

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

# Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników

## Wykład XIII

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004



Jarosław  
**Hermaszewski**  
[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Cel wykładu

- Opisanie istoty przywództwa i odróżnienie przywództwa od zarządzania
- Omówienie i ocena podejść do przywództwa według cech
- Omówienie i ocena modeli przywództwa koncentrującego się na zachowaniach
- Identyfikacja i opisanie trzech pokrewnych podejść do przywództwa
- Identyfikacja i opisanie głównych sytuacyjnych podejść do przywództwa
- Omówienie politycznych zachowań w organizacjach i możliwości kierowania nimi



# Istota przywództwa

## Przywództwo

- jako proces jest to wykorzystywanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji
- jako właściwość jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są spostrzegane jako przywódcy

## Przywódcy

- osoby, które potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; osoby akceptowane przez innych w roli przywódcy



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Różnice między zarządzaniem a przywództwem – tworzenie programu

## Zarządzanie

### Planowanie i sporządzanie budżetu

- Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów do osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników

## Przywództwo

### Ustalanie kierunków

- Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii mającej doprowadzić do zmian potrzebnych do urzeczywistnienia tej wizji



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Różnice cd. – opracowanie ludzkiej sieci do realizacji programu

## Zarządzanie

### Organizowanie i zatrudnianie

- Ustalenie pewnej struktury do spełnienia wymogów planu, obsadzenie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności formalnej do wykonywania planu, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi oraz tworzenie metod lub systemów obserwacji wykonania

## Przywództwo

### Nadawanie kierunku działaniom ludzi

- Przekazywanie kierunku słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Różnice cd. – wykonywanie planów

## Zarządzanie

### Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów

- Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyłeń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów

## Przywództwo

### Motywowanie i inspirowanie

- Wyzwalanie energii ludzi w celu przewyższania głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokajanie bardzo podstawowych, lecz często niezaspokojonych potrzeb ludzkich



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Różnice cd. – wyniki

## Zarządzanie

- Stwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów – zawsze mieszcząc się w harmonogramie, akcjonariuszy – zawsze mieszcząc się w budżecie)

## Przywódstwo

- Powoduje zmianę często decydującą; umożliwia uzyskanie niezwykle użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów, nowych podejść do stosunków pracy, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy)



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Władza a przywództwo

Władza – zdolność wpływania na zachowania innych

Pięć rodzajów władzy:

1. Władza prawomocna (formalna)
2. Władza nagradzania
3. Władza wywierania przymusu
4. Władza przypisywana
5. Władza ekspercka



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Rodzaje władzy

- **Władza prawomocna** – władza przyznawana przez hierarchię organizacyjną ludziom zajmującym konkretne stanowiska
- **Władza nagradzania** – władza udzielania lub cofania nagród, takich jak podwyżki płac, premie, awanse, pochwały, wyrazy uznania i ciekawe zadania w pracy
- **Władza wywierania przymusu** – władza umożliwiająca wymuszenie stosowania się do wymagań przy użyciu zagrożenia psychicznego, emocjonalnego i fizycznego
- **Władza przypisywana** – przypisywana komuś osobista władza oparta na utożsamianiu się, naśladownictwie, lojalności lub charyzmie
- **Władza ekspercka** – osobista władza przysługująca komuś z racji posiadanych informacji lub kompetencji



Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Wykorzystywanie władzy

## *Metody używania władzy:*

- Uprawomocnione żądanie
- Instrumentalne podporządkowanie się
- Przymus
- Racjonalna perswazja
- Osobiste utożsamianie się
- Inspirujący apel
- Zniekształcanie informacji



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zachowania przywódcze

- Badania w uniwersytecie stanu Michigan
  - Zachowania przywódcze skoncentrowane na zadaniach
  - Zachowania przywódcze skoncentrowane na pracownikach
- Badania w uniwersytecie stanu Ohio
  - Zachowania inicjujące strukturę
  - Zachowania mające wzgląd na innych



Jarosław  
**Hermaszewski**  
[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Siatka przywództwa



Jarostaw

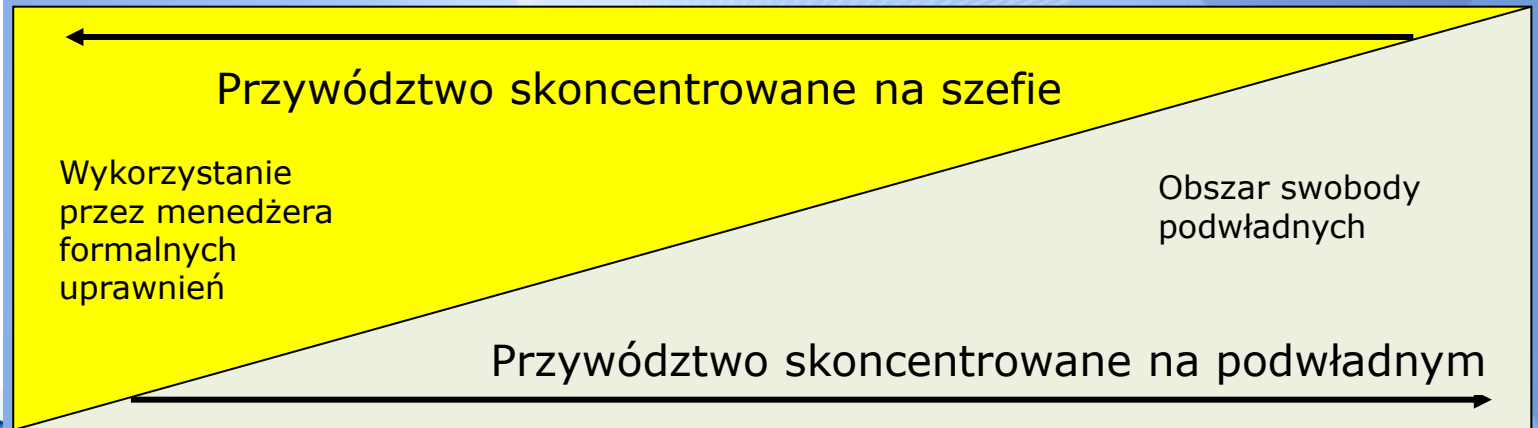
**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Sytuacyjne podejścia do przywództwa

## Ciągła skala zachowań przywódczych według Tannenbauma i Schmidta



Menedżer podejmuje decyzję i ogłasza ją

Menedżer „sprzedaje” decyzję

Menedżer przedstawia pomysł i zachęca do pytań

Menedżer przedstawia projekt decyzji, który może ulec zmianie

Menedżer przedstawia problem, zbiera propozycje i podejmuje decyzję

Menedżer określa granice kompetencji, prosi grupę o decyzję

Menedżer pozwala podwładnym, na działania w granicach określonych przez przełożonego



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Teorie przywództwa

- Teoria najmniej preferowanego współpracownika (NPW) – teoria przywództwa, według której właściwy styl przywództwa zmienia się wraz z sytuacją, która może być bardziej lub mniej korzystna
- Teoria ścieżki do celu – teoria przywództwa, według której główną funkcją przywódcy jest zapewnienie dostępności w miejscu pracy cenionych lub pożądanых nagród i wyjaśnienie podwładnym, jakiego rodzaju zachowania prowadzą do ich osiągnięcia
- Model Vrooma-Yettona-Jago – model ten przewiduje, jakiego stopnia uczestnictwa grupy wymagają różnego rodzaju sytuacje
- Inne – model wymiany, teoria cyklu życia



# Najmniej preferowany współpracownik

Jest to skala pomiaru, na której przywódcy mają opisać osobę, z którą współpraca układa się najgorzej, uwzględniając zestaw 16 skal.



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



Irytujący    — — — — — — — —    Pomocny  
                  1 2 3 4 5 6 7 8

Spięty        — — — — — — — —    Rozluźniony  
                  1 2 3 4 5 6 7 8

Nudny        — — — — — — — —    Interesujący  
                  1 2 3 4 5 6 7 8

# Teoria najmniej preferowanego współpracownika – wg F.Fidlera

Czynniki warunkujące	Sytuacje							
	Dobre				Złe			
Stosunki przywódcy z członkami grupy								
Konstrukcja zadania	Dobra		Zła		Dobra		Zła	
Pozycja władcza	Silna	Słaba	Silna	Słaba	Silna	Słaba	Silna	Słaba

**Stopień korzystności sytuacji**

Najbardziej korzystna

Umiarkowanie korzystna

Najbardziej niekorzystna

**Odpowiednia zachowania przywódcy**

Zorientowane na zadania

Zorientowane na stosunki międzyludzkie

Zorientowane na zadania



# Teoria ścieżki do celu

Zachowania przywódcy:

1. **Nakazowe zachowanie** – wyznaczanie celów
2. **Wspierające zachowanie** – troska o podwładnych
3. **Partycypacyjne zachowanie** – zasięganie rad u podwładnych
4. **Przywódca zorientowany na osiągnięcia** – wyznaczanie ambitnych celów



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Teoria ścieżki do celu

## Założenia koncepcyjne teorii ścieżki do celu

### Cechy osobowe podwładnych

- Postrzegane zdolności
- Poczucie umiejscowienia kontroli

### Zachowania przywódcze

- Nakazowe
- Wspierające
- Partycypacyjne
- Zorientowane na osiągnięcia

### Cechy otoczenia

- Konstrukcja zadań
- System formalnych uprawnień władczych
- Grupa robocza

**Motywacja podwładnych do osiągnięcia wyników**



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Model Vrooma-Yettona-Jago

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

A = styl autokratyczny; K= styl konsultacyjny; G = styl grupowy



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)





# Pokrewne podejścia do przywództwa

- **Substytuty przywództwa** – koncepcja identyfikująca sytuacje, w których zachowania przywódcze są neutralizowane lub zastępowane cechami podwładnych, zadania i organizacji
- **Przywództwo charyzmatyczne** – jego podstawą jest charyzma, czyli szczególne cechy osobowości przywódcy, pozwalające mu oddziaływać na innych
- **Transformacyjne** – przywództwo wykraczające poza zwykłe oczekiwania i przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące do nowych sposobów myślenia



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zachowania polityczne w organizacjach

Działania podejmowane w szczególnym celu zdobycia, rozszerzenia i wykorzystania władzy i innych zasobów po to, aby uzyskać pożądane wyniki.

Formy zachowania politycznego:

1. Obiecanie nagrody
2. Perswazja
3. Stworzenie zobowiązania
4. Przymus

Zarządzanie przez wywieranie wrażenia – bezpośredni i zamierzony wysiłek menedżera mający na celu poprawę jego wizerunku w oczach innych



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 582
- Przykład końcowy – s. 584



Jarosław

Hermaszewski



[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)

