

**Tomasz Kawka**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## STYL KIEROWANIA JAKO DETERMINANTA SUKCESU ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM ZADANIOWYM

---

**Streszczenie:** Artykuł opisuje znaczenie stylu kierowania w zarządzaniu zespołem w warunkach sytuacji kryzysowych. Uwzględniono jedno z dominujących w literaturze podejść opartych na koncepcji behawioralnej siatki stylów kierowania autorstwa Blake–Mouton. Opisano pięć podstawowych stylów i ich wpływ na efektywność oddziaływania na zespół: styl unikania, klubowy, negocjacyjny, autokratyczny i zintegrowany. W kontekście uwarunkowań sytuacyjnych i uwzględnienia cech osobowych kierownika uznać można, iż style zintegrowany i czasowo autokratyczny są najwłaściwszymi podejściami do kierowania zespołami w warunkach sytuacji kryzysowej.

**Słowa kluczowe:** styl kierowania, sytuacja kryzysowa, Blake–Mouton, podejście kierowania behawioralne, sytuacyjne i cech osobowych, skuteczność kierowania.

### 1. Wstęp

Efektywność działania zespołowego jest funkcją wielu czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i odnoszących się do otoczenia środowiska pracy danego zespołu. Jednym z kluczowych wymogów osiągnięcia sukcesu w kierowaniu zespołem zadaniowym jest właściwy dobór członków takiego zespołu oraz adekwatny do kompetencji wykonawców poziom strukturyzacji zadań. Ogniwem spajającym te zakresy, zwłaszcza w sytuacjach nieprzewidywalnych, kryzysowych, w takich, w których liczy się szybkość i jakość procesu decyzyjnego, jest kierownik, lider zespołu zadaniowego. Niniejszy referat jest próbą nakreślenia istoty i znaczenia tego kluczowego czynnika, jakim jest właściwy styl kierowania zespołem zadaniowym.

### 2. Pojęcie i znaczenie stylu kierowania

Styl kierowania, który jest jednym z kluczowych atrybutów sprawności osiągnięcia celów organizacji, można określić jako sposób realizacji funkcji kierowniczych [Listwan, Koziański 2005, s. 98]. Jest to więc pewien całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników,

w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych [Mroziwski 2005, s. 59]. Na styl mają wpływ typ i charakter zadań, kompetencje kierownika, jego cechy osobowe, jak i dojrzałość podwładnych. Jest to złożony zestaw relacji między cechami szefa, cechami zespołu oraz kontekstu zadań. Przez styl kierowania rozumie się więc formy, metody i techniki oddziaływania na podwładnych, zmierzające do realizacji postawionych przed instytucją zadań dedykowanych tym wykonawcom pod kierownictwem danego lidera. Najistotniejszym elementem stylu kierowania jest sposób podejmowania decyzji przez kierownika i jego gotowość do włączenia pracowników w sprawy instytucji. Styl kierowania zatem to zespół metod (utrwalony sposób postępowania, ze względu na jego skuteczność) oddziaływania na podwładnych, które mają ich skłonić do efektywnego działania na rzecz organizacji. Każdy styl powinien mieć odniesienie do 3 faz cyklu działania zorganizowanego – fazy preparacji, realizacji i kontroli działań. W zależności od stylu zakres interwencji i natężenia każdej z ww. faz jest różny [Czermiński i in. 2001, s. 120]. Na poziomie bardzo ogólnym można określić, że relacje w układzie szef – zespół – zadanie mogą przebiegać na płaszczyznach:

- demokratycznych – samodzielność, partycypacja, koordynowanie pracy grupy, zaufanie, zajmowanie się sprawami strategicznymi,
- autokratycznych – duży dystans władzy, brak autonomii zespołu, ograniczona komunikacja jednokierunkowa, negatywne motywy, ale polecany w sytuacjach kryzysowych,
- nieintegrujących – kierownik nie uczestniczy w życiu zespołu, koordynowanie prac przez pracownika o wysokim autorytecie nieformalnym,
- incydentalnych – rodzaj władzy pulsującej, zmiennej dynamicznie, anarchicznej [Chęłpa 2010, s. 164].

Istnieją zatem dwie formy kształtowania stylu kierowania: potencjalna, czyli indywidualny pogląd kierującego na to, jakimi metodami winien on oddziaływać na podwładnych, oraz rzeczywista forma stylu kierowania – będąca skorygowanym stylem potencjalnym pod wpływem aktualnych celów postawionych kierownikowi oraz warunków, w których przyszło mu je realizować. Jest to kompromis między stylem potencjalnym a zmiennymi otoczenia, które należy brać pod uwagę przy osiąganiu celów zespołu [Czermiński i in. 2001, s. 126]. Dąży się poprzez to do elastycznych kierowników, do elastycznych form zachowań menedżerskich. To daje dużą szansę na absorpcję zakłóceń kryzysowych zespołu. Taką elastyczność zapewnią potencjalnie znajomość zasad siatki stylów kierowania według R. Blake'a i J.S. Mouton. Podobne ujęcia teoretyczne możemy spotkać też w opracowaniach W.J. Redina, P. Herseya czy K.H. Blancharda (np. [Kožuch 2007, s. 161; Listwan, Koziński 2005, s. 99]). Styl podąża w tych koncepcjach za czynnikami zmiennymi, jak sytuacje kryzysowe, dojrzałość podwładnych czy stosunek zespołu do zadania.

### 3. Uwarunkowania efektywności pracy zespołu

Nie ma idealnego stylu kierowania. Wydaje się niemożliwe wskazanie tak uniwersalnych założeń, które mogłyby powodować za każdym razem proste osiąganie przez zespół założonych zadań. W procesie kierowania zespołem menedżer przez cały czas poszukuje i implementuje optymalną wiązkę sposobów oddziaływania na podwładnych. Poszukuje się w ten sposób zestawu znormalizowanych zachowań dopasowanych zarówno do cech kierownika, zespołu, zadań, sytuacji czy uwarunkowań. Wyróżnia się w literaturze przedmiotu trzy podejścia wyjaśniające skuteczność kierowania zespołem [Chełpa 2010, s. 148; Listwan, Koziński 2005, s. 97]. Pierwsze z nich odnosi się do wrodzonych cech osobowościowych, drugie bazuje na założeniu przyjmowania pewnych powtarzalnych stylów zachowań oraz postaw w stosunku do podległego zespołu, trzecie akcentuje potrzebę uwzględniania czynników sytuacyjnych otoczenia i dopasowanie tych składowych do dominującego własnego stylu kierowania. Każde z nich osobno, oparte na różnych paradygmatach źródeł władzy, w sumie stanowią komplementarnie jedną całość, uzupełniając się w swoich pozornie odmiennych założeniach. Można założyć, że miarą sukcesu, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, jest właściwie dobrany wzorzec postępowania w kontekście analizy warunków otoczenia przez lidera zespołu, który posiada pewne osobowościowe atrybuty pozwalające mu uzyskać np. autorytet w tej grupie. Można więc powiedzieć, że na końcowy, długofalowy sukces kierowania ludźmi wpływa kombinacja zarówno cech psychologicznych kierownika (osobowość), jego zdolności aplikacji właściwych zachowań i postaw oraz uwzględnienia przez niego warunków i sytuacji, w jakich ma osiągać założone cele. Jest to swoistego rodzaju uświadomiony kompromis między przekonaniami a warunkami pełnienia funkcji kierowniczej [Czermiński i in. 2001, s. 124]. W każdym z tych aspektów dostrzegamy jeden wspólny czynnik. Czy to związany z osobowością kierownika, czy z jego umiejętnościami właściwych zachowań bądź z doświadczeniem trafnej oceny sytuacji – zawsze mamy do czynienia z czynnikiem wpływającym na podległy zespół i kierującym tym zespołem. Osoba przewodnika, lidera wydaje się być kluczowym aspektem potencjalnego sukcesu bądź porażki podległego zespołu.

Najważniejszym jednak elementem w układzie przełożony – podwładni – zadanie jest osoba kierownika. Ujmując rzecz historycznie, pierwsze próby wyjaśniania sukcesu zawodowego kierowników poprzez odwoływanie się do ich osobowości trafnie ilustruje następujący cytat: „Dowódcy nie może stworzyć nawet najlepszy plan szkoleniowy. Dowódcą trzeba się urodzić i nikt nie jest w stanie ani pomóc, ani doradzić, jak kierować ludźmi” [Chełpa 1999]. Na tej kanwie można stwierdzić, iż silne przywództwo może być oparte na takich cechach, jak: honor, odwaga decyzyjna, uczciwość wobec pracowników, prawość, lojalność wobec organizacji, współczucie dla pokrzywdzonych, życzliwość, uprzejmość, samokontrola, nienadużywanie władzy [Kozłowski 2009, s. 66]. Powstaje tu proste pytanie: na ile wyuczony kanony właściwych praktyk w danych sytuacjach menedżerskich są pochodną

zmiennych, przypadkowych czynników sytuacyjnych, a na ile jest to wynik stałego, powtarzalnego wzorca zachowań danej jednostki?

Styl kierowania jest swoistym algorytmem osiągnięcia celów i zadań w pracy zespołowej, mającym przede wszystkim osiągnąć optymalny z punktu widzenia środków, warunków i możliwości stan synergii zespołowej. Praca zespołowa, jako forma motywacji, rozwoju pracowniczego, jest narzędziem osiągnięcia zarówno efektów pracy, jak i demokratycznych zmian w organizacji [Zbiegień-Maciąg 2006, s. 27].

Dlatego mówiąc o praktyce kierowania zespołem, należy stwierdzić, że synergia może być osiągnięta na drodze różnych działań kierowniczych przyjmujących właśnie różne formy i wymiary danego stylu kierowania. Właściwy styl kierowania powinien zapewniać pojawianie się zjawiska synergii pracy zespołowej.

Synergia organizacyjna to zjawisko polegające na tym, że ludzie współdziałający ze sobą w zespole w sposób zorganizowany osiągają wynik lepszy w porównaniu z sumą wyników możliwych do osiągnięcia przez nich w działaniu indywidualnym. Synergia to zysk z pracy zespołowej – zespół osiąga rezultaty, jakich jego członkowie nie mogliby osiągnąć samodzielnie.

Przyczynami powstawania synergii organizacyjnej są:

- osiąganie wprawy w wykonywaniu pracy na skutek specjalizacji członków zespołu,
- unikanie strat czasu występujących przy zmianach rodzajów czynności wykonywanych przez jedną osobę,
- korzystanie z doświadczeń i pomocy innych członków zespołu w wykonywaniu pracy,
- wykorzystywanie i rozwijanie pomysłów wszystkich członków zespołu,
- konkurencja między członkami zespołu o pozycje w danej zbiorowości,
- możliwość korzystania z bardziej wydajnych narzędzi,
- możliwość skoncentrowania sił i środków w przestrzeni i czasie.

#### **4. Koncepcja siatki stylów kierowania Blake–Mouton jako elastycznego podejścia do kierowania zespołem w warunkach kryzysu**

W podsumowaniu powyższych rozważań należy postawić jednak tezę, że nie ma jednego optymalnego stylu kierowania. Dobry styl to taki, który sprawdza się w danym zespole, w danych warunkach. Na przykład według R. Likerta ocena skuteczności relacji kierowniczych zależy od takich czynników, jak stopień spójności grupy i struktura zadań do realizacji przez dany zespół. Są kierownicy zorientowani na wynik, przedmiotowo traktujący funkcję personalną, oraz kierownicy zorientowani na ludzi, widzący w wykonawcach podmiot partnerski w partycypacyjnym ujęciu osiągania wyników. Bazą do tej koncepcji jest podejście Blake–Mouton (np. [Stoner, Wankel 1996, s. 387; Listwan, Koziański 2005, s. 98]).

W zespole zadaniowym, który ma osiągać swoje cele i jednocześnie stawiać czoła wyzwaniom wynikającym z ciągłej turbulencji i pojawiających się często kryzysów w otoczeniu, warto oprzeć fazę projektowania struktury zespołu i doboru kadr menedżerskich do kierowania nim na koncepcji Blake–Mouton. R. Blake i J.S. Mouton określili na siatce kierowniczej skalę zachowań kierowników na podstawie różnych sposobów łączenia stylów: **zorientowanego na zadania i zorientowanego na pracowników**. Kombinacja tych dwóch wymiarów dała możliwość wyodrębnienia kilku stylów, które pokazują koncentrację na pracownikach lub na zadaniach. Poniższy opis charakteryzuje najistotniejsze wymiary poniższych stylów kierowania [DuBrin 1979, s. 360; Chelpa 1999, s. 78; Czermiński i in. 2001, s. 126; Stoner, Wankel 1996, s. 387]. Przytoczone opisy wzorców zachowań wskazują najbardziej charakterystyczne formy i sposoby oddziaływania, jakie w danym rodzaju stylu przyjmuje kierownik, menedżer czy dowódca.

O R I E N T A C J A  N A  P R A C O W N I K A	9	1.9								9.9	
	8										
	7										
	6										
	5					5.5					
	4										
	3										
	2										
	1	1.1								9.1	
mała		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	mała	ORIENTACJA NA ZADANIA									duża

Rys. 1. Siatka kierownicza według Blake'a i Mouton

Źródło: [Blake, Mouton 1964] za [DuBrin 1979, s. 360].

Warto również w tym miejscu podkreślić, że jest to opis o charakterze modelowym. Uwzględniając wspomniane już w niniejszym tekście odniesienie do podejścia cech kierowniczych czy podejścia sytuacyjnego, należy pamiętać, że w zależności od wpływu warunków, w jakich działa kierownik, jego dominujący styl zachowań może ulegać pewnym czasowym modyfikacjom i stanowić pewną wypadkową. Przedsta-

wione style mają więc charakter teoretycznych zasad postępowania, co oznacza, że w takiej postaci nie występują w ogóle bądź występują bardzo rzadko.

### **Styl 1.1 – Styl nieingerujący, unikania**

Kierownik w tym stylu przejawia minimum wysiłków zmierzających do osiągnięcia celów i realizacji zadań. Robi to, by pozostać tylko i wyłącznie członkiem organizacji. Stoi z boku zadań, zespołu i wszelkich aktywności związanych z pracą swoich podwładnych. Widzi konflikt między koniecznością osiągnięcia celów firmy a uwzględnianiem potrzeb ludzi bądź nie potrafi powiązać tych aspektów w procesie kierowania zespołem. Nie radzi sobie z żadnym z tych aspektów planowania, organizowania, motywowania czy kontroli podległych członków jego zespołu. Nieumiejętność czy niechęć co do realizacji zadań przez takiego kierownika powoduje szybką jego frustrację, a nieumiejętność współzycia z ludźmi rodzi izolację i szybkie wyalienowanie. Można powiedzieć, że kierownik przyjmujący styl unikania w pewien sposób marnotrawi potencjał ludzki i materialny oddany mu do dyspozycji. Sam stara się również unikać odpowiedzialności – podejmuje działania dopiero wtedy, gdy zmuszą go do tego okoliczności. Niechętnie wchodzi w relacje z podwładnymi (np. nie komunikuje się, nie ocenia). Jest to jeden z najbardziej dysfunkcyjnych wzorców zachowań kierowniczych i trudno wskazać jakiegokolwiek pozytywne strony przyjmowania takiego stylu kierowania.

### **Styl 9.1 – Styl dyrektywny**

Przyjmowanie wzorca zachowań nominatywnie zorientowanych tylko na twardą realizację zadań, z pominięciem tworzenia pozytywnych relacji z zespołem, odpowiada typowi kierownika autokratycznego. Najczęstszą postawą takiego kierownika jest postrzeganie ludzi jako niezbyt odpowiedzialnych, niechętnych do pracy i uciekających od ponoszenia odpowiedzialności. Bierze wszystko na siebie i angażuje się we wszystkie działania, a tym samym oczekuje od podwładnych, że będą za nim podążać, ponieważ podwładnych postrzega jako ludzi leniwych, nie mających umiejętności i unikających odpowiedzialności. Konsekwencją takiego podejścia jest konieczność zmuszania ich do podejmowania działań w sposób bezpośrednio wskazany przez kierownika. Zazwyczaj taki lider nie angażuje podwładnych do planowania i ustalania celów. Koncentracja na wynikach sprawia, że ludzie prawie się nie liczą jako istotny kapitał osiągania efektów, za które kierownik odpowiada. Ważne są jedynie zadania i przydatność podwładnych do ich wykonania. Dość ostro ocenia ludzi, często posługuje się krytyką wobec jednego pracownika, by wskazać właściwy kierunek innym. Jest efektywny w planowaniu i realizacji zadań oraz kontroli ich wykonania. Jest to styl, który czasowo sprawdza się w sytuacjach wymagających szybkich decyzji, w warunkach dużej nieprzewidywalności, czyli właśnie w sytuacjach kryzysowych. Skupienie maksymalnie w ręku jednej, zdecydowanej osoby wszelkich decyzji wpływających na pracę zespołu w tym przypadku może chwilowo przynieść najlepsze wyniki. Jednak jest to styl dość mocno eksploatujący ludzi pod względem psychofizycznym i społecznym. Często ociera się o zachowania dyktator-

skie, despotyczne. Czasami niski poziom dojrzałości podwładnych wręcz nakazuje przyjęcie takiego właśnie stylu.

#### **Styl 5.5 – Styl negocjacyjny, uśredniony**

Kierownik, który najczęściej przyjmuje styl negocjacyjny, uważa, że między ludzkimi potrzebami a zadaniami do wykonania istnieje pewien konflikt. Stara się więc kierować tak, aby uzyskać kompromis. Sądzi, że ludźmi można łatwo kierować, stąd stara się zachować równowagę między koniecznym zakresem kontroli wykonania zadań a potrzebami ludzi. Balansuje często pomiędzy lojalnością w stosunku do organizacji a lojalnością w odniesieniu do swojego zespołu, przez co wywołuje napięcia w realizacji zadań. Przywiązuje wagę do kontaktów z ludźmi – jego drzwi są zawsze otwarte. Jest to styl oparty na częstym organizowaniu zebrań, spotkań, uzgodnień z pracownikami. W tym stylu bardzo dobrze jest realizowana funkcja komunikacyjna, kierownik często przekonuje, próbuje uzyskać poparcie swoich podwładnych. Jest niezbyt efektywny w kierowaniu, ale za to jest bardzo solidny w dotrzymywaniu terminów, założeń realizacji zadań. Kierownik taki nie docenia do końca także roli oceniania i doskonalenia podwładnych, albo zostawiając te aspekty samym pracownikom, albo cedując na inne struktury w organizacji. Największą zaletą tego stylu jest łatwość w porozumiewaniu się z podległym zespołem i bieżące utrzymywanie relacji z pracownikami.

#### **Styl 1.9 – Styl klubowy, integracyjny, towarzyski**

Kierownik, który preferuje ten styl, koncentruje się przede wszystkim na ludziach i ich potrzebach. Zwraca bardzo często uwagę na przyjazne stosunki międzyludzkie kosztem realizacji postawionych przed zespołem zadań. Celem kierowania w takim podejściu jest zapewnienie właściwego klimatu organizacyjnego i docelowo brak jakichkolwiek konfliktów. Nie wciąga raczej podwładnych w procesy planowania działań i podejmowania decyzji, jeśli miałyby to naruszyć status dobrych przyjacielskich relacji w zespole. Sądzi, że jego zadaniem jest nie tyle wytyczanie kierunków, ile wspieranie ludzi, dbanie o dobrą atmosferę. Nie dyskutuje o porażkach, żeby nie zakłócać współpracy. Unika sytuacji nieprzyjemnych, stara się być doradcą i konsultantem. Nie rozwiązuje konfliktów. W przypadku zaniedbywania przez nich obowiązków czuje się wręcz zakłopotany. Jest to w dłuższym okresie styl bardzo nieefektywny, ponieważ może doprowadzić do niebezpiecznego uspienia aktywności zadaniowej pracowników i do niekorzystnego wyniku pracy zespołowej. W warunkach dużej zmienności i często pojawiających się kryzysów kierownicy wchodzący w styl klubowy nie radzą sobie z realizacją zadań. Zaleca się takie podejście w okresie po przejściu kryzysu w zespole, kiedy właśnie wręcz wymaga się od szefa miękkiego, bardzo społecznego podejścia do spraw osobistych, zawodowych podległych mu wykonawców.

#### **Styl 9.9 – Styl zintegrowany, idealny**

Przyjmowanie tego stylu, według Blake'a i Mouton, polega na ciągłym dążeniu do modelowych wręcz wzorców zachowań w stosunku do ludzi, by osiągać wysokie jakościowo wyniki pracy zespołowej. Kierownicy, którzy przyjęliby taki styl,

będą uważać, że ludzie chcą i potrafią dobrze pracować. Koordynowanie ich pracy w tym stylu będzie przebiegać stosownie do możliwości członków zespołu. Decyzje kierownicze będą podejmowane w trosce o realizację celów danej komórki, jednocześnie z dbałością o to, by zapewnić satysfakcję z wykonywanych zadań. Są to kierownicy, którzy starają się wciągać każdego w proces planowania zadań, które dana osoba będzie realizować. Przyjmują pozycję członka zespołu, zachęcając wszystkich do wykazania maksimum możliwości. Preferują zespołowe ocenianie wykonania zadań i regularną kontrolę. Dają bardzo dużo autonomii i niezależności. Budują wzajemne zaufanie i szacunek. Są to kierownicy, którzy będą dbać o rozwój i doskonalenie podległego zespołu, dając dużo możliwości samokształcenia. Bardzo chętnie polegają na wspólnie wypracowanych wariantach działania, stosując dużo bodźców motywowania pozamaterialnego. Styl zintegrowany dąży do podnoszenia ciągłej jakości pracy poprzez umiejętne budowanie wysokiej kultury pracy, sprawiedliwe decyzje personalne i zadaniowe oparte na długofalowym planowaniu prac zespołu. W sytuacjach kryzysowych sprawdza się pod warunkiem dużej spójności grupy z liderem i wysokiego poziomu dojrzałości podwładnych.

Podsumowując powyższą prezentację, należy wskazać, że w kontekście realizacji zadań w zespole zadaniowym, który działa w warunkach dużej turbulencji, zmienności zadań, czyli w sytuacjach kryzysowych, można w sposób syntetyczny wygenerować poniższe konkluzje:

- kierownicy przyjmujący styl unikania są najmniej efektywnymi kierownikami zespołów zadaniowych;
- kierownicy wchodzący w styl kierowania klubowy nie sprawdzają się w sytuacjach kryzysowych, które mają charakter długotrwały;
- kierownicy wchodzący w styl kierowania autorytarny w krótkim okresie wydają się być najbardziej efektywnymi liderami zespołów w sytuacjach kryzysowych. W dłuższym okresie jednak promowanie takiego stylu doprowadza do zniechęcenia i dezintegracji grupy;
- kierownicy wchodzący w styl kierowania negocjacyjny muszą kontrolować sytuację, w jakiej działa zespół, oraz identyfikować relacje wewnątrz zespołu. Przyjęcie w dłuższym horyzoncie czasu takiego stylu kierowania może wywołać konflikty i zaostrzyć sytuację kryzysową w zespole;
- styl zintegrowany jest stylem optymalnym w sytuacjach kryzysowych, niemniej wymaga wysokich kompetencji menedżerskich, a także wysokiej dojrzałości funkcjonalnej i emocjonalnej pracowników w podległym zespole. Jest to styl, do którego się dąży w projektowaniu składu zespołu zadaniowego.

## 5. Zakończenie

Analizując warunki skuteczności przyjmowania określonych stylów kierowania w sytuacjach kryzysowych, należy postawić w tym kontekście pojawiające się w literaturze przedmiotu ważne pytania [Listwan, Koziński 2005, s. 105]: Jak się ma do



ww. założeń aktualnie często podnoszone elastyczne kierowanie zespołami zadaniowymi? Na ile zmienność i nieprzewidywalność dzisiejszego otoczenia pracy pozwala na przyjmowanie trwałych i powtarzalnych wzorców behawioralnych w postaci stałego arsenału zachowań kierowniczych? Jak dalece kierownicy mogą zmieniać swoje zachowania i sposób działania? Biorąc pod uwagę czynniki, które wpływają na efektywność kierowania, jak czas, cechy kierownika, podległy zespół i sytuację, w jakiej się znajduje [Listwan, Koziński 2005, s. 104] – można postawić tezę, że w dłuższym okresie człowiek przejawia jednak stałą tendencję do powtarzania pewnych, wyuczonych z jednej strony, ale też i uwarunkowanych predyspozycjami osobistymi, wzorców postępowania. Istnieje oczywiście pewna grupa kierowników, którzy dokonują znacznej ewolucji swoich zachowań, a dotyczy to zwłaszcza młodych menedżerów, poddanych wielu treningom, zwłaszcza z zakresu umiejętności społecznych. Niemniej większość ludzi preferuje formy działań, w których czują się najbezpieczniej, czyli takie, w których ich osobiste doświadczenie i osobiste predyspozycje pozwalają działać w pewnym sensie rutynowo. Dlatego można uznać, że w dobie podkreślania dużej elastyczności zachowań organizacyjnych koncepcja stylów kierowania modyfikuje te założenia raczej w stronę wymiany, dostosowania (re-selekcji) odpowiednich kierowników, którzy osobowościowo, swoim powtarzalnym stylem kierowania będą bardziej pasować do danej sytuacji, w której najczęściej pracuje zespół. To wszystko doprowadza nas do konkluzji, iż w warunkach sytuacji kryzysowej najlepiej mogą się sprawdzać kierownicy o danej „specyfice” zachowań, balansujący między stylem autorytarnym a zintegrowanym. Przyjmując jednak wyraźnie podkreślane w tym referacie założenie, że styl kierowania jest pewną stałą, powtarzalną, trudno zmienną atrybucją człowieka, można postawić tezę, że nie każdy menedżer, lider nadaje się do kierowania zespołem w warunkach kryzysu. Tylko taki, w którego zachowaniach dominuje właściwy dla sytuacji styl kierowania, ma szansę na powodzenie kierowania w trudnych warunkach. Dodatkowo w warunkach sytuacji kryzysowej o wiele ciężiej będzie kierownikom, zgodnie z postulatami w podejściu sytuacyjnym Fiedlera [Chelpa 1999; Listwan 2005], dostosowywać czynniki otoczenia do swojego stylu.

Na koniec warto zwrócić również uwagę na często pojawiające się w sytuacjach kryzysowych patologie zachowań w kierowaniu takim zespołem, jak m.in.: komunikacja wybiórcza, mur milczenia, syndrom myślenia grupowego, konflikty moralne i etyczne, kwestie mobbingu [Zbiegień-Maciąg 2006, s. 267]. Są to dodatkowo czynniki, które wpływają również, poza czynnikami zewnętrznymi, na sytuację kryzysową w samym zespole. Trafnie dobrany menedżer, potrafiący dostosować elastycznie swój styl kierowania, zwłaszcza w obszarze stylu zintegrowanego, tak aby skutecznie zapobiegać kryzysom i rozwiązywać pojawiające się kryzysy, powinien być głównym czynnikiem wpływającym na zapewnienie sukcesu i powodzenia realizacji zadań, jakie stawia się przed zespołami zadaniowymi. Należy jednak zwrócić uwagę, by bezdyskusyjność autorytetu takiego kierownika nie zmieniła się w niekontrolowany zakres władzy autorytarnej. Szeroki zakres władzy nie jest jesz-

cze bowiem z tego punktu widzenia tak groźny, jeśli nie towarzyszy mu przekonanie o nieomyślności autorytetu. Gdy takie przekonanie się pojawia, można mówić o władzy charyzmatycznej [Sikorski 2004, s. 135]. A taki rodzaj przewodzenia, swoisty styl kierowania oparty na charyzmie kierownika może być stylem optymalnym na czasy przełomu, sytuacje kryzysu. I to jest najprawdopodobniej najtrudniejsze wyzwanie w kształtowaniu zespołów zadaniowych – znaleźć lidera zespołu o cechach przywódczych, preferującego styl zintegrowany, potrafiącego w okresie trudności wewnętrznych i zewnętrznych wspomóc swój zespół i razem osiągnąć założone cele.

## Literatura

- Blake R., Mouton J.S., *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company, Houston, Texas 1964.
- Chełpa S., *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Chełpa S., *Zachowania organizacyjne*, Terra, Poznań 1999.
- Czermiński A. i in. (red.), *Zarządzanie organizacją*, TNOiK, Toruń 2001.
- DuBrin A., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Kozuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Listwan T., Koziński J., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyd. Forum Naukowe (Terra), Poznań–Wrocław 2005.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Warszawa, Difin 2005.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Warszawa 2004.
- Stoner J.A., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

## STYLE OF MANAGING AS A DETERMINANT OF SUCCESS OF WORK TEAM MANAGEMENT

**Summary:** This article is focused on leadership style in the management of work team in a context of crisis situations. It takes into consideration one of the approaches dominating in literature based on the managerial grid model, which is a behavioral leadership model developed by Robert Blake and Jane Mouton. There are descriptions of five styles and their impact on the effectiveness of leadership: the indifferent (impoverished) style, the dictatorial (produce or perish) style, the status quo (middle-of-the-road) style, the accommodating (country club) style and the sound (team) style. In the context of situational conditions and interpersonal factors it is possible to assume that the most proper styles to manage work teams in a crisis situation are sound and temporarily accommodating styles.