

Władza organizacyjna

**Cz. 2 – Style kierowania z
uwzględnieniem psychologii
zarządzania**

Pojęcie stylu kierowania

- Nazywany czasami **stylem zarządzania/stylem przywództwa** (w zależności czy mówimy o organizacji formalnej czy nieformalnej), wiąże się przede wszystkim z szeroko rozumianą sprawnością działań kierowniczych, a zwłaszcza efektywnością władzy organizacyjnej.

Psychologiczne znaczenie stanowiska kierowniczego

1. Niezbędny element w **procesie komunikacji i kontroli**,
2. **Osoba**, która kieruje na mocy uprawnień przyznanych jej przez organizację jest **uprawniona do wydawania poleceń**, zaś w oczach pracownika **reprezentuje organizację zarówno od strony formalnej, jak i psychologicznej**,
3. Władza jest nadawana kierownikowi w formie **uprawnień zawartych w aktach prawnych, jak również dokumentach organizacyjnych** wynikających z jej formalnej struktury,
4. **Zróżnicowana asymetria relacji podporządkowania na linii przełożony – podwładny**,
5. Miarą pracy kierownika są **efektywność jego zespołu i procesy interpersonalne**.

Psychologiczne aspekty sytuacji kierowania

- ❑ Na psychologiczną koncepcję kierowania składają się: **1)** inni ludzie będący „środkami działania” kierownika, **2)** zadania, które wymagają działań zespołowych, **3)** określone reguły współdziałania, **4)** organizacja w ramach której odbywa się zbiorowa działalność (kierownik odpowiada za wyniki).
- ❑ Do tego dochodzą jeszcze **indywidualne podejście i osobisty wpływ.**

Wymagania

1. Rozpatrując zadania wymagające zbiorowej aktywności podwładnych **kierownik musi posiadać nie tylko kompetencje zawodowe,**
2. Wykonanie zadania zależeć będzie także od **umiejętności podwładnych, uświadomienia sobie przez członków zespołu celu ich działania, jak również zaangażowania i motywacji do pracy,**
3. Zwracać należy też uwagę na **potrzeby podwładnych oraz spójność organizacji i atrakcyjność jej członków,**
4. **Organizacje** rozumie się tutaj jako **dysponenta mocy i władzy,** co wyraża się w prawie do podejmowania decyzji, udzielania sankcji i nagród.

Subiektywizm postrzegania sytuacji kierowania

- ❑ **Potrzeba bezpieczeństwa** – pracownik kładący nacisk na bezpieczeństwo będzie zwracał uwagę na prawidłową organizację pracy i realizację zadań (**dlaczego?**),
- ❑ **Potrzeba afiliacji** – pracownik mający deficyt w tej sferze będzie zwracał uwagę na cechy osobiste kierownika, a zwłaszcza takie jak kompetencje interpersonalne, umiejętność nawiązywania ciepłego kontaktu i partnerskich relacji (**dlaczego?**),
- ❑ **Potrzeba osiągnięć** – osoby z tą potrzebą będą zwracać uwagę w jakim stopniu kierownik może przyczynić się do ich sukcesu zawodowego.

□ Styl kierowania stanowi pochodną struktury zadań realizowanych w organizacji (cel, technologia) oraz struktury potrzeb jej członków. Stąd też jego wybór jest determinowany przez: **1)** rozpoznawanie potrzeb podwładnych, **2)** intuicję i umiejętność ich zaspokojenia, **3)** sprawność w dysponowaniu zasobami organizacyjnymi w kierowaniu nastawionym na realizację zadań, co stanowi podstawę wartościowania i diagnozowania stylu.

Socjotechniczna wartość stylu kierowania

1. Kierowanie powoduje działanie innych ludzi zgodnie z celem/wolą kierującego z nastawieniem na wspólny cel kierowanego i kierującego,
2. Cel został wcześniej uzgodniony, a warunki wymiany wzajemnych doświadczeń są znane i oparte na zasadzie sprawiedliwości (np. słuszną płaca),
3. Cel powinien być godziwy, spełniać kryteria moralne.

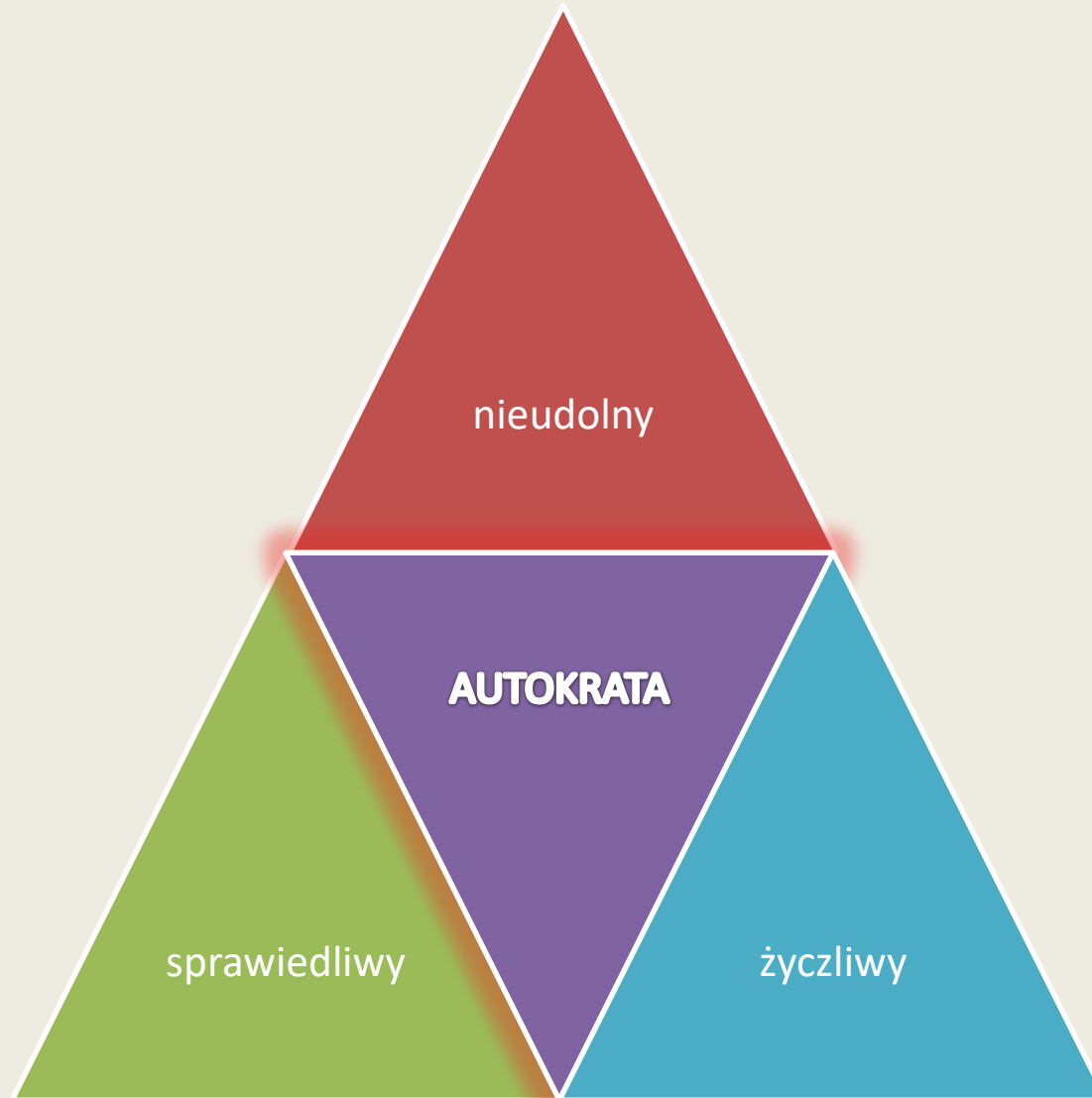
- Do innych ważnych aspektów zaliczymy zaufanie interpersonalne. Niektórzy widzą wyraźny związek między poziomem wzajemnego zaufania, a stylem kierowania.

Style kierowania wg. J. A. C. Browna

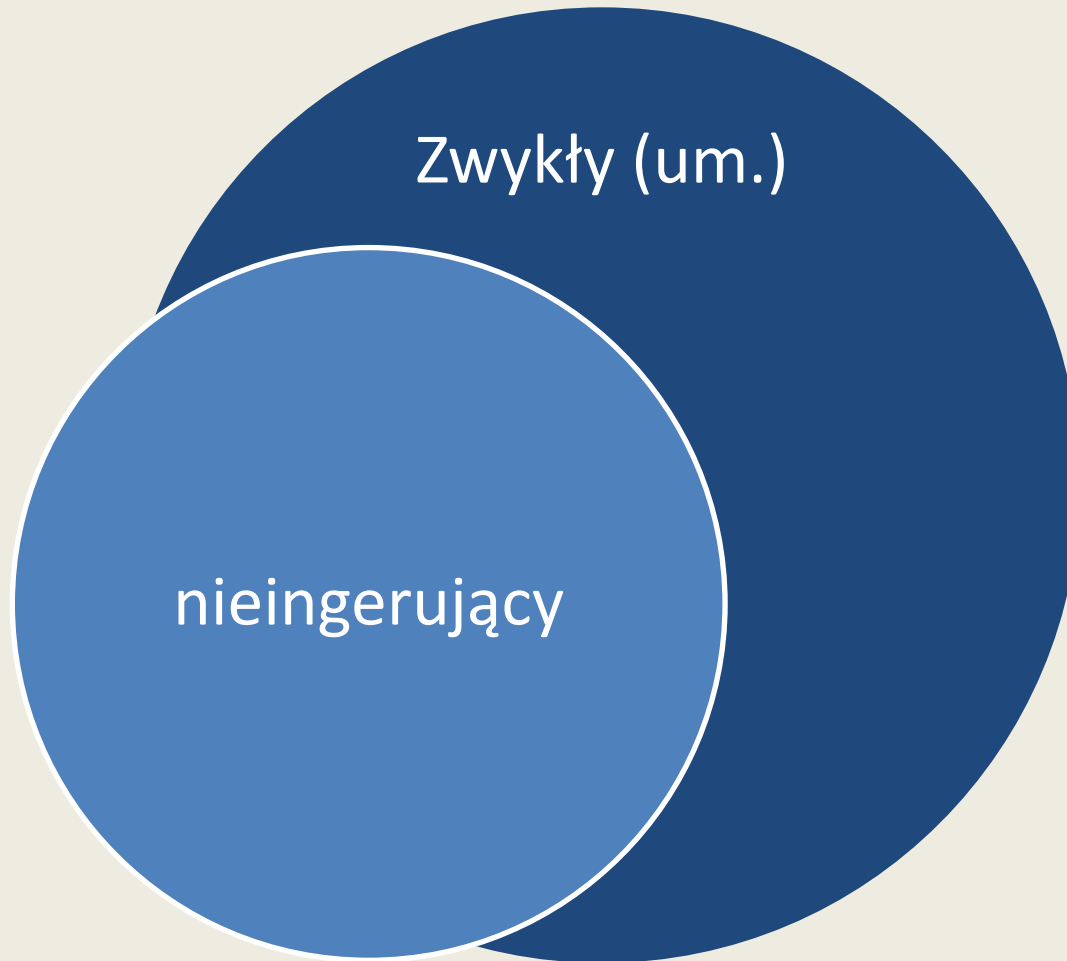
☐ Autokrata

☐ Demokrata

Autokrata



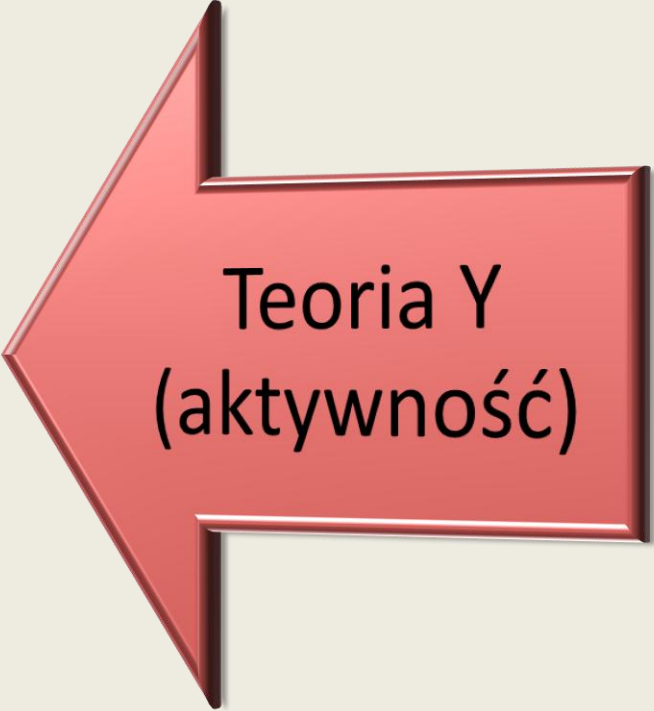
Demokrata



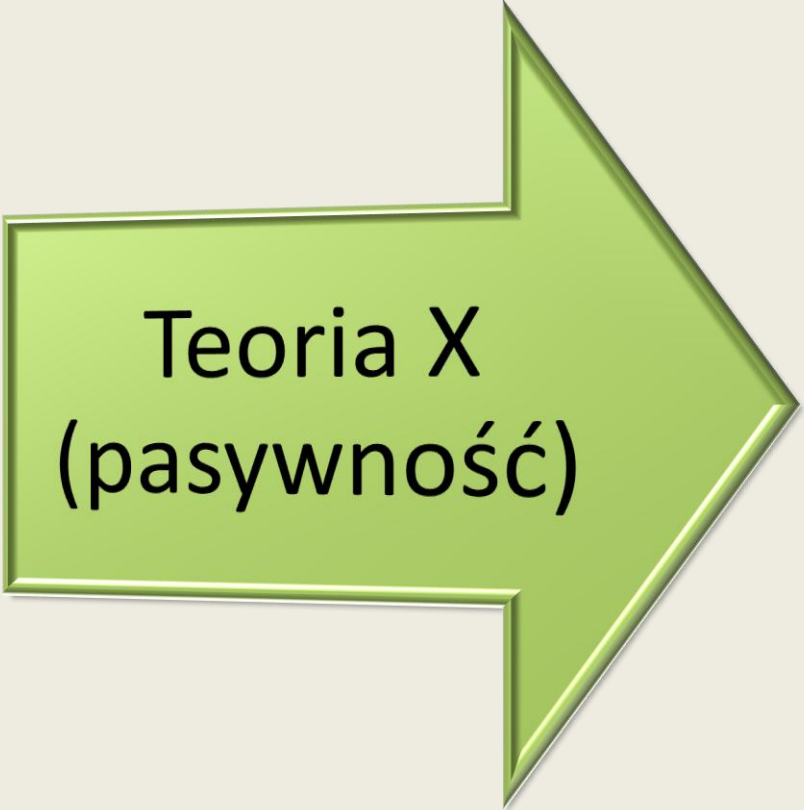
Style kierowania wg D. McGregora

- ☐ Dostosowany do teorii X,
- ☐ Dostosowany do teorii Y

- ❖ Teoria X mówi, że człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy, ma niskie ambicje i boi się odpowiedzialności. Zalecany jest tu przymus, bezpośrednie kierowanie, kontrola i zagrożenie karami.
- ❖ W przypadku teorii Y utrzymuje się, że praca to dla człowieka naturalna konieczność, jest samodzielny i nie boi się odpowiedzialności, sam jej szuka.

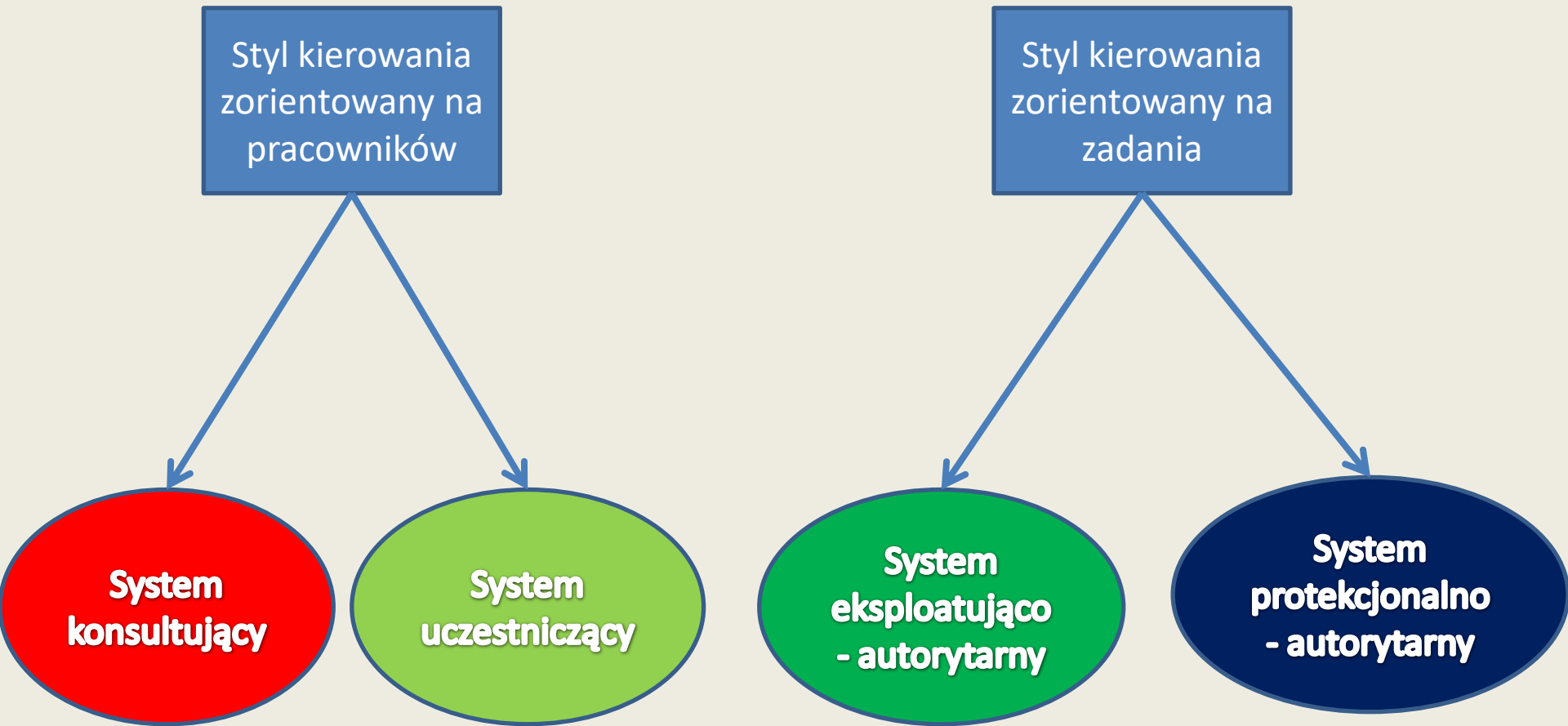


Teoria Y
(aktywność)



Teoria X
(pasywność)

Style kierowania wg R. Rikerta



Style kierowania wg. A. W. Halpina i B. J. Winer

Wymiar *consideration* – zachowania uważające/ „przychylne”

- Szeroko rozumiana empatia przełożonego względem pracownika.

Wymiar *initiating structure* - zachowanie „inicjowania struktury”

- Bezpośrednia stymulacja procesu kierowania; podwładni nie czują specjalnego zadowolenia, ale przełożony jest dla nich przewidywalny.

Style kierowania wg Sergie'go

osobisty

- Emocjonalny egocentryk przypominający autokratę surowego Browna

osobisty impulsywny

- Osobisty zmodyfikowany o „słomiany zapał” – bardzo szkodliwy dla organizacji

bezosobowy

- Odwrotność osobistego, racjonalista i zwolennik decentralizacji

zbiorowy

- Odpowiednik demokracji Browna

spokojny

- Uporządkowany, stabilny emocjonalnie, rozważny przy podejmowaniu decyzji; korzysta z pomocy ciał kolegialnych.

Style kierowania wg. J. Kurnala

dyrektywny

- Silne podkreślanie formalnego czynnika hierarchii organizacyjnej
- Podobny do typologii Browna (autokrata), ale kładzie nacisk na nieco inny aspekt (hierarchia).

integratywny

- Stosowanie bodźców integrująco - pobudzających i uzyskanie tą drogą pełnej akceptacji celów instytucji przez pracowników
- Porównywalny do stylu demokratycznego, ale z naciskiem na aspekt integrujący.

Style kierowania wg. S. Kwiatkowskiego i W. Kieżuna

Autorytatywno - kolegialny

- Wysoka operatywność, skłonność do centralizacji i nieufność wobec ludzi i kwalifikacji,
- Skory do konferencyjnego stylu pracy.

Racjonalno - demokratyczny

- Spokój, wyraźna tendencja antyzebraniowa, skory do decentralizacji w zakresie decyzji taktycznych i operacyjnych,
- Duże zaufanie do kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych.

partycypacyjny

- Pełne współuczestnictwo w procesach zarządzania,
- Otwarta polityka informacyjna, swobodny kontakt każdego pracownika z kierownictwem najwyższego szczebla, dbałość o wysoki standard warunków pracy, maksimum kolegalności w sprawach decyzyjnych.

Style kierowania wg. M. G. Evansa i R. J. House'a

Nakazowe
zachowanie
przywódcze

- Jasne oczekiwania, wytyczne, wyznaczanie kierunku,
- Ustalanie harmonogramów pracy.

Wspierające
zachowanie
przywódcze

- Można kojarzyć z human relations.

Partycypacyjne
zachowanie
przywódcze

- Zasięganie rady podwładnych, prośby o sugestie, dopuszczalne współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji.

Zachowanie
zorientowane na
dokonania

- Ambitne cele, zorientowanie na dokonania i osiągnięcia podwładnych, wiara w ich kwalifikacje, zachęcanie do działania.

Style kierowania wg. Burnsa

**Kierowanie
transakcyjne**

Reguła wymiany

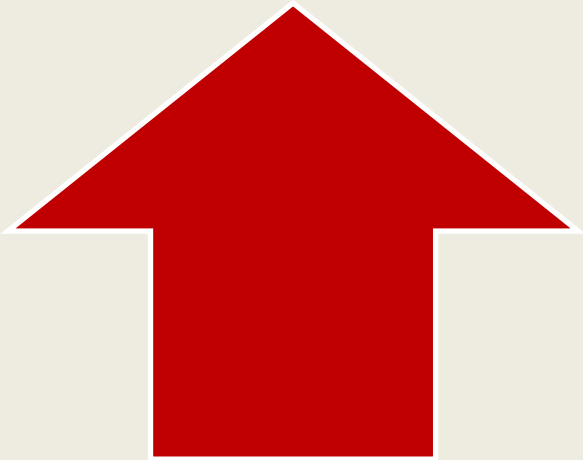
Rola kierownika i kierowanego przypomina relację rodzica chowającego dziecko w bardziej tradycyjny sposób (aspekty nagrody i kary).

**Kierowanie
transformatywne**

charyzmatyczny

Nie poddaje dyskusji swoich przekonań i wartości, tylko wpaja je podwładnym.

Style kierowania wg. R. Tannenbauma i W. H. Schmidta



**Zorientowany na szefa
(zorientowanie na
zadania/autokratyzm)**



**Zorientowany na
podwładnych (bliżej
stylu
demokratycznego)**

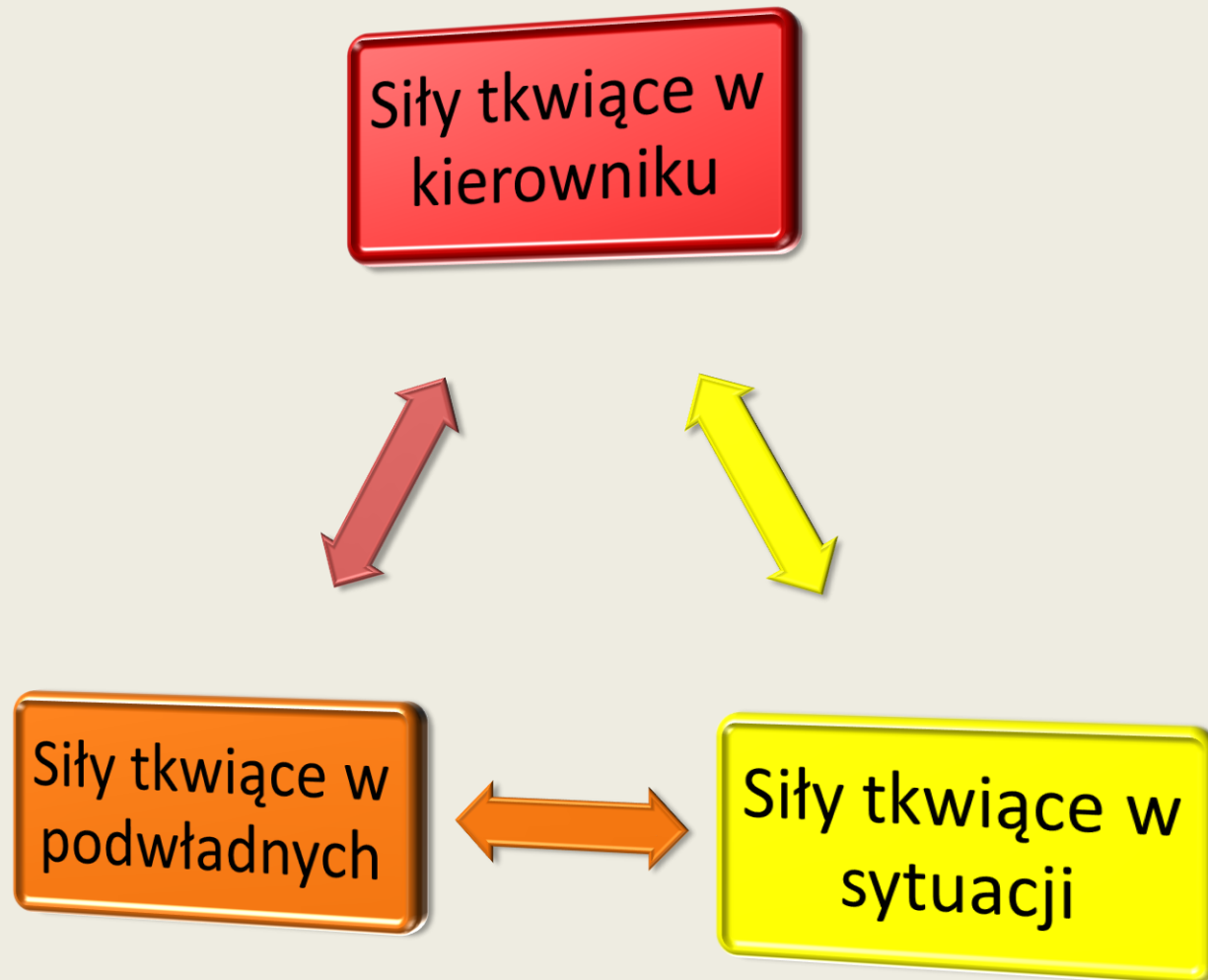
Ciągła skala zachowań przywódczych (kryteria)

Cechy menadżera

Cechy podwładnych

Cechy sytuacji

Uwarunkowania wyboru stylu kierowania wg. R. Tannenbauma i W. H. Schmidta



Pogląd:

1. Najskuteczniejsi kierownicy są elastyczni i potrafią dobierać zachowania przywódcze do potrzeb danego czasu i miejsca.
2. Sposób przewodzenia zależy przede wszystkim od przeszłości kierownika, jego wiedzy, wartości i doświadczenia (siły tkwiące w kierowniku), np. przyjęcie postawę silnie nakazową kierownik przekładający interes organizacji nad interes jednostek.

Wybór stylu, a cechy podwładnych na przykładzie stylu uczestniczącego

□ Tannenbaum i Schmidt sygnalizują, że podwładni mogą mieć więcej możliwości uczestnictwa i więcej swobody, jeżeli:

1. Pragną niezależności i swobody działania,
2. Chcą przyjmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji,
3. Identyfikują się z celami organizacji,
4. Mają dostateczną wiedzę i doświadczenie by sprawnie radzić sobie z problemem,
5. Mają doświadczenie z poprzednimi przełożonymi odnośnie stylu uczestniczącego.

Podsumowując

1. Na wybór stylu kierowania/przywództwa będą mieć wpływ nie tylko aspekty związane z nastawieniem kierownika, ale również z szeroko pojętą naturą pracowników i warunkami w jakich będzie się pracować.
2. Style kierowania podług konkretnych koncepcji są sztywne, pożądane jest zatem, by kierownik umiał dostosować swój styl do konkretnych warunków, tak by osiągnąć maksimum efektywności.

Bibliografia

- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Zielona Góra 2003.
- Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J., *Nauka organizacji i zarządzania*, Wrocław 2005.
- Stoner J. A. F. , Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.