

POSTAWY A STYLE ZARZĄDZANIA

W czasach ciągłych przemian gospodarczych i społecznych, coraz częściej wzrastają wymagania wobec kadry kierowniczej. Menedżerowie dostrzegają znaczenie umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, mając świadomość, że o sukcesie organizacji decydują pracujący w niej ludzie. Dlatego też od osób kierujących zespołem wymaga się umiejętności społecznych w stosunkach interpersonalnych oraz, przy przeprowadzaniu zmian organizacyjnych, poprzez wpływanie na innych. Skuteczność zespołu oraz atmosfera w nim panująca często zależą od postaw, jakie przyjmuje dyrektor (menedżer, kierownik) wobec siebie i innych. Z czego to wynika?

Według analizy transakcyjnej, nasze zachowania są zależne od kontekstu sytuacji. Są one podporządkowane różnym obszarom osobowości - „ja” dziecięcego, „ja” rodzicielskiego albo „ja” dojrzałego, które mogą się zmieniać w dowolnym momencie, wpływając na nasze transakcje, czyli wymianę werbalną i niewerbalną pomiędzy dwiema osobami.

Osoba wykazująca postawę „ja” rodzicielskiego może być zarówno krytyczno - oceniająca, jak też wspierająco-opiekuńcza, kierując się wyuczonymi i wpojonymi wartościami, regułami i zasadami.

Dziecięce „ja” to nasza spontaniczność oraz ta część struktury osobowości, która przejawia postawę poddańczo - dostosowaną. Stanowi ona emocjonalną stronę naszego życia.

Z kolei „ja” dorosłe charakteryzuje się logicznym myśleniem, poszukuje związków przyczynowo - skutkowych. Uzasadniając wypowiedzane sądy używa logicznych dowodów. Analizuje treści zakodowane w „ja” dziecięcym i rodzicielskim, odpowiadając sobie na pytanie „jak to rozwiązać?”.

Warto przy tym wspomnieć, że nie ma dobrych i złych stanów „ja”. Nasza osobowość jest wtedy pełna, jeżeli wszystkie te trzy obszary mają szansę wyrażenia swojej ekspresji w zależności od kierunku naszego działania.

Jeżeli pracownik chce nas poprosić o podwyżkę, może wystąpić o nią z różnych pozycji:

- rodzica: „Mam śmiesznie niską pensję. Chcę podwyżki”.
- dziecka: „Chciałbym zarabiać odrobinę więcej. Proszę o podwyżkę. Myśli pan, że mógłbym?”.
- dorosłego: „ Proszę o podwyżkę . Myślałem o sumie”.

Zazwyczaj mamy utrwalone w psychice pewne predyspozycje, które decydują o tym, jak zachowujemy się w konkretnych sytuacjach życiowych. Dominuje w nas wtedy jedna z czterech niżej wymienionych postaw związana z naszą częścią osobowości, która kształtuje się już w dzieciństwie i wiąże się z poczuciem własnej wartości.

1. Postawa pozytywna-rozwojowa

- **(Ja jestem OK, ty jesteś OK)** – pozytywne przystosowanie.

Cechami charakterystycznymi osób kierujących ludźmi przynależnych do tej grupy jest to, że są one realistami, samodzielnie podejmują decyzje i ponoszą za to pełną odpowiedzialność. Mają one świadomość następstw i konsekwencji wynikających z ich decyzji. Z ich pewności siebie wynika siła dająca możliwość obdarzania otoczenia kredytem zaufania, jednak tylko do czasu, gdy zaufanie to nie zostanie nadużyte. Osoby takie twardo stąpają po ziemi, mają świadomość, że to, co dzieje się tu i teraz, ma swoje konotacje w przeszłości oraz będzie skutkowało w przyszłości. Działają autonomicznie, a ewentualnie popełnione błędy mają w kalkulowane w swoją strategię działania, konsekwentnie skierowaną na sukces i wykonanie stawianych sobie zadań. Często osoby wykazujące się tego typu osobowością określane są mianem „zwycięzców”. Ten styl zarządzania odpowiada **stylowi kooperacyjnemu**. W tak kierowanych zespołach wszyscy starają się zrealizować założone cele i dbają jednocześnie o dobrą atmosferę w grupie.

2. Postawy dezintegrujące rozwój:

- dezintegracja jednostkowa (**Ja nie jestem OK, ty jesteś OK**) – samooskarżanie, dezintegracja na poziomie osobowym.

Osoby na stanowiskach kierowniczych w tej grupie cechuje mała pewność siebie, kompleks niższości wobec innych, którego przyczyną jest brak wyraźnego poczucia własnej wartości. Są to osoby za wszelką cenę próbujące unikać konfliktów, aby nie utracić sympatii innych. Osoby te są niezdecydowane w działaniu i często nie potrafią wyegzekwować pozytywnych działań od swoich współpracowników i podwładnych.

Mają kłopoty z wyartykułowaniem zakresu oczekiwanych działań i często wykonują te zadania same zamiast zlecić je swoim podwładnym. Reprezentują oni tzw. **charytatywny styl zarządzania**, gdzie osoba kierująca zespołem koncentruje się przede wszystkim na zadowoleniu swoich pracowników, kosztem zrealizowanych zadań.

- dezintegracja relacji „ja-świat” (**Ja jestem OK, ty nie jesteś OK**) – egocentryzm, bunt i agresja skierowana na zewnątrz.

Kierownicy z tej grupy są bezkrytyczni wobec siebie. Narzucają swój punkt widzenia innym i nie przyjmują żadnych uwag i krytyki. Często swoją niekompetencję przykrywają pozornym zdecydowaniem i narzucaniem swojej woli innym. Uważają, że nigdy nie popełniają błędów, a ewentualne porażki szybko zrzucają na innych. Są nieufni i podejrzliwi, choć często otaczają się pochlebcami, którzy mają za zadanie dowartościowywać ich działania i decyzje. Starają się bardzo aby ich działania były pozytywnie oceniane, a oni sami byli postrzegani przez otoczenie jako osobowość silna i zdecydowana. Są to osoby, które reprezentują **autorytatywny styl zarządzania**. Najistotniejsze jest dla nich osiągnięcie konkretnych celów z pominięciem czynnika ludzkiego.

- dezintegracja wielopoziomowa (***Ja nie jestem OK, ty nie jesteś OK***) – wycofanie się, które cechuje jednostki „podwójnie przegrane”. Jest to dezintegracja zarówno jednostkowa (agresja przemieszczona, dewaloryzacja siebie), jak i społeczna (dewaloryzacja świata).

Osoby z tej grupy posiadają cechy, które nie pozwalają im czerpać z pracy i życia radości oraz zadowolenia. Są sfrustrowane, wycofane i dlatego nie potrafią myśleć pozytywnie a co za tym idzie z sukcesem realizować stawiane sobie i innym zadania. Osoby takie często wymagają pomocy, porady a nawet specjalistycznej terapii. Jest to **leseferystyczny styl zarządzania**, który charakteryzuje przywódcę pozostawiającego swoim pracownikom pełną swobodę w podejmowaniu decyzji. Tak więc wywiera on niewielki wpływ na osiągnięcie celów.

Żaden z opisanych stylów kierowania nie jest obiektywnie gorszy ani lepszy. Ze względu na realizowane cele i grupę, z którą współpracujemy aby osiągnąć sukces, najbardziej optymalną jest postawa „*ja jestem OK, ty jesteś OK*”. Wymaga ona jednak dużego wysiłku, dojrzałości, a czasami odwagi. Osoba kierująca zespołem bierze pod uwagę czynnik ludzki. Umożliwiając dyskusje dotyczące wielu kwestii z całym zespołem, pozwala na odnalezienie nowych rozwiązań.

Z kolei postawa „*ja jestem OK, ty nie jesteś OK*” jest bardzo przydatna w sytuacjach kryzysowych, kiedy najistotniejsze jest podkreślenie konkretnych celów, niezbędne jest bezwzględne posłuszeństwo w wykonywaniu zadań, kiedy decyzje podejmowane są pod presją czasu, jak również wtedy, gdy członkowie grup pracowniczych nie mają kwalifikacji adekwatnych do wykonywanych zadań i obawiają się odpowiedzialności.

Natomiast postawa „*ja nie jestem OK, ty jesteś OK*”, jest pomocna w sytuacjach, gdy pracownikom brakuje motywacji do realizowania zadań, pomimo odpowiedniego wykształcenia.

Zespół Samodzielnych Stanowisk ds. Psychologii Pracy w Głównym Inspektoracie Pracy