



# PRZYWÓDZTWO I STYLE KIEROWANIA

---

## Organizacja i Zarządzanie

Wykład 08

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

# Władza

- **Władza** to możliwość **wywierania wpływu na zasoby danej organizacji** (personel, środki finansowe, zasoby techniczne i inne) w celu sprawienia, że będą one działały **zgodnie z wolą podmiotów** sterujących, na przykład dysponujących majątkiem, wiedzą lub uprawnieniami nadanymi przez system polityczny i prawny.
- Władza jest więc nieodłącznym atrybutem procesu zarządzania, ponieważ **aby móc zarządzać organizacją** (przedsiębiorstwem, szpitalem, szkołą lub fundacją), trzeba **mieć określony zakres władzy**.

# Źródła władzy

- **Władza formalna** (pochodząca z mocy prawa, autorytet formalny) wynika ze **stanowiska zajmowanego w hierarchii formalnej** („*Musisz robić to, co każę, bo to ja jestem szefem*”).
- **Władza nagradzania** wypływa z **możliwości udzielania nagród**, które inni cenią („*Jeżeli zrobisz to, czego chcę, dam ci nagrodę*”).
- **Władza wymuszania** opiera się na **strachu i wynika z możliwości stosowania kar** („*Jeżeli nie zrobisz tego, czego chcę, ukarzę cię*”).
- **Władza odniesienia** (charyzma) wynika z **podziwu, lojalności i oddania** („*Jestem osobą, z którą powinieneś się utożsamiać*”).
- **Władza ekspercka** (wiedza) ma źródło w **wiedzy specjalistycznej lub szczególnych umiejętnościach** („*Musisz robić to, co mówię, bo to ja jestem ekspertem*”).

# Podstawy władzy

Władzę w organizacji można także rozpatrywać ze względu na to, co stanowi jej podstawę. Wyróżnia się wówczas:

- **władzę liniową** – mają ją kierownicy, którzy są **bezpośrednio odpowiedzialni za osiągnięcie celów** organizacji. Jej podstawę stanowi **władza formalna** (z mocy prawa) i określa ją **hierarchia służbowa**,
- **władzę sztabową** – mają ją osoby lub grupy ludzi, które **służą kierownikom liniowym radami** (doradzają im) i świadczą dla nich usługi. Jej podstawę stanowi **władza ekspercka**, a formy pomocy i porad ze strony sztabu obejmują wiele różnorodnych działań.



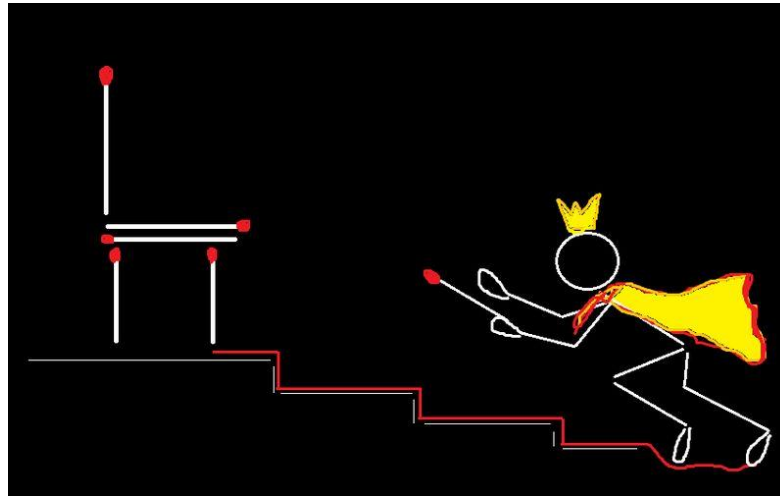
# *Czynniki wpływające na zakres władzy*

**Zakres władzy danego kierownika** zależy od wielu czynników, spośród których najważniejsze to:

- 1) skuteczność radzenia sobie z niepewnymi sytuacjami** poprzez uprzedzanie i zapobieganie zagrożeniom oraz odpowiednie wykorzystanie swojej wiedzy i umiejętności;
- 2) umiejscowienie danej osoby w centralnym punkcie**, co określa, w jakim stopniu jej działalność jest powiązana z działalnością całej organizacji;
- 3) niemożność zastąpienia**, czyli posiadanie szczególnych kompetencji i cech osobowości, niewystępujących u innych członków danej organizacji.

# Metody sprawowania władzy

- 1) uprawomocnione żądanie;
- 2) instrumentalne zastosowanie się;
- 3) przymus oparty na władzy wymuszania;
- 4) racjonalna perswazja;
- 5) osobiste utożsamianie się;
- 6) inspirujący apel;
- 7) zniekształcanie informacji.



# Wymiary władzy

- 1) **zasięg władzy** – rozumie się przez nią zazwyczaj liczbę osób czy wartość zasobów finansowych (majątkowych) podlegających wpływom danego podmiotu władzy;
- 2) **siła wpływów** – określa zakres skutków (konsekwencji) stosowania władzy w odniesieniu do jednostek zależnych, co oznacza zdolność sprawczą działań podmiotu władzy;
- 3) **waga władzy** – definiuje się ją w kategoriach stopnia, w jakim sprawujący władzę wpływa na to, że poddający się władzy zachowuje się w pewien sposób;
- 4) **dystans władzy** – rozumie się przez niego przestrzeń organizacyjną występującą między osobami i grupami dysponującymi władzą a tymi, którzy mają zaledwie jej cząstkę lub nie dysponują nią wcale.

# Redukcja dystansu władzy

**Dystans władzy** określa różnicę w dostępie **do decyzji, do autonomii** oraz **innych wartości** związanych z władzą.

**Redukcja tego dystansu** związana jest z dwoma mechanizmami:

- **osoby o większej władzy** dążą do **zachowania lub zwiększenia dystansu** dzielącego je od osób o mniejszej władzy,
- **osoby mające mniejszą władzę** dążą do **zmniejszania dystansu**, który dzieli je od osób stojących najwyżej w hierarchii władzy, przy czym siła tych dążeń zmniejsza się wraz z wydłużaniem się dystansu między osobami posiadającymi władzę a tymi, które jej nie mają.

Stosunki władzy w organizacjach charakteryzują się więc **ciągłą walką o władzę (wpływy) i siłę oraz zakres oddziaływania**. W walce tej występują wymiennie (współgrają) tendencje do rywalizacji i do współdziałania (kooperacji).



# Zasady skutecznego sprawowania władzy



- 1) **Zwracaj uwagę na źródło swojej władzy**, tak by twoje działania były zgodne z oczekiwaniami innych ludzi.
- 2) **Doceniaj koszty, zagrożenia i korzyści** płynące ze sprawowania władzy.
- 3) **Korzystaj z władzy w trakcie osiągnięcia celów zawodowych**, dążąc do piastowania takich stanowisk, na których rozwiniiesz swoje umiejętności.
- 4) **Działaj w sposób dojrzały i panuj nad sobą**, unikając impulsywnego i egotycznego (przesadnie kierowanego na siebie) okazywania swojej władzy oraz traktuj ludzi z szacunkiem.
- 5) **Traktuj władzę jako element konieczny do wykonania zadań** i zmierzaj do tego, by czuć się swobodnie, sprawując władzę.

# Przywódstwo



**Przywódstwo jako proces** polega na **używaniu wpływu**, bez **sięgania po środki przymusu**, do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji.

**Przywódstwo jako właściwość** jest **zestawem cech** przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako liderzy.

W związku z tym **przywódca** to osoba, która potrafi **oddziaływać na zachowania innych bez użycia siły** i która jest akceptowana w tej roli przez innych ludzi.

# ***Podjęcia do przywództwa***

- 1) kwalifikacyjne** (teoria cech przywódczych);
- 2) behawioralne** (teorie behawiorystyczne);
- 3) sytuacyjne** (teorie sytuacyjne).



# ***Podejście kwalifikacyjne do przywództwa***

**Podejście kwalifikacyjne (teoria cech przywódczych)** wywodzi się z badań **cech liderów** i zakłada istnienie pewnych podstawowych cech lub ich zestawów, które **odróżniają przywódców od nieprzywódców** oraz **przywódców skutecznych od nieskutecznych**.

Do najczęściej wymienianych **cech przywódczych** zalicza się:

- 1) **charyzmę;**
- 2)  **pewność siebie (wiarę w siebie);**
- 3) **entuzjazm;**
- 4) **otwartość;**
- 5) **wytrwałość;**
- 6) **inteligencję;**
- 7) **uczciwość;**
- 8) **empatię;**
- 9) **asertywność;**
- 10) **komunikatywność;**
- 11) **zdolność do wywierania wpływu na innych;**
- 12) **odwagę;**
- 13) **szybkość podejmowania decyzji.**



# *Cechy antyprzywódcze*

- 1) brak wrażliwości w stosunku do innych (szorstkość, odpychający styl bycia);
- 2) chłód, powściągliwość i arogancja;
- 3) ignorowanie zaufania i tajemnic;
- 4) nadmierne ambicje i koncentracja na walce o władzę;
- 5) nadmierne nadzorowanie i niestosowanie delegowania uprawnień decyzyjnych;
- 6) nieumiejętność budowania zespołu;
- 7) wybór słabych i nieefektywnych podwładnych;
- 8) trudności z myśleniem strategicznym;
- 9) brak elastyczności w przystosowaniu się do różnych szefów;
- 10) nadmierne uzależnienie się od swojego mentora.

# Menedżer (kierownik) a przywódca

Menedżer (kierownik)	Przywódca
Administruje	Wymyśla
Koncentruje się na systemach	Koncentruje się na ludziach
Robi rzeczy dobrze	Robi dobre rzeczy
Podtrzymuje	Rozwija
Polega na kontroli	Wzbudza zaufanie
Myśli krótkookresowo	Myśli długookresowo
Akceptuje status quo	Neguje status quo
Dogłąda planu minimum	Patrzy w dal
Naśladuje	Kreuje
Jest kopia dobrego, tradycyjnego żołnierza	Jest sobą

Domeną **kierownika** jest **nadzorowanie**, natomiast domeną **przywódcy** – **inspirowanie** innych do lepszej pracy.

**Nie wszyscy przywódcy są kierownikami i nie wszyscy kierownicy są przywódcami.**

# *Typy przywódców ze względu na typ psychologiczny*

- 1) przywódca **narcystyczny**,
- 2) przywódca **zaborczy**,
- 3) przywódca **uwodzicielski**,
- 4) przywódca **roztropny**.

# ***Przywódca charyzmatyczny***

**Charyzmatyczni przywódcy** mają dużą potrzebę **sprawowania władzy**, przekonanie o **własnej sprawczości** i kompetencji, wiarę w racje moralne i etyczne. Ufają **aurze osobowości** i właściwościom inspirującym, które mogą mieć charakter naturalny albo wyuczony poprzez doświadczenie zdobyte podczas dokładania starań, by być jak najlepiej postrzeganym.

Charyzmatyczni przywódcy odgrywają **ważną rolę, gdy trzeba wyprowadzić firmę z kryzysu**, ale stają się problemowi, kiedy nie ma potrzeby wprowadzania radykalnych zmian. Ich zawyżona pewność siebie sprawia bowiem, że nie potrafią słuchać innych i bezzasadnie wierzą w swoją nieomylność w różnych sprawach.



# *Przywództwo transakcyjne i transformacyjne*

**Przywództwo transformacyjne** wykracza poza zwykłe oczekiwania, **opiera się na wizji uwzględniającej interesy uczestników organizacji**, pobudza proces uczenia się i inspiruje nowe sposoby myślenia, doprowadzając ludzi do większych osiągnięć w dążeniu do dużej efektywności. Przywódcy transformacyjni wywierają głęboki wpływ na swoich podwładnych.

**Przywództwo transakcyjne** dotyczy codziennych, rutynowych obowiązków wykonywanych przez lidera, polegających na **kierowaniu wysiłkami innych poprzez zadania, nagrody, struktury**. Przywódcy transakcyjni koncentrują się na bieżącej działalności i zysku oraz tak zmieniają świat, by lepiej pasował do wyznawanych przez nich wartości i idei.

# ***Przywódcą transakcyjny a przywódcą transformacyjny***

<b>Przywódcą transakcyjny</b>	<b>Przywódcą transformacyjny</b>
Buduje na ludzkiej potrzebie pracy i zarabiania na życie	Buduje na ludzkiej potrzebie sensu działania
Walczy o władzę i pozycję	Kieruje się celami, wartościami, moralnością i etyką
Zajmuje się chwilą bieżącą	Wykracza poza codzienność
Wytycza cele krótkoterminowe	Wytycza cele długoterminowe
Naprawia	Zapobiega
Usprawnia pracę poprzez ludzi	Wyzwala w pełni ludzkie możliwości
Wspiera struktury i systemy	Dostosowuje struktury i systemy
Zadania taktyczne	Misja, wizja i strategia jej realizacji

# ***Podejście behawioralne do przywództwa***

**Podejście behawioralne do przywództwa (teorie behawiorystyczne)** wywodzi się z badań zachowań liderów i zakłada, że lidera można wyszkolić, wzmacniając **pożądane** lub **wytłumiając nieodpowiednie zachowania**, które różnią skutecznych przywódców od nieprzywódców. Analizowano tu różne style zachowań, określanych mianem **stylów przewodzenia** czy **kierowania**.

Przez **styl kierowania (przewodzenia)** rozumie się względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych, służący skłonieniu ich do takich postaw i zachowań, które umożliwiają osiągnięcie celów organizacji.

Określa on więc **postawę kierownika** wobec podwładnych, wobec ich potrzeb, problemów zawodowych i osobistych.

Wpływa również w dużym zakresie na **charakter stosunków między kierownikiem a podwładnymi** oraz wewnątrz zespołów pracowniczych.

# ***Badania na Uniwersytecie stanu Iowa (prowadzone pod kierunkiem K. Levina)***

<b>Wymiary analizy</b>	<b>Styl kierowania</b>	<b>Charakterystyka</b>
Wyróżnienie trzech stylów zachowań liderów i ich ocena pod względem skuteczności i zadowolenia pracowników	<b>autokratyczny</b>	Przywódca zazwyczaj <b>centralizuje uprawnienia, narzuca metody pracy, jednoosobowo podejmuje decyzje</b> i ogranicza uczestnictwo pracowników.
	<b>demokratyczny (integratywny)</b>	Przywódca włącza pracowników do podejmowania decyzji, <b>deleguje uprawnienia, zachęca do uczestnictwa w decydowaniu</b> o metodach i celach pracy oraz wykorzystuje sprzężenie zwrotne jako narzędzie do trenowania podwładnych.
	<b>leseferystyczny (liberalny)</b>	Przywódca pozostawia swoim pracownikom <b>pełną swobodę w podejmowaniu decyzji i wykonywaniu pracy</b> w sposób, jaki uznają za stosowny.

**Wyniki badań:** stwierdzono, że **styl leseferystyczny jest nieskuteczny** w porównaniu ze stylem autokratycznym i demokratycznym. Ilość pracy wykonanej przez pracowników była jednakowa przy przywództwie autokratycznym i demokratycznym, ale **jakość pracy i zadowolenie pracowników** były zdecydowanie wyższe w wypadku **przywództwa demokratycznego**.

# ***Badania na Uniwersytecie w Michigan (prowadzone pod kierunkiem R. Likerta)***

<b>Wymiary analizy</b>	<b>Styl kierowania</b>	<b>Charakterystyka</b>
Wyróżnienie dwóch skrajnych stylów zachowań liderów i ich ocena pod względem efektywności	<b>zorientowany na zadania</b> (nastawienie na produkcję)	Przywódca wprowadza <b>sztywne normy, organizuje pracę aż do najdrobniejszych szczegółów, ustala metody wykonywania zadań i ściśle nadzoruje pracę</b> podwładnych. Troszczy się głównie o doprowadzenie do wykonania zadań, traktując pracowników jako środek do osiągnięcia celu.
	<b>zorientowany na ludzi</b> (nastawienie na pracowników)	Przywódca zachęca pracowników do <b>uczestnictwa w ustalaniu celów i w innych decyzjach</b> dotyczących pracy, <b>osobiście interesuje się potrzebami swoich podwładnych</b> i godzi się z występowaniem indywidualnych różnic między członkami grupy.

**Wyniki badań:** Stwierdzono, że **najefektywniejsze grupy robocze miały przywódców zorientowanych na ludzi**, którzy służyli pracownikom wsparciem i skłaniali się raczej ku grupowemu niż ku indywidualnemu podejmowaniu decyzji; natomiast zachowania **przywódców nastawionych na produkcję skutkowały spadkiem wydajności grupy i mniejszym zadowoleniem z pracy.**

# Badania na Uniwersytecie stanu Ohio

Wymiary analizy	Styl kierowania	Charakterystyka
Wyróżnienie dwóch stylów zachowań liderów i nietraktowanie ich jednowymiarowo (lider mógł wykazywać aspekty obydwu z nich) oraz ocena ich skuteczności	<b>inicjujący strukturę</b> (zorientowany na zadania)	Przywódca definiuje oraz określa <b>strukturę zarówno roli własnej, jak i podwładnych</b> w ten sposób, że każdy wie, czego się od niego oczekuje; <b>ustala formalne linie komunikacji i określa sposób wykonywania zadań.</b>
	<b>uważający (przychylny, zorientowany na pracowników)</b>	Przywódca wykazuje <b>troskę o podwładnych i stara się wytworzyć ciepłą, przyjazną atmosferę</b> , przez co stosunki danego przywódcy w pracy cechują wzajemne zaufanie, szacunek wobec pomysłów podwładnych i ich uczuć.

**Wyniki badań:** początkowo stwierdzono, że przywódca charakteryzujący się dużą **częstotliwością obu zachowań jest skuteczniejszy** i częściej doprowadza do dużej efektywności oraz znacznego zadowolenia podwładnych, jednak od tej reguły znaleziono wiele **wyjątków**. Ponadto zauważono, że pracownicy osiągnęli **dobre wyniki**, przy jednocześnie **niskim zadowoleniu z pracy i wysokim poziomie absencji** w wypadku **zachowań lidera inicjującego strukturę**, i na odwrót: pracownicy osiągnęli **słabsze wyniki**, przy **większym zadowoleniu i mniejszej absencji**, kiedy lider prezentował **styl uważający**.

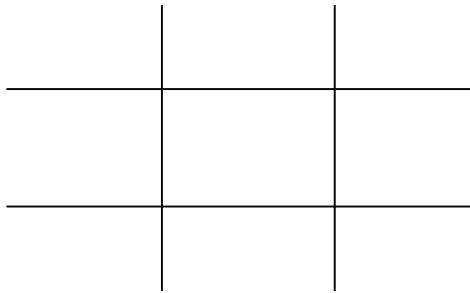
# ***Siatka kierownicza***

**Siatka kierownicza** jest **dwuwymiarowym** modelem przywództwa, uwzględniającym zarówno **troskę o ludzi** (styl podobny do zorientowanego na ludzi i inicjującego strukturę), jak i **troskę o produkcję** (styl podobny do zorientowanego na zadania i uważającego), dającym tym samym możliwość analizy różnych zachowań przywódców w organizacjach.



### 1.9. Styl kierowania osobowy (klubowy)

Dobra atmosfera w pracy i uwzględnianie przede wszystkim spraw osobistych, pomijanie celów pracy



### 1.1 Styl kierowania unikowy (zubożony)

Obojętność, apatyczność, minimalne dążenie do osiągnięcia dużych efektów i przyjemnej atmosfery pracy

1  
mała

2

3

4

5

6

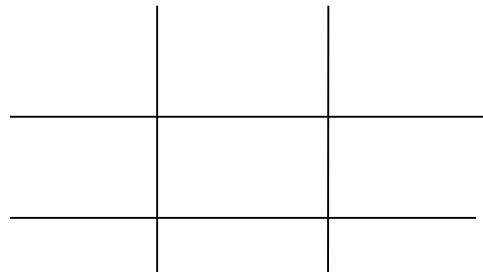
7

8

9

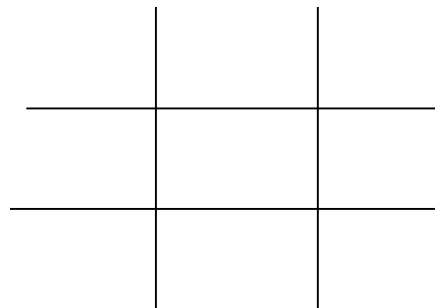
**Troska o produkcję (orientacja na wynik)**

duża



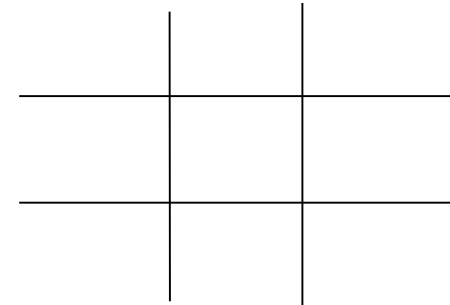
### 5.5. Styl kierowania zachowawczy (zrównoważony)

Poszukuje się zadowalającego kompromisu między potrzebami pracowników i organizacji



### 9.9. Styl kierowania optymalny (zespołowy, demokratyczny)

Dążenie do dużej wydajności przy równoczesnym wyraźnym uwzględnianiu spraw pracowniczych



### 9.1. Styl kierowania zadaniowy (autokratyczny, autorytarny)

Energiczne dążenie do osiągnięcia maksymalnej wydajności bez zwracania uwagi na sprawy i oczekiwania pracowników

# ***Podejście sytuacyjne do przywództwa***

**Podejście sytuacyjne do przywództwa (teorie sytuacyjne)** zakłada, że właściwe zachowanie przywódcze bywa **różne i zależy od sytuacji**.

Ma ono na celu rozpoznanie kluczowych czynników sytuacyjnych oraz określenie sposobu ich wzajemnego oddziaływania dla wskazania właściwego stylu kierowania.

**Sytuacja może się różnić** w zależności od: wymagań wynikających z zadań, oczekiwań i zachowań kierowników oraz podwładnych, a także kultury i zasad polityki organizacji.

Podobnie i w tym podejściu powstało wiele teorii i modeli.

Do najpopularniejszych i najpowszechniej akceptowanych należą: **model NLW, teoria ścieżki do celu oraz model Vrooma–Yettona–Jago**.

# Model NLW

Według **sytuacyjnego modelu Fiedlera (NLW)** efektywność grupy zależy od wzajemnego **dostosowania stylu kierowania przywódcy i sytuacji**, która umożliwia mu wywieranie wpływu, a przy tym może być **bardziej lub mniej korzystna**.

**Korzystność danej sytuacji** określono przez pryzmat trzech czynników, którym przypisano po dwie odmienne wartości:

- 1) **relacji między kierownikiem i podwładnym** (relacje dobre lub złe),
- 2) **struktury zadania lub celu grupy** (zadania proste lub złożone),
- 3) **pozycji władczej, tj. zakresu władzy kierownika** (pozycja władcza: **silna lub słaba**; zakres władzy kierownika: **szeroki lub wąski**).

Sytuacja	Relacje między kierownikiem a podwładnym	Struktura zadania lub celu	Pozycja władcza	Stopień korzystności sytuacji	Optymalny styl kierowania
<b>I</b>	<b>dobre</b>	<b>prosta</b>	<b>silna</b>	<b>najbardziej korzystna</b>	<b>autokratyczny</b>
<b>II</b>	<b>dobre</b>	<b>prosta</b>	<b>słaba</b>	<b>najbardziej korzystna</b>	<b>autokratyczny</b>
<b>III</b>	<b>dobre</b>	<b>złożona</b>	<b>silna</b>	<b>najbardziej korzystna</b>	<b>autokratyczny</b>
IV	dobre	złożona	słaba	umiarkowanie korzystna	demokratyczny
V	złe	prosta	silna	umiarkowanie korzystna	demokratyczny
VI	złe	prosta	słaba	umiarkowanie korzystna	demokratyczny
<b>VII</b>	<b>złe</b>	<b>złożona</b>	<b>silna</b>	<b>najbardziej niekorzystna</b>	<b>autokratyczny</b>
<b>VIII</b>	<b>złe</b>	<b>złożona</b>	<b>słaba</b>	<b>najbardziej niekorzystna</b>	<b>autokratyczny</b>

# Teoria ścieżki do celu

**Teoria ścieżki do celu** wskazuje, jaki styl kierowania (**nakazowy, wspierający, partycypacyjny czy nastawiony na osiągnięcia**) jest właściwy w zależności od dwóch kategorii zmiennych sytuacyjnych: związanych ze **środowiskiem miejsca pracy** oraz wynikających z **cech osobistych pracowników**.

**Zmienne środowiskowe** znajdują się **poza kontrolą podwładnych** i zalicza się do nich: strukturę zadań, system władzy formalnej, grupę współpracowników. **Im bardziej ustrukturyzowane zadania, im wyższy stopień sformalizowania władzy i im wyższe wsparcie społeczne grupy roboczej, tym mniej nakazowe powinno być zachowanie przywódcy.**

Do **osobistych cech pracowników** zalicza się: ocenę własnych uzdolnień, doświadczenie oraz umiejscowienie kontroli, które jest wynikiem osobowości pracownika. **Im niżej ludzie oceniają własne zdolności i im bardziej zewnętrzne jest ich umiejscowienie kontroli, tym bardziej nakazowe powinno być zachowanie przywódcy.**

# *Model Vrooma–Yettona–Jago*

**Model Vrooma–Yettona–Jago** określa stopień partycypacji (uczestnictwa) podwładnych w podejmowaniu decyzji w rozmaitych sytuacjach i przy zróżnicowanej złożoności problemów.

Autorzy wyróżnili **pięć podstawowych stylów kierowania**: dwa autokratyczne, dwa konsultacyjne i jeden grupowy.

To, który z nich jest najwłaściwszy w danej sytuacji, określa się, odpowiadając na **zbiór pytań (twierdząco lub przecząco)**.

Poszczególne odpowiedzi prowadzą kierowników wzdłuż **drzewa decyzyjnego**, w którym każdy punkt końcowy wskazuje zalecany styl kierowania.

# ***Podstawowe style kierowania***

Biorąc pod uwagę zarówno kombinację dwóch podstawowych tendencji, które przyniosły **teorie behawiorystyczne** (**zorientowanie na ludzi lub na cel, wynik czy zadanie**), jak i **czynniki sytuacyjne**, można wyróżnić cztery style kierowania:

- 1) **styl dyrektywny** (menedżer autokrata, gorliwy),
- 2) **styl niezaangażowany** (menedżer formalista, obserwator, wyizolowany),
- 3) **styl konsultatywny** (menedżer doradca, kompleksowy),
- 4) **styl towarzyski** (menedżer przyjaciel).

# ***Styl dyrektywny***

**Styl dyrektywny** oznacza **duże zainteresowanie celem** i **małe zainteresowanie ludźmi**.

Menedżer skupiony jest na zadaniach, przydziela czynności, egzekwuje rezultaty, narzuca sposób wykonania, rzadko informuje o celach pracy zespołu, często udziela wskazówek i pouczeń, jest odpowiedzialny za wszystko, a sprawność działania zespołu opiera się na nim.

Cechuje go zwykle władczość i duża pewność siebie.

**Styl ten sprawdza się** w wypadku prostych zadań, gdy ma się do dyspozycji dobrze przeszkolonych pracowników i jasno określony system motywacyjny, oraz w sytuacjach trudnych, kryzysowych.



# ***Styl niezaangażowany***

- **Styl niezaangażowany** oznacza **niewielkie zainteresowanie zarówno zadaniami, jak i ludźmi.**
- Menedżer pozostawia swoim pracownikom dużo swobody i inicjatywy, ale zazwyczaj pilnuje wcześniej ustalonych reguł i przepisów.
- Wiele zadań i odpowiedzialności przekazuje swoim pracownikom.
- **Styl ten sprawdza się** w zespołach pracowników o wysokich kwalifikacjach, dobrze znających swoje zadania i zaangażowanych w ich wykonanie, gdyż daje dużą samodzielność podwładnym, a delegowanie uprawnień sprzyja ich rozwojowi.
- Zdaje on egzamin także w zespołach wybitnych, samodzielnych specjalistów, gdy zadania wymagają kreatywności i oryginalnych rozwiązań, a kierownictwo firmy oczekuje, że lider nie będzie przeszkadzał podwładnym, a jedynie pilnował reguł i przepisów.

# *Styl konsultatywny*

- **Styl konsultatywny** oznacza **duże zainteresowanie zarówno celem, jak i ludźmi**.
- Menedżer koncentruje się na zadaniach, ale wie, że niczego nie osiągnie, zaniedbując pracowników.
- Dopuszcza ich do podejmowania decyzji, ale ostateczną decyzję zachowuje dla siebie.
- Dużo chwali, udziela wsparcia, ale też wymaga.
- Rozumie, że efektywność zespołu zależy od dobrze wyznaczonych zadań oraz współpracy i zaangażowania podwładnych.
- **Styl ten sprawdza się**, gdy pracownicy wykonują czynności wymagające zaangażowania i pewnej inwencji, firma jest stabilna i rozwija się, a kultura dopuszcza pewien luz w stosunkach przełożonych z podwładnymi.
- Sprzyja on zaangażowaniu i rozwojowi pracowników oraz zwiększa efektywność w dążeniu do celów dzięki wykorzystaniu potencjału zespołu.

# *Styl towarzyski*

- **Styl towarzyski** oznacza **duże zainteresowanie ludźmi, lecz niewielkie celem.**
- Menedżer kładzie nacisk na stosunki międzyludzkie, zna swoich podwładnych i ich problemy, nie tylko zawodowe.
- **Pracownicy uczestniczą w podejmowaniu decyzji i wspólnie rozdzielają zadania.**
- Kierownik uważa, że ludzie pracują lepiej, gdy stanowią zgrany, lubiący się zespół. Stara się unikać napięć i konfliktów, często idzie na kompromis i potrafi ustąpić, byle nie psuć atmosfery.
- **Styl ten sprawdza się** w zespołach, w których pracownicy potrafią wziąć odpowiedzialność za swoje zadania i dobrze wyznaczyć cele, w zespołach nowo utworzonych, gdy firmie zależy na szybkiej identyfikacji jej członków z celami oraz w razie dużych trudności interpersonalnych i narastających konfliktów, gdyż pozwala budować dobrą atmosferę pracy i poprawia komunikację międzyludzką.

# ***Naturalne przywództwo – na YouTube (wykład Jacka Santorskiego)***



<http://www.youtube.com/watch?v=NPSiYVtNujY>

# Podsumowanie



Przedstawione style kierowania prezentują  **pewne modelowe ujęcie** różniących się od siebie  **typów przewodzenia**, w praktyce gospodarczej występuje jednak wiele  **stylów pośrednich**, które wykorzystują elementy każdego z wymienionych.



**Dziękuję za uwagę.  
Zapraszam na kolejne zajęcia.**