

D. MCGREGOR– TEORIA X & TEORIA Y:
MIĘDZY AUTOKRATYZMEM A DEMOKRACJĄ

Stanisław Chodorowski

Opole 2008

Spis treści

Wstęp.....	3
Teoria X i teoria Y.....	3
Pomiędzy autokratyzmem a demokracją.....	5
Teoria X & Y a metody motywowania pracowników.....	6
Uśmiercenie teorii Y	7
Podsumowanie	8

Wstęp

W zarządzaniu możemy wyróżnić wiele szkół kierowania personelem i zasobami. Pierwsi teoretycy koncentrowali się na tzw. podejściu klasycznym, dla którego organizacja to maszyna, a robotnicy są jej trybami. Wraz z rozwojem przedsiębiorstw zauważono, że nie można traktować jednostek ludzkich instrumentalnie. Narodził się nurt behawiorystyczny, podkreślający indywidualne postawy i zachowania pracowników oraz procesy grupowe w miejscu pracy¹. Owocem tego kierunku stał się eksperyment w Hawthorne. Na gruncie empirycznego doświadczenia wyrósł ruch na rzecz uwzględnienia stosunków międzyludzkich – *human relations*. Było to podejście, według którego pracownicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst miejsca pracy. Do jego zwolenników możemy zaliczyć Abrahama Maslow'a oraz Douglasa McGregora.

W poniższej pracy postaram się wyjaśnić teorie przedstawione przez Douglasa McGregora oraz udowodnić ich związek ze stylami kierowania i koncepcjami motywowania pracowników, a także udowodnić ich irracjonalność, nieuchronny upadek.

Teoria X i teoria Y

Douglas McGregor w 1960 roku w swojej klasycznej książce *The Human Side of Enterprises* (Ludzka strona przedsiębiorstwa) wysunął założenie, że menadżerowie powinni poświęcać więcej uwagi potrzebom społecznym i samorealizacji, odczuwanym w pracy przez ludzi². Zdaniem autora każdy kierownik opiera swoje postępowanie z podwładnymi na pewnych teoretycznych założeniach – często przyjętych nieświadomie, z których czerpie przeswiadczenie, że jego określone zachowanie wywoła ze strony osoby podporządkowanej określoną, dającą się przewidzieć, reakcję.

Według podejścia technokratycznego lub teorii X pracownik to czynnik produkcji uzupełniający maszynę. Jest to teoria uproszczona, odzwierciedlająca poglądy większości klasyków organizacji i zarządzania. Głosi pesymistyczny i negatywny pogląd na pracowników. Opiewa w następujące założenia:

- człowiek nie lubi pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał
- człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać, by podjął należyte wysiłki
- człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze
- człowiek jest motywowany głównie przez obawę o bezpieczeństwo
- ludzie na ogół nie są twórczy – nie dotyczy to tylko obchodzenia zasad zarządzania³.

Konsekwencją takich założeń jest fakt, iż pracownik jest przedmiotem przymusu fizycznego i ekonomicznego oraz manipulacji, która zakłada bezwolność, poddanie się kierownikowi. Teorii X są przypisane następujące typy pracowników wyodrębnione przez Gravesa:

- typ plemienny – pracownik pragnący wykonywać proste, rutynowe zadania; to osoba lubiąca szefów, dających ściśle i jasne dyrektywy; pragnie należeć do wspólnoty i mieć wodza, który podejmie za nią decyzję

¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 46.

² J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie – klasyczne koncepcje*, Warszawa 2008, s. 355.

³ B. Ćwik, J. Telep, *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania organizacją*, Warszawa 2005, s. 21.

- typ egocentryczny – pracownik, który ceni sobie pracę z dwóch powodów: ma dobrą płacę i nie musi mieć wątpliwości, które należałoby rozwiązać
- typ konformistyczny – pracownik, dla którego najważniejsze jest przestrzeganie reguł i procedur, będzie pracował wedle przepisów a nie wedle konieczności⁴

Podjęcie humanistyczne, czyli teoria Y traktuje ludzi jako podmioty świadomie podejmujące działania produkcyjne. To teoria ukazująca pozytywny stosunek do pracowników, odzwierciedlająca założenia zwolenników kierunku human relations. Zakładała, że:

- praca jest niezbędna dla rozwoju psychologicznego człowieka
- człowiek chce się interesować pracą i może się nią cieszyć
- człowiek sam się kieruje w stronę akceptowanych celów
- w odpowiednich warunkach człowiek poszukuje odpowiedzialności i przyjmuje ją
- w odpowiednich warunkach człowiek jest motywowany pragnieniem zrealizowania swojego potencjału
- twórczość i pomysłowość są zjawiskiem powszechnym i na ogół niedostatecznie wykorzystywanym⁵

Według tego podejścia człowiek jest nie tylko jednostką zdolną do reakcji na bodźce zewnętrzne, ale staje się także aktywnym elementem organizacji oddziałującym na swoje otoczenie. Jego działania są głównie czynnikiem woli i w dużej mierze są determinowane przez czynniki wewnętrzne. Teoria Y odpowiada następującej typologii wizerunków pracowniczych według Gravesa:

- typ manipulacyjny – pracownik, który ceni sobie w pracy różnorodność zadań i możliwość przodowania
- typ socjocentryczny – pracownik nastawiony na współpracę z innymi, wspólne stawianie celów i wzajemną pomoc
- typ egzystencjalny – pracownik zaabsorbowany treścią i problemami samej pracy, pieniądze i prestiż nie mają dla niego większego znaczenia⁶

Można zatem już stwierdzić, że koncepcje Douglasa McGregora to nie tylko obraz pracownika, ale to także metody motywacji i style kierowania. Zaprezentowanie dwóch wyjaszczonych teorii nazwanych umownie teorią X i teorią Y miało na celu ukazanie pracownika jako „coś” więcej niż tylko trybik w wielkiej maszynie, jaką jest organizacja.

⁴ Ibidem, s. 33.

⁵ Ibidem, s. 21.

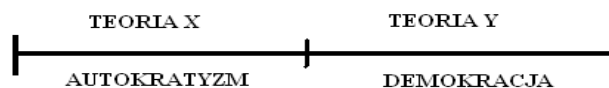
⁶ Ibidem, s. 33.

Pomiędzy autokratyzmem a demokracją

Teoria X i teoria Y w swoich założeniach nawiązuje do stylu kierowania organizacją. Synteza treści koncepcji odpowiada dwóm stylom kierowania - styl X oraz styl Y. Menadżer posługujący się którymkolwiek założeniem może sformułować samospełniającą się przepowiednię. Jest to sytuacja, w której osoba zachowuje się w określony sposób, aby spełnić oczekiwania kogoś innego. Menadżerowie przyjmujący teorię X działają w sposób dyrektywny, a ich działania w sposób praktyczny przekładają się na zaciśnięcie formalnych stosunków organizacyjnych poprzez uściślenie podział pracy, uszczegółowienie i rozbudowę wymiany informacji oraz silną rozbudowę aparatu kontroli⁷. Z całym przekonaniem możemy nazwać styl kierowania X - stylem autokratycznym. Na istotę dobrze wskazuje źródłosłów słowa autokracja: „*autos*” – sam oraz „*kratos*” – siła, moc, władza. Kierownik autokrata wierzy w potęgę własnej wiedzy i umiejętności oraz przekonanie o jego wyłączności przy podejmowaniu decyzji. Sprawdza się on w kierowaniu „pracownikami X”, którzy traktowani są, jak element wielkiej maszyny – przedsiębiorstwa.

Styl kierowania Y, jak już wcześniej wspomniałem przywołując „teorię Y” bazuje na założeniu, że człowiek jest odpowiedzialny, dąży do samorealizacji. Organizacyjny wyraz takiego stylu kierowania przejawia się w spłaszczaniu struktur organizacyjnych, delegowaniu uprawnień do decydowania, zmniejszeniu aparatu kontroli oraz zwiększeniu potencjalnego zasięgu pracownika. Taki typ kierowania możemy nazwać stylem demokratycznym, z języka greckiego „*demos*” oznacza lud. Trafnie scharakteryzował owy styl S. Kowalewski, twierdząc, że: „sens stylu demokratycznego polega głównie na przestrzeganiu następujących metod postępowania: usamodzielniać podwładnych do granic ich kwalifikacji i poziomu moralnego, stymulować dyskusję i pilnie przysłuchiwać się opinii załogi, korzystać z tych opinii, integrować załogę wokół społecznie akceptowanych celów, utrzymywać wspólny język z tak zintegrowaną załogą i w granicach umożliwionych moralną postawą i kwalifikacjami załogi wciągnąć ją do współrzędzenia”⁸. Styl demokratyczny stwarza dla kierownika, jak i pracowników równe szanse w rozstrzyganiu spornych kwestii, ustalania wspólnych reguł i zasad działania, a także konsekwentne przestrzeganie tych zasad w praktyce.

Z założeń Douglasa McGregora wypływa bipolarny schemat kierowania firmą, jednak nie wszyscy ludzie w organizacji są przypisani X lub Y. Świat otaczający nas nie jest biały oraz czarny, posiada także inne odcienie. Można zatem przedstawić związek teorii X i Y ze stylami kierowania na poniższym schemacie.



Bipolarny model stylów kierowania oparty o założenia teorii X i teorii Y

⁷ S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie – ujęcie teoretyczne*, Opole 2000, s. 163.

⁸ W. Kobyliński, *Podstawy współczesnego zarządzania*, Łódź-Warszawa 2005, s. 183.

Teoria X & Y a metody motywowania pracowników

Badając koncepcję Douglasa McGregora dochodzimy także do wniosku, że jego konkluzje w postrzeganiu pracowników znajdują swoje odzwierciedlenie w metodach motywowania ludzi do pracy. Sposób motywowania „ludzi X” oraz „ludzi Y” można przedstawić w prosty sposób za pomocą piramidy potrzeb Maslow’a:



Z powyższego schemat zaobserwować można, że motywacji związana z teorią X będzie zawsze opierała się na modelu tradycyjnym, czyli takim, w którym główną determinantą do pracy będzie pieniądz. Takie teorie głosił między innymi Fredrick W. Taylor. Według taylorizmu człowiek z natury jest zły, lecz podejmie każdą pracę, pod warunkiem, że będzie odpowiednio opłacany⁹. W dłuższym czasie zapewni mu to bezpieczeństwo, np. związane z emeryturą. Pomimo ciągłego działania taylorizmu, jest to koncepcja silnie zdezaktualizowana, najczęściej występująca w firmach kierowanych stylem autokratycznym, gdzie liczba efektywnych pracowników do wykonania zadania liczy się bardziej niż humanizm.

Do teorii Y nawiązuje model stosunków międzyludzkich. Ważne są w nim potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzeba przynależności – odnosząca się do procesów społecznych. Obejmują one potrzebę miłości i przywiązania oraz akceptacji ze strony kolegów. W przypadku większości ludzi potrzebę taką realizuje rodzina, przyjaźnie poza pracą oraz w miejscu pracy. Menadżer przyczynia się do zaspokojenia tych potrzeb zapewniając pracownikom poczucie przynależności do zespołu lub grupy roboczej. Potrzeba szacunku obejmuje w rzeczywistości dwa aspekty: pozytywnego postrzegania samego siebie i szacunek do swojej osoby oraz potrzebę uznania i szacunku ze strony innych. Dobry menadżer będzie odznaczał pracownika symbolami zewnętrznymi oraz możliwością awansu – pozorem odniesienia sukcesu. Ostatnia pozycja w piramidzie Maslow’a to potrzeba samorealizacji. Kierownik może dopomóc w jej zaspokojeniu, ale tylko poprzez kilka czynników determinujących dalszy rozwój człowieka, są nimi: możliwości zdobywania nowych umiejętności oraz partycypacja w podejmowaniu decyzji. Powyższe trzy potrzeby realizowane są głównie w przedsiębior-

⁹ B. Ćwik, J. Telep, *Motywowanie...*, s. 22.

stwach kierowanych stylem demokratycznym. Sam model współdziałania został skrytykowany w wielu pozycjach. Oponenti zarzucają mu zbyt daleko idący „psychologizm” w zarządzaniu¹⁰.

Uśmiercenie teorii Y

Udowadniając tezę o nieuchronnym upadku demokracji, a w związku z nią teorii Y chcę posłużyć się przykładem. Inżynier Jan Kowalski jest zagorzałym zwolennikiem i propagatorem teorii Y. Gdy po ukończeniu podyplomowych studiów zaproponowano mu kierownictwo zespołu mającego w ciągu 100 dni zrealizować projekt inwestycyjny, zgodził się szybko. Dostrzegł w tym szansę i wyzwanie, by zademonstrować nowe podejście do pracy i wykazać jego efektywność. Poczul się innowatorem, lecz niestety nie wszyscy podzielali jego entuzjazm dla teorii Y.

Inspektorem projektu z ramienia dyrekcji został inż. Henryk Kozłowski – wyznawca teorii X. Jego ograniczony pogląd na świat przyjął postać ekstrapolacji liniowej. Nic więc dziwnego, że spodziewał się on przy projekcie obliczonym na 100 dni, każdego dnia wykonania 1/100 zadania – inaczej niż Kowalski. Ten wiedział, że ludzie nie pracują w tempie stałym, lecz raczej słabo na początku, a potem coraz lepiej, osiągając maksymalne tempo na końcu.

Jeśli przyjąć, że przeciętne tempo zostaje osiągnięte w połowie czasu łącznego, to wówczas w dniu „t” ($0 < t < T = 100$ dni) stopień zaawansowania prac według Kowalskiego powinien wynosić: t^2/T^2 , natomiast według Kozłowskiego: t/T (gdzie T jest czasem łącznym). Tak oto powstał konflikt.

Surowy inspektor badał postępy prac co 10 dni. Za pierwszym razem spodziewał się wykonania 10% projektu, lecz w rzeczywistości było ok. 1%. Za drugim razem zamiast oczekiwanych 20% było 4%, natomiast za 3 razem zamiast 30% - tylko 9%. Inżynier Kozłowski zrobił grafik różnic i projekcję metodą eksploracji liniowej. Wieszczyla ona katastrofę: skoro po 30 dniach jest tylko 9% projektu, to po 100 dniach będzie zaledwie 30%. Tak zaczęła rozwijać się mentalność stanu zagrożenia, którą „przejmowali” inni.

Henryk Kozłowski pokazał grafik dyrektorowi, skarżąc się, że w zespole Kowalskiego słabo kontroluje się ludzi, nie przestrzega ustalonych procedur, a nawet nie wypełnia się kontrolek. Dyrektor rozliczył innowatora. Kierownikiem zespołu został Kozłowski. Przejmując władzę, zastąpił styl demokratyczny, stylem autokratycznym. Wprowadził kontrolę, tak też nastąpiły ciężkie czasy dla „pracowników Y”.

Bez względu na to co zrobi zespół: czy zwróci się przeciwko nowemu kierownikowi i pogorszy swoje funkcjonowanie oraz wyniki, czy też będzie działał tak jak dawniej, czyli wbrew niemu, to i tak teoria Y poniesie klęskę. Ze wzorów jednak jasno wynika, że różnica efektów: $t/T - t^2/T^2$ jest największa w połowie czasu (dla $t=1/2$, T wynosi $1/4$ zadań), jest ona zerowa przy końcu. Niestety, w otoczeniu X rzecznicy teorii Y na ogół końca nie doczeka¹¹.

¹⁰ Ibidem, s. 23.

¹¹ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1997, s. 616 -617.

Podsumowanie

Reasumując moje rozważania, chciałbym potwierdzić swoją tezę, że teoria X zawsze będzie przejawiała się pewną dawką autokracji, natomiast teoria Y potencjalnym demokracją. McGregor nie stworzył tylko wizerunku pracownika, stworzył coś kompleksowego, odnoszącego się także do stylu kierowania oraz metod motywacji. Demokratyczne przedsiębiorstwo zawsze upadnie na rzecz przedsiębiorstwa autokratycznego, jest to swoisty „zamach stanu”. Ludzie wolni potrafią równie szybko się zniewolić, zniewolić wolnością, o którą później ponownie walczą. H. Wilensky mówiąc o teorii Y stwierdził: „Bądź fajnym chłopem, bądź ludzki. Bądź dobrym słuchaczem. Nie bądź bossem. Niech myślą, że to oni podejmują decyzję, a nie Ty”.

BIBLIOGRAFIA:

1. B. Ćwik, J. Telep, *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania organizacją*, Warszawa 2005
2. S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie – ujęcie teoretyczne*, Opole 2000
3. W. Kobyliński, *Podstawy współczesnego zarządzania*, Łódź-Warszawa 2005
4. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005
5. J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie – klasyczne koncepcje*, Warszawa 2008
6. A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1997