

CZESŁAW MATUSEWICZ

STYLE MISTRZÓW KIEROWANIA BRYGADĄ*

Mistrz w zakładzie pracy z racji obowiązków służbowych oraz zajmowanej pozycji i pełnionej roli zawodowej stale w godzinach pracy bezpośrednio obcuje z robotnikami. Reprezentuje on wobec swoich podwładnych „górze” przedsiębiorstwa, a niejednokrotnie jest dla robotników główną osobą w zakładzie pracy. Z drugiej znow strony jako kierownik określonego zespołu pracowniczego, którego jest członkiem, reprezentuje ten zespół wobec władz zwierzchnich.

K. Doktor¹ przytaczając wypowiedź jednego z badanych kierowników podaje, że mistrz jest kierownikiem, którego robotnik widzi, natomiast kierownicy oddziałów i wydziałów są kierownikami, których robotnik czuje.

Ze względu na tę dwuaspektową sytuację, mistrz jako bezpośredni w stosunku do robotników realizator polityki kierownictwa zakładu jest szczególnie narażony na wszelkie związane z nią sprzeczności. On to „na własnej skórze” odczuwa opór, na jaki może natrafić polityka kierownika zakładu wśród pracowników, a także najpełniej odbiera efekty dobrej atmosfery pracy wśród załogi.

Mistrz jako przełożony brygady lub zespołu roboczego, spełniając swoje podstawowe obowiązki zawodowe, realizuje następujące funkcje szczególne:

1. udziela porady podwładnym,
2. dokonuje podziału pracy,
3. nadzoruje obsługę stanowisk pracy,
4. kontroluje przestrzegania przepisów bhp i prawidłowej organizacji stanowisk pracy,
5. opiekuje się nowo przyjętymi pracownikami,
6. kontroluje przestrzegania dyscypliny pracy,

* Jest to poszerzony tekst wykładu wygłoszonego na sympozjum zorganizowanym przez LTN dnia 11. XI. 1969 r.

¹ K. Doktor, *Stosunki między robotnikami a kierownikami w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Nowe Drogi 1961, nr 10.

7. zgłasza kandydatów na kursy dokształcające,
8. przygotowuje projekty planów urlopowych².

Obok wyżej wymienionych zadań mistrzowie zobowiązani są do prac typowo administracyjnych jak np. wypełnianie i kontrola kart roboczych, dokumentacja obciążenia maszyn, kwity zużycia narzędzi. Poza tym dobry mistrz musi mieć stale na uwadze całość spraw brygady, wśród których ważną rolę spełnia atmosfera pracy wpływająca na wysokie morale pracowników. Mistrz zarządza bezpośrednio brygadą, organizuje i kieruje pracą swoich podwładnych, a zatem przewodzi w przedsiębiorstwie sile podstawowej, bo wykonującej określone zadania. Spełniając funkcje bezpośredniego kierowania brygadą jako całością mistrz stanowi końcowe ogniwo strukturalne w systemie dysponowania ludźmi przedsiębiorstwa. Jego kierownictwo wiąże się bezpośrednio z wydawaniem poleceń do wykonania.

Umiejętność wydawania poleceń, zarządzania w sytuacji „twarz w twarz” jest odmienną w stosunku do umiejętności administrowania działem przedsiębiorstwa lub jego całością³. Mistrzowie w stopniu wyższym niż inni dysponenci sił ludzkich powinni znać psychikę ludzką i posiadać odpowiednie kwalifikacje właściwego postępowania z ludźmi, bowiem często przychodzi im rozwiązywać szereg problemów psychologicznych (np. konflikty pomiędzy jednostkami, właściwy dobór zespołów w brygadzie i inne). Jednym z ważniejszych problemów z tej dziedziny jest dobranie odpowiedniego stylu spełniania funkcji kierowania brygadą czyli przewodzenia⁴.

Przewodzenie z psychologicznego punktu widzenia musi być realizowane rozmaicie. Znaczy to, że mistrz może na różny sposób wykonywać szereg czynności zarządzania (wydawać polecenia na piśmie lub ustnie, zwoływać przed pracą krótką odprawę lub przydzielać zadania indywidualne w miarę realizowania uprzednio przydzielonych itp.), może odwoływać się do różnych przeżyć psychicznych pracownika pojawiających się podczas pracy w brygadzie danego zakładu. Zarówno ze względu na objawy zachowania się mistrza, jak i przeżycia podwładnych możemy mówić o stylu kierowania brygadą. W pierwszym znaczeniu będzie to styl wywoływania odpowiednich przeżyć, w przypadku drugim będzie to odwoływanie się do określonych przeżyć. W niniejszym artykule mówiąc o stylu pracy mamy na myśli systematyczną skłonność mistrza

² M. Hirszowicz, *Człowiek w organizacji przemysłowej*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa 1965, s. 202.

³ J. Okóń, L. Paluszkiwicz, *Psychologia w zakładzie pracy*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa 1967, s. 57.

⁴ R. Kowalczyk, A. Turzański, *Organizacja pracy z ludźmi*. Warszawa 1969, s. 96.

do odwoływania się do określonych przeżyć psychicznych. Jeden z nich np. będzie odwoływał się (częściowo także pobudzał) do przeżyć zaufania, inny lęku, a jeszcze inny sympatii. Z tego punktu widzenia tradycyjnie już wyróżnia się w psychologii trzy style kierowania⁵:

1. Kierowanie autorytatywne, polegające na odwoływaniu się do poczucia autorytetu, władzy i siły kierownika. Odwoływanie się do tych atrybutów pociąga za sobą przeżycie lęku, obawy, zagrożenia u podwładnych.
2. Kierowanie demokratyczne odwołujące się do przedsiębiorczości indywidualnej, dążeń jednostkowych, przemyśleń w zespole, wspólnego wkładu pracy oraz wspólnego (tzn. powszechnie zaakceptowanego w brygadzie) planu działania.
3. Kierowanie anarchiczne (laissez-faire) polegające na nieinterweniowaniu w określony zakres obowiązków pracowniczych; kierownik daje tu szansę realizacji tzw. wolnej gry sił. Kierownik odwołuje się w tym przypadku do pracowniczych wyobrażeń działalności produktywnej. Jest to w zasadzie styl zarzucony w przedsiębiorstwach, stosuje się go rzadko w przypadkach, gdy jednostka może zarazem realizować i programować swoją działalność.

Podział powyższy dawno nie odpowiada bogactwu faktów występujących w trakcie realizowania czynności kierowania.

W związku z tym podjęto szereg badań empirycznych mających za zadanie wzbogacenie wiedzy o tym zakresie oraz sprecyzowanie pojęć. M. in. przeprowadzono badania w przedsiębiorstwach koncernu International Harvester⁶, w oparciu o które wyróżniono następujące 4 style kierowania brygadą:

1. Egzekwowanie posłuszeństwa, polegające na konsekwentnym wykonywaniu poleceń przełożonych. Odwoływano się więc do poczucia posłuszeństwa i dyscypliny pracowników.
2. Pobudzanie inicjatywy własnej. Styl ten jest zbliżony do stylu demokratycznego. Brygada działa w oparciu o ogólny program pracy, nie zważając na wytyczne szczegółowe, realizuje „detale” samodzielnie.
3. Manipulowanie ludźmi, polegające na odwoływaniu się do różnych przeżyć skłaniających członków brygady do bardzo wydajnej działalności.

⁵ Z. Pietrasiński, *Sprawne kierownictwo*. Warszawa 1962 oraz wybór tekstów pod redakcją A. Matejki, *Kierowanie kadrą pracowniczą*. Warszawa 1969. I. Indraszkiewicz, *Psychologia i socjologia w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Warszawa 1969.

⁶ A. Matejko, *Socjologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych Ameryki*. Warszawa 1962, s. 47.

4. Korygowanie poczynań. Istotą tego stylu jest odwołanie się do zrozumienia celów działalności wyznaczonej przez zwierzchnie kierownictwo oraz pozyskanie oddanych realizatorów tych celów.

Powyższa koncepcja stanowi wyraźny postęp teoretyczny, jak i praktyczny w stosunku do tradycyjnego podziału stylów kierowania zespołami ludzkimi. Niemniej również nie wyczerpuje ona bogactwa problemów tego zjawiska, co gorsze ciąży na niej przejrzyste występująca także w przypadku podziału poprzedniego tendencja wartościowania stylów na lepsze i gorsze bez rozważania kwestii uwarunkowań stosowania danego stylu przez konkretne czynniki sytuacyjne.

Zagadnieniem stylów kierowania zajmował się również W. J. Reddin⁷. Wyróżnia on trzy cechy charakterystyczne występujące w różnych stylach kierowania brygadą. Są to:

1. nastawienie „na zadania”, czyli pragnienie skutecznego wykonania określonej pracy i zadania,
2. nastawienie „na kontakty”, czyli interesowanie się głównie problemami ludzkimi i kontaktami z innymi ludźmi,
3. nastawienie „na wydajność”, czyli umiejętność uzyskiwania dużej wydajności.

W oparciu o powyższe cechy W. J. Reddin wyróżniał aż osiem typów kierowników:

1. negatywny, który nie posiada żadnej z wyżej wymienionych cech,
2. biurokrata, który nastawiony jest tylko na wydajność,
3. altruista — interesuje się tylko kontaktami z ludźmi,
4. promotor — dba zarówno o wydajność, jak i o kontakty z ludźmi,
5. autokrata — interesuje się tylko wykonaniem zadań,
6. życzliwy autokrata — interesuje się wydajnością i wykonaniem zadania,
7. wahający się, który interesuje się wykonaniem zadań i kontaktami z ludźmi,
8. realizator — posiada wszystkie z wyżej wymienionych cech.

Typ kierownika współdeterminuje jego styl pracy z podwładnymi⁸, to znaczy wybór stylu uzależniony jest od możliwości, upodobań, zainteresowań, umiejętności, wyobrażeń mistrza o ludziach, a także od struktury zespołu, zróżnicowania grupy pod względem wieku, płci, wykształcenia pracowników oraz szeregu innych czynników obiektywnych⁹. Poza

⁷ Biuletyn informacyjny — *Zagadnienia psychologii, socjologii i psychologii pracy*. Warszawa 1967, s. 4.

⁸ S. Kowalewski, *Przełożony i podwładny*. Warszawa 1969, s. 102.

⁹ A. Matejko, *Socjologia w zakładzie pracy*. Warszawa 1961, s. 108.

tym swoboda owego wyboru uzależniona jest również od zakresu władzy przyznawanej danemu kierownikowi przez organ zwierzchni, bo „prawie każdy z pracowników na stanowisku kierowniczym ma z jednej strony funkcję kierowania podległymi sobie pracownikami, z drugiej zaś podlega kierownikowi na wyższym szczeblu”¹⁰.

Przytoczona krótka charakterystyka psychospołeczna pracy kierowniczej mistrza daje podstawy do sformułowania szeregu problemów. Przede wszystkim nasuwa się pytanie: jakie style pracy stosują mistrzowie w naszych polskich warunkach pracy przemysłowej? Drugim istotnym zagadnieniem jest skuteczność stosowanych stylów z punktu widzenia mobilizowania pracowników do wykonywania zadań produkcyjnych. Te problemy stanowią przedmiot opracowania zawartego w niniejszym artykule.

METODA BADANIA STYLÓW KIEROWANIA BRYGADĄ

Z myślą o rozwiązaniu powyższych problemów opracowano metodę badań empirycznych w postaci kwestionariusza umożliwiającego nie tylko uzyskanie informacji o stosowanych stylach kierowania i stosunku robotników do tych stylów, lecz również umożliwiającą ocenianie stopnia przychylności robotników do poszczególnych elementów składowych stosowanych stylów. Kwestionariusz powyższy składa się z opisu 7 postaci mistrzów, każdą postać charakteryzuje 7 kompleksowych cech, w rezultacie więc metodą tą można zdobyć informacje na temat stosunku robotników do 49 psychologicznych elementów występujących w różnych stylach kierowania. Zadaniem osoby badanej było udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące współpracy z opisanymi postaciami mistrza. Objaśnienia dotyczące postępowania przy wypełnianiu załączono w tekście kwestionariusza, który w pełnym brzmieniu zamieszczam poniżej.

KWESTIONARIUSZ

Badania są anonimowe, nie musisz więc podawać swego nazwiska. Posłużą one jako materiał do napisania pracy naukowej.

Prosimy o szczerze i wyczerpujące odpowiedzi.

Płeć Wiek Wykształcenie Zawód wykonywany

Staż pracy Staż na obecnym stanowisku

¹⁰ B. Biegeleisen-Zelazowski, *Zarys psychologii pracy*. Warszawa 1967, s. 241.

INSTRUKCJA

Niżej opisano postacie 7 mistrzów, wyróżniając u każdego z nich po siedem cech. Przeczytaj te opisy i udziel odpowiedzi na pytania znajdujące się na końcu niniejszego tekstu.

Czytając oceń wymienione cechy w skali od 1 do 5:

- 5 — bardzo mi się podoba
- 4 — podoba mi się
- 3 — jest mi obojętne
- 2 — nie podoba mi się
- 1 — bardzo mi się nie podoba

Oceny (cyfry) proszę wpisać do krater, które są umieszczone przy opisie każdej cechy.

POSTAC I

O c e n y:

1. Mówi, że ludzie nie lubią pracować i że trzeba ich zmuszać do pracy, grozić karami i skrupulatnie kontrolować, bo inaczej nic nie będą robili.

2. Na pierwszym miejscu stawia wykonanie planu nawet kosztem odpoczynku czy zdrowia, daje przy tym nieźle zarobić ludziom ze swojej brygady.

3. Robotnicy boją się go, ponieważ karze ich nawet za drobne niedopatrzienia w pracy, często krzyczy, grozi, używa „mocnych” słów.

4. Nie interesuje się osobistymi sprawami robotników, ich kłopotami w pracy i w domu.

5. Zawsze sam określa i wyznacza bardzo dokładnie i drobiazgowo zadania dla robotników i nie pozwala im podejmować samodzielnych decyzji nawet w prostych sprawach.

6. Sam decyduje o wszystkim, sam zmienia zadania i przydział pracy robotnikom, przy czym nigdy nie omawia tych zmian z robotnikami, nie ma zaufania do ludzi.

7. Jeżeli wprowadza jakieś zmiany czy przesunięcia wśród robotników, nie wyjaśnia dlaczego to robi.

POSTAC II

O c e n y:

8. Bardzo ściśle przestrzega przepisów pracy, które uważa za nienaruszalne nawet w sytuacjach wyjątkowych. Stale powołuje się na nie mówiąc np. że przepisy zabraniają tego, lub to czy tamto nie jest w nich zawarte.

9. W tym co robi jest bardzo drobiazgowy i dokładny, wykonuje to co polecono mu odgórnie. Sam rzadko podejmuje decyzje dotyczące spraw swojej brygady.

10. Najchętniej pracowałby za biurkiem, z robotnikami widuje się raczej rzadko, bardziej interesują go różne papierki dotyczące pracy niż wykonywanie samych zadań pracy.

11. Jest dużym formalistą. Sprawy, które często sam mógłby załatwić, przekazuje kierownikowi i wyżej. Załatwia wszystko na drodze służbowej, zawsze zgodnie z przepisami np. przez odsyłanie do różnych komisji.

12. Przez kierownictwo zakładów pracy jest raczej lubiany, ponieważ robi wszystko zgodnie z poleceniami.

13. Utrzymuje bliskie kontakty ze swoimi przełożonymi, często można widzieć go jak rozmawia z nimi np. z kierownikiem wydziału, ma „chody” w zakładzie, osiąga lepsze zaopatrzenie brygady w części zamienne, materiały.

14. Prawie zawsze postępuje jednakowo, w jednakowy sposób załatwia też różnego rodzaju sprawy i w podobny sposób wykonuje swoje zadania.

POSTAĆ III

O c e n y :

15. Wiele czasu poświęca swoim podwładnym, znajduje czas na to, aby wysłuchać robotników, ich skarg, zażaleń i próśb.

16. W postępowaniu z pracownikami wykazuje dużą życzliwość i serdeczność. Pracowników darzy zaufaniem, przeważnie analizuje przyczyny niepowodzeń produkcyjnych, szuka przyczyn, nie przypisuje ich nieudolnościom lub lenistwu.

17. Jest pośrednikiem i łącznikiem między robotnikami a kierownikami i dyrekcją zakładu. Dokładnie informuje brygadę o tym co dzieje się w zakładzie, mówi o zmianach i nowościach.

18. Interesuje się prywatnymi kłopotami robotników, robi wszystko aby im pomóc, a jeżeli zajdzie taka potrzeba, sam często chodzi i załatwia je. Ludzie zwracają się do niego z różnymi sprawami.

19. Umie zachęcić ludzi do lepszej roboty, dba o stworzenie przyjemnej atmosfery pracy, zapobiega i łagodzi różne kłótnie, docinki itp. Robi wszystko aby robotnicy dobrze czuli się w jego brygadzie.

20. Bardziej interesuje się robotnikami i ich problemami niż pracą i produkcją. Mało dba o stan maszyn i narzędzi. Gdy trzeba pomóc, usunąć awarię posyła przodownika.

21. Uważa zasadę, że wszystkie sprawy dotyczące brygady należy załatwić przy udziale jej członków. W myśl tej zasady postępuje. Często naradza się z pracownikami w ważniejszych sprawach produkcji.

POSTAĆ IV

O c e n y :

22. Przede wszystkim ma na uwadze dobro społeczeństwa socjalistycznego. Robi wszystko aby jego brygada osiągnęła jak najlepsze wyniki.

23. Jest bardzo aktywny, rzutki, działa na wielu odcinkach.

24. Niejednokrotnie poświęca swój czas na pracę ponadplanową, stara się aby jego brygada zdobyła tytuł Brygady Socjalistycznej, a jeżeli zachodzi potrzeba wykonania zadań, chętnie pracuje po godzinach, podejmuje czyny produkcyjne.

25. Należy do wielu organizacji w zakładzie, często przebywa na różnych zebraniach, naradach poza brygadą. Jest znanym działaczem, nawet w mieście.

26. Interesuje się sprawami i problemami ludzi na terenie zakładu pracy, ma szerokie znajomości, wszystko potrafi załatwić, „pcha” sprawy brygady i jej ludzi.

27. Dbą o mienie społeczne w zakładzie, o właściwe stosunki w pracy i wobec pracy.

28. Pracę traktuje przede wszystkim jako miejsce o działalności ogólnospołecznej, dużą wagę przywiązuje do nadzoru technicznego, chociaż nie nawiązuje w tym bezpośrednio współpracy z członkami brygady. W tym zastępuje go przodownik.

POSTAĆ V

Oceny:

29. Przeważnie pozwala pracować robotnikom w sposób, który oni uważają za najlepszy, najbardziej wydajny i najmniej męczący.

30. Zachęca robotników brygady, aby szczerze mówili o swoich spostrzeżeniach odnośnie przebiegu pracy, aby nie bali się wypowiadać swoich opinii.

31. Nigdy nie tłumi inicjatywy, zachęca robotników do składania nowych pomysłów produkcyjno-technicznych.

32. Za główne swoje zadanie uważa takie organizowanie pracy, aby dawała ona najwyższe rezultaty. Wprowadza w życie ulepszenia proponowane przez robotników.

33. Posiada dużo fachowych wiadomości. Zawsze można liczyć, w sytuacjach trudnych pomoże i udzieli fachowej rady. Ma wykształcenie techniczne, sam uczy się, czyta literaturę fachową.

34. Troszczy się o stan maszyn i narzędzi, dba o to, aby zawsze były sprawne.

35. Bardziej interesuje się tym, w jaki sposób robotnicy wykonują swoją pracę, niż innymi sprawami. Należy do klubu racjonalizatorów.

POSTAĆ VI

Oceny:

36. Sam kiedyś był robotnikiem, dobrze zna swoich pracowników, wie jakie mają zdolności, upodobania, wady, pragnienia i z jakimi trudnościami się spotykają.

37. Wymaga wysokiej wydajności, ale zdaje sobie sprawę z tego do czego każdy z robotników jest zdolny. Uwzględnia to przy podziale pracy.

38. Potrafi dobrze zorganizować pracę na stanowisku. Jest zaradny, pomysłowy i przedsiębiorczy.

39. Jest praktykiem. Zna wszystkie zacięcia i wady jakości produkcji i zna się na zakłóceniach w maszynach, pomaga je usunąć. Jeżeli trzeba, to pokazuje robotnikom co i jak się robi na stanowisku.

40. Ma bliskie kontakty z robotnikami, ze wszystkimi jest na „ty” poza zakładem pracy. W pracy utrzymuje pewien dystans.

41. Jest sprawiedliwy, kogo trzeba „objędzie”, ale i pochwali za dobrą pracę. Nagrody przyznaje zawsze tym, którzy najlepiej pracowali.

42. Nie bardzo umie dogadać się z przełożonymi. Jest milczący i nieśmiały. Najlepiej czuje się na hali produkcyjnej.

POSTAĆ VII

Oceny:

43. Jest grzeczny, nigdy nie używa „mocnych” słów, do nikogo nie odezwie się arogancko.

44. Załatwia prośbę robotników o wolną sobotę lub niedzielę, chętnie udziela urlopów nawet wtedy, gdy odbija się to niekorzystnie na pracy brygady.

45. Jest ze wszystkimi na „ty” w pracy i poza pracą. Z podwładnymi nawet czasem chodzi na wódkę, jest to „swój chłop”.

46. Jeżeli ktoś nawali, on tego nie widzi, nawet broni przed kierownikiem.

47. Ma swoich bliższych kumpłi, dla nich jest bardziej łaskawy, jak może to przydziela im lepszą pracę.

48. Mówi: „był las nie było nas, nie będzie nas a będzie las”, więc nie ma co się wysilać, „byle do wiosny”, plany jakoś tam poleca.

49. Specjalnie nikomu nie pomoże, ani w pracy ani w życiu. Mówi, że każdy musi radzić sobie sam i w produkcji i w życiu.

Odpowiedź na pytania:

1. Z którym z siedmiu majstrów chciałbyś(łabyś) pracować?
Podaj numer tej postaci Dlaczego?
2. Z którym z siedmiu majstrów nie chciałbyś(łabyś) pracować?
Dlaczego?
3. Czy sposób postępowania Twojego majstra (stosowne podkreśl)
a) ułatwia Ci pracę
b) utrudnia Ci pracę
4. Jeżeli mógłbyś dowolnie wybrać sobie majstra, to jakie 7 cech on posiadałby? (podaj numery tych cech)

Każda z opisanych postaci mistrza charakteryzuje się tendencją do odwoływania się w trakcie procesu kierowania brygadą do chwilowych przeżyć psychicznych pracowników.

Mistrz w postaci I — *autokrata* bazuje na przeżyciach lęku, lubi posługiwać się karą, stosuje przede wszystkim takie środki kierowania, które wiążą się z represjami. Zakłada on, że pracownik aktywizuje się w produkcji jedynie pod wpływem nacisków zewnętrznych. Postawa mistrza, o której mowa, ma swe uzasadnienie w postaci tradycyjnej teorii motywów działalności ludzkiej zwanej teorią „rozumnego egoizmu”¹¹. Zgodnie z nią (szczególnie w interpretacji niektórych ekonomistów) robotnik aktywizuje się pod wpływem lęku wywołanego karą (zagrożeniem) lub pod wpływem nagrody (odpowiedniej płacy).

Postać II — *biurokrata* jest niejako ucieleśnieniem formalnej organizacji pracy. Mistrz tego typu funkcjonuje w oparciu o siłę i autorytet organizacji formalnej. Przenosi prawidłowość kierowania wielkimi, sformalizowanymi jednostkami na grupę małą, często o cechach nieformalnych, bazując na poczuciu obowiązku i podporządkowania się organizacyjnym pracownikom.

Mistrz opisany jako postać III — *powiernik* odwołuje się do przeżyć, życzliwości, jest opiekuńczy, przychylny dla ludzi. Działa dobrocią, zmierza do likwidacji wszelkich napięć jakie występują lub mogą wystąpić w brygadzie. Dąży do wykorzystania w trakcie kierowania brygadą stosunków nieformalnych, dobrej atmosfery pracy. Dbą o tzw. morale pracowników i w oparciu o te stany psychiczne zmierza do osiągnięcia należytych rezultatów produkcyjnych.

Mistrz w postaci IV — *społecznik* odwołuje się do motywacji społecznej, rozumienia potrzeby działania dla ogółu, daje przykład postępowania

¹¹ J. C. W. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu*. Warszawa 1962, s. 8.

nia społecznego, próbuje zaszczepić entuzjazm pracy. Jednocześnie odwołuje się do poczucia prestiżu, honoru pracowników (za dobrą pracę brygada mogłaby uzyskać zaszczytny tytuł).

Postać V — *racjonalizator* to mistrz opierający swój styl kierowania na inicjatywie pracowników. Myśli on, że ludzie zawsze będą dążyli do polepszenia swoich warunków pracy. Odwołując się więc do tych przeżyć zachęca do wyzwalania inicjatywy doskonalenia procesu pracy. Zachęca do racjonalizacji. Dobra organizacja procesu technicznego wytwarzania zobowiązuje podwładnych do respektowania poleceń.

Postać VI — *praktyk* jest przykładem mistrza, który przeszedł szczeble od robotnika do mistrza. Ma on wyrobioną umiejętność rozumienia pracy i ludzi wykonujących tę pracę. Skutecznie w związku z tym odwołuje się do poczucia sprawiedliwości, budząc przez to szacunek. Niezawodność jego porad praktycznych pozwala mu także wykorzystywać uznanie pracowników i pełne zaufanie w stosunku do jego poleceń.

Opisana jako VII postać mistrza — *liberał* jest wyrazem tezy: nie przeszkadzaj innym, nie wtrącaj się do ich spraw, a wszystko będzie dobrze. Mistrz taki daje pełną swobodę działania w ramach brygady, nie zapewniając żadnej pomocy pracownikom. Będąc bardzo tolerancyjnym próbuje wytwarzać i dyskutować dla siebie tzw. dobre stosunki. Ingeruje on w sprawy brygady jedynie w przypadkach drażliwych lub na wyraźne polecenie władz odgórnych.

Każdy opis prezentowanych stylów jest swoistym uproszczeniem realnych tendencji kierowania, ujawniających się w pracy mistrza, wobec tego opinia pracowników o częstotliwości stosowania przedstawionych stylów, o ich skuteczności organizacyjnej, o wartości psychologicznej ułatwiającej względnie utrudniającej pracę w brygadzie, stanowi cenne źródło poznawcze tego zjawiska.

Dążąc do poznania opinii pracowniczych, dotyczących przedstawionych problemów przeprowadzono empiryczne badania na terenie Zakładów Przemysłu Metalowego im. M. Nowotki („Zastal”) oraz Zakładów Przemysłu Wełnianego („Polska Wełna”) ¹² w Zielonej Górze. Zbieranie materiałów rozpoczęto od przeprowadzania wywiadów z mistrzami, które poprzedzone były krótkim wyjaśnieniem w jakim celu i dlaczego chciano z nimi rozmawiać. Po wyrażeniu zgody przez mistrza i nawiązaniu z nim wstępnego kontaktu przystępowano do właściwych badań. Robotników proszono o wypełnienie kwestionariusza oraz ukazanie w skali ocen opisanych cech mistrza kierującego brygadą.

¹² Informacje o wymienionych zakładach znajdzie czytelnik w pracy zbiorowej *Zakłady przemysłu kluczowego w województwie zielonogórskim* pod redakcją J. Popkiewicza. Lubuskie Towarzystwo Naukowe. Zielona Góra 1966.

Badania były anonimowe.

Osoby badane nie podlegały selekcji, lecz dobierane były drogą losowania. Ze względu na brak odpowiednich warunków (ograniczony czas) badania prowadzono grupami po 4 do 6 osób. Poprzedzone one były zawsze wyjaśnieniem osobom badanym celu naukowego tych poczynań. Zadaniem robotników było zapoznanie się z instrukcją oraz wypełnienie skali ocen. W wypadku, kiedy osoba badana niezupełnie zrozumiała tekst instrukcji, udzielano indywidualnych wyjaśnień.

Wśród 75 badanych robotników z „Zastalu” było 69 mężczyzn i 6 kobiet. Tak małą liczbę kobiet w próbie badawczej tłumaczy specyfika zakładu pracy, który jest zakładem przemysłu metalowego, gdzie w większości pracują właśnie mężczyźni. Natomiast w „Polskiej Wełnie” 40 badanych osób stanowiły kobiety. Wynika to stąd, że blisko 70% załogi „Polskiej Wełny” stanowią kobiety. Rozpiętość wieku przebadanych robotników kształtowała się w granicach od 18 do 57 lat. Największy procent wśród badanych to ludzie młodzi w wieku 18 - 22 lata. Stanowią oni 33,9%. K. Doktor podaje, że „wiek największych możliwości produkcyjnych waha się w granicach od 24 do 46 lat”. W tym też wieku w przebadanej grupie było 65 osób, tj. 56,4%, czyli więcej niż połowa badanych. Natomiast w wieku 48 - 57 jest tylko 9,7%.

Spośród respondentów wykształcenie zawodowe posiadało 52,2%, a ukończoną szkołę podstawową — 37,3%. Tylko 10,5% badanych ukończyło szkołę średnią techniczną (5 lat).

Pełniejszą charakterystykę badanych umożliwia staż pracy tych osób. Największy odsetek stanowią osoby z pięcioletnim stażem pracy — 36,6%, a najmniejszy 1,7% stanowiły osoby o bardzo wysokim, bo aż 35-letnim stażu pracy. 57,4% badanych posiada staż pracy nie większy niż 10 lat, co znajduje potwierdzenie w fakcie, że przeważający procent badanych to ludzie młodzi. Właściwość wykształcenia i wieku może doprowadzić więc istnienia dwóch typów robotników:

1. o długoletnim stażu, z dużym doświadczeniem zawodowym, często z okresu powojennego lub wojennego o bogatej wiedzy praktycznej,
2. przygotowanych do zawodu w ostatnich latach, wychowanych w Polsce Ludowej, w innych warunkach, o różnym doświadczeniu indywidualnym.

Przypuszczać należy, że tak zróżnicowane cechy osobowościowe będą rzutowały na ustosunkowanie się do wartości poszczególnych stylów kierowania brygadą przez mistrzów.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Aby osiągnąć odpowiedź na pytanie: „jakie style kierowania brygadą stosowane przez mistrzów są akceptowane i najbardziej popularne wśród robotników poddano analizie wybory i odrzucenia odpowiednich postaci mistrzów. Oprócz wyboru postaci osoby badane podawały uzasadnienie swojej decyzji w oparciu o własne doświadczenia produkcyjne. Są to podstawowe źródła naszych informacji dotyczących walorów poszczególnych stylów kierowania.

Tabela 1

ROZKŁAD WYBORU ODPOWIEDNICH STYLÓW
(WYBORY POZYTYWNE)

Postacie mistrzów	Ilość osób	%
I — autokrata	—	—
II — biurokrata	—	—
III — powiernik	23	20,0
IV — społecznik	19	16,6
V — racjonalizator	33	28,7
VI — praktyk	40	34,7
VII — liberał	—	—

Jak wynika z tabeli na 115 możliwych wyborów najwyższą ilość uzyskała postać mistrza praktyka, bo aż 40, co oznacza że 34,7% osób badanych wyraziło chęć współpracy z tego typu mistrzem. Następną postacią co do popularności jest mistrz racjonalizator, który uzyskał 33 wybory, tj. 28,7% badanych chciałoby z nim pracować.

Kolejną postacią pod względem ilości uzyskanych wyborów jest mistrz powiernik. Uzyskał on 23 wybory, tj. 20,0%.

Wreszcie ostatnia z postaci, która uzyskała wybory pozytywne to mistrz społecznik. Wybrało go 16,6% badanych, co oznacza że uzyskał on 19 wyborów. Postacie mistrzów autokraty, biurokraty i liberała nie uzyskały ani jednego wyboru pozytywnego. Należą więc do postaci mistrzów odrzuconych przez robotników.

Jeżeli jednak pod uwagę weźmiemy wybory postaci w poszczególnych zakładach, wówczas można zauważyć, że wybory te kształtują się trochę odmiennie niż przy zestawieniu ogólnym.

Najbardziej popularnymi postaciami mistrzów w „Zastalu” są kolejno:

1. praktyk — 33,3% badanych wybiera tę postać
2. racjonalizator — 30,7% wyborów
3. powiernik — 24% wyborów
4. społecznik — 12% wyborów.

W „Polskiej Wełnie”, gdzie badanymi były same kobiety, kolejność postaci pod względem popularności jest nieco inna i wygląda następująco:

1. praktyk — 37,5⁰% kobiet wybiera tę postać mistrza
2. racjonalizator — 25,0⁰% wybiera tę postać mistrza
3. społecznik — 25,0⁰% kobiet wybiera tę postać mistrza
4. powiernik — 12,5⁰% kobiet wybiera tę postać mistrza

Czym kierowały się osoby badane dokonując wyborów postaci mistrzów, z którymi chcieliby pracować. Jakie uzasadnienia wyborów podawały osoby badane w „Zastalu”, a jakie w „Polskiej Wełnie” odnośnie każdej postaci mistrza?

POSTAĆ MISTRZA PRAKTYKA

W „Zastalu” wybór tej postaci robotnicy najczęściej uzasadniali dobrą znajomością robotników, ich kłopotów, trudności zarówno w pracy, jak i w domu (20⁰%). Duży wpływ na wybór mistrza praktyka miał fakt, że „sam pochodzi ze środowiska robotniczego, sam kiedyś był robotnikiem”. 17,3⁰% osób podaje, że „jest to człowiek rozumiejący robotnika, prawdomówny, koleżeński, taki, z którym można porozmawiać jak z kolegą ze stanowiska pracy, który stara się być pomocnym w rozmaitych sytuacjach służąc swoim doświadczeniem i wiedzą zdobytą w praktyce”. Zwracano również uwagę na umiejętność organizowania pracy, na jego uczciwość, sumiennosc, obowiązkowość (16,6⁰%). Często wybór tej postaci motywowany był faktem, że mistrz ten „jest dobrym fachowcem, znającym się nie tylko na procesie produkcyjnym, ale i na maszynach, w których sam potrafi usunąć zakłócenia i awarię”. Badani często wskazywali na cechę sprawiedliwości (12⁰%) i bezpośredniości w stosunkach z robotnikami, co wyrażało się w stwierdzeniu, że np. „mistrz ten podoba mi się ze względu na to, że „nie zadziera nosa”. Inni pisali po prostu, że „to swój chłop”, czy też „z takim mistrzem na pewno dobrze pracowałbym” lub „właśnie takim powinien być każdy mistrz”; 6,6⁰% osób podaje, że mistrz praktyk, który poznał swoich podwładnych, „wierzy w ich możliwości i zgodnie z nimi przydziela pracę, bo zdaje sobie sprawę, że wówczas zostanie ona dobrze wykonana”. Jeden z badanych podaje, że „takiemu mistrzowi trudno odmówić wykonania pracy, którą polecił”. Takie uzasadnienia wyboru mistrza praktyka wymieniali mężczyźni.

A co sądziły o tej postaci mistrza robotnice z „Polskiej Wełny”? Uważały one, że ze względu na to, że jest on sprawiedliwy (20⁰% osób), życzliwy w stosunku do pracowników, dobrze zna podwładnych, ich co-

dzienne problemy i kłopoty oraz udziela pomocy w sytuacjach, w których robotnik nie może sobie poradzić, mistrz ten zasługuje na to, aby go cenić. Powyższe uzasadnienia powtarzały się bardzo często również w postaci uzupełniających wątków wypowiedzi badanych. W siedmiu wypadkach robotnice podkreślały ważność umiejętnej organizacji pracy w brygadzie oraz znajomość przez mistrza procesu produkcyjnego na danym odcinku (10% osób). Robotnice istotne znaczenie przypisują również i temu (podobnie jak w „Zastalu”), że „mistrz ten zanim objął stanowisko mistrza był takim samym robotnikiem jak i wszyscy inni”. Jedna z pracownic pisze, że „współpraca z takim mistrzem układałaby się dobrze, ponieważ potrafi on zorganizować pracę i umiejętnie nią pokierować” lub „myślę, że taki mistrz jest nie tylko lubiany lecz również ceniony przez robotników”. Również wśród robotnic padały sformułowania, że właśnie taki powinien być dobry mistrz (7,5% osób).

Jak więc widać motywy wyboru, jakimi kierowali się badani, były bardzo podobne u kobiet i mężczyzn, którzy wykazują jednakowe upodobania do stylu kierowania brygadą przez mistrza. Można tak sądzić na podstawie opisu ze strony 18, z którego wynika, że niezależnie od płci największym uznaniem w obu zakładach cieszy się właśnie mistrz praktyk. Robotnicy pragną więc, aby mistrz, któremu podlegają, interesował się nimi, znał ich troski, kłopoty i problemy nie tylko na terenie zakładu pracy, ale również i w domu. Przyczynia się do tego zacieśnienie więzi i wzajemne porozumienie między obu stronami. Uważają i całkiem słusznie, że człowiek na stanowisku mistrza winien interesować się nie tylko problemem pracy i produkcji, jakościowym i ilościowym wykonaniem planu, ale również podwładnymi, od pracowitości i samopoczucia których uzależniona jest w decydującym stopniu rentowność i produktywność zakładu pracy. Robotnicy chętnie akceptują mistrza zachowującego od „podstaw” swoją pracę, który nastawiony jest nie tylko „na kontakty”, ale także „na wydajność”.

POSTAĆ MISTRZA RACJONALIZATORA

Robotnicy z „Zastalu” uważają, że mistrz ten „posiada dużo fachowych wiadomości” (16% osób), a przy tym „podnosi wciąż swoje kwalifikacje”, „pozwala pracować wolniej”, „zarządza ludźmi tak, aby było dobrze i aby praca wykonana była jak najlepiej”. 8% osób podaje, że „ze względu na duży zasób wiadomości zawodowych można liczyć, że w każdej chwili robotnik otrzyma od niego konkretną pomoc lub radę”. Duży wpływ na wybór mistrza racjonalizatora miał fakt „ciągłej troski i wykazywania opieki o stan maszyn” (6,6% osób). Uznanie w oczach

robotników zyskała również taka cecha jak: „nie tłumi inicjatywy robotników, zachęca ich do składania nowych pomysłów produkcyjno-technicznych”. Ponieważ uzasadnienia jakie podawały w swoich wypowiedziach robotnice „Polskiej Wełny” w dużym stopniu pokrywały się z powyższymi, ograniczę się do zacytowania tych ciekawszych. Jedna z robotnic pisze, że „z takim mistrzem łatwiej można znaleźć wspólny temat do rozmowy, czy to o pracy, czy nawet o sprawach prywatnych”. Charakterystycznym uzasadnieniem wyboru tej postaci w wypowiedziach kobiet był fakt, że mistrz taki wykazuje troskę o stan maszyn, bo, jak twierdzą, „dobry stan krosien umożliwia im uzyskanie większej wydajności i wyższej pensji”. Na cechę tę zwróciło uwagę 17,5% kobiet. Wypowiedź ta pozwala zauważyć fakt, że dla kobiet motywów ekonomicznych w pracy są bardzo istotne. Mistrz racjonalizator pod względem ilości wyborów uplasował się w obu zakładach na drugiej pozycji, przy czym w „Polskiej Wełnie” uzyskał on taką samą ilość wyborów co i społecznik.

POSTAĆ MISTRZA POWIERNIKA

Mężczyźni wybór tej postaci uzasadniają następująco: „jest to człowiek życzliwie i serdecznie ustosunkowany do podwładnych, wyrozumiały, traktujący siebie na równi z robotnikami”. 18,6% osób podkreśla, że na uwagę zasługuje to, że „interesuje się prywatnymi kłopotami robotników, potrafi każdego pocieszyć, poradzić mu i pomóc” (5,3% osób). Poza tym „dba o dobro robotników, stara się, aby czuli się w jego brygadzie jak najlepiej”. Dąży do stworzenia jak najprzyjemniejszej atmosfery pracy, nie dopuszcza do kłótni i sprzeczek. Jedna z robotnic pisze, że „w sytuacji, w której robotnik nie może sobie poradzić, zawsze może liczyć na pomoc mistrza, który nie odmówi mu jej”. Mistrz ten dokładnie informuje członków brygady o tym, co dzieje się w zakładzie pracy, podaje wiadomości o wynikach pracy brygady. W motywach wyboru tej postaci mistrza robotnicy podkreślają wyraźnie taką cechę jak to, że „znajduje czas na wszystko, na to aby porozmawiać z robotnikami, wysłuchać ich skarg, zażaleń i prośb”. Również i w tym wypadku motywów wyboru mistrza powiernika u kobiet były takie same. Zaznaczyć jednak należy, że kobiety w trzech wypadkach na 40 badanych zwróciły uwagę na fakt, że „mistrz ten wykazuje zbyt słabe zainteresowanie maszynami, pracą i produkcją”. Zgadzałoby się to z uzasadnieniem, jakie wymieniły przy wyborze mistrza racjonalizatora (troska mistrza o stan maszyn). Kobiety przywiązują więc większą wagę do sprawności maszyn i ich stanu technicznego. Można to wy-

tłumaczyć faktem, że one same znajdują się na budowie i funkcjonowaniu narzędzi technicznych. Mistrz powiernik nastawiony jest przede wszystkim „na człowieka”, na stosunki międzyludzkie w brygadzie, którą kieruje oraz dąży do stworzenia takiej atmosfery pracy, w której wszyscy podlegli mu robotnicy czuliby się dobrze.

POSTAĆ MISTRZA SPOŁECZNIKA

W ogólnym zestawieniu ilości wyborów postać ta zajęła ostatnie miejsce pod względem popularności wśród robotników. Tylko 19 osób na 115 badanych wyraziło chęć współpracy z tym mistrzem (10 kobiet i 9 mężczyzn). Ta postać mistrza akceptowana jest ze względu na to, że ma on „na uwadze dobro społeczeństwa oraz dobro robotnika. Jest uczciwy, pracowity i rzetelny”. Jedna z robotnic podaje, że „człowiek ten jest wartościowy, pragnie dużo zrobić i wiele osiągnąć nie tylko w pracy zawodowej lecz również w pracy społecznej”. Ma na względzie troskę o mienie społeczne, o właściwe stosunki w pracy, robi wszystko, aby brygada osiągnęła jak najlepsze wyniki. Jeden z robotników uważa, że „cechy te dają gwarancję właściwej pracy i właściwego stosunku mistrza do spraw pracownika oraz zakładu pracy”.

Czy istnieje zależność między wiekiem badanych a pozytywnymi wyborami postaci? Czy wiek wpływa na ten wybór?

Tabela 2

Wiek mistrza	Postać III powiernik	Postać IV społecznik	Postać V racjonalizator	Postać VI praktyk
18 - 27	13,9%	4,3%	13,0%	17,3%
28 - 37	3,6%	6,9%	7,9%	6,9%
38 - 47	1,8%	2,7%	6,0%	6,0%
48 - 57	9,9%	1,8%	2,7%	4,3%

Tabela powyższa przedstawia, jaki procent osób, w jakim wieku, jaką postać mistrza wybiera (100% — 115 osób).

Z tabeli tej można wychwycić zależność następującą: ludzie młodzi (18 - 27), a więc robotnicy mało doświadczeni, o małym stażu pracy i małej praktyce najbardziej cenią i przede wszystkim akceptują najpierw mistrza praktyka (17,3%), następnie mistrza powiernika (13,9%), potem racjonalizatora (13,0%) i wreszcie społecznika (4,3%). Zaznaczyć trzeba, że niezależnie od wieku, mistrza praktyka wybiera najwyższy odsetek osób. Innych zależności trudno dostrzec, co może być uwarunkowane małą liczebnością próbki badawczej.

Czy wykształcenie wpływa na wybór postaci mistrza?

Tabela 3

Wykształcenie mistrza	Postać III powiernik	Postać IV społecznik	Postać V racjonalizator	Postać VI praktyk
podstawowe	2,8%	8,2%	11,8%	16,3%
zawodowe	16,3%	6,3%	15,4%	18,0%
średnie techniczne	1,8%	—	7,3%	1,8%

Tabela obrazuje, jaki procent osób z jakim wykształceniem, jaką postacią mistrza ceni najbardziej. Na podstawie tabeli nr 3 należy przypuszczać, iż osoby z wykształceniem podstawowym najbardziej cenią sobie mistrza praktyka (16,3%) i racjonalizatora (11,8%). Zależność tę można wytłumaczyć faktem, że robotnicy ci posiadają o wiele większy zasób wiadomości praktycznych zdobytych w długoletniej praktyce (są to z reguły ludzie starsi wiekiem) aniżeli wiadomości teoretycznych i dlatego też mistrz praktyk odpowiada im najbardziej.

Dla robotników z zasadniczym wykształceniem zawodowym również największą wartość przedstawia mistrz praktyk (18%). Ze względu na fakt posiadania dużej wiedzy teoretycznej wyniesionej ze szkoły, lecz małej praktyki w zawodzie, robotnicy o takich właściwościach chcieliby pracować pod kierunkiem mistrza praktyka, aby dokładnie poznać tajniki zawodu od strony praktycznej. Kolejną postacią mistrza, która pod względem popularności u osób z wykształceniem zawodowym zajmuje drugie miejsce jest mistrz powiernik, jak już wiemy nastawiony przede wszystkim „na człowieka”. Dlatego też powyższy wybór może być uzasadniony ze względu na pewnego rodzaju opiekę, jaką otacza powiernik swoich podwładnych na terenie zakładu pracy. Trzecie miejsce pod względem popularności i ilości wyborów w tej grupie robotników zajmuje mistrz racjonalizator (15,4%). Uwzględniając fakt, że są to ludzie pełni zapału do pracy i nowych pomysłów produkcyjno-technicznych, należy sądzić, że współpraca najlepiej układałaby się im właśnie z mistrzem racjonalizatorem. Jeśli pod uwagę weźmiemy robotników z wykształceniem średnim technicznym to zauważyć można, że zdecydowanie wypowiadają się za mistrzem racjonalizatorem (7,3%), przy czym społecznik nie ma u nich żadnego wyboru, a dwie pozostałe postaci po 1,8%. Wybór powyższy determinuje właściwość wykształcenia i twórczej inwencji robotników.

Reasumując: niezależnie od płci badanych osób, wieku oraz wykształcenia, największą popularność zdobył mistrz praktyk. Jedynie u osób z wykształceniem średnim technicznym postacią mistrza racjonalizatora wysuwa się przed praktyka. Należy zaznaczyć, że mistrz społecznik wśród robotników z wykształceniem średnim technicznym nie uzyskał

żadnego wyboru, a wśród tych, którzy mieli ukończoną szkołę podstawową lub zawodową, ilość wybierających nie przekroczyła 10%. Podkreślić jednak trzeba, że powyższych zależności nie można traktować bez zastrzeżeń ze względu na małą liczebność próbki badawczej.

Kolejny problem pracy to: „jakie postacie mistrzów są najmniej popularne i najczęściej odrzucane przez robotników?”. Na podstawie odpowiedzi na pytania: „Z którym z siedmiu majstrów chciałbyś(łabyś) pracować? Podaj numer tej postaci. Dlaczego?”, analizując odpowiedzi na te pytania oraz ich uzasadnienie mogłem stwierdzić ile wyborów negatywnych, tj. odrzuceń i dlaczego otrzymała każda z postaci mistrzów. Jak już wspomniałem do postaci odrzuconych (z którymi robotnicy nie chcieli współpracować należą: mistrz autokrata, biurokrata, liberał. Częstotliwość odrzucenia ilustruje tabela nr 4.

Tabela 4

Postacie mistrzów	Ilość osób	%
I — autokrata	52	45,2
II — biurokrata	13	11,3
VII — liberał	50	43,5

Jak wynika z tabeli nr 4 najwyższą ilość wyborów — negatywnych otrzymał mistrz autokrata. Odrzuciły go 52 osoby, co stanowi 45,2% ogółu badanych. Następną postacią jest mistrz liberał, którego odrzuciło 50 osób, tj. 43,5% badanych. Wreszcie mistrz biurokrata otrzymał 13 odrzuceń, tj. 11,3% osób nie chciałoby z nim pracować. Biorąc pod uwagę poszczególne zakłady pracy, zauważamy nieco inną kolejność postaci o wyborach negatywnych. Niżej zamieszczone omówienie ukazuje jaki procent robotników badanych w „Zastalu”, a jaki w „Polskiej Wełnie” odrzuca daną postać mistrza.

I tak w „Zastalu” największą ilość odrzuceń otrzymały kolejno:

1. autokrata — 50,7% badanych nie akceptuje tej postaci mistrza
2. liberał — 36% osób odrzuca tę postać mistrza
3. biurokrata — 13,3% osób odrzuca tę postać mistrza

Natomiast w „Polskiej Wełnie”, gdzie badanymi były same kobiety, kolejność ta była następująca:

1. liberał — 57,5% robotnic nie chciałoby z nim pracować
2. autokrata — 35% osób nie zaakceptowało tej postaci mistrza
3. biurokrata — 7,5% badanych odrzuciło tego mistrza, jako nie nadającego się na to stanowisko.

Co skłoniło osoby badane do odrzucenia tych postaci mistrzów? Jakie były motywy odrzucenia każdej z nich?

POSTAĆ MISTRZA AUTOKRATY

Robotnicy „Zastalu” podają, że autokrata nie nadaje się na stanowisko mistrza ze względu na „zły stosunek do podwładnych, małe zainteresowanie robotnikiem i jego kłopotami, brak zaufania do ludzi, niemożność wykazania się inicjatywą i pomysłami twórczymi, ponieważ zawsze musi być tak, jak życzy sobie mistrz” (16%). Poza tym podkreślali, że mistrz taki zbyt mało przebywa z robotnikami, nie zna ich, myśli tylko o sobie i swoich wygodach (5,3%). 8% podaje, że „jest zbyt surowy, rygorystyczny, despotyczny, mało przystępny i zarozumiały oraz niekoleżeński”. 9,3% osób pisze: „zmuszając robotników do pracy i grożąc karą niczego nie wskóra, a wprost przeciwnie, kara i ciągły strach tylko przeszkadzają we właściwym wykonaniu pracy”. Jeden z robotników zauważa, że „kara nie zawsze wpływa wychowująco na robotnika”. Robotnicy wymagają od mistrza, aby informował ich o tym, co dzieje się w zakładzie lub w wydziale produkcyjnym, o wynikach ich pracy, bo, jak stwierdził jeden z badanych: „co to za mistrz, który nie dzieli się z nami wrażeniami i spostrzeżeniami odnośnie pracy”. 4% badanych podaje, że nie umie zarządzać, kierować ludźmi tak, aby praca robotnika i atmosfera, w której pracuje i spędza znaczną część dnia, była przyjemna.

Jednym z charakterystycznych uzasadnień odrzucenia tej postaci jest: „nigdy nie chciałbym pracować z takim mistrzem, bo zrzędzi, nie patrzy na bóle osobiste robotnika, stań na głowie a wykonaj plan, a sam chodzi jakby wszystkie rozumy pozjadał”. Inny z robotników podaje, że „nie wierzy w możliwości i umiejętności robotnika, nie rozumie go, chce koniecznie być mądrzejszy od podwładnych, chociaż ci mają o nim inne zdanie: człowiek nie nadający się na stanowisko mistrza”. Inna wypowiedź: „robotnik przychodzi do pracy nie po to, aby wysłuchiwać czyichś krzyków i gróźb, lecz po to, aby zapracować na utrzymanie rodziny, a do tego nikt go przecież nie zmusza”.

Uzasadnienia kobiet w znacznym stopniu pokrywają się z wyżej podanymi. Najbardziej typowymi motywami odrzucania tej postaci były: „interesuje się tylko wykonaniem zadań nałożonych na brygadę, pozostawiając w cieniu pracownika z jego wszystkimi problemami”. 12,5% kobiet podaje, że „nie potrafi dobrze i sprawnie zorganizować pracy, krzykiem i groźbami zmusza ludzi do pracy, co wcale nie daje pozytywnych efektów, bo jak pisze jedna z robotnic „właśnie wtedy robotnik czuje się zażenowany i wystraszony a praca jego staje się mniej dokładna i wydajna”.

Często powtarzającym się motywem odrzucania mistrza autokraty był fakt, że „wzbudza strach i brak zaufania, a to przyczynia się do po-

gorszenia społecznej atmosfery pracy". Wiadomo przecież, że z psychologicznego punktu widzenia strach jest reakcją repulsywną, która w ostatecznym efekcie prowadzi do unikania sytuacji czy przedmiotów (w tym wypadku mistrza i wszelkich kontaktów z nim) wywołujących ją. Unikanie mistrza, dążenie do ograniczenia z nim wszelkich kontaktów negatywnie odbija się na samopoczuciu robotnika, zadowoleniu z pracy i jej wynikach. Jedna z robotnic pisze: „mistrz o takich cechach nie podoba mi się, bo sam o wszystkim decyduje, nie informuje robotników o żadnych nowych posunięciach i nie rozmawia z nimi o produkcji”. Takie i podobne uzasadnienia występowały również i w „Zastalu”. Świadomość wartości tego stylu kierowania, jak widać, występuje u praktyków i teoretyków. Bo przecież A. Matejko¹³ podaje, że do „obowiązków mistrza i każdego przełożonego należy informowanie brygady o istotnych aspektach wykonywanej pracy oraz systematyczne rozbudzanie ich zainteresowań sprawami zawodowymi. Dobrze jest, gdy podwładni mają możliwość dyskusowania z przełożonymi spraw o istotnym dla nich znaczeniu, wpływanie na jego opinię, a niekiedy do wspólnego decydowania w tej czy innej sprawie. Ludzie na ogół nie lubią, jeśli bez ich zgody narzuca się im taką czy inną linię postępowania”. Nacisk na podwładnych, zmuszanie ich do zbyt intensywnej pracy, połączona z tym drobiazgową i nieustanną kontrolą mogą na krótki tylko okres czasu przyczynić się do wzrostu wydajności, lecz wywołują szereg negatywnych skutków. Wskazując na takie zjawiska S. Kowalewski¹⁴ pisze: że „wśród załogi wytwarza się niechętny a czasem nawet wrogi stosunek do mistrza, obniża się poziom integracji pracowniczej, wzrasta fluktuacja kadr, motywacja do pracy staje się coraz niższa”.

POSTAĆ MISTRZA LIBERAŁA

Robotnicy „Zastalu” stwierdzają, że „mistrz ten za mało interesuje się robotnikami jako ogółem, nie zna zupełnie problemów osobistych, jest niesprawiedliwy, niewyrozumiały, brak mu poczucia odpowiedzialności” (13,30% osób). „Przy tym nie dba o wykonanie planów, nie interesuje się nie tylko sprawami brygady, ale i zakładu, w którym pracuje” (5,30% osób). Jeden z robotników pisze, że „za mało angażuje się do pracy z ogółem, widzi jedynie dobro „swoich ludzi”, nic sobie nie robi ani z pracy ani z podwładnych”. Inna wypowiedź: „jest to postać mistrza bez wartości, ponieważ za bardzo lawiruje” lub „że jest to bumelant”.

¹³ A. Matejko, *Socjologia w zakładzie pracy*, s. 110.

¹⁴ S. Kowalewski, op. cit., s. 119.

Dla pełniejszej listy motywów, którymi kierowali się pracownicy przy odrzucaniu tej postaci mistrza przytoczę jeszcze kilka wypowiedzi. Jedna z nich: „choć jest grzeczny, to sieje zamęt w pracy, ponieważ ustępstwa na jakie idzie robotnikom nie wpływają korzystnie ani na jego pracę i autorytet, jak i pracę robotników”, „nie dba o dobro społeczne, nie obchodzi go przyszłość, żyje tylko dniem dzisiejszym”. Ktoś inny stwierdza, że „takiego mistrza należałoby wysłać na przeszkolenie lub po prostu zwolnić” lub że „z takim mistrzem brygada nie ma żadnych szans na osiągnięcie dobrych wyników w pracy”.

Mistrz liberał u kobiet zyskał najmniejsze uznanie i dlatego też był postacią najczęściej odrzucaną. Robotnice w wypowiedziach swoich podkreślały, że „mistrz ten nie zasługuje na uznanie, ponieważ jest niesprawiedliwy, ma „swoich kumpli” i nie wszystkich członków brygady traktuje jednakowo” (15% osób). Kobiety zarzucały mu, że „nie potrafi pracownikom nic doradzić, pomóc, wykazuje brak zainteresowania nie tylko robotnikami, ale i zakładem, a pracy zawodowej nie traktuje poważnie” (10% osób). Jedna z robotnic podaje, że „stworzony jest wyłącznie dla siebie i nic go nie obchodzi mimo, że odpowiedzialny jest za wszystko”. Inna wypowiedź: „nie chciałabym pracować z takim mistrzem, bo po co ma przychodzić do pracy i nic nie robić. Uważam, że należy pracować uczciwie i sumiennie, a to przecież obowiązuje przede wszystkim mistrza”. Brak akceptacji dla tej postaci mistrza uwarunkowany jest jego cechami charakteru i sposobu postępowania względem robotników oraz wyrażeniem swojego stosunku do pracy.

POSTAĆ MISTRZA BIUROKRATY

Pracownikom „Zastalu” postać mistrza biurokraty nie podoba się ze względu na to, że „nie ma on zamiłowania do swojej pracy, brak mu swojego zdania na ten czy inny temat, nie potrafi nic nikomu pomóc, bo nie interesuje się sprawami robotników”. 5,3% osób podaje, że „jest zbyt dużym służbistą, który dba tylko o własne dobro i nie chce narażać się kierownictwu”. Podkreślano również, że „nie umie poradzić sobie z problemami pracy”. Jeden z robotników pisze, że „grzebanie w papierkach oraz zbyt sztywne przestrzeganie przepisów związanych z pracą nie zbliża mistrza ku robotnikom i odwrotnie”. Kobiety sądziły, że „jest on obojętny w stosunku do podwładnych mu pracowników, sam dla siebie jest wzorem a robotnicy po prostu nie liczą się”. „Rygorystyczne przestrzeganie dyscypliny pracy i przepisów staje się z czasem bardzo uciążliwe dla robotników” — pisze jedna z robotnic. Inna zaś: „taki człowiek nie nadaje się na mistrza”.

Wyniki powyższych badań znajdują potwierdzenie w rozmowach przeprowadzonych z robotnikami, które miały charakter uzupełniający wobec podstawowej metody pracy. Na pytanie: „jak Pan(i) uważa, który mistrz postępuje lepiej:

a) ten, który o wszystkim decyduje sam,

b) ten, który o wszystkim rozmawia z robotnikami”

wszystkie osoby (20 robotników) odpowiedziały, że ten, który podejmuje decyzje wspólnie z robotnikami. Robotnicy uważają, że podczas częstych rozmów między przełożonymi a podwładnymi, polegającymi na wspólnym zastanawianiu się nad sposobem potraktowania jakiegoś trudniejszego problemu, wytwarza się lepsza atmosfera pracy, a oni sami czują się bardziej potrzebni w brygadzie i bardziej współodpowiedzialni za to, czego się podjęli. Poza tym, przy takim sposobie pracy istnieje możliwość przedstawiania przełożonemu swoich poglądów na taką czy inną sprawę, możliwość doboru jak najefektywniejszej metody pracy, bo jak podaje S. Kowalewski „powodzenie akcji zależy w bardzo dużej mierze od samopoczucia wykonawcy, od jego wiary w powodzenie i przekonanie, że stosowana metoda jest właściwa¹⁵. Wszystko to zaś występuje tym silniej, im metoda działania bliższa jest mentalności i predyspozycjom wykonawcy. Natomiast o mistrzu, który o wszystkim decyduje sam i nie wtajemnicza robotników w problemy brygady, wyrażano się, że „daleko nie dojdzie”, „nie utrzyma się długo, bo despota i nie ma szans na powodzenie”. Robienie przed podwładnymi tajemnicy z kontekstu w jakim tkwi zleczone zadanie oraz przyczyn jego wykonania może doprowadzić do szeregu ujemnych skutków, bo „zarówno polscy jak i zagraniczni autorzy podkreślają działanie motywacyjne, jakie ma w stosunku do wykonawców znajomość kontekstu zadania”¹⁶. A. Matejko¹⁷ podaje, że „im wyższy poziom kwalifikacji i kultury ogólnej podwładnych, tym gorsze rezultaty daje skłonność przełożonego do zachowania większości informacji tylko dla siebie w imię fałszywie pojmowanego utrwalania własnego autorytetu”.

Czy wiek badanych w jakiś istotny sposób determinuje odrzucenie takiej czy innej postaci mistrza? Problem ten ilustruje tabela nr 5. Rezultaty tabeli nr 5 dowodzą, że niezależnie od wieku procent badanych odrzucających postacie autokraty i liberała jest wyższy w stosunku do odrzuceń postaci biurokraty. W grupie wieku od 18 - 27 lat autokrata i liberał (26⁰/o) i (19⁰/o) byli odrzucani relatywnie do innych grup wiekowych przez większą ilość osób badanych. Jest to jedna z wyraźniej-

¹⁵ S. Kowalewski, op. cit., s. 102.

¹⁶ S. Kowalewski, op. cit., s. 118.

¹⁷ A. Matejko, *Innowacje w środowisku pracy*. W: Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego. Warszawa 1965, s. 192.

Tabela 5

Wiek mistrza	I autokrata	II biurokrata	III liberał
18 - 27	26 %	3,5%	19,1%
28 - 37	8,7%	3,5%	12,2%
38 - 47	6,9%	1,7%	8,7%
48 - 57	5,4%	9,9%	3,5%

szych zależności. Z tabelki trudno jest doszukać się jakichś większych zależności między wiekiem a odrzuceniem postaci.

Czy istnieje zależność między wykształceniem a brakiem akceptacji dla poszczególnych odrzuconych postaci mistrzów?

Tabela 6

Wykształcenie mistrza	I autokrata	II biurokrata	III liberał
podstawowe	16,6%	2,7%	18,3%
zawodowe	25,6%	6,9%	20,0%
średnie techniczne	4,5%	0,9%	4,5%

Tabela nr 6 potwierdza tezę sformułowaną poprzednio w wersji wykształcenia, że wskaźnik procentu badanych osób odrzucających daną postać kształtuje się nie w zależności od cech robotników, lecz jest determinowany cechami stylu kierowania brygadą. Niezależnie bowiem od wykształcenia robotników w największym procencie odrzucany był mistrz autokrata, a następnie liberał. Najmniejszy odsetek odrzuceń otrzymał biurokrata.

Reasumując: w świadomości osób badanych najmniej cenionymi i najmniej wartościowymi okazali się autokrata i liberał. Biurokrata, mimo odrzuceń, nie był traktowany skrajnie nieprzychylnie.

Kolejny problem niniejszej pracy to: „jakie cechy mistrza w sposobie kierowania brygadą są najbardziej cenione przez robotników”.

Aby uzyskać rozwiązanie tego zagadnienia w skali ocen cech mistrza umieściłem pytanie: „jeżeli mógłbyś(łabyś) dowolnie wybrać sobie mistrza, to jakie siedem cech on posiadałby? (podaj numery tych cech)”. Na tej podstawie ustalono numery tych cech, które otrzymały największą ilość wyborów, co oznaczałoby, że właśnie te cechy są najmilej widziane przez robotników. Pewną ilustracją odpowiedzi na to pytanie są niżej zamieszczone zestawienia wyborów cech, które ukazują wybory tych cech w „Zastalu” i „Polskiej Wełnie” łącznie.

Tabela 7

Postacie mistrzów	Numer cechy	Skala ocen					Suma pkt
		5	4	3	2	1	
I	2	3	4	5	6	7	8
I AUTOKRATA	1	—	40	57	110	31	238
	2	50	140	90	62	9	351
	3	—	20	48	88	50	206
	4	15	44	63	78	41	241
	5	75	100	57	66	21	319
	6	—	24	42	118	36	220
	7	—	8	60	116	25	209
II BIUROKRATA	8	50	172	84	64	2	372
	9	45	132	90	66	10	343
	10	5	24	39	122	34	224
	11	—	28	84	106	27	245
	12	95	188	132	8	1	424
	13	115	208	87	12	5	427
	14	65	140	144	28	1	378
III POWIERNIK	15	395	124	15	—	—	534
	16	300	160	45	—	—	505
	17	295	148	57	—	—	500
	18	330	168	12	—	—	510
	19	305	140	45	12	—	502
	20	20	36	69	128	14	267
	21	165	248	51	4	1	469
IV SPOŁECZNIK	22	235	216	42	—	—	493
	23	135	164	135	8	—	442
	24	220	236	39	2	—	497
	25	125	140	123	28	1	417
	26	150	244	72	—	—	466
	27	245	116	39	—	—	500
	28	100	188	123	10	2	423
V RACJONALIZATOR	29	245	172	30	18	4	469
	30	260	208	27	—	2	497
	31	230	224	30	—	3	487
	32	290	188	18	8	—	504
	33	370	164	—	—	—	534
	34	370	142	—	—	—	512
	35	120	196	72	36	—	424
VI PRAKTYK	36	295	200	18	—	—	513
	37	230	244	24	—	—	501
	38	350	168	9	—	—	527
	39	340	164	18	—	—	522
	40	140	212	72	12	4	438
	41	430	116	—	—	—	546
	42	40	112	162	44	3	363
43	215	228	45	—	—	488	
VII LIBERAŁ	44	85	140	60	70	—	363
	45	35	44	96	90	20	285
	46	65	100	66	86	12	329
	47	—	16	18	88	61	183
	48	—	8	33	96	54	191
	49	—	4	30	96	56	186

Tabela 8

Ranga	Nr cechy	Ranga	Nr cechy
1	41	26	35
2	33	27	12
3	15	28	28
4	38	29	25
5	39	30	14
6	36	31	8
7	34	32	42
8	18	33	44
9	16	34	2
10	32	35	9
11	19	36	46
12	37	37	5
13	17	38	45
14	27	39	20
15	30	40	11
16	24	41	4
17	22	42	1
18	43	43	10
19	31	44	6
20	29	45	7
21	21	46	3
22	26	47	48
23	23	48	49
24	10	49	47
25	13		

Mając dane o ilości uzyskanych punktów przez każdą cechę ustalamy jaką rangę uzyskała poszczególne cecha. Ranga informuje o ważności i wartości danej cechy w stylu kierowania brygadą.

U w a g a: jeżeli dwie cechy miały równą ilość punktów, wówczas lepszą rangę uzyskała ta cecha, która miała większą ilość wyborów.

W oparciu o rezultaty przedstawione w tabeli 8 oraz o wykaz cech wybranych należy stwierdzić, że najbardziej popularne cechy stylów kierowania zajmują jednocześnie miejsca od 1 do 7 w układzie rang. Oznacza to, że zostały one najwyżej ocenione przez badanych i były najczęściej przez nich wybierane. Są to kolejno cechy o następującej treści: nr 41 — „jest sprawiedliwy, kogo trzeba „objedzie”, ale i pochwali za dobrą pracę. Nagrody przyznaje zawsze tym, którzy najlepiej pracowali”;

nr 33 — „posiada dużo fachowych wiadomości. Zawsze można liczyć, że w sytuacjach trudnych pomoże i udzieli fachowej rady. Ma wykształcenie techniczne, sam uczy się, czyta literaturę fachową”;

nr 15 — „wiele czasu poświęca swoim podwładnym, znajduje czas na to, aby wysłuchać robotników, ich skarg, zażaleń i próśb”;

nr 38 — „potrafi dobrze zorganizować pracę na stanowisku. Jest zaradny, pomysłowy i przedsiębiorczy”;

- nr 39 — „jest praktykiem. Zna wszystkie zacięcia i wady jakości produkcji i zna się na zakłóceniach w maszynach, pomaga je usuwać. Jeżeli trzeba, to pokazuje robotnikom co i jak się robi na tym stanowisku”;
- nr 36 — „sam kiedyś był robotnikiem, zna dobrze swoich pracowników, wie jakie mają zdolności, upodobania, wady, pragnienia i z jakimi trudnościami się spotykają”;
- nr 34 — „troszczy się o stan maszyn i narzędzi, dba o to, aby zawsze były sprawne”.

Częstotliwość wyborów przedstawionych 7 najpopularniejszych cech oraz ich atrakcyjność wyrażoną wskaźnikiem w skali ocen ilustruje niżej zamieszczone zestawienie zbiorcze:

Tabela 9

Nr cechy	Ilość wyborów	Ilość punktów w skali ocen	Ranga
41	75	546	1
33	61	534	2
35	53	534	3
38	54	527	4
39	51	522	5
36	43	513	6
34	45	512	7

Na podstawie wyłonionych cech, uważanych przez robotników za najbardziej pożądane i wartościowe w stylu kierowania brygadą mistrza, można opisać model idealnego mistrza. Nie jest to jednak żadna z „czystych” postaci wymieniona w kwestionariuszu cech mistrza, ponieważ badani przypisali swemu mistrzowi wzorcowemu:

1. cztery cechy z postaci mistrza praktyka, który cieszy się największym uznaniem. Są to cechy o numerach: 41, 38, 39 i 36,
2. dwie cechy charakteryzujące racjonalizatora, który pod względem popularności uplasował się na drugiej pozycji,
3. jedna cecha charakterystyczna dla mistrza — powiernika, który pod względem popularności zajął trzecie miejsce.

A więc idealny mistrz winien być nastawiony „na wydajność”, „na zadania” i „na kontakty” z ludźmi. Ze względu na te cechy postać mistrza tego typu W. J. Reddin nazywa „mistrzem — realizatorem”. Można więc sądzić, że posiadanie względnie wykształcenie i opanowywanie powyższych cech przez mistrza zapewni mu dobrą współpracę w określonych warunkach z robotnikami, miłą atmosferę w brygadzie oraz wzajemne zaufanie. Jeżeli powyższe cechy będą przejawiały się w stylu kierowania, wówczas można oczekiwać, że ułatwią one mistrzowi pozyskiwanie ludzi, zdobycie i utrzymanie takiego autorytetu, który nie wynikałby

tylko z zajmowanego stanowiska, bo jak podaje A. Matejko¹⁸ „podwładny rzadko kiedy skłoni się szanować przełożonego jedynie z tej racji, że postawiono go ponad nim”. Stąd wynika konieczność dbania o autorytet osobisty, wynikający z poszanowania go jako jednostki obdarzonej cechami znajdującymi uzanie wśród otoczenia.

¹⁸ A. Matejko, *Kultura pracy zbiorowej*. Warszawa 1962, s. 72.