

ZMIANY W POSTRZEGANIU PRZEZ MENEDŻERÓW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE STYLÓW KIEROWANIA

Anna Michalska

1. Wprowadzenie

Dopiero na początku lat osiemdziesiątych XX wieku naukowcy zajmujący się teorią organizacji zaczęli przywiązywać coraz większą wagę do koncepcji kultury organizacyjnej²²⁶.

Stało się tak w momencie, kiedy uświadomiono sobie, że organizacja zatrudnia całego człowieka, a nie tylko jego umiejętności zawodowe. Zaczęto zauważać, iż wraz z coraz częściej pojawiającymi się złożonymi i zmieniającymi warunkami funkcjonowania przedsiębiorstwa coraz więcej sytuacji wywoływało spontaniczne i nieprzewidywalne, a czasem niekonwencjonalne zachowania wśród pracowników. Okazało się, że niektórych zachowań nie można w żaden sposób przewidzieć i zaplanować. Tego typu obserwacje doprowadziły do wniosku, iż formalne reguły organizacyjne nie są w stanie ograniczyć owej spontaniczności, a w wielu sytuacjach nieformalne reguły, powstałe w danym środowisku, okazały się ważniejsze i skuteczniejsze od formalnych. To dzięki nim możliwe jest nadanie sensu formalnym celom i procedurom, kształtują tożsamość organizacyjną i motywację. Od tego czasu poza podziałem pracy i władzy w organizacji zaczęto poszerzać zainteresowanie pracownikiem o wszelkie relacje społeczne, w których niezwykle ważne okazują się wspólne doświadczenia, przekonania i lęki. Formalnie ignorowane psychospołeczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa zostało zastąpione przez zainteresowanie, a często nawet fascynację tak zwanymi miękkimi metodami zarządzania, wśród których na pierwsze miejsce wysunęła się kultura organizacyjna²²⁷.

Aktualnie kultura organizacyjna jest jednym z pojęć dość szeroko badanych przez osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi w aspekcie adekwatnego zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie²²⁸. Powszechnie uważa się, iż ma ona bezpośredni związek

²²⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.

²²⁷ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 1-2.

²²⁸ M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo „Triada”, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 101.

z niematerialnymi zasobami każdego przedsiębiorstwa²²⁹ i może wpływać na zmiany oraz zarządzanie kapitałem ludzkim w różnych sytuacjach. W tym aspekcie można się przyjrzeć jednemu z ważnych elementów kultury organizacyjnej, a mianowicie stylom kierowania personelem i zmianom, które następowały w tym zakresie na przełomach dekad.

2. Kultura organizacyjna

Wybitni menedżerowie zawsze doskonale zdawali sobie sprawę z dużej zależności między sukcesem przedsiębiorstwa a jego kulturą organizacyjną. W 1986 roku na rynku pojawiła się książka T. Petersa i R. Watermana pod tytułem „In Search of Excellence” i zrewolucjonizowała spojrzenie na biznes w Stanach Zjednoczonych. W książce tej przedstawiono sprawozdanie ze studiów na temat kultury organizacyjnej w 62 najlepiej funkcjonujących przedsiębiorstwach w tamtym rejonie. Faktem okazało się stwierdzenie, iż długotrwały sukces i umiejętność dostosowania się do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych przedsiębiorstwa te zawdzięczają w dużej mierze przyjętemu systemowi wartości. Ten charakterystyczny dla każdej firmy system wartości nazwano kulturą organizacyjną. Okazało się, że właśnie kultura organizacyjna jest swoistym jądrem działalności opisywanych organizacji, z którego wynikają wszystkie ich posunięcia strategiczne²³⁰.

M. Kostera zwrócił uwagę na fakt, iż kultura organizacyjna powstaje wtedy, kiedy nowa firma zaczyna funkcjonować i pracujący w niej ludzie zaczynają przebywać z sobą więcej czasu, wtedy komunikują się ze sobą i w ten sposób nadają znaczenie swoim działaniom²³¹.

Kultura organizacyjna w konkretnym przedsiębiorstwie powstaje poprzez realizację wizji lub misji jej założycieli, którzy przeważnie dokładnie wiedzą jak realizować własny pomysł. Na początkowych etapach powstawania kultura organizacyjna staje się niejako wynikiem interakcji pomiędzy założeniami i poglądami właścicieli a tym czego pierwsi pracownicy nauczyli się na podstawie własnych doświadczeń. Początkowo niewielka liczba osób zaangażowanych w funkcjonowanie firmy ułatwia wprowadzenie i narzucenie wizji właścicieli wszystkim jej członkom²³². Tak uformowana kultura organizacyjna staje się narzędziem, dzięki któremu możliwe jest spójne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

²²⁹ A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 163.

²³⁰ B. Nogalski i zesp., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 103.

²³¹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 13.

²³² S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 252.

Wielu badaczy, którzy podjęli się usystematyzowania definicji określającej pojęcie kultury organizacyjnej jest zgodnych, że obejmuje ona wspólne zwyczaje, powiedzenia i pojęcia, obejmujące normy, wartości i postawy oraz działania czy odczucia. Ważny jest również stopień formalizacji funkcjonowania danego przedsiębiorstwa określany poprzez występowanie odpowiednio przyjaznych relacji czy stylu ubierania się pracowników²³³.

Kultura organizacyjna powinna być rozpatrywana w kategoriach społecznych, co oznacza podporządkowanie zachowań ludzi w przedsiębiorstwie pewnym wspólnym wzorcom i modelom. Bardzo duże znaczenie mają w tym przypadku wzory osobowe, do których odnoszą się ludzie, gdy mają występować w życiu zbiorowym. Spośród licznych sposobów rozumienia kultury organizacyjnej najbardziej użyteczne okazują się te akcentujące podporządkowanie normom i wartościom. Zwykle koncentrują się na zachowaniach ludzkich, a nie na przedmiotach, które stanowią rezultat tych zachowań i podkreślają integracyjną funkcję kultury. Zjawiska kulturowe obejmują wtedy tylko te zachowania, które stały się społecznym nawykiem i odznaczają się regularnością dla członków danej grupy²³⁴.

P. Tyrała twierdzi, że kultura organizacyjna jest całokształtem takich elementów jak: wartości, normy, sposoby myślenia czy zachowania ludzi w przedsiębiorstwie, które stanowią pewien schemat postępowania ludzi będących członkami konkretnej organizacji. Sam schemat powstaje jako rezultat długotrwałego doskonalenia form i metod postępowania oraz jakości i dyscypliny pracy przedstawiając charakterystyczny obraz przedsiębiorstwa i ludzi w nim pracujących. Autor twierdzi, iż w procesie długotrwałego powstawania kultury organizacyjnej można jej nadać pożądany kierunek i nauczyć pracowników odpowiednich zachowań, poprzez które uzewnętrzniają istotę kultury swojej organizacji²³⁵. Podobnie postrzegają kulturę organizacyjną H. Januszek i J. Sikora, podkreślając, iż kultura firmy stanowi pewnego rodzaju zestaw wartości, norm i zasad postępowania ułatwiających całej załodze oraz poszczególnym osobom zrozumieć za czym przedsiębiorstwo się opowiada, w jaki sposób pracuje oraz, jakie aspekty uważa za istotne²³⁶.

W.G. Quchi przedstawia kulturę organizacyjną jako zbiór ceremonii i mitów, które składają się na tradycję i klimat przedsiębiorstwa. Elementy

²³³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 325.

²³⁴ C. Sikorski, *Projektowanie i rozwój organizacji i instytucji*, PWE, Warszawa 1988, s. 252; B. Nogalski i zesp., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 104.

²³⁵ P. Tyrała, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Współzależność czynników osobowościowych i prakseologicznych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 168.

²³⁶ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2000, s. 53.

te pomagają pracownikom firmy zrozumieć założenia będące podstawami jej działalności i wartości organizacyjnych²³⁷. Niejako uzupełnieniem tego podejścia może zostać założenie E.H. Scheina, który podkreśla, iż istotą kultury przedsiębiorstwa jest zbiór podstawowych założeń wymyślonych, odkrytych lub wykształconych przez załogę poprzez uczenie się, jak rozwiązywać problemy związane z adaptacją do otoczenia i wewnętrzną integracją. Według autora wszelkie założenia powinny być potwierdzone w praktyce, uznane za prawomocne oraz pewne powinny zostać wpojone wszystkim członkom zespołu jako właściwy sposób myślenia²³⁸.

Kultura organizacyjna może zostać uznana, zgodnie z założeniem E. Masłyk-Musiał, za system nerwowy przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest eliminowanie nieefektywnych i dwuznacznych zachowań zarówno u obecnych, jak i przyszłych pracowników²³⁹.

Specyfiką wielkich organizacji jest posiadanie jednej dominującej kultury organizacyjnej i licznych subkultur. Poprzez dominującą kulturę wyrażane są podstawowe wartości, wyrażane przez większość pracowników. Subkultury często są wyznaczane poprzez przynależność do poszczególnych działów lub poprzez podziały terytorialne. Powstają w efekcie stawiania czoła wspólnym problemom, przeżywania wspólnych sytuacji i zdobywania wspólnych doświadczeń. Pracownicy w takich przypadkach respektują wartości dominującej kultury oraz wartości dodatkowe, charakterystyczne jedynie dla danej grupy²⁴⁰.

Przeglądając rozważania dotyczące pojęcia kultury organizacyjnej należy zauważyć, iż jej struktura obejmuje zarówno indywidualną rolę pracownika oraz role innych pracowników, jak i reguły czy tradycyjne sposoby postępowania oraz pewne charakterystyczne zagadnienia, jak: mity, legendy, historyjki, język, symbole, formalne stwierdzenia dotyczące organizacyjnej filozofii firmy, istota władzy, przywództwo, demokracja, zmiany, style kierowania, uczenie się firmy oraz klimat organizacji, rutynowe procedury, definicja sukcesu i wiele innych²⁴¹. Kultura w przedsiębiorstwie może składać się zatem z różnych aspektów, które kształtują społeczną i organizacyjną spistość firmy poprzez opowieści o tym jak radzono sobie

²³⁷ W.G. Quchi W.G, *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Avon Books, New York 1981, s. 37.

²³⁸ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 52.

²³⁹ E. Masłyk-Musiał, *W pajęczynie symboli: czyli kulturowe wyznaczniki polityki personalnej*, Personel, nr 2, 1997, s. 35.

²⁴⁰ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 431.

²⁴¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 25; B. Nogalski i zesp., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 12, 14.

w firmie z trudnymi sytuacjami, o ważnych wydarzeniach z życia przedsiębiorstwa i znaczących dla firmy ludziach czy jak traktuje się wartościowych pracowników. Utworzone i wyuczone wzorce zachowań są przekazywane nowym pracownikom. Wspomniane wzorce pozwalają w charakterystyczny sposób postrzegać otoczenie oraz wymuszać odpowiednie zachowanie. Poprzez dopasowanie się pracownicy mogą się identyfikować z przedsiębiorstwem i odczuwać dumę z bycia członkiem takiej organizacji²⁴². Nowi członkowie organizacji nie mają pełnych uprawnień dopóki nie poznają wszystkich reguł postępowania. Naruszenie wyznaczonych standardów, zwłaszcza przez menedżerów i pracowników pierwszej linii, jest powszechnie potępiane i dotkliwie karane. Z kolei subordynacja i przestrzeganie reguł staje się często podstawą do nagradzania i awansów²⁴³. Często osobami od których oczekuje się pilnowania pracowników w tym aspekcie są menedżerowie, którzy na bazie zasad powstałych w procesie tworzenia się kultury organizacyjnej muszą odpowiednio dopasować styl kierowania własnymi podwładnymi do ich predyspozycji, własnych możliwości i sytuacji przedsiębiorstwa.

3. Cechy i funkcje kultury organizacyjnej

Zwrócenie uwagi na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz szeroka analiza czynników wchodzących w jej skład umożliwiła wyróżnienie cech i funkcji kultury organizacyjnej. Ich zrozumienie okazuje się kluczowym elementem we wprowadzaniu wszelkich zmian w przedsiębiorstwie i dopasowywaniu stylów kierowania do zmieniających się zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych w środowisku przedsiębiorstwa.

P. Tyrała wskazuje kilka bardzo charakterystycznych cech kultury organizacyjnej, która:

- ułatwia zrozumienie własnej organizacji i pomaga się z nią zidentyfikować,
- jest przeżywana, a nie racjonalnie analizowana,
- pozwala na integrację jednostek w zespół i na kreowanie wspólnej misji organizacji,
- jest wynikiem długotrwałego, społecznego procesu uczenia się, a nie nauczania²⁴⁴.

²⁴² B. Nogalski i zesp., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998, s. 12, 14.

²⁴³ T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Culture: A New Look through Old Lenses*, Journal of Applied Behavioral Sciences, listopad, 1983, s. 501; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 432 - 433.

²⁴⁴ P. Tyrała, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Współzależność czynników osobowościowych i prakseologicznych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 166.

Z kolei S.P. Robbins, po analizie różnych czynników kultury organizacyjnej, zauważył, iż zwykle firmy cenią sobie siedem cech stanowiących jej istotę:

- **innowacje i podejmowanie ryzyka** – czyli stopień, w jakim pracownicy są zachęcani do innowacyjności i podejmowania ryzyka,
- **zwracanie uwagi na szczegóły** – stopień oczekiwanej od pracowników precyzji, zwracania uwagi na szczegóły i analityczne podejście do wykonywanych zadań,
- **nastawienie na wyniki** – stopień skupienia uwagi położonych bardziej na osiągniętych wynikach niż na metodach czy procesach wykorzystywanych do ich uzyskania,
- **nastawienie na ludzi** – stopień, w jakim podczas podejmowania decyzji rozważany jest ich wpływ na ludzi w organizacji,
- **nastawienie na zespoły** – stopień, w jakim praca w przedsiębiorstwie jest raczej organizowana wokół zespołów niż wokół poszczególnych pracowników,
- **agresywność** – stopień, w jakim pracownicy są nastawieni wobec siebie raczej agresywnie i rywalizacyjnie niż pobłażliwie i koleżeńsko,
- **stabilność** – stopień, w jakim działalność przedsiębiorstwa zmierza raczej w kierunku status quo niż w kierunku rozwoju.

Każda z opisanych cech występuje w skali ciągłej od wartości najniższej do najwyższej. Odpowiednie przedstawienie członkom organizacji panujących w niej zasad w oparciu o te cechy staje się podstawą do budowania wspólnych poglądów na organizację, na to w jaki sposób się w niej postępuje i czego oczekuje się od jej członków²⁴⁵.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się również funkcje kultury organizacyjnej, takie jak:

- wyznaczanie granic organizacji – polegające na stwarzaniu różnic między poszczególnymi organizacjami,
- zapewnienie członkom organizacji poczucia tożsamości,
- ułatwianie poszczególnym pracownikom zaangażowanie się w interes firmy,
- zwiększanie stabilności systemu społecznego – poprzez wyznaczone normy określające co pracownicy powinni mówić i robić,
- wyjaśnianie, kontrolowanie i kształtowanie postaw oraz zachowań pracowników²⁴⁶.

²⁴⁵ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 428-429.

²⁴⁶ *Ibidem*, s. 432-433.

Z kolei Ł. Sułkowski twierdzi, że kultura organizacyjna pełni pięć następujących funkcji, nazywając je:

- **integracyjną** – polegającą na tym, że wszystkie jej składniki są określone wspólnie i utrzymywane w danym środowisku. W takim kontekście kultura organizacyjna tworzy płaszczyznę, która warunkuje uczestnictwo w organizacji poprzez akceptację wspólnych celów, wartości, norm i poglądów,
- **percepcyjną** – która związana jest ze sposobem postrzegania otoczenia grupy i nadawaniem znaczenia społecznemu życiu organizacji. W konsekwencji powstają określone wzory myślenia, na podstawie których ustalane są kryteria wyjaśniania i sądzenia wykorzystywane przez społeczność w przedsiębiorstwie wobec obserwowanych zjawisk, procesów i sytuacji,
- **adaptacyjną** – która wynika z faktu, iż poprzez kulturę dostarczane są wyuczone sposoby działania w określonych sytuacjach, wypracowywane gotowe schematy zachowań, dzięki którym zmniejsza się niepewność pracowników i umożliwia się im skuteczne przewidywanie,
- **nadawania tożsamości** – która dotyczy tworzenia wspólnego i spójnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz kształtowania poczucia wspólnoty pracownikom, dzięki czemu powstaje jednoznaczny obraz firmy, zrozumiały zarówno dla członków organizacji, jak i otoczenia,
- **stymulowania zmian organizacyjnych** – która gwarantuje, że kultura organizacyjna może stać się katalizatorem i głównym narzędziem zmian w przedsiębiorstwie²⁴⁷.

Dzięki funkcjom, które kultura organizacyjna pełni w przedsiębiorstwie możliwe jest sprawdzenie, w jakim stopniu pracownik wpasował się i utożsamiał z przedsiębiorstwem. Warunki, które wypracowane są na podstawie kultury organizacyjnej w każdym przedsiębiorstwie będą miały znaczenie w decyzji o tym, kto zostanie zatrudniony oraz, jakie zostanie mu przypisane stanowisko pracy, jak również czy dana jednostka opanowała zasady i reguły funkcjonowania w przedsiębiorstwie, przestrzega ich i będzie mogła uzyskać awans²⁴⁸. Umiejętnym menedżerom tego typu wiedza może pomóc w efektywnym zarządzaniu swoimi podwładnymi.

²⁴⁷ L. Zbiegień-Maciąg, 1999. *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 36; C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 16; Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 60-63. A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 178-179.

²⁴⁸ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 433.

4. Style kierowania

Współcześnie w nauce o zarządzaniu podkreśla się potrzebę kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej przez menedżerów. Zdaniem A.K. Koźmińskiego to właśnie menedżerowie jako przywódcy mają kluczową rolę do odegrania w tej kwestii. Przełożeni muszą zatem zmieniać kulturę organizacyjną po to, aby móc wprowadzać w życie właściwe nowe strategie, które zapewnią przeżycie przedsiębiorstwa na wciąż zmieniającym się rynku. Wprowadzanie takich zmian powoduje dopasowanie się do środowiska rynkowego, a właśnie to jest jedną z funkcji kierownika z procesie zarządzania²⁴⁹.

Kulturotwórcza rola menedżera w systemie organizacyjnym powinna obejmować zarówno wzory myślenia, jak i działania. W zależności od wyboru sposobu zarządzania kulturą organizacyjną kierownik może kłaść odpowiedni nacisk na jedne lub drugie wzory, wykorzystując w tym celu odpowiednie style kierowania²⁵⁰.

Nawiązując niejako do kultury organizacyjnej, J. Penc charakteryzuje styl kierowania jako względnie trwały i powtarzalny sposób oddziaływania zwierzchnika na podwładnych w celu pobudzenia i koordynowania ich działań zespołowych, zmierzających do realizacji zadań stojących przed przedsiębiorstwem. Jest to zatem sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych, który zostaje utrwalony w metodach i technikach pracy menedżera oraz ma wpływ na zachowania organizacyjne i wyniki pracy²⁵¹.

P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk i A. Stańda również definiują styl kierowania, wskazując na elementy charakterystyczne dla kultury organizacyjnej. Autorzy twierdzą, że styl kierowania to względnie trwałe, występujące w określonych sytuacjach kierowniczych, celowe zachowanie przełożonego w stosunku do jego podwładnych. Działanie menedżera ma na celu skłonienie pracowników do określonych i pożądanych zachowań organizacyjnych. W związku z tą charakterystyką stylu kierowania wysunięto następujące wnioski:

- styl kierowania jest odnoszony do relacji przełożony – podwładni, przy czym podwładni zgadzają się na sprawowanie formalnej władzy nad nimi, co okazuje się warunkiem koniecznym do zaistnienia procesu kierowania,

²⁴⁹ A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, PWN, Warszawa 1998, s. 39.

²⁵⁰ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

²⁵¹ M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 57; J. Penc, *Leksykon biznesu*, „Placet” Agencja Wydawnicza, Warszawa 1997, s. 427.

- styl kierowania jest nieuchronnie związany z nierównym podziałem uprawnień, ze względu na to, że tylko osoba menedżera ma władzę, a pracownicy są zobowiązani do jej respektowania. Przełożony często charakteryzuje się określoną podatnością w zakresie ulegania presji podwładnych,
- skuteczność oddziaływania menedżera zależy od czynników takich jak: czynniki będące po stronie przełożonego, będących po stronie podwładnych i wynikających z samej sytuacji kierowniczej²⁵².

Początkowo wyróżniając różne podziały i rodzaje stylów kierowania badacze zakładali, iż menedżer, wybierając konkretny sposób działania zawsze będzie go wykorzystywał i nie będzie zdolny do jego zmiany. Takie podejście reprezentował między innymi F.E. Fiedler, który twierdził właśnie, że każdy menedżer ma tylko jeden styl kierowania i nie może go zmieniać w zależności od sytuacji. Według tego autora możliwe są tylko dwie opcje. Pierwsza zakłada, że zmienione zostaną warunki poprzez dopasowanie ich do możliwości kierownika. Druga zakłada zmianę przełożonego. Badania przeprowadzone w latach siedemdziesiątych XX wieku, krótko po powstaniu tego założenia, potwierdziły jego słuszność i funkcjonalność, przynajmniej w istotnych częściach²⁵³.

Dopiero po przeprowadzeniu badań i spopularyzowaniu teorii takich jak przedstawiona przez R. House'a nastąpiło inne spojrzenie na zastosowanie stylów kierowania i uwzględnienie w nich czynników sytuacyjnych. R. House nazwał stworzony przez siebie model ścieżką do celu. Przyjął w nim, że podstawowym zadaniem menedżera jest pomaganie swoim podwładnym w osiąganiu celów, nadawanie odpowiedniego kierunku ich działaniom i zapewnienie spójności celów indywidualnych pracowników, grupy i całej organizacji. Zgodnie z modelem zachowanie przełożonego jest akceptowane przez podwładnych i powinni oni postrzegać je jako źródło własnej satysfakcji lub też jako środek, który pozwoli im na osiągnięcie satysfakcji w przyszłości. Przypisany tej teorii termin ścieżka do celu wynika z przekonania, iż skuteczni menedżerowie potrafią wskazać swoim podwładnym odpowiednią ścieżkę, która pomoże im się dostać do pożądanego celu z miejsca, w którym się obecnie znajdują. Zadaniem przełożonego w tym przypadku jest ułatwienie pracownikom podróży po wyznaczonej ścieżce poprzez zmniejszanie znajdujących się na niej przeszkód i pułapek. Zachowanie menedżera powinno być motywujące dla podwładnych i powinno dawać im poczucie, że w sytuacji chęci pocucia satysfakcji z efek-

²⁵² P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 125.

²⁵³ R. Ayman, M.M. Chemers, F. Fiedler, *The Cognitngency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis*, Leadership Quartely, lato, 1995, s. 146.

tywności przełożony zapewni im szkolenie, nadzór, wsparcie oraz nagrody niezbędne do uzyskania wysokiej efektywności²⁵⁴.

Powstało wiele teorii uwzględniających właśnie sytuacyjne podejście do dobierania stylów kierowania. Podstawową siłą tych koncepcji było uznanie, że przywództwo nie jest cechą tylko wyjątkowych ludzi oraz, że efektywność stylów kierowania jest zależna od dużej liczby czynników tworzących rozbudowane układy złożonych i dynamicznych uwarunkowań. Biorąc pod uwagę te aspekty uznano, że efektywny menedżer powinien:

- dysponować różnymi źródłami władzy, gdyż władza wynikająca z formalnej pozycji nie wystarczy do efektywnego kierowania grupą, zatem przełożony powinien umiejętnie posługiwać się kombinacją wiedzy, charyzmy, nagradzania i karania,
- charakteryzować się charyzmą i wyjątkowymi cechami, które umożliwią mu właściwe i zindywidualizowane motywowanie podwładnych,
- utrzymywać równowagę zarówno w orientacji na ludzi, jak i w orientacji na zadania,
- umiejętnie dopasować swój styl kierowania do zmieniających się warunków i wymagań sytuacji, uwzględniając typ powierzonego zadania, indywidualne cechy i predyspozycje podwładnych oraz cechy organizacji takie jak specjalizacja, standaryzacja i formalizacja działań²⁵⁵.

Pod wpływem rozważań na temat tego jak powinno wyglądać zarządzanie zasobami ludzkimi i, jakie czynniki powinny w nim być uwzględniane powstały również teorie nacechowane właśnie filozofią kierowania uwzględniającą czynniki takie jak zaangażowanie i współpraca, o które szczególnie menedżer powinien dbać podczas kierowania personelem. Dla zaangażowania charakterystyczne okazały się takie subczynniki jak:

- troska o zmiany i ulepszenie przedsiębiorstwa,
- identyfikowanie się z przedsiębiorstwem,
- stymulacja pracy,
- współudział w sukcesach przedsiębiorstwa.

Natomiast współpraca była rozpatrywana poprzez subczynniki, takie jak:

- zaufanie,
- stosunki międzyludzkie,

²⁵⁴ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 345; R.J. House, *Path – Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and Reformulated Theory*, "Leadership Quarterly", jesień, 1996, s. 325-352; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 259.

²⁵⁵ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 350.

- praca grupowa,
- dobra komunikacja wewnętrzna²⁵⁶.

Obecnie oczywiste staje się rozumienie wszystkich wymienionych czynników jako elementów kultury organizacyjnej, które wpływają na efektywne stosowanie stylów kierowania i zarządzanie podwładnymi.

Doniosłe znaczenie dla zmiany w postrzeganiu przez menedżerów kultury organizacyjnej miała niewątpliwie teoria X i Y przedstawiona przez D. McGregora, która prezentuje dwa założenia charakteryzujące naturę człowieka. Założenia uwzględniają tezę, iż ludzie mają wyobrażenie o obrazie tego, jaki jest człowiek i działają zgodnie z nim.

Zgodnie z pierwszym założeniem, zwanym teorią X, menedżer jest przekonany, że pracownicy mają wrodzoną niechęć do pracy i za wszelką cenę chcą jej unikać. W jego wyobrażeniu podwładni są leniwi i nie mają wysokich ambicji osobistych, za to bardzo cenią sobie spokój i bezpieczeństwo. Konsekwencją takiej postawy jest konieczność przymuszenia ich do pracy poprzez wprowadzenie sankcji, najczęściej o charakterze materialnym. Tacy pracownicy niechętnie przyjmują na siebie jakąkolwiek odpowiedzialność i zdecydowanie wolą sytuacje, w których są kierowani. Menedżer mający właśnie taki obraz swoich podwładnych jest przekonany, że jego personel nie ma odpowiednich kwalifikacji, ani jakiegokolwiek motywacji do działania, więc czuje się zobowiązany do kontrolowania każdego etapu realizacji powierzonego mu zadania i przełamania naturalnej skłonności podwładnych do unikania pracy. Zgodnie z tym podejściem pracownicy odczuwają potrzebę bycia obserwowanym i na bieżąco ocenianym za wykonywane czynności, co z kolei prowadzi do poddawania ich dyscyplinie pracy oraz pozbawienia jakiegokolwiek samodzielności, możliwości wykorzystania pomysłów i inicjatywy podczas wykonywania kolejnych zadań. Niezbędnym wydaje się w takiej sytuacji zastosowanie autokratycznego stylu kierowania, przy jednoczesnym grzecznym traktowaniu pracowników. Zgodnie z tym założeniem pracownicy nie lubią wprowadzania jakichkolwiek zmian i wymuszają dostosowanie do wykonywanej pracy, nie chcą się zmieniać i oczekują bycia sterowanym podczas wykonywania swoich obowiązków²⁵⁷.

Przedsiębiorcą, który brał pod uwagę teorię X był H. Ford. Z przekonaniem wyznawał przez wiele lat pogląd, iż przeciętny robotnik pragnie za-

²⁵⁶ M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania*. Wybrane koncepcje, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 77.

²⁵⁷ A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 219; M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania*. Wybrane koncepcje, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 83; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 1997, s. 156; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 238.

trudnienia, przy którym nie musi wysilać się fizycznie ani umysłowo. Nie był przekonany o konieczności wprowadzenia zmian w tym zakresie, nawet kiedy w innych przedsiębiorstwach z powodzeniem sprawdzały się inne metody zarządzania ludźmi²⁵⁸.

D. McGregor był zdecydowanym zwolennikiem drugiego podejścia do zarządzania personelem. Założenie to stwarzało możliwość zaspokojenia większości potrzeb pracowników. W teorii Y człowiek przedstawiony jest jako istota z natury aktywna, samodzielnie ustalająca cele i odczuwająca zadowolenie oraz satysfakcję z ich wykonywania. Działalność człowieka jest napędzana nieodpartym pragnieniem osiągnięcia osobistych i społecznych celów. Zgodnie z tym założeniem ludzie dążą do samodzielności i samorealizacji, która wyzwala w nich szerokie i niewykorzystane zasoby energii, są zdolni do samodzielnego kierowania i potrafią udoskonalać własne metody pracy. Menedżerowie uznają, iż podwładni potrzebują poczucia, że mają prawo do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania i możliwość poprawy własnych błędów. Osoby zatrudnione lubią znać sens i znaczenie swojej pracy, chcą być również szanowane przez współpracowników. Istnieje w tym przypadku przekonanie, że ludzie lubią pracować i bawić się w podobny sposób, stanowiska pracy powinny być dostosowane do możliwości poszczególnych osób, również w miarę doskonalenia ich kwalifikacji. Pracownicy powinni mieć dużo swobody, a menedżer powinien ich zachęcać do pracy i doradzać im kiedy jest taka potrzeba. Styl kierowania typu Y oparty jest na przekonaniu przełożonego, że praca jest potrzebą silnie odczuwaną przez ludzi, podobnie jak rozrywka i odpoczynek. Teoria Y zakłada, że człowiek chce pracować i chce robić to dobrze, co powoduje, że z chęcią przyjmuje na siebie obowiązek, odpowiedzialność, wykazuje inicjatywę i samodzielność, lubi zadania trudne, aby móc wykazać się swoimi wiadomościami i umiejętnościami. Do motywacji pracowników menedżer wykorzystuje dostosowane indywidualnie bodźce niematerialne. W tym przypadku stosowane jest kierowanie oparte na formalnej hierarchii, delegowaniu uprawnień, partycypacji i udzielaniu fachowej porady²⁵⁹.

W nawiązaniu do rozważań D. McGregora powstała teoria Z, która jest niejako przeciwstawna do statycznego ujęcia przedstawionego przez badacza. Podstawowym założeniem teorii Z jest stwierdzenie, że osobowość człowieka jest dynamiczna i potrafi dostosowywać się do zmieniających się

²⁵⁸ A. Liebfeld, *Henry Ford. Legenda a rzeczywistość*, Warszawa, 1970, s. 259.

²⁵⁹ A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 220; M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 83; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 1997, s. 156; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 238.

wymagań otoczenia. Jest ona interpretowana jako integracja adaptacyjna, która polega na utożsamianiu indywidualnych celów pracownika z zadaniami przedsiębiorstwa, motywuje go do pracy oraz umożliwia dostosowanie się do zmieniających się jego zadań i obowiązków. To ujęcie jest zdecydowanie konsekwencją dostrzeżenia potrzeby zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i zauważenia znaczenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jest również próbą powiązania niektórych elementów teorii Y takich jak integracja zespołu czy świadomość misji przedsiębiorstwa z ideą konsensusu w japońskich przedsiębiorstwach²⁶⁰.

Podejście D. McGregora zostało również dostrzeżone przez R. Likerta, który na podstawie własnych badań wykazał korelację pomiędzy sprawnością instytucji a stylem kierowania w niej preferowanym. Wyniki wskazały, że metoda tak zwanego lekkiego nadzoru jest efektywniejsza tam, gdzie pracownicy odczuwają mniejszą presję, rosła tam wydajność pracy i wystąpił wysoki stopień korelacji pomiędzy efektami pracy przedsiębiorstwa a postawą menedżerów zorientowanych na pracowników.

R. Likert przedstawił podział stylów kierowania na autokratyczny i demokratyczny. Wyróżnił też dwie typowe orientacje menedżerów: przedmiotową, która zakłada nastawienie na zadania i podmiotową, która podkreśla nastawienie na ludzi. Przełożeni reprezentujący orientację przedmiotową są skoncentrowani na nadzorowaniu dyscypliny pracy i na kontrolowaniu swoich podwładnych, koncentrują się na realizacji powierzonych im zadań i nie dbają o cele ani oczekiwania pracowników oraz o ich stosunek do wykonywanej pracy. Z kolei zwierzchnicy preferujący orientację podmiotową skupiają swoją uwagę na problemach podwładnych, na udzielaniu im fachowej pomocy i przywiązują znaczenie do realizowanego celu a nie metod pracy. Taki kierownik dba o interesy i potrzeby członków swojego zespołu oraz o właściwą realizację stawianych przed nim zadań. Koncepcja zakłada kontinuum pomiędzy skrajnie przeciwnymi stylami kierowania. Autor wyróżnił ostatecznie cztery style kierowania:

- eksploatacyjno-autokratyczny,
- życzliwy autorytatywny,
- konsultacyjny,
- grupowo-partycypacyjny, prezentowany również jako styl demokratyczny, który umożliwia menedżerowi wyrażenie przekonania, że zespół powinien uczestniczyć w podejmowaniu decyzji oraz, że pracownicy są oddani i podporządkowani celom i zadaniom organizacji – jest to styl

²⁶⁰ M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania*. Wybrane koncepcje, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 83; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 1997, s. 156.

uznany przez autora jako najkorzystniejszy zarówno dla pracowników, jak i menedżera oraz przedsiębiorstwa²⁶¹.

R.R. Blake i J.S. Mouton nawiązali do teorii R. Likerta i na podstawie jego koncepcji o orientacji przedmiotowej i podmiotowej przełożonego stworzyli siatkę stylów kierowania. Ich zdaniem styl kierowania uzależniony jest od tego czy menedżer podczas pełnienia swojej funkcji zorientowany jest na zadania czy na ludzi, w ich teorii obie orientacje występują jednocześnie, jednak ważne okazało się natężenie tych orientacji. Siatka stylów kierowania ma dwa wymiary. Oś pionowa określa natężenie troski o ludzi, a pozioma natężenie troski o produkcję i wyniki zespołu. Obie osie jednocześnie są skalami, gdzie 1 wskazuje na niskie natężenie danej orientacji, 5 stanowi średnie natężenie, a 9 bardzo wysokie natężenie danej zmiennej. W ten sposób możliwe stało się wyróżnienie 81 różnych stylów kierowania. W literaturze przedmiotu opisuje się jednak tylko pięć z nich, są to:

- 1,1 – styl nieingerujący, inaczej bierny lub laseferystyczny,
- 1,9 – styl towarzyski, liberalny,
- 9,1 – styl zadaniowy, dyrektywny lub autokratyczny,
- 5,5 – styl kompromisowy,
- 9,9 – styl zintegrowany, demokratyczny lub partycypacyjny²⁶².

Rozważania dotyczące elementów kultury organizacyjnej w postaci dostrzeżenia potrzeby rozwinięcia siatki stylów kierowania podjął W.J. Reddin. Poza orientacją na zadania i na ludzi zwrócił uwagę na efektywność. W swojej koncepcji ujął trójwymiarową teorię charakteryzującą osiem stylów kierowania umieszczonych w obszarach niskiej lub wysokiej efektywności. W sferze niskiej efektywności znalazły się style: bierny, altruistyczny, autokratyczny i kompromisowy. Natomiast w sferze wyso-

²⁶¹ M. Mroziowski, *Style kierowania i zarządzania*. Wybrane koncepcje, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 76; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 1997, s. 157; B. Kozusznik, 1985. *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 779, Uniwersytet Śląski, Katowice 1985, s. 31-33; P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997, s. 125-127.

²⁶² M. Mroziowski, *Style kierowania i zarządzania*. Wybrane koncepcje, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 77; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 1997, s. 159; A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 221-222; B. Kozusznik, 1985. *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 779, Uniwersytet Śląski, Katowice 1985, s. 36; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 252.

kiej efektywności zostały umieszczone następujące style kierowania: biurokratyczny, promocyjny, autokratyczno – życzliwy i realizacyjny²⁶³.

Sama kultura organizacyjna występująca w konkretnym przedsiębiorstwie również ma wpływ na wybór i stosowanie odpowiedniego stylu kierowania. Przedstawione poniżej, w tabeli 1 częściowe wyniki badania przeprowadzone na 278 menedżerach pracujących w różnych przedsiębiorstwach produkcyjnych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej w wyborze sposobu ich działania. Do badania został wykorzystany kwestionariusz stworzony przez W.J. Reddina.

Tabela 1. Podział osób badanych ze względu na style kierowania według teorii W.J. Reddina i płeć [%]

Style kierowania według teorii W.J. Reddina	Płeć		Razem
	Kobiety	Mężczyźni	
Styl bierny	13,0	9,0	22,0
Styl promocyjny	6,1	10,1	16,2
Styl biurokratyczny	9,3	6,5	15,8
Styl altruistyczny	7,9	6,1	14,0
Styl autokratyczno-życzliwy	3,2	7,6	10,8
Styl autokratyczny	3,2	6,5	9,7
Styl realizacyjny	3,6	2,9	6,5
Styl kompromisowy	1,8	3,2	5,0

Źródło: badanie własne, obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy wypełnionych przez respondentów.

Spodziewanym wynikiem było uzyskanie danych wskazujących, iż menedżerowie posługują się najbardziej pożądanym, realizacyjnym stylem kierowania. Okazało się jednak, że najczęściej stosowanym stylem kierowania był styl bierny.

Po przeprowadzonym badaniu ankietowym wielu z menedżerów podało się wywiadowi, podczas którego ustalono, iż pracując w innych przedsiębiorstwach radzili sobie w inny sposób z sytuacjami problemowymi zarówno zadaniowymi jak i personalnymi. W obecnych przedsiębiorstwach wielu z nich zostało niejako zmuszonych do zastosowania obcego im do tej pory stylu biernego, właśnie poprzez sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa i wyznawane przez pracowników normy i wartości. Mogli się dostosować lub odejść z pracy.

²⁶³ A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 222 – 223; M. Mrozewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 81 - 82; B. Kożusznik, 1985. *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 779, Uniwersytet Śląski, Katowice 1985, s. 33-34.

W obliczu takich sytuacji należy zwracać uwagę na możliwości stawiane przez konkretne przedsiębiorstwo. J. Rybicki wyodrębnił podczas swoich badań w Stoczni Gdańskiej dwa rodzaje stylów kierowania. Pierwszy z nich nazwał potencjalnym, jest to wzorzec systemu metod i technik oddziaływania menedżera na podwładnych, który powinien być i z chęcią byłby stosowany w celu sprawnego wywiązywania się z roli przełożonego. Natomiast drugi styl, nazwany rzeczywistym, to system metod i technik oddziaływania przełożonego na podwładnych faktycznie stosowany w konkretnych warunkach działania²⁶⁴, stworzonych przez niezliczone czynniki działania kultury organizacyjnej w konkretnym przedsiębiorstwie. Właśnie taka sytuacja miała miejsce w badanych przedsiębiorstwach. Menedżerowie mieli potencjał i chęci ale ze względu na wspomniane czynniki nie mogli ich w pełni rozwinąć i efektywnie wykorzystać.

Można przypuszczać, że jedną z najważniejszych cech menedżera, która w sposób bezpośredni lub pośredni uwydatniana była przez wielu autorów różnych koncepcji, jest charyzma. Im bardziej charyzmatyczny jest przełożony, tym większe sukcesy w kształtowaniu kultury organizacyjnej może osiągnąć. Osoby mające wysoki poziom tej cechy z łatwością potrafią tworzyć i egzekwować swój autorytet u innych. Charyzma pomaga człowiekowi wyrazić w sposób obrazowy i czytelny wizję współpracy i wykonania zadania, którą inne osoby są w stanie uznać za własną i przy okazji doceniają przełożonego, są często przekonani, że ich menedżer posiada wyjątkowe cechy umysłu i wspaniały charakter. Wykorzystywanie charyzmy w zarządzaniu personelem polega zarówno na inspirowaniu podwładnych, jak i na umiejętnym ograniczaniu ich działań do tych właściwych i oczekiwanych. Przyjmuje się, że im bardziej przełożony jest dominujący, silny i kreatywny, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni²⁶⁵. Zatem podporządkowywanie się stylowi kierowania menedżera może wynikać z emocjonalnej potrzeby podwładnych i dlatego tak ważna okazuje się charyzma oraz umiejętność dopasowania odpowiedniego stylu kierowania nie tylko do całego zespołu, ale właśnie do każdego podwładnego indywidualnie.

5. Wnioski

Kultura organizacyjna składa się z wielu elementów i tworzy rozbudowaną strukturę zależności wielu czynników zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Wpływa również na czynniki zadaniowe i osobowe w przedsiębiorstwie.

²⁶⁴ J. Rybicki, *Zmiany stylu kierowania mistrza*, cz. 1, „Prz. Org”, 10/11: 37-39, 1989, s. 38.

²⁶⁵ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 43.

Nieodłącznym elementem kultury organizacyjnej jest niewątpliwie styl kierowania, który często wynika właśnie z jej czynników ale również ma wpływ na zmiany w niej zachodzące. Zmiany w postrzeganiu stylów kierowania i podejścia do pracownika następowały wraz z rozwojem przedsiębiorstw i zwiększającą się ich liczbą na rynku, co wiązało się ze zwiększeniem konkurencyjności, a w rezultacie dostrzeżeniem znaczenia czynnika ludzkiego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i odnoszeniu przez nie sukcesu.

Okazuje się, że styl kierowania jest funkcją wielu zmiennych, a jego wybór jest zależny od takich czynników, jak osobowość i predyspozycje menedżera, oddziaływanie środowiska instytucjonalnego, społeczno-politycznego i ekonomicznego, technologii, charakteru pracy, subkultury załogi, indywidualnych cech podwładnych, interpersonalnych stosunków w zespole, rodzaju powierzonego zadania oraz sytuacji przedsiębiorstwa. Styl kierowania powinien zaspokajać również szereg psychologicznych potrzeb pracowników i z całą pewnością można postawić wniosek, iż ze względu na dużą liczbę zmiennych wpływających na styl kierowania wskazanie jednego najbardziej efektywnego sposobu kierowania zespołem w każdej sytuacji jest niemożliwe²⁶⁶.

Jednak pracownicy zadowoleni z wykonywanej pracy i ze sposobu kierowania nimi czują się dobrze w przedsiębiorstwie, w którym pracują, co pomaga im w akceptacji i przestrzegania reguł funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Pracownicy firm ze spójną kulturą organizacyjną są dumni z przynależności do nich i bardziej się z nimi identyfikują. W takim przypadku więź wytworzona między nimi skupia się wokół określonych celów i sprawia, że przedsiębiorstwo staje się ważną częścią ich życia, co z kolei lepiej wpływa na pracę i dbanie o wizerunek firmy²⁶⁷. Zatem współcześni właściciele firm i menedżerowie powinni dbać o to, aby kultura organizacyjna w ich firmie i zespole spajała podwładnych oraz dawała im poczucie zadowolenia i spełnienia, wtedy kultura organizacyjna będzie kwitła, a dzięki niej możliwe będzie wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów intelektualnych, dobór właściwego sposobu kierowania pracownikami i zaangażowanie ludzi w realizację misji oraz celów organizacji, a w konsekwencji osiągnięcie sukcesu.

²⁶⁶ L. Grzesiuk, K. Doroszewicz, E. Stojanowska, 2001. *Umiejętności Menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2001, s. 322; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997, s. 184; B. Kożusznik, 1985. *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach nr 779, Uniwersytet Śląski, Katowice 1985, s. 9.

²⁶⁷ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2000, s. 67.

Literatura

1. Ayman R., Chemers M.M., Fiedler F., 1995. The Cognitingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis, Leadership Quarterly.
2. Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., 1997. Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej Poznań.
3. Bratnicki M., 2000. Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu. Wydawnictwo „Triada” Dąbrowa Górnicza.
4. Cameron K.S., Quinn R.E., 2003. Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Oficyna Ekonomiczna Kraków.
5. Deal T.E., Kennedy A.A., 1983. Culture: A New Look through Old Lenses. Journal of Applied Behavioral Sciences, 501.
6. Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., 2001. Umiejętności Menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie.
7. House R.J., 1996. Path – Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and Reformulated Theory. Leadership Quarterly.
8. Januszek H., Sikora J., 2000. Socjologia pracy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
9. Kieżun W., 1997. Sprawne zarządzanie organizacją. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
10. Kostera M., 2000. Zarządzanie personelem. PWE Warszawa.
11. Kożusznik B., 1985. Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne. Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach 779.
12. Koźmiński A.K., 1998. Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym. PWN Warszawa.
13. Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2000. Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
14. Liebfeld A., Ford H., 1970. Legenda a rzeczywistość Warszawa.
15. Małyk-Musiał E., 1997. W pajęczynie symboli: czyli kulturowe wyznaczniki polityki personalnej Personel, 2, 35-37.
16. Mroziński M., 2005. Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Wydawnictwo Difin Warszawa.
17. Nogalski B. i zesp., 1998. Kultura organizacyjna. Duch organizacji. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o. Bydgoszcz.
18. Penc J., 1997. Leksykon biznesu. Placet Agencja Wydawnicza.
19. Potocki A., (red.), 2005. Zachowania organizacyjne. Wydawnictwo Difin Warszawa.
20. Quchi W.G., 1981. Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge Avon Books, New York.
21. Robbins S.P., 2004. Zachowania w organizacji. PWE Warszawa.
22. Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002. Podstawy zarządzania. PWE Warszawa.
23. Rybicki J., 1989. Zmiany stylu kierowania mistrza, cz. 1. Prz. Org, 10/11, 37-39.
24. Sikorski C., 1988. Projektowanie i rozwój organizacji i instytucji. PWE Warszawa.
25. Sikorski C., 2002. Kultura organizacyjna. Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa.
26. Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1992. Kierowanie. PWE Warszawa.

27. Sułkowski Ł., 2002. Kulturowa zmienność organizacji. PWE Warszawa.
28. Tyrała P., 2004. Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Współzależność czynników osobowościowych i prakseologicznych. Wydawnictwo Adam Marszałek Toruń.
29. Zbiegień-Maciąg L., 1999. Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm. PWN Warszawa.