

Dr Jan Beliczyński



Role kierownicze i style przywództwa/kierowania_d

2600 r. p.n.e. Egipt
pierwsza praca z zasadami zarządzania
Ptah-hotepa (2686 - 2181 r. p.n.e.).

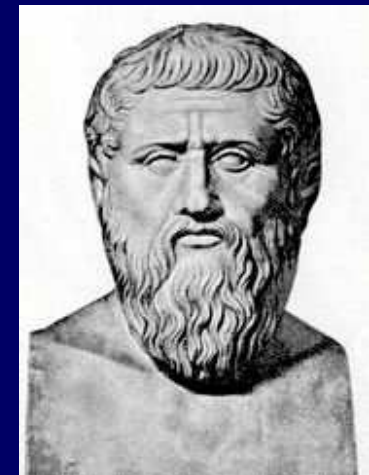


Instrukcja Ptahhotepa zawiera zbiór pouczeń i wskazówek dotyczących etycznego (uprzejmego) zachowania zwierzchnika i podwładnego, a także starannego zaplanowania działań. Autor radzi przełożonym skoncentrowanie się na doskonałości.

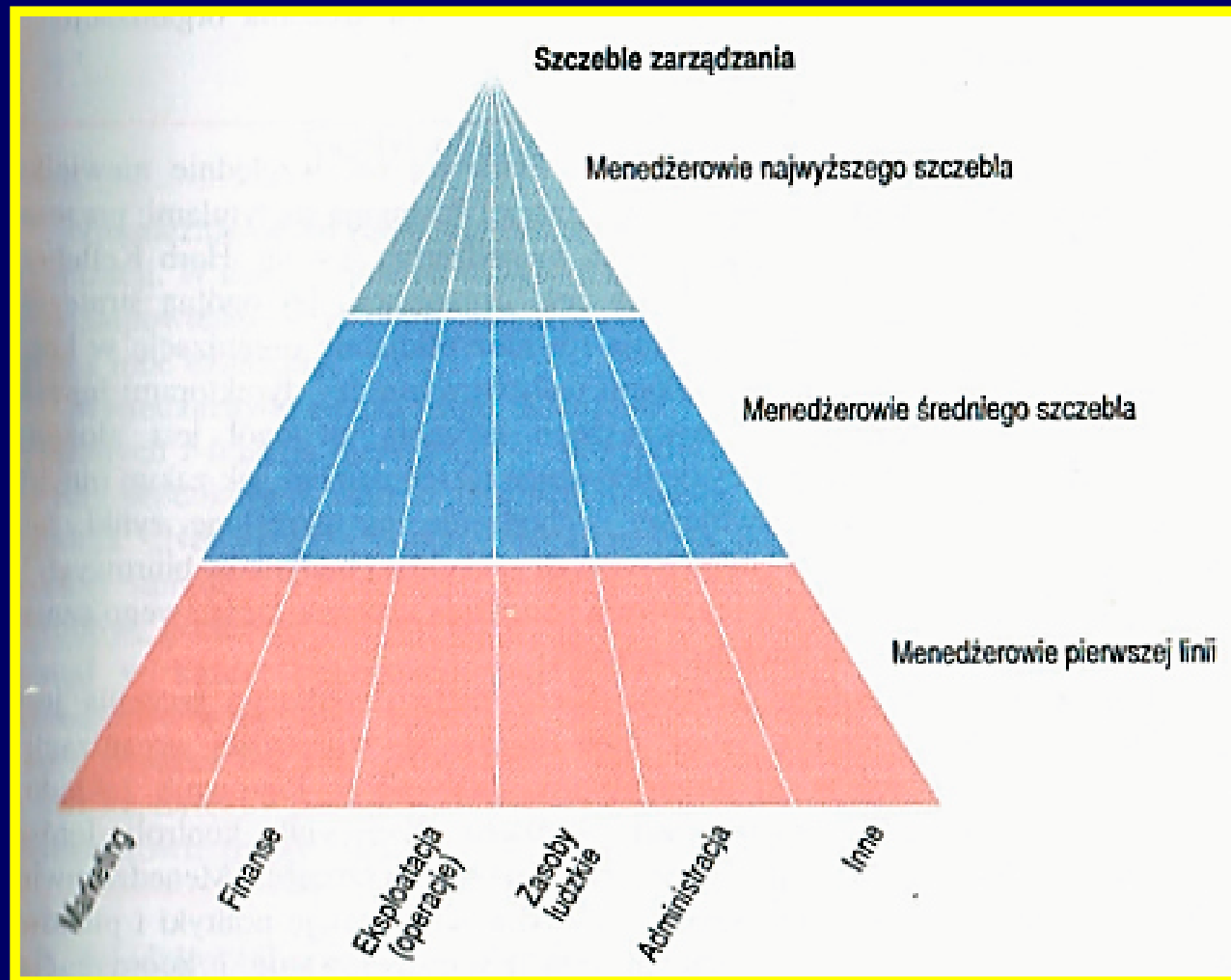
Bóg stworzył zwierzchników, aby byli opiekunami słabych

Platon (427-347 r.p.n.e.)

Kierowanie jako odrębna sztuka. Umiejętności, które nie wykonują dzieła, a jedynie przygotowują rzeczy do jego wykonania



Kierownik jest to osoba odpowiedzialna za działania podwładnych prowadzące do osiągnięcia celów organizacji



wg szczebla zarządzania

Naczelne kierownictwo

Kierownicy średniego szczebla

Kierownicy najniższego szczebla

wg rodzaju działalności, które nadzorują

Kierownicy funkcjonalni

Kierownicy liniowi(ogólni)

Kierownik = Menedżer

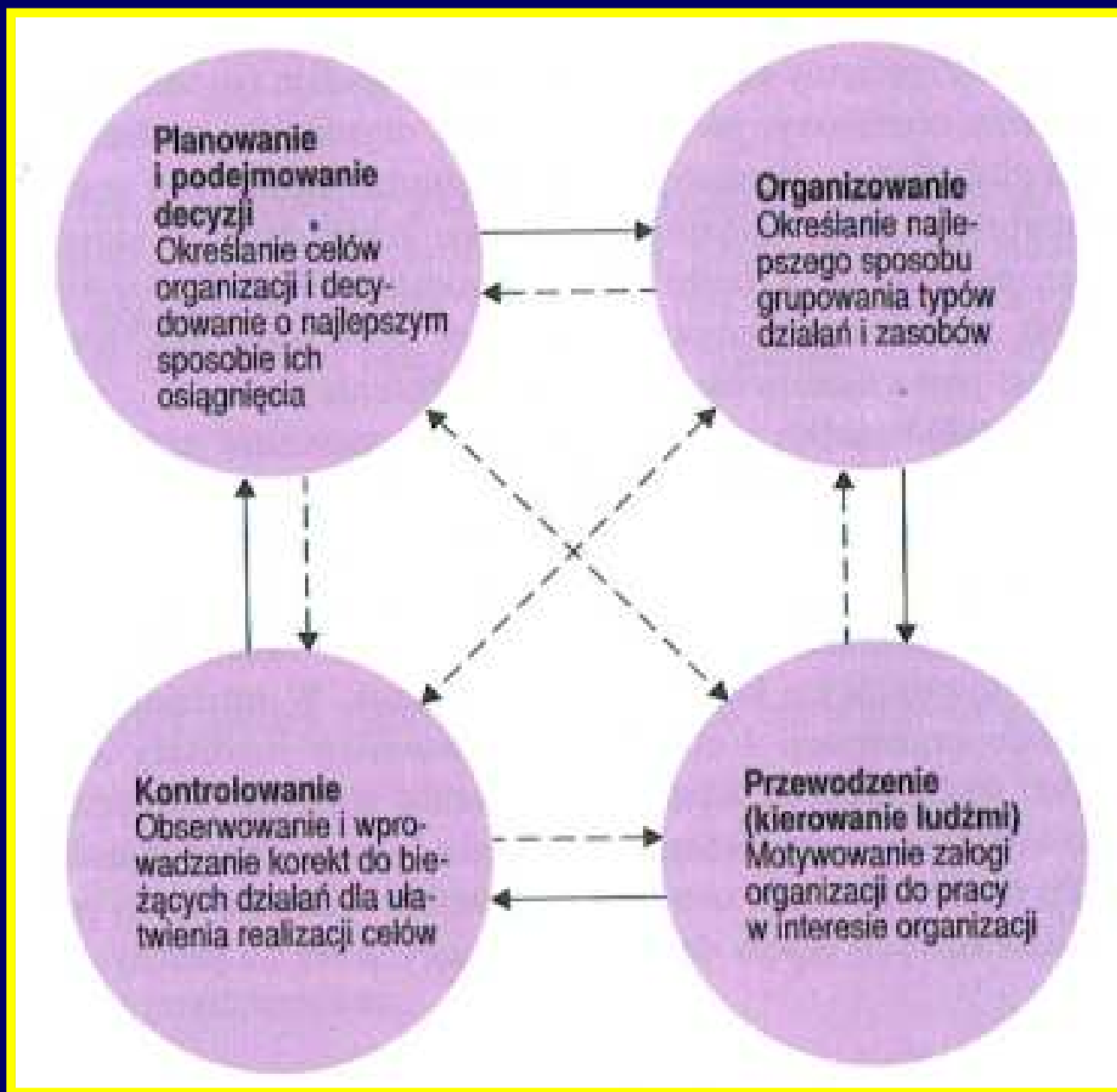


Kierownik funkcjonalny- kierownik ponoszący odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, np. za finanse lub gospodarkę zasobami ludzkimi

Kierownik liniowy (ogólny) - osoba odpowiedzialna za wszystkie działania funkcjonalne, takie jak produkcja, sprzedaż, marketing i finanse, w całej organizacji lub w jej jednostce (filii, zakładzie, wydziale itp.)

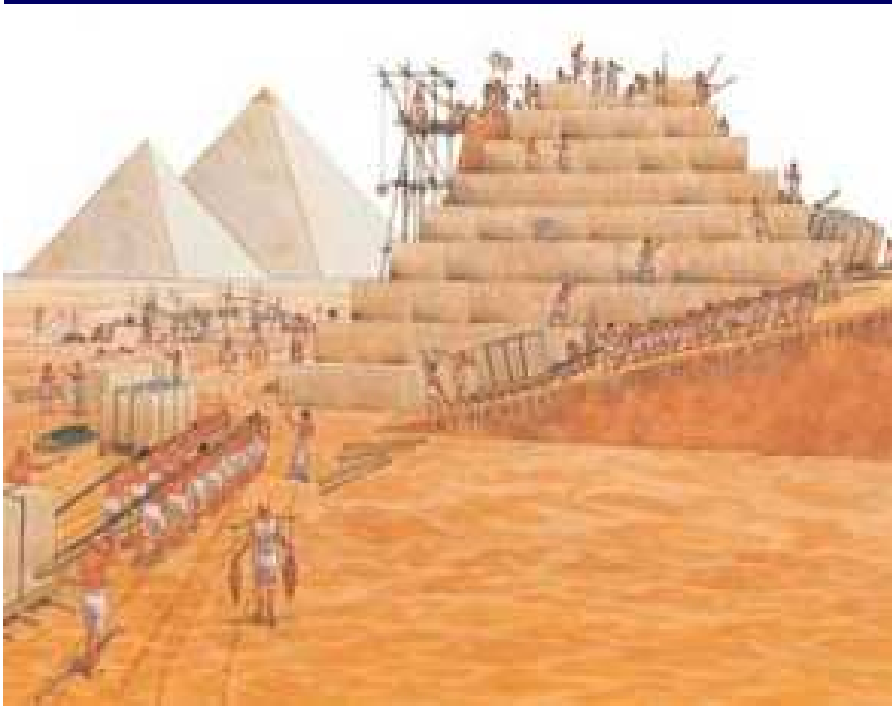
Funkcje kierownicze:

Planowanie
Organizowanie
Przewodzenie
Kontrolowanie



Geneza funkcji kierowniczych

Funkcje kierowania w sposób profesjonalny zostały zastosowane już w starożytności przez Egipcjan podczas budowania piramid



Umiejętności kierownicze

Umiejętności są rozumiane jako względnie trwała zdolność zastosowania profesjonalnej wiedzy w sposób praktyczny, w celu uzyskania pożądanego rezultatu w danej sytuacji działania.

Rodzaje umiejętności kierowniczych:

- Techniczne**
- Interpersonalne**
- Koncepcyjne**



W różnych rodzajach kierowania kładzie się nacisk na odmienne umiejętności i role. Henri Fayol wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne, koncepcyjne.

Umiejętności techniczne- zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie

Umiejętności społeczne- zdolność współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo

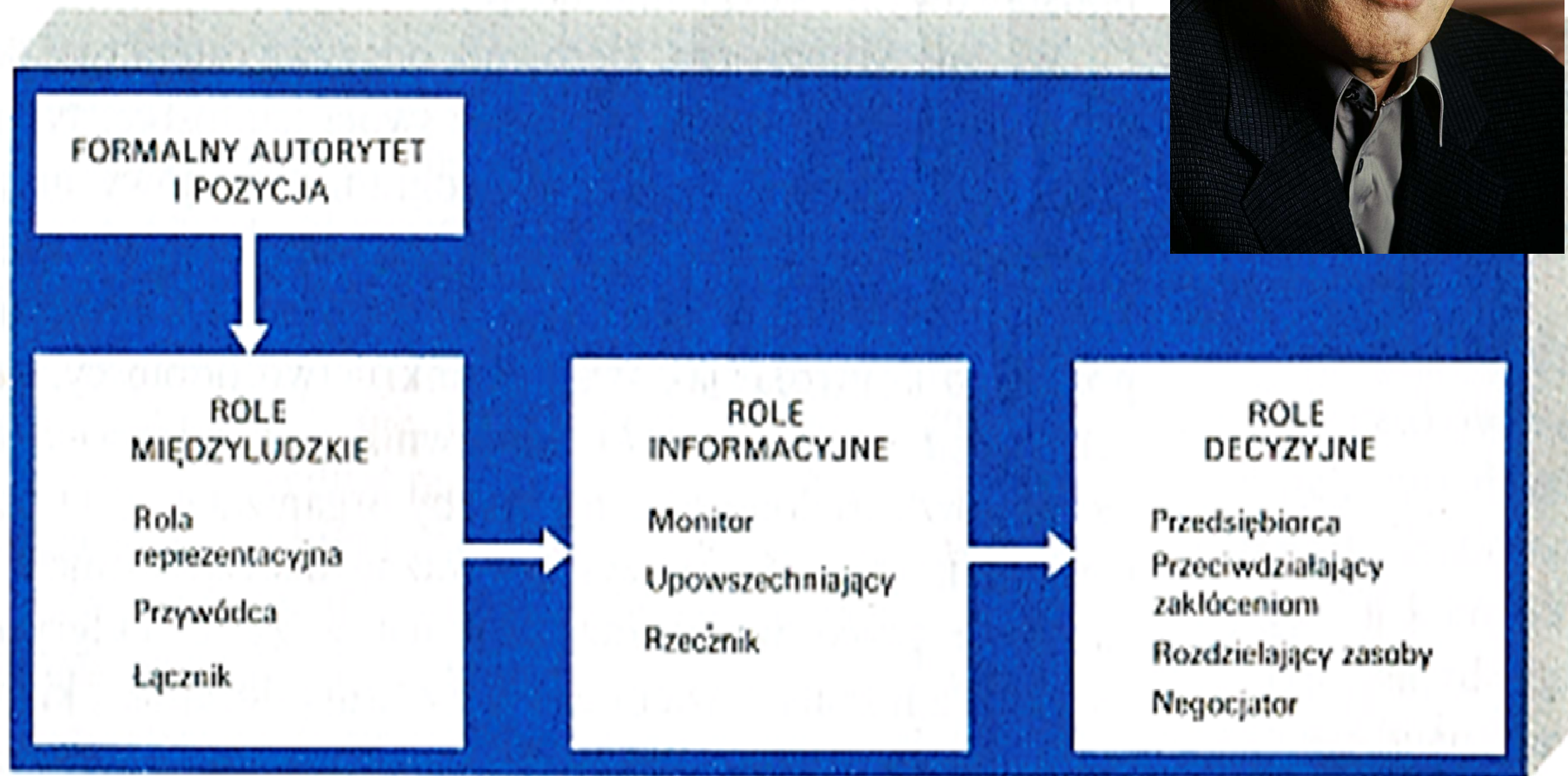
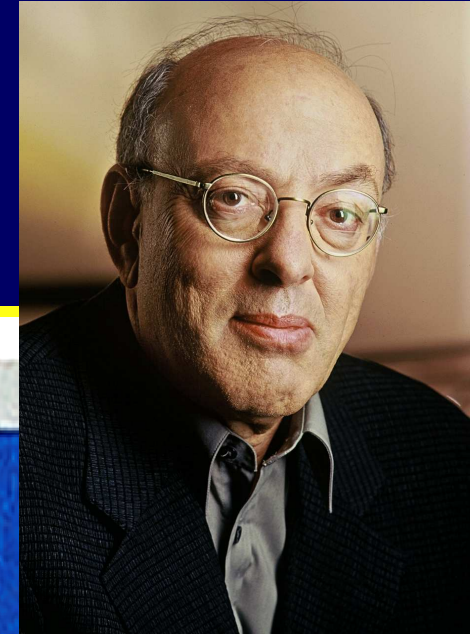
Umiejętności koncepcyjne - zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji

Specyfikacja pracy kierownika

- Konceptyjny charakter, polegający na wytyczaniu celów, kierunków i metod działania**
- Ryzyko i niepewność o zróżnicowanym natężeniu**
- Odpowiedzialność za efektywność oraz powierzone zasoby rzeczowe i podległych pracowników**
- Zróżnicowany rytm pracy, zmienność zadań, metod i warunków działania**
- Brak łatwo zauważalnych i mierzalnych efektów pracy**
- Zespołowy charakter pracy**

Wiele interesujących spostrzeżeń na temat charakteru ról menedżerskich formułuje Henry Mintzberg. Obserwował on codziennie pracę grupy menedżerów i odnotowywał każdą pracę wykonywaną przez nich. Na podstawie swoich obserwacji doszedł on do wniosku że kierownicy odgrywają 10 różnych ról, które można zaliczyć do trzech podstawowych kategorii.

Role kierownicze wg Henry'ego Mintzberga



Źródło: H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review” 1975, July—August.

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	Reprezentant	Udział w otwarciu nowego zakładu
	Przywódca	Zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności
	Łącznik	Koordinacja działań dwóch grup projektujących
Informacyjna	Obserwator	Śledzenie sprawozdań branżowych, aby nadażyć za rozwojem wydarzeń
	Propagator	Wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	Rzecznik	Wygłaszanie przemówień w dyskusji na temat planów wzrostu
Decyzyjna	Przedsiębiorca	Opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom	Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami
	Dysponent zasobów	Dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	Negocjator	Negocjowanie porozumienia z ważnym dostawcą albo związkiem zawodowym

Źródło: H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, [in:] *Harvard Business Review*, March/April 1990, pp. 163-176; za: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 17

Czym jest przywództwo?

Przywództwo jako:

- 1. Proces-kierowanie i wpływanie na działalność członków grupy, związaną z jej zadaniami.**
- 2. Osoby-przywódcy, którzy potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; osoby akceptowane przez innych w roli przywódców.**
- 3. Właściwość-zestaw cech przypisywanych jednostkom które są postrzegane jako przywódcy.**
- 4. Zdolność wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów**

Styl kierowania

- sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych, odzwierciedlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem, często jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego i podwładnych oraz struktury zespołu kierowniczego.

Styl kierowania

- 1) całokształt relacji, jakie tworzy w oddziaływaniu kierowniczym przełożony w stosunku do podwładnych.**
- 2) pewien specyficzny dla danego kierownika (menedżera) sposób postępowania, który determinuje jego zachowanie w interakcjach z podwładnymi.**
- 3) sposób oddziaływania kierownika na podwładnych; sposób pełnienia ról kierowniczych, posiadający pewne znamiona trwałości, cechy i charakter.**
- 4) system metod i technik oddziaływania kierownika na podwładnych, który jest faktycznie stosowany ze względu na aktualne cele postawione kierownikowi przez jego zwierzchników oraz warunki, w których przyszło je realizować**

Style kierowania Lewina-Lipitta-White'a

Styl autokratyczny

- Sam wyznacza zadania
- Nie deleguje uprawnień decyzyjnych
- Monopolizuje informacje i inicjatywy
- Pobudza głównie przez wzmocnienia negatywne
- Ignoruje indywidualne potrzeby i pragnienia

Styl demokratyczny

- Jest partycypacyjny
- Informuje o celach
- Utrzymuje partnerskie stosunki
- Stara się poznać potrzeby i umiejętności pracowników

Styl nie ingerujący (liberalny)

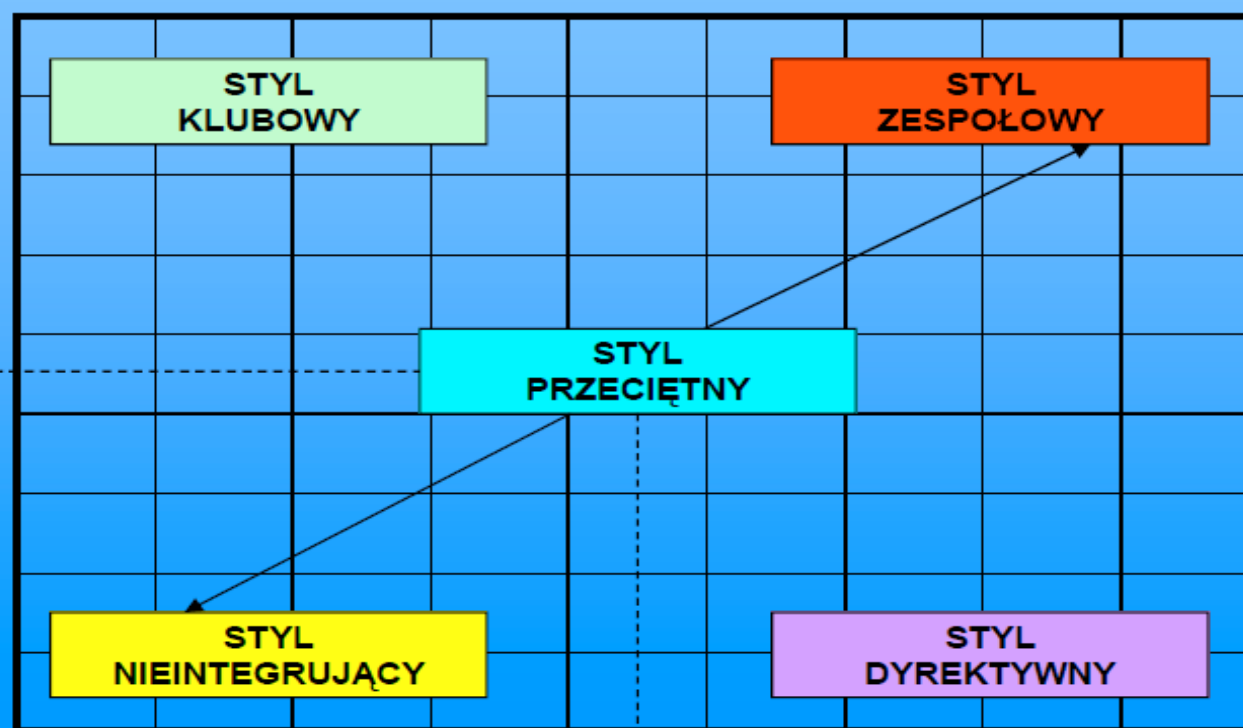
- Nie angażuje się w podejmowanie decyzji
- Unika odpowiedzialności za decyzję (nie bierze odpowiedzialności za podjęte decyzje)

Siatka kierownicza wg. R. Blake'a i J. Mouton'a

SIATKA KIEROWANICZA R. Blake'a i J. Mouton'a

Nastawienie
kierownika na
stosunki
międzyludzkie

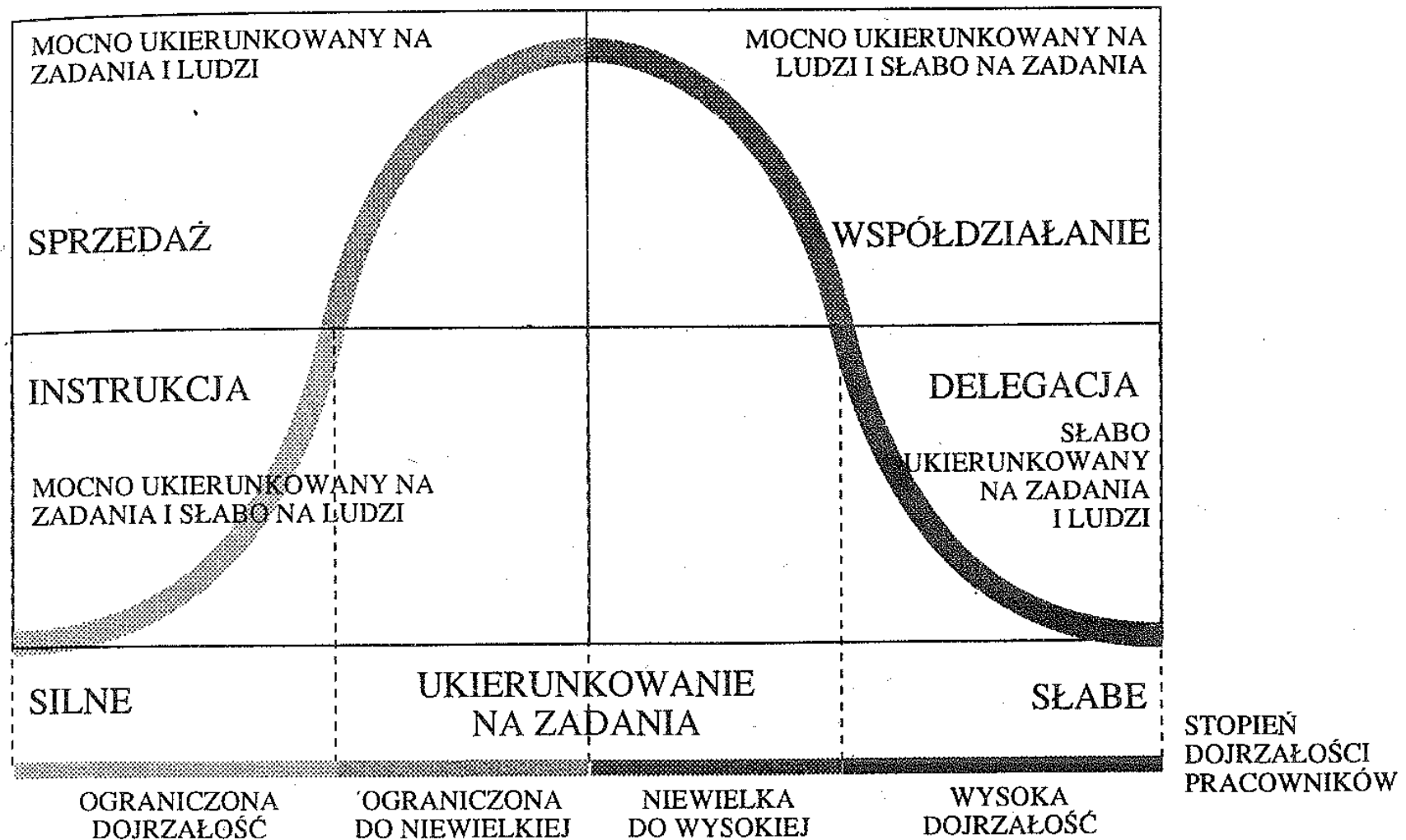
WYSOKIE

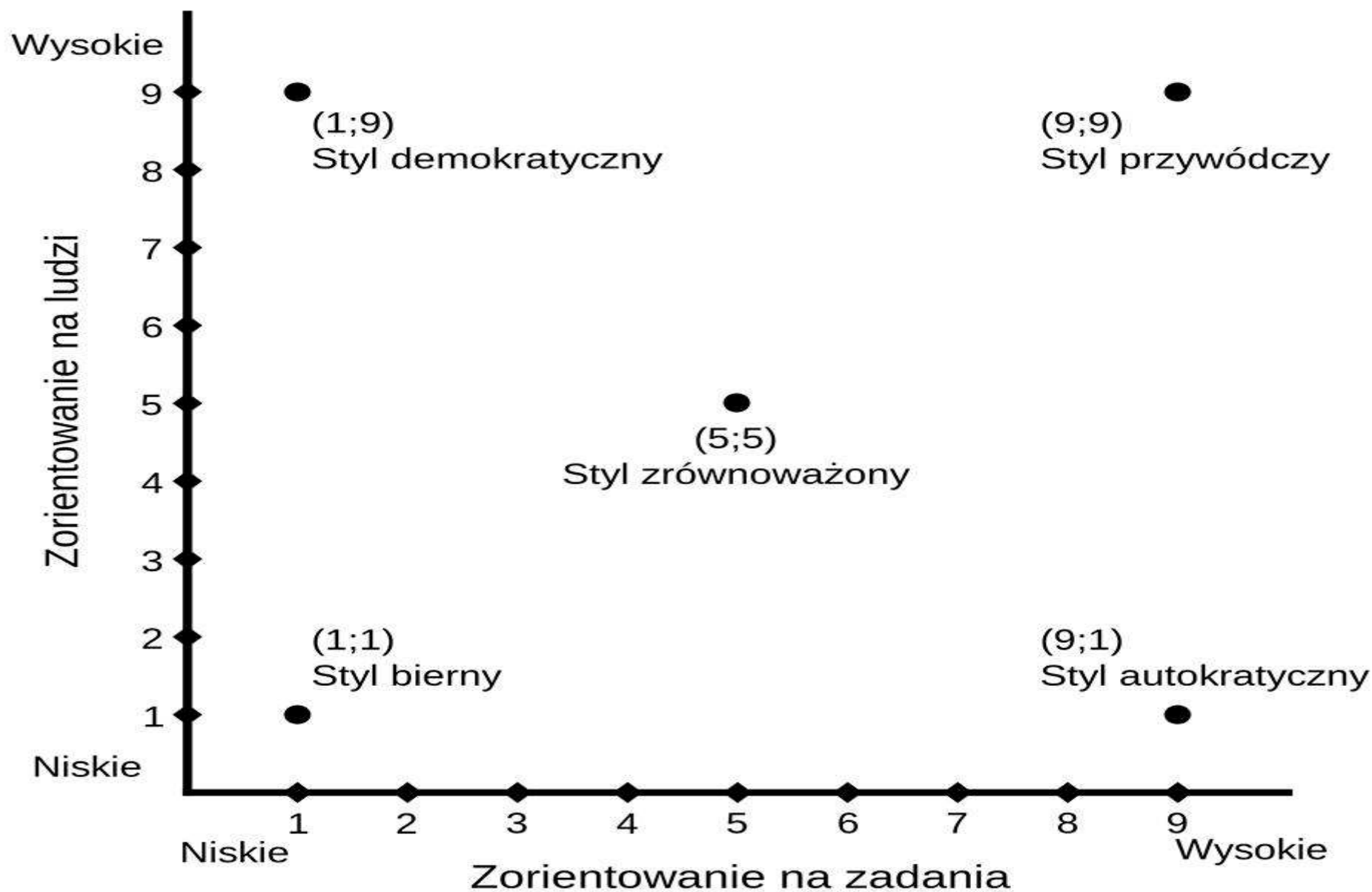


WYSOKIE

Nastawienie
kierownika do
zadania

Style kierowania Paula Hersey'a i Kena Blancharda





Style przywództwa

- transakcyjny
- transformacyjny
- charyzmatyczny
- służebny

Przywództwo transformacyjne (*transformational leader-ship*) i przywództwo transakcyjne (*transactional leader-ship*) rozróżnił amerykański politolog i pisarz James Mac-Gregor Burns, ur. 1918 (pionier badań w dziedzinie przywództwa i autor biografii wielu prezydentów USA, w 1971 r. zdobywca nagrody Pulitzera za biografię prezydenta Franklina D. Roosevelta).

Przywództwo transakcyjne

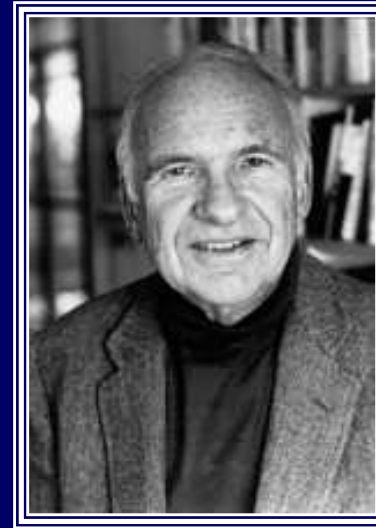
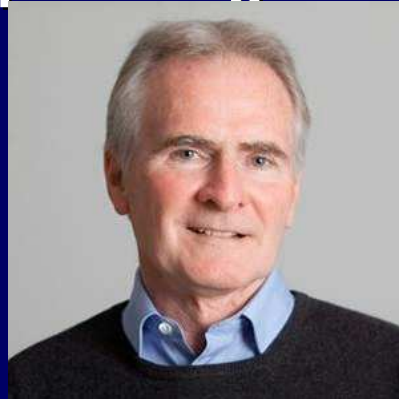
Opiera się na regule wymiany, to znaczy jest w pewnym sensie „wytargowane”. Zarządzający wzmacnia motywację podwładnych poprzez transakcje.

Odwoluje się do tego, co się podwładnym oplaca i w zamian za wysiłek oferuje im cenne nagrody.

Przywódca dąży do osiągnięcia jak najwyższej sprawności operatywnej i taktycznej w obszarze jego oddziaływania, poprzez stosowanie kombinacji władzy formalnej i nieformalnego wpływu rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby podwładnych oraz reaguje na zmieniające się sytuacje.

Przywództwo transformacyjne

Twórca tego pojęcia jest Tom McGregor Burns(1978), znany socjolog i politolog.



Uwaza on za lidera kogos, kto konsekwentnie przekształca przedsiębiorstwo, czyli je transformuje, poprzez wzbudzenie motywacji wewnętrznej u podwładnych i ukierunkowaniu jej do osiągnięcia lepszych wyników niż oczekiwane.

Ten rodzaj kreowanie relacji przełożony-podwładny to przywództwo wykraczające poza zwykłe oczekiwania, przekazujące poczucie posłannictwa (misji), stymulujące proces uczenia się, inspirujące nowe sposoby myślenia.

Przywództwo charyzmatyczne

Ta postać przywództwa pojawia się, kiedy lider korzysta z własnego magnetyzmu w celu wzbudzenia zaufania podwładnych i sprawienia, aby postępowali w określony sposób, dla uzyskania określonych celów.

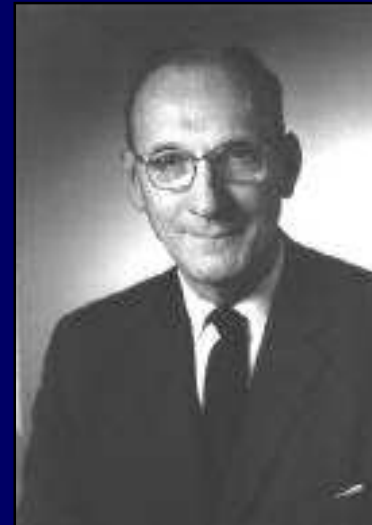
Punktem centralnym tego przywództwa jest wizja

Przywódca może pozwolić sobie na działanie niekonwencjonalne, aby podkreślić konieczność wprowadzania zmian

Charyzma przywódcy, powoduje u podwładnych zaangażowanie emocjonalne na rzecz prezentowanej wizji, angażując również potrzeby wyższego rzędu i zachęcając ich do porzucenia egoistycznego nastawienia na rzecz osiągnięcia nowych celów

Przywództwo służebne

Koncepcję przywództwa służebnego sformułował pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku Robert K. Greenleaf (1904-1990).



Służebność przywództwa jest przede wszystkim kwestią postawy (a matter of attitude). Przywódca, którego charakteryzuje prawdziwie służebna postawa, najpierw chce służyć, a dopiero potem kierować. Przywódca taki zasadniczo różni się od osoby, która najpierw chce być kierownikiem, być może w celu zaspokojenia swojej wy-bujalej chęci władzy lub zdobycia dóbr materialnych.

Peter M. Senge (ur. 1947)

Poczucie służebności kierownika funkcjonuje na dwóch poziomach:



❶ służebność wobec ludzi, którym kierownik przewodzi; służebność tego typu wyrasta ze zrozumienia przez kierownika wpływu, jaki ma na innych: nieudolne kierownictwo powoduje, że ludzie mogą cierpieć ekonomicznie, emocjonalnie i duchowo.

❷ służebność wobec celu czy misji organizacji; źródłem tego typu służebności jest osobiste przekonanie kierownika o słuszności celu i potrzebie zaangażowania się w jego realizację.

Oznacza to, że cel organizacji powinien być tego rodzaju, aby ułatwiał identyfikację z nim i wyzwalał w pełni chęć osiągnięcia go. Celem takim nie musi być zatem zysk, jako że nie wyzwala on naszych najszlachetniejszych pobudek.

Przykładem przywództwa transformacyjnego jest okres pełnienia przez Grega Dyke'a funkcji dyrektora generalnego BBC

Jest on autorem przedsięwzięcia o nazwie „**Making it Happen**”, które miało przekształcić BBC w najbardziej kreatywne przedsiębiorstwo na świecie. Rozpoczął cykl wykładów „**Just imagine**”, aby pobudzić kreatywność swoich pracowników. Ogłosił zbiór nowych wartości, które powinny stanowić podstawę nowej kultury przedsiębiorstw. Zrezygnował ze stylu formalnego, wszyscy pracownicy mówili sobie *per Ty*. Dyrektor spożytkował wewnętrzne motywacje zespołu i dokonał usprawnień w elementach tkanki społecznej przedsiębiorstw. Wprowadził twórcze myślenie i przychylniejsze nastawienie do zmian.

Jednak w wyniku błędów w przygotowywaniu i dopuszczaniu do emisji programów nabawił się wielu problemów. Po opublikowaniu treści odnośnie brytyjskich władz spotkał się z oburzeniem rządu. W wyniku śledztwa dostrzeżono nieprawidłowości w sprawowanej władzy i poddał się on dymisji. Zbytnią pewnością siebie mogła sprawić, że nie docenił powagi sytuacji przeceniając własne zdolności do jej rozwiązania.

Pomiędzy dyrektorem generalnym, a kierowanym zespołem zdarzyła się wytworzyć się emocjonalna więź. Jego rezygnacja sprawiła, że w proteście na ulice wyszły tysiące pracowników.

Wielka piątka cech osobowościowych (the big five personality characteristics / traits):

- ① ekstrawertywność / łatwość nawiązywania kontaktów z innymi (**extraversion / surgency**)
- ② sumienność / traktowanie pracy poważnie i odpowiedzialnie (**conscientiousness**)
- ③ stabilność emocjonalna (**emotional stability**)
- ④ zgodność / zdolność do współpracy (**agreeableness / co-operativeness**)
- ⑤ otwartość w znaczeniu gotowości do wysłuchiwanie nowych pomysłów i zmiany własnych poglądów (**openness / intellect**)

