**Style kierowania (zarz**ą**dzania)**

**Styl kierowania** – to względnie trwałe, w określonych sytuacjach kierowniczych,

celowe zachowanie przełoŜonego w stosunku do podwładnych, mające na celu

nakłonienie ich do określonych, poŜądanych zachowań organizacyjnych.

**STYL AUTOKRATYCZNY** – styl ten ma swoje źródła w teorii „X” McGregora i

opiera się na załoŜeniu, Ŝe przeciętny człowiek ma chwiejny stosunek do pracy, najczęściej uchyla się od obowiązków i odpowiedzialności, dąŜy do minimalizacji swojego wysiłku, jest niesamodzielny i mało twórczy. Zgodnie z tym poglądem kierownicy powinni być surowi i apodyktyczni, Ŝeby zmobilizować swoich podwładnych do pracy. Sprawowanie przywództwa w stylu autokratycznym nacechowane jest brakiem zaufania, dlatego kierownik autokrata nie pyta swoich pracowników o zdanie, ale sam wyznacza im zadania, sam określa sposoby ich realizacji, nie dopuszcza członków grupy pracowniczej do współudziału w podejmowaniu decyzji gdyŜ nie oczekuje z ich strony Ŝadnych twórczych pomysłów. Wszelkie polecenia wydaje bez uprzedniego ich wyjaśnienia, wymaga natomiast bezwzględnego posłuszeństwa, a w przypadkach nieposłuszeństwa – stosuje kary

**Do wad stylu autokratycznego naleŜy zaliczyć to, Ŝe:**

Zwalnia podwładnych z odpowiedzialności.

Nie wykorzystuje w pełni wiedzy i umiejętności podwładnych.

Ogranicza inicjatywę i inwencję twórczą podwładnych.

Wymaga stałego nadzoru i precyzyjnego określenia zadań.

Nie sprzyja zaangaŜowaniu podwładnych w realizację zadań.

**STYL DEMOKRATYCZNY** - styl ten ma swoje źródła w teorii „Y” McGregora i

opiera się na załoŜeniach, Ŝe przeciętny pracownik chętnie poświęca swoje umiejętności i energię w realizację celów, które uzna za własne, a w odpowiednich warunkach potrafi być odpowiedzialny i twórczo rozwiązywać problemy organizacji. W stylu demokratycznym podwładni mają prawo udziału w podejmowaniu decyzji a kierownik określa jedynie cele działania, pozostawiając pracownikom w miarę moŜliwości

wolna rękę w wyborze sposobów realizacji tych zadań. Stwarza to pracownikom sprzyjające warunki do przejawiania własnej inicjatywy. Ponadto rozwija poczucie obowiązku i odpowiedzialności za własny odcinek pracy. Kierowanie w demokratycznym stylu nacechowane jest zaufaniem. Dzięki temu wzrasta ogólne zadowolenie członków zespołu pracowniczego z wykonywanej pracy; podnosi się morale pracowników i autorytet kierownika.

**Do wad stylu demokratycznego naleŜy zaliczyć:**

PrzedłuŜenie czasu podejmowania decyzji ze względu na konieczność uzgodnień

stanowisk i poglądów.

Konieczność posiadania przez kierownika wysokich umiejętności społecznych i

pewnych walorów osobowych.

Istnienie ryzyka powstawania impasów i chaosu.

**STYL DYREKTYWNY –** W grupach o bardzo niskiej dojrzałości najbardziej efektywny

jest kierownik zorientowany na zadania. Określa on co naleŜy robić i mówi podwładnym, jak mają to wykonać. W tego rodzaju grupach istnieje niewielka współpraca i nikt jej nie oczekuje, dlatego nie ma potrzeby rozwoju relacji interpersonalnych.

**STYL KONSULTATYWNY –** w grupach o nieco większej dojrzałości (wciąŜ jeszcze

poniŜej przeciętnej) najbardziej efektywny jest kierownik zorientowany zarówno na

zadania, jak i ludzi. W modelu tym członkowie grupy wciąŜ potrzebują pewnej bazy

(oparcia), ale w większym stopniu są skłonni współpracować czy to z innymi pracownikami czy z przełoŜonymi. Kierownik po wyjaśnieniu sytuacji zbiera informacje i opinie grupy, weryfikuje swoje stanowisko i przekazuje, co i jak naleŜy robić.

**STYL UCZESTNICZ**Ą**CY –** w grupach o dojrzałości większej niŜ przeciętna najbardziej

efektywny jest kierownik mniej zainteresowany określaniem co robić, bardziej natomiast

skoncentrowany na relacjach interpersonalnych. W takich grupach członkowie posiadają

zdolności do określania celów, sami potrafią wziąć na siebie odpowiedzialność i wykazać się inicjatywą w wykonywaniu zadań. Kierownik wyjaśnia sytuację, zbiera od grupy pomysły i opnie a następnie wspólnie z podwładnymi ustalane jest co i jak naleŜy robić.

**STYL DELEGUJ**Ą**CY –** w grupach o wysokiej dojrzałości najbardziej efektywny jest

kierownik-menedŜer-lider, który deleguje uprawnienia i odpowiedzialność na członów

grupy, gdyŜ posiadają oni zdolności i wiedzę konieczną nie tylko do realizacji

wyznaczonych zadań, ale takŜe do utrzymania prawidłowych relacji interpersonalnych i

sprawnego przepływu informacji. Często członkowie takiego zespołu mają za złe mówienie im, co i jak naleŜy robić, dlatego kierownik najczęściej ogólnie nakreśla sytuację i pojawiające się ograniczenia, następnie nakłada na członków grupy odpowiedzialność za decyzję, co do zadań i sposobów ich realizacji. W Ŝadnym wypadku delegacja zadań, uprawnień i odpowiedzialności nie zwalnia kierownika od odpowiedzialności, za realizację zadań postawionych przed grupą.

**Władza** jest definiowana jako: faktyczna możliwość powodowania aŜeby ludzie działali zgodnie z zamiarem tego, kto ją sprawuje.

**Podstawowe typy władzy:**

**Władza nagradzania**. Władza wynikająca z tego, Ŝe osoba wywierająca wpływ

moŜe nagrodzić osobę, na którą ma wpływ, za wykonanie wyraźnie sformułowanych lub

domniemanych poleceń.

**Władza wymuszona**. Odwrotna strona władzy nagradzania, polegająca na tym, Ŝe

osoba wywierająca wpływ moŜe karać osobę, na którą ma wpływ.

**Władza z mocy prawa**. Władza istniejąca wtedy, kiedy podwładny lub podlegający

jej wpływowi uznają, Ŝe ten, kto wywiera wpływ, w określonych granicach ma do tego

„prawo” z racji istniejących formalnie norm, przepisów itp.

**Władza odniesienia**. Władza wynikająca z chęci naśladowania, do upodobnienia się

do osoby, która wywiera wpływ, lub do identyfikowania się z nią.

**Władza ekspercka:** władza wynikająca z przekonania lub wiary, Ŝe osoba

wywierająca wpływ ma konkretną wiedzę specjalistyczną, której nie ma ten, na kogo

wywiera się wpływ.

**Autorytet** to zdolność podejmowania decyzji, które są przyjmowane bez kwestionowania. Podwładni są przekonani, Ŝe działając pod przywództwem posiadającego autorytet zrealizują cele własne i wspólne lepiej niŜ bez niego.

**Przywództwo** - polega na tworzeniu stanów emocjonalnych uczestników grupy

(organizacji), skłaniających ich do zaangaŜowanego realizowania celu wraz z przywódcą, który go sformułował, i do osiągnięcia którego ich pociąga siłą swego oddziaływania.