

# Zarządzanie pracownikami. Łatwo, prosto i przyjemnie? Przegląd stylów kierowania dla managerów

Pytanie postawione w tytule tego artykułu jest o tyle nietypowe, co frapujące. Każdy, kto kiedykolwiek zarządzał zasobami ludzkimi, czyli pracownikami wie, że nie jest to łatwe. Aby zarządzanie było skuteczne należy wypracować odpowiednie postępowanie i sposoby komunikacji z podwładnymi. I warto skorzystać z lekcji, jakie udzielają najlepsi, czyli style zarządzania według - Daniela Golemana, Lewina Lipitta-White, Blake - Moutona czy Reddina.

## Daniel Goleman i jego modele zarządzania

Daniel Goleman – psycholog, twórca pojęcia inteligencji emocjonalnej stworzył 6 stylów zarządzania. Pierwszym jest **demokratyczny styl zarządzania**. Tu liczy się zdanie każdego pracownika. Decyzje podejmuje się kolegiałnie razem z pracownikami. Lider zawsze musi wysłuchać opinii swoich podwładnych na temat danej kwestii – problemu lub wprowadzenia usprawnień w firmie. Dzięki takiej postawie każdy z pracowników czuje się ważny i odpowiedzialny za rozwój i funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Z jednej strony taki styl zarządzania podnosi morale pracowników, a z drugiej strony – poprzez dyskusje – wydłuża czas w podejmowaniu decyzji i to jest minus. Demokratyczne zarządzanie zespołem niekiedy może prowadzić do chaosu, więc jeśli już wybierzemy ten styl zarządzania pracownikami, musimy bardzo uważać, by nie wpaść w pułapkę równouprawnienia i zbytniego partnerstwa. **Lider zawsze podejmuje decyzję ostateczną.**

Styłem przeciwnym będzie **styl zarządzania autorytarny określany również, jako wizjonerski**. Lider ma stworzoną konkretną wizję funkcjonowania i rozwoju firmy, a jego zespół musi dążyć do wyznaczonych przez niego celów. Jest to jeden z najbardziej efektywnych stylów zarządzania personelem w biznesie. Lider jest przywódcą, który wyznacza cel, ale nie mówi jak go osiągnąć, więc pracownicy, którzy sięgają szczytu, czują się ważni i bardzo potrzebni. **Pracownik zna cel i wie, jak jego praca jest doceniana.** Styl ten najbardziej wpływa na klimat firmy. Wprowadza się go zazwyczaj, gdy są niezbędne zmiany.

Kolejny styl zarządzania to tak zwany **styl trenerski (coaching)**. Taki styl kierowania pracownikami najlepiej buduje i rozwija zespół. Lider musi znać słabe i mocne strony każdego pracownika i powinien indywidualnie wspierać jego rozwój. Dlatego ważne tu jest określenie kompetencji każdego pracownika, połączenie celów osobistych z celami firmy i stawianie celów przed pracownikami oraz rozwój ich możliwości z korzyścią dla przedsiębiorstwa. Minusem tego stylu jest pomoc w rozwoju kompetencji pracownikom, którzy mają więcej stron słabych niż mocnych. Style partnerskie stoją w opozycji do **stylu nakazowego (commanding)**. Jest to styl kierowania pracownikami przez strach. Pracownicy są ciągle monitorowani i kontrolowani, wydaje się im polecenia i nie zezwala na kreatywność. Dzięki takiemu stylowi zarządzania zadania są wykonywane bardzo szybko i

sprawnie. Taki styl stosuje się w organizacjach militarnych. W firmie będzie miał duży wpływ na negatywną atmosferę pracy. Aby był efektywny należy go stosować z umiarem.

Kolejny stylem zarządzania Golemana jest tak zwany **styl procesowy, czyli normatywny – zwany również, jako pacesetting**. Pracuje się tutaj regulaminowo i zgodnie z instrukcjami. Lider jest skoncentrowany na standardach i sposobie wykonania zadania. Lider pokazuje pracownikom, w jaki sposób można osiągnąć cel, ale w razie potrzeby sam pracuje tak samo, jak jego zespół. To [zarządzanie zespołem](#) jest oczekiwaniem na wysokie wyniki bez możliwości pozwolenia na kreatywność pracowników. Lider jest przywódcą i najlepszym z pracowników mówiącym: rób to, co ja robię.

## Zdaniem Lewina Lipitta-White

Zarządzanie zespołem może odbywać się na trzy zasadnicze sposoby – autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący. Pierwszy styl kierowania pracownikami – **autokratyczny** - charakteryzuje się tym, że lider zespołu sam ustala cele i rozdziela zadania w grupie. Wszystkie decyzje mają formę nakazu, który nie znosi sprzeciwu. Styl ten powoduje, że zadania są wykonywane na wysokim poziomie i zawsze w taki sam sposób. Natomiast jego minusem jest sama atmosfera pracy. Nikt bowiem nie lubi dyktatorów.

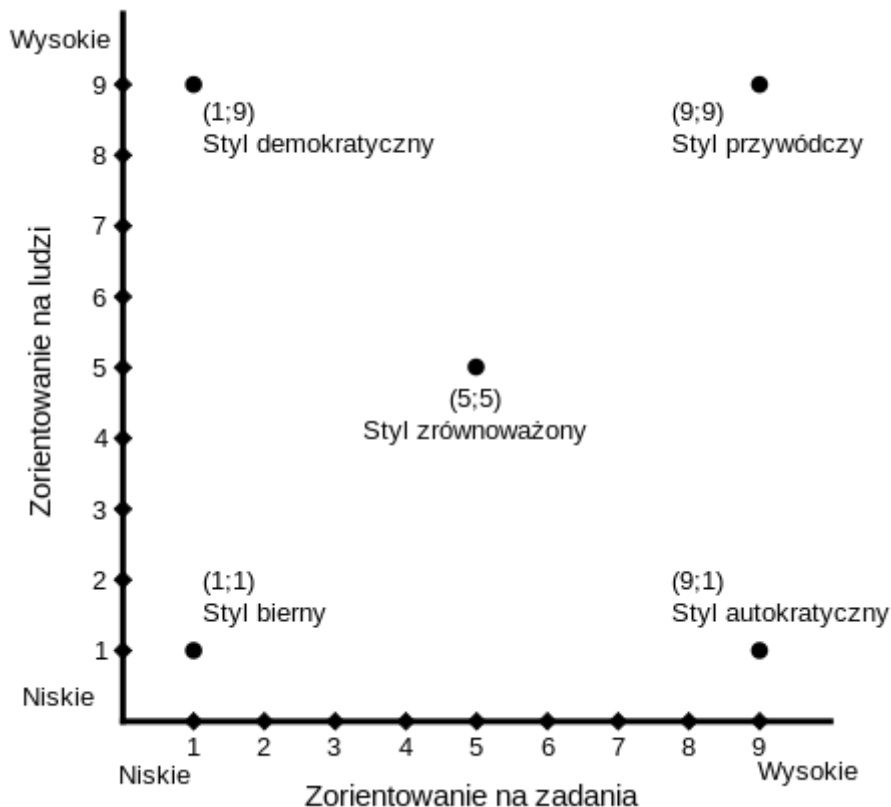
**Demokratyczny** styl zarządzania podobnie jak u Golemana, charakteryzuje się tym, że lider, choć jest przywódcą, to współpracuje z grupą. Taki styl kierowania pracownikami pozwala zachęcać zespół do podejmowania własnych decyzji w zakresie ustalenia celów, działań oraz wykonywania zadań, które pomogą w ich realizacji, a także na samodzielny podział czynności w zespole. Jednocześnie lider, będąc kierownikiem, bierze udział w pracy grupy, ale pozwala jej samej się nadzorować. Takie postępowanie wyzwala kreatywność w grupie, a samo zarządzanie zespołem buduje pozytywną atmosferę w pracy.

Trzeci [styl zarządzania](#) zasobami ludzkimi to sposób, który ogranicza, a w zasadzie wyłącza ingerencję kierownika w pracę danej grupy. Lider nie ocenia, nie uczestniczy w pracach grupy. Zespół ma swobodę działania. Plus? Kreatywność i poczucie ważności dla firmy, natomiast minusem będzie zupełny brak kontroli, który może doprowadzić do chaosu i kryzysu w przedsiębiorstwie. **Styl nieingerencyjny** jest więc doskonały, gdy pracuje się w zespole indywidualistów i pracowników samodzielnych, którzy doskonale znają swoje kompetencje i umiejętności.

## Style kierowania spółki Blake - Mouton

Robert Blake i Jane Mouton stworzyli tak zwaną siatkę kierowniczą. Na tej siatce są dwie osie. Jedna z nich pozwala zobrazować stopień, w jakim interesuje się pracownikami lider zespołu, a druga wskazuje, jaki bardzo kierownik interesuje się zadaniami, które ma do wykonania jego zespół. Autorzy tej siatki swoje teorie oparli na doświadczeniach oraz wielu analizach teoretycznych. Na ich podstawie wyróżnili pięć obszarów, które dotyczą także pięciu według nich podstawowych stylów kierowania.

Style kierowania według Blake - Mouton to przede wszystkim **styl zadaniowy**, w którym lider zespołu nie tyle interesuje się pracownikami, co jego styl kierowania opiera się na wykonaniu konkretnych zadań. Następnym stylem jest styl zarządzania **osobowy**, czyli nakierowany na ludzi. Kolejnym jest styl **unikowy**, w którym lider nie interesuje się ani zadaniami, ani zespołem, jaki mu podlega. Czwartym stylem zarządzania jest styl **zachowawczy**, gdzie lider wyraża średnie zainteresowanie tak zadaniami, jak i ludźmi. I piąty to styl **optymalny**, czyli taki, który ma olbrzymie znaczenie dla rozwoju firmy. Ten styl kierowania przejawia się w dużym zainteresowaniu zadaniami oraz ludźmi.



## Charakterystyka stylów kierowania Reddina

W. J. Reddin rozwinął koncepcję siatki Blake – Mouton. Wyróżnił osiem najważniejszych stylów kierowania pracownikami i przypisał ich miejsce do danej sytuacji w firmie. Stworzył tak zwaną skrzynkę Reddina, w której umieścił style zarządzania ze względu na ich efektywność. Jest to **styl bierny**. Lider nie troszczy się o ludzi, zadania i efektywność pracy. **Biurokratyczny styl kierowania** pracownikami jest zorientowany wyłącznie na efektywność i działanie według reguł przyjętych w danej firmie. **Styl altruistyczny** jest przede wszystkim nastawiony na ludzi i kontakt bezpośredni z pracownikami. Jego wadą jest bardzo niska wydajność zespołów.

Kolejnym jest styl **promocyjny** – z nastawieniem na efektywność i kontakt z ludźmi, czyli dobry kontakt z podwładnymi, ale i stawianie odpowiednich wymagań przed zespołem. **Styl autokratyczny** natomiast charakteryzuje się dużą troską o sam proces produkcji i jej

przebieg. Pracownicy są tu traktowani marginalnie. Taki styl kierowania marginalizuje kontakty międzyludzkie.

Ciekawy jest natomiast **styl autokratyczny – życzliwy**. Takie zarządzanie pracownikami oparte jest o efektywność i kontakty z ludźmi. Kierownik wymaga, ale atmosfera jest przyjazna. Kolejnym jest **styl kompromisowy**, w którym lider jest nastawiony na wypełnienie zadań, ale i na ludzi. Planowanie jest więc oparte na kompromisie, co w rzeczywistości nie jest możliwe. Lider działa najczęściej pod presją zadań, celów lub otoczenia. Najbardziej skuteczne zarządzanie zespołem według Reddina to **styl kierowania realizacyjny**. Takie zarządzanie zespołem jest zorientowane na ludzi, zadania oraz efektywność ich wykonywania. **Kierownik interesuje się zadaniami, przed podwładnymi stawia konkretne cele, ale jednocześnie nie bagatelizuje ich kreatywności oraz problemów.**

A jak jest naprawdę? Aby znaleźć odpowiedni styl zarządzania pracownikami, trzeba przede wszystkim poznać firmę, jej cele i zadania. Inaczej będzie się zarządzać zespołem ludzi pracujących na produkcji, a jeszcze inaczej pracownikami agencji PR. Dobór stylu zarządzania zależy przede wszystkim od samego zespołu oraz charakteru lidera. Jednak budowanie odpowiedniej atmosfery w pracy, stawianie na efektywność, ale i umiejętność podejmowania decyzji i bycie kierownikiem – zawsze przyniesie sukces. Nikt bowiem nie lubi dyktatorów i nadmiernej kontroli.