

# Zarządzanie i Marketing

Dr inż. Eryk Szwarc

e-mail: [eryk.szwarc@tu.koszalin.pl](mailto:eryk.szwarc@tu.koszalin.pl)  
pokój: 106-A

Konsultacje i dodatkowe informacje:  
[kpiz.tu.koszalin.pl](http://kpiz.tu.koszalin.pl)

# Przewodzenie

**Zespół procesów  
wykorzystywanych po to, aby  
skłonić członków organizacji do  
wzajemnej współpracy w  
interesie organizacji**

# Przywództwo i przywódca

**Przywództwo jako proces** to wykorzystywanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomaganie w ustalaniu kultury grupy lub organizacji.

**Przywództwo jako właściwość** jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.

**Przywódca to osoba**, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły i akceptowana przez innych w roli przywódcy.

# Władza

Zdolność wpływania na zachowanie innych

Wyróżnia się **pięć rodzajów władzy**:

- prawomocna (formalna)
- nagradzania
- wywierania przymusu
- przypisywana
- ekspercka

# Władza prawomocna (formalna)

Władza **zagwarantowana na mocy hierarchii organizacyjnej, przyznawana ludziom zajmującym konkretne stanowisko określone przez tę hierarchię.**

Menedżer może powierzyć podwładnemu zadanie do wykonania, a podwładny, który odmówi, może być skarcony lub nawet stracić pracę.

Wynika to z formalnych uprawnień władczych menedżera, zdefiniowanych przez organizację i przez nią nadanych.

Samo posiadanie władzy prawomocnej nie czyni z nikogo przywódcy.

# Władza nagradzania

Jest to **władza przyznawania lub cofania nagród.**

Menedżer może kontrolować takie nagrody jak podwyżki płac, premie, wnioski awansowe, pochwały, wyrazy uznania oraz interesujące zadania w pracy.

Jeżeli podwładny ceni sobie wyłącznie formalne nagrody organizacyjne, jakich udziela menedżer, to menedżer ten nie jest przywódcą.

Jeżeli jednak podwładny pragnie również nieformalnych nagród menedżera, jak pochwały, wdzięczność i uznanie, znaczy to, że menedżer ten sprawuje również funkcje przywódcze.

# Władza wywierania przymusu

To władza pozwalająca **wymuszać stosowanie się do wymagań za pomocą zagrożeń psychicznego, emocjonalnego lub fizycznego.**

Obecnie w większości organizacji przymus ogranicza się do słownej reprimendy, nagany na piśmie, zwolnienia dyscyplinarnego, grzywny, obniżenia stopnia służbowego lub rozwiązania stosunku pracy.

Niektórzy menedżerowie od czasu do czasu posuwają się do użycia obraźliwego słownictwa, zniewagi przymusu psychicznego, aby w ten sposób manipulować podwładnymi.

**Im szerzej menedżer wykorzystuje tę władzę, tym mniejsze będą jego szanse zdobycia sobie pozycji przywódcy.**

# Władza przypisywana

Ma charakter abstrakcyjny.

**Oparta jest na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności i charyzmie.**

Szeregowi członkowie organizacji mogą reagować korzystnie, ponieważ w jakiś sposób identyfikują się z przywódcą, który może być do nich podobny z punktu widzenia osobowości, pochodzenia lub postaw.

Władza przypisywana bardziej kojarzy się z funkcją przywództwa.



# Władza ekspercka

**Wynika z posiadanych informacji lub kompetencji.**

Menedżer, który potrafi sobie radzić z ekscentrycznym, ale ważnym klientem, naukowiec, który wie, jak dokonać ważnego przełomu technicznego, o jakim innym firmom nawet się nie śni i sekretarka, która wie jak rozwikłać biurokratyczne zawiłości dysponują władzą ekspercką nad kimś, kto takich informacji potrzebuje.

Im ważniejsze są te informacje oraz im mniejsza liczba ludzi ma do nich dostęp, tym większy jest zakres władzy eksperckiej, w którą wyposażona jest dana osoba.

**Z reguły ludzie, którzy są zarówno przywódcami jak i menedżerami mają też dużą władzę ekspercką.**

# Metody wykorzystywania władzy

- **uprawomocnione żądanie**
- **instrumentalne podporządkowanie się**
- **przymus**
- **racjonalna perswazja**
- **osobiste utożsamianie się**
- **inspirujący apel**
- **zniekształcanie informacji**

# Uprawomocnione żądanie

- oparte na władzy formalnej
- menedżer żąda, by podwładny zastosował się do jego poleceń, gdyż podwładny wie, że organizacja przyznała menedżerowi prawo do stawiania takiego żądania
- większość codziennych relacji między menedżerem i podwładnym należy do tej kategorii

# Instrumentalne podporządkowanie się i przymus

## **Instrumentalne podporządkowanie się**

Podwładny stosuje się do polecenia aby uzyskać nagrodę, której przyznanie zależy od menedżera

## **Przymus**

Menedżer używa go gdy daje do zrozumienia, że podwładny zostanie ukarany, zwolniony lub zganiony jeśli czegoś nie zrobi

# Racjonalna perswazja

- ma miejsce wtedy, gdy menedżer zdoła przekonać podwładnego, że zastosowanie się do polecenia leży w jego najlepiej pojętym interesie
- pod pewnym względem racjonalna perswazja przypomina władzę nagradzania z tym wyjątkiem, że w przypadku perswazji menedżer tak naprawdę nie kontroluje nagrody

# Osobiste utożsamianie się

- menedżer, który ma nad podwładnym władzę przypisywaną może kształtować jego zachowanie przez to, że sam zachowuje się w pożądanym sposób
- menedżer świadomie staje się modelowym przykładem dla podwładnego i wykorzystuje osobiste utożsamianie się

# Inspirujący apel i zniekształcanie informacji

## Inspirujący apel

- jest nim np. odwołanie się do lojalności
- skuteczność apelu zależy od siły perswazji przywódcy

## Zniekształcanie informacji

- menedżer chcąc wpłynąć na zachowanie podwładnego zachowuje dla siebie lub zniekształca informacje
- takie użycie władzy jest nieetyczne
- podwładni w chwili odkrycia, że menedżer świadomie wprowadził ich w błąd, mogą utracić do niego zaufanie i wiarę w jego zdolności przywódcze

# Zachowania skutecznego przywódcy

## Klasyczne podejście do przywództwa:

- Badania na uniwersytecie stanu Michigan
- Badania na uniwersytecie stanu Ohio
- Siatka przywództwa

## Sytuacyjne podejście do przywództwa:

- Teoria najmniej preferowanego współpracownika (NPW)
- Teoria ścieżki do celu
- Model Vrooma - Yettona – Jago

## Pokrewne podejścia do przywództwa:

- Substytuty przywództwa
- Przywództwo charyzmatyczne



# Uniwersytet w Michigan

- koniec lat 40-tych XX wieku, **Rensis Likert**
- na podstawie rozmów z przywódcami i pracownikami szeregowymi (podwładnymi) wyodrębnił dwie podstawowe formy zachowań przywódczych:
  - menedżerowie wykorzystujący zachowanie skoncentrowane na zadaniach - zwracają oni baczna uwagę na pracę podwładnych, wyjaśniają procedury robocze i żywo interesują się osiągnięciami pracowników
  - menedżerowie skoncentrowani na pracownikach - interesują się stworzeniem spójnego zespołu roboczego i zapewnieniem, by pracownicy byli zadowoleni z wykonywanej pracy, a podstawową ich troską jest dobro podwładnych

# Uniwersytet w Michigan

- menedżerowie mogą być albo skrajnie skoncentrowani na zadaniach, albo na pracownikach, albo uprawiać jakiś styl pośredni
- Likert twierdził, że **zachowanie przywódcze skoncentrowane na pracowniku jest na ogół skuteczniejsze**

# Uniwersytet w Ohio

- koniec lat 40-tych XX wieku
- kolejne dwa style przywódcze:
  - **zachowanie inicjujące strukturę** - polega na tym, że przywódca wyraźnie definiuje rolę przywódcy i podwładnego, aby wszyscy wiedzieli, czego się od nich oczekuje, ustala formalne linie komunikowania się i określa sposób wykonania zadań
  - **zachowanie mające wzgląd na innych** - przywódcy wykazują troskę o podwładnych i starają się stworzyć przyjazną i korzystną atmosferę

# Uniwersytet w Ohio

- pracownicy przełożonych, którzy wykazywali wysoki stopień zachowania inicjującego strukturę osiągnęli dobre wyniki przy jednoczesnym niskim poziomie zadowolenia i wysokim współczynniku absencji
- pracownicy przełożonych, którzy wykazywali w znacznej mierze zachowania mające wzgląd na innych, mieli wyniki słabsze, ale za to wyższe zadowolenie i mniejszą absencję

# Siatka przywództwa

- narzędzie oceny stylów kierowania oraz szkolenia menedżerów w wyborze idealnego sposobu zachowania
- na osi poziomej pokazano troskę o produkcję (podobną do zachowania skoncentrowanego na pacy i inicjującego strukturę), na osi pionowej zaś troskę o ludzi (podobną do zachowania skoncentrowanego na pracowniku i mającego wzgląd na innych)

# Siatka przywództwa - typy zachowań kierowniczych

## Wyróżniono pięć skrajnych typów zachowań kierowniczych:

- **menedżer 1,1** (zarządzanie zubożone) wykazuje minimalną troskę zarówno o produkcję jak i o ludzi
- **menedżer 9,1** (zarządzanie autorytarne) wykazuje małą troskę o ludzi, a dużą o produkcję
- **menedżer 1,9** (zarządzanie klubowe) wykazuje dużą troskę o ludzi, a niewielką o produkcję
- **menedżer 5,5** (zarządzanie zrównoważone) utrzymuje odpowiednią troskę zarówno o ludzi jak i o produkcję
- **menedżer 9,9** (zarządzanie zespołowe) wykazuje maksymalną troskę zarówno o ludzi jak i o produkcję

**Idealnym style zachowania przywódczego jest typ 9,9**

# Zachowania skutecznego przywódcy

## Klasyczne podejście do przywództwa:

- Badania na uniwersytecie stanu Michigan
- Badania na uniwersytecie stanu Ohio
- Siatka przywództwa

## Sytuacyjne podejście do przywództwa:

- Teoria najmniej preferowanego współpracownika (NPW)
- Teoria ścieżki do celu
- Model Vrooma - Yettona - Jago

## Pokrewne podejścia do przywództwa:

- Substytuty przywództwa
- Przywództwo charyzmatyczne

# Sytuacyjne podejście do przywództwa - cel

W modelach sytuacyjnych przyjmuje się, że właściwe zachowanie przywódcze różni się w zależności od sytuacji.

**Celem teorii sytuacyjnej jest wyodrębnienie głównych czynników sytuacyjnych i określenie, w jaki sposób współdziałają, aby ustalić właściwe zachowanie przywódcze.**

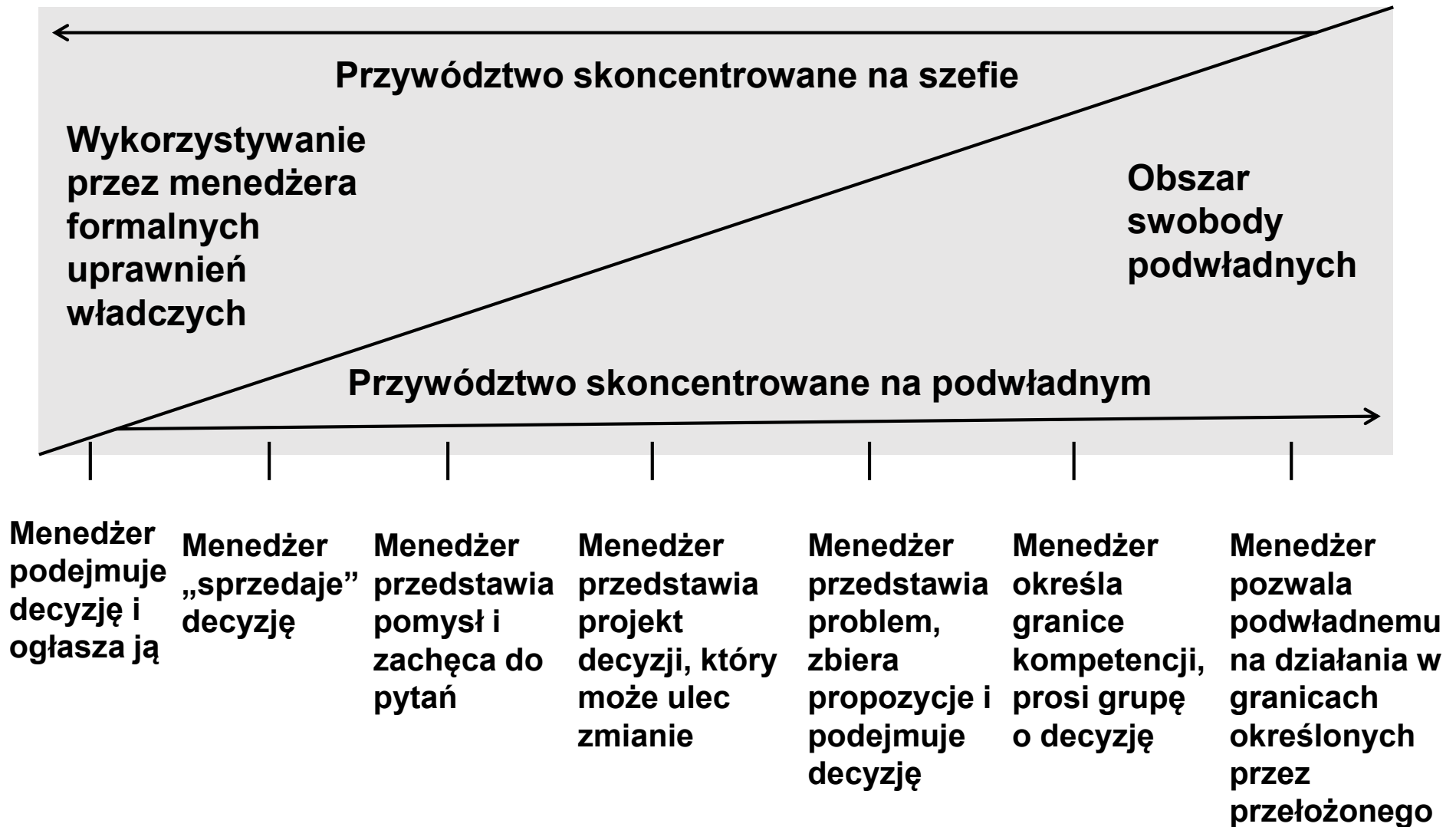


# Sytuacyjne podejście do przywództwa - idea

W 1958 r. **R. Tannenbaum i W. Schmidt** zaproponowali **ciągłą skalę zachowań przywódczych**. Na jej bazie rozwinęły się modele sytuacyjne.

Oprócz zachowania skoncentrowanego wyłącznie na zadaniach oraz zachowania skoncentrowanego na pracowniku, badacze wyróżnili także kilka zachowań pośrednich, które menedżer może brać pod uwagę.

# Skala zachowań przywódczych według Tannenbauma i Schmidta



# Skala zachowań przywódczych - wyjaśnienie

Na takiej skali zachowań następuje przesunięcie od jednej skrajności, w której **menedżer podejmuje decyzje sam**, do sytuacji na krańcu przeciwnym, kiedy **sami pracownicy podejmują decyzje** przy minimalnym udziale wskazówek szefa.

**Na każdy punkt na skali wpływają:**

- **cechy menedżera**
- **cechy podwładnych**
- **cechy sytuacji**

# Cechy menedżera

- system wartości
- zaufanie do podwładnych
- osobiste skłonności
- poczucie bezpieczeństwa

# Cechy podwładnych

- poczucie niezależności
- gotowość do przyjmowania odpowiedzialności
- tolerancja dla niejednoznaczności
- zainteresowanie problemem
- zrozumienie celów
- wiedza
- doświadczenie
- oczekiwania

# Cechy sytuacji

- typ organizacji
- skuteczność grupy
- problem
- presja czasu

# Teoria najmniej preferowanego współpracownika

Opracowana przez **Freda Fiedlera**.

Zidentyfikował on dwa **style przywódcze**:

- zorientowany na zadania
- zorientowany na stosunki międzyludzkie

Twierdził, że **styl zachowania odzwierciedla osobowość przywódcy**, a większość osobowości mieści w jednej z tych dwóch kategorii.

# Miernik najmniej preferowanego współpracownika

Fiedler proponuje ocenę stylu przywództwa za pomocą **kwestionariusza nazywanego miernikiem najmniej preferowanego współpracownika.**

Menedżer jest proszony o opisanie szczegółowo osoby, z którą mu się najgorzej współpracuje uwzględniając zestaw 16 skal, z których każda zaczyna się określeniem o wydźwięku ujemnym, a kończy określeniem dodatnim.



# Miernik najmniej preferowanego współpracownika - przykład

## Na przykład:

Pomocny	8	7	6	5	4	3	2	1	Irytujący
Spięty	8	7	6	5	4	3	2	1	Rozluźniony
Nudny	8	7	6	5	4	3	2	1	Interesujący

**Ocena punktowa** przywódcy odnosząca się do najmniej preferowanego współpracownika jest obliczana przez **dodatnie liczb zakreślonych na każdej skali.**

Najwyższe liczby związane są z cechami pozytywnymi, cechy negatywne mają niską punktację.

Przyjmuje się, że **wysoka ogólna liczba punktów odzwierciedla orientację przywódcy na stosunki międzyludzkie, niska zaś orientację na zadania.**

# Korzystność sytuacji z punktu widzenia przywódcy

Według Fiedlera zasadniczym czynnikiem sytuacyjnym jest korzystność sytuacji z punktu widzenia przywódcy.

O czynniku tym decydują:

- stosunki pomiędzy przywódcą i członkami grupy
- konstrukcja zadań
- władcza pozycja przywódcy

# Stosunki pomiędzy przywódcą i członkami grupy

Jeżeli przywódca i grupa wykazują wysoki stopień wzajemnego zaufania i szacunku oraz jeżeli lubią się nawzajem, to uznaje się, że ich wzajemne stosunki są dobre

Jeżeli poziom zaufania szacunku i wzajemnej sympatii jest niski, to stosunki są kiepskie

# Konstrukcja zadań

To stopień w jakim **zadanie grupy jest dobrze zdefiniowane**

Zadanie jest dobrze skonstruowane, jeżeli jest rutynowe, łatwe do zrozumienia i niedwuznacznie sformułowane oraz gdy grupa może się oprzeć na standardowych procedurach i przykładach z przeszłości

# Władcza pozycja przywódcy

To władza związana ze stanowiskiem przywódcy.

**Jeżeli przywódca ma władzę przydzielania pracy oraz nagradzania i karania pracowników, jego władcza pozycja jest mocna.**

Jeżeli jednak musi uzyskać czyjąś zgodę dla swoich decyzji o rozdziale zadań, a także nie decyduje o rozdziale nagród i kar, jego władcza pozycja jest słona i trudniej mu będzie osiągać wytyczone cele.

# Wnioski

**W sytuacji najkorzystniejszej i najmniej korzystnej** najskuteczniejszym będzie przywódca zorientowany na zadania.

**W sytuacjach umiarkowanie korzystnych** można jednak przypuszczać, że najskuteczniejszy będzie przywódca zorientowany na stosunki międzyludzkie.

# Wnioski

**Dla dowolnej jednostki styl przywódczy jest stały.**

Przywódcy nie mogą zmienić swego zachowania, by dostosować się do konkretnej sytuacji, ponieważ zachowanie to wiąże się z ich **szczególnymi cechami osobowości**.

**Dlatego przy niezgodności stylu przywódcy i sytuacji zaleca się odpowiednią zmianę sytuacji tak, aby dostosować ją do stylu przywódcy.**

Przywódcą może zwiększyć stopień zgodności sytuacji ze swoim stylem lepiej konstruując zadanie (np. przez opracowanie wytycznych i procedur) i zwiększając swą władzę (żądając większych formalnych uprawnień władczych) lub w inny sposób.

# Wada metody najmniej preferowanego współpracownika

- nie zawsze znajduje ona potwierdzenie w badaniach
- wnioski mogą być różnie interpretowane
- miernikowi NPW brakuje uzasadnienia
- nierealistyczny charakter założenia, że zachowanie przywódcy jest nieelastyczne



# Teoria ścieżki do celu

Twórcy teorii to **M. Evans i R. House.**

Ich teoria jest rozwinięciem teorii motywowania opartej na oczekiwaniach.

Główną składową tej teorii jest prawdopodobieństwo osiągnięcia różnych wyników oraz wartość przypisywana tym wynikom.

Teoria ścieżki do celu sugeruje, że **główną funkcją przywódcy jest zapewnienie dostępności w miejscu pracy cenionych lub pożądanых nagród i wyjaśnianie podwładnym jakiego typu zachowanie będzie prowadziło do osiągnięcia celu i zyskania tych nagród**, co znaczy, że przywódca powinien wyjaśnić jakie ścieżki prowadzą do osiągnięcia celu.

# Teoria ścieżki do celu: rodzaje zachowań przywódczych

- nakazowe zachowanie przywódcy
- wspierające zachowanie przywódcy
- partycypacyjne zachowanie przywódcy
- przywódca zorientowany na osiągnięcia

# Nakazowe, wspierające i partycypacyjne zachowanie przywódcy

## **Nakazowe zachowanie przywódcy**

powiadomienie podwładnych czego się od nich oczekuje, dostarczenie im wytycznych, wyznaczenie kierunku oraz przedstawienie harmonogramu pracy.

## **Wspierające zachowanie przywódcy**

jest przyjazne i przystępne; wykazuje on troskę o dobro podwładnych i traktuje członków grupy na równej stopie.

## **Partycypacyjne zachowanie przywódcy**

polega na zasięganiu rad podwładnych, korzystaniu z ich sugestii i dopuszczaniu do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji.

# Przywódca zorientowany na osiągnięcia

Wyznacza ambitne cele, oczekuje od podwładnych działania na wysokim poziomie, zachęca ich oraz okazuje zaufanie do ich możliwości.

Teoria ta zakłada, że **przywódcy mogą zmieniać swój styl zachowania aby sprostać wymaganiom konkretnej sytuacji.**

Teoria ta wskazuje, że właściwy styl przywódcy zależy od czynników sytuacyjnych koncentrując się na takich czynnikach jak:

- cechy osobowe podwładnych
- środowiskowe cechy miejsca pracy

# Cechy osobowe podwładnych

Sposób spostrzegania przez podwładnych ich zdolności oraz ich poczucie umiejscowienia kontroli.

Jeżeli **czują, że nie dostaje im zdolności**, mogą woleć przywództwo nakazowe, które pozwoli im lepiej zrozumieć relacje między ścieżką a celem.

Jeżeli **sądzą, że są wyposażeni w rozliczne zdolności**, mogą się do takiego stylu przywództwa odnosić niechętnie.

# Cechy osobowe podwładnych

Jeżeli mają **poczucie wewnętrznego umiejscowienia kontroli** są przekonani, że to, czego doświadczają jest funkcją ich własnych wysiłków i zachowań i wolą przywództwo partycypacyjne.

Jeżeli mają **poczucie zewnętrznego umiejscowienia kontroli** przyjmują, że o ich sytuacji życiowej decyduje los, szczęście lub „system” i preferują nakazowy styl przywództwa.

Menedżerowie mają niewielką możliwość wpływania na cechy osobowości podwładnych, jednak mogą tak kształtować otoczenie, aby te cechy najlepiej wykorzystać, np. zapewniając nagrody i poprawiając sposób konstruowania zadań.

# Środowiskowe cechy miejsca pracy

Należą do nich czynniki poza kontrolą podwładnego:

- **konstrukcja zadań**
- **system formalnych uprawnień władczych**
- **charakter grupy roboczej**

# Środowiskowe cechy miejsca pracy

**Konstrukcja zadań** – jeżeli zadania są dobrze skonstruowane, przywództwo nakazowe jest mniej skuteczne niż wtedy, kiedy ich konstrukcja jest raczej kiepska.

**System formalnych uprawnień władczych** – im wyższy stopień sformalizowania tych uprawnień, tym mniej nakazowe będzie zachowanie przywódcy, które podwładni zaakceptują.

**Charakter grupy roboczej** – kiedy grupa daje pracownikowi wsparcie społeczne i zadowolenie, wówczas wspierające zachowanie przywódcy nie będzie takie potrzebne, w przeciwnym przypadku może szukać wsparcia u przywódcy.

Różne zachowania przywódcy wpływają na motywację podwładnego do pracy.



# Model Vrooma – Yettona – Jago

Przewiduje **jakiego stopnia uczestnictwa grupy wymagają różnego rodzaju sytuacje.**

Model ten ustala więc normy lub standardy włączania podwładnych do procesu podejmowania decyzji.

Model ten koncentruje się tylko na jednej części procesu przywództwa – określeniu w jakim zakresie mają w nim uczestniczyć podwładni.

# Model Vrooma – Yettona – Jago: mierniki skuteczności decyzji

Najlepszym miernikiem skuteczności decyzji jest:

- **jakość decyzji** – obiektywny wpływ na wyniki działania
- **akceptacja decyzji przez pracowników** – zakres w jakim pracownicy akceptują decyzję i angażują się w jej wykonanie

W zależności od sytuacji menedżerowie mają przyjmować jeden z pięciu **stylów podejmowania decyzji** (dwa autokratyczne – A1 i AII, dwa konsultacyjne – K1 i KII oraz jeden styl grupowy- GII)

# Style decyzyjne w modelu Broome – Yettona – Jago

Styl decyzji	Definicja
<b>AI</b>	Menedżer sam podejmuje decyzje.
<b>AII</b>	Menedżer prosi podwładnych o informację, jednak decyzję podejmuje sam. Podwładni mogą być informowani o sytuacji lub nie.
<b>KI</b>	Menedżer informuje poszczególnych podwładnych o sytuacji oraz prosi o informację i ocenę. Podwładni nie spotykają się jak grupa, a menedżer podejmuje decyzję sam.
<b>KII</b>	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa dla omówienia sytuacji, jednak decyzję podejmuje menedżer.
<b>GII</b>	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa dla omówienia sytuacji, decyzję podejmuje grupa.

# Model Vrooma – Yettona – Jago: model drzewa decyzyjnego

Rozpoznanie sytuacji, na podstawie której wybiera się właściwy styl podejmowania decyzji, dokonuje się na podstawie szeregu pytań ułożonych w **model drzewa decyzyjnego**

Są **cztery modele drzew decyzyjnych**:

- problem odnosi się do grupy i mamy mało czasu na podjęcie decyzji
- problem odnosi się do grupy i mamy dużo czasu na podjęcie decyzji
- problem odnosi się do jednostki i mamy mało czasu na podjęcie decyzji
- problem odnosi się do jednostki i mamy dużo czasu na podjęcie decyzji

# Pytania w modelu drzewa decyzyjnego

**QR: Wymaganie jakości** – jak ważna jest techniczna jakość tej decyzji?

**CR: Wymaganie zaangażowania** – jak istotne jest zaangażowanie podwładnego w realizacji decyzji?

**LI: Informacja przywódcy** – czy masz wystarczające informacje do podjęcia decyzji wysokiej jakości?

**ST: Konstrukcja problemu** – czy problem jest dobrze skonstruowany?

**CP: Prawdopodobieństwo zaangażowania** – gdybyś miał podejmować decyzję sam, to czy z rozsądnym prawdopodobieństwem można by założyć, że twoi podwładni będą zaangażowani w jej realizację?

# Pytania w model drzewa decyzyjnego

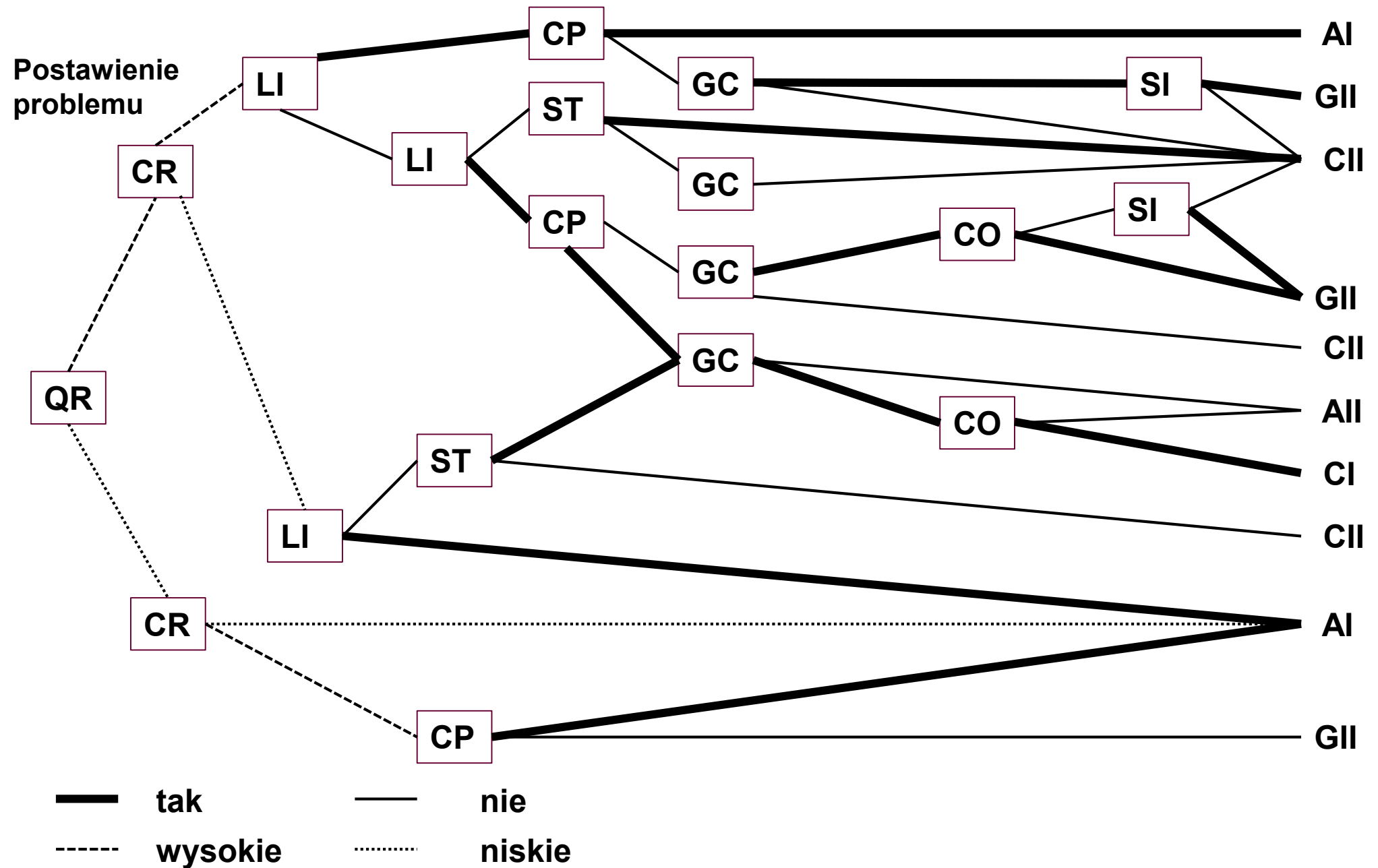
**GC: Zgodność celu** – czy podwładni uważają za własne cele organizacji, które mają być osiągnięte przez rozwiązanie problemu?

**CO: Konflikt podwładnych** – czy prawdopodobne jest wystąpienie konfliktu pomiędzy podwładnymi w przedmiocie preferowanych rozwiązań?

**SI: Informacja podwładnych:** czy podwładni mają wystarczające informacje, by podjąć decyzję wysokiej jakości?

**W ostatnim węźle zostaje ostatecznie wskazany właściwy styl podejmowania decyzji**

# Drzewo decyzyjne



# Zachowania skutecznego przywódcy

## Klasyczne podejście do przywództwa:

- Badania na uniwersytecie stanu Michigan
- Badania na uniwersytecie stanu Ohio
- Siatka przywództwa

## Sytuacyjne podejście do przywództwa:

- Teoria najmniej preferowanego współpracownika (NPW)
- Teoria ścieżki do celu
- Model Vrooma - Yettona - Jago

## Pokrewne podejścia do przywództwa:

- Substytuty przywództwa
- Przywództwo charyzmatyczne



# Substytuty przywództwa

Opracowano dlatego, że istniejące modele przywództwa nie uwzględniały sytuacji, w których przywództwo w ogóle nie jest potrzebne.

Koncepcja substytutów mówi o sytuacjach, w których zachowania przywódcy są neutralizowane lub zastępowane **cechami podwładnego, zadań i organizacji.**

## Przykład:

Gdy pacjent trafia do izby przyjęć szpitala dyżurujący nie muszą mieć instrukcji przywódcy, by wiedzieć, co robić.

# Cechy podwładnego

Do **cech podwładnego**, które mogą służyć neutralizacji zachowania przywódcy należą:

- zdolności
- doświadczenie
- potrzeba niezależności
- profesjonalne nastawienie
- obojętność wobec nagród organizacyjnych

# Cechy zadania

Do **cech zadania**, które mogą zastępować przywództwo należą:

- rutynowy charakter pracy
- istnienie sprzężenia zwrotnego
- wewnętrzne zadowolenie podwładnych

# Cechy organizacji

Do **cech organizacji**, które mogą zastępować przywództwo należą:

- formalizacja
- spójność grupy
- nieelastyczność
- sztywna struktura nagradzania

# Przywództwo charyzmatyczne

Zakłada, że **indywidualną cechą przywódcy jest charyzma.**

Charyzma to forma oddziaływania na inne osoby, która inspirowe poparcie i akceptację.

Przy pozostałych czynnikach nie zmienionych osoba obdarzona charyzmą prawdopodobnie jest bardziej niż inne osoby zdolna wpływać na innych.

# Cechy charyzmatycznego przywódcy

- pewność siebie
- silna wiara w swoje przekonania i ideały
- silna potrzeba oddziaływania na ludzi
- oznajmiają o dużych oczekiwaniach dotyczących wyników działania szeregowych pracowników i wyrażają pokładane w nich zaufanie

# Elementy charyzmatycznego przywództwa

- przywódca musi umieć przedstawić wizję przyszłości, formułować duże oczekiwania i modelować zachowania, które mogłyby sprostać tym oczekiwaniom
- charyzmatyczny przywódca musi umieć dodawać energii innym wykazując osobisty zapał, osobiste zaufanie i przedstawiając wzorce sukcesu
- charyzmatyczny przywódca zwiększa możliwości innych poprzez udzielanie im wsparcia, wczuwając się w ich sytuację i pokładając w nich zaufanie

# Kluczowe elementy dobrego przywództwa

- zaufanie do podwładnych
- tworzenie wizji
- zachowanie spokoju
- skłanianie do podejmowania ryzyka
- bycie ekspertem
- zachęcanie do różnicy zdań
- upraszczanie spraw



# PODSUMOWANIE

- przywództwo nieodłącznie związane jest z posiadaniem władzy
- nie ma idealnego modelu przywódcy – zmienia się on wraz ze zmianą warunków pracy i cech osobowych podwładnych