

Style i techniki przywództwa



Marta Radziszewska

Wydział Nauk Menedżerskich i Nauk Technicznych

Zarządzanie II stopnia

Grupa 43-AH-A1

Przedmiot Kadra kierownicza i organizacja pracy kierowniczej

PLAN PREZENTACJI

1. Pojęcie przywództwa.

- Definicja ogólna.
- Definicje przywództwa:
 1. R.M. Stogdill
 2. J.W. Gardner
 3. H. P. Sims i Ch. C. Manz
 4. M. De Pree
 5. J. Burns
 6. J.W. Gardner- różnice między zarządzaniem, kierowaniem i przywództwem
- władza a przywództwo:
 1. Max Weber.
 2. Inne rodzaje władzy.

2. Style i techniki przywództwa.

- Mac Gregor- Teoria X i Teoria Y
- Koncepcja W. G. Ouchigo
- Style kierowania Likerta
- B. M. Bass
- Style kierowania J. W. Reddina
- Style kierowania Zieleniewskiego
- Style G. S. Sergiego

3. Podsumowanie.

4. Bibliografia.

POJĘCIE PRZYZWÓDZTWA

DEFINICJA OGÓLNA

Przywództwo- wpływanie na zachowanie innych osób, które polega na:

- zmianie częstotliwości występowania określonych zachowań,
- tworzeniu nowych wzorców zachowań
- dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań



DEFINICJE PRZYWÓDZTWA

1.R.M. Stogdill:

- przywództwo jest właściwością i procesem jednocześnie
- jako proces- ukierunkowywanie i koordynowanie działań członków zorganizowanej grupy, która chce osiągnąć określone cele, proces zachodzi bez użycia przemocy
- jako właściwość- zbiór cech osobowości, przypisywanych osobom, które postrzegane są jako stosujące te działania z pozytywnym skutkiem.

2. J.W. Gardner sformułował pięć kryteriów wyróżniających „przywódców” od „zwykłych kierowników” pracujących na kierowniczych stanowiskach w organizacji:

- „ 1. Przywódca myśli długofalowo, wybiegając daleko poza problemy bieżące i horyzont kwartalnego sprawozdania.
2. Przywódca nie ogranicza się w swych zainteresowaniach do zakresu jednostki organizacyjnej, którą kieruje. Chce wiedzieć jak oddziałują na siebie poszczególne człony przedsiębiorstwa lub instytucji i stara się stale poszerzać zakres swoich wpływów.
3. Przywódca przywiązuje dużą wagę do wizji, wartości i motywacji.
4. Przywódca posiada szczególne umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych składowych organizacji.
5. Przywódca nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy."

DEFINICJE PRZYWÓDZTWA

3. H. P. Sims i Ch. C. Manz sformułowali cztery etapy przywództwa ze względu na ewoluowanie czynnika efektywności:

- **przywódca -siłacz-** sprawuje władzę poprzez rozkazy, jego autorytet wywodzi się z zajmowanego przez niego stanowiska, stara się wymusić na podwładnych posłuszeństwo poprzez strach, co jest mu potrzebne do stosowania kar, mają one doprowadzić do wyeliminowania zachowań niepożądanych z punktu widzenia organizacji
- **przywódca- kontrahent-** przyznaje nagrody podwładnym, którzy robią to co on od nich oczekuje, liczy na to, że osoby mu podległe będą posłuszne ze względu na wynikające z tego korzyści
- **przywódca- wizjoner-** stwarza interesujące cele komunikując je w porywający sposób swoim podwładnym, chce ich zachęcić do emocjonalnego działania by zrealizować wizję organizacji
- **przywódca- superlider-** przywiązuje dużą wagę do usamodzielniania się podwładnych i stara się stworzyć im warunki do rozwoju, motywacja podwładnych oparta ma być na wewnętrznej motywacji i poczuciu odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów organizacji

DEFINICJE PRZYWÓDZTWA

4. M. De Pree:

- przywódcą jest osoba, która potrafi zrezygnować ze swoich ambicji by umożliwić innym wcielenie najbardziej nietypowych pomysłów
- pracownicy pokazują swoim zaangażowaniem, że ich zwierzchnik jest rzeczywistym przywódcą
- przywódca oddziałuje na zachowania pracowników, nie tłumaczy jednak w jaki sposób mają zrealizować daną wizję, ale dlaczego mają ją realizować
- przywódca powinien być przykładem spójności zachowań z wartościami, które deklaruje
- nawiązuje prawdziwe zażyłe relacje z pracownikami poprzez ciągłe podążanie za deklarowanymi wartościami,
- w swoim działaniu przywódca nie kieruje się obecnie panującą modą

5. J. Burns:

- o przywództwie można mówić kiedy zwolennicy za sprawą liderów zabiegają o cele, które reprezentują wartości jednakowe dla całej organizacji lub grupy
- sztuką jest umiejętność dostrzegania i wcielania wspólnych celów, kierowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę wcześniej ustalonych wyników
- przywództwo nie wymaga użycia siły, jego celem może być zdefiniowanie kultury grupy lub organizacji

ZARZĄDZANIE, PRZYWÓDZTWO, KIEROWANIE

J.W. Gardner:

„ a) *zarządzanie*- to proces mający zapewnić wdrożenie programu i osiągnięcie celów organizacji,

b) *przywództwo*- to proces tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzkich motywacji,

c) *kierowanie*- to proces skoncentrowany na nadzorowaniu i koordynowaniu przez przełożonego pracy innych ludzi, podwładnych.'“

- W skład zarządzania wchodzi kierowanie i przywództwo.
- Zarządzanie rozumiane jest w ujęciu rzeczowym
- Kierowanie i przywództwo odnosi się do całej organizacji.
- Rozwijanie cech przywódczych powinno być dla kierowników priorytetem.
- Wizja organizacji oparta jest na wartościach deklarowanych przez tę organizację.

WŁADZA A PRZYWÓDZTWO

1. Max Weber:

- władza- wymuszanie podporządkowania siłą, modyfikowanie zachowań innych osób, dana osoba posiada środki do jej sprawowania
- autorytet- związany jest z akceptacją pozycji panującego
- władza powoduje powstanie relacji nadrzędności i podrzędności między podwładnym i zwierzchnikiem
- władza daje możliwość podejmowania decyzji, narzucania swojej woli i egzekwowania pewnych zachowań
- Trzy rodzaje władzy:
 - władza tradycyjna
 - władza charyzmatyczna
 - władza racjonalna

WŁADZA A PRZYWÓDZTWO

2. Inne rodzaje władzy:

- **władza formalna**- wywieranie wpływu na innych poprzez autorytet formalny, to znaczy że organizacja wyznacza ludziom określone funkcje i stanowiska. Wszyscy kierownicy dysponują tym rodzajem władzy, natomiast im wyżej w hierarchii kierowniczej tym jej zakres jest większy.
- **władza nagradzania**- wywieranie wpływu poprzez nagrody. Oddziałująca osoba nagradza osobę jej podwładną za skuteczne wykonanie poleceń. Nagrody mogą mieć charakter formalny np. podwyżki, premie, awanse i charakter nieformalny np. pochwały, uznanie. Znaczenie tego typu władzy uzależnione jest od kontroli kierownika nad profitami i ich znaczeniem dla pracowników.
- **władza wymuszania**-wywieranie wpływu poprzez stosowanie kar. Można karać osobę na którą się oddziałuje za niewykonanie lub nieodpowiednie wykonanie danego zadania. Wymusza się stosowanie się do określonych wymagań. Kary mogą mieć charakter formalny np. nagana, kara finansowa lub charakter nieformalny np. brak akceptacji grupy, przymus psychologiczny. Jest ona tym większa im bardziej restrykcyjne środki posiada kierownik i im większy budzą strach wśród podwładnych.

WŁADZA A PRZYWÓDZTWO

- **władza odniesienia**- wywieranie wpływu w tym przypadku oparte jest na naśladownictwie i utożsamianiu się z określoną osobą. Władza odniesienia oparta jest na charyzmie, powstaje emocjonalny związek pomiędzy osobą posiadającą władzę, a osobą na którą oddziałuje. Skutkiem tej władzy jest szacunek i oddanie i identyfikacja z osobą oddziałującą. Stopień władzy uzależniony jest od tego czy kierownik jest wzorem do naśladowania dla grupy.
- **władza ekspercka**- W tym przypadku wywieranie wpływu odbywa się poprzez posiadane informacje i fachową wiedzę. Podstawą jest pozycja jaką osoba wywierająca wpływ zajmuje w sieciach informacyjnych jak również jej kompetencje. Jeśli kierownik posiada rozległą wiedzę a podwładni chcą się od niego uczyć to władza jest znacznie większa



STYLE I TECHNIKI PRZYSWÓDZTWA

PRZYKŁADOWE STYLE I TECHNIKI PRZYWÓDZTWA

1. Mac Gregor- Teoria X i Teoria Y:

- **Teoria X**- człowiek ze swojej natury ma niskie ambicje, nie jest chętny do jakiegokolwiek pracy i unika odpowiedzialności
- **Teoria Y**- praca jest naturalną potrzebą człowieka, którą traktuje na równi z rozrywką i odpoczynkiem. Ludzie lubią odpowiedzialność i w sytuacjach dla nich dogodnych są gotowi ją ponosić

2. Koncepcja W. G. Ouchigo:

- warunkiem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest zaangażowanie pracowników w proces wprowadzanych zmian
- z tego podejścia korzystają przede wszystkim gospodarki Bliskiego Wschodu np. Japonia, Singapur, Chiny, Tajwan.
- charakterystyczną cechą tego podejścia jest to, że organizacje poszukują cały czas pewnego consensusu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w oparciu o połączenie wartości Wschodu i Zachodu

3. Style kierowania Likerta:

Styl charakterystyka	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Dbłość o personel	żadna	Postawa ojcowska	Średnia dbłość	Wysoki poziom dbłości
Stosunki: przełożony/podwładny	Zupełny brak zaufania	Z dystansem	bardzo dobre	serdeczne pełne zaufania
partycypacja	Decyzje podejmuje kierownik	Kierownik akceptuje: sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	Strach, sankcje, nagrody okazjonalne	system premiowania, niewielka obawa przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	Nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

PRZYKŁADOWE STYLE I TECHNIKI PRZYWÓDZTWA

4. B. M. Bass:

- a) *przywództwo transakcyjne*- skoncentrowane na wypełnianiu obowiązków, które zapewniają bieżącą działalność i przetrwanie organizacji
- b) *przywództwo transformacyjne*- opiera się na charyzmie, podwładni akceptują wyznaczoną wizję i identyfikują się z przywódcą, przywództwo nakierowane jest na rozwój organizacji, skuteczny przywódca transformacyjny mając wizję uwzględnia interesy uczestników organizacji, ma strategię, która pozwoli mu zrealizować wizję, ale uwzględnia przy tym czynniki środowiska i cechy organizacji, posiada niezbędne zasoby i osoby popierające jego wizję, ma też swoich zwolenników, którzy skrupulatnie wcielają jego misję w życie



5. Style kierowania J. W. Reddina:

Nazwa stylu	Style mniej efektywne	Style bardziej efektywne
1	2	3
Separujący się	1. Dezerter. Ucieka od kierowania. Jest zaangażowany w pracę, nie rozwiązuje problemów tylko deleguje je innym.	2. Biurokrata. Przywiązuje dużą wagę do formalnej kontroli pracowników i procedur. Jest sumienny w pracy, może osiągnąć bardzo dobre wyniki.
Poświęcający się	3. Autokrata. Dąży za wszelką cenę do wykonania zadania. Nie ufa ludziom, jest nieżyczliwy, nie jest w stanie uzyskać dobrych rezultatów i nawiązać dobrych relacji wewnątrz organizacji.	4. Życzliwy autokrata. Stara się realizować zadania tak by nie narażać się ludziom. Ludzie traktowani są instrumentalnie i nie mają możliwości działania. Istnieje prawdopodobieństwo osiągnięcia dobrych wyników.
Towarzyski	5. Misjonarz. Relacje międzyludzkie są dla niego bardzo ważne. Jest odbierany jako osoba miła, ale nieskuteczna i niepotrafiąca egzekwować zadań.	6. Rozwojowiec. Uznawany za ufnego, który chętnie przekazuje uprawnienia podwładnym. Dbą o ich rozwój. Im bardziej zintegrowany zespół pracowniczy tym większe sukcesy może osiągnąć.
Zintegrowany	7. Kompromista. Podatny na wpływy otoczenia, zgadza się na wszystko. Skupia się na rozwiązywaniu bieżących zagadnień nie bierze pod uwagę zagadnień taktycznych i strategicznych.	8. Administrator. Potrafi stawiać i stawia wysokie wymagania sobie i podwładnym. Największe znaczenie ma dla niego praca zespołowa. Skutecznie odbiera bodźce dzięki temu dobrze realizuje zadania.

PRZYKŁADOWE STYLE I TECHNIKI PRZYSWÓDZTWA

6. Style kierowania Zieleniewskiego:

- autokratyczny styl kierowania polega na określeniu zadań dla podwładnych i sposobu ich wykonywania, czyli ustaleniu dla podwładnych działań częściowych, które mają w konsekwencji doprowadzić do wykonania ostatecznego zadania
- łagodna odmiana stylu autokratycznego to taka w której kierownik do wyznaczonych zadań dodaje uzasadnienie ich wykonania.
- kolejnym stylem kierowania według Zieleniewskiego to stawianie zadań całościowych.
- kolejny etap to stworzenie sytuacji, które będą pobudzały podwładnych do działania, minimalizuje się jakąkolwiek interwencję.
- skrajny styl to kierowanie przez doradzanie. Kierowany ma swobodę decyzji jakie zadanie chce wykonać w jaki sposób i ponosi za jego wykonanie pełną odpowiedzialność

PRZYKŁADOWE STYLE I TECHNIKI PRZYWÓDZTWA

7. Style G. S. Sergiego:

- **styl osobisty**- kierownik podejmuje decyzje w sposób autorytarny, jest przekonany o swojej nieomyślności, występuje tu wysoki poziom kontroli i dyscypliny. Przełożony jest osobą przedsiębiorczą, ale cechuje go również zmienność nastrojów i emocjonalna ocena pracy podwładnych.
- **styl bezosobowy**- charakterystyczny jest dla kierownika, który nie angażuje się emocjonalnie w pracę podwładnych. Zachowuje dystans wobec personelu i jest powściągliwy. Dla niego kształtowanie relacji międzyludzkich nie jest istotne, woli delegować uprawnienia. W przypadku trudnych decyzji lub konfliktów przekazuje je innym do rozwiązania. Gdy występują trudności kierownik zaostrza formalną dyscyplinę, karze pracowników zabierając im dane wcześniej uprawnienia. Jego zdaniem nieracjonalne jest działanie pod wpływem emocji
- **styl zbiorowy**- odpowiednikiem stylu demokratycznego
- **styl spokojny**- zakłada uporządkowaną naturę człowieka, jego podstawą jest ład i spokój. Decyzje podejmowane są w rozważny sposób.
- **styl impulsywny**- kierownik ma entuzjastyczną, ale impulsywną naturę. Cechuje go kreatywność, ale nie jest konsekwentny w realizacji pomysłów. Wprowadza chaos w organizacji, ponieważ dobiera pracowników na podstawie swoich bieżących odczuć.

PODSUMOWANIE

- Klasyfikacji stylów i technik przywódczych jest wiele, trudno jest jednoznacznie określić, które z nich są lepsze lub gorsze.
- Wykorzystanie któregoś z nich jest uzależnione od sytuacji z którą mamy do czynienia, z jakimi pracownikami pracujemy, jakie mamy możliwości decydowania o ich obowiązkach.
- Każdy kierownik znając wyżej wymienione style powinien starać się być elastyczny w podejmowaniu decyzji, który z nich wybrać. Zastosowanie trafnego stylu przywództwa spowoduje usprawnienie w funkcjonowaniu firmy.
- Kierownik poprzez swoje działania powinien dążyć do ciągłego polepszenia relacji między sobą a podwładnymi, a także w gronie samego zespołu pracowników. Pomoże to zwiększyć autorytet kierownika i ugruntować jego pozycję w organizacji.

BIBLIOGRAFIA

Strony internetowe:

1. <http://non.ciop.pl> [25.03.2017]

Artykuły:

1. Jasińska M., *Style kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 83/2009.
2. Tomczyk A., *Style kierowania w organizacji*, artykuł ze strony internetowej Zakładu Poprawczego i Schroniska dla Nieletnich w Raciborzu, s. 19-20 [26.03.2017] < www.zpisdn-raciborz.pl >
3. Żukowski P., Gall R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii”, nr 1, 21-40/2009.

Książki:

1. Burns J. MacGregor, Władza przywódcza [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.
2. Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
4. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
5. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Przywództwo i style kierowania [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania, Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa 2012.
6. Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.

Dziękuję za uwagę