

„Siatka kierownicza” w praktyce menedżerskiej

Hanna Fołtyn

Artykuł porusza tematykę stylów kierowania. Autorka w skrócie omawia dotychczasowe teorie dotyczące tego obszaru, szerzej zajmując się jedną z nich, a mianowicie teorią „siatki kierowniczej”, która próbuje uwzględnić wielość stylów kierowania, ich zmienność i zróżnicowane nastawienia kierowników. Tekst kończy przedstawienie wyników własnych badań, przeprowadzonych metodą opartą na wyżej wspomnianej teorii.

1. Zagadnienia teoretyczne

Teoretycy i praktycy zarządzania od dawna próbowali jakoś określić rzeczywistość, choćby dla przekonania o własnej stabilizacji i bezpieczeństwie. Stosunkowo dokładne określenie w organizacji elementów i zjawisk powoduje złudne poczucie wiedzy, że wiadomo, o co chodzi.

Pytanie o to, jacy są ludzie, czego można się po nich spodziewać, jak mogą reagować w określonych sytuacjach, pojawia się w organizacjach bardzo często, bowiem obniża poziom niepewności. Odnosi się ono zarówno do podwładnych, jak i do kierowników. Obie strony kierowania chciałyby wiedzieć o zachowaniach strony przeciwnej jak najwięcej. Daje to bowiem możliwość wyboru właściwego zachowania.

W teorii zarządzania „miękkie” elementy kierowania pracownikami zwykle się określać mianem przywództwa i zakładać, że kierownicy powinni zachowywać się w stosunku do podwładnych w jakiś określony sposób.

Najbardziej tradycyjne ujęcie tych zachowań zyskało określenie „stylów kierowania”, w ramach których stosunkowo łatwo daje się określić przeciwstawne, a szczególnie krańcowe sposoby zachowań. Mamy zatem w literaturze stosunkowo szeroką charakterystykę stylu demokratycznego i stylu autokratycznego, choć ich interpretacja obecnie wcale nie jest taka jednoznaczna.

To dwuwymiarowe podejścia do zachowań kierowniczych zakłada, że kierownik

ma stosunkowo jednoznaczne nastawienie czy też ukierunkowanie w swojej pracy. Może być to jednej strony tzw. **wzgląd na innych**, z drugiej zaś **inicjowanie struktury**.

Wymiar względu na innych odzwierciedla stopień, w jakim przełożony okazuje ludzkie ciepło, zaufanie, szacunek w stosunku do podwładnego, przystępność, zrozumienie osobistych trosk itp.

Wymiar inicjowania struktury dotyczy aktywności przełożonego, której przedmiotem jest bezpośrednia stymulacja procesu kierowania: definicja i wytyczne granic kompetencji, dokładne planowanie wykonania zadań, eliminowanie zakłóceń, kontrola realizacji wyników, zewnętrzne bodźce stymulujące (Tokarski 2006: 230).

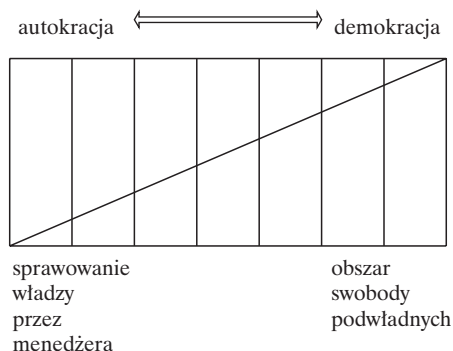
Potocznie „wzgląd na innych” traktowany jest jako nastawienie na ludzi, czyli demokratyczne zachowania kierownika, natomiast „inicjowanie struktury” jest traktowane jako nastawienie na zadania, a więc zachowania autokratyczne. To naturalnie znaczne uproszczenie zagadnienia, bowiem w praktyce oba zachowania nie wykluczają się nawzajem. Dokładne wyznaczanie zadań i kontrola ich wykonania nie wyklucza jednak szacunku do wykonawcy, przyjaznych kontaktów interpersonalnych i ludzkiego traktowania. Można się było zastanowić, czy nie da się obu tych stylów (demokratycznego i autokratycznego) jakoś połączyć.

Prędzej jednak w praktyce kierowania zauważono, że zdarzają się kierownicy, którzy nie są nastawieni ani na ludzi, ani na zadania. Zatem faktycznie nie realizują żadnego ze stylów kierowania, choć pełnią funkcje kierownicze, a na pewno mają kierownicze stanowisko. Styl kierowania takich kierowników zwykle się określać jako nieingerujący czy też liberalny lub leseferystyczny. Kierownicy ci zwykle nie zajmują się z różnych powodów podwładnymi i ich pracą. Na ogół zakłada się więc, że nie są to kierownicy efektywni. Jeśli praktycznie nie wpływają na podwładnych, nie kierują

ich pracą, nie zajmują się realizacją zadań, to można zastanawiać się, czy w ogóle są jeszcze kierownikami? Na pewno z formalno-prawnego punktu widzenia piastują stanowiska kierownicze w strukturze organizacji i posiadają z tego powodu oczywiste przywileje wynikające z części władzy, jaka do owych stanowisk jest przypisana. Jeśli do tego ich podwładni mają wysokie kompetencje, są kreatywni, przedsiębiorczy oraz otrzymują stosowne uprawnienia do samodzielnej pracy to fakt, że kierownik nie ingeruje w ich pracę, wcale nie musi stanowić zjawiska negatywnego. Przeciwnie, w niektórych sytuacjach wręcz jest wskazane, aby kierownik nie przeszkadzał swoim podwładnym w ich pracy – i takie poglądy pojawiają się w literaturze. Powstaje jednak pytanie, jak daleko, w jakich sytuacjach, w jakiego typu organizacjach, kierownicy mogą częściowo lub całkowicie nie ingerować w działalność podwładnych.

W przypadku gdy uwzględnia się dwa rodzaje nastawień kierowniczych traktowanych jako krańcowe style kierowania: styl autokratyczny, czyli nastawienie na zadania, i styl demokratyczny, czyli nastawienie na ludzi, pojawia się między nimi cała gama zachowań pośrednich, uwzględniających różne stopnie owych nastawień.

Dobrym przykładem prezentacji stosunkowo łagodnego przejścia pomiędzy krańcowymi stylami jest koncepcja „kontinuum stylów przywództwa” Tanenbauma i Schmidta, ukazująca co prawda jedynie siedem różnych możliwości zachowań uwzględniających udział podwładnych w podejmowaniu decyzji przez przełożonego, ale poszerzająca w ten sposób ilość zróżnicowanego podejścia do kierowania podwładnymi.



Rys. 1. Ciągła skala zachowań przywódczych Tannenbauma i Schmidta (por. Griffin 1996: 503)

Przechodząc od autokracji do demokracji kierownicy w zupełnie różny sposób uwzględniają udział podwładnych w podejmowaniu decyzji. Kolejno podaje się zwykle następujące zachowania:

1. Menedżer podejmuje decyzję i ogłasza ją.
2. Menedżer „sprzedaje” decyzję.
3. Menedżer przedstawia pomysł i zachęca do pytań.
4. Menedżer przedstawia projekt decyzji, który może ulec zmianie.
5. Menedżer przedstawia problem, zbiera propozycje i podejmuje decyzję.
6. Menedżer określa granice kompetencji, prosi grupę o decyzję.
7. Menedżer pozwala podwładnym na działania w granicach określonych przez przełożonego (por. Griffin 1996: 503) (ostatni przypadek wskazuje raczej na styl nieingerujący niż demokratyczny, z czego wynika, że w pewnym sensie odchodzenie od autokracji kończy się nie tyle demokracją, co raczej liberalizmem).

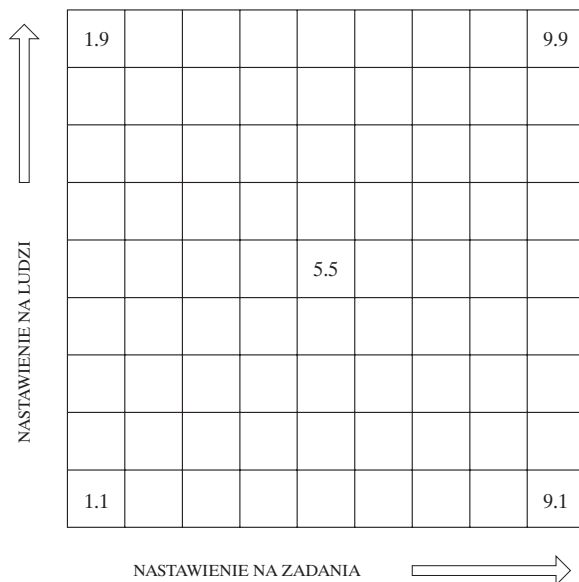
Uwzględniając to podejście, łatwo sobie wyobrazić nie tylko siedem różnych zachowań kierowniczych, ale właściwie niezliczoną ich ilość, odmienną w każdej sytuacji. W zasadzie można się jedynie zastanawiać, na ile zmienny (elastyczny) bywa kierownik i czy w zależności od sytuacji raz bywa większym autokratą, a raz większym demokratą.

A może ważniejsze pytanie: czy kierownicy posiadają określony, niezmienny i charakterystyczny dla siebie styl kierowania (taką tezę postawił Fiedler w swojej teorii NLW), czy może kierownicy potrafią zmieniać swój styl i dostosowywać go do zmieniających się warunków (zwolennikami tej tezy jest większość naukowców zajmujących się teoriami sytuacyjnymi).

Interesującym przykładem teorii, która próbuje uwzględnić wielość stylów kierowania, ich zmienność i zróżnicowane nastawienia kierowników, jest teoria dwójga amerykańskich uczonych R.R. Blake’a i J.S. Moutona zwana teorią „siatki kierowniczej”.

„Siatka kierownicza” jest metodą oceny stylu kierowania, a jej celem jest nauczenie menedżerów działalności z zakresu doskonalenia organizacji tak, by koncentrowali się jednocześnie na potrzebach ludzi i produkcji, czyli potrafili wybierać idealny sposób zachowania (por. Griffin 1996: 409–410).

Istotą postrzegania stylów kierowania jest przedstawienie nastawień kierowniczych na dwu osiach podzielonych na 9 odcinków.



Rys. 2.

Taki sposób przedstawienia stylów kierowania ma kilka interesujących zalet:

1. Pokazuje znaczne zróżnicowanie stylów kierowania, już nie 2, 3, czy 7, ale 81 różnych możliwości zachowań kierowniczych.
2. Każdy styl jest opisany dwoma cyframi, z których jedna określa „głębokość” nastawienia na zadania, a druga „głębokość” nastawienia na ludzi.
3. Pojawia się bardzo bogata gama zachowań kierowniczych, możliwa do zastosowania w wielu zróżnicowanych sytuacjach.
4. Wyraźnie widać tradycyjne style kierowania: **demokratyczny**, którego skrajnym przypadkiem jest styl 1.9, **autokratyczny** (ze skrajnym przypadkiem 9.1), **nieingerujący** (skrajny przypadek 1.1). I wreszcie styl kierowania nie uwzględniany w teoriach klasycznych zwany **zintegrowanym**, którego skrajnym przypadkiem jest styl 9.9 określany jako idealny. To właśnie do stosowania takiego stylu powinni dążyć kierownicy, jeśli uda im się zlokalizować swoje dotychczasowe nastawienie na „siatce kierowniczej”
5. W ramach poszczególnych grup stylów widać daleko idące zróżnicowanie, a więc konkretne style nie są tak jednoznacznie określone, a proporcje nastawień mogą być różne, choć oczywiście w ramach poszczególnych grup wyraźnie dominuje jakiś typ owego nastawienia.

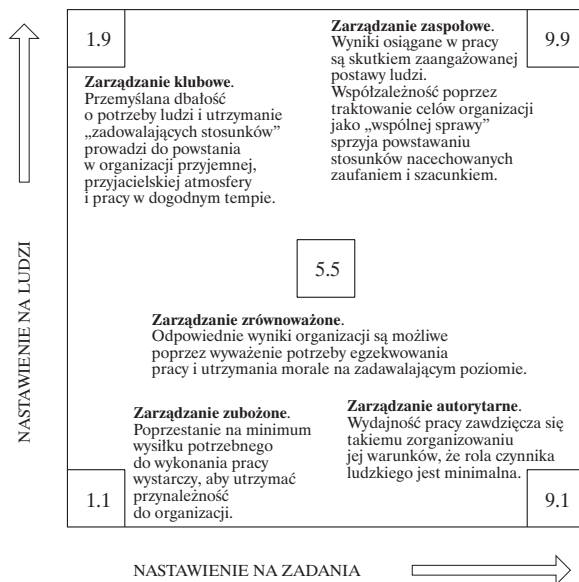
6. W literaturze owe grupy stylów przybierają stosunkowo zróżnicowane nazwy, co widać na poniższym schemacie.

7. Niekiedy styl usytuowany dokładnie pośrodku „siatki kierowniczej” nazywany jest w literaturze stylem zrównoważonym.

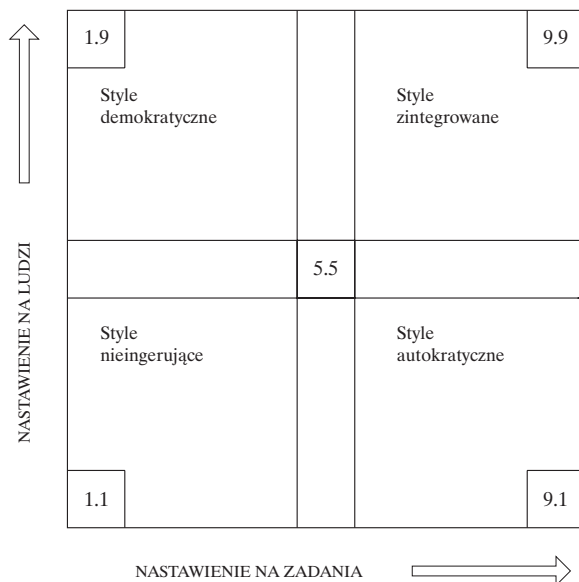
Taka ogólna prezentacja grup stylów kierowania z propozycja ich jednoznacznego nazywania wcale nie ułatwia zrozumienia zachowań kierowniczych, choć oczywiście wskazuje na pewną ich charakterystykę.

Żeby nie mylić ze sobą rodzajów znanych i opisanych w literaturze stylów kierowania, można przypisać do nich klasyczne nazwy, dla bardziej jednoznacznego usytuowania poszczególnych typów stylów kierowania.

W chwili opisanego każdego z prezentowanych w „siatce” stylu kierowania widać jedynie proporcje nastawień kierowniczych. Jeśli kierownikowi, przy pomocy testu lub innej metody samoobserwacji, udaje się określić własne miejsce na tej siatce, to w zależności od tego może on, a nawet powinien uzupełnić swoją wiedzę i umiejętności o to, czego mu brak. W ten sposób może on nauczyć się być „pełniejszym” menedżerem, uwzględniającym w swej pracy zarówno nastawienie na ludzi, jak i na zadania. Dobry kierownik to taki, którego styl kierowania sytuuje się w prawej, górnej części „siatki”.



Rys. 3. „Siatka kierownicza” z opisem grup stylów kierowania



Rys. 4. Grupy stylów kierowania z klasycznymi nazwami

„Siatka kierownicza”, zaprezentowana w pełnym opisie ma jednak kilka wad:

1. Style kierowania mające jedno z „nastawień” na poziomie 5 właściwie nie mogą być jednoznacznie określone. Nie wiadomo właściwie, jaki ten typ stylu kierowania właściwie jest. Dotyczy to także stylu 5.5.
2. Dodatkowo, nie tylko styl 5.5 może być traktowany jako zrównoważony, Ale także pozostałe style usytuowane na przekątnej 1.1 do 9.9 Każdy z tych stylów jest zrównoważony w zupełnie inny sposób. Te, które znajdują się w lewej dolnej części „siatki” to style zrównoważone – nieingerujące

1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1

NASTAWIENIE NA ZADANIA →

Rys. 5. Pełny opis „siatki kierowniczej” z określeniem wszystkich stylów kierowania

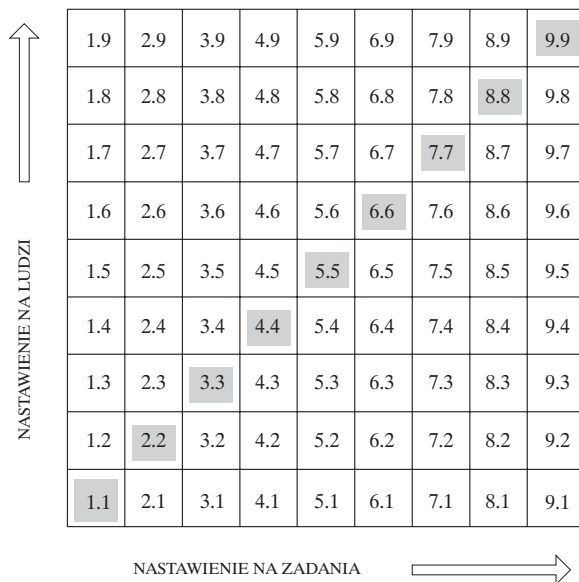
1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1

NASTAWIENIE NA ZADANIA →

Rys. 6. Niejasne określenie rodzaju stylu kierowania na środkowych osiach

(zrównoważone, ze stosunkowo niskim poziomem podobnego nastawienia na ludzi i na zadania). Style z prawej, górnej części „siatki” to style zrównoważone zintegrowane, w tym styl idealny 9.9, a więc z podobnym, wysokim stopniem nastawienia na ludzi i na zadania.

3. Dopiero style w lewej górnej i w prawej dolnej części „siatki” mają określony bardziej wyraźny kierunek nastawienia.
4. Zróżnicowanie nastawień w ramach jednego rodzaju stylu jest niekiedy większe niż pomiędzy stylami. Np. jest znacznie większa różnica w nastawieniach między



Rys. 7. Style zrównoważone w różnym stopniu

stylem 1.7 i 4.7, choć oba są demokratyczne, niż pomiędzy stylem 8.4 i 8.6, choć jeden jest autokratyczny, a drugi zintegrowany. Być może tak trudno określa się dziś rzeczywisty styl kierownika konkretnego kierownika, tym bardziej, że w większości teorii sytuacyjnych zakłada się dodatkowo zmienność tego stylu.

„Śiatka kierownicza” służy nie tylko, do uświadomienia sobie przez kierowników, jacy są i co powinni zrobić, żeby zmienić się na lepsze, ale także poddaje nieco w wątpliwość możliwości i kierunek zamiany stylu kierowania.

Jedną z ciekawszych koncepcji w tym zakresie jest „teoria ewolucyjna” Herseya i Blancharda. Według tego modelu najskuteczniejszy styl przywództwa zmienia się w zależności od stopnia „gotowości” pracowników. „Gotowość” jest tu definiowana jako pragnienie osiągnięć, skłonność do brania na siebie odpowiedzialności oraz związane z zadaniami uzdolnienia, umiejętności i doświadczenie. Autorzy modelu ewolucyjnego uważają, że stosunki między kierownikiem i podwładnymi przechodzą przez cztery fazy w miarę rozwoju pracowników. Kierownicy powinni odpowiednio do tego rozwoju zmienić swój styl kierowania.

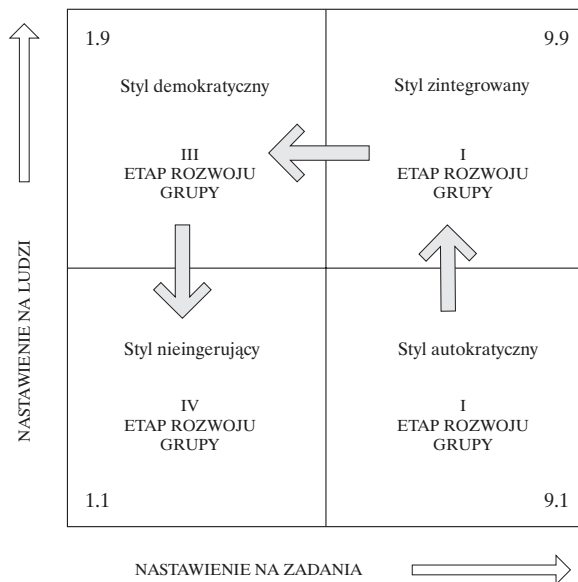
W pierwszym etapie rozwoju grupy pracowników należy uczyć ich zadań, zapozna-

wać z regulaminem i procedurami, ustalać strukturę i wydawać dyrektywy. Jest to charakterystyczne dla stylu autokratycznego.

W drugim etapie rozwoju, w miarę uczenia się wykonywania przez podwładnych ich zadań, wciąż konieczne jest nastawienie na zadania, ponieważ podwładni nie potrafią jeszcze funkcjonować samodzielnie. Jednakże w miarę poznawania podwładnych, powinno wzrastać zaufanie do nich, należy także tworzyć coraz lepsze stosunki interpersonalne. Silne nastawienie zarówno na zadania jak i ludzi to styl zintegrowany.

W etapie trzecim podwładni nabierają do siebie zaufania. Dążą do zwiększenia swojego zakresu odpowiedzialności, powinni mieć już świetnie opanowane procedury. Kierownik nie musi już wydawać dyrektyw, nie musi pilnować wykonywania zadań, jednak powinien wspierać podwładnych, okazywać im życzliwość, umacniać pozytywne więzi w zespole. Jest to zachowanie charakterystyczne dla stylu demokratycznego.

W etapie czwartym, w miarę nabierania przez podwładnych wiary w siebie, samodzielności i doświadczenia kierownik może ograniczyć wsparcie. Podwładni nie potrzebują ani nie oczekują bezpośredniego nadzoru ze strony kierownika. W coraz większym stopniu działają na własną rękę. Dobrze, aby kierownik im w tym nie przeszkadzał. Jest to działanie charakte-



Rys. 8. Zmienność stylów kierowania w teorii ewolucyjnej

rystyczne dla stylu nieingerującego (zob. Stoner, Freeman, Gilbert 1997: 463–464).

Biorąc zatem, za podstawę „siatkę kierowniczą”, ale uwzględniając rozwój podwładnych i idący za tym osobisty rozwój kierownika, nie można tak jednoznacznie określić, w jaki ostatecznie sposób powinien się zmieniać styl kierowania. Zapewne powinien odchodzić od autokracji, ale czy raczej w stronę stylu „idealnego”, czy raczej nieingerującego, czy być może demokracji, w zasadzie trudno dziś jednoznacznie odpowiedzieć.

W świetle tak wielu zróżnicowanych teorii przywództwa może wydać się istotnym, jak postrzegają własny styl kierowania współcześni kierownicy. W jaki sposób można ich usytuować na „siatce kierowniczej” i w czym powinni się doskonalić, aby stawać się coraz bardziej lepszymi kierownikami.

2. Zagadnienia metodologiczne

Biorąc pod uwagę możliwość zróżnicowanej interpretacji stylów kierowania, także w ramach teorii „siatki kierowniczej”, można było pokusić się o przeprowadzenie badań, które mogłyby pomóc określić, czy kadra kierownicza reprezentuje sobą jakąś określoną grupę stylów kierowania, a co za tym idzie, jakieś określone nastawienie do

ludzi i zadań, czy też mamy do czynienia z tak zróżnicowanymi stylami, że być może jest to wynikiem określonej sytuacji.

Dokonano analizy stylów kierowania 200 kierowników. Ponieważ reprezentują oni wszystkie szczebla kierownicze i bardzo zróżnicowane rodzaje organizacji, a także specjalizacji, można uznać, że jest to grupa stosunkowo reprezentatywna.

Badania dokonano metodą testową (został wykorzystany test zaprezentowany przez S. Tokarskiego dotyczący „siatki kierowniczej”; Tokarski 1996: 54–55). Test miał charakter anonimowy. Przeprowadzali go studenci II roku Wydziału Zarządzania UW na dobranych metodą wrywkową kierownikach w latach 2003–2006 (podziękowania studentom za rzetelne podejście do analizy rzeczywistości organizacyjnej).

Analiza stylu kierowania oparta na testach i samoocenie nie jest do końca wiarygodną metodą. Żaden test nie gwarantuje potwierdzenia rzeczywistości, choć bez wątpienia wskazuje określone tendencje zjawiska. Wydaje się, że w przypadku badania stylów kierowania widać to szczególnie wyraźnie. Test jest stosunkowo prosty, wymagał określenia wybranej odpowiedzi na każde z 16 pytań. W zestawieniach zbiorczych chodziło o kreślenie dominującego stylu kierowania i usytuowanie każdego z analizowanych kierowników na „siatce kierowniczej”.

1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8
1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7
1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6
1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5
1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4
1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3
1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1

Rys. 9. „Siatka kierownicza” w skali 8:8

Wyniki badań są raczej zaskakujące. Zdecydowana przewaga demokratów wśród kadry kierowniczej oraz pewna część kierowników liberalnych świadczy o silnym nastawieniu na podwładnych. Stoi to w wielu przypadkach w sprzeczności z bardzo niedobrym podejściem do pracowników w wielu współczesnych organizacjach w Polsce.

Pojęcia demokrata, autokrata to raczej określenia retoryczne. Każdy z nas, a kadra kierownicza w szczególności, ma w stosunku do siebie pewne wyobrażenia. Demokrata to określenie pozytywne, autokrata ma konotacje pejoratywne, więc podświadomie i automatycznie używamy, w stosunku do własnej osoby w szczególności, pozytywnych skojarzeń. Być może tak zdecydowana przewaga demokratów wśród badanych kierowników jest jedynie świadectwem niedoskonałości metody testowej.

Oryginalna wersja „siatki kierowniczej” posiada skalę 1-9. Badania przeprowadzone w Polsce dowiodły, że narzędzie o tak dużej rozdzielczości (9 na 9 czyli 81 stylów kierowniczych) jest niefunkcjonalne (Tokarski 2006: 230).

Dlatego w analizie badań została wzięta pod uwagę skala 8:8. Poza nieco mniejszą liczbą stylów kierowania ma to jeszcze jeden walor. Granica między poszczególnymi stylami kierowania przebiega pomiędzy określonymi stylami, a style, których jedno z „nastawień” ma poziom 5, są już

przypisane do konkretnej grupy, a nie znajdują się „pomiędzy” nimi.

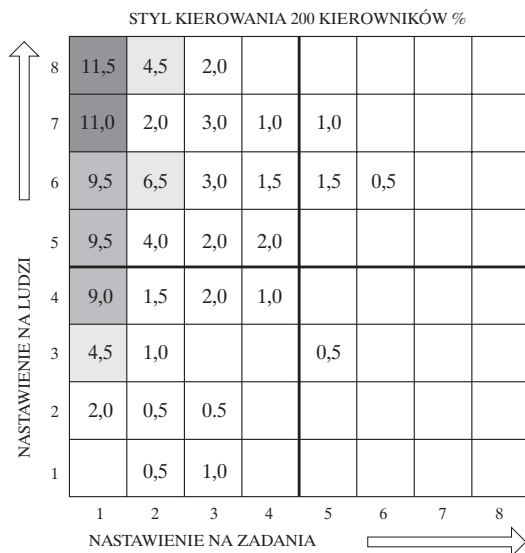
W dalszym ciągu jednak, a może w tym przypadku nawet jeszcze bardziej, widać, że istnieje większa różnica w charakterystyce stylu kierowania w ramach tej samej grupy, np. między stylem 1.6. i 4.6 (style demokratyczne) niż pomiędzy stylem 4.6. – demokratycznym a stylem 5.6 – zintegrowanym.

Dlatego właśnie interpretacja stylów kierowania jest w zasadzie umowna. A jeśli bierze się dodatkowo pod uwagę ich zmienność, to faktycznie określenie, „kto kim jest w zarządzaniu”, wydaje się absolutnie niejednoznaczne.

3. Zagadnienia praktyczne – wyniki badań

W badaniach wzięło udział 247 menedżerów, którzy wypełnili osobiście test dotyczący stylu kierowania. W trakcie analizy testów odrzucono 47 z nich: 39 z braku danych personalnych i 8 testów kierowników posiadających średnie wykształcenie.

Bez wątpliwości we współczesnych organizacjach dominuje dziś kadra kierownicza z wyższym wykształceniem. Kierownicy ze średnim wykształceniem pojawiają się sporadycznie w przedsiębiorstwach produkcyjnych na szczeblu podstawowym oraz czasami jako właściciele lub współwłaściciele małych, rodzinnych firm. Uznano zatem, że ten znikomy odsetek kierowników ze



Rys. 10. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów

średnim wykształceniem nie ma wpływu na wyniki badań.

Ostatecznie do analiz zostało zakwalifikowanych 200 testów.

Dane personalne badanej kadry obejmowały trzy cechy: a) płeć, b) wiek, c) wykształcenie (zob. zał. nr 2, 3, 4).

a) Wśród badanej kadry kierowniczej dominują mężczyźni, w badaniach stanowili 60%. Proporcje nieco się zmieniają wraz ze szczeblami. Im wyższy szczebel kierowniczy, tym bardziej przeważają mężczyźni. Choć z kolei jeśli chodzi o specjalizację, to istnieje zdecydowana przewaga kobiet na wszystkich szczeblach kierowniczych w pionach finansowych i komórkach wspomagających (administracja i sekretariaty). W prezentowanej analizie płeć była brana pod uwagę jako czynnik różnicujący style kierowania, choć w otrzymanych wynikach różnice nie są wielkie.

b) Zróżnicowanie wieku badanej kadry kierowniczej jest bardzo duże. Biorąc jednak pod uwagę pewne charakterystyczne grupy wiekowe: do lat 40, wiek stosunkowo młody, i stanowiący w karierze jeszcze okres rozwojowy, wiek 41–50 lat. – zdecydowane ustabilizowanie pracy, oraz wiek po pięćdziesiątkę – okres schyłkowy kariery, często przygotowanie do emerytury; to można zauważyć następujące wielkości, ujęte w tabeli 1.

	do 40 lat	41–50 lat	pow. 50 lat
Mężczyźni	45,1%	36,8%	18,3%
Kobiety	42,5%	43,8%	17,5%

Tab. 1. Zróżnicowanie wieku badanej kadry kierowniczej

W tak małej populacji wiek kierowników może stanowić zwykły przypadek, ale można jednak wyciągnąć wniosek, że mężczyźni wcześniej zaczynają kariery jako kierownicy (dominującą grupę stanowią kierownicy mężczyźni do lat 40.) Wiek kierowników kobiet jest w dwu pierwszych grupach wiekowych zbliżony, ale też jest ich nieco mniej w trzeciej grupie wiekowej (41-50 lat). Może to oznaczać, że kobiety później zaczynają kariery jako kierownicy i wcześniej odchodzą na emerytury.

Stosunkowo duże rozproszenie wiekowe kierowników nie pozwoliło na uchwycenie zależności między wiekiem a stylem kierowania.

c) Wykształcenie kadry kierowniczej pod względem poziomu jest niezwykle wyrównane. 8 kierowników ze średnim wykształceniem, którzy zostali wyłączeni z analizy stanowi zaledwie 3,2% wszystkich badanych (uznano, że nie wpłynie to w istotny sposób na wynik analiz). Interesujący może być jednak fakt, że spośród 8 kierowników ze średnim wykształceniem 7 to mężczyźni. Może

to oznaczać, że kobieta, żeby zostać kierownikiem musi mieć wyższe wykształcenie, a mężczyzna niekoniecznie.

Jeśli chodzi o specjalizację, czyli kierunek wykształcenia, to kierownicy zostali podzieleni na cztery kategorie:

- wykształcenie techniczne (każde zdobyte na politechnice, poza tym: informatyczne, rolnicze, medyczne, farmaceutyczne) ma 52,5% kierowników – mężczyzn,
- wykształcenie ekonomiczne (każde zdobyte na SGH, poza tym: finanse, bankowość, handel zagraniczny, ekonomia i ekonomika) ma 57,5% kierowników – kobiet,
- wykształcenie humanistyczne (historia, socjologia, pedagogika, politologia, nauki społeczne) ma 5% wszystkich badanych kierowników,
- wykształcenie z dziedziny zarządzania (każde zdobyte w szkołach zarządzania oraz marketing, prawo, administracja) ma 18% wszystkich badanych, przy czym tę specjalizację nieco częściej posiadają kobiety – 20%, mężczyźni – 17,5%, co może być nieco zaskakujące, wzięwszy pod uwagę przewagę mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

Dwie dominujące specjalizacje: techniczna i ekonomiczna nie wpłynęły w znaczący sposób na wybór stylu kierowania.

Biorąc pod uwagę samookreślenie stylu kierowania wyniki z wypełnionego testu, bardzo wyraźnie polaryzuje się charakter reprezentowanych przez badanych kierowników stylów.

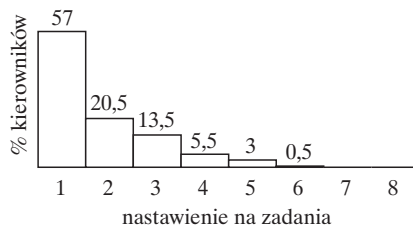
Jak wyraźnie widać na powyższej „siatce kierowniczej”, dominującą grupą wśród badanej kadry są demokraci. Stanowią aż 73% badanej kadry kierowniczej, autokratów w zasadzie nie ma (0,5%), kierownicy liberalni to 23,5%, wreszcie kierownicy zintegrowani (stosunkowo słabo) to 3%.

Wśród demokratów największą grupę stanowią demokraci skrajni, czyli ci o maksymalnym nastawieniu na ludzi i minimalnym na zadania. W literaturze nazywa się ich niekiedy kierownikami klubowymi lub demokratami wynaturzonymi, dla których wykonanie zadań, efektywność, realizacja planów jest zdecydowanie lekceważona na korzyść utrzymania dobrych stosunków w grupie, poszanowania indywidualności, dbałości o samopoczucie podwładnych itp. Każda skrajność wzbudza nieufność, więc i w tym przypadku interpretacja zachowań skrajnie demokratycznych może być trakto-

wana jako cecha bardzo pozytywna, ale też może budzić wątpliwości.

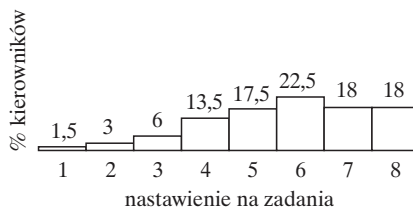
Jeśli dodamy do tego także stosunkowo dużą grupę kierowników nieingerujących, przy czym nie ma tu skrajnie nieingerujących, a największą grupę stanowią ci spośród kierowników, którym już jest bardzo blisko do demokracji, to faktycznie owo demokratyczne nastawienie jest bardzo zdecydowane.

Kilka procent kierowników zintegrowanych znajduje się także bliżej grupy demokratycznej. Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że badani kierownicy postrzegają się zdecydowanie jako demokraci.



Rys. 11. Łączne nastawienie na zadania badanych kierowników

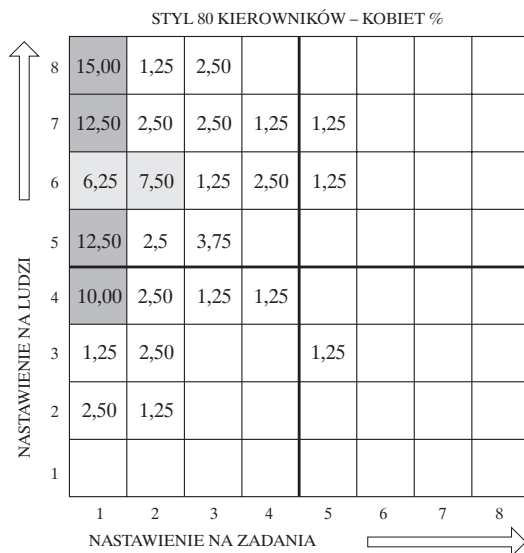
Co ciekawe, to nastawienie na podwładnych charakteryzuje się tym, że ponad połowa (57%) kierowników w ogóle nie uwzględnia nastawienia na zadania, niezależnie od faktycznego poziomu nastawienia na ludzi.



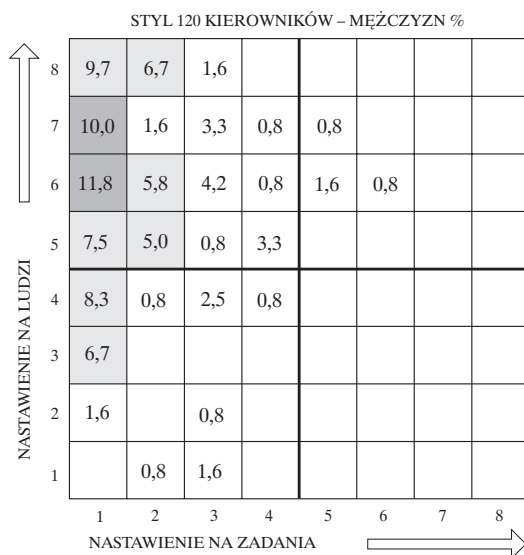
Rys. 12. Łączne nastawienie na ludzi badanych kierowników

Z kolei nastawienie na ludzi najczęściej przybiera poziom 6 przy zróżnicowanym nastawieniu na zadania. Więc jednak o ile zadania całkowicie nie, to ludzie zdecydowanie tak, ale bez przesady. Na wykresie wyraźnie widać, że nastawienie na ludzi jest realizowane na wszystkich poziomach, podczas kiedy nastawienia na zadania plasuje się jedynie na poziomach najniższych.

Jeśli chodzi o zróżnicowanie stylu kierowania w zależności od płci, to różnice są niewielkie, aczkolwiek znamienne.



Rys. 13. Style kierowania badanych kierowników-kobiet



Rys. 14. Style kierowania badanych kierowników-mężczyzn

Otóż w przypadku skrajnych demokratów, to są to w zdecydowanej większości kierownicy – kobiety (15%). Z kolei jedynie wśród kierowników mężczyzn pojawia się niewielka grupa kierowników zupełnie nie nastawionych na ludzi (2,4%) zwracających równocześnie niewielką uwagę na zadania. Natomiast jedynie wśród kierowników kobiet pojawia się niewielka grupa autokratów (1,25%), czego

w ogóle nie ma w grupie męskiej. To jest zdecydowanie zaskakujące, potocznie bowiem właśnie mężczyźni częściej są traktowani jako twardzi autokraci, podczas gdy kobietom przypisuje się raczej miękki demokratyzm.

Pojedyncze przypadki stylu autokratycznego i zintegrowanego, które pojawiają się w badanej populacji, nie stanowią oczywiście jakiegoś charakterystycznego rysu.

Stosunkowo trudno jest także określić, czy w tym przypadku tak daleko posunięta demokracja kadry kierowniczej to zjawisko pozytywne, czy nie. Być może podwładni są na tak wysokim etapie rozwoju (w teorii ewolucyjnej – etap trzeci), że kadra kierownicza słusznie stosuje wobec nich styl demokratyczny.

Nie jest wykluczone, że test samo oceniający styl kierowania, na tyle sugeruje odpowiedzi, że kierownicy podświadomie wybierają te spośród nich, które wskazują na zachowania demokratyczne, bowiem właśnie one mają pozytywne konotacje.

Niezależnie jednak od wyników przedstawionych badań i pewnych trudności w ich interpretacji, wskazane jest prowadzenie zróżnicowanych analiz opisujących aktualnie działającą kadre kierowniczą.

Załącznik nr 1

Test na podstawie książki Stefana Tokarskiego, *Samocena efektywności kierowania*, Wyd. WG. Gdańsk 1996 s. 54–55

SAMOCENA STYLU KIEROWANIA NA SIATCE KIEROWNICZEJ NL I NZ

Instrukcja:

Niżej podano 16 stwierdzeń, które opisują różne zachowania kierownicze. Przeczytaj uważnie każde stwierdzenie i odpowiedz zgodnie z twoim osobistym przekonaniem. Obok każdego stwierdzenia, na prawym marginesie, znajdują się symbole literowe, które oznaczają: Z (Zawsze), C (Często), J (Jak czasem), R (Rzadko), N (Nigdy). Odpowiedź polega na otoczeniu kółkiem tylko jednego z pięciu symboli, znajdujących się obok każdego stwierdzenia.

1. Sam podejmuję decyzję, a następnie informuję o nich swoich przełożonych. Z C J R N
2. Pozwalam ludziom pracować samodzielnie, nawet jeśli mogą popełniać błędy. Z C J R N
3. Uważam, że zakład pracy funkcjonuje przede wszystkim po to, aby realizować cele produkcyjne. Z C J R N
4. Narady są pomocne w rozwoju podwładnych. Z C J R N
5. Cele organizacji są ważniejsze niż potrzeby pracowników. Z C J R N

6. Pracownikom trzeba stworzyć warunki do ich rozwoju. Z C J R N
7. Najważniejsze w zakładzie pracy są dobre stosunki międzyludzkie. Z C J R N
8. Podwładni powinni brać udział w podejmowaniu decyzji. Z C J R N
9. Ustalam ścisły harmonogram pracy. Z C J R N
10. Zawsze należy przydzielić najtrudniejsze zadania najbardziej doświadczonym pracownikom. Z C J R N
11. Nigdy nie należy czynić ustępstw zagrażających skuteczności pracy. Z C J R N
12. Jeśli zasłabyła potrzeba, większość z podwładnych mogłaby obejść się bez pomocy kierownika w wykonywaniu swoich obowiązków. Z C J R N
13. Należy przekazać jak największą ilość uprawnień podwładnym. Z C J R N
14. Troska o zwiększanie wiedzy ogólnej i zawodowej podwładnych, nawet gdy nie jest to potrzebne w obecnej sytuacji, jest obowiązkiem kierownika. Z C J R N
15. Należy umacniać dyscyplinę pracy Z C J R N
16. Decyzje samodzielne są najlepsze. Z C J R N

Suma punktów; NL..... NZ.....

Sposób obliczania punktów NL i NZ

1. Otocz kółkiem umieszczone po lewej stronie następujące numery stwierdzeń: 1,3,5,10,11,15 i 16.
2. Jeżeli na stwierdzenia umieszczone przy otoczonych kółkiem pozycjach Twoja odpowiedź jest „R” lub „N” to na marginesie prawym obok tych pozycji wpisz 1 punkt i otocz go kółkiem.
3. Zesumuj wszystkie punkty otoczone kółkiem, otrzymaną sumę wpisz w ostatnim wierszu obok symbolu NZ.
4. Jeżeli na stwierdzenia nie otoczone kółkiem: 2,4,6,7,8,12,13 i 14 Twoja odpowiedź jest „Z” lub „C”, to na marginesie prawym obok tych pozycji wpisz jeden punkt.
5. Zesumuj wszystkie punkty nie otoczone kółkiem. Otrzymaną sumę wpisz w ostatnim wierszu obok symbolu NL.

Sposób znalezienia swojego miejsca na siatce kierowniczej; samoocena nastawienia na ludzi (NL) i na zadania (NZ) – 64 style kierowania

1. Przepisz swoje punkty z poprzedniej strony.
2. Na dolnej krawędzi siatki zakreśl kółkiem cyfrę równą Twojemu wynikowi NZ.
3. Na lewej pionowej krawędzi siatki zakreśl kółkiem cyfrę równą Twojemu wynikowi NL.
4. Poprowadź dwie linie proste; pionowo w górę od liczby NZ i poziomo w prawo od liczby NL.
5. Na skrzyżowaniu linii pionowej z poziomą wstaw X. Jest to Twoje obecne miejsce na siatce kierowniczej.

Załącznik nr 2

Wiek badanej kadry kierowniczej

wiek		25–30	31–35	36–40	41–45	46–50	51–55	56–60
m	120	19	22	13	13	31	19	3
% m		15,8	18,5	10,8	10,8	25,8	15,8	2,5
k	80	10	14	7	18	17	11	3
k %		12,5	17,5	8,7	22,5	21,3	13,7	3,8
R	200	29	36	20	31	48	30	6
%		14,5	18	10	15,5	24	15	3

Załącznik nr 3

Wykształcenie badanej kadry kierowniczej

	tech.	ek.	hum.	zarz.
m	63	32	4	21
% m	52,5	26,7	3,3	17,5
k	12	46	6	16
k %	15	57,5	7,5	20
R	75	78	10	37
%	37,5	39	5	18,5

Załącznik nr 4

Liczba i % kierowników przypisanych do poszczególnych stylów kierowania.

style kierowania kobiet i mężczyzn

	M	%	K	%	R	%	
1,8	11	9,7	12	15	23	11,5	demokratyczny
2,8	8	6,7	1	1,25	9	4,5	
3,8	2	1,6	2	2,5	4	2	
4,8	0		0		0		
1,7	12	10	10	12,5	22	11	
2,7	2	1,6	2	2,5	4	2	
3,7	4	3,3	2	2,5	6	3	
4,7	1	0,8	1	1,25	2	1	
1,6	14	11,8	5	6,25	19	9,5	
2,6	7	5,8	6	7,5	13	6,5	
3,6	5	4,2	1	1,25	6	3	
4,6	1	0,8	2	2,5	3	1,5	
1,5	9	7,5	10	12,5	19	9,5	
2,5	6	5	2	2,5	8	4	
3,5	1	0,8	3	3,75	4	2	
4,5	4	3,3	0		4	2	
1,4	10	8,3	8	10	18	9	nieingerujący
2,4	1	0,8	2	2,5	3	1,5	
3,4	3	2,5	1	1,25	4	2	
4,4	1	0,8	1	1,25	2	1	
1,3	8	6,7	1	1,25	9	4,5	
2,3	0		2	2,5	2	1	
3,3	0		0		0		
4,3	0		0		0		
1,2	2	1,6	2	2,5	4	2	
2,2	0		1	1,25	1	0,5	
3,2	1	0,8	0		1	0,5	
4,2	0		0		0		
1,1	0		0		0		
2,1	1	0,8	0		1	0,5	
3,1	2	1,6	0		2	1	
4,1	0		0		0		
5,4	0		0		0		autokratyczny
6,4	0		0		0		
7,4	0		0		0		
8,4	0		0		0		
5,3	0		1	1,25	1	0,5	
6,3	0		0		0		
7,3	0		0		0		
8,3	0		0		0		
5,2	0		0		0		

	M	%	K	%	R	%	
6,2	0		0		0		autokratyczny
7,2	0		0		0		
8,2	0		0		0		
5,1	0		0		0		
6,1	0		0		0		
7,1	0		0		0		
8,1	0		0		0		
5,8	0		0		0		
6,8	0		0		0		zintegrowany
7,8	0		0		0		
8,8	0		0		0		
5,7	1	0,8	1	1,25	2	1	
6,7	0		0		0		
7,7	0		0		0		
8,7	0		0		0		
5,6	2	1,6	1	1,25	3	1,5	
6,6	1	0,8	0		1	0,5	
7,6	0		0		0		
8,6	0		0		0		
5,5	0		0		0		
6,5	0		0		0		
7,5	0		0		0		
8,5	0		0		0		
	120	100	80	100	200	100	

Informacje o autorce

Dr Hanna Foltyn – adiunkt, Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego.
E-mail: hanna.foltyn@wszim.edu.pl.

Bibliografia

Griffin, R. 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: WN PWN.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. i Gilbert, D.R. 1997. *Kierowanie*, Warszawa: PWE.

Tokarski, S. 1996. *Samoocena efektywności kierownictwa*, Gdańsk: Wyd. WG.

Tokarski, S. 2006. *Kierownik w organizacji*, Warszawa: Diffin.