

TEORIA I PRAKTYKA ANDRAGOGICZNA ZA GRANICĄ

*Jerzy Mączyński*¹

DOSTOSOWANIE STYLU ZARZĄDZANIA POLSKICH MENEDŻERÓW DO STANDARDÓW UNII EUROPEJSKIEJ POPRZEZ „TRENING PARTYCYPACJI DECYZYJNEJ”

Słowa kluczowe: przywództwo kroskulturowe (cross-cultural leadership), style podejmowania decyzji (decision-making styles), efekty treningu partycypacji decyzyjnej (effects of decision participation training).

Streszczenie: Głównym celem niniejszego artykułu jest ukazanie możliwości dostosowania stylu zarządzania polskich menedżerów do standardów Unii Europejskiej poprzez udział w „treningu partycypacji decyzyjnej”.

Autor niniejszego artykułu odwołał się na wstępie do międzynarodowych badań nad przywództwem prowadzonych w 22 krajach europejskich w latach 1995–2000 oraz do badań nad stylem kierowania polskich i zachodnich menedżerów, prowadzonych w latach 1988/89 i 1993/94. Wyniki tych badań obrazują styl kierowania ludźmi w Polsce, skonfrontowany z opisem stylu zarządzania w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej i utrwalonym systemie demokratycznym.

Wyniki badań wskazują, że wykryty syndrom autokratycznego zarządzania polskich menedżerów można modyfikować poprzez „trening partycypacji decyzyjnej”. W okresie od 1993 roku do 2004 roku autor poddał, wypracowanej przez siebie procedurze „treningu partycypacji decyzyjnej”, imponującą liczbę 1153 polskich menedżerów średniego szczebla. Artykuł zawiera dane empiryczne świadczące o tym, że ów trening prowadzi do przyrostu średniego poziomu partycypacji decyzyjnej oraz zwiększenia wskaźnika zgodności deklarowanych zachowań menedżerskich ze wskazaniami normatywnego modelu partycypacji decyzyjnej.

¹ **Jerzy Mączyński** jest profesorem w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Legnicy. Autor wielu prac z zakresu psychologii zarządzania, publikowanych w kraju i za granicą (m.in. wspólnie z Robertem Housem z Uniwersytetu Pensylwania, Arthurem Jago z Uniwersytetu Missouri, Stephenem Motowidło z Uniwersytetu Minnesota i Gerhardem Reberem z Uniwersytetu Linz). Jest członkiem założycielem międzynarodowej organizacji naukowej GLOBE Network of Cross Cultural Scholars. Przebywał jako *Visiting Professor* w wielu zachodnich uniwersytetach.

Uzyskane dane wskazują także, że „trening partycypacji decyzyjnej” podwyższa u decydentów wpływ na akceptację decyzji ze strony podwładnych, co znajduje swoje odbicie w znaczącym obniżeniu stopnia naruszania zasad chroniących akceptację decyzyjną. Wyższy poziom wrażliwości kadry menedżerskiej na akceptację decyzyjną przyczynia się do zwiększenia uczestnictwa podwładnych w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych i podejmowania decyzji.

Przedstawione w tym artykule wyniki badań dotyczące efektów treningu partycypacji decyzyjnej świadczą, że polscy menedżerowie przejawiają ewidentne dyspozycje do uczenia się zachowań partycypacyjnych. Partycypacyjny styl zarządzania organizacją stwarza korzystne warunki do pełniejszego korzystania z nagromadzonego kapitału ludzkiego, co sprawia, że ów kapitał nie jest marnotrawiony.

Wprowadzenie

Jednym z wielu wyzwań, jakie niesie ze sobą XXI wiek dla efektywnego zarządzania, jest poprawa wykorzystania wiedzy, umiejętności i kwalifikacji (czyli kapitału intelektualnego) pracowników. Jednym zaś z wielu rozwiązań organizacyjnych jest kształtowanie „organizacji inteligentnej”, w której najważniejszym zasobem jest kapitał ludzki. Organizacja określana jest mianem „organizacji inteligentnej”, „uczącej się” wtedy, gdy stale doskonali się i rozwija, inwestując w swoją przyszłość poprzez ciągle pomnażanie kapitału intelektualnego swoich pracowników (Grudzewski i Hejduk 2001).

Wysoka ranga **zarządzania kapitałem intelektualnym** wynika z daleko idących przemian w gospodarce światowej, z widocznego na każdym kroku wyścigu technologicznego oraz konieczności odpowiedniego przygotowania polskich firm i środowisk pracowniczych do wymagań wysoce konkurencyjnej gospodarki światowej. Jak wiadomo, otoczenie, w jakim działają firmy ciągle się zmienia, a tempo tych zmian stale rośnie. Rozwój technologii jest coraz szybszy. Zarówno klienci, jak i partnerzy w biznesie stają się coraz bardziej wymagający. **Konkurencyjność stała się tym w gospodarce, czym jest grawitacja w fizyce: jedną z najważniejszych sił, które kształtują współczesny świat, jest to siła, od której nie ma ucieczki.** Inwestowanie w kapitał intelektualny uczestników organizacji stwarza zatem podstawę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz ułatwia nawiązywanie równoprawnych kontaktów gospodarczych z partnerami.

Dodatковым wyzwaniem obecnych czasów jest rosnąca współzależność między narodami o różnych wzorcach kulturowych i praktykach organizacyjnych, która rodzi potrzebę głębszego poznania wpływów kulturowych na zachowanie przywódców oraz efektywność ich działań. Zapotrzebowanie na tego typu wiedzę wynika stąd, że coraz częściej menedżerowie wywodzący się z odmiennych kręgów kulturowych stoją przed koniecznością podejmowania wspólnych działań w zakresie zarządzania organizacjami i instytucjami o charakterze ponadnarodowym (Hofstede 1991; Hofstede, Hofstede 2007; House i inni 1997; Koźmiński 1999; Trompenaars 2005). Aby kreować korzystne warunki do inwestowania w kapitał intelektualny firmy, niezbędna jest kultura organizacyjna zorientowana

na ludzi, wyzwalająca w nich zapał i entuzjazm, sprzyjająca dzieleniu się wiedzą i tworzeniu „wspólnot wymiany doświadczeń” (formalnych bądź nieformalnych). Konieczna jest także zmiana stylu zarządzania: z nakazowego, autorytarnego na bardziej partycypacyjny. Organizacja „ucząca się” osiąga sukces, gdy sprzyja włączaniu się podwładnych w proces rozwiązywania problemów organizacyjnych i podejmowania decyzji.

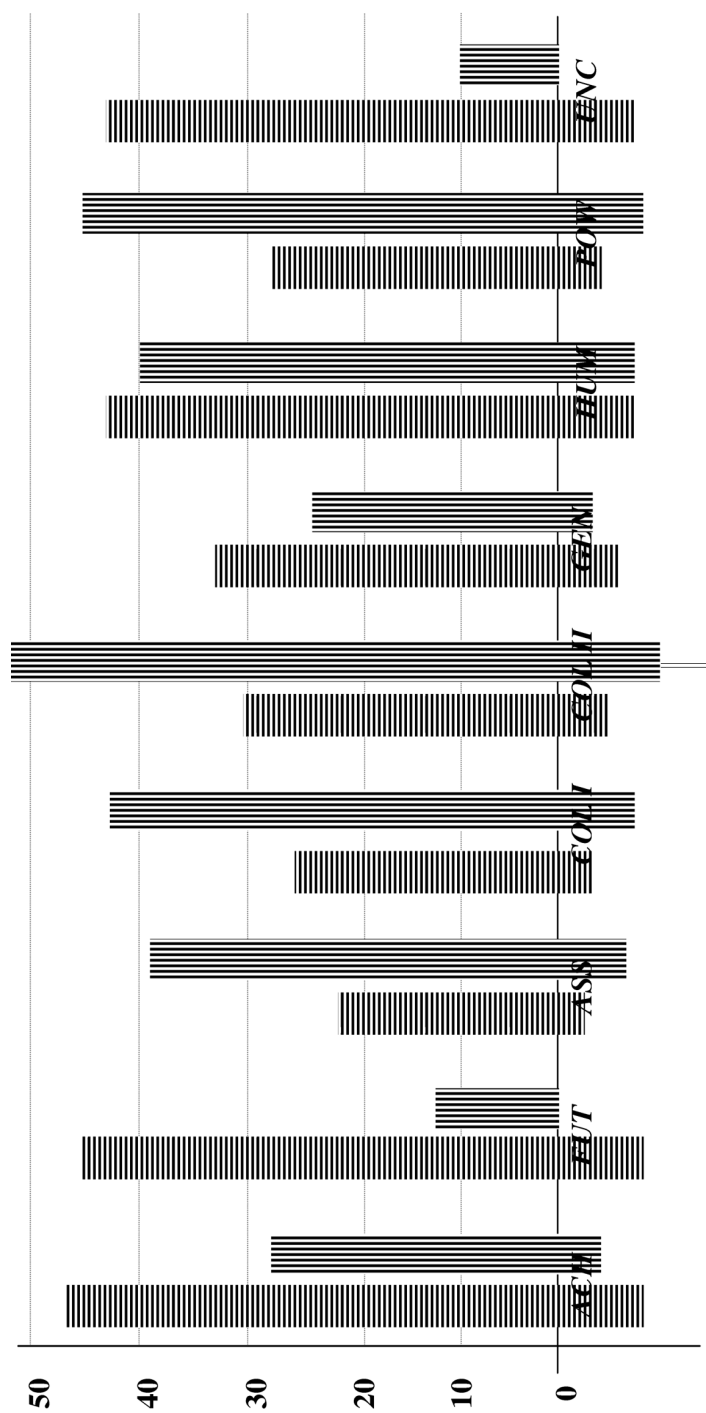
Rodzi się zatem pytanie, w jakim stopniu polscy menedżerowie spełniają oczekiwania związane z wyzwaniem współczesności. Szczególnie chodzi o to, czy są oni w stanie sprostać wyzwaniom Integracji Europejskiej oraz co należy robić, by przygotować ich do tych wymagań. Podejmując próbę odpowiedzi na tak postawiony problem, odwołam się do międzynarodowych badań nad kulturowym zróżnicowaniem przywództwa² oraz stylem zarządzania polskich menedżerów, skonfrontowanym ze stylem zarządzania w państwach o rozwiniętej gospodarce rynkowej i ugruntowanej tradycji demokratycznej. Na kanwie tych badań przedstawię dowody empiryczne, świadczące o tym, że stosowany przez polskich menedżerów autokratyczny styl zarządzania można skutecznie modyfikować poprzez trening partycypacji decyzyjnej.

Badania kroskulturowe nad przywództwem

Z tej racji, że osobiście uczestniczę w międzynarodowych badaniach nad efektywnością przywództwa, obejmujących swoim zasięgiem 62 kraje z różnych części świata, odwołam się na wstępie do niektórych wyników zebranych w 22 krajach europejskich w latach 1995–2000 (zob. Den Hartog i inni 1997; House i inni 2004; Mączyński, Koopman 2000; Mączyński, Łobodziński 2009; Mączyński, Zamorska 2008).

W oparciu o taksonomię Ronen’a i Shenkar’a (1985) wyróżniono dwa „klastry” badanych krajów. Pierwszy „klaster” obejmował kraje północno-zachodniej Europy, tj. Anglię, Irlandię, Holandię, Szwecję, Danię, Finlandię, Niemcy (Zachodnie i Wschodnie), Austrię i Szwajcarię. Drugi „klaster” utworzyły kraje południowej i środkowo-wschodniej Europy, takie jak: Francja, Włochy, Hiszpania, Portugalia, Grecja, Turcja, Węgry, Republika Czeska, Słowenia, Polska, Rosja, Albania i Gruzja (zob. Koopman i inni 1999; Mączyński, Koopman 2000). Przy użyciu kroskulturowo zwalidowanych metod badawczych (zob. m.in. Mączyński 1998), badaniami objęto 6052 menedżerów średniego szczebla zatrudnionych w sektorze finansowym (banki itp.), telekomunikacji oraz firmach przetwórstwa spożywczego. Zbiorcze wyniki badań nad międzykulturową percepcją przywództwa zawiera wykres 1.

² Kroskulturowe badania nad problematyką przywództwa w ramach programu badawczego „GLOBE, the Global Leadership and Organizational Behavior” został zainicjowany przez Roberta House’a, profesora Wharton School (University of Pennsylvania, USA) – uznany w świecie autorytet w dziedzinie badań nad przywództwem (House i inni 1997; House, Wright, Aditya 1997; House i inni 2004). Autor niniejszego artykułu reprezentuje w tych badaniach Polskę.



Wykres 1. Różnice pomiędzy zachowaniami menedżerów z krajów Europy Północno-Zachodniej (płn) i Europy Południowej oraz Środkowo-Wschodniej (PSW (płn))

ACH – orientacja na osiągnięcia \ FUT – orientacja na przyszłość vs terażniejszość \ ASS – ASERTYWNOŚĆ \ COL I – kolektywizm vs indywidualizm \ COL II – wspólnotowość rodzinna \ GEN – równouprawienie płci \ HUM – orientacja humanistyczna vs bezosobowa \ POW – dystans władzy \ UNC – unikanie niepewności vs tolerancja niepewności

Źródło: opracowanie własne.

Dane zamieszczone na wykresie 1 dowodzą, że menedżerowie z krajów Europy Północno-Zachodniej, w porównaniu z menedżerami z państw Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej **przejawiają znacząco wyższą orientację na osiągnięcia, na ustalanie długofalowych celów działania (zarządzanie strategiczne), na pracę zespołową (wspólnotowość) oraz na unikanie niepewności (określanie i strukturalizowanie norm i procedur postępowania)**. Z kolei menedżerowie należący do kręgu państw południowej i środkowo-wschodniej Europy, w przeciwieństwie do menedżerów z krajów Europy Północno-Zachodniej, **uzyskali znacząco wyższe wyniki na skalach asertywności, dystansu władzy (stratyfikacji władzy) oraz wspólnotowości rodzinnej. Wyniki na skali orientacji humanistycznej vs bezosobowej, nie różnicują istotnie porównywanych menedżerów.**

Różnice w zakresie uznawanych i aprobowanych wartości kulturowych wywierają także wpływ na preferencje cech i zachowań przywódczych. Dane na ten temat w Europie Północno-Zachodniej i Europie Południowej i Środkowo-Wschodniej zostały zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Profile preferowanych cech i zachowań przywódczych

Ranking średnich (na siedmiopunktowej – skali) w północno-zachodniej (PZ) i południowo-środkowo-wschodniej Europie (PŚW)

| CECHY I ZACHOWANIA PRZYWÓDCZE | Ranking średnich | PZ | PŚW |
|--------------------------------|------------------|-------|-------|
| Inspirowanie podwładnych | 5.0÷6.6 | 19.5* | 40.4 |
| Uczciwość, rzetelność | 4.8÷6.8 | 18.7* | 37.0 |
| Wizja rozwoju organizacji | 4.6÷6.5 | 25.2* | 34.4 |
| Orientacja na osiągnięcia | 4.5÷6.6 | 25.2* | 36.4 |
| Umiejętności administracyjne | 4.5÷6.4 | 49.0 | 24.9* |
| Umiejętności dyplomatyczne | 4.5÷6.0 | 43.6 | 20.1* |
| Konfliktowość | 3.1÷5.0 | 52.2 | 30.7* |
| Proceduralność | 2.8÷4.9 | 54.1 | 32.3* |
| Świadomość swojego statusu | 2.4÷5.9 | 47.0 | 27.0* |
| Niechęć do partycypacji | 1.9÷3.7 | 44.8 | 28.5* |
| Autokratyzm | 1.9÷4.1 | 50.2 | 28.9* |
| Koncentracja na własnej osobie | 1.5÷3.4 | 44.2 | 30.4* |
| Nieżyczliwość | 1.3÷2.7 | 45.4 | 29.8* |

* Niskie wyniki wskazują na wysoką preferencję wykrytych cech i zachowań przywódczych.

Źródło: opracowanie własne

Interpretując dane z tabeli 1, można łatwo zauważyć, że wyróżnione cechy i zachowania przywódcze spotkały się ze zróżnicowaną oceną, zależnie od badanej kultury. **Menedżerowie z krajów Północno-Zachodniej Europy, w porównaniu z menedżerami z kręgu państw należących do południowej i środkowo-wschodniej Europy uzyskali znacząco wyższe wyniki w zakresie: inspirowania i motywowania podwładnych, uczciwości i rzetelności, orientacji na osiągnięcia, wizji rozwoju organizacji.** Wymienione cechy zachowań przywódczych tworzą tzw. „syndrom charyzmatycznego przywództwa”.

Z danych zawartych w tabeli 1 wyraźnie widać, że menedżerowie reprezentujący kraj państw południowej i środkowo-wschodniej Europy, w przeciwieństwie do menedżerów z krajów północno-zachodniej Europy odznaczają się znacząco wyższą preferencją w zakresie umiejętności administracyjno-dyplomatycznych, świadomości własnego statusu, konfliktowości i niezyczliwości.

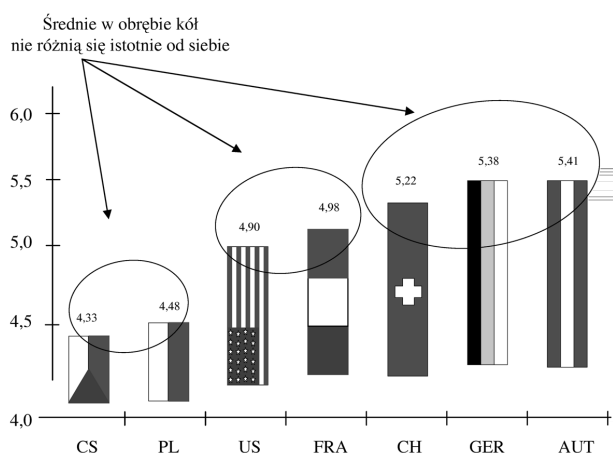
Szczególnie menedżerów reprezentujących kraj państw Europy Środkowo-Wschodniej cechuje silna niechęć do dzielenia się władzą z podwładnymi, a tym samym tendencja do stosowania w praktyce zarządzania autokratycznego stylu kierowania.

Przedstawione tutaj w bardzo skrótovej formie wyniki badań (w ramach programu badawczego GLOBE) korelują bardzo silnie z wcześniejszymi rezultatami moich badań, które miały na celu diagnozę stylów kierowania polskich i zachodnich menedżerów (zob. Mączyński 1996; 1998; Mączyński, Jago, Reber, Böhnisch 1994; Shabo i inni 1997).

Styl kierowania polskich i zachodnich menedżerów

Badania nad stylem kierowania polskich i zachodnich menedżerów były prowadzone przeze mnie w latach 1988/89 i 1993/94 (we współpracy naukowej z Arthurem Jago, University of Missouri, USA oraz Gerhardem Reberem, University of Linz, Austria). Badania te obrazują dawną i nową rzeczywistość kierowania ludźmi w Polsce, skonfrontowaną z opisem stylu zarządzania postrzeganym w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej i ugruntowanej tradycji demokratycznej.

Badaniami objęto menedżerów reprezentujących osiem krajów, tj. Polskę, dawną Czechosłowację, Stany Zjednoczone, Francję, Finlandię, Szwajcarię, Niemcy i Austrię (zob. wykres 2).



Wykres 2. Średnie poziomy partycypacji

Liczebność badanych prób: CS-280, PL-399, US-814, FRA-106, CH-174, GER-256, AUT-814

Źródło: Mączyński, 1998, s. 75.

decyzji (tzw. **Model Spożytkowania Kapitału Intelktualnego**). Z kolei model partycypacji decyzyjnej polskich menedżerów odznacza się nastawieniem na dobre relacje z podwładnymi (tzw. **Model Relacji Interpersonalnych**). Polscy menedżerowie, doceniając znaczenie dobrych relacji z podwładnymi, chcą niejako stworzyć wrażenie, że biorą pod uwagę ich opinie i preferencje w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych, jednak wpływ podwładnych na podejmowane decyzje ograniczają do spraw drugorzędnych i mało ważnych dla organizacji.

W moich wcześniejszych pracach (Mączyński J. 1996;1998) wyrażałem pogląd, że sytuacja, z jaką mamy do czynienia obecnie w Polsce, w okresie transformacji ustrojowej jest zupełnie odmienna od tej, jaka występowała w okresie już nieistniejącego systemu władzy totalitarnej oraz gospodarki nakazowej. Sprawowanie władzy za pomocą odgórných nakazów i poleceń nie jest już skutecznym mechanizmem wywierania wpływu, gdyż autokratyczny styl zarządzania wywołuje niechęć i opór podwładnych. Pracownicy mają obecnie coraz większe oczekiwania, że ich interes i preferencje będą przez kierownictwo firmy brane pod uwagę.

Zachodzące w Polsce zmiany niosą ze sobą nie tylko nowe wyzwania, ale także nowe możliwości, tworząc nową sytuację kierowania ludźmi. Jeżeli pragnie się sprostać wyzwaniom współczesności i w pełni wykorzystać powstające możliwości efektywnego zarządzania firmą, dotychczasowe nawyki autorytarne zarządzania muszą być zastąpione nowymi metodami oddziaływania na zachowanie pracowników tak, aby nie marnotrawić kapitału intelektualnego uczestników organizacji. W grze konkurencyjnej sukces będą osiągały firmy o większym kapitale intelektualnym, stosujące nowoczesne metody zarządzania ludźmi. Walka toczy się o każdy gram inteligencji zawarty w zasobach ludzkich. Można za Churchilem powiedzieć, że „bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt” (Grudzewski i Hejduk 2001, s. 35). Z innych moich badań, realizowanych w latach 1993 i 1994, (Mączyński 1996; 1998) wynikało jednak, że menedżerowie nowszej generacji wpadają w te same koleiny autorytarne sprawowania władzy, w jakich tkwili przed zmianami ustrojowymi. Zdaniem Martana (1993) przestał istnieć system, który próbowano reformować, pozostał natomiast problem zmiany mentalności polskiego społeczeństwa, a zmiany takiej nie należy oczekiwać szybciej aniżeli po latach.

Wieloletnie wyniki moich badań jednocześnie dowodzą, że wykryty przeze mnie syndrom autokratycznych zachowań polskich menedżerów można skutecznie modyfikować poprzez „trening partycypacji decyzyjnej”. Omówione w moich książkach (Mączyński 1996, Mączyński 1998) modele partycypacji decyzyjnej oraz metoda pomiaru stylów podejmowania decyzji mają ogromne walory edukacyjne i dostarczają przesłanek do opracowania metod „treningu partycypacji decyzyjnej” sprzyjającego doskonaleniu stylu zarządzania menedżerów. Na marginesie pragnę dodać, że ogromne rzesze menedżerów w Stanach Zjednoczonych

i Europie Zachodniej są systematycznie poddawane tego typu treningowi, który przynosi ewidentne korzyści w doskonaleniu stylu zarządzania. Przedstawię więc w ogólnym zarysie wypracowaną procedurę owego treningu.

Procedura treningu partycypacji decyzyjnej

Zanim badani menedżerowie zostali poddani treningowi w zakresie partycypacji decyzyjnej, byli proszeni o dokładne zapoznanie się z piętnastoma problemami decyzyjnymi, wyselekcjonowanymi z „Zestawu Hipotetycznych Problemów Decyzyjnych” (Mączyński, 1998) oraz wskazanie, którym ze stylów decyzyjnych (AI, AII, CI, CII, GII) posłużyliby się przy próbie rozwiązania każdego z nich. Kolejny krok polegał na szkoleniu menedżerów, jak posługiwać się w praktyce zarządzania modelem partycypacji decyzyjnej, aby dochodzić do rozwiązania zaistniałych problemów organizacyjnych zgodnie ze wskazaniem analizowanego modelu. Poddani treningowi menedżerowie mieli do swojej dyspozycji taksonomię stylów decyzyjnych, zasady selekcji stylu decyzyjnego oraz drzewko decyzyjne (zob. tabela 1 i 2 oraz rysunek 1).

Tabela 2. Taksonomia stylów decyzyjnych dla rozwiązywania problemów grupowych

| | |
|-----|---|
| AI | Menedżer sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję, wykorzystując do tego celu posiadane informacje. |
| AII | Menedżer uzyskuje niezbędne informacje od swoich podwładnych, następnie sam decyduje o sposobie rozwiązania problemu. Zbierając informacje od podwładnych, menedżer może, lecz nie musi, informować ich o istocie problemu. Rola podwładnych w rozwiązywaniu problemu polega tutaj na dostarczeniu niezbędnych informacji, a nie generowaniu czy ocenie alternatywnych rozwiązań. |
| CI | Menedżer dyskutuje problem indywidualnie z niektórymi podwładnymi, uzyskuje ich opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać wpływ podwładnych lub nie. |
| CII | Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi jako grupą, uzyskując ich zbiorowe opinie i sugestie. Następnie podejmuje decyzję, która może odzwierciedlać lub nie wpływ podwładnych. |
| GII | Menedżer dyskutuje problem z podwładnymi. Razem z nimi poszukuje alternatywnych rozwiązań problemu, a następnie próbuje osiągnąć porozumienie, którą z możliwości wybrać. Menedżer nie narzuca grupie własnych rozwiązań, lecz skłonny jest do zaakceptowania i wprowadzenia w życie takiego rozwiązania, które uzyskało poparcie całej grupy. |

Źródło: Mączyński, 1998, s. 14.

Tablica 3. Zasady selekcji stylów decyzyjnych regulujące rozwiązywanie problemów grupowych**1. Zasada kompetencji**

Jeżeli jakość decyzji jest ważnym elementem, a menedżer nie ma dostatecznej informacji, aby rozwiązać zaistniały problem w ramach własnych możliwości, to podlega eliminacji styl AI.

2. Zasada zgodności celów

Jeżeli jakość decyzji jest ważnym elementem, a podwładni nie identyfikują się z celami organizacji, które mogą być zrealizowane w efekcie ich wysiłku i starań zmierzających do rozwiązania danego problemu, to jest eliminowany styl decyzyjny GII.

3. Zasada nie ustrukturalizowanego problemu

W odniesieniu do tych problemów, w których jakość decyzji jest ważnym elementem, a menedżer pozbawiony jest dostatecznej informacji i wiedzy fachowej potrzebnej do rozwiązania problemu, jeżeli równocześnie problem ten nie jest ustrukturalizowany, metoda rozwiązania tego problemu powinna zapewnić wysoki stopień interakcji między podwładnymi, którzy mają niezbędny zasób informacji. W opisanej sytuacji są eliminowane style decyzyjne AI, AII oraz CI.

4. Zasada akceptacji

Jeżeli akceptacja decyzji przez podwładnych ma istotne znaczenie dla jej efektywnej realizacji i jeżeli istnieje małe prawdopodobieństwo akceptacji autokratycznej decyzji z ich strony, to eliminowane są style AI i AII.

5. Zasada konfliktu

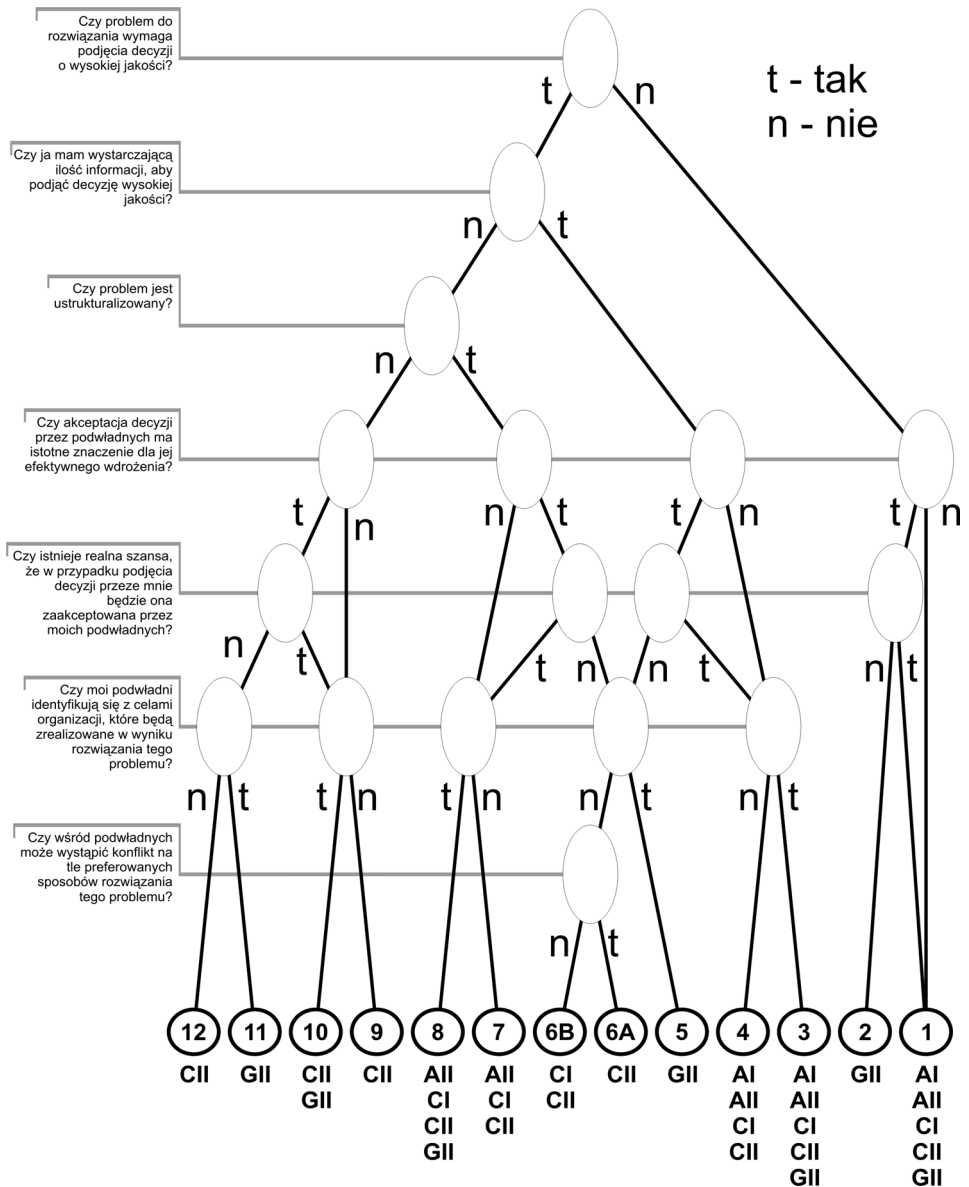
Jeżeli akceptacja decyzji jest ważnym elementem, a autokratyczna decyzja nie ma szans na aprobatę oraz istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia rozbieżności wśród podwładnych w kwestii skutecznych sposobów realizacji celów organizacji, to zastosowana metoda rozwiązania zaistniałego problemu powinna umożliwić podwładnym wymianę poglądów oraz uzgodnienie wzajemnych różnic w odniesieniu do najlepszych sposobów realizacji zadań grupowych. W takiej sytuacji eliminowane są style AI, AII i CI, które uniemożliwiają interakcję między członkami zespołu, a tym samym udaremniają możliwość rozwiązania sytuacji konfliktowej.

6. Zasada słuszności

Jeżeli jakość decyzji nie ma istotnego znaczenia, lecz akceptacja decyzji jest ważnym elementem i nie można jej osiągnąć decyzją autokratyczną, to celowe staje się zastosowanie takiej strategii decyzyjnej, która mogłaby przynieść pożądaną akceptację podjętej decyzji. W takim przypadku zastosowany styl decyzyjny powinien umożliwić podwładnym wzajemną interakcję oraz przedyskutowanie występujących różnic w proponowanych metodach rozwiązania problemu. Sposób prowadzący do uzgodnienia różnicy stanowisk powinien być przez podwładnych postrzegany jako słuszny i sprawiedliwy. Odpowiednio do takiej sytuacji są eliminowane style decyzyjne AI, AII, CI i CII.

7. Zasada priorytetu akceptacji

Jeżeli akceptacja decyzji jest istotnym elementem i nie można jej osiągnąć poprzez autokratyczną decyzję, a podwładni przejawiają silną motywację do realizacji celów organizacji reprezentowanych przez dany problem, to metody zapewniające relację równości i partnerstwa w procesie podejmowania decyzji mogą zapewnić wyższy stopień akceptacji decyzji bez równoczesnego zagrożenia jej jakości. W takiej sytuacji są eliminowane style decyzyjne AI, AII, CI i CII.



Rys. 1. Drzewo decyzji ilustrujące rozwiązywanie problemów grupowych

Uzyskane wyniki badań w pierwszym i drugim pomiarze były następnie analizowane ze względu na frekwencyjność stosowania poszczególnych stylów decyzyjnych przed i po szkoleniu, średni poziom partycypacji oraz wskaźnik zgodności deklarowanych zachowań z zaleceniami modelu normatywnego po treningu decyzyjnym. Dokonywałem także pomiaru częstości naruszania poszczególnych

zasad decyzyjnych regulujących rozwiązywanie problemów grupowych, przed i po treningu decyzyjnym. Uzyskane efekty treningu partycypacji decyzyjnej przedstawiam poniżej.

Efekty „treningu partycypacji decyzyjnej”

Dążąc do aplikacji założeń modelu partycypacji decyzyjnej (Vroom i inni 1973; 1988) w praktyce zarządzania ludźmi w polskich organizacjach gospodarczych, społecznych i rządowych, od wielu lat prowadzę treningi decyzyjne dla polskiej kadry menedżerskiej. W okresie od 1993 roku do 2004 roku procedurze „treningu partycypacji decyzyjnej” poddałem 1153 polskich menedżerów średniego szczebla. Wystandardyzowana procedura „treningu partycypacji decyzyjnej” wypracowana przez Mączyńskiego (Mączyński 1998) umożliwia – co pisałem wyżej – precyzyjny pomiar frekwencyjności stosowania poszczególnych stylów decyzyjnych przed i po szkoleniu, określenie średniego poziomu partycypacji i wskaźnika zgodności deklarowanych zachowań z zaleceniami modelu normatywnego. Można także mierzyć częstość naruszania poszczególnych zasad decyzyjnych – przed i po treningu partycypacji decyzyjnej.

Wyniki treningu, które przedstawiłem we wcześniej publikowanych pracach wskazują, że zmalała u badanych osób tendencja do stosowania autokratycznych stylów podejmowania decyzji i równocześnie wzrosła gotowość do pełniejszego korzystania z kapitału intelektualnego wszystkich uczestników organizacji, co znalazło swój wyraz w tendencji do częstszego stosowania partycypacyjnych stylów decyzyjnych. W konsekwencji po „treningu partycypacji decyzyjnej” wzrósł średni poziom partycypacji decyzyjnej (SPP) oraz zwiększył się wskaźnik zgodności deklarowanych zachowań z zaleceniami modelu partycypacji decyzyjnej. Po treningu uległa także znacząco obniżeniu częstość naruszania poszczególnych zasad decyzyjnych (zob. Mączyński 1996; 1998; Mączyński i inni 1997).

W niniejszym artykule ograniczę się do podania danych na temat „*średniego poziomu partycypacji przed i po treningu decyzyjnym*” oraz „*zgodności stosowanych stylów decyzyjnych z modelem normatywnym przed i po treningu decyzyjnym*”.

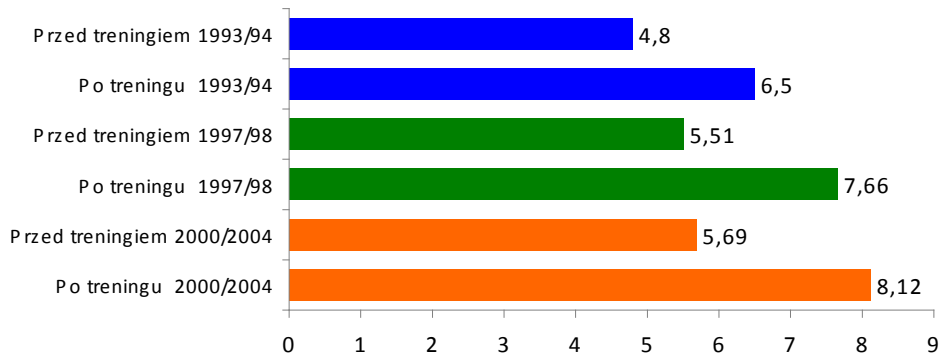
Wykres 4 przedstawia wyniki pomiaru **średniego poziomu partycypacji** po treningu w stosunku do wyników sprzed treningu.

Z danych zamieszczonych na wykresie 4 wynika, że po „treningu partycypacji decyzyjnej” badani menedżerowie deklarowali znacząco częściej gotowość do włączania podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Równocześnie w efekcie szkolenia w zakresie partycypacji zmalała u badanych osób tendencja do stosowania autokratycznych stylów zarządzania.

Wykres 4. Współczynniki średnich poziomów partycypacji przed i po treningu decyzyjnym**Polscy menedżerowie**

1993/1994 vs 1997/1998 vs 2000/2004

N = 53 N = 203 N = 897

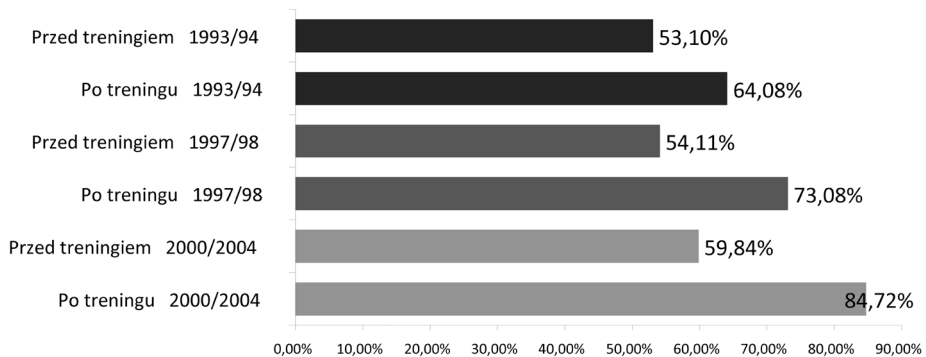


Na kolejnym wykresie (nr 5) są zawarte dane dotyczące wskaźnika zgodności stosowanych stylów z modelem partycypacji decyzyjnej w pierwszym i drugim pomiarze, tzn. przed i po „treningu partycypacji decyzyjnej”.

Wykres 5. Współczynniki zgodności stosowanych stylów decyzyjnych z modelem normatywnym przed i po treningu decyzyjnym**Polscy menedżerowie**

1993/1994 vs 1997/1998 vs 2000/2004

N = 53 N = 203 N = 897



Dane zamieszczone na wykresie 5 świadczą o tym, że średni wskaźnik zgodności stosowanych stylów decyzyjnych ze wskazaniem modelu normatywnego wzrósł w przypadku wszystkich prób menedżerów, poddanych treningowi partycypacji decyzyjnej. Podane wartości liczbowe wskazują na odsetek decyzji podjętych zgodnie ze wskazaniem normatywnego modelu partycypacji decyzyjnej.

Zaprezentowane efekty treningu partycypacji decyzyjnej upoważniają do sformułowania wniosku, że polscy menedżerowie przejawiają ewidentne dyspozycje do efektywnego uczenia się zachowań partycypacyjnych. Można zatem mieć nadzieję, że zarówno dokonujący się proces decentralizacji władzy wykonawczej w naszym kraju, jak i procesy wspomaganie tych przemian w toku różnorodnych form doskonalenia organizacji i ich uczestników (np. poprzez „treningi partycypacji decyzyjnej”, aplikację systemów jakości ISO itp.), **będą stopniowo przyczyniać się do zerwania z ukształtowanymi i utrwalonymi w poprzednim systemie nawykami autokratycznego stylu zarządzania.** Partycypacyjny styl zarządzania organizacją stwarza korzystne warunki do pełniejszego korzystania z kapitału ludzkiego (to znaczy zdolności i umiejętności podwładnych), co sprawia, iż ów kapitał nie jest marnotrawiony (Piwowarczyk, 2006; Mączyński i Łobodziński, 2009).

Gdyby dalsze wyniki badań potwierdzały uzyskane rezultaty w zakresie przyrostu średniego poziomu partycypacji (SPP), jak i jakości podejmowanych decyzji oraz przekładały się na praktykę sprawowania władzy, to zasadna byłaby teza, że odnotowujemy korzystne zmiany w mentalności polskich menedżerów, co znajduje swoje odbicie między innymi w skłonności do częstszego włączania podwładnych w proces wspólnego rozwiązywania problemów, a tym samym pełniejszego korzystania z potencjału intelektualnego podwładnych.

Bibliografia

1. Den Hartog D.N., Mączyński J., Motowidło S.J., Jarmuż S., Koopman P.L., Thierry Hk., Wilderom C (1997), *Cross-cultural perceptions of leadership: A comparison of leadership and societal and organisational culture in the Netherlands and Poland*, „Polish Psychological Bulletin”, No. 3(28).
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2001), *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości*, [w:] Wawak T. (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
3. Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: The Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
4. Hofstede G. i Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. House R.J., Hanges P., Ruiz-Quintanilla A. (1997), *GLOBE. The Global Leadership and Organizational Behavior. Effectiveness: Research Program*, „Polish Psychological Bulletin”, 28 (3).
6. House R.J., Wright N.S., Aditya R.N. (1997), *Cross-cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory*, [w:] Earley P.C. Erez M. (Eds.), *New Perspectives in International Industrial/Organizational Psychology*, New Lexington, San Francisco.
7. House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V., Mączyński J., et al. (2004), *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

8. Koopman P.L., Den Hartog D.N., Mączyński J., i inni (1999), *National culture and leadership profiles in Europe: some results from the GLOBE study*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4).
9. Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Martan L. (1993), *Konieczna zmiana mentalności*, [w:] „Organizacja i Kierowanie” nr 3(73).
11. Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa.
12. Mączyński J. (1998), *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa.
13. Mączyński J. (2002), *Cultural Determinants of Leadership Style of Polish Managers*, [w:] Reber G. (Ed.), *Management in einer Welt der Globalisierung und Diversität*, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
14. Mączyński J., Jago A.G., Reber G., W. Böhnisch (1994), *Culture and Leadership Styles: A Comparison of Polish, Austrian and U.S. Managers*, „*Polish Psychological Bulletin*”, no 25 (4).
15. Mączyński J., Koopman P. (2000), *Cross – Cultural Perceptions of Societal Culture in North / West and South / East European Countries*, [w:] Koslowsky M., Stashewsky S., (red), *Proceedings of the Seventh Bi – Annual Conference of the International Society for the study of Work and Organizational Values (ISSWOW)*, Work Values and Organizational Behavior Toward the New Millenium, Jarusalem.
16. Mączyński J., Kwiatkowski P., Arcimowicz A. (1997), *Changing leadership style through training in participative decision making: Application to managerial practices in Polish organizations*, „*Polish Psychological Bulletin*”, No. 4 (28).
17. Mączyński J., Łobodziński A. (2009), *Efektywność warsztatów partycypacji decyzyjnej*, [w:] Mączyński J., Pawlak-Wolanin A., Demecki W. (red.), *Doskonalenie usług edukacyjnych w szkołach wyższych w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyższa Szkoła Menedżerska Legnicy i University of Buckingham, U.K.
18. Mączyński J., Zamorska J. (2008), *Cross – Cultural Studies on Leadership*, [w:] Hess M., Massey T.P., Sułkowski Ł. (Eds.), *Intercultural Management Studies*, Academy of Management of SWSPiZ and Clark University.
19. Piwowarczyk J. (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
20. Ronen S., Shenkar O. (1985), *Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis*, *Academy of Management Review*.
21. Shabo E., Jarmuż S., Mączyński J., Reber G. (1997), *Autocratic Polish versus participative Austrian leaders: More than a cliché?* „*Polish Psychological Bulletin*”, No. 3(28).
22. Trompenaars F. i Hampden-Turner C. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
23. Vroom V.H. i Jago A.G. (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
24. Vroom V.H. i Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

Adjustment of management styles of Polish managers to European Union standards through "decision participation training"

Key words: cross-cultural leadership, decision-making styles, effects of decision participation styles.

Summary: The main aim of this article is to demonstrate the possibilities of adapting the management styles of Polish managers to European Union styles through participation in "decision participation training".

In the introduction the author refers to international studies on leadership carried out in 22 European countries in the years 1995–2000 and to studies of management styles of Polish and Western managers conducted in the years 1988/89 and 1993/94. The results of these studies show the style of leadership in Poland and confront them with a description of management styles in countries with a well-developed market economy and an long-established democratic political system.

This has demonstrated that the syndrome of autocratic management visible with Polish managers can be modified through "decision participation training". In the period from 1993 to 2004 the author used his own "decision participation training" procedure on an impressive 1153 medium level managers. The article contains empirical data illustrating that the training leads to a rise in average decision participation levels and increases the factor of compliance between the declared managerial behaviour and the results from the normative decision participation model.

Data gathered also shows that "decision participation training" strengthens the decision-maker's influence over decisions made by subordinates. This is reflected in the significant drop in the number of breaches of rules safeguarding decision acceptance. A higher level of sensitivity to decision acceptance from managerial level staff leads to an increase in participation of subordinates in organisational problem solving and decision-making.

Results published in this article concerning the effects of decision participation training show that Polish managers demonstrate an evident disposition for learning participational behaviour. A participational management style within an organisation results in better conditions for a fuller use of human capital, which means that it does not go to waste.

Dane do korespondencji:

Dr hab. Jerzy Mączyński, prof. WSM

Rektor

Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Legnicy

ul. Korfańskiego 4

59-220 Legnica