmiany, umiejętności syntetycznego ich analizowania, stopnia konserwatyzmu kierownika oraz skuteczności środków motywacyjnych, modyfikujących ten konserwatyzm. W praktyce jednak transformację potencjalnego stylu kierowania w styl rzeczywisty determinują:

- czynniki zewnętrzne:
 - czas potrzebny do przygotowania zadań zleconych kierowanemu zespołowi,
 - odpowiedzialność kierownika za pracę podległego mu zespołu,
 - metoda i kryteria oceny pracy kierownika przez bezpośrednich zwierzchników,
 - stopień wykorzystania potencjalnej rozpiętości i zasięgu kierowania,
 - preferowany styl kierowania zwierzchników,
 - poziom integracji celów kierowanego zespołu z misją i celami instytucji,
 - rola autorytetu formalnego i osobistego jako źródła władzy kierowniczej,
 - stopień wpływu kierownika na ustalanie celów i zadań dla kierowanego zespołu,
 - poziom zaufania do podwładnych;
- czynniki personalne:
 - wielkość luki kwalifikacyjnej między kierownikiem a podwładnymi,
 - poziom samodyscypliny i odpowiedzialności podwładnych,
 - poziom szczerości motywów i intencji podwładnych,
 - stopień rozbudzenia potrzeb pozamaterialnych u podwładnych,
 - poziom rozbudzenia potrzeby współdecydowania u podwładnych;
- czynniki techniczne i ergonomiczno-organizacyjne:
 - poziom zdeterminowania procesów pracy przez technikę i technologię,
 - ergonomiczne (fizjologiczne) warunki pracy podległego zespołu,
 - techniczne możliwości jednoznacznej oceny wkładu pracy podwładnych,
 - technicznie możliwe poziomy sprawowania nadzoru nad podległym zespołem,
 - poziom zagrożenia nieodwracalnością skutków złej pracy podwładnych,
 - poziom zmienności warunków pracy podwładnych (tab. 1).

Do zasadniczych elementów stylu kierowania można zaliczyć:

- poziom udziału podwładnych w procesie decyzyjnym;
- stopień zorientowania (nastawienia) kierownika:
 - na osiągnięcie celu (na zadania),

- na ludzi – na podwładnych (tworzenie dobrego klimatu w pracy, przyjaznej i życzliwej atmosfery, kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich);
- rodzaj sprawowanej kontroli kierowniczej:
 - stawianie zadań, określanie szczegółowych sposobów wykonania, bieżąca, dokładna kontrola podwładnego,
 - kontrola ogólna – mniej ingerencji w pracę podwładnych, wybór metod i sposobów pracy należy do podwładnego;
- kontakt emocjonalny z podwładnym:
 - kontakt ciągły, ale psychicznie płytki,
 - kontakt incydentalny, ale psychicznie głęboki [6, 11, 19].

Tabela 1. Czynniki formujące styl kierowania w instytucji gospodarczej

Wyróżniki	Czynniki
Rodzaj (typ) produkcji	poziom zagrożenia, stopień trudności pozyskania zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych, stopień algorytmizacji czynności działań
Charakter pracy	stopień twórczości / samodzielności i niezależności, złożoność pracy
Stabilność instytucji	stopień i zakres formalizacji więzi organizacyjnych, poziom wymaganej adaptacji do zmian otoczenia
Osobowość kierownika	nastawienie do pracy, wykształcenie, zdolność analizy i oceny, ambicje / aspiracje, doświadczenie, wartości kulturowe / subkulturowe
Osobowość podwładnych	kwalifikacje, wykształcenie, umiejętności, dążenie do samodzielności, samorealizacji, interesy, potrzeby, oczekiwania, zdolność uczenia się
Właściwości sytuacji kierowania	poziom napięcia emocjonalnego, warunki ekstremalne (krytyczne), stabilność / turbulentność sytuacji
Właściwości środowiska (otoczenia)	społeczno-kulturowe, ekonomiczne, organizacyjne

Źródło: Na podstawie [16].

Style kierowania mogą różnić się między sobą rodzajami, kombinacjami połączeń i stosowaniem środków motywacji (bodźców), oddziałujących na zachowanie się podwładnych (by realizowali założone cele), co oznacza, że style te mogą też różnić się między sobą zakresem działania sił integrujących i dezintegrujących pracowników w instytucji.

Można stwierdzić, że style kierowania różnią się między sobą zakresem działania bodźców integrujących. W kierowaniu chodzi przecież zawsze o dobór i stosowanie bodźców integrujących, czyli o wywołanie i podtrzymywanie sił integrujących, żaden bowiem racjonalnie zachowujący się personel kierowniczy nie dobiera i nie wyzwała rozmyślnie sił dezintegrujących pracowników. Rodzą się one i działają niezależnie od chęci i woli kierujących. Każdy zatem stosowany w praktyce styl kierowania można rozpatrywać pod kątem wzbudzanych przez dany styl sił integrujących i dezintegrujących pracowników, a więc pod kątem znaczenia, jakie ma określony styl w procesie integracyjnym wewnątrz instytucji. Styl kierowania w dużym stopniu decyduje o sprawnym i efektywnym działaniu instytucji.

Należy tu zaznaczyć, że każdy kierownik świadomie lub często nieświadomie uznaje pewne poglądy określające jego stosunek do podwładnych. Poglądy te, zdaniem D. McGregora, mogą przyjmować postać teorii X bądź teorii Y.

Teoria X zakłada, że:

- człowiek ma negatywny stosunek do pracy i unika jej, jak tylko to jest możliwe;
- człowiek lubi, kiedy się nim kieruje, unika wszelkiej odpowiedzialności, nie ma żadnych motywów działania i pragnie tylko bezpieczeństwa;
- człowieka należy kontrolować i karać, a także kierować nim, aby skłonić go do wydajnej pracy i realizacji zadań instytucji.

Teoria Y z kolei zakłada, że:

- człowiek nie posiada wrodzonej niechęci do pracy i może ona być dla niego źródłem zadowolenia;
- człowiek szuka takiej pracy, jaka zapewnia mu odpowiedzialność i możliwość wykorzystania jego kreatywności;
- do motywacji człowieka należą zaspokojenie potrzeb i dążenie do samorealizacji;
- jeżeli człowiek identyfikuje się z celami instytucji, to nie jest potrzebna kontrola z zewnątrz, gdyż sam rozwija samokontrolę i własną inicjatywę.

W istotnym więc stopniu z osobowością i postawą kierownika łączy się pojęcie stylów kierowania, będących swojego rodzaju personifikacją systemów zarządzania.

2. Style kierowania według R. Lippita i R.K. White'a

W literaturze przedmiotu pierwsze klasyfikacje stylów kierowania wiążą się z badaniami prowadzonymi przez R. Lippita i R.K. White'a. Przeprowadzili oni wiele eksperymentów, których celem było prześledzenie wpływu stosowania trzech odmiennych stylów kierowania: autokratycznego, demokratycznego i nieingerującego na zachowanie uczestników grup młodzieżowych. Role kierowników w badanych grupach odgrywały osoby dorosłe specjalnie przygotowane do tego typu badań naukowych [2] (tab. 2).

Kierownik autokrata sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy w zakresie ustalenia celów (zadań) między uczestników grupy. Na zachowanie podwładnych oddziałuje przez rozkazy, polecenia i kary. Sam kierownik nie uczestniczy w realizacji zadań grupy.

Kierownik demokrata zachęca grupę do podejmowania decyzji w zakresie ustalenia celów jej działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności. Jednocześnie sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę.

Kierownik nieingerujący pozostawia członkom grupy maksimum swobody w realizacji zadań. Sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, nie ocenia też pracy podwładnych [3, 18]. Podstawowe cechy stylów kierowania – autokratycznego i demokratycznego zostały przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Zasadnicze cechy podstawowych stylów kierowania

Wyróżniki stylu kierowania	Styl kierowania, czyli oddziaływanie kierownika na podwładnych przez	
	przymus (styl autokratyczny)	przetarg (styl demokratyczny)
Sposób doboru uczestników instytucji	wykorzystuje się przymus – wymuszanie (zagrożenie)	dobrowolny – negocjacyjny lub przetargowy
Podział ról (zadań) organizacyjnych	najwyższy przełożony w hierarchii, dominuje mianowanie	decydują członkowie instytucji lub ich delegaci, dominuje wybór
Sposoby motywowania	szczegółowe polecenia, częste stosowanie kar, panowanie nad informacją, bezpośrednia ocena podwładnych bez stosownych uzgodnień	motywacja przez nagrody, umiarkowane stosowanie bodźców negatywnych – kar, polecenia mają charakter ogólny, ocena podwładnego z nim konfrontowana
Sposoby rozwiązywania konfliktów w instytucji	technika tłumienia konfliktów (zakaz ujawniania), komunikacja konfliktów osobistych, wybuch konfliktu i agresja	działania diagnostyczne, ujawnianie konfliktów i ich rozwiązywanie, negocjacje jako technika rozwiązywania konfliktów
Sposoby kierowania zmianami organizacyjnymi	zmiany inicjuje ośrodek władzy i wprowadza je do praktyki	podwładni współuczestniczą w generowaniu i wprowadzaniu zmian

Źródło: Na podstawie [5, 16].

Analiza skutków stosowania tych trzech stylów wykazała, że autokratyczny styl kierowania motywuje do pracy „na ilość” przy niskiej jej jakości oraz niewielkiej innowacyjności. Skutkiem kierowania demokratycznego była mniejsza ilość wykonywanej pracy, lecz lepsza jej jakość i większa oryginalność. Skutkiem kierowania nieingerującego była zarówno niewielka ilość, jak i niska jakość wykonanej pracy. Wraz z upływem czasu stworzyła się nieformalna struktura grupy wykorzystująca zasady kierowania autokratycznego. Uczestnicy badanych grup nie akceptowali stylu kierowania nieingerującego (*laissez – faire*) [16, 20].

3. Style kierowania według R. Likerta i R.F. Balesa

R. Likert i R.F. Bales wyodrębnili dwa style kierowania. Ich charakterystyczną cechą jest to, czy kierownik w swojej pracy główną uwagę koncentruje na zadaniach (sprawach instytucji), czy też na podwładnych (na sprawach ludzkich). Podstawą wyodrębnienia tych stylów kierowania są wzajemne stosunki (interakcje) między kierownikami a podwładnymi [2, 10].

Do zasadniczych rodzajów wzajemnych stosunków między kierownikami i podwładnymi zalicza się:

- interakcje, które mają na celu określenie zadania (definiowanie problemu, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie, stawianie pytań i prośb o informację);
- interakcje, które mają na celu ocenę działania (wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń, stawianie pytań dotyczących oceny, opinii i analizy zadania);
- interakcje, które mają na celu kontrolę zadań (dawanie sugestii, wskazywanie kierunku działania, wskazywanie sposobu działania, pytania i prośby dotyczące sugestii, pokierowania, poinformowanie o możliwych sposobach działania);
- interakcje, przekazujące negatywne reakcje emocjonalne (stawianie oporu, niezgadza-
nie się, karanie, nieudzielanie pomocy, stwarzanie napięcia, krytyka, obniżanie pozycji
innych, bronienie siebie, domaganie się uznania);
- interakcje, w których następuje przekazanie pozytywnych emocji (solidaryzowanie się
z inną osobą, podwyższanie pozycji innych osób, udzielanie pomocy, nagradzanie, roz-
ładowywanie napięcia, żartowanie, okazywanie zadowolenia, wyrażanie zgody).

Kierowników nastawionych na zadania charakteryzują głównie interakcje, mające na celu ocenę działania, kontrolę zadań i negatywne reakcje emocjonalne, natomiast kierowni-
ków zorientowanych na ludzi charakteryzują interakcje, które mają na celu określenie zada-
nia, w których także następuje wyzwalanie pozytywnych emocji.

R. Likert ustalił korelację między sprawnością instytucji a stylem kierowania. W konklu-
zji wymienił dwa podstawowe style kierowania:

- kierownicy wykazujący zainteresowanie sytuacją pracowników uważają za swój pod-
stawowy obowiązek dbałość o ich sprawy;
- kierownicy „orientujący się na pracę” zajmują się przede wszystkim rozdzielaniem
pracy, doborem kadr, pouczeniem pracowników dotyczącym sposobu wykonania zadań
z jednoczesnym nadzorem ich wykonania; wykorzystują głównie bodźcowe oddziały-
wanie płac [18, 20].

4. Style kierowania według R. Blake’a i S. Montona

Koncepcja stylów kierowania R. Blake’a i S. Montona nawiązuje do stwierdzenia R. Likerta o dwóch podstawowych stylach kierowania – nastawienia (zorientowania) kierownika na za-
dania lub na ludzi [2, 10, 12].

R. Blake i S. Monton zbudowali siatkę kierowniczą, w której jedna z osi obrazuje stopień
zainteresowania kierownika ludźmi, druga zaś – zadaniami. Na każdej z tych osi wyróżniono
9 stopni (wielkości). Siatka kierownicza składa się z 81 pól – każde z nich odpowiada pew-
nemu stylowi kierowania. Badania empiryczne oraz analizy teoretyczne pozwoliły autorom
siatki kierowniczej wyróżnić w niej 5 obszarów pól, dotyczących 5 podstawowych stylów
kierowania:

- styl zadaniowy (*Productions Manager*), w którym kierownik przejawia wyłącznie i duże
zainteresowanie zadaniami;
- styl osobowy (*Klub Manager*) – wyłącznie i duże zainteresowanie ludźmi;

- styl unikowy (*Laissez – Fair Manager*) – brak zainteresowania zadaniami i ludźmi;
- styl zachowawczy (*Organizer*) – średnie zainteresowanie zadaniami i ludźmi;
- styl optymalny (*Team Manager*) – duże zainteresowanie zadaniami i ludźmi.

5. Style kierowania według J.W. Reddina

J.W. Reddin w swojej klasyfikacji stylów kierowania wykorzystał siatkę kierowniczą Blake’a i Montona, wzbogacając ją o trzeci wymiar, mianowicie o efektywność kierowania. W rezultacie autor wyodrębnił cztery style podstawowe (A – separujący się, B – poświęcający się, C – towarzyski, D – zintegrowany) oraz osiem stylów uzupełniających (dezertera, biurokraty, autokraty, życzliwego autokraty, misjonarza, rozwojowca, kompromisty i administratora) – tab. 3.

Tabela 3. Charakterystyka stylów kierowania według J.W. Reddina

Nazwa stylu	Style mniej efektywne	Style bardziej efektywne
1	2	3
Separujący się (A)	1. <i>Dezertier</i> . Ucieka od kierowania. Wielu problemów, które powinien rozwiązywać, nie rozwiązuje bądź przekazuje innym. Jest zaangażowany w pracy.	2. <i>Biurokrata</i> . Przywiązuje duże znaczenie do formalnych procedur i kontroli podwładnych. Oceniany jest jako sumienny i skrupulatny. Może osiągać niezłe wyniki w pracy.
Poświęcający się (B)	3. <i>Autokrata</i> . Za wszelką cenę dąży do wykonania zadań. Nie ma zaufania do ludzi, apodyktyczny, nieżyczliwy, trudno uzyskać mu dobre rezultaty, nie mówiąc już o atmosferze wewnątrz kierowanego zespołu.	4. <i>Życzliwy autokrata</i> . Stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi. Ludzi traktuje instrumentalnie, ale im ufa i pozostawia samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet w przypadku ambitnych zadań.
Towarzyski (C)	5. <i>Misjonarz</i> . Wkłada wiele wysiłku przede wszystkim w stworzenie jak najlepszych stosunków międzyludzkich. Jest odbierany przez otoczenie jako człowiek miły, ale nieskuteczny, nieumiejący stawiać i egzekwować zadań.	6. <i>Rozwojowiec</i> . Jest uważany za człowieka ufnego, chętnie delegującego uprawnienia na podwładnych, dbającego zawsze o ich rozwój. Takie nastawienie zapewnia mu sukcesy – tym większe, im bardziej zintegrowany jest zespół pracowniczy.
Zintegrowany (D)	7. <i>Kompromista</i> . Jest bardzo podatny na wpływy otoczenia, zgadza się ze wszystkimi i zawsze. Koncentruje się głównie na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, pomijając zagadnienia taktyczne i strategiczne.	8. <i>Administrator</i> . Umie stawiać i stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym. Kładzie nacisk na pracę zespołową. Potrafi skutecznie dobierać bodźce, co zapewnia mu sprawną realizację zadań.

Źródło: Na podstawie [16].

6. Style kierowania według F.E. Fiedlera

F.E. Fiedler zanalizował warunki, od których zależy sprawne kierowanie. Wyróżnił trzy kryteria, według których można dokonać oceny wszystkich sytuacji kierowniczych: łatwej – przeciętnej – trudnej do kierowania. Podstawą takiej klasyfikacji są następujące kryteria:

- kontakty emocjonalne w układzie pracownicy – kierownik (dobre lub złe);
- typ zadań – proste lub złożone;

zakres władzy kierownika – szeroki lub wąski (tab. 4).

Kontakty w zespole są dobre, gdy kierownik jest przez podwładnych lubiany, akceptowany i darzony autorytetem. Zadanie jest proste, gdy jest to zadanie o jednym, możliwym i prawidłowym wyniku i o jednym możliwym sposobie wykonania. Zakres władzy kierownika jest szeroki lub wąski w zależności od tego:

- jakie ma możliwości wpływania na sytuację podwładnego w instytucji;
- jakimi karami i nagrodami dysponuje;
- w jakim stopniu jest brane pod uwagę jego zdanie przy doborze, zatrudnianiu, awansowaniu i zwalnianiu podwładnych.

Tabela 4. Typologia sytuacji kierowniczych według F.E. Fiedlera

Kontakty emocjonalne w grupie	Typ zadania	Zakres władzy kierownika	Typ sytuacji	Preferowany styl kierowania
dobre	proste	szeroki	łatwa	autokratyczny
dobre	proste	wąski	łatwa	autokratyczny
dobre	złożone	szeroki	łatwa	autokratyczny
dobre	złożone	wąski	przeciętna	demokratyczny
złe	proste	szeroki	przeciętna	demokratyczny
złe	proste	wąski	przeciętna	demokratyczny
złe	złożone	szeroki	przeciętna	demokratyczny
złe	złożone	wąski	trudna	autokratyczny

Źródło: Na podstawie [16, 17].

Wniosek, do jakiego doszedł F.E. Fiedler, jest następujący: z reguły w sytuacjach krańcowych, łatwych lub trudnych, dobre wyniki daje kierowanie stylem autokratycznym, zaś w sytuacjach przeciętnych – kierowanie stylem demokratycznym.

F.E. Fiedler stwierdza między innymi, że style kierowania są nieelastyczne. Pesymistycznie odnosi się również do możliwości wyszkolenia kierownika, który elastycznie umiałby stosować różnorodne style kierowania. Uważa, że należy dobierać kierownika do sytuacji lub zmieniać sytuację, dostosowując ją do cech kierownika. Nadmiernie autorytarnemu kierownikowi należy zatem przydzielić pracowników, którzy pożądamy kierowania dyrektywnego. Jeżeli nie można tego uczynić, należy zmienić warunki działania podległego zespołu lub kierownika [2, s. 35].

7. Style kierowania według J.A. Browna

Angielski uczony J.A. Brown dzieli kierowników na autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji (stosujących zasadę *laissez – faire*).

Kierownik autokrata wydaje polecenia, upiera się, aby je wykonywano, określa działalność poszczególnych grup bez pytania o zdanie pracownika, samodzielnie stosuje praktykę dyscyplinarną, utrzymuje dystans w stosunkach z pracownikami. Kierownicy autokraci dzielą się z kolei na surowych, życzliwych i nieudolnych. Autokrata surowy jest zdecydowanie apodyktyczny, lecz sprawiedliwie przestrzegający swoich zasad, działa w myśl przyjętych sztywnych reguł, jest pryncypialny, nie deleguje swoich uprawnień, stara się utrzymać możliwie jak najwięcej władzy w swoim ręku. Autokrata życzliwy odczuwa spoczywający na nim ciężar moralnej odpowiedzialności za swoich pracowników, pragnie stworzyć im jak najlepsze warunki pracy, jednak samodzielnie określa, co jest dla nich dobre – powinni brać to, co im się daje i być z tego zadowoleni. Autokrata nieudolny jest despotyczny i nieobliczalny, jego stosunek do pracowników zależy od nastroju chwili.

Kierownik demokrata rozumie swoją rolę koordynatora działalności instytucji, umie delegować swoje uprawnienia, rozkładając je w taki sposób, aby również w czasie jego nieobecności jednostka czy komórka organizacyjna mogła sprawnie funkcjonować. Jest on „dyrgentem”, a nie „jednoosobową orkiestrą”.

Kierownik uchylający się od ingerencji (*laissez – faire*) jest niezdolny do sprawowania konkretnej władzy i kontroli nad swoimi pracownikami ani też do koordynowania ich działalności.

8. Style kierowania według P. Herseya i K.H. Blancharda

P. Hersey i K.H. Blanchard przedstawiają sytuacyjną teorię stylów kierowania i wyróżniają, odpowiednio do stopnia dojrzałości podwładnych, następujące style:

- autorytarny (mała dojrzałość podwładnych, stosowanie dyrektyw);
- integrujący (dojrzałość podwładnych od małej do umiarkowanej, wzrasta zaufanie kierującego do podwładnych);
- partycypacyjny (dojrzałość podwładnych od umiarkowanej do dużej, dzięki wzrostowi umiejętności i aktywności podwładnych kierownik może zrezygnować ze stylu dyrektywnego na rzecz udziału podwładnych w procesie współzarządzania);
- delegujący (duża dojrzałość podwładnych, kierownik deleguje uprawnienia na podwładnych, a sam ogranicza się do sporadycznej kontroli) [2, 12].

Dojrzałość podwładnych to przede wszystkim ich poziom intelektualny i poziom moralny oraz samodzielność i dążenie do samorealizacji.

9. Style kierowania według G.S. Sargiego

Interesująco przedstawia się klasyfikacja stylów kierowania podana przez G.S. Sargiego. Wymienia on następujące typowe style kierowania: osobisty, osobisty impulsywny, bezosobowy, zbiorowy, spokojny.

Styl osobisty cechuje określony egocentryzm kierownika, który autorytatywnie podejmuje decyzje w przeświadczeniu o swojej nieomyślności, jest wymagający, żąda dyscypliny, zwiększa kontrolę i spójność organizacyjną, a jednocześnie jest zmienny w nastrojach i emocjonalnie angażuje się w ocenę swoich pracowników. Przy tym wszystkim jest tytanem pracy, rozsądza go energia i jest przedsiębiorczy.

Styl osobisty impulsywny jest pejoratywną odmianą stylu osobistego. Kierownik jest entuzjastą, człowiekiem o impulsywnej naturze, niezwykle kreatywny, nie potrafi jednak konsekwentnie realizować swoich pomysłów. Zaniedbuje organizację podstawową, dobiera ludzi, kierując się doraźnym entuzjazmem, przy wielu zaletach charakterologicznych wprowadza chaos organizacyjny.

Styl bezosobowy znacznie różni się od stylu osobistego. Kierownik nie angażuje się emocjonalnie, reprezentuje postawę racjonalną o określonej skali powściągliwości i dystansu. Podział kompetencji jest ściśle określony, stopień decentralizacji jest wystarczający do odciążenia kierownika od decyzji operacyjnych, proces zaś podejmowania decyzji jest ściśle unormowany. Instytucję cechuje określony stopień spójności zapewniający sprawny obieg informacji.

Styl zbiorowy jest odpowiednikiem stylu demokratycznego. Kierownik jest jednym z członków grupy, pełnym życzliwości; decyzje są podejmowane kolektywnie w wyniku dyskusji.

Styl spokojny jest funkcją uporządkowanej i spokojnej natury kierownika. Podstawowymi cechami tego stylu są ład i spokój. Decyzje są podejmowane ze spokojem i rozważnie, przy ograniczonym wykorzystaniu kolegiałości [15, 20].

10. Style kierowania według J. Zieleniewskiego

J. Zieleniewski klasyfikuje style kierowania według trzech wyznaczników: zleceń, bodźców i argumentów. Zlecenia to informacje przekazywane podwładnym, dotyczące tego, czego od nich przełożony oczekuje. Bodźce to oddziaływanie na podwładnych lub inaczej przekształcanie pewnych składników ich sytuacji w celu wywołania pobudek do działania. Argumenty to te składniki stylu kierowania, którymi posługuje się przełożony (kierownik), zmieniając osobowość podwładnych (nawyki, postawy, wzorce zachowań).

Wyznaczniki te są podstawowymi składnikami stylu kierowania. Ich typologiczne uporządkowanie polega na ustaleniu stopnia „rzucania się w oczy każdego ze składników” według następujących „planów widoczności”:

- 1 – składnik „rzucający się w oczy”, będący „na pierwszym planie” widoczności;
- 1/2 – składnik jeszcze zauważalny, lecz pozostający „na drugim planie” widoczności;
- 0 – składnik trudny do zauważenia, „pozostający w cieniu” pozostałych [16, s. 533].

J. Zieleniewski przedstawił typologię stylów kierowania (tabelę cech), wyróżniając dwa podstawowe style kierowania – dyrektywny i integratywny (tab. 5).

Tabela 5. Typologia stylów kierowania według J. Zieleniewskiego

Główne style kierowania			Stopień widoczności		
			zleceń	bodźców	argumen- tów
Dyrektywny	1) wsparty głównie motywacją		1	1/2	0
	2) wsparty głównie przekonywaniem		1	0	1/2
Integratywny	1) oparty głównie na motywacji	3) i częściowo na zleceniach	1/2	1	0
		4) i częściowo na przekonywaniu	0	1	1/2
	2) oparty głównie na przekonywaniu	5) i częściowo na zleceniach	1/2	0	1
		6) i częściowo na motywacji	0	1/2	1

Źródło: [16].

Dyrektywny (autokratyczny) styl kierowania według J. Zieleniewskiego polega na określeniu nie tylko zadań dla podwładnych, ale i sposobu ich wykonywania, czyli na stawianiu podwładnym zadań częściowych, których wykonanie, w intencji kierownika, ma spowodować realizację ostatecznego zadania. Styl ten charakteryzuje wysuwanie na „pierwszy plan widoczności” poleceń lub rozkazów zawierających bodźce negatywne (zagrożenie sankcjami). Istnieje również forma złagodzonego stylu autokratycznego, w której kierownik do swoich poleceń dołącza ich uzasadnienie. J. Zieleniewski, nie będąc zwolennikiem stylu autokratycznego, stwierdza jednak, że w pewnym okresie, w określonych sytuacjach styl ten może dać pozytywne rezultaty. Sądzi również, że styl ten może się dłużej utrzymać bez większych szkód tylko w sytuacjach, w których rozpiętość kwalifikacji (wiedzy oraz doświadczenia) i cech osobowości między kierownikiem a podwładnymi jest bardzo duża.

Integratywny (demokratyczny) styl kierowania – według J. Zieleniewskiego – polega na stawianiu zadań tylko całościowych, przy czym podwładnym podaje się dokładnie, jakie mają być wyniki ich działania, a zostawia się znaczną swobodę co do sposobów wykonania zadań. Demokrację w kierowaniu zapewnia stwarzanie sytuacji pobudzających i wstrzymywanie się od dodatkowej ingerencji, a więc minimalizacja interwencji poprzedzona aktywizacją podwładnych.

Skrajnym stylem – według J. Zieleniewskiego – jest kierowanie przez doradzanie z pozostawieniem kierowanemu pełnej swobody w decydowaniu dotyczącym zadań i sposobów ich wykonania wraz z pełną odpowiedzialnością za te decyzje.

11. Style kierowania według S. Kwiatkowskiego

S. Kwiatkowski w klasyfikacji stylów kierowania przyjmuje, że zasadniczą cechą różniącą poszczególne style jest stopień swobody pozostawionej podwładnemu przez przełożonego w zakresie realizacji zadań. Przełożony może postawić podwładnemu zadanie bądź uzupełnić je bardziej lub mniej szczegółowymi wytycznymi dotyczącymi sposobu jego wykonania. Kryterium szczegółowości formułowanych zadań i towarzyszących im instrukcji jest podstawą wyróżnienia dwóch przeciwstawnych stylów kierowania, mianowicie stylu instruktazowego i stylu zadaniowego.

Styl instruktazowy kierowania polega na ograniczeniu swobody podwładnych w wyborze powierzonych im do wykonania zadań. Oprócz szczegółowo sformułowanego zadania, podwładni otrzymują wytyczne dotyczące jego realizacji. Ponadto styl instruktazowy charakteryzuje się tym, że:

- zarówno realizacja samego zadania, jak i przestrzeganie wydanej przez przełożonego instrukcji działania są obwarowane określonymi, często ostrymi sankcjami;
- zadanie i instrukcja są sformułowane w sposób zrozumiały przez podwładnych; niezrozumienie instrukcji uniemożliwia jej wykonanie, co prowadzi do jej dalszego uszczegółowienia, a w konsekwencji do „przeinstruowania”;
- instrukcja musi być kompetentna, oczywiste bowiem jest to, że kwalifikacje przełożonego powinny być większe niż kwalifikacje podwładnych;
- w stylu instruktazowym podwładny jest oceniany jedynie na podstawie rzetelności wypełniania poleceń przełożonego; podwładny jest oceniany wyłącznie na podstawie zgodności własnego działania z instrukcją;
- kontrola w stylu instruktazowym i kary są pomyślane jako instrumenty powstrzymujące podwładnego przed wykonywaniem powierzonego mu zadania w sposób odbiegający od oczekiwań kierownika.

Styl zadaniowy w skrajnej postaci kierowania polega na przekazaniu podwładnemu samego zadania; w praktyce jednak sposób działania podwładnego jest określony w bardzo ogólnej instrukcji. Ponadto:

- styl zadaniowy może być stosowany wówczas, gdy podwładni mają wysokie kwalifikacje i odpowiednie predyspozycje psychotechniczne;
- stosowanie zadaniowego stylu kierowania nie oznacza, że przełożony musi całkowicie zrezygnować z wywierania wpływu na sposób działania podwładnego; może to uczynić przedmiotem wspólnej dyskusji;
- istotną cechą zadaniowego stylu kierowania jest prawo podwładnego do popełnienia błędu; jest ono konsekwencją pozostawienia podwładnemu swobody w wyborze sposobów działania;
- styl zadaniowy wyklucza rygorystyczną kontrolę przebiegu działania; zasadniczą możliwą kontrolą jest kontrola wyniku pracy;
- kontrola i stosowane bodźce mają przede wszystkim charakter wychowawczy, a nie represyjny.

W modelu S. Kwiatkowskiego podstawową zmienną, od której przełożony uzależnia stosowanie stylu instruktazowego bądź stylu zadaniowego, jest typ odpowiedzialności, jaką

ponosi on wobec swojego zwierzchnika. Podstawową zasadą „prawidłowości kierowania” podwładnymi, określającą nieprzekraczalne granice, w ramach których może nastąpić oddziaływanie kierownika na podwładnych, jest zgodność wydawanych przez niego poleceń z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa, z treścią zawartych umów czy z zasadami współżycia społecznego. Czynniki te nie określają jednak celów i sposobów działania zespołu. Należy to do kompetencji bezpośredniego zwierzchnika, który może je formułować bardziej lub mniej szczegółowo. Zwierzchnik może więc zakomunikować podległemu kierownikowi ogólny cel działania zespołu albo sprecyzować sposoby jego osiągnięcia. W pierwszym przypadku kierownik odpowiada za samodzielne poszukiwanie sposobów działania, w drugim przypadku ponosi jedynie odpowiedzialność za wdrożenie, opracowanych na poziomie wyższym, sposobów działania, z czym oczywiście wiążą się odpowiednie sankcje organizacyjne [9, 14].

Stopień szczegółowości sformułowania oczekiwań przez zwierzchnika wobec podwładnych i grożące za ich niespełnienie sankcje stanowią pewne wymiary odpowiedzialności kierowniczej. Analiza sposobów sformułowania oczekiwań i rodzaju sankcji pozwala wyróżnić określone typy odpowiedzialności kierownika (tab. 6). Odpowiedzialność kierownika typu A – to odpowiedzialność heteronomiczna, odpowiedzialność zaś typu D – to odpowiedzialność autonomiczna. Są to typy krańcowe, modelowe, między którymi występują rzeczywiste typy odpowiedzialności kierowniczej.

Odpowiedzialność kierownika heteronomiczna jest odpowiedzialnością za wykonywanie zadań przez podległych pracowników zawsze i w sposób ściśle określony instrukcją. Oczekiwanie zwierzchnika w stosunku do podległego mu pracownika są formułowane w postaci ścisłych wytycznych, określających nie tylko cele, ale i sposoby wykonywania działań przez podwładnych. Kierownik staje się kontrolerem sprawdzającym zgodność działania podwładnych z obowiązującymi ich wzorcami przekazanymi przez zwierzchnika [4].

Odpowiedzialność kierownika w pełni autonomiczna jest też pewnym typem idealnym, gdyż i w tym wypadku kierownik musi przestrzegać oczekiwań zwierzchnika. Sankcje są wprawdzie łagodniejsze, ale konsekwentne. Oczekiwanie te są zwykle formułowane w sposób ogólny i ograniczają się do postawienia celu bez wskazania określonego sposobu działania. Zaznaczmy, że:

- szczegółowy sposób formułowania oczekiwań przez zwierzchnika, to znaczy określanie przez niego celów i sposobów postępowania oraz ostre sankcje grożące za ich niespełnienie (typ odpowiedzialności heteronomicznej kierownika) tworzą instruktazowy styl kierowania;
- odpowiedzialności autonomicznej kierownika wcale nie musi (choć powinien) odpowiadać zadaniowy styl kierowania, to znaczy ogólnie sformułowane i związane z łagodnymi tylko karami oczekiwanie zwierzchnika wcale nie oznaczają, że kierownik będzie stosował zadaniowy styl kierowania (ryc. 1).

12. Style kierowania według sposobu podejmowania decyzji kierowniczych

W zależności od sposobu podejmowania decyzji wyróżniamy następujące style:

- kierowanie skoncentrowane na osobie kierownika (kierownik decyduje i ogłasza decyzje);
- kierownik przekonuje podwładnych o słuszności swej decyzji;
- kierownik przedstawia pomysły i zachęca do pytań;
- kierownik przedstawia swoje decyzje jako mogące ulec zmianie;
- kierownik przedstawia zagadnienie, uzyskuje sugestie od podwładnych i decyduje;
- kierownik określa granice swobody decyzji podwładnych i domaga się od nich, by zdecydowali;
- kierowanie jest skoncentrowane na podwładnych (kierownik zezwala podwładnym działać w granicach określonych przez swego przełożonego) [7, 16, 20].

Podział ten wskazuje, że między typami skrajnymi stylów kierowania istnieje kilka stadiów pośrednich, co przybliża teoretyczną klasyfikację stylów kierowania do praktyki. Jednakże operuje tylko kryterium partycypacji w podejmowaniu decyzji kierowniczych, nie uosunkowując się do szerszej płaszczyzny postawy kierowników (menedżerów).

13. Style rozwiązywania problemów w fazie generowania pomysłów według A. Strzałeckiego

Ze względu na siłę nowatorskiej myśli, wpływającej na efektywność zarządzania, celowe wydaje się przedstawienie pewnego zestawu skutecznych reguł postępowania, zawartego w przedstawionej przez A. Strzałeckiego klasyfikacji stylów rozwiązywania problemów praktycznych w fazie generowania pomysłów [13, 17].

Styl 1. Aktywny stosunek do problemu. Wyraża się w przestrzeganiu następujących reguł heurystycznych:

- poszukuj zawsze nowych problemów;
- wydziel główne elementy problemu;
- spróbuj znaleźć nową interpretację problemu;
- zobacz problem we wszystkich jego uwarunkowaniach;
- szukaj analogii w innych dziedzinach;
- bądź gotów odejść od problemu tak daleko, jak wymagają tego okoliczności.

Styl 2. Transgresja. Odzwierciedlają ją takie postulaty, jak:

- nie hamuj swojej fantazji;
- rozpatruj nawet pomysły niekompletne;
- nie przerywaj zbyt wcześnie procesu poszukiwania pomysłu;
- nie zaniedbuj myślenia intuicyjnego;
- pozwól łączyć się w swojej wyobraźni najbardziej niedorzecznym pomysłom;

- jeżeli nie potrafisz rozwiązać problemu, zmień strukturę podanych elementów zagadnienia.

Styl 3. Odpowiedzialność. Wymaga spełnienia następujących wytycznych:

- staraj się dostrzec wszystkie argumenty przemawiające za twoimi planami i przeciw nim;
- trzymaj się tak blisko problemu, jak tylko jest to możliwe;
- nie posługuj się tylko skalą wartości;
- przyjrzyj się dokładnie metodzie, która doprowadziła cię do celu – postaraj się znaleźć jej istotne punkty i spróbuj zastosować ją do rozwiązania innych problemów;
- pomyśl, czy rozwiązany problem wzbogacił twój system wartości poznawczych, emocjonalnych, moralnych;
- staraj się znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Styl 4. Otwartość. Wymaga spełnienia następujących wytycznych:

- szukaj analogii w innych dziedzinach;
- uwzględniaj wszystkie możliwe źródła informacji o problemie;
- łącz pomysły z różnych dziedzin;
- wykazuj tolerancję wobec sprzecznych, doprowadzających do konfliktu informacji;
- rzeczy dziwne staraj się uczynić zrozumiałymi;
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać problemu, poszukaj dodatkowych informacji w innej dziedzinie.

Styl 5. Obiektywizm. Wyraża się w spełnieniu następujących postulatów:

- staraj się na każdym kroku rozważyć nieznane jeszcze obszary wiedzy;
- koncentruj się na całości zadania tak długo, aż ujrzysz jego istotę;
- nawet jeżeli chwilowo nie masz żadnych godnych uwagi pomysłów, staraj się uczynić swoje rozwiązanie pełniejszym, bardziej spójnym i jednoznacznym;
- staraj się za wszelką cenę odkryć istniejące w problemie luki i wprowadzić nowe połączenia;
- unikaj myślenia życzeniowego;
- zmieniaj reguły rozwiązywania w zależności od problemu.

Styl 6. Poszukiwanie analogii. Postuluje zachowanie następujących reguł heurystycznych:

- staraj się sformułować możliwie dużo pomysłów rozwiązania, należących do różnych klas;
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać danego problemu, pomyśl, czy potrafisz rozwiązać problem podobny;
- nie porzucaj pomysłów, które okazały się nieefektywne, gdyż mogą się okazać później przydatne;
- sprawdź, czy rozwiązywany problem nie jest przypadkiem podproblemem znacznie szerszego zagadnienia;

- to, co jest bardziej znane, ma pierwszeństwo przed tym, co jest mniej znane.

Styl 7. Myślenie intuicyjne. Przejawia się w stosowaniu następujących zaleceń:

- staraj się czynić rzeczy znane rzeczami dziwnymi;
- stosuj różne metody koncentracji na problemie;
- przełamuj sztywność funkcji, jaką pełnią obiekty;
- poszukuj nietypowych źródeł informacji;
- analizuj znane metafory;
- wprowadzaj biologiczne, ekologiczne, chemiczne, fizyczne, a nawet fantastyczne analogie.

Styl 8. Postawa systemowa. Wymaga kierowania się następującymi aksjomatami:

- zobacz problem we wszystkich jego uwarunkowaniach;
- patrz na problem jak na system wraz z jego otoczeniem;
- nie posługuj się jedną skalą wartości;
- wyolbrzymiaj konsekwencje rozwiązania;
- zbadaj oddziaływanie rozwiązania na otoczenie;
- zbadaj, czy rozwiązanie zaspokaja potrzeby ludzi.

Styl 9. Elastyczność. Wymaga spełnienia następujących wymagań:

- nie zastanawiaj się przedwcześnie, czy osiągnięcie idealnego wyniku końcowego jest możliwe;
- nie sprzeciwiaj się nigdy swemu wyczuciu;
- jeżeli masz trudności ze sformułowaniem pomysłu rozwiązania, przeanalizuj ponownie sytuację problemową;
- nie ulegaj wpływom innych;
- staraj się dopasować swoje działanie do zmieniających się warunków.

Styl 10. Myślenie redukcyjne (wywodzące się od Kartezjusza). Wymaga następujących reguł:

- przedstaw sobie problem poglądowo tak wyraźnie, jak tylko potrafisz;
- wydziel główne elementy problemu;
- spróbuj rozpoznać w tym, co badasz, coś znanego;
- uwolnij problem od zbędnych pojęć i sprowadź go do najprostszej postaci;
- upewnij się, czy rozumiesz wszystkie pojęcia stanowiące niezbędne elementy problemu;
- koncentruj się na analizie celu, zanim przystąpisz do analizy danych początkowych.

Styl 11. Myślenie modułowe. Realizuje się w następujących etapach:

- wydziel główne części problemu;
- myśląc o całości zagadnienia, wydziel problemy istotne;
- spróbuj rozłożyć dany problem na kilka podproblemów;
- staraj się zobaczyć problem z możliwie wielu stron;
- interesuj się rozwiązywaniem problemu, a nie doskonaleniem jego strony formalnej.

Styl 12. Konserwatyzm. Wymaga realizacji następujących założeń:

- nowy problem staraj się rozwiązać za pomocą znanych sposobów;
- to, co łatwiejsze, ma pierwszeństwo przed tym, co jest trudniejsze;
- nie koncentruj się na zbyt wielu aspektach problemu, bo to przeszkadza w jego rozwiązaniu;
- dbaj o metodologiczną poprawność rozwiązania;
- próbuj zastosować reguły, które okazały się skuteczne przy rozwiązywaniu podobnych problemów [9, 13, 20].

14. Uwagi końcowe

Niezależnie od stopnia szczegółowości klasyfikacji często wyróżnia się następujące style przeciwstawne: autokratyczny styl kierowania (autorytatywny, autorytarny, dyrektywny, dyrektywalny, komercyjny) i demokratyczny styl kierowania (integratywny, konsensualny), przy czym kryteria podziału odnoszą się przede wszystkim do stopnia swobody i partycypacji pracowników w decyzjach kierowniczych. Stylem preferowanym jest styl demokratyczny, aczkolwiek relatywizm jego skuteczności podkreślają przede wszystkim polscy autorzy J. Zieleniewski i J. Kurnal. Wyróżniając typy stylów kierowania, należy posłużyć się takimi kategoriami organizacji pracy kierowniczej, jak formy podejmowania decyzji (jednoosobową, kolegialną), stopień przekazywania uprawnień do podejmowania decyzji, nasilenie kontroli kierowniczej, stopień zainteresowania sprawami ludzkimi (orientacja na pracownika lub na zadania), formy współpracy w układzie kierownik – podwładny. Ważnym postulatem określającym styl kierowania są także stopień zaabsorbowania kierownika pracą, planowość i ład organizacyjny (spokój, systematyczność). Charakterystykę stylu kierowania uzupełniają wreszcie elementy postawy kierownika wobec innowacji i jego zainteresowania rozwojem myśli teoretycznej dotyczącej pracy zawodowej.

Istotę poszczególnych stylów kierowania można poznać dokładniej, gdy przeanalizuje się stosowane środki aktywizujące pojawienie się odpowiednich motywów działania podwładnych. Zestawienie tego rodzaju środków i odpowiadających im motywów działania, charakterystycznych dla wyróżnionych stylów (autokratycznego, paternalistycznego, demokratycznego i liberalnego – nieingerującego), przedstawiono w tab. 7.

W praktyce zarządzania instytucją (przedsiębiorstwem, firmą, stowarzyszeniem, holdinglem, urzędem) żaden z omówionych stylów nie występuje w czystej postaci. W zależności od sytuacji stosuje się więcej elementów jednego ze stylów kierowania. Przyjęcie pewnego stylu kierowania w znacznym stopniu zależy od osobowości, wiedzy i doświadczenia kierownika, kwalifikacji, stopnia aktywności, poziomu intelektualnego i moralnego podwładnych oraz ich samodzielności, klimatu psychospołecznego w zespole, a także od sytuacji ekonomiczno-organizacyjnej w instytucji. Dobór właściwego stylu w pracy kierowniczej powinien być dokonywany przez kierownika w sposób świadomy, co wymaga dobrej znajomości cech i skutków stosowania różnych środków motywacyjnych właściwych dla poszczególnych stylów kierowania. Znaczną rolę, poza kwalifikacjami kadry kierowniczej, opanowaniem przez

nią zasad i metod organizacji oraz zarządzania, odgrywa również doświadczenie w pracy z ludźmi.

Przyjęcie określonego stylu kierowania w praktyce – jak już wiemy – w znacznym stopniu zależy od kwalifikacji i stopnia aktywności podwładnych. W związku z tym R. Rutka uważa, że: „W miarę dojrzewania podwładnych, kierownicy winni zmieniać styl kierowania. W początkowej fazie, gdy podwładni stają się uczestnikami danej organizacji, najważniejszą jest duża orientacja kierownika na zadania. Podwładnych trzeba nauczyć sposobów realizacji zadań oraz zapoznać z obowiązującymi przepisami i procedurami (...). W drugiej fazie (...) kierownik powinien darzyć podwładnych większym zaufaniem oraz zachęcać do dalszych wysiłków. Kierownik może więc zacząć orientować się na pracowników. Wysoki poziom nastawień kierownika na zadania jest jednak konieczny (...). W trzeciej fazie zwiększają się umiejętności pracowników i ich motywacja osiągnięć. Podwładni zmagają się z przyjmowaniem na siebie odpowiedzialności, są też w pełni przygotowani pod względem kwalifikacji do wykonywania zadań (...). Przełożony winien udzielać poparcia i okazywać życzliwość (...). W czwartej fazie podwładni są już zawodowcami i emocjonalnie są przygotowani do samodzielnej pracy. Kierownik może ograniczyć zakres interwencji w pracę podwładnych. Jego rolą jest głównie wskazywanie drogi i zgrywanie wysiłków działań podwładnych” [2, s. 35-36].

Tabela 7. Zestawienie środków i motywów działania w stylach kierowania

Styl kierowania (charakter bodźców)	Zastosowane środki	Motywy działania
Autokratyczny	nominacja, polecenie służbowe, przyrzeczenie wynagrodzenia, przyrzeczenie wyróżnienia	posłuszeństwo i uległość, poczucie niepewności, ubieganie się o nagrodę, chęć wyróżnienia się, rywalizacja
Paternalistyczny (ojcowski)	osobista opieka, osobista prośba, odwołanie się do zaufania, własny przykład	wdzięczność, chęć pomocy, odpowiedzialność, poważanie, respekt
Demokratyczny	idealizowanie zadania, wyjaśnianie motywów, wzbudzanie zaufania, rzeczowe orientowanie i uzasadnianie, wspólna narada	zapał (entuzjazm), zaufanie, chęć niezawiedzenia zaufania, zrozumienie i współodpowiedzialność, własne propozycje, inicjatywa
Liberalny – nieingerujący (<i>laissez-faire</i>)	nie stosuje żadnych środków, brak zainteresowania pracą podwładnych i jej oceną	maksimum swobody w działaniu, poczucie obowiązku, brak motywacji do działania

Źródło: Na podstawie [16, 18].

Techniki zarządzania i style kierowania stanowią dwa przenikające się wzajemnie elementy systemu zarządzania instytucją. W praktyce wielokrotnie stwierdzono, że właśnie

ci kierownicy, którzy elastycznie podchodzą do różnorodnych technik zarządzania i stosują odpowiednie style kierowania (stosownie do okoliczności), osiągają lepsze efekty i są wyżej oceniani od tych, którzy wykazują w swych działaniach dużo sztywności [2, 4, 19, 20].

Literatura

1. Bieniok H., *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Katowice 1997.
2. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, UGd, Gdańsk 1996.
3. Czermiński A., Trzeniecki J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1973.
4. Kieżun W., Kwiatkowski S., *Style kierowania. Teoria i praktyka*, KiW, Warszawa 1975.
5. Kowalewski S., *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1974.
6. Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 2006.
7. Lachowicz Z., *Trening potencjału kierowniczego*, AE, Wrocław 1995.
8. Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, Akademia, Łódź, 2006.
9. Penc J., *Menedżer w działaniu*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
10. Rutka R., *Studium czynników korygujących styl kierowania*, UG, Gdańsk 1984.
11. Starida A., *Kultura organizacyjna*, w: *Organizacja i zarządzanie*, AE, Poznań 1991.
12. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
13. Strzałecki A., *Proces rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne*, *Prakseologia*, 1989, nr 3 (104).
14. Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
15. Woźniak R.B., *Zarys socjologii, edukacji i zachowań społecznych*, BWSH, Koszalin 1997.
16. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
17. Żukowski P., *Nowoczesne zarządzanie organizacją*, WSZiA, Opole 2001.
18. Żukowski P., *Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania. Style kierowania*, WSDG, Warszawa 2001.
19. Żukowski P., *Podstawy zarządzania organizacją*, WSZiA, Opole 2003.
20. Żukowski P., *Podstawy naukowej organizacji pracy z wybranymi problemami zarządzania*, WSZiA, Opole 2008.

Recenzent: Włodzimierz. Deluga