

Izabela Oleaszewska-Porzycka
Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach
biblioteka@muzeumslaskie.pl

Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje

Słowa kluczowe: style kierowania, zarządzanie biblioteką

Abstrakt: Na efektywność działania każdej biblioteki olbrzymi wpływ wywiera osobowość kierownika i jego styl kierowania (zarządzania, przywództwa). Przez styl kierowania rozumiemy formy, metody i techniki oddziaływania na podwładnych, zmierzające do realizacji postawionych przed instytucją zadań. Najistotniejszym elementem stylu kierowania jest sposób podejmowania decyzji przez kierownika i stopień włączenia pracowników w sprawy instytucji. Wybór stylu zarządzania zależy głównie od kierownika – jego doświadczenia, wiedzy i cech osobowościowych, ale jest uzależniony także od zespołu pracowniczego oraz czynników sytuacyjnych. W referacie dokonano przeglądu stylów kierowania, które mogą zostać wykorzystane w pracy bibliotek.

Key words: management styles, library management

Abstract: The effectiveness of each library depends on personality of the manager and his style of management (management, leadership). Through the management style we understand forms, methods and techniques of influence on subordinates, aiming to the accomplishment of the institution tasks. The most significant part of management style is the way of making decisions by the manager and the level of employees integration in the affairs of the institution. The choice of management style depends mainly on the manager - his experience, knowledge and personality traits but also on employees and situational factors. This paper reviews the management styles which can be used in the library work.

Na funkcjonowanie każdej instytucji, firmy czy organizacji składają się zawsze dwa uzupełniające i przeplatające się ze sobą procesy: kierowanie i zarządzanie. Istnieje wiele teorii opisujących zarządzanie. Według Iwony Majewskiej-Opiełki **zarządzanie** należy rozumieć jako sterowanie instytucją tak, by osiągnąć konkretne cele. Na proces zarządzania składają się cztery elementy: organizowanie, planowanie, kontrolowanie i aktywowanie. Nieco inaczej pojęcie to definiują Lee R. Brummet, Wiliam C. Pyle i Eric G. Flamholtz, dla których jest to proces nabywania i doskonalenia, utrzymywania i wykorzystywania mieszanki zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji, przy czym zasobami tymi są ludzie oraz środki rzeczowe i finansowe będące w dyspozycji organizacji.

Jerzy Kurnal stwierdza z kolei, że zarządzanie to szczególny rodzaj kierowania, oparte na władzy organizacyjnej wynikającej z prawa do własności rzeczowych środków działania. Podobnie zarządzanie określa Jan Zieleniewski, twierdząc, że o zarządzaniu można mówić, gdy władza nad ludźmi wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne narzędzia i przedmioty pracy lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy.

Ważną rolę zarządzającego podkreśla również Henryk Neuman stwierdzając, że zarządzanie to proces nadawania kierunku, kierowania i kontrolowania wysiłków grupy dla zrealizowania dowolnego celu. Dla prekursora naukowej organizacji pracy Henri'ego Fayola zarządzać to znaczy prowadzić przedsiębiorstwo do osiągnięcia jego celu, wydobywając maksymalne możliwości ze wszystkich znajdujących się w naszej dyspozycji zasobów.

W literaturze polskiej zarządzanie traktowane jest bardzo często jako szczególny przypadek kierowania. W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* [2] pojawia się definicja mówiąca, że zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podlegających zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji i dyspozycji nimi. Słowo *management* tłumaczone jest zazwyczaj jako zarządzanie lub kierowanie, bowiem w literaturze anglosaskiej nie występuje merytoryczne różnicowanie tych pojęć.

Kierowanie jako proces zmierzający do skoordynowania działań zespołowych odbywać się może w sposób bezpośredni poprzez przekazywanie zleceń, tworzenie klimatu wewnątrz organizacji i systemu nadzoru lub w sposób pośredni, głównie poprzez tworzenie materialnych i finansowych warunków pracy, formalne ustalanie zakresów uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, czy tworzenie standardów postępowania.

Według Iwony Majewskiej-Opiełki kierowanie to zespół zachowań i postaw kierującego powodujący, że obdarzeni różnorodnymi zdolnościami ludzie dobrowolnie angażują się w proces tworzenia i realizacji celów w danej organizacji czy firmie.

Bardzo prostą i zrozumiałą definicję tego pojęcia stworzył Jerzy Kurnal. Dla niego kierowanie to oddziaływanie jednego obiektu – kierującego, na drugi – kierowany, zmierzające do tego, aby obiekt kierowany funkcjonował w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu. Zaś Alfred Czermiński i Jerzy Trzcieniecki wskazują na to, że istotnym elementem kierowania jest podporządkowanie sobie podwładnych. Pojęcie *kierowania* mieści w sobie elementy oddziaływania na ludzi, kształtowanie ich woli i pobudzanie psychologiczne. Piotr Sienkiewicz dodaje z kolei, że kierowanie jest formą walki ze sprzecznościami i łagodzeniem konfliktów wewnątrz organizacji i między nią a otoczeniem.

Wyjaśnienie pojęcia *kierowanie* najbardziej trafne będzie dzięki przytoczeniu definicji ze *Słownika języka polskiego*, w którym czytamy: „zarządzać kimś, czymś, stać na czele czegoś lub wskazywać komuś sposób postępowania” [13]. Kierowanie ludźmi w bibliotece można określić więc jako sprawowanie władzy w ujęciu czynnościowym, które może mieć trzy wymiary:

1. Waga władzy (w jaki sposób sprawujący władzę wpływa, aby zamierzone czynności zostały zrealizowane).
2. Zasięg władzy (liczba podwładnych).
3. Zakres władzy (liczba zachowań poddających się władzy).

Sprawowanie władzy i możliwość wpływania na innych w bibliotece wynika z różnych czynników: formalnej pozycji kierownika, fachowych kompetencji, osobowości, wyjątkowych cech lub właściwości (charyzmy), uczuć (sympatii, zaufania, podziwu, strachu, nienawiści). Z kolei atrybuty jednostki, które pozwalają pełnić funkcje kierownicze w bibliotece, to:

- zdolności (inteligencja, szybki refleks, zdolności werbalne, umiejętności oceny);
- osiągnięcia (erudycja, wiedza, dokonania);
- odpowiedzialność (spolegliwość, inicjatywa, wytrwałość, akcyjność, pewność siebie, pragnienie przewyższania innych);
- uczestnictwo (aktywność, towarzyskość, współpraca, umiejętność przystosowania się, humor);
- status (pozycja społeczna i ekonomiczna, popularność).

Chociaż próby znalezienia typowego zbioru cech, które charakteryzowałyby przywódców w ogóle okazały się bezowocne, współcześnie określa się pewien standard, pakiet umiejętności pomocnych lub niezbędnych dla sprawowania funkcji kierowniczych. W bibliotekach do najczęściej wymienianych należą:

- umiejętność skutecznej komunikacji (łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi);
- umiejętność motywowania (wyzwalanie w ludziach chęci działania, wzbudzanie entuzjazmu);
- umiejętność rozwiązywania konfliktów i zdolność pomagania innym w rozwiązywaniu ich problemów;
- umiejętność budowania zespołów;
- otwartość na ludzi, nowe idee i metody;
- wiedza i doświadczenie w dziedzinie bibliotekoznawstwa;
- umiejętności organizacyjne.

Wymienione czynniki składają się na autorytet. Autorytet może mieć charakter formalny – związany z miejscem w strukturze biblioteki lub rzeczywisty – związany z akceptacją, uznaniem itp. przez podwładnych, innych kierowników i przełożonych.

Kierownicy, sprawując w bibliotece właściwe im funkcje, pełnią wiele różnorodnych ról. W teoriach organizacji i zarządzania opisuje się ich trzy grupy:

1. Role interpersonalne:

- rola reprezentacyjna, czyli pełnienie określonych funkcji ceremonialnych;
- rola przywódcy, co w praktyce oznacza zatrudnianie, szkolenie i motywowanie pracowników;
- rola łącznika wymagająca utrzymywania kontaktów z osobami spoza organizacji.

2. Role informacyjne:

- rola monitora, czyli poszukiwanie informacji, które mogą być wykorzystane z pożytkiem dla organizacji;
- rola upowszechniającego, przekazującego informacje podwładnym,
- rola rzecznika przekazującego informacje osobom spoza jednostki czy organizacji.

3. Role decyzyjne:

- rola przedsiębiorcy, który dba o rozwój i doskonalenie organizacji;
- rola przeciwdziałającego zakłóceniom, który reaguje na konflikty i sytuacje będące poza jego kontrolą;
- rola rozdzielającego zasoby, odpowiedzialnego za gospodarowanie nimi,
- rola negocjatora rozwiązującego problemy dzięki posiadanym informacjom i autorytetowi.

Stanowisko kierownicze jest niezbędnym elementem w systemie komunikacji i organizacji kontroli w bibliotece, dlatego też uwaga badaczy zajmujących się funkcjonowaniem organizacji jest skoncentrowana równocześnie na problemach władzy, przywództwa i kierowania. Te trzy wymienione pojęcia są ze sobą ściśle powiązane w procesie rzeczywistego kierowania zespołem ludzkim. Osoba, która kieruje na mocy uprawnień przyznanych jej przez organizację, ma prawo do wydawania poleceń. W oczach podwładnego kierownik reprezentuje bibliotekę zarówno od strony formalnej, jak i psychologicznej. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na zązębiające się pojęcia kierowania i przywództwa. Według *Słownika języka polskiego* **przywódca** to: „osoba, która przewodzi innym” [13]. Zdaniem Fremonta Kasta i Jamesa Rosenzweiga przywództwo jest częścią procesu kierowania, a zarządzający winien planować, organizować itd., podczas gdy przywódca ma jedynie doprowadzić do tego, aby ludzie podążali za nim. Przywództwo polega więc na stworzeniu takiego stanu emocjonalnego uczestników organizacji, który spowoduje realizację celu określonego przez przywódcę. Efektywność przywództwa mierzona jest skutecznością realizacji celów i zadań grupy oraz stopniem zadowolenia podwładnych. Nie każdy kierownik (zarządzający) jest przywódcą i odwrotnie (tab. 1).

Tabela 1. Podstawowe różnice pomiędzy kierownikiem a przywódcą

Kierownik	Przywódca
wykorzystuje swoją wiedzę	wyzwała reakcje dobrowolne
kieruje	kształci
jest nastawiony na wydajność	jest nastawiony na skuteczność
mówi: Proszę to zrobić	mówi: Zróbmy to

Źródło: opracowanie własne.

Z problematyką przywództwa łączy się zagadnienie stylów zarządzania. **Styl zarządzania** jest to względnie trwały i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na zachowania podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to – osiągnięcia celów stojących przed biblioteką. Odzwierciedla najczęściej cechy osobowościowe zarządzającego lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem. Styl ten często jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego, cech osobowościowych podwładnych oraz struktury zespołu pracowniczego. Sposób, w jaki kierownik zespołu sprawuje władzę, ma niezwykle ważne znaczenie dla efektywności działania podległych mu pracowników. Efektywny kierownik to taki, który zapewnia swoim podwładnym poczucie siły zamiast niemocy, sprawia, że pracownicy kontrolują swoje zachowania i czują się za nie odpowiedzialni. Dobry kierownik wykorzystuje swą władzę, aby wzbudzić zaufanie do własnej osoby.

Najogólniej można mówić o stylach zarządzania: potencjalnym i rzeczywistym. **Potencjalny styl zarządzania** kształtowany jest przez zespół poglądów i przekonań kierownika na temat mechanizmów zachowań podwładnych oraz sposobów skutecznego wypełniania własnej woli kierowniczej, akceptowanej przez zwierzchników. Jest to więc inaczej „filozofia kierowana”, przejawiająca się w odpowiednim zachowaniu organizacyjnym kierownika wobec podwładnych, w jego stosunku do zakresu ich samodzielności i odpowiedzialności, do ich pracy i jej wyników. Potencjalny styl zarządzania to racjonalnie

pomyślany wzorzec zachowania organizacyjnego kierownika wobec podwładnych, by optymalnie spełniał role kierownicze i osiągał założone cele.

Rzeczywisty styl zarządzania to praktycznie ukształtowany i faktycznie stosowany zintegrowany system metod, technik i innych narzędzi oddziaływania na podwładnych, dostosowany do założonych celów, realizowanych zadań i konkretnych warunków działania.

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

1. Czynniki zewnętrzne:
 - czas potrzebny do przygotowania zadań zleconych kierownikowi zespołu;
 - 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 biblioteki;
 - rola autorytetu formalnego jako źródła władzy kierowniczej;
 - stopień wpływu na ustalenie celów i zadań dla kierowanego zespołu;
 - poziom zaufania do podwładnych.
2. 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;
 - stopień rozbudzenia potrzeby współdecydowania u podwładnych.
3. Czynniki techniczne i ergonomiczno-organizacyjne:
 - poziom zdeterminowania procesów pracy przez technikę i technologię;
 - ergonomiczne warunki pracy podległego zespołu;
 - techniczne możliwości jednoznacznej oceny wkładu pracy podwładnych;
 - technicznie możliwe poziom sprawowania nadzoru nad podległym zespołem;
 - poziom zagrożenia nieodwracalnością skutków złej pracy podwładnych;
 - poziom zmienności warunków pracy podwładnych.

Czynniki warunkujące konkretny styl zarządzania znajdują się zarówno po stronie kierownika (jego przeszłość, wiedza, kompetencje, cechy osobowościowe, wyznawany system wartości, zdolności kierownicze, wrażliwość na czynniki sytuacyjne), jak i po stronie podwładnych (ich sylwetka zawodowa, pragnienie niezależności i swobody działania, chęć przyjmowania odpowiedzialności za podejmowane decyzje, identyfikacja z celami biblioteki, posiadanie wiedzy i doświadczenia, by rozwiązywać problemy). Jest to także zestaw czynników sytuacyjnych (ograniczenia czasowe, rodzaj problemów, styl preferowany w bibliotece, doświadczenia w zakresie współpracy, spójność kierowanego zespołu, tradycje i wartości, wielkość i lokalizacja jednostek roboczych, wymagania bezpieczeństwa).

Do zasadniczych elementów składających się na styl zarządzania można zaliczyć:

- poziom udziału podwładnych w procesie decyzyjnym;
- stopień nastawienia kierownika na osiągnięcie celu lub na podwładnych (tworzenie dobrego klimatu w pracy, przyjaznej i życzliwej atmosfery, kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich);
- rodzaj sprawowanej kontroli kierowniczej, czyli ustanawianie zadań, określenie szczegółowych sposobów wykonywania, dokładna kontrola podwładnego;
- kontakt emocjonalny z podwładnym, który może być ciągły, ale psychicznie płytki lub incydentalny, ale emocjonalnie głęboki.

Pierwsze klasyfikacje stylów zarządzania w literaturze przedmiotu wiążą się z badaniami prowadzonymi przez Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Ralpa K. White'a. Przeprowadzili oni wiele eksperymentów, których celem było prześledzenie wpływu stosowania trzech odmiennych zachowań: autokratycznego, demokratycznego i nieingerującego.

Autokratyczny styl zarządzania, zwany również dyrektywnym, polega na narzucaniu przez kierownika planów i wytycznych ich realizowania. Stosowany jest najczęściej w dużych scentralizowanych organizacyjnie przedsiębiorstwach. Decyzje pochodzą od najwyższego szczebla kierownictwa i przekazywane są na niższe szczeble w postaci nakazów. Kierownik autokrata sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy między uczestników grupy, rzadko przekazując swoje uprawnienia do podejmowania decyzji. Styl autokratyczny charakteryzuje brak swobody podwładnych, duży dystans w kontaktach z podwładnymi, którzy najczęściej traktowani są przedmiotowo. Oparty jest na zasadzie hierarchicznego autorytetu, surowej dyscypliny i posłuszeństwie. Zaletą tego stylu jest jasno określona odpowiedzialność, możliwość szybkiego podejmowania decyzji, brak podatności na wpływy zewnętrzne i kompromisy. Podstawową wadą jest brak zaangażowania podwładnych w realizację zadań.

Demokratyczny styl zarządzania charakteryzuje silna więź kierownika z grupą i dążenie do uzyskania aprobaty osób podporządkowanych, wysłuchiwanie, zachęcanie do wyrażania opinii i poglądów, a także pewna swoboda w działaniu podwładnych. Lider zorientowany na ludzi (tak zwany lider demokratyczny) kieruje grupą, dbając przede wszystkim o dobre samopoczucie jej członków. Zwykle jest serdeczny, otwarty, ugodowy, okazuje zaufanie, tłumaczy swoje decyzje, zachęca ludzi do uczestniczenia w procesie decyzyjnym w zakresie ustalenia celów działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności. Jednocześnie sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę. Taki przywódca (w odróżnieniu od przywódcy autorytarnego) ma skłonność do dość pozytywnego oceniająco najmniej pożądanego pracownika. Styl ten jawi się w opisach pracowników jako idealny. Najczęściej spotykany jest w mniejszych bibliotekach, o krótkiej historii i młodym personelu.

Można wyróżnić kilka charakterystycznych cech demokratycznego stylu kierowania:

- kierownik deleguje znaczący zakres władzy, ale zatrzymuje ostateczną odpowiedzialność za wykonanie zadań oraz środki kontroli i interwencji, które mają zapewnić realizację celów zespołu;
- podwładni mają duży zakres swobody w podziale zadań i określaniu sposobu ich wykonania, wykonują je samodzielnie;

- dominuje komunikacja dwukierunkowa pomiędzy szczeblem kierowniczym i wykonawczym, zazwyczaj przed podjęciem decyzji kierownik zasięga opinii pracowników, a jego kontakty z podwładnymi mają charakter otwarty;
- przełożony demokrata zachęca grupę do podejmowania decyzji dotyczących celów i zadań, co znacząco sprzyja zaangażowaniu pracowników; nie ma tu miejsca na rozkazodawstwo;
- podstawą kierowania jest zaufanie i wiara w podwładnych; mają tu miejsce dyskusje, informacje są ścisłe, a pracownicy czynnie uczestniczą w życiu organizacji, mając bezpośredni wpływ na jej rozwój;
- cechy dominujące w relacjach z innymi ludźmi to współpraca, pomoc, zachęta, życzliwość;
- kierownik interesuje się sprawami osobistymi swojego personelu, stara się o dobry klimat i współpracę w zespole;
- stwarzane są warunki, w których ujawnia się inicjatywa i pomysłowość personelu.

Ten styl stosuje się w przypadku zespołu o wysokich kwalifikacjach, wysokiej motywacji do pracy i inwencji twórczej pracowników. Wadą stylu demokratycznego jest czasochłonność procesu podejmowania decyzji. Styl demokratyczny nie sprawdza się, gdy sytuacja nie sprzyja liderowi, np. grupa nie ma jasno określonych celów, lider nie jest akceptowany, grupa jest niełojalna lub lider dysponuje karami i sankcjami, które mógłby zastosować.

Nieingerujący styl zarządzania zwany jest także uchylającym się, liberalnym, biernym, *laissez faire*. Kierownik nieingerujący pozostawia członkom grupy maksimum swobody w ramach realizacji zadań, ale nie dlatego, że ma do nich zaufanie, tylko dlatego, że chce mieć spokój. Sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, unika oceniania niezależnie od tego, czy ocena byłaby pozytywna, czy negatywna. Odgrywa przyjacielską, ale pasywną rolę. Na pytania odpowiada zgodnie z oczekiwaniami osoby pytającej i nie przedstawia własnych propozycji. Ogranicza się do sprecyzowania zadania i określenia terminu realizacji, ale nie interesuje się biegiem spraw.

Opierając się na teorii Lewina-Lipitta-White'a James Alexander Brown dzieli kierowników na autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji. Dodatkowo kierowników autokratów dzieli na surowych, życzliwych i nieudolnych.

Autokrata surowy oczekuje wiernego podporządkowania się, utrzymuje dystans, wzbudza w pracownikach lęk i stosuje zwykle kary materialne. Nie włącza pracowników w proces podejmowania decyzji, nie korzysta z ich rad i sugestii, polecenia wydaje w formie rozkazu.

Autokrata życzliwy oczekuje pełnego podporządkowania się w zamian za określone przywileje, czasami stosuje nagrody dla najbardziej posłusznych. Życzliwie traktuje pracowników, ale rzadko korzysta z ich rad. Nagradza przede wszystkim lojalność, dzieląc dobra, których jest dysponentem stosownie do przejawiania odpowiadających mu zachowań. Ma tu więc miejsce pełne podporządkowanie podwładnych w zamian za uzyskiwane przywileje. System motywacyjny ma inspirować podwładnych do ubiegania się o łaskawość dysponenta pożądanymi zasobami. Kierownik stwarza im możliwość wyrażania własnych sądów i opinii, ale ostateczne decyzje w sprawach ważnych podejmuje sam.

Autokrata nieudolny jest apodyktyczny, zmienny, nieobliczalny w podejmowaniu decyzji. Pracownicy mający autokratycznego kierownika są wobec siebie podejrzliwi, niekołżeńscy, występuje mało interakcji pomiędzy nimi i są one podszyte obawą.

Amerykańscy teoretycy Rensis Likert i Robert Bales wyodrębnili dwa style kierowania: konsultacyjny i partycypialny. **Styl konsultacyjny** zakłada, że kierownik wydaje polecenia pracownikom po omówieniu z nimi tematu i zasięgnięciu ich opinii. Przewiduje on pewien stopień aktywizacji podwładnych w procesie kierowania zespołem. **Styl partycypialny** charakteryzuje się tym, że grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzje, a kierownik najczęściej tylko je akceptuje. Panują wtedy stosunki otwarte, przyjazne, oparte na pełnym zaufaniu między kierownikiem a jego podwładnymi. Ponieważ większość decyzji podejmowanych jest wspólnie, członkowie grupy są w równym stopniu obarczani odpowiedzialnością, jak i udziałem w korzyściach uzyskiwanych wynikiem zespołowym. Udział w kierowaniu stanowi podstawowy czynnik motywujący podwładnych do zaangażowania w pracę dla dobra grupy i zapewniający ich integrację z całą organizacją. Likert twierdzi, że jest to styl wzorcowy, do stosowania którego dążyć powinien każdy kierownik.

Robert Blake i Jane Mouton opracowali w 1964 r. klasyfikację indywidualnych stylów zarządzania – tzw. „siatkę kierowniczą”, zawierającą po dziewięć „oczek” w pionie i w poziomie, w ten sposób stwarzając możliwość wyróżnienia 81 stylów zarządzania. Podstawowe kryteria to: zainteresowanie kierownika sprawami ludzkimi (struktura pionowa) i zainteresowanie wykonaniem zadań (struktura pozioma). Autorzy ograniczyli się do zdefiniowania czterech stylów ekstremalnych i jednego, znajdującego się w centrum siatki (rys. 1).

Rysunek 1. Siatka stylów zarządzania Blake’a i Mouton

Nastawienie na ludzi	Pole 1.9. Styl demokratyczny										Pole 9.9. Styl przywódczy
					Pole 5.5. Styl równoważony						
		Pole 1.1. Styl bierny									
Nastawienie na zadanie											

Źródło: opracowanie na podstawie BIELSKI Marcin. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa, 2004.

Styl bierny (pole 1,1) zwany jest też unikowym lub anemicznym. Zarządzającego działającego zgodnie z nim nazywa się kierownikiem-atrapą. Charakteryzuje go bierność działania i mała troska zarówno o pracowników, jak i zadania. Często nie interesuje się on

biegiem spraw. Nie lubi, gdy pracownicy zwracają się do niego z problemami. Mówiąc, używa konstrukcji typu: „Oni zadecydowali”, „Oni zrobili”. Zależy mu głównie na tym, by nie ponosić żadnej odpowiedzialności. Minimalizuje wysiłki, ale w takim stopniu, aby móc utrzymać członkostwo w organizacji.

Styl autokratyczny (pole 9,1) zwany jest stylem zadaniowym. Kierownik – wynaturzony autokrata – koncentruje się wyłącznie na zadaniach, zaniedbując przy tym potrzeby pracowników. Kieruje „twardą ręką” i podejmuje osobiście wszystkie ważne decyzje, nie dając innym możliwości samodzielnego działania. Pracownicy nie są traktowani jak ludzie, ale jak „żywe maszyny”, a cała uwaga zarządzającego skierowana jest wyłącznie na wydajność pracy jego podwładnych. Używa zdań typu: „Ja zadecydowałem”, „Ja zrobiłem”. Aby osiągnąć cele organizacji, wykorzystuje głównie procedury i systemy kar. Ten typ podejścia charakteryzuje wszechobecna kontrola podwładnych.

Styl demokratyczny (pole 1,9) zwany jest stylem osobowym lub klubowym. Przełożony – wynaturzony demokrata – całą uwagę kieruje na stworzeniu miłej atmosfery pracy i na zrozumieniu pracowników. Dbą przede wszystkim o ich potrzeby, licząc, że ich dobre samopoczucie spowoduje podniesienie wydajności pracy. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii u pracowników. Zwraca dużą uwagę na potrzeby ludzi, na dobrą i harmonijną pracę w zespole. Często używa sformułowań: „My zadecydowaliśmy”, „My zrobiliśmy”. Najczęściej stosuje szeroki system nagród. Niestety w niskim stopniu interesuje go wykonanie zadania i zapomina, jakie cele miał do osiągnięcia.

Styl przywódczy (pole 9,9) zwany jest optymalnym. Zapewnia zarówno maksimum produktywności, jak i pełne zrozumienie pracowników. Kierownik-integrator w maksymalnym stopniu przykładą wagę do zadań, ale dba także o stworzenie atmosfery sprzyjającej komunikacji międzyludzkiej oraz o to, by pracownicy czuli się częścią organizacji. Harmonijne stosunki w zespole są tożsame z celem firmy i prowadzą do wysokich osiągnięć w pracy. Według Blake’a i Mouton jest to najlepszy styl kierowania.

Styl zrównoważony (pole 5,5) zwany jest zachowawczym lub kompromisowym. To styl pośredni, w którym kierownik – balansujący biurokrata – stara się w równym stopniu kłaść nacisk na zadania oraz na pracowników, tzn. zadowalająca efektywność organizacji jest osiągana przez dobre wykonywanie zadań i troszczenie się o morale ludzi. Jest to styl pośredni między demokratycznym a autokratycznym. Zagrożeniem może być niewielkie zainteresowanie przełożonego zadaniami i ludźmi.

Kontynuacją i rozwinięciem koncepcji Blake’a i Mouton są prace Williama J. Reddina. Autor wyróżnił cztery podstawowe typy kierowników:

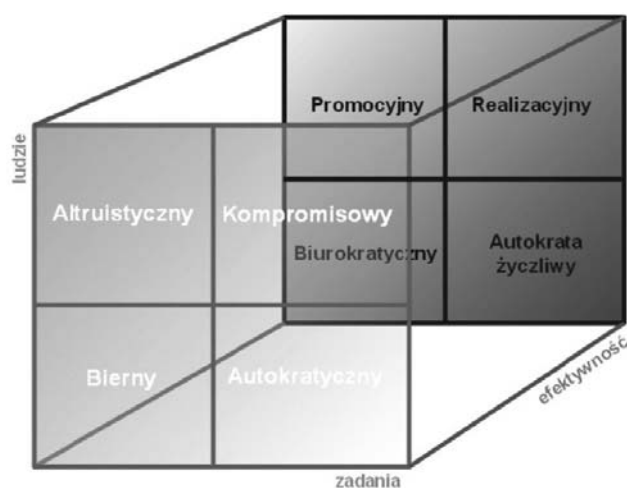
- przyjazny (towarzyski) – koncentruje się na problemach pracowniczych, w niewielkim stopniu na zadaniach. Lubi kontakty z podwładnymi i ma zdolność rozwiązywania konfliktów, jednak nie pobudzenia podwładnych. Sankcją jest spadek zainteresowania pracownikiem i jego problemami;
- kompleksowy (zintegrowany, idealny) – koncentruje się zarówno na aktualnie wykonywanych zadaniach, jak i docenia znaczenie indywidualizacji pracowników. Narady grupowe są dla niego formą ustalania zadań, a ludzi ocenia ze względu na ich przydatność. Jest dalekowzroczny i kieruje pracownikami przez wskazywanie im

ideałów i stawianie ambitnych zadań. Docenia znaczenie indywidualizacji działań ludzi;

- wyizolowany (separujący się, nieingerujący) – w niewielkim stopniu nastawiony i na zadania, i na ludzi. Stosuje kary w postaci cofania uprawnień decyzyjnych. Unika innowacji, preferuje metody znane i wypróbowane. Ma trudności z nawiązaniem kontaktów i współdziałaniem z ludźmi. Ceni racjonalność, a za zgubne uważa uleganie emocjom;
- gorliwy (poświęcający się, dyrektywny) – skoncentrowany na zadaniach, chce uzyskać dominację nad innymi, udzielając podwładnym instrukcji i wskazówek. Działa w krótkiej perspektywie, a podwładnych ocenia z punktu widzenia ich przydatności do wykonywania zadań. Nagrody i kary uważa za najlepsze narzędzia kierowania.

Wykorzystując siatkę stylów zarządzania, William J. Reddin stworzył klasyfikację trójwymiarową, uwzględniającą orientację ze względu na zadania, ludzi i efektywność (rys. 2).

Rysunek 2. Skrzynka Reddina



Źródło: opracowanie na podstawie MENDEL Tadeusz. *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*. Poznań, 2006.

Skrzynka stylów kierowania Reddina zawiera osiem stylów, a wśród nich według autora znajdują się style mniej efektywne i bardziej efektywne.

Styl bierny odznacza się małą troską o ludzi, zadania czy efektywność. Przywódca zwany kierownikiem-dezerterem rezygnuje ze swojej przywódczej roli, ucieka od kierowania. Wielu problemów, które powinien rozwiązywać, nie rozwiązuje wcale bądź przekazuje do rozwiązania innym. Przez otoczenie jest oceniany jako niezaangażowany w pracę.

Styl altruistyczny nastawiony jest tylko na kontakty z ludźmi. Kierownik-misjonarz wkłada wiele wysiłku przede wszystkim w zapewnienie jak najlepszych stosunków międzyludzkich, dba o przyjazne stosunki z pracownikami, nie utrudnia im pracy. Uważa, że zadowoleni ludzie są bardziej wydajni, stąd należy dbać bardziej o miłą atmosferę w zespole niż o wykonanie zadań. Problemy rozwiązuje w drodze dyskusji. Przez otoczenie jest odbierany jako człowiek miły, ale nieskuteczny, nieumiejący wyznaczać celów, a bardziej jeszcze egzekwować ich wykonania. Wadą tego stylu kierowania jest niska wydajność zespołów.

Styl kompromisowy nastawiony jest na ludzi i zadania. Kierownik-kompromista (ugodowy) jest bardzo podatny na wpływ otoczenia. Lubi zawsze zgadzać się ze wszystkimi. Uważa, że planowanie powinno opierać się na kompromisie, wtedy będzie możliwe optymalne wykonanie zadań, jednak w praktyce nie znajduje właściwej proporcji między zadaniami a ludźmi, gdyż podejmuje decyzje pod presją faktów bądź otoczenia. Koncentruje się przede wszystkim na rozwiązywaniu zagadnień bieżących, pomijając te o dłuższym horyzoncie czasu.

Styl autokratyczny charakteryzuje się dużą troską o wykonanie zadań i sprawność, zaś małą o pracowników. Po pierwsze, kierownik-autokrata oczekuje od podwładnych bezwzględnego posłuszeństwa i nadzoruje ich, aby wywiązywali się ze swoich obowiązków. Po drugie, nie bierze pod uwagę kontaktów międzyludzkich. Po trzecie, dąży za wszelką cenę do wykonania zadań. Przez otoczenie oceniany jest jako niemający zaufania do ludzi, apodyktyczny, nieżyczliwy, co sprawia, że trudno mu uzyskiwać dobre rezultaty, nie mówiąc już o klimacie wewnątrz kierowanego zespołu.

Styl biurokratyczny zorientowany jest wyłącznie na efektywność. Kierownik-biurokrata ściśle przestrzega zasad i przepisów przyjętych w organizacji, działa tylko w ramach ustalonych reguł, przywiązuje wagę do formalnych procedur i kontroli podlegającego mu personelu. Otacza się stanowiskami administracyjnymi – takimi, gdzie efektywność jest trudno mierzalna. Przez otoczenie oceniany jest jako sumienny i skrupulatny. Może osiągnąć niezłe wyniki działania.

Styl promocyjny (otwarty) nastawiony jest na efektywność i kontakt z ludźmi. Kierownik-rozwojowiec uważa, że miła atmosfera pracy sprzyja efektywności i rozwijaniu umiejętności. Potrafi zachęcić podwładnych, aby dawali z siebie więcej, ale i wymaga od nich więcej – tym różni się od kierownika altruistycznego. Uważany za człowieka ufnego, delegującego uprawnienia na podwładnych, dbającego zarazem o ich rozwój. Takie nastawienie zapewnia mu sukcesy, tym większe, im bardziej zintegrowany jest zespół.

Styl autokratyczno-życzliwy nastawiony jest na efektywność i kontakty z ludźmi. Kierownik – życzliwy autokrata – potrafi stawiać wymagania, ale nie stwarza napiętej atmosfery. Stara się realizować zadania bez zrażania do siebie ludzi. Tych ostatnich traktuje co prawda instrumentalnie, ale częściowo im ufa i pozostawia samodzielność działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet przy ambitnych zadaniach.

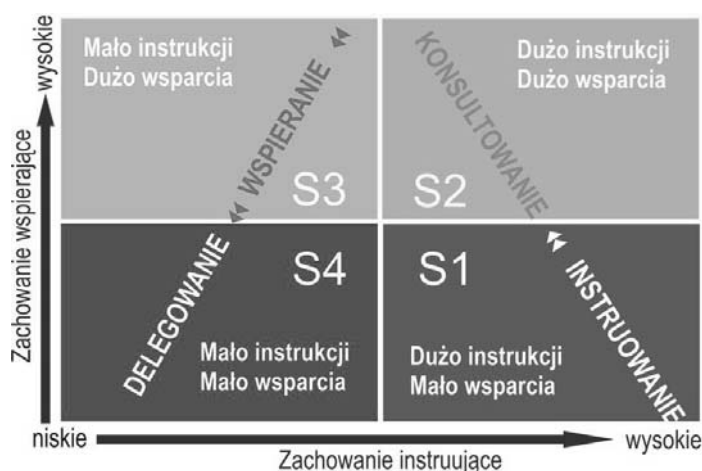
Styl realizacyjny (dyrektorski) zorientowany jest na ludzi, zadania i efektywność. Kierownik-administrator stawia ambitne zadania przed pracownikami i wymaga od nich dużej efektywności, ale jednocześnie utrzymuje z nimi dobry kontakt. Kładzie nacisk na pracę zespołową, potrafi skutecznie dobierać ludzi, co zapewnia mu skuteczność działania. Angażuje się w zadania wykonywane przez pracowników i w problemy podwładnych, co daje im motywację do pracy. Jest otwarty na nowe pomysły, pozwala pracownikom na współtworzenie planów, gdyż wie, że w ten sposób mogą oni bardziej zaangażować się w pracę. Reddin uważał, że styl realizacyjny jest najlepszy, a osoby go stosujące nazywał prawdziwymi kierownikami.

Inny model – opracowany w 1968 r. przez Paula Herseya i Kena Blancharda – opiera się na założeniu nieuznającym tradycyjnej postawy polegającej na traktowaniu

wszystkich podwładnych w identyczny sposób. Autorzy sformułowali tezę mówiącą, że aby osiągnąć wysoką efektywność, kierownik powinien dostosować styl kierowania do stopnia dojrzałości swoich podwładnych. Przez „dojrzałość” autorzy rozumieli następujące cechy pracowników: rozwiniętą potrzebę osiągnięć, poczucie odpowiedzialności, wiedzę i doświadczenie zawodowe. Według nich zarówno podwładni, jak i kierownicy przechodzą przez cztery fazy wzajemnych stosunków:

1. W początkowej fazie, gdy pracownicy po raz pierwszy wchodzą do organizacji, odpowiednio silna jest orientacja kierownika na zadania. Podwładnych trzeba nauczyć ich zadań, zapoznać z obowiązującymi przepisami. W tej fazie kierowanie oparte na uczestnictwie powodowałoby u pracowników niepokój i niepewność. Pożądana jest silna orientacja na zadania i niewielka na stosunki z ludźmi.
2. W drugiej fazie podwładni nauczyli się już swoich zadań, jednak orientacja kierownika na zadania jest nadal konieczna, gdyż podwładni nie chcą jeszcze przejmować pełnej odpowiedzialności. Kierownik w tej fazie może jednak już darzyć podwładnych coraz większym zaufaniem i zacząć orientować się na pracowników. Potrzebna jest silna orientacja i na ludzi, i na zadania.
3. W trzeciej fazie zwiększają się umiejętności pracowników i ich motywacja do osiągnięć. Coraz chętniej zaczynają oni przyjmować odpowiedzialność za pracę, w rezultacie czego kierownik winien odejść od dyrektywnego stylu kierowania na rzecz udzielania poparcia i okazywania życzliwości, aby umocnić dążenia podwładnych do większej odpowiedzialności. Wskazany jest więc duży nacisk na stosunki z ludźmi, a niewielki na zadania.
4. W czwartej fazie podwładni są już pracownikami doświadczonymi, pewnymi siebie, samodzielnymi oraz odpowiedzialnymi i nie potrzebują od kierownika ani dyrektyw, ani wsparcia emocjonalnego. Kierownik winien więc ograniczyć swój nacisk zarówno na zadania, jak i na stosunki, które przybierają postać partnerstwa, kooperacji, wzajemnej autonomii, a nie podwładności.

Rysunek 3. Teoria dojrzałości podwładnych



Źródło: opracowanie na podstawie ŻUKOWSKI Paweł. *Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania: style kierowania*. Warszawa; Gliwice, 2001.

Fundamentem przywództwa sytuacyjnego jest zadanie określone na odpowiednim poziomie. Wyróżnia się:

- poziom wysoki – zadanie określone na poziomie stanowiska, bardzo ogólne, zrozumiałe dla doświadczonych pracowników;
- poziom średni – zadanie określone na poziomie głównych odpowiedzialności, zrozumiałe i adekwatne dla pracowników o pewnym poziomie doświadczenia;
- poziom niski – zadanie określone na poziomie działań, niezbędne dla pracowników o małym doświadczeniu.

Następnie sytuacja jest identyfikowana poprzez poziom gotowości pracownika do wykonania danego zadania. Poziom gotowości określany jest przez porównanie dwóch czynników: kompetencji oraz chęci pracownika do wykonania konkretnego zadania. Należy pamiętać, że wraz ze zmianą zadania może zmienić się poziom gotowości pracownika. Oprócz tego ten sam pracownik może prezentować różne poziomy gotowości w różnych zadaniach. Można zaobserwować więc następujące sytuacje:

- niskie kompetencje i niskie chęci – pracownik jest negatywnie nastawiony do zadania, nie potrafi samodzielnie i prawidłowo go wykonać i dlatego wykazuje niski poziom chęci. Brak sukcesu powoduje frustrację. Często dokładanie zadań pracownikom powoduje przesunięcie ich do tego poziomu;
- niskie kompetencje, lecz wysokie chęci – pracownik jest niezdolny do samodzielnego wykonania zadania (ma zbyt niskie kompetencje), lecz pomimo tego bardzo chce je wykonać. Często młodzi bibliotekarze, pomimo braku doświadczenia, wykazują duży entuzjizm dla zadania;
- wysokie kompetencje, lecz niskie chęci – mogą tu występować dwa warianty: pracownikowi brakuje wiary we własne siły i mimo wysokich kompetencji nie ma chęci do wykonania zadania lub pracownik wykazuje niski poziom chęci z powodu znudzenia zadaniem, co jest charakterystyczne dla bibliotekarzy wypalonych zawodowo. Każdy z tych przypadków wymaga innego podejścia przełożonego;
- wysokie kompetencje i wysokie chęci – charakteryzują samodzielnego i doświadczonego pracownika, który jest zaangażowany w wykonywanie swojego zadania. Generalnie jest to najlepszy i najłatwiejszy do kierowania w pracy typ podwładnego.

W zależności od poziomu gotowości, przełożony powinien zastosować adekwatny do niego styl przywództwa, który „wyposaży” pracownika w to, co jest mu niezbędne do samodzielnego wykonania zadania. Przełożony dysponuje dwoma typami zachowań, z których korzysta w różnych proporcjach. Są to zachowania relacyjne oraz zachowania zadaniowe. W przywództwie sytuacyjnym według Paula Herseya i Kena Blancharda wyróżniamy cztery style zarządzania:

- **instruowanie** (wysoko zadaniowe i nisko relacyjne) – w tym stylu celem jest wykształcenie umiejętności niezbędnych do wykonania zadania, żeby pozytywnie wpłynąć na motywację. Zachowania nisko relacyjne utrzymuje się, aby nie utrwalać złych zachowań, a wysoko zadaniowe – by zbudować kompetencje. Przy niskiej dojrzałości pracowników szef powinien położyć duży nacisk na zadania, mały na stosunki. Podwładny powinien osiągnąć przynajmniej mały sukces, a będzie go to pozytywnie stymulować do dalszych działań;

- **konsultowanie** (wysoko zadaniowe i wysoko relacyjne) – celem kierownika jest utrzymanie dobrego nastawienia podwładnego poprzez wysoki poziom zachowań relacyjnych i jednocześnie kształcenie umiejętności, aby stopniowo usamodzielniać pracownika. Duży nacisk należy kłaść na zadania i na wspólne relacje;
- **wspieranie** (nisko zadaniowe i wysoko relacyjne) – w tym stylu założeniem jest praca z podwładnym, który ma już odpowiednie kompetencje do wykonania zadania, lecz z jakichś powodów nie jest do niego pozytywnie nastawiony. Niski poziom zachowań zadaniowych wynika często z braku potrzeby pracy nad kompetencjami, które są wystarczające. Należy wtedy położyć duży nacisk na stosunki, a mały na zadania. Kierownik musi zrobić wszystko, żeby zintegrować zespół;
- **delegowanie** (nisko zadaniowe i nisko relacyjne) – styl zarządzania przy pełnej dojrzałości podwładnych, czyli gdy mają oni silną motywację do pracy i bardzo wysokie kwalifikacje. Najskuteczniejsze jest daleko idące usamodzielnienie pracowników, a więc współpraca z nimi i dyskretne doradztwo. Tutaj kierownik może sobie pozwolić na to, żeby nie ingerować w zadania i stosunki.

Podstawą do osiągnięcia sukcesu jest dopasowanie stylu przywództwa do poziomu gotowości pracownika. W przeciwnym razie pracownik nie dostaje bodźców adekwatnych do jego potrzeb, a to może prowadzić do frustracji i w konsekwencji do niewykonania powierzonego zadania. Nie jest to łatwe, ale bardzo skuteczne.

Kolejni badacze: Robert Tannenbaum i Warren Schmidt opracowali **teorię postaw twórczych** (tzw. teorię continuum). Zaobserwowali oni, że przywódcy działają wzdłuż ciągłej skali od najniższego punktu, oznaczającego całkowitą koncentrację na szefie, do punktu najwyższego, oznaczającego całkowitą koncentrację na pracownikach. Styl skoncentrowany na szefie określany jest jako autokratyczny, natomiast skoncentrowany na pracownikach jako partycypacyjny. Pomiędzy nimi znajduje się styl pośredni, zwany demokratycznym.

Przed wyborem odpowiedniego stylu kierowania, zarządzający rozpatrzyć musi trzy najważniejsze elementy pracy:

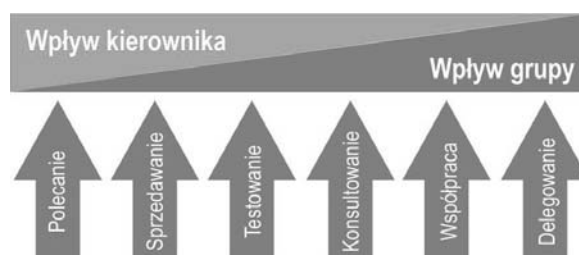
- jakie zadania trzeba wykonać, aby praca została skończona?
- jakie są potrzeby zespołu, aby stworzyć i utrzymać integrację grupy?
- jakie są potrzeby jednostek, aby zharmonizować indywidualne pragnienia z wymaganiami zadań i potrzebami całego zespołu?

Elementy te wzajemnie się warunkują i wpływają na siebie. Z kolei Robert Tannenbaum i Walter Schmidt wyróżnili sześć stylów kierowania, przedstawionych na rysunku 4. Są to:

- **polecanie** – kierownik podejmuje decyzję i poleca wykonanie, określając sposób działania, np. „Wprowadzamy kursy komputerowe dla uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku”;
- **sprzedawanie** – kierownik podejmuje decyzję i stara się przekonać grupę do jej zaakceptowania, np. „Aby zwiększyć czytelnictwo, powinniśmy poszerzyć zakres działania naszej biblioteki i wprowadzić kursy komputerowe dla uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Liczę na Państwa zaangażowanie w tę sprawę”;

- **testowanie** – kierownik proponuje rozwiązanie i pyta grupę o reakcję, np. „Aby zwiększyć czytelnictwo, powinniśmy poszerzyć zakres działania naszej biblioteki i wprowadzić różne dodatkowe kursy, na przykład kurs komputerowy dla uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Czy jesteście Państwo w stanie poprowadzić taki kurs?”;
- **konsultowanie** – kierownik przedstawia problem grupie, proponuje rozwiązanie i prosi o pomoc, np. „Aby zwiększyć czytelnictwo, powinniśmy poszerzyć zakres działania naszej biblioteki i wprowadzić różne dodatkowe kursy, na początek proponuję kurs komputerowy dla uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Czy mają Państwo jakieś inne pomysły?”;
- **współpraca** – kierownik formułuje problem i prosi grupę o rozwiązanie, np. „Mamy niskie wskaźniki i musimy zwiększyć czytelnictwo w naszej bibliotece. Przedyskujmy to i zaproponujmy wspólnie rozwiązanie tego problemu”;
- **delegowanie** – kierownik pozostawia zespołowi całkowitą swobodę w rozwiązaniu problemu, np. „Trzeba zwiększyć czytelnictwo w naszej bibliotece. Spotkamy się za tydzień i przedstawicie mi Państwo Wasze propozycje”.

Rysunek 4. Teoria continuum postaw przywódczych



Źródło: opracowanie na podstawie KOŻUSZNIK Barbara. *Psychologia w pracy menedżera*. Katowice, 1994.

Na uwagę zasługuje również teoria X i Y, czyli tzw. **teoria motywacji** stworzona i rozwinięta przez Douglasa McGregora. Opisuje ona dwa zupełnie odmienne podejścia do motywacji pracowników. McGregor uważał, że organizacje stosują albo jedną albo drugą strategię (rys. 5).

Rysunek 5. Teoria X i Y



Źródło: opracowane na podstawie JOY-MATTHEWS Jennifer. *Rozwój zasobów ludzkich*. Gliwice, 2008.

Teoria X zakłada, że ludzie są z natury leniwi, mają wrodzoną niechęć do pracy postrzegają ją jako przymus i że będą jej unikać, kiedy to tylko będzie możliwe. Są pozbawieni ambicji i wykazują się niską inicjatywą, unikają odpowiedzialności, są mało samodzielni,

wykonyują prace rutynowe bez działania umysłu, lubią być kierowani przez innych. Taka postawa wymaga dyrektywnego stylu zarządzania i struktury hierarchicznej, ponieważ pracownicy muszą być ściśle nadzorowani i skrupulatnie kontrolowani na każdym poziomie.

Kierownik zorientowany na Teorię X nie ufa pracownikom, stosuje autorytarny styl pracy. Uważa, że konsekwencją każdego błędu musi być znalezienie winnego i wymierzenie kary. Szuka więc konkretnej osoby w celu obarczenia jej winą, nie dostrzegając źródła problemów w nieodpowiednim stylu zarządzania, złej polityce organizacji czy niedostatecznym wyszkoleniu pracowników. Uważa, że pracownicy są zajęci tylko sobą i jedyną rzeczą, jaka ich obchodzi w ich pracy, to wynagrodzenie. Według niego tylko on potrafi organizować pracę i motywować pracowników.

Teoria Y utrzymuje, że praca jest równie naturalna jak wypoczynek i rozrywka, a ludzie czerpią z niej satysfakcję. Jeżeli stworzy się im odpowiednie warunki, to chętnie poświęcą swoją energię i umiejętności dla zrealizowania celów instytucji, w której pracują. Są pomyślni, lubią, by dostrzegać ich mądrość, dają z siebie wszystko, chcą być doceniani i chwਾਲeni. Nie znoszą nadzoru, są samodzielni, godni zaufania, lubią trudne wyzwania, a nawet ryzyko, by móc pokazać, że umieją sobie z tym poradzić. Muszą mieć swobodę działania.

Kierownik o orientacji Y uważa, że sama satysfakcja z pracy jest dobrym czynnikiem motywującym. Będzie starał się usunąć przeszkody uniemożliwiające pracownikom ich pełną realizację. W zamian za udzielenie pracownikowi pełnej swobody będzie oczekiwał doskonałego wykonania zadania.

W praktyce pracownicy najczęściej prezentują postawy pośrednie. Poruszają się zatem po umownej linii zaznaczonej na rysunku. Kierownik musi się zachowywać inaczej w stosunku do pracowników prezentujących postawę X, a inaczej do Y, czyli dopasować zachowanie kierownicze do pracowników. Jednocześnie sam zarządzający może być zwolennikiem teorii X lub Y.

Tabela 2. Teoria X i Y

	Zachowanie pracownika o orientacji X	Zachowanie pracownika o orientacji Y
Styl zarządzania kierownika o orientacji X	Kierownik przelazuje ściśle polecenia i dokładnie kontroluje ich wykonanie. Pracownik mimo braku chęci i motywacji musi się podporządkować wymaganiom zarządzającego i wykonać zadanie	Brak zaufania, ograniczenie samodzielności i prowadzenie ścisłej kontroli wykonywanych prac będzie powodem niezadowolenia i frustracji podwładnego. Uniemożliwia mu dalszy rozwój, odbierze motywację do pracy
Styl zarządzania kierownika o orientacji Y	Stworzenie pracownikowi możliwości samodzielności i inicjatywy nie zostanie przez niego wykorzystane. Kierownik może spodziewać się nadużycia jego zaufania przez pracownika	Zakreślenie obszaru swobody działania podwładnego umożliwi wyzwolenie jego inicjatywy i samodzielności. Stwarza warunki odpowiadające jego potrzebom, w zaspokajaniu których może wykazać swoje zdolności

Źródło: opracowanie na podstawie JOY-MATTHEWS Jennifer. *Rozwój zasobów ludzkich*. Gliwice, 2008.

Poza teorią X i Y na uwagę zasługuje tzw. **zależnościowy model przywództwa** Freda Fiedlera. Jego teoria była pierwszą, która nie skupiała się na osobie przywódcy, ale na

czynnikach sytuacyjnych, które wpływają na model kierowania. Jako podstawowe założenie przyjął on, że kierownikom jest bardzo trudno zmienić styl zarządzania, który już zapewnił im powodzenie. Większość kierowników nie cechuje się elastycznością i próby dostosowania ich stylu do trudnych do przewidzenia albo zmiennych sytuacji są nieskuteczne bądź bezużyteczne.

Model teorii Fiedlera różni się od innych pod względem stosowanego przez niego instrumentu pomiaru. Mierzył on styl przywództwa za pomocą skali przedstawiającej „stopień, w jakim dany człowiek pozytywnie lub negatywnie ocenia swojego najmniej lubianego współpracownika (NLW) – pracownika, z którym danej osobie jest najtrudniej współpracować”. Osoba określająca swojego najmniej lubianego współpracownika za pomocą względnie pozytywnych określeń zazwyczaj jest tolerancyjna, zorientowana na stosunki międzyludzkie, zwraca uwagę na odczucia swoich podwładnych. Natomiast osoba opisująca swojego najmniej lubianego współpracownika w sposób niekorzystny (co określamy jako niski wskaźnik NLW) zazwyczaj chce rządzić, zwraca dużą uwagę na zadania, zaś w mniejszym stopniu interesują ją stosunki między ludźmi w pracy.

Fiedler wyróżnił dwa podstawowe style:

- **styl wysokiego NLW** – kierownicy o wysokim wskaźniku NLW pragną ciepłych stosunków ze swoimi współpracownikami i uważają bliskie powiązania z podwładnymi za istotny warunek ogólnej efektywności;
- **styl niskiego NLW** – kierownicy o niskim wskaźniku NLW chcą przede wszystkim doprowadzić do wykonania zadania. Reakcje pracowników na ich styl przywództwa są dla nich sprawą znacznie mniej ważną niż konieczność realizacji celów.

Dla tych stylów przywódczych Fiedler wyróżnił trzy zmienne sytuacyjne ułatwiające określenie, jaki styl przywództwa będzie w danym przypadku skuteczny:

- stosunki między przywódcą a członkami – ich jakość wywiera największy wpływ na poziom władzy i skuteczność zarządzania. Jeżeli kierownik ma dobre stosunki z pracownikami, jest szanowany za osobowość, cechy charakteru oraz zdolności, to nie musi się uciekać do swojej formalnej pozycji czy autorytetu;
- struktura zadania – jeżeli zadanie ma wysoki stopień strukturalizacji, czyli posiada szczegółowe procedury i instrukcje, członkowie grupy dokładnie wiedzą, czego się od nich oczekuje. Usprawnia to znacznie procesy przywódcze;
- pozycja władcza – niektóre stanowiska wiążą się z dużą władzą i wysokim autorytetem. Władza związana z wysokim stanowiskiem ułatwia przywódcy wywieranie wpływu na innych, zaś władza związana z niskim stanowiskiem utrudnia to.

W ramach swojej teorii Fiedler głosił następującą tezę: zarówno w sytuacji bardzo korzystnej, jak też bardzo niekorzystnej ze względu na wyróżnione warunki, skutecznym kierownikiem jest ten, kto stosuje styl kierowania zorientowany na zadania. Natomiast gdy sytuacja kierownika jest umiarkowanie korzystna, skutecznym jest styl kierowania zorientowany na ludzi.

Z kolei G.S. Sergio wyróżnił następujące style kierowania:

- **styl osobisty** – cechuje go duży egocentryzm kierownika, który autorytatywnie podejmuje decyzje w przeświadczeniu o swojej nieomyślności. Jest wymagający, żąda dyscypliny, zwiększa kontrolę w grupie i spójność organizacyjną, a jednocześnie

jest zmienny w nastrojach i emocjonalnie angażuje się w ocenę pracowników. Przy tym wszystkim jest tytanem pracy, rozsadzany przez energię i osobistą przedsiębiorczość;

- **styl osobisty impulsywny** – jest odmianą stylu osobistego. Kierownik jest entuzjastą, człowiekiem o impulsywnej naturze, niezwykle kreatywnym, nie potrafi jednak konsekwentnie realizować swoich pomysłów. Często nie kończy przedsięwziętych działań. Zaniedbuje organizację, dobiera ludzi kierując się doraźnym entuzjazmem. Wprowadza chaos organizacyjny;
- **styl bezosobowy** – zdecydowanie różni się od stylu osobistego. Kierownik nie angażuje się emocjonalnie, reprezentuje postawę racjonalną o określonej skali powściągliwości, obojętności i dystansu. Podział kompetencji jest dokładnie sprecyzowany, stopień decentralizacji wystarczający do odciążenia kierownika od decyzji operacyjnych. Organizację cechuje określony stopień spoistości zapewniający sprawny obieg informacji;
- **styl zbiorowy** – jest odpowiednikiem stylu demokratycznego. Kierownik jest członkiem grupy pełnym życzliwości, decyzje podejmowane są kolektywnie w wyniku dyskusji;
- **styl spokojny** – jest funkcją uporządkowanej i spokojnej natury kierownika. Podstawowymi cechami tego stylu są ład i spokój. Decyzje podejmowane są ze spokojem i rozwagą.

Kolejny z badaczy – Jan Zieleniewski – swoją klasyfikację stylów kierowania relatywizuje z punktu widzenia prakseologicznych ocen sprawności, wyszczególniając również sytuacje, w których każdy z tych stylów wydaje się właściwy. Klasyfikuje style kierowania według trzech wyznaczników:

- zleceń, czyli informacji przekazywanych podwładnym, dotyczących tego, czego oczekuje od nich przełożony;
- bodźców, czyli oddziaływania na podwładnych lub inaczej przekształcania pewnych składników ich sytuacji w celu wywołania pobudek do działania;
- argumentów, czyli tych składników stylu kierowania, którymi posługuje się przełożony, a które zmieniają osobowość podwładnych.

Na tej podstawie wyróżnia style:

- autokratyczny, polegający na przedstawieniu zadania podwładnym, jednocześnie ze sposobem jego wykonania, czyli formułowaniu zadań cząstkowych, których spełnienie prowadzi do realizacji całego zadania. Styl ten charakteryzuje wysunięcie na pierwszy plan poleceń lub rozkazów zawierających bodźce negatywne (zagrożenie sankcjami). Istnieje również forma złagodzonego stylu autokratycznego, w której kierownik do poleceń dołącza ich uzasadnienie. Zieleniewski, który nie jest zwolennikiem stylu autokratycznego, w podsumowaniu realistycznie stwierdza, że w pewnych sytuacjach może on dawać pozytywne rezultaty. Sądzi jednak, że może się on utrzymać dłużej bez większych szkód, tylko gdy rozpiętość kwalifikacji między kierownikiem a podwładnym jest bardzo duża;

- polecający, opiera się na stawianiu podwładnym zadań całościowych, tj. ścisłym określaniu wyników ich działania, przy jednoczesnym pozostawieniu im dużej swobody, co do sposobu wykonania zadania;
- stymulujący to stwarzanie sytuacji pobudzających przy jednoczesnym wstrzymaniu się od dodatkowej ingerencji, a więc minimalizacja interwencji poprzedzona aktywizacją podwładnych;
- doradzający, pozostawiający podwładnemu pełną swobodę decyzji co do sposobu realizacji zadań, wraz z pełną odpowiedzialnością za te decyzje.

Tabela 3. Klasyfikacja stylów zarządzania według Jana Zieleniewskiego

Główne style zarządzania	Stopień widoczności wyznaczników		
	Zleceń	Bodźców	Argumentów
Autokratyczny	1	1/2	0
Polecający	1	0	1/2
Stymulujący	1/2	1	0
Doradzający	0	1/2	1

Źródło: opracowanie na podstawie ZIELENIEWSKI Jan. *Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa, 1982.

Według Stanisława Kwiatkowskiego na wybór stylu kierowania ma wpływ to, w jaki sposób kierownik jest rozliczany przez przełożonego ze swoich działań. Są dwa rodzaje odpowiedzialności ponoszonej przed kierownikiem wyższego szczebla:

- odpowiedzialność heteronomiczna – oczekiwania przełożonego są szczegółowe, podwładni muszą przestrzegać ustalonych procedur i instrukcji, a sankcje za niewykonane zadania są ostre;
- odpowiedzialność autonomiczna – oczekiwania przełożonego są ogólne i dotyczą całościowego ujęcia zadania, a nie sposobów realizacji, natomiast sankcje za niewykonanie zadań są łagodne.

Te dwa typy odpowiedzialności wiąże autor z dwoma stylami kierowania: stylem instruktażowym oraz stylem zadaniowym. **Styl instruktażowy** polega na ograniczeniu swobody podwładnych w wyborze sposobów realizacji powierzonych im do wykonania zadań. Obok szczegółowo sformułowanego zadania, otrzymują oni wytyczne do jego realizacji (instrukcje). Kierownik przywiązuje tu wagę nie tylko do zadania, ale również do sposobu jego wykonania. Podwładny nie odpowiada za wynik, ale za sposób działania. Wydana instrukcja musi być zrozumiała, a więc szczegółowa. Musi być także kompetentna, co oznacza, że kierownik musi przewyższać podwładnych pod względem kwalifikacji zawodowych. W tym stylu kierowania szczególną rolę odgrywa kontrola. Jest ona zwykle połączona ze stosowaniem sankcji wobec pracowników naruszających procedurę działania. Występuje tu przewaga ilościowa kar nad nagrodami. Ludzi ocenia się nie według osiągniętych wyników, lecz na podstawie rzetelności wykonania poleceń. Jeśli podwładni postępują dokładnie zgodnie z instrukcją przełożonego, on sam ponosi odpowiedzialność za rezultat. Jest to tzw. odpowiedzialność heteronomiczna.

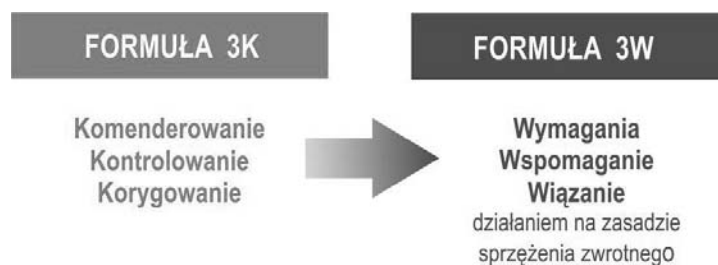
Styl zadaniowy polega na poleceniu podwładnemu wykonania zadania z pozostawieniem mu całkowitej swobody w wyborze sposobu realizacji owego zadania. Wyklucza to rygorystyczną kontrolę przebiegu działania. Jeżeli przełożony widzi, że działanie podwładnego w oczywisty sposób prowadzi do marnotrawstwa lub jest nieskuteczne, może co najwyżej zwrócić mu uwagę. Nie wolno mu w takich przypadkach stosować ostrych kar. Istotną cechą zadaniowego stylu kierowania jest prawo podwładnego do popełnienia błędu. Styl zadaniowy może być stosowany tylko wobec określonego rodzaju ludzi o wysokich kwalifikacjach moralnych i zawodowych. Ten styl kierowania zaleca się stosować, gdy przełożony ma trudność w rozwiązaniu określonego problemu i dlatego odwołuje się do ogółu podwładnych, którzy posiadają więcej niż kierownik istotnych informacji lub kwalifikacji. Tę technikę stosuje się także, gdy trzeba podjąć trudną, niepopularną wśród pracowników decyzję, np. decyzję o zwolnieniu pracownika. W zadaniowym stylu kierowania kierownik ogranicza się do tworzenia podwładnym warunków realizacji powierzonych im do wykonania zadań. Nie musi on wnikać we wszystkie szczegóły działania. Kierownik odpowiada tu tylko za swoje działania, tj. czy trafnie określił zadania, czy wybrał odpowiednich ludzi do realizacji tych zadań i czy dołożył starań, aby stworzyć warunki umożliwiające wykonanie zadania. Jest to tzw. odpowiedzialność autonomiczna.

Współczesny kierownik, jeśli chce być skuteczny, nie może ograniczać się tylko do jednego stylu zarządzania. Powinien być elastyczny w obrębie każdego ze stylów i modyfikować swoje zachowanie, na bieżąco analizować otaczającą go rzeczywistość i wybierać takie sposoby kierowania ludźmi, które będą najbardziej efektywne. Nowocześni kierownicy powinni być zorientowani przede wszystkim na rozwój i samodzielność pracowników, stosując nową filozofię kierowania zespołem, której założenia precyzuje się następująco:

- szczególny nacisk, zwłaszcza w bibliotekach, należy kłaść na elementy wiążące zarządzanie zasobami ludzkimi i zmianami kulturowymi;
- ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle się rozwija;
- trzeba dążyć do wytworzenia świadomości wspólnoty interesów;
- należy zachować równowagę władzy, by dominowało zaufanie i współpraca;
- należy tworzyć dobre kanały komunikacji w celu pobudzenia zaufania i motywacji;
- trzeba koncentrować się na dążeniu do celu;
- należy podkreślać udział i wagę świadomych wyborów i działań pracowników;
- liczy się zaangażowanie pracowników, a nie ich posłuszeństwo.

Proces kierowania ludźmi, również w bibliotece, powinien być zatem rozumiany jako pobudzanie i koordynowanie wysiłków wszystkich ze sobą współpracujących osób dla osiągnięcia możliwie najkorzystniejszego efektu, w sposób sprawny i oszczędny. Konieczna jest także zmiana starych nawyków i paradygmatów z formuły 3K na formułę 3W (rys. 6).

Rysunek 6. Integratywny styl kierowania



Źródło: opracowanie na podstawie OLSZEWSKA Barbara (red.). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*. Wrocław, 2007.

Oznacza to wprowadzenie nowego, **integratywnego** stylu kierowania, w którym pracownik staje się bardziej partnerem niż podwładnym i w którym rozkazodawstwo zastępowane jest przywództwem, rozumianym jako proces kierowania, gdzie osobiste cechy kierownika-lidera prowadzą do dobrowolnego uznania przez członków zespołu jego zwierzchności, wynikającej z kompetencji i odpowiedzialności. W takim stylu przełożony:

- dzieli się władzą i deleguje uprawnienia;
- stwarza klimat do dyskusji, wysuwania i rozważania różnych pomysłów;
- pobudza innowacje;
- zachęca do wprowadzania ulepszeń i poszukiwania optymalnych decyzji;
- zwraca szczególną uwagę na skuteczny system motywowania i awansowania;
- dba o harmonijną współpracę i sprawność systemów komunikowania się;
- sprawnie, na drodze integracji, rozwiązuje konflikty pomiędzy grupami i uczestnikami w grupach;
- zachowuje się asertywnie (chroni własne prawa i aspiracje, mając na względzie interesy podwładnych);
- doskonali swe umiejętności;
- dąży do wewnętrznej motywacji poprzez samorealizację.

„Stare” style kierowania stosowane w bibliotekach utrwały wzorzec człowieka jednowymiarowego, działającego według reguły: bodziec – reakcja. Jak wynika z powyższych rozważań, dzisiaj obowiązują już inne koncepcje zachowań ludzkich i działania zbiorowego. Wiele z nich z powodzeniem wprowadza się w bibliotekach. Liderzy, którzy nie posiadają odpowiednich kompetencji interpersonalnych, nowej wiedzy i nowych umiejętności kierowania ludźmi nie odnajdą się w nowoczesnej rzeczywistości.

Bibliografia

1. BIELSKI Marcin. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck, 2004. ISBN 83-7387-441-0.
2. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1982.
3. *Encyklopedia zarządzania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://mfiles.pl/pl/index.php/>. Stan z dnia 01.03.2015.
4. JOY-MATTHEWS Jennifer. *Rozwój zasobów ludzkich*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2008. ISBN 978-83-246-0137-0.
5. KOŹMIŃSKI Andrzej (red.). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15142-3.
6. KOŹUSZNIK Barbara. *Psychologia w pracy menedżera*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 1994. ISSN 0239-6432.
7. KURNAL Jerzy (red.). *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1981. ISBN 83-208-0131-1.
8. MACHACZKA Józef. *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2001. ISBN 83-7252-094-1.
9. MAJEWSKA-OPIEŁKA Iwona. *Umysł lidera: jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*. Warszawa: Medium, 1998. ISBN 83-86755-85-7.
10. MENDEL Tadeusz. *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2006. ISBN 978-83-7417-184-7.
11. OLSZEWSKA Barbara (red.). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2007. ISBN 9788370118587.
12. PASIECZNY Leszek (red.). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1981.
13. *Słownik języka polskiego* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://sjp.pwn.pl/>. Stan z dnia 01.03.2015.
14. WEBER Max. *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. ISBN 83-01-13216-7.
15. ZIELENIEWSKI Jan. *Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1982.
16. ŻUKOWSKI Paweł. *Podstawowe metody i techniki organizacji i zarządzania: style kierowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WSDG ; Gliwice: „Druk-Ar”, 2001. ISBN 83-88327-29-1.