

Uwspółcześnione funkcje menedżerskie

Maria Holstein-Beck

W artykule poddaję pod dyskusję przemiany formy i treści klasycznych funkcji menedżerskich autorstwa Henri'ego Fayola (1841–1925). W ciągu stu lat jego formuła stała się – jak sądzę – rdzeniem, wokół którego rozwija się i doskonalą nauka zarządzania organizacjami i kierowania ludźmi. Funkcje menedżerskie stanowiły jeden z przedmiotów wykładanych przeze mnie w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku (1996–2001) oraz w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie (2001–2005) na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Ponad półtora tysiąca studentek i studentów pracujących opisało w pracach egzaminacyjnych sposoby realizowania jednej z pięciu funkcji w ich firmach. Do analizy materiału wybrałam 576 opisów według klucza: / wielkość i cechy firmy / funkcja menedżerska i sposób jej realizacji w danej firmie / ocena za pracę 4,0; 4,5; 5,0/. Badania te, choć nie były reprezentatywne w sensie statystycznym, potwierdzały obserwowaną i doświadczaną osobiście przepaść pomiędzy wykładaną i prezentowaną w literaturze przedmiotu teorią a opisaną przez kolejne roczniki studentów (kobiet i mężczyzn) doświadczaną codziennie praktyką organizacji i zarządzania w ich firmach.

1. Wstęp

Henri Fayol (1841–1925), pracując na stanowiskach kierowniczych w górniczym przemyśle francuskim, prowadził badania nad objaśnieniem i usystematyzowaniem wiedzy o administrowaniu przedsiębiorstwem, wyniki zawarł w: *Administration Industrielle et General* (1916). Jako jeden z pierwszych zauważył, że bycie menedżerem nie jest uwarunkowane predyspozycjami dziedzicznymi, ani szczególnymi cechami osobowościowymi, lecz uczeniem się administrowania przedsiębiorstwem, organizowania i kierowania ludźmi. Wśród wielu cennych reguł i zasad wyróżnił pięć podstawowych funkcji menedżerskich: 1) przewidywanie; 2) organizowanie; 3) rozkazywanie; 4) koordynowanie; 5) kontrolowanie. H. Fayol podkreślał, że jego reguły i zasady nie są ani absolutne, ani sztywne, więc powinny być dostosowywane do aktualnej sytuacji, byle inteligentnie i z umiarem. Wierzył, że jego dorobek naukowy utoruje drogę dalszemu postępowi. W największym skrócie omawiam główne założenia teoretyczne każdej funkcji oraz próby zastosowania jej w praktyce.

2. Funkcja: PRZEWIDYWANIE (obecnie: PLANOWANIE)

2.1. Główne założenia teoretyczne

Występuje duża zbieżność poglądów co do tego, że planowanie jest pierwszym i najpoważniejszym obowiązkiem każdego menedżera, bez względu na szczebel kierowania, wielkość i typ organizacji, miejsce, zasoby itp. Najczęściej jest (lub powinno być) tak, że właściciel lub naczelne kierownictwo formułuje **misję firmy**, która będzie pobudzać wyobraźnię pracowników, kierowników i klientów oraz popychać ich do działania we właściwym kierunku. Misja zawiera wartości, jakim firma podporządkuje swoje cele i działania. Po akceptacji przez zarząd **misja powinna być rozpowszechniona wśród całej załogi** oraz w otoczeniu firmy. Następnym krokiem jest **ustalenie jasnych celów**, zaczynając od celu strategicznego (długookresowego), poprzez cele taktyczne (średniookresowe) do celów i zadań operacyjnych (krótkookresowych). Wszystkie **cele to parametry**, za pomocą których można będzie ocenić, czy działalność zarządu, dyrektorów, kierowników i pracowników stanowi pozytywny wkład w przetrwanie i rozwój firmy. **Cele strategiczne** powinny być atrakcyjne, pobudzające wyobraźnię, obiecujące satysfakcję, ale też osiągalne i niesprzeczne z innymi celami ani tym bardziej z misją firmy. **Cele taktyczne to kamienie milowe** na drodze do celu **strategicznego**, powinny być one jasno sformułowane, realistyczne, konkretne, określone w czasie i mierzalne, a przy tym możliwe do zrozumienia, zaakceptowania i zrealizowania przez zwykłych ludzi, nie tylko przez kierowników. **Cele operacyjne** powinny być sformułowane szczegółowo w kategoriach codziennych zachowań, konkretnych zadań i wyników oraz powinny odpowiadać na następujące pytania: Co ma być zrobione? Kto ma to zrobić? Kiedy ma to być zrobione? Jak to ma być zrobione? Ile to będzie kosztowało? Skoro powód istnienia firmy stał się jasny, kierownicy przystępują do określenia **przewidywań**, które dziś są integralnym elementem funkcji **planowanie**. Jest to etap zbierania i analizowania danych oraz formułowania założeń dotyczących przyszłości. Chodzi o rozpoznanie czynników (zmiennych) zewnętrznych w stosunku do firmy oraz czynników wewnętrznych, które będą miały istotny wpływ na realizację misji i celów. **Główne etapy budowy planu** to: 1) określenie celów zgodnych z misją i z innymi celami; 2) analiza rynku i otoczenia firmy; 3) przewidzenie tego, co pomoże, a co przeszkodzi w osiągnięciu celów; 4) wybór metod i technik działania. **Typowy plan** działania firmy zawiera: 1) misję, główne cele i ogólną strategię; 2) cele i plan działań priorytetowych; 3) segmenty strategiczne; 4) budżet, jako narzędzie realizacji planu. Warto też pamiętać, że o ile budowanie planu zaczynamy od ustalenia misji i celu strategicznego, o tyle realizowanie planu od rozpisania celów operacyjnych na działy, stanowiska, osoby oraz rozpoczęcia roboty.

2.2. Przykłady z praktyki

PK43/01¹ (Właścicielka Agencji Nieruchomości – troje pracowników):

Misją mojej firmy jest zdobywanie klientów w celu wzrostu dochodów, które przeznaczę na inwestowanie w rozwój własny i firmy. Posiadam już licencję – pierwszą w moim mieście. Studiuję prawo: cywilne, rodzinne, budowlane i handlowe. Muszę mieć pojęcie o notariacie, geodezji, architekturze, podatkach, szacowaniu wartości nieruchomości i gruntów, o kredytach, „zasiedzeniach” i spadkach, zobowiązaniach, księgach wieczystych itd. Możliwą pracą każdego dnia budujemy **wizerunek** firmy (...). Chcemy służyć pomocą, rozumieć rozterki ludzi decydujących się na sprzedaż domu, mieszkania, które stanowią niekiedy dorobek całego życia. (...) Planując cele Firmy i moje osobiste, zastanawiam się, czy pokonam piętrzące się przede mną trudności w okresie kryzysu gospodarczego, czy w porę dokonam właściwych wyborów, podejmę optymalne decyzje o wprowadzeniu koniecznych korekt do przyjętych wcześniej planów.

PM11/00 (Kierownik):

W wyniku fuzji Petrochemii Płock z CPN powstał Polski Koncern Naftowy S.A., który łączy przetwórstwo ropy z dystrybucją produktów naftowych, do nas należy 75% zdolności przerobowych wszystkich polskich rafinerii, 60% sprzedaży hurtowej i 40% sprzedaży detalicznej paliw w sieci około 2 tysięcy stacji w kraju. Koncern jest jednym z największych w Europie Środkowej, osiąga ze sprzedaży ok. 4 miliardów USD i zysku ok. 700 milionów PLN. 26 listopada 1999 r. Koncern wszedł na londyńską i warszawską Giełdę Papierów Wartościowych. Przed zarządem stanęły zadania: rozwiązywanie problemów ekonomicznych, kreowania zewnętrznego i wewnętrznego **wizerunku** firmy, dla której oprócz zysku liczą się: **człowiek, satysfakcja klientów oraz inne wartości**. Misją jest ciągle tworzenie wartości dla akcjonariuszy poprzez utrzymywanie przewagi konkurencyjnej i strukturalnej oraz osiąganie najwyższych standardów operacyjnych. **Misja jest tym dla przedsiębiorstwa, czym jest gwiazda polarna dla żeglarza**. Istotnym elementem w kreowaniu pożądanego **wizerunku** są stacje paliw. Wystarczy, że koncern podniesie ceny paliw, a wszystkie działania PR idą na marne. Ale dbamy o nasze stacje, sponsorujemy imprezy kulturalne, sportowe, edukacyjne, konkursy, badania marketingowe, filmy promocyjne i wydawnictwa, różne formy ratowania zdrowia i życia. Dzięki takim działaniom, zyskujemy dobry **wizerunek** i miano firmy przyjaznej dla społeczności lokalnych i dla całego kraju.

PK45/01 (Pracownik TVP S.A., napisała dużą pracę, którą zakończyła tak):

Podsumowując, mogę powiedzieć, że: **cele strategiczne** oparte są głównie na wywiązywaniu się z obowiązków ustawowych. Nawet, jeżeli są „atrakcyjne, obiecujące satysfakcję, pobudzające wyobraźnię, osiągalne i niesprzeczne z misją”, to nie są znane i rozumiane przez załogę ani przez otoczenie. Brak celów operacyjnych i taktycznych. Brak komunikacji między pracownikami a kierownictwem sprawia, że misja i cele pozostają jedynie w dokumentach, co stanowi zagrożenie dla ich realizacji. Chaos, brak właściwej organizacji pracy, stabilności, dezinformacja, atmosfera strachu, niewłaściwe stosunki międzyludzkie, zagrożenia ze strony czynników zewnętrznych sprawiają, iż obawiam się o przyszłość TVP, o **realizację jej misji i celów** oraz o los pracowników. Nie chciałabym, aby znaczenie firmy zostało z różnych powodów ograniczone na rynku mediów, gdyż jest to dobro ogólnonarodowe, o ogromnej roli kulturotwórczej, organizacyjnej i informacyjnej.

PK36/00 (Kierownik w Wydziale Inwestycji i Rozwoju Urzędu Miasta):

Dotychczasowe zasady planowania inwestycji miejskich cechował brak koordynacji. Zawsze toczyła się prawdziwa batalia o budżet gminy: Zarząd walczył o swoje, wydział

inwestycji – o swoje, radni – o swoje, a mieszkańcy też o swoje. Niekończące się spory i konflikty wybuchały przy pracy nad każdym budżetem i to tylko na jeden rok kalendarzowy. **O wyborze inwestycji decydowały układy polityczne, siła przebiecia grup decyzyjnych, osobiste interesy, a nie wyniki rzetelnych analiz, studiów celowości czy wykonalności.** Gdy po upływie kadencji następowała zmiana władzy, często przerywano rozpoczęte inwestycje, a na ich miejsce wstawiano nowe. Wizja rozwoju miasta wymaga wieloletniej strategii inwestycyjnej i budżetu. Zła praktyka doprowadziła do przyjęcia nowej metody **Wieloletnich Planów Inwestycyjnych (WPI)**. Jest to zbiór projektów przewidzianych do realizacji przez gminę w okresie od 4 do 6 lat. Obejmuje zespół skorelowanych ze sobą działań podejmowanych przez gminne jednostki organizacyjne w procesie realizacji inwestycji. WPI sporządzany jest przez wyspecjalizowaną jednostkę wyodrębnioną w strukturze urzędu, jest metodą całkiem nową, oprócz naszego Urzędu, wdrażaną obecnie w czterech miastach: Szczecinie, Krakowie, Ostrowie Wielkopolskim i w Warszawie. Proces wdrażania wynosi około jednego roku. Taka metoda planowania inwestycji ma powszechne zastosowanie w krajach Unii Europejskiej.

3. Funkcja: ORGANIZOWANIE

3.1. Główne założenia teoretyczne

Mówiąc najogólniej, **organizowanie polega na podziale pracy i delegacji.** **Podział pracy** może odbywać się, jako **proces scalania**, w którym wielka liczba małych jednostek składa się na zadania, sekcje, działy, pionry, w taki sposób, aby utworzyć całą firmę, albo jako **proces dzielenia**, dzięki któremu poszczególne dziedziny pracy są rozdzielane na pionry, wydziały, działy, sekcje i zadania przypisane do poszczególnych stanowisk i osób. **Doskonale zorganizowana firma** charakteryzuje się tym, że **nie ma w niej powierzchni wolnych, nieprzydzielonych nikomu, ani też nie ma powierzchni zachodzących na siebie.** W przypadku pierwszym jakaś część zadań nie zostanie w ogóle wykonana, a w drugim – wystąpi niepotrzebna strata ludzkiej energii, czasu i środków oraz powstaną konflikty między tymi, którzy będą wchodzić sobie w drogę.

Delegowanie oznacza przydzielenie innej osobie części kierowniczych obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, aby umożliwić kierownikowi rozszerzenie jego wpływu poza granice osobistego czasu, energii i wiedzy: **obowiązki** to zadania i czynności, jakie dana osoba ma wykonać; **uprawnienia** to prawo danej osoby do działania i decydowania w zakresie udzielonej delegacji; **odpowiedzialność**, to zobowiązanie danej osoby do wykonania delegowanych jej zadań i złożenia kierownikowi sprawozdania. Narzucanie własnego stylu pracy lub sposobu wykonania zadań jest równoznaczne z cofnięciem delegowanych tej osobie uprawnień (Davis 1962). Innymi słowy, celem funkcji **organizowanie jest ustalanie stosunków pomiędzy zadaniami, które mają być wykonane, ludźmi, którzy mają te zadania wykonać, oraz środkami, które są konieczne i wystarczające do ich wykonania.** Aby te stosunki określić, menedżer projektuje formalną strukturę organizacyjną, wyznaczającą szczeble władzy równoważone stopniami odpowiedzialności.

Wraz z rozwojem nauki i praktyki struktury organizacyjne podlegają przekształceniom: w okresie wczesnej industrializacji (**pierwsza fala Alvina Toflera**) głównym celem manufaktury i fabryki było **przetrwanie** w obcym, wrogim otoczeniu, więc musiały być one silne, stabilne i zamknięte, warunki takie spełniały struktury **liniowe, liniowo-sztabowe oraz ich kombinacje**. W okresie między wojnami (**druga fala AT**) dostrzeżono większy wpływ czynników zewnętrznych, więc ważne stało się **adaptowanie firmy do otoczenia, a temu służyły** struktury składające się z części stałej i zmiennej, m.in.: struktury funkcjonalne, zadaniowe, dywizjonalne. Wraz z **trzecią falą AT** celem stał się **rozwój firmy**, co doprowadziło do konstruowania struktur nazwanych: macierzowe, projektowe, hybrydowe i **amorficzne** (Wawrzyniak 1987).

Mam pewne uwagi co do nazwy: **struktura amorficzna**, w której tkwi wzajemna sprzeczność pojęć: rzeczownik 'struktura' oznacza uporządkowany zbiór elementów współdziałających dla realizacji wspólnego celu, natomiast przymiotnik 'amorficzna' oznacza ciało bezkształtne, którego elementy ułożone są bez żadnego porządku. Ale, być może takie właśnie rozwiązanie będzie (już jest) charakterystyczne dla **organizacji wirtualnej**, która: „(...) zarazem jest i jej nie ma (...). Organizacja wirtualna działa w tak zwanej cyberprzestrzeni, a jej funkcjonowanie wymaga istnienia sieci komputerowej – najczęściej rolę tę spełnia Internet (...). Jest to organizacja niezmiernie elastyczna, która w zależności od sytuacji zmienia formę funkcjonowania i zainteresowania.” (Kisielnicki 2003).

3.2. Przykłady z praktyki

OM243/01 (Napisał obszerną, interesującą pracę):

Na koniec, jako pracownik Kasyna Gry, stwierdzam, że mimo dużej różnorodności stanowisk i liczby pracowników, Kasyno jest wzorowo zarządzane, a problemy ludzkie szybko rozwiązywane przez dyrekcję, która dba o zadowolenie pracowników i klientów.

OM319/00 (Dyspozytor w PKN ORLEN; Napisał bardzo obszerną i ciekawą pracę, którą zakończył tak):

Chciałbym podzielić się moimi spostrzeżeniami i przemyśleniami. Pracę podjąłem po maturze, od stanowiska najniższego do zajmowanego obecnie, 26 lat jestem ratownikiem chemicznym, brałem udział w kilku niebezpiecznych akcjach, gdy w grę wchodziło życie ludzkie i mienie. Wiem, jak ważną rzeczą jest zaufanie pracownika do szefa, stąd niebezpieczne zadanie najpierw wykonuję sam (...). Preferuję punktualność i dokładność, dotrzymuję obietnic składanych współpracownikom, lecz oczekuję tego samego od innych. Uznysławiam im, że tylko od nich zależy ich los i kariera. W czasie normalnym preferuję dyskusję przed wykonaniem zadań, lecz w sytuacjach awaryjnych nie toleruję gadulstwa, opieszłości. Nigdy nie robię tajemnicy z posiadanych wiadomości (...). Motywuję kolegów do kształcenia się. **Uważam, że menedżer przyszłości to humanista otwarty na drugiego człowieka, ale nietracący z pola widzenia produkcji i dobra zakładu pracy.** Osobistym przykładem wskazuję sposoby zachowania i traktowania innych. Nie wszystko udaje mi się czynić dobrze, świadom swoich niedoskonałości – studiuję, by lepiej wykonywać zadania. **Moje stanowisko jest ważne, lecz nie zawsze moje i kolegów zaangażowanie jest doceniane. Umiejscowiony**

jestem „między młotem a kowadłem”. Sytuacja często wymaga dyplomacji i wiedzy o psychice ludzkiej, ale „nieomyślność kierownictwa wyższego szczebla” zwycięża. **Uważam, że niektórzy szefowie powinni zostać przeszkoleni z podstaw zarządzania i psychologii.** W sytuacji gdy zakład restrukturyzuje się, a podejmujący decyzję nie mają najmniejszego pojęcia o zagrożeniach, np. firmy konsultingowe, będąc przekonani, że posiadli wiedzę absolutną, to trzeba być naprawdę bardzo odważnym, aby głosić swoje racje, które i tak zostaną zignorowane. Czy po kilku tygodniach obserwacji eksperci wiedzą coś o funkcjonowaniu zakładu, o warunkach, w jakich pracują ludzie, o ich problemach zawodowych i życiowych. **Dlaczego nie pyta się mistrzów – przecież to oni mają najlepsze rozeznanie? Zdaję sobie sprawę, że wprowadzenie w życie wszystkiego, czego dowiedziałem się na wykładach Pani Profesor będzie bardzo trudne, ale trzeba spróbować.**

OM/283/00 (Referent sprzedaży w wielkiej hurtowni artykułów spożywczych w podsumowaniu długiej pracy napisał):

Dopiero przy pisaniu pracy egzaminacyjnej przeanalizowałem punkt po punkcie „Zakres czynności i odpowiedzialności materialnej”, ale „zakresu uprawnień” nie było. Ponadto, okazało się, że jest tam wiele punktów niemających zastosowania w mojej praktyce. A niektóre, jak np. odpowiedzialność za mienie i gotówkę, są przeze mnie przestrzegane rzetelnie, ale przez pracodawcę są przestrzegane głównie te przepisy, które wyrządzają szkodę pracownikowi, a nie pracodawcy.

4. Funkcja: ROZKAZYWANIE (proponuję – WSPÓLDZIAŁANIE)

Funkcja ta wielokrotnie zmieniała nazwy i treści w okresie ponad stu lat badań nad kierowaniem ludźmi, ich potrzebami, aspiracjami. Nazywano ją m.in.: nadzorowanie, prowadzenie, kierowanie, przewodzenie, a w końcu XX wieku – motywowanie i zarządzanie ludźmi albo **zarządzanie zasobami ludzkimi**. Według mnie można: zarządzać, administrować firmą, fabryką, funduszem, majątkiem, ludźmi natomiast można starać się co najwyżej kierować, a najlepiej **współdziałać** z nimi dla efektywnego realizowania misji i osiągania celów firmy, w której najważniejsi powinni być właśnie ludzie. **Rozkazywanie** i mające być jego wynikiem bezdyskusyjne i natychmiastowe wykonanie rozkazu od dawna przestało być skuteczne, nawet w stosunku do własnych dzieci. **W tej funkcji istotne są umiejętności takie jak: a) wywieranie wpływu; b) motywowanie; c) styl kierowania; d) styl komunikowania się.**

4.1. Wywieranie wpływu

Wywieranie wpływu związane jest z posiadaniem władzy i autorytetu. **Max Weber (1864–1920)** wyróżnił trzy idealne typy prawomocnej władzy: **charyzmatyczny, tradycyjny i racjonalny**. Powszechny dziś upadek wszelkich autorytetów stawia kierownika, a nawet premiera i prezydenta w równym szeregu z obywatelem, dlatego wszelkie polecenia należy wydawać w taki sposób, aby pracownik – obywatel wierzył, że jest traktowany podmiotowo, że brał udział w inicjowaniu i wykonaniu zadania. W literaturze wyróżnia

się **autorytet rzeczywisty i formalny**. Rzeczywisty należy do rzadkości, a formalny to po prostu stanowiskowy; pożądane jest, aby każdy menedżer posiadał obydwa te autorytety. Liczne wyniki badań każą zwracać coraz większą uwagę na tzw. **ludzką stronę organizacji**, tymczasem większość kierowników koncentruje się głównie na zagadnieniach ekonomicznych, organizacyjnych czy technicznych i na realizowaniu wyłącznie niemal celów operacyjnych – krótkookresowych, co utrudnia przemyślane i konsekwentne współdziałanie z ludźmi. Temat wywierania wpływu nie był opisywany przez studentów, więc przejdę do następnego zagadnienia.

4.2. Motywowanie

W dyspozycji szefów wszelkiego rodzaju pozostaje wiele czynników, środków i metod motywacyjnych do stosowania wobec podległych im osób, m.in.: **środki przymusu** (groźby, kary, zwolnienia), **środki zachęty** (pochwały, wyróżnienia, awanse, nagrody) oraz **środki perswazji** (rozmowy, szkolenia, zebrania itp.). Motywowanie wyklucza dominację szefa nad pracownikiem, traktowanie instrumentalne, wygrywanie jednych przeciwko drugim. Dzisiejszy kierownik będzie musiał przekształcać się w przyszłego **facylitatora**, który potrafi współdziałać ze swoim zespołem, z szefami, z kontrahentami i klientami, nie tylko krajowymi, ale też zagranicznymi i to niezależnie od ich rasy, płci, narodowości, wyznania, pochodzenia, orientacji seksualnej i innych cech. Będzie też posiadać nie tylko podstawową wiedzę o człowieku, ale też o jego aspiracjach, marzeniach i warunkach ich osiągnięcia. Istnieją dowody na to, że tylko nieliczni kierownicy taką wiedzę posiadają i potrafią wykorzystywać ją w codziennej pracy z ludźmi.

Teorię hierarchii potrzeb i motywacji ludzkich przedstawił **Abraham H. Maslow** (1908–1970) w: *Motivation and Personalisty* (1954). Według niego człowiek jest zwierzęciem nieustannie, w ciągu całego życia czegoś pożądającym, jego pożądania mogą zamykać się jedynie w kręgu potrzeb podstawowych: fizjologicznych i bezpieczeństwa, ale mogą też daleko poza nie wykraczać, w zależności od wielorakich warunków.

Potrzeby fizjologiczne (popędy) dają o sobie znać, z pewną regularnością, bez udziału naszej woli i domagają się natychmiastowego zaspokojenia. Są to: **głód, pragnienie, wydalanie, seks, reprodukcja gatunku, regeneracja sił, ochrona organizmu przed wpływami środowiska**. W każdej kulturze obowiązują specyficzne wartości, normy, wzory i obyczaje regulujące miejsce, czas i sposób zaspokajania potrzeb tego i kolejnego poziomu, tj.: **potrzeb bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego**. Gdy są one niezaspokojone, to dominują i zwyciężają w konflikcie z niezaspokojonymi potrzebami: **afiliacji, życzliwości, przyjaźni, pomocy i miłości**. Gdy i te są względnie zaspokajane, to mogą ujawnić się potrzeby psychospołeczne wyższe: **identyfikacji i rozwoju własnego JA, rozumienia i porządkowania otaczającego świata, poczucia wartości i godności osobistej, wiedzy, władzy, osiągnięć i prestiżu**.

Na samym szczycie piramidy znajdujemy potrzeby: **samorealizacji (dążenia do perfekcji)** oraz **twórcze, estetyczne, etyczne i urzeczywistnianie talentów**, wcześniej tłumionych przez konieczność walki o byt, bezpieczeństwo, budowanie gniazda rodzinnego i zaspokajanie tzw. wczesnych potrzeb psychospołecznych.

Podstawowa różnica między potrzebami niższego i wyższego poziomu, nie oznacza, że jedne są gorsze a drugie lepsze, lecz **że te fizjologiczne i bezpieczeństwa po zaspokojeniu przestają pobudzać do działania, nie są motywatorami**, natomiast te leżące wyżej, **jeżeli kiedykolwiek się ujawniły, to już nigdy nie będą w pełni zaspokojone, ponieważ człowiek zawsze pragnie więcej miłości, przyjaźni, wiedzy, władzy, osiągnięć, prestiżu itp.** Zaspokajanie potrzeb zmienia przebieg procesów poznawczych osoby oraz wpływa na jej postawy, oceny i zachowania. Tę myśl wyraził A. H. Maslow prosto, mówiąc, że: **„Gdy Jaś jest głodny, to cały jest głodny, a nie tylko jego żołądek i zachowuje się wtedy inaczej, niż gdy jest syty.”** U nas mówimy: **„Polak jak głodny to zły, a jak się naje to śpi.”**

4.2.1. Przykłady z praktyki

WM364/99 (Pracownik firmy Jedwab Polski – Milanówek):

System motywacyjny musi uwzględniać fakt, iż różni ludzie mają różne potrzeby, należy więc oferować pracownikom rozmaite nagrody i zróżnicowane sposoby ich osiągania. I tak jest w mojej firmie; wynagrodzenie obejmuje płacę podstawową oraz trzy rodzaje premii, wysokość których uzależniona jest nie tylko od ilości pracy, ale też od efektów i jakości. **Pierwsza premia uznaniowa** wynosi do 15% wynagrodzenia podstawowego. **Druga** jest ustalana indywidualnie na podstawie sprzedaży w sklepach firmowych wyrobów autorskich pracownika. **Specjalnie do tego został stworzony program komputerowy.** **Trzecia** jest przyznawana na podstawie **efektów estetycznych** prac wystawianych na tzw. prezentacjach i może stanowić do 10% premii przyznanej za wyniki sprzedaży. **Nagroda pieniężna przyznawana jest tylko jeden raz na początku roku i uzależniona jest od wyników firmy w roku poprzednim.** Jest jeszcze system **bodźców**, który polega na tym, że **najzdolniejsi** mają szansę **realizować swoje ambicje zawodowe** we współpracy z Akademią Sztuk Pięknych i z Teatrem Narodowym. System został bardzo dobrze zaprojektowany i wdrożony. Pracownicy wiedzą, że ich praca jest zauważana, nikt nie narzuca im warunków, sami odpowiadają za swój wkład twórczy, to poprawiło zachowania, motywacje i zadowolenie z możliwości pracy w naszej Firmie.

WM450/00 (pracownik firmy The Dubliner):

Korzystając z własnych doświadczeń, przedstawiam sposoby motywowania w latach 1995–1998, gdy firma zarządzana była przez kierownictwo z Dublina. **Człowiek był najważniejszym elementem w rozwoju firmy.** Zarządzający łączyli troskę o realizację celów i zadań firmy z troską o dobro i samorealizację pracowników. Jednym z głównych celów był wizerunek firmy i jej pozycja na rynku. **Duża liczba kandydatów** ubiegających się o pracę spowodowała **stworzenie specjalnego systemu selekcji, w którym każdy kandydat był oceniany przez wszystkich pracowników.** Inną formą motywowania było organizowanie szkoleń, a **bezpośredni stosunek kierownictwa cechowała życzliwość, serdeczność i szacunek wzajemny.** Praca stała się dzięki temu czystą przyjemnością. Również w wymiarze finansowym istniał silny, jak na ówczesne czasy, czynnik motywacyjny. Jego podstawą była żelazna **„zasada gastronomiczna”**,

polegająca na tym, że wszystkie napiwki należą tylko do obsługi. Specyficznym motywatorem była możliwość poznawania wielu ciekawych postaci z kręgu kultury, nauki, sztuki i sportu, a także uczestniczenia w imprezach kulturalnych najwyższej rangi. Komfort pracy stał na wysokim poziomie psychicznym: bez lęku o utratę pracy i technicznym – dobre warunki pracy. Po zakończeniu kontraktu „management irlandzki” opuścił Polskę, a na jego miejsce zatrudniono **menedżera z gastronomii warszawskiej**. Poprzedni system motywacyjny w krótkim czasie został znacznie zmieniony. Stworzono system motywacyjny uzależniony od obrotów. Prezes przedstawiał na spotkaniach wizję rozwoju firmy opartą na zwiększonej wydajności załogi. **Pracownik otrzymał znacznie więcej zadań, wprowadzono system kar i potrącenia z zarobków. Komunikacja pomiędzy szczeblami kierowania a wykonawczymi została zakłócona, komfort pracy znacznie się pogorszył.** Wykorzystywanie pieniądza jako głównego motywatora spowodowało pogorszenie atmosfery i liczne konflikty na tle finansowym. **Efektom tego była też obniżona wydajność i jakość pracy oraz brak motywacji do samodoskonalenia się.**

WM432/00 (Pracownik małej firmy prywatnej):

Przed napisaniem pracy przeczytałem literaturę nt. systemów motywacyjnych i na tej podstawie stwierdziłem, że: **w mojej firmie całe motywowanie opiera się na straszaniu karami, na groźbach i naciskach, wyjaśnianiu, że za bramą stoi w kolejce 10 kandydatów na moje miejsce!**

WM411/00 (Kierownik w stuletniej fabryce tkanin wełnianych):

W wyniku niekontrolowanego wzrostu importu do Polski odzieży używanej oraz tkanin z Bliskiego Wschodu, a także dlatego, iż odpadł chłonny rynek ZSRR, sytuacja ekonomiczna uległa pogorszeniu, firma chyli się ku upadkowi. **W sytuacji chronicznego braku środków finansowych trudno mówić o motywowaniu pracowników, wyczuwa się obawy o utratę pracy i atmosferę zagrożenia, nie słyszałem, aby ktoś wspomniał o kreatywności, możliwościach awansu i rozwoju.**

WK408/00 (Księgowa, pracuje 14 lat):

W Firmie nie stosuje się systemu nagród i kar. Każdy pracownik ma zakres obowiązków i z niego się wywiązuje. Od wielu lat nie mamy możliwości awansu. Pracownicy zdobywają dyplomy wyższych studiów, ale to nie jest zauważane przez kierownictwo. Kierownik obejrzał mój dyplom licencjata i bez słowa włączył go do akt; jest przekonany, że pracownika nie trzeba motywować i bez tego powinien pracować dobrze. Niekiedy zastanawiam się, dlaczego ja tu jeszcze pracuję?

WM429/00 (Pracownik Komunikacji Miejskiej):

System motywacyjny składa się z: płacy zasadniczej, premii, nagród, awansów, szkolenia, kar. Już sam fakt pracy w firmie stabilnej, gdzie nie ma redukcji, pobory są wypłacane na czas, jest silną motywacją do pracy, zwłaszcza gdy rynek kurczy się w regionie (...). Począwszy od restrukturyzacji w 1997 roku, kiedy powstała „Jednoosobowa Spółka Skarbu Gminy”, mamy zagwarantowaną coroczną podwyżkę płac, waloryzowaną o 3% powyżej inflacji. W Pakiecie Spraw Pracowniczych wzmocniono system nagród i wyróżnień. Na nagrody przeznaczono 0,5% środków, są one wypłacane przez cały rok pracownikom wyróżniającym się. **Najwięcej nagród otrzymują kierowcy za uprzejmą obsługę pasażerów oraz za dbałość o powierzony sprzęt, oszczędność paliwa, ogumienia, jazdę zgodnie z rozkładem, zaangażowanie itp.** Inną formą nagrody jest przeniesienie pracownika na atrakcyjne stanowisko i awans, za bardzo dobre wyniki pracy oraz za podniesienie kwalifikacji, poprzez uczestnictwo

w szkoleniach i studiach wspieranych przez firmę. Gratyfikacja finansowa nie dla każdego jest jednakowo ważna, dlatego stosowane są pochwały, podziękowania, odznaczenia. Organizowane są również imprezy integrujące załogę, darmowe wczasy, pikniki, wycieczki, **co podkreśla rolę pracownika, jako podmiotu ważnego dla firmy.** Niestety, istnieje pewna kategoria osób, dla których jedynym bodźcem są kary: upomnienia, nagany, przeniesienia na gorsze stanowiska, aż do zwolnienia z pracy.

WM468/02 (pracownik Telefonii Cyfrowej):

W mojej firmie dwa razy do roku przeprowadza się ocenę każdego pracownika **według specjalnie opracowanego programu komputerowego.** W pierwszej części programu oceniane są wcześniej zaplanowane zadania specjalne oraz projekty, w drugiej – przydzielane są punkty za zachowania: praca w zespole, komunikatywność itp. **Zaczyna się zawsze od samooceny, następnie dokonuje oceny bezpośredni przełożony i odbywa się rozmowa, w czasie której pracownik dowiaduje się, co powinien poprawić w swojej pracy.** Wysoka ocena ma wpływ na wysokość premii i uprawnia do korzystania z szerokiej gamy szkoleń. Szkolenia są drugą formą motywowania, odbywają się w formie warsztatów prowadzonych przez wykwalifikowanych pracowników Działu Kadr. **Po przejściu eliminacji, pracownik może liczyć na udział w projekcie, dofinansowanie studiów i lekcje języka obcego.** Kolejną formą motywacji jest program: „Planowanie ścieżki kariery zawodowej”, który ma za zadanie wskazać docelowe stanowisko danego pracownika oraz warunki, które musi spełnić. W określeniu ścieżki kariery pomaga firma specjalistyczna z zewnątrz. Ważnym czynnikiem motywacyjnym są: opieka medyczna dla pracownika i rodziny, czynny wypoczynek, piknik sportowy, wyjazdy integracyjne oraz sauna i siłownia. Uważam, że w mojej firmie jest dobry system motywacyjny: **kierownictwo dba o pracowników, nie tylko w sensie zarobków, lecz także w sensie rozwoju zawodowego i fizycznego. Do pracy przychodzę z przyjemnością.**

WK473/01 (Z-ca Gł. Księgowej w centrali firmy francuskiej):

Informacje o pragnieniach pracowników oraz ich opiniach związanych z funkcjonowaniem firmy otrzymuje Kierownictwo w raportach z badań socjologicznych przeprowadzanych co roku za pomocą ankiety anonimowej. Na tej podstawie tworzony jest m.in. **system motywacyjny.** Już sam fakt, że **kierownictwo liczy się z opinią pracownika, jest motywujący, bo podnosi poczucie jego wartości.** Bezpośredni szef ocenia pracownika i wnioskuje o ewentualne wyróżnienie, ogłaszając to publicznie (...). Jeżeli wniosek zatwierdzi Dyrekcja, pracownik otrzyma taką lub inną nagrodę, to będzie to podwójna motywacja do lepszej pracy. Innym sposobem motywowania jest wspieranie rozwoju zawodowego. **Od samego początku nowy pracownik zapoznaje się z zasadami i warunkami ścieżki kariery.** Firma jest w fazie ciągłego rozwoju, więc droga awansu jest otwarta. Kolejnym **ważnym czynnikiem motywującym jest wysłanie pracownika wyróżniającego się na 2-3-tygodniowe szkolenie do Francji,** dzięki czemu pracownik podnosi nie tylko swoje kwalifikacje, ale i prestiż, ponadto wyjazdy są bardzo atrakcyjne. Firma motywuje na wiele sposobów, np. przydziela samochody, telefony komórkowe, okolicznościowe bony, a także dodatek na wyprawkę do szkoły. Najprzyjemniejszym dla mnie sposobem motywacji jest budowanie poczucia wspólnoty, poprzez cotygodniowe mecze i rozgrywki sportowe – zwyczajny mecz siatkówki, a ma duże znaczenia dla wszystkich (...). **Przychodzenie do pracy jest dla mnie wyzwaniem, bo wiem, że mam coś ważnego do zrobienia, jestem potrzebna i mnie doceniają.**

WM347/99 (Informatyk w banku polsko-zagranicznym):

Program motywacji został specjalnie skonstruowany na potrzeby Banku, aby Firma mogła znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników. Program obejmuje:

wartościowanie stanowisk pracy; efektywne wynagrodzenie pracowników; ścieżki awansów; system szkoleń; motywatory pieniężne; ciągłą ocenę pracowników. **Już przy zatrudnieniu kandydat dowiaduje się o jego niezbędności dla Firmy, niezależnie od stanowiska, na jakie jest przyjmowany, to pozwala mu myśleć, że jest wartościowym elementem całości, z którą zaczyna się utożsamiać.** Następnym punktem programu jest możliwość negocjacji pensji na starcie i w trakcie zatrudnienia. Wynagrodzenie może być podwyższone na dwa sposoby: 1) podwyżka stała, czyli zawsze na początku i w połowie roku minimum o 12% brutto lub 2) przedstawienie Dyrekcji słusznych argumentów co do własnych osiągnięć i przekonanie, że należy się nawet do 100% podwyżki. W programie motywacyjnym bardzo dobrze opracowane są ścieżki kariery: awans może być pionowy lub poziomy (...). Te awanse nie zależą od wieku czy stażu, ale od kwalifikacji, operatywności i zasług dla banku. Do każdego stanowiska przydzielona jest odpowiednia ilość kursów specjalistycznych. Kierownicy mają przewidziane kursy integracyjne, psychologiczne, na które kierowani są przez zwierzchników. Kolejnym punktem programu są bodźce finansowe. W styczniu płacone są tzw. „zyski”, czyli dodatkowa pensja do 80% poborów. W kwietniu bank wypłaca trzynastą pensję zwaną „Jajeczkiem” – około 100% poborów, w grudniu – „Gwiazdeczkę” do 100% poborów. Takie wypłaty są zagwarantowane przez porozumienie ze związkami zawodowymi. Jednakże, jeśli pracownik ma słabe wyniki lub naruszy przepisy, to może być pozbawiony dodatku. Za szczególne osiągnięcia uznane przez zwierzchnika można jeszcze otrzymać inną premię od jednego do pięciu tysięcy złotych. **Ciągła obserwacja i co półroczna ocena każdego pracownika jest ważną podstawą korzystania z wszelkich elementów programu motywacyjnego.** Raz do roku każdy pracownik dokonuje samooceny: dyscypliny, punktualności, koleżeństwa, odporności na stres, poziomu wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności za zadania. **Samoocena wraz z ocenami przełożonego wędruje do odpowiedniej komórki Banku, gdzie jest analizowana pod kątem określenia statusu pracownika w roku następnym:** pracownik przeznaczony do awansu pionowego; do pozostawienia na obecnym stanowisku; do awansu poziomego; do zwolnienia. **Cały program motywacyjny został dokładnie przemyślany i funkcjonuje doskonale, dając wysoką satysfakcję pracownikom i pracodawcy. Jestem dumny, że pracuję w takiej firmie.**

4.3. Style kierowania

W stylach kierowania chodzi głównie o postawy i zachowania kierownika wobec podwładnych w sytuacjach: formułowania zadań, wydawania poleceń, kontrolowania wyników, podejmowania decyzji personalnych i wyjaśniania oczekiwań co do pożądaných zachowań w organizacji. Badania nad stylami kierowania trwały przez szereg lat, początkowo uważano, że najważniejsze są cechy osobowościowe, jednak, nie udało się ustalić uniwersalnego zestawu cech zapewniających efektywność stylu kierowania. **Douglas McGregor** (1960) omówił dwie teorie, pesymistyczną „X” i optymistyczną „Y”, które mogą kształtować krańcowo różne postawy kierowników wobec podwładnych. **Robert R. Blake i Jane S. Mouton** wysunęli m.in. hipotezę, że **zadania i ludzie to wartości uzupełniające się raczej niż wykluczające się.** Wyniki badań zawarli w: *The Managerial Grid* (1964). Za zgodą Autorów, w 1974 rozpoczęłam wykład nt.: *Style kierowania*. Do 1976 r. przebadalam 544 kierowników i dyrektorów, a wyniki ogłosiłam na V Ogólnopolskim Zjeździe Socjologicznym w Krakowie w 1977 r. Z moich badań wynikało, że **większość polskich dyrektorów jest bardziej demokratyczna niż autokratyczna, ale też nie brakuje wśród nich balansujących biurokratów.** Można by wnosić

więc, że amerykański test nie nadaje się do badania polskiej kadry lub że amerykańska definicja autokratycznego stylu kierowania nie pasuje do polskiego autokraty.

Od lat 1970. w Polsce ukazało się wiele publikacji, (m.in. **Witold Kieżun i Stefan Kwiatkowski** 1975, Maria Holstein-Beck 1978 i 1983) o badaniach nad skutecznością stylów kierowania, które wskazują, że **nie ma najlepszego stylu w każdych warunkach**. Koncepcję **zależnościowego modelu kierowania** opracował **Fred F. Fiedler** (1967), który zakładał, że **efektywność kierowania zależy od warunków, w jakich działa kierownik**, różny układ czynników modyfikujących tworzy warunki sprzyjające bądź niesprzyjające pożądanemu stylowi kierowania. Z kolei **William J. Reddin** (1975) wprowadził **element efektywności stylu kierowania** i stworzył trójwymiarowy model **zależnościowo-sytuacyjny**, z tego modelu wyprowadził aż osiem stylów kierowania.

Oryginalne badania podjął **David McClelland** (1971), aby sprawdzić, czy istnieje **zależność między stylem kierowania a typem motywacji u podwładnego**. Zbudował specjalny **Test Apercepcji Tematycznej (TAT)**, za pomocą którego przebadał menedżerów uczestniczących w jego treningach. Ustalił najpierw, jaki **typ motywacji** jest u każdego z nich dominujący: **Affiliation Need, Achievement Need** czy **Power Need**, a następnie wyróżnił cztery style: **autokratyczny, umiarkowanie autokratyczny, wzorzec, koordynator**, następnie przeprowadził korelacje między stylem kierowania przełożonego a typem motywacji, jaka ukształtowała się u jego podwładnych. Z tych badań wyciągnął interesujące wnioski: autokrata wyzwała u podwładnych motywację władzy spersonalizowanej, autokrata umiarkowany – umiarkowaną motywację władzy i osiągnięć, wzorzec wyzwała głównie motywację osiągnięć, koordynator wyzwała motywacje: władzy, osiągnięć i afiliacji.

Zainteresowanie teoretyków i badaczy problematyką stylów kierowania uległo stopniowo osłabieniu w związku z koniecznością szukania odpowiedzi na pytania związane z informatyzacją zarządzania w gospodarce globalnej, komputeryzacją i tworzeniem organizacji wirtualnych. Sądzę, że temat stylów zarządzania firmą i stylów kierowania ludźmi będzie musiał być znów podjęty w nowej rzeczywistości ekonomicznej, kulturowej i ogólnie społecznej. Polska, będąca od kilkunastu lat w okresie transformacji wielokierunkowej, ma ogrom problemów do rozwiązania, potęgowanych nakładaniem się na siebie z jednej strony konieczności nadrabiania zaległości w metodach zarządzania, a z drugiej gwałtownego, często chaotycznego, wdrażania systemów informatycznych.

4.3.1. Przykłady z praktyki

WK517/01 (pracownik w małym zespole kierowanym przez absolwenta wydziału zarządzania):

Mój szef jest zdecydowanie skierowany na człowieka, a nie tylko na zadania; jest otwarty i ma poczucie humoru, udało mu się stworzyć klimat koleżeństwa i zaufania,

a rozwiązywanie problemów stało się niejako ćwiczeniem, w którym uczestniczy cały zespół. Sądzę, że wszyscy cenią częstą, bezpośrednią i spontaniczną komunikację z szefem; szef jest przykładem staranności, dokładności, wręcz perfekcji w wykonywaniu zadań zleczanych nam przez klientów. Sprostanie jego wymaganiom nie zawsze jest łatwe, oczekuje od zespołu solidnej pracy, skupienia, uczenia się nowych rzeczy, wysiłku intelektualnego i fizycznego. Szef potrafi dowartościować dobrze wykonaną pracę, chwalać indywidualnie i zespołowo pracowników. **Ceni chęć wzbogacania wiedzy i wspiera w tym swój zespół. Jest demokratą, umożliwia nam podejmowanie decyzji, ale wymaga ponoszenia odpowiedzialności; posiada umiejętność przyznawania się do błędu. Styl kierowania mojego szefa jest skuteczny.**

WK514/00 (pracownik podlegający małżeństwu-właścicielom spółki, którzy różnią się krańcowo stylami kierowania):

Moja szefowa jest demokratką: współpracuje z podwładnymi, zawsze spokojnie wyjaśnia wątpliwości, kontaktuje się z pracownikami i docenia ich wysiłki. Za pomyłki nie karze, lecz pokazuje, w czym tkwi błąd i jak powinno wyglądać poprawnie wykonane zadanie. Ma łagodną osobowość, a także dużą wiedzę o specjalności firmy. Przyjacielski stosunek szefowej ośmiela pracownika do podjęcia z nią rozmowy na tematy służbowe i prywatne. Wielu rzeczy mnie nauczyła, dzięki niej szybko zaaklimatyzowałam się w firmie. Jest bardzo wyrozumiała, otwarta, stwarza rodzinną atmosferę. **Natomiast mój szef ma cechy autokraty,** co doprowadza między nimi do różnicy zdań. Dystansuje się wobec podwładnych, interesuje go tylko praca, którą zlecił, wprowadza napiętą atmosferę, lubi komenderować i kontrolować. Autokratyczny styl szefa jest niwelowany przez demokratyczny styl szefowej. **Wydaje mi się, że było by korzystniej, gdybym podlegała jednemu szefowi lub gdyby obydwójce mieli podobny styl kierowania.** Zdarzyło się kilka razy, że stałam w niezręcznej sytuacji, gdy zdanie szefowej były korygowane przez szefa.

WK515/01 (pracownik w Dep. Prawnym, którym kieruje kobieta 40-letnia, prokurator, wolna, bezdzietna. Po roku pracy w holdingu, została awansowana na członka zarządu):

Moja Szefowa, jako członek zarządu firmy, jest całkowicie pochłonięta nawet prac związanych z zarządzaniem holdingiem, są one dla niej ważniejsze niż kierowanie dwu-osobowym personelem Departamentu. Musimy sami sobie radzić, żeby jak najlepiej wykonać ciężące na nas zadania. **Szefowa stosuje bezwzględną kontrolę, poprzez wnikliwe, ale szybko orientowanie się w jakości wykonanych zadań.** Bezpośrednie kontakty z Szefową są bardzo rzadkie, a planowanie zadań krótkoterminowe. W tym przejawia się **autokratyzm szefowej.**

WK507/98 (pracownik Wydziału Sprzedaży i Kontraktów w Spółce Akcyjnej Skarbu Państwa):

Mój Kierownik zasługuje na miano autokraty. Utrzymuje bardzo wyraźny dystans wobec personelu, który jest jedynie do wykonywania jego poleceń. Nie dopuszcza nas do współdecydowania o sposobie realizacji zadań, nie wyjaśnia ich celu ani sensu, nie uzasadnia swoich decyzji, nagradza za dobrą pracę, karze za złą. Styl kierowania mojego szefa jest przydatny w sytuacjach awaryjnych. **Ma zwyczaj krytykowania osoby, a nie efektów pracy, a to narusza nasze prawa osobiste.** Co go upoważnia do stawiania pracownikowi diagnozy lenistwa, ociężałości umysłowej, rozkojarzenia? Osobiście nie mam ochoty ponownie usłyszeć od szefa, że: „To mogło się zdarzyć tylko komuś tak nierozgarniętemu jak pani.

WM491/98 (pracownik banku):

Moim kierownikiem jest kobieta w średnim wieku, znająca doskonale zagadnienia kierowanego wydziału, potrafi pracować na każdym stanowisku, co jest korzystne w przypadku czyjejś nieobecności. **Ma łatwość obsługi komputera, szczególnie programów dla banków, edytorów tekstów, programów symulacyjnych, w razie trudności z uruchomieniem danego programu, służy radą i nie trzeba wołać informatyka.** Jej zaletą jest również dobra znajomość księgowości, sporządzania bilansów i wszelkich związanych z tym dokumentów. **Jest sumienna i obowiązkowa. Jednak ma wiele cech negatywnych i popełnia błędy w kierowaniu ludźmi.** Dotkliwe bywają dla nas zmienne humory szefowej i ponury często nastrój, co powoduje napięcia i niemiłą atmosferę. W ocenie pracy podwładnych brakuje Jej obiektywizmu, **faworyzuje osoby zaprzyjaźnione, nie chce zrozumieć pozostałych, których traktuje raczej przedmiotowo.** To powoduje u nich niedowartościowanie i obniża wydajność.

WM486/98 (pracownik firmy Polski Tytoń):

Dyrektor, któremu podlegam, ma wyraźną wizję celów, przejawia wysoki poziom oczekiwań wobec pracowników, swój zakład spozstrzega jako wielkie zbiorowisko problemów do rozwiązania. **Jest stanowczy, pewny siebie, dominujący, mocno skoncentrowany na osiąganiu celów, poprzez wykorzystywanie uzdolnień personelu, z którym potrafi nawiązywać kontakty.** Z drugiej strony jest niecierpliwy, łatwo się denerwuje, nie dostrzega szczegółów i **nie przestrzega ustalonych reguł, nie prowadzi negocjacji z zespołem, nie jest otwarty na nowości.** Chciałbym, aby więcej czasu poświęcał ludziom, był wrażliwy na ich problemy.

WK518/01 (inspektor w banku):

Konieczność stosowania szeregu ścisłych przepisów prawnych i uregulowań bankowych jest usprawiedliwiony brakiem kreatywności szefa. Zauważam, że **popełnia wiele błędów, co utrudnia pracownikom uznanie jego autorytetu. Nie deleguje uprawnień, nie godzi się na dyskusje nad zadaniami, które zleca, ani nad metodami ich realizacji.** Nie potrafi zbudować przyjaznej atmosfery w zespole.

WK511/99 (inspektor w agencji sprzedaży ratalnej):

Panią kierownik można nazwać **Menedżerem Integratorem.** Jej autorytet wypływa ze stanowiska, względów formalnych i merytorycznych oraz z zalet osobistych i umiejętności kierowania ludźmi. **Łączy zalety dobrego organizatora z umiejętnością współdziałania, jasnego stawiania zadań i ścisłego ich egzekwowania.** Przyjmując nowego pracownika, wyjaśnia mu, czego od niego oczekuje w sensie wyników pracy, opowiada o działalności spółki oraz określa obowiązki i uprawnienia związane z danym stanowiskiem. **Pani kierownik prowadzi osobiście tylko takie sprawy, których nie potrafią pracownicy, np. rozmowy z prezesami banków.** Szefowa dużo uwagi przywiązuje do dobrej atmosfery pracy, każdemu pracownikowi daje szansę wyrażenia opinii oraz inicjatywy. **Jest dobrze wychowana, taktowna, uprzejma, życzliwa w stosunku do współpracowników: rozumie, gdy ktoś musi wyjść wcześniej (...).** Szefowa dokonuje systematycznej oceny wyników pracy i sposobu postępowania, liczy się ilość i jakość sporządzonych umów, dyscyplina pracy, uczciwa walka z konkurencją, ale też osobowość i postawa wobec współpracowników. Przekazuje nam informacje o tym, co dzieje się w Firmie i w każdym dziale, jakie są osiągnięcia i nad czym trzeba jeszcze popracować, zachęca do zgłaszania pomysłów, organizuje wyjazdy integracyjne, treningi itp. **Każdemu szefowi należy życzyć takiego zaangażowania, umiejętności współdziałania, poczucia odpowiedzialności i takiego podziwu ze strony podległego personelu, klientów, kontrahentów oraz najwyższych zwierzchników.**

4.4. Style komunikacji

Kierownik, który nie może, nie chce lub nie potrafi płynnie posługiwać się słowem, jasno wyrażać swoich myśli, objaśniać celu i sensu podejmowanego wysiłku czy – co jeszcze gorsze – nie potrafi zrozumiale formułować codziennych zadań, nigdy nie odniesie sukcesu. **Komunikowanie się jest podstawą wszelkich stosunków społecznych i warunkiem koniecznym rozwoju ludzkości.** W dobie komputeryzacji, poczty mailowej oraz Internetu brakuje osobom komunikującym się gestykulacji, mimiki, ruchów ciała, tzw. *body language*, tonacji głosu oraz wszelkich innych symboli duchowych i materialnych. Skuteczność komunikacji interpersonalnej zależy nie tylko od uzgodnienia między stronami sensu używanych symboli oraz sposobu nadawania i odbierania komunikatów, lecz może w jeszcze większym stopniu od chęci podjęcia rozmowy, ustalenia jej przedmiotu, warunków i zasad jej prowadzenia oraz od umiejętności słuchania tego, co chce nam przekazać rozmówca. Nawet rozmowa przez Skype'a, jest komunikacją ograniczoną. **Aby efektywnie współdziałać z ludźmi, trzeba się z nimi komunikować również osobiście:** ze swoimi podwładnymi i przełożonymi, z klientami, kontrahentami, z otoczeniem lokalnym i coraz częściej – z globalnym. **Każda grupa społeczna, firma, organizacja posiada właściwą sobie strukturę komunikacji,** której wzór zależy zarówno od celów i zadań danej grupy (firmy), jak i od osobowości, kwalifikacji i postaw jej członków. Wielką rolę w kierowaniu ludźmi odgrywają decydenci, bez względu na szczebel i stanowisko. Przez długie lata dominował wzór komunikacji z góry do dołu, zarówno w państwie, w przedsiębiorstwie, w urzędzie, jak w rodzinie, natomiast komunikacja z dołu do góry natrafiała na duże przeszkody, zwłaszcza w państwach totalitarnych, w firmach zarządzanych autokratycznie, w rodzinach patriarchalnych. Wraz z demokratyzacją ustroju coraz większego znaczenia nabiera **komunikacja z dołu do góry oraz pozioma,** przebiegająca jak gdyby w poprzek struktury organizacyjnej, ułatwiająca koordynację zadań i umożliwiającą członkom grupy zaspokajanie potrzeb emocjonalnych. Tam, gdzie **komunikacja z dołu do góry i pozioma są zakazane, tworzą się kanały komunikacji nieformalnej, zwane pocztą pantoflową.** Spłaszczenie struktury organizacyjnej skraca drogi przepływu komunikatów, ale stwarza też zagrożenie przeciążania systemu, pomieszanie rzeczy ważnych z nieważnymi, z punktu widzenia sprawnej realizacji celów firmy, społeczeństwa, rodziny. W komunikacji interpersonalnej nie można pominąć barier emocjonalnych, sama myśl o konieczności rozmowy z szefem wymaga pokonania pierwszej bariery powodowanej przez lęk, nieśmiałość, niską samoocenę lub przez wyobrażenie reakcji szefa, który np. spodziewał się dobrych wieści, a nie narzekania. **W komunikacji interpersonalnej wyróżnia się dwa podstawowe style: partnerski i niepartnerski.** Poza komunikacją słowną ważne są: *body language* oraz **symbole i czynniki statusu.**

Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem komunikacji z ludźmi i ze światem, który nas otacza, jest **mechanizm psychiczny zwany percepcją lub spostrze-**

ganiem. Spostrzegając osoby lub otaczającą nas rzeczywistość odpowiadamy na bodźce, które coś dla nas znaczą. Często **widzimy tylko to, co chcemy lub potrzebujemy zobaczyć, aby chronić siebie i dalej podążać do naszego celu.** Spostrzegając świat, w którym żyjemy, a zwłaszcza te jego elementy, które dotyczą nas bezpośrednio oraz naszych stosunków z innymi ludźmi, **wprowadzamy pewien porządek do otaczającej nas rzeczywistości.** W każdym czasie bierzemy pod uwagę pewne cechy własne, cechy innych osób lub zdarzeń czy rzeczy. W naszym porządkowaniu i rozumieniu świata operujemy pojęciami, kategoriami i ocenami, które już znamy. Bywa jednak, że jesteśmy zaskakiwani zachowaniami lub zdarzeniami, których nie rozumiemy, ponieważ brakuje nam odpowiednich pojęć i kategorii do ich opisania. Ważnym składnikiem spostrzegania interpersonalnego są **normy, ze swej natury konserwatywne.** Normy społeczne działają w taki sposób, aby chronić istniejące wzory interakcji i spostrzegania. W sytuacjach grupowych, towarzyskich i w środowisku pracy mamy zwyczaj zachowywać się tak, aby przetrwał nie tylko nasz wizerunek, lecz także wizerunek naszego szefa, kolegi, przyjaciela. Ten zwyczaj powstrzymuje nas przed robieniem uwag, które mogłyby daną osobę zawstydzić, sprawić jej przykrość, zniekształcić jej wizerunek.

4.4.1. Przykłady z praktyki

WK467/00 (pracownik Działu Szkolenia w firmie doradczej):

W centrum łańcucha **kaskadowego systemu komunikacji** jest prezes, który wraz z członkami kierownictwa zwołuje odprawy; ci z kolei informują kierowników średniego szczebla, a dopiero oni przekazują informacje swoim podwładnym. Takie spotkania u prezesa odbywają się co kilka tygodni. Kierownik Działu Szkolenia zwołuje narady, na których omawia zadania bieżące oraz planuje przyszłe, umożliwia pracownikom prezentowanie własnych pomysłów i wniosków. Taka dwukierunkowa komunikacja działa integrująco na cały zespół. Stosowana jest również pisemna forma przekazywania komunikatów z góry o wynikach każdego działu na tle wyniku ogólnego Firmy w danym miesiącu. Jest również komunikacja nieformalna – rozmowy z Szefem, np. na korytarzu, która zmniejsza dystans pomiędzy kierownikiem a pracownikiem.

WK469/00 (inspektor w Urzędzie Gminy):

Wymiana informacji pomiędzy wójtem a Sekretarzem i kierownikami płynie z góry w dół, wójt instruuje, jak dane zadanie ma być wykonane. Informacja o wykonaniu zadania wraca z dołu do góry, jednak pracownicy rzadko informują decydenta o trudnościach w realizowaniu danego zadania, sami rozwiązują problem, komunikując się po liniach poziomych, to ułatwia koordynację oraz umożliwia pracownikom zaspokajanie potrzeb emocjonalnych. **Niektórzy boją się rozmowy z wójtem.**

WM468/00 (projektant w spółce doradztwa technicznego. Spółka składa się z centrali i wielu filii na terenie Polski):

Wewnętrzny system komunikacji wskazuje pracownikom: kto, kogo, o czym, kiedy i w jaki sposób informuje. **Pionowe komunikowanie** płynie z najwyższego szczebla w dół aż do samych wykonawców, przekazując informacje o procesie kierowania,

oceny realizacji zadań, doradztwa i sytuacji bieżącej firmy. **Komunikacja z dołu do góry** służy składaniu sprawozdań, przedstawianiu propozycji i próśb. Istnieje też **komunikacja pozioma** pomiędzy pracownikami, działami i pionami dla podtrzymania więzi interpersonalnych. **System komunikacji w mojej firmie jest wyposażony w sieć telefaksową, radiową, w tablice ogłoszeń, a ponadto firma organizuje odprawy, zebrania, instruktaż, badanie opinii pracowników oraz możliwość korzystania z sieci internetowej.**

5. Funkcja: KONTROLA (albo KONTROLOWANIE)

5.1. Główne założenia teoretyczne

Mówiąc najogólniej, funkcja: **Kontrolowanie** polega na ocenianiu osiągniętych wyników, według określonych wcześniej norm i mierników, porównaniu ich z zaplanowanymi celami i zadaniami oraz na wykryciu przyczyn powstania ewentualnych braków oraz wysunięciu wniosków co do ich usunięcia. **Kontrolowanie dotyczy podstawowych dziedzin działalności firmy, prowadzone jest w zróżnicowanych okresach czasowych i za pomocą coraz bardziej zróżnicowanych metod, technik i narzędzi kontrolnych.** Rozmiary i rodzaje oraz częstotliwość kontroli zależą od wielu czynników: wielkości firmy, specyfiki, jakości zasobów (kwalifikacje pracowników, kapitał, majątek trwały i ruchomy), zmian w otoczeniu firmy, wewnątrz firmy oraz jej pozycji na rynku (obecnie – na wielu rynkach). **Cele i charakter kontroli zmieniają się w zależności od szczebla kierowania: najniższy szczebel – kontroluje przede wszystkim jakość i ilość produkcji/usług, szczebel pośredni – kontroluje ilość i wartość, a szczebel najwyższy – kontroluje wartość i koszty. Ale w nowoczesnej firmie wolnego rynku koszty są kontrolowane przez kierowników wszystkich szczebli.** Ważnym zadaniem kierownictwa jest zrównoważenie obszarów podlegających kontroli, osób kontrolujących i działań objętych samokontrolą pracownika; znalezienie złotego środka pomiędzy całkowitą swobodą a zbyt ścisłą i częstą kontrolą. Stoner i Wankel (1994: 458) podają definicję: „Kontrola kierownicza jest systematycznym działaniem na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowania informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównywania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchyień i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszystkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągnięcia jego celów.”

Kluczowymi obszarami efektywności (wyników) są te elementy firmy, które muszą skutecznie funkcjonować, aby cała firma odniosła sukces. Do nich zalicza się głównie transakcje finansowe, współdziałanie kierowników z pracownikami i z innymi kierownikami oraz wybrane operacje produkcyjne i usługowe. Mówiąc o kontroli, jako funkcji zarządzania, trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że w nowoczesnej firmie kontrola jest wykonywana

niemal nieustannie podczas realizowania każdej omówionej poprzednio funkcji: planowania, organizowania i współdziałania z ludźmi, za pomocą dziesiątków metod, technik oraz coraz bardziej skomplikowanych urządzeń i narzędzi pomiaru. Co więcej, bez sprawowania kontroli nad poszczególnymi fazami planowania: ustalaniem celów, norm i mierników oceny, nie byłaby możliwa kontrola wykonania zadań w poszczególnych rodzajach i etapach, ani wstępna, ani sterująca, ani ostateczna. Tak jak bez ustalenia preliminarza finansowego niemożliwa jest kontrola wydatków. Techniki wszystkie organizatorskie, wykorzystywane np.: do ustalania czasu pracy, wartościowania, normowania, oceny pracy pracownika, przebiegu procesów pracy w czasie i przestrzeni, zawierają w sobie elementy działań kontrolnych, wykonywanych przez bezpośredniego kierownika albo przez służby specjalistyczne istniejące wewnątrz firmy bądź przez agencje angażowane z zewnątrz. W dużych firmach działania kontrolne są wykonywane przez wszystkie wymienione siły.

Kontrolowanie spełnia kilka ważnych celów m.in.: 1) przekazanie kierownictwu niezbędnych informacji do podjęcia decyzji; 2) udzielenie pomocy, instrukcji osobie kontrolowanej; 3) zwiększenie motywacji u osoby kontrolowanej; 4) zapobieganie zachowaniom utrudniającym sprawną realizację celów i zadań firmy.

W latach 70. **Bolesław Rafał Kuc** był rzecznikiem **samokontroli**. Jednak w miarę pogłębiania wiedzy i zdobywania doświadczeń w zarządzaniu organizacjami doszedł do wniosku, że samokontrola może mieć zastosowanie tylko w takich firmach, w jakich bezwzględnie wymagane są **wysokie kwalifikacje moralne, zawodowe, poczucie obowiązku i odpowiedzialności u każdego pracownika, kierownika, członka zarządu firmy, prezesa i właściciela**. Nawet przy spełnieniu tych i jeszcze wielu innych warunków koniecznych dla powodzenia samokontroli nie wolno zapominać o tym, że każdy człowiek może się mylić, np. z powodów osobistych lub stosunków interpersonalnych bądź organizacyjnych. Powstaje wiele nowoczesnych metod wspomaganie kierownictwa w realizowaniu funkcji kontrolnych. Jednak żaden efektywny kierownik nie może przerzucić swoich obowiązków kontrolnych na coraz bardziej wyrafinowane i doskonalsze narzędzia oraz instrumenty mechaniczne, radiowe, telewizyjne, cyfrowe i inne. Wyposażanie hal fabrycznych, biur oraz innych obiektów w aparaturę kontrolną, podsłuchującą i monitorującą każde słowo i każdy ruch pracownika jest dla wielu ludzi trudne do zniesienia i może powodować urazy psychiczne, absencję aż do rezygnacji z pracy w danej firmie. B.R. Kuc (2003: 360) zwraca uwagę na nasilanie kontroli w polskiej praktyce gospodarczej, czemu od lat towarzyszy malejąca skuteczność, powodująca ryzyko i zagrożenie dla wdrażania nowych systemów kontrolnych.

5.2. Przykłady z praktyki

KM537/99 (pracownik firmy EURO):

Podstawowa kontrola u nas to **operacyjna i bieżąca**. Aby ocena wykonania zadań i wyników była właściwa, to musi być prowadzona w sposób ciągły: kontrola bieżąca, cotygodniowa i comiesięczna sprzedaży, ekspedycji, promocji itp., które natychmiast sygnalizują podejmowanie działań zaradczych (...). Za dopuszczalne odchylenia od ustaleń w biznesplanie przyjmuje się +/- 10%. (...) W następnym etapie wdrażane są wnioski pokontrolne oraz ocena ich realizacji przez oddelegowany zespół specjalny.

KM542/99 (pracownik dużej firmy polsko-zagranicznej):

Od 3 lat stosujemy **Arkusz Oceny Jakości Pracy i Wykonania Zadań**, który oparty jest na **MBO**. Ocena przeprowadzana jest raz do roku, obejmuje wszystkich pracowników, w procesie oceniania biorą udział: osoba oceniana, osoba oceniająca, przełożony oceniającego i dyrektor pionu. Wyniki oceny brane są pod uwagę przy awansie płacowym, wysokości nagrody rocznej i decyzji dotyczącej dalszej pracy w Firmie. Pracownik oceniany ma szereg uprawnień w sprawie procedury oceniania, narzędzia, osób oceniających, ustalanych kryteriów oceny itd. Dla Arkusza Oceny przygotowany jest plik roboczy w Excelu (...). W interesie pracownika leży zrozumienie, czego od niego oczekuje firma i jak ocenia jego osiągnięcia, ponieważ tylko w ten sposób może otrzymać wynagrodzenie adekwatne do włożonego wysiłku.

KM527/00 (kierownik w małej spółce cywilnej):

Metoda kontroli wykonywana przez właściciela najbliższa jest „**metodzie przez obchód**”, czyli utrzymywaniu codziennego kontaktu z każdym pracownikiem, aby wiedzieć, co i jak robi. Codziennie, po powitaniu z szefem, każdy odbiera przyrządy i materiały potrzebne do pracy. **Właściciel – kierownik cały dzień obserwuje pracowników, wydaje polecenia, udziela dobrych rad na temat szybszego i łatwiejszego wykonania określonej czynności**. W ten sposób zauważa, kto i co wykonuje dobrze, a kto źle.

KK544/00 (pracownik w dużym przedsiębiorstwie inwestycyjno-remontowym):

Pierwsze Rozporządzenie prezesa zarządu spółki dotyczyło zasad sporządzania, obiegu i kontroli oraz przechowywania i zabezpieczania dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych oraz innych dokumentów. Instrukcja zawarta w Rozporządzeniu zobowiązuje pracowników do kontroli wewnętrznej, do wykonywania swoich obowiązków w zakresie kontroli funkcjonalnej i instytucjonalnej, stosownie do zajmowanych stanowisk i przysługujących uprawnień. **Instrukcja liczy 16 stron poświęconych szczególnie kontroli finansowej pod względem merytorycznym oraz formalno-rachunkowym**. Kontrolę merytoryczną prowadzi kierownik komórki odpowiedzialnej za dokonanie operacji gospodarczej, natomiast kontrolę formalno-rachunkową dokonuje upoważniony pracownik księgowości. Kontrola wewnętrzna stanowi jednolity system obejmujący wszystkich pracowników i kierowników w zakresie ich uprawnień i obowiązków.

6. Funkcja: KORYGOWANIE (WPROWADZANIE ZMIAN)

6.1. Główne założenia teoretyczne

Naturalną konsekwencją 99% kontroli jest naprawienie błędu, czyli znalezienie ogniwa, w którym coś zawiodło i **skorygowanie** wykrytego niedociągnięcia. Błąd, brak, szkoda itp. mogą być małe, średnie lub wielkie. Chodzi o to, że każda naprawa zapowiada szereg zmian (pod tym rozumiem wszelkie zmiany, metody ich wprowadzania oraz koszty i skutki tych zmian). Dlatego **od dłuższego czasu postuluję dodanie funkcji piątej**, zamykającej cykl omówionych wcześniej czterech uwspółcześnionych funkcji menedżerskich. Nazwałam ją: **korygowanie (wprowadzanie zmian)**.

Ta moja uporczywa idea, może nie do końca sprecyzowana, ale bardzo istotna, znalazła się w wielu moich publikacjach, referatach i wykładach, a także w tematach prac egzaminacyjnych, pt.: *Metody wprowadzania zmian w mojej firmie*. Studenci zgadzali się ze mną, że dodanie piątej funkcji menedżerskiej jest potrzebne, ponieważ rzeczywiście na kierownikach każdego szczebla spoczywają obowiązki wprowadzania zmian różnego rodzaju oraz ponoszenie odpowiedzialności za ich skutki. **Dlatego widzą również konieczność uczenia się, jak ludzie reagują na zmiany oraz jakie stosować metody, aby zmiana nie była jedynie celem samym w sobie, lecz aby celem zmiany był rozwój i sukces organizacji jako całości oraz wszystkich jej członków.**

ZK569/98 Studentka napisała po prostu:

Pani Prof. Maria Holstein-Beck w jednej ze swych licznych publikacji, a także na wykładzie, wprowadza piątą, bardzo ważną funkcję menedżerską, nazywaną przez Nią: **wprowadzanie zmian**, jako konieczny proces włączania możliwie szerokich rzesz obywateli i pracowników do aktywnego udziału w formułowaniu celów zmian oraz w ich efektywnego realizowania. Inicjatorzy zmiany powinni korzystać ze wszelkich możliwości, jakie stwarzają środki masowego przekazu, aby jak najwcześniej informować i zachęcać grupy pracowników oraz ogół obywateli do świadomego i aktywnego uczestnictwa w procesach koniecznych zmian wprowadzanych w skali mikro, np.: w rodzinie, w szkole, w firmie, oraz makro, np.: reform ustrojowych, gospodarczych, społecznych itp.

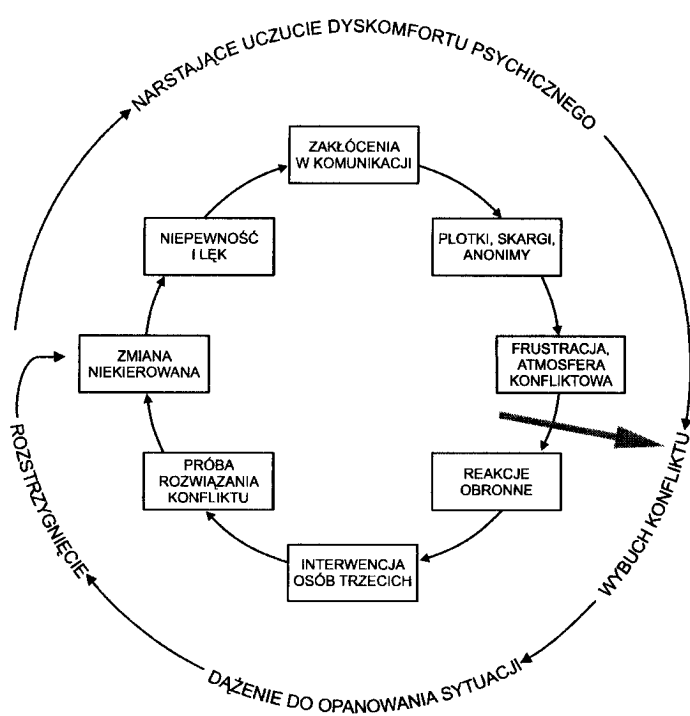
Tak wyraźna i bezpośrednio wyrażona akceptacja mojego osobistego wkładu do teorii i praktyki funkcji menedżerskich (zarządzania) sprawia mi największą satysfakcję.

W swoich badaniach nad **wprowadzaniem zmian**, wychodziłam z założenia, że każda **wartość kulturowa**, która w danych ramach przestrzenno-czasowych traktowana jest jako nowa, **zasługuje na miano innowacji pod warunkiem, że zostanie wdrożona**. Może to być nowa idea, nowe rozwiązanie techniczne, technologiczne, organizacyjne, np.: restrukturyzacja firmy, reforma jakiegś dziedziny życia gospodarczego lub społecznego albo jakakolwiek inna nowa wartość. **Ale wprowadzenie jej w życie oznacza naru-**

szanie pewnego *status quo* (poprzedniego stanu rzeczy), a to wymaga uzyskania akceptacji przez załogę, społeczność lokalną, a nawet większość dorosłych obywateli, np. w formie referendum. **Innowacja** (zmiana) stanie się nośnikiem postępu wtedy, gdy będzie przyjęta przez „organizm”, do którego została wprowadzona. **Przyjęcie zmiany oznacza, że nie wytworzyły się „przeciwności”, które byłyby dość silne, aby ten „przeszczep” odrzucić.**

Gwałtowna eskalacja zmian, jaka nastąpiła po II wojnie światowej, w okresie życia jednego pokolenia, zwróciła uwagę praktyków zarządzających firmami w krajach zachodnich na potrzebę wykorzystania nauki w celu zrozumienia zachowań ludzi (pracowników, rolników i tp.), w sytuacjach zmian oraz szkolenia zespołów projektujących i kierujących procesami zmian w firmach, w społecznościach lokalnych i w całym kraju. **Do najważniejszych wniosków i zarazem wskazówek zalecanych inicjatorom zmian i osobom kierującym procesami wdrożeniowymi, a wypływających z badań naukowych – również moich własnych – zaliczyć trzeba następujące stwierdzenia:**

- a) Nawet **najsłuszniejsze i najbardziej atrakcyjne cele zmiany** mogą zostać zaprzepaszczone, jeżeli decydenci nie będą w porę informować tych, których zmiana dotyczy. Z braku rzetelnej informacji między decydentami a pracownikami – obywatelami powstanie **niebezpieczna luka**, w którą powoli wdzierać się będzie **plotka**. Za plotką pójdą: poczucie zagrożenia, sarkazm lub zwykła ludzka złość, często agresja lub zniechęcenie i apatia, wreszcie **opór przeciwko tej i każdej następnej zmianie**. Wzrosną koszty społeczne i ekonomiczne wdrożenia zmiany, wystąpi wzmogona zachorowalność, absencja, brakoróbstwo, marnotrawstwo, korupcja i jeszcze inne niepożądane zjawiska.
- b) Każda zmiana (nawet upragniona przeprowadzka lub narodziny potomka) wymaga od ludzi **mobilizacji dodatkowych umiejętności, energii i motywacji, aby do zmienionych warunków mogli się zaadaptować (w sensie fizycznym) i przystosować (w sensie psychicznym i społecznym)**.
- c) Jeżeli inicjatorzy zmian i kierujący wdrożeniem będą koncentrować się częściej na problemach technicznych i ekonomicznych niż na psychologicznych i społecznych, zapominając **poinformować ludzi o celach zmiany, metodach jej wprowadzania, o korzyściach i kosztach, to spowodują odwlekanie terminów akceptowalności i wykonalności, podwyższanie kosztów, ucieczkę sponsorów i wreszcie całkowitą rezygnację z wdrożenia zmiany**.
- d) Z moich badań wynika, że zmiana nieplanowana i niekierowana, wprowadzana bez uzasadnionego celu, staje się kołem zamachowym następujących po sobie zmian. **Zwłaszcza zmiana na stanowisku kierowniczym wywołuje zjawisko podobne do spadającego ze szczytu kamienia, który pociąga za sobą coraz większą lawinę zmian na niższych stanowiskach kierowniczych, a nawet wykonawczych**. To zjawisko, tak częste w naszym kraju, nazwałam **karuzelą zmian**.

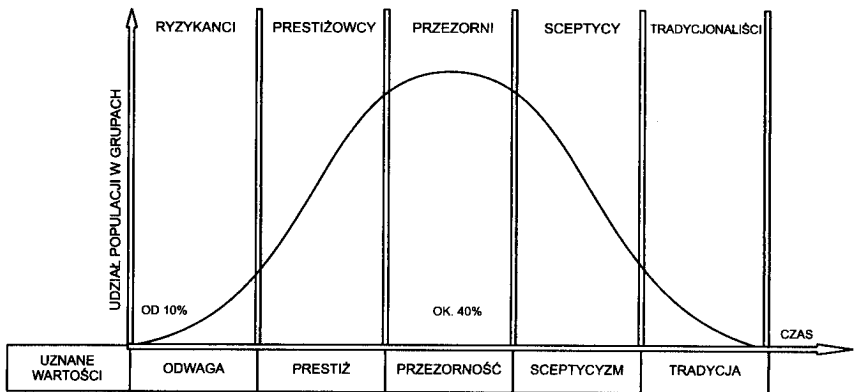


Rys. 1. Karuzela zmian. Źródło: opracowanie własne.

e) Nieoczekiwana zmiana **wywołuje postawę ucieczki lub obrony przed „kimś/czymś obcym”, powstają zakłócenia w komunikacji interpersonalnej, ludzie zaczynają mówić językiem niezrozumiałym, ukrywają prawdę, która mogłaby być wykorzystana przeciwko nim.** Pojawiają się **napięcia, niepotrzebne konflikty i frustracje.** Demonstracja zachowań frustracyjnych takich jak: **agresja, regresja, apatia, ucieczka** prowokują reakcje obronne, te z kolei prowadzą do ujawnienia się konfliktu, a to często pociąga za sobą konieczność **interwencji osób trzecich** (np. powołuje się różnego rodzaju komisje), które często widzą rozstrzygnięcie konfliktu w nowej zmianie organizacyjnej, personalnej lub jeszcze innej, co uruchamia znowu **karuzelę zmian.**

Jedne z pierwszych badań nad korelacją między uznawanymi wartościami a czasem przyswajania innowacji przeprowadził socjolog wsi Wacław Makarczyk wśród ludności wiejskiej w latach 1968–1970. Autor najpierw ustalił hierarchię wartości uznawanych przez społeczność rolniczą, a następnie podzielił badanych na pięć grup według cenionych najwyższej wartości. Nazwy grup zmieniał na mniej naukowe, a bardziej przemawiające do wyobraźni czytelnika – studenta. Około 10% respondentów, gotowych przyswoić inno-

wację (nowa metoda uprawy) jak najszybciej nazwałam **ryzykantami**; do grupy ok. 25% należeli rolnicy skłonni zaakceptować nową metodę, ale za cenę zdobycia lub utrzymania prestiżu – nazwałam ich **prestiżowcami**; około 40% respondentów stanowili ludzie ostrożni, którzy woleli poczekać, zobaczyć i dopiero wtedy zdecydować, czy przyswoją innowację – nazwałam ich **przezornymi**. Kolejna grupa to ci, którym brak wiary w możliwość poprawy czegokolwiek – nazwałam ich **sceptykami**. Ostatnia grupa ok. 10% potrzebowała najwięcej czasu na przyswojenie innowacji, ponieważ naruszy ona wartości i zwyczaje ojców – nazwałam ich **tradycjonalistami**. W Makarczyk wyniki swoich badań przedstawił w postaci Krzywej Gaussa i, jak widać, uzyskał rozkład normalny.



Rys. 2. Uznawane wartości a czas przyswajania innowacji. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Wacława Makarczyka.

f) Z badań **Elisabeth Kübler-Ross** prof. medycyny i psychiatrii opisanych w: *O śmierci i umieraniu* (USA 1969, w Polsce 1979) wynikało m.in., że każda **zmiana nagła, nieoczekiwana i niekierowana wywołuje pięciofazową reakcję u osoby dotkniętej taką zmianą, które są następujące:**

- faza 1. – **szok** – osoba nie odróżnia dobra od zła, zaprzecza faktom, może targnąć się na własne życie. Jeśli w porę otrzyma wsparcie, ma szanse przejść do drugiej fazy,
- faza 2. – **gniew, wrogość, agresja** wobec złego losu, Boga i wszystkich innych, którzy mogli przyczynić się do tej zmiany; teraz osoba jest zdolna zniszczyć to lub tego, co lub kogo podejrzewa o spowodowanie nieszczęsnej zmiany – potrzebna pomoc rodziny, przyjaciół, lekarza, aby osoba mogła się podnieść i iść dalej,
- faza 3. – **targowanie się z losem w celu przywrócenia stanu sprzed zmiany** – prowadzi do zaprzędania się, popelnienia nadużycia, do

drastycznego przewartościowania dotychczasowych poglądów i zachowań – potrzebne silne wsparcie, aby mogła zrobić kolejny krok,

- faza 4. – **depresja – osoba uwalnia się od odpowiedzialności za własny los**, ucieka w chorobę, w alkoholizm, narkomanię, jeżeli w porę nadziei pomoc, to ma szansę jeszcze raz się podnieść,
- faza 5. – **akceptacja zmiany – pogodzenie się z losem** – może oznaczać powrót do aktywnego życia albo niestety tylko do biernej wegetacji.

W roku 1994/95, gdy omawiałam **Pięcioletnią reakcję na zmianę** w First Business College R. Łazarskiego, jedna ze studentek wstała i wykrzyknęła: „Ależ pani profesor, ja przeszłam identyczne fazy zachowań w sytuacji, gdy okazało się, że zaszłam w ciążę, a mój chłopak mnie porzucił!”

g) Z badań **F.W. Taylora (1856–1915)** wynikało, że należy badać i zapisywać procent czasu potrzebny **na pokrycie kosztu braku wprawy nawet dobrego robotnika**, jeżeli daną czynność wykonuje po raz pierwszy. Z badania ruchów robotnika wykreślono **krzywą wprawy**, która pokazuje czas i koszt nabywania wprawy przez nowego robotnika lub nowej operacji przez robotnika starego. Okazało się, że proste operacje wymagają nawet kilku tygodni przyuczania, może warto więc (przez analogię) zapytać, ile czasu potrzebuje nowy kierownik, aby mógł podejmować optymalne decyzje? Nowy kierownik ma o wiele bardziej skomplikowane zadania, niż miał wówczas nowy robotnik i prawdopodobnie potrzebuje wielokrotnie więcej czasu, aby sprostać nowej roli, w nowym miejscu, z nowymi ludźmi. Nie słyszałam, aby gdziekolwiek u nas (poza przemysłem lotniczym) wykreślano **krzywą wprawy dla nowego pracownika, kierownika, dyrektora, prezesa albo ministra**. Dlatego obserwujemy ustawiczną **karuzelę zmian** na najwyższych szczeblach decydenckich w rządzie, w urzędach, samorządach, w prywatyzowanych firmach, wszędzie tam, gdzie otrzymuje się tekę ministra, prezesa na kilka miesięcy, po czym składa się lub otrzymuje dymisję wraz z niebagatelną odprawą, a po odpoczynku można znów wskoczyć na podobnie intratne stanowisko w innej branży i bez poczucia odpowiedzialności ani wstydu zacząć od początku przyczyniać się do wielkich i bardzo kosztownych niepokojów, konfliktów ludzkich, wewnętrznych, interpersonalnych, wewnątrz grupowych i międzygrupowych, w skali mikro i makro społecznej.

h) **Wdrażanie nowej wartości przebiega etapami, a kończy się sukcesem lub porażką**. **Maria Gołaszewska** przedstawiła strukturę procesu internalizacji nowej wartości (1979). Jej koncepcja obejmowała tylko przypadek pozytywny, natomiast ja rozbudowałam jej model o przypadek negatywny i wykorzystuję tę wspólną koncepcję do wyjaśniania kolejnych etapów przebiegu nowej wartości:

Etap I: pojawia się **informacja o nowej wartości (wizja zmiany)** – np.: **nasza firma ulegnie rekonstrukcji**;

Etap II: rodzi się uczucie lęku przed nieznanym pojęciem: **rekonstrukcja**, więc trzeba to **przetłumaczyć na własny język**, zrozumieć, co to

obce słowo naprawdę znaczy w ogóle, a także dla mojej firmy, dla mnie i dla każdego osobiście, dla rodzin, dla mieszkańców osiedla, np. dziś (rok 2008) znów wybuchają kosztowne niepokoje w walce o polskie stocznie itp.;

Etap III: następuje **zaangażowanie się (emocjonalne, intelektualne)**, które prowadzi do **akceptacji nowej wartości** albo **negacji nowej wartości**;

Etap IV A: **akceptacja** – pojawia się, gdy **dostrzegam wiele zalet nowej wartości – czyli rekonstrukcji naszej firmy**;

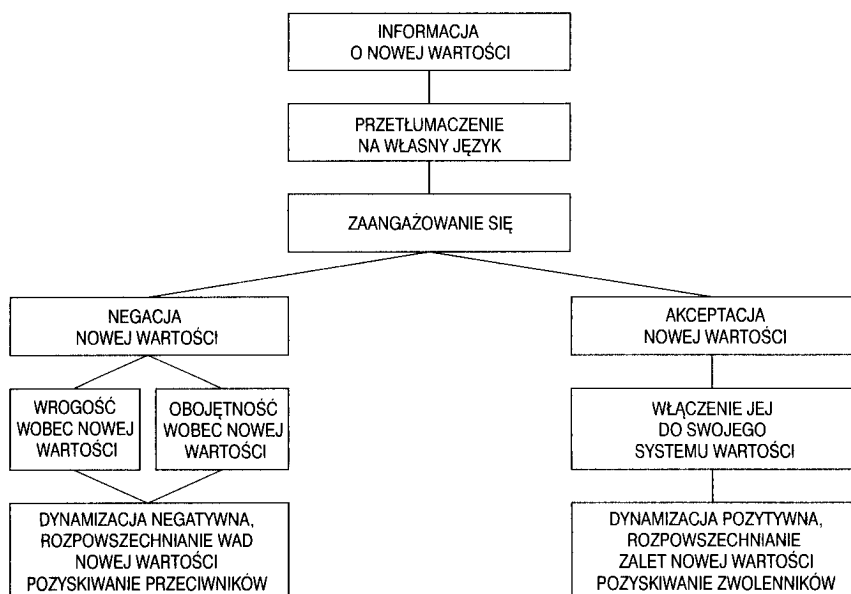
Etap V A: następuje **włączenie nowej wartości do własnego systemu wartości**;

Etap VI A: zaczyna się etap **dynamizacji pozytywnej** – rozpowszechniamy **zalety nowej wartości i pozyskujemy dla niej zwolenników**;

Etap IV N: **negacja** – pojawia się, gdy **nie dostrzegamy żadnych zalet nowej wartości, więc ją odrzucamy**;

Etap V N: odczuwamy **wrogość albo obojętność wobec nowej wartości**;

Etap VI N: zaczynamy etap **dynamizacji negatywnej** – albo rozpowszechniamy **wszelkie wady nowej wartości i pozyskujemy jej przeciwników, albo wartość ta staje się dla nas obojętna**.



Rys. 3. Losy nowej wartości. Źródło: Maria Gołaszewska, *Struktura procesu internalizacji nowej wartości*, 1979 r., s. 168; Maria Holstein-Beck (*Uzupełnienie struktury o część negacji: IVN-VIN oraz interpretacja całego rysunku*).

6.2. Przykłady z praktyki

ZK570/00 (pracownik biurowy w placówce oświatowej):

Wprowadziliśmy zmianę mającej na celu wdrożenie innowacji polegającej na poszerzeniu wiedzy i umiejętności dzieci o treści przyrodnicze i ekologiczne (...). Po przemyślanych przygotowaniach metod (...) wprowadzanie zmiany odbywa się bez zakłóceń, gdyż:

- opracowanie i realizowanie z dziećmi programu innowacyjnego było dobrze uzasadnione,
- w proces zmiany zostali włączeni wszyscy pracownicy,
- **agentem zmiany** została wybrana osoba ciesząca się zaufaniem,
- zaproszono do współpracy przedstawicieli Ligi Ochrony Przyrody i Ochrony Środowiska z Urzędu Miasta,
- idea **Zielonego Przedszkola** zdobywa sobie coraz więcej zwolenników,
- **dyrektor i agent zmiany nagradzają pracowników zaangażowanych w pracę nad osiągnięciem celu zmiany.**

ZM562/00 jest nauczycielem z wieloletnim stażem – dzieli się swoimi refleksjami nt.: reformy ustroju szkolnego pod hasłem: „Od przedszkola do studiów doktoranckich”, zaplanowanej przez Ministerstwo Edukacji Narodowej:

Wydawało się wszystkim, ustawodawcom i nauczycielom, że reforma uczyni szkoły miejscem bardziej przyjaznym i zapewniającym efektywne kształcenie. Opierała się na wartościach pedagogiki humanistycznej: **Edukacji dla XXI wieku**, będącej drogą do ustawicznego doskonalenia się jednostki. **A jak widzą reformę na co dzień środowiska pedagogiczne?** Opracowanie harmonogramu wdrażania reformy odbywało się w pośpiechu, bez szerokiego badania opinii środowiska nauczycieli i rodziców uczniów. Nie zostały jasno określone cele strategiczne reformy – **reforma jest celem samym w sobie! Zabrakło rzetelnej informacji o celach, metodach i przyszłych korzyściach, nie wykorzystano mediów dla objaśnienia podejmowanego wysiłku. Zamiast tego powoływano się na doświadczenia i sukcesy państw zachodnich, w których jest ona już przeżytkiem i poszukuje się nowych rozwiązań, wprowadza nowatorskie idee i odpowiednio skalkulowane środki finansowe.** W mojej szkole panuje zgoda co do konieczności włączenia się do formułowania celów zmian, bo to od nas zależy, czy reforma się powiedzie. Czy zrezygnujemy z jednokierunkowego wpływu nauczyciela na ucznia, zastępując go wpływem dwukierunkowym: oddziaływaniem nauczyciela na ucznia, ale i ucznia na nauczyciela. Jest to istotny problem, aby przyszły absolwent świadomie i celowo działał w coraz bardziej złożonym labiryncie współczesności. Ale czy nauczyciel skupiający się coraz bardziej na zbieraniu dokumentacji, zaświadczeń, udziale w różnych formach samodoskonalenia się, na pisaniu planów i programów autorskich, samooceny, samorefleksji nad metodami pracy z młodzieżą, uczestnictwie w strukturach samorządowych szkolnych i lokalnych w celu ciągłego udowadniania Komisji Kwalifikacyjnej swojego dorobku, doczeka się wątpliwego awansu stanowiskowego? (...) Wśród nauczycieli narastają niepokoje i napięcia. Wykwalifikowani, z długim stażem pedagogicznym czytają się oszukani, niepewni przyszłości. Wiele zastrzeżeń budzi system finansowania oświaty, który miał wejść w życie 1 stycznia 2000 roku, ale w naszej gminie, tak jak w większości gmin, sprawa nie jest uregulowana, podobno źle obliczono koszty reformy. Winę za taki stan rzeczy gminy zrzucają na ministerstwo i rząd – strona rządowa na samorządy, które twierdzą, że otrzymały jedynie zadania, ale bez subwencji finansowych. Nauczyciele biednieją, poszukują dodatkowych źródeł zarobku lub odchodzą z zawodu. A kiedy przyjdzie wreszcie czas tak oczekiwanej poprawy warunków pracy naszych dzieci i nauczycieli – to niezmiennie pozostaje w sferze marzeń, deklaracji i obietnic. W sytuacji gdy tysiące szkół wymazano z oświatowej mapy, a przed setkami wciąż staje widmo likwidacji

– wraca stare: dwuzmianowość i 38 uczniów w klasie, czego przyczyną nie jest bynajmniej wyż demograficzny.

ZK 553/01 (pracownik w firmie obrotu i dystrybucji energii elektrycznej w rejonie X):

Nowe przepisy wymusiły wdrożenie nowego systemu informatycznego w mojej firmie. W 1999 r. w każdym pokoju wstawiono nowy komputer i polecono pracownikom oswoić się wstępnie z programem ORACLE. Entuzjazm kierownika dla tej zmiany nie był podzielany przez pracowników, którzy mieli problem z posługiwaniem się myszką. Po tygodniu twórcy i instalatorzy systemu pojawili się, aby przybliżyć nam wdrożenie. Ujawniły się błędy w programowaniu faktur – każda poprawka programu skutkowałą nowymi błędami. Kierownik nie przyjmował uwag pracowników, rosło przerażenie z powodu pracy w nowym programie. Po pięciu miesiącach kierownictwo zdecydowało o zmniejszeniu zatrudnienia, to podniosło atmosferę napięć i konfliktów, a potem złości i buntu wreszcie zubożenia (...). Na mnie spadło wykonanie zadań w starym systemie w ciągu 24 godzin – zrobiłam to, ale nadludzkim wysiłkiem – oddałam zadanie i dojechałam na uczelnię, zdałam egzamin dyplomowy wyznaczony niemal w tym samym terminie. Ale podjęłam decyzję, że zmieniam miejsce pracy jak najszybciej!

ZK558/00 (pracownik w dużej firmie, poddawanej obecnie głębokim zmianom, zastrzeżonym tajemnicą służbową):

Wprowadzane zmiany dotyczą głównie strategii, struktury organizacyjnej i kultury – wymagają mobilizacji wszystkich członków przedsiębiorstwa. Na początku 1999 r. powołano Biuro Zmian, które nakreśliło wizję zmian oraz sposoby jej realizacji. Organem Biura Zmian był Zespół Komunikacji, którego zadaniem było tworzenie odpowiedniego klimatu wśród załogi, przełamywanie oporu i szukania zwolenników zmiany. Proces zmian rozpoczął się od spotkania prezesa z kadrą kierowniczą, następnie z załogami filii w całym kraju, podczas których uzasadniał on konieczność wprowadzania zmian, wspieranie ich oraz konsekwencje niedostosowania się do nich. Rzecznikami i promotorami zmian zostało 100 pracowników, którzy organizowali spotkania z załogami, pełnili dyżury pod telefonem, przekonywali wątpiących. Firma wydawała Biuletyn Informacyjny, rozprowadzany do każdego stanowiska pracy oraz do Internetu. Mimo to istniały siły blokujące proces zmian, np. protest związków zawodowych i niektóre osoby z wysokich władz firmy doprowadziły do chaosu, przerwania systemu komunikacji, ludzie gubili się, nie wiedzieli już, o co chodzi. A wydawało się, że wszystko zostało dobrze przygotowane, ludzie gotowi do zaakceptowania nowych idei i włączenia się, jednak popełniono wielki błąd, nie uzgadniając dość wcześniej projektu ze związkami zawodowymi, które w przełomowym momencie zablokowały cały proces.

Umiejętność kierowania procesami zmian powinna być świadomie i celowo rozwijana u każdego człowieka od dziecka – uczyć należałoby kierowania sobą, swoim nastrojem, swoim rozwojem oraz uczyć siebie samych i innych, jak sobie radzić w obliczu zmian.

Ludzie pełniący role kierownicze i podejmujący decyzje o wprowadzeniu zmian w firmie, w urzędzie, w społeczności lokalnej, w państwie muszą szczególnie dobrze zdawać sobie sprawę z tego, że ponoszą odpowiedzialność za koszty społeczne zmian.

Budując model osiągnięcia postępu, wykorzystałam **cykl działania zorganizowanego**, którego autorem jest **Henri Le Chatelier** (1863–1936), inżynier

górnika, propagatora taylorizmu w Europie. Cykl działania zorganizowanego stanowi swego rodzaju syntezę podstawowych – pięciu kolejnych – etapów naukowego zarządzania, do których zaliczył:

- a) sformułowanie wybranego celu, do którego dążymy,
- b) określenie potrzeb, niezbędnych warunków i środków – zbudowanie planu działania,
- c) zgromadzenie zasobów, zapewnienie warunków i środków do realizacji planu,
- d) realizowanie planu i osiągnięcie wybranego celu,
- e) skontrolowanie uzyskanych wyników – porównanie ich z zamierzonym celem.

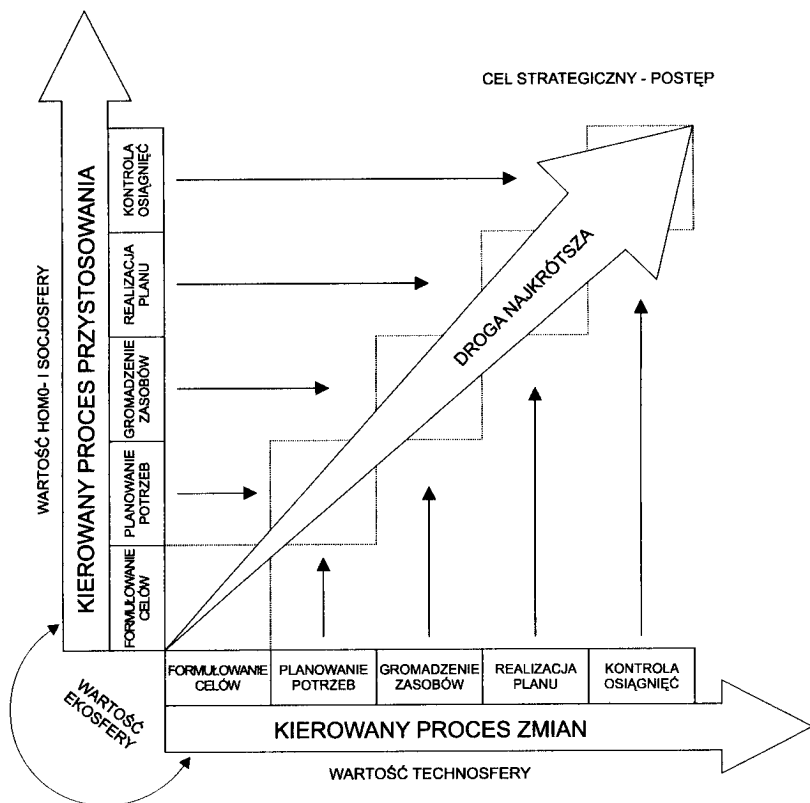
Na przestrzeni blisko stu lat każdy z etapów cyklu zorganizowanego działania wypełniany był nowymi, bogatszymi treściami, bardziej atrakcyjnymi celami, warunkami ich realizacji, coraz niezwyklejszymi wynalazkami, urządzeniami i odkryciami, które wymuszały wprowadzanie zmian dla postępu i rozwoju w każdej dziedzinie życia. Fayolowskie funkcje menedżerskie też podlegały zmianom, zarówno w nazwach, jak w treści i ogólnej liczbie funkcji.

W moim ujęciu, najkrótsza droga do postępu jest wypadkową ważnych i wzajemnie warunkujących się procesów: **zmiany** i **przystosowania**. Chodziło mi przede wszystkim o przypomnienie inicjatorom i decydom, że nie wystarczy przygotować do zmiany to, co mieści się w **technosferze**, lecz trzeba zadbać o dobre przygotowanie wszystkiego tego, co mieści się w **homo** i **socjosferze**, a obie strony procesu połączyć wymaganiami **ekosfery**. Bardzo często bywało tak, że warunki techniczne i ekonomiczne traktowano priorytetowo i na ogół dobrze przygotowywano do wdrożenia zmiany, dlatego nie będę ich tu omawiać. Zapominano natomiast o zapewnieniu warunków społecznych i dlatego wiele reform, reorganizacji, rekonstrukcji itp., kończyło się i nadal kończy się fiaskiem.

Nie można lekceważyć reakcji społecznych, pragnień ludzi, ich potrzeb i celów życiowych, ich oczekiwań, predyspozycji i niepokojów, ich umiejętności akceptacji zmiany i przystosowania się do życia i pracy w zmienionych warunkach. W każdym etapie cyklu działania zorganizowanego konieczne jest wypełnienie treści homoserfery, socjosfery i ekosfery, ukazane przeze mnie na rysunku 4.:

- a) Podczas **formułowania celów zmiany** konieczne jest uświadomienie sobie i innym dobrze określonego celu strategicznego zmiany, a następnie celów taktycznych i operacyjnych. **Zmiana nie może być celem samym w sobie**. W celach każdy powinien dostrzec coś ludzkiego, coś dla siebie, z czym mógłby **związać się emocjonalnie**. **Cele muszą zawsze tworzyć wiązki logicznie powiązanych i wewnętrznie spójnych całości**.
- b) **Planując potrzeby** trzeba poświęcić czas i pieniądze na badanie gruntu, na którym zmiana ma być wprowadzona; **należy badać opinie i postawy społeczne wobec planowanej zmiany oraz potrzeby ludzi; szukać liderów**

opinii, ryzykantów, prestiżowców i przywódców grup nieformalnych, którzy pozyskani dla zmiany będą wyjaśniać wątpliwości, pomagać ludziom zrozumieć korzyści i trudności związane z procesem zmiany. Każdy dobry „plan A” musi być elastyczny, warto przygotować „plan B”, gdyż rzeczywistość zmienia się szybciej, niż byśmy tego chcieli.



Rys. 4. Hipotetyczny model osiągnięcia postępu. Źródło: opracowanie własne.

- c) **Gromadząc zasoby** nie można zapominać o tym, że **te najcenniejsze tkwią w ludziach, w ich umiejętnościach i motywacjach**; trzeba szkolić odpowiedzialnych liderów i wykonawców zaplanowanych zmian oraz tych, którzy w zmienionych warunkach będą żyli i pracowali. **Zalecane jest próbne wdrożenie**, aby przekonać się, czy ludzie są gotowi podjąć ryzyko i jak będą sobie radzić w zmienionych warunkach.
- d) Podczas **realizacji planu** konieczna jest **pomoc specjalistów, kierowników i organizatorów** znających metody i techniki **współdziałania z ludźmi, motywowania ich, łagodzenia napięć i sterowania konfliktami**. Jest to

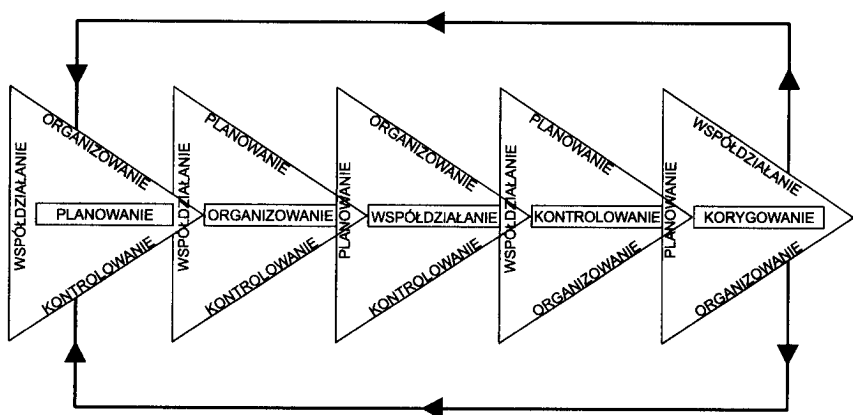
etap najtrudniejszy, występują różne wątpliwości, emocje, zwątpienia, zmęczenie, konflikty, które mogą być mylnie oceniane i często niepotrzebnie karane.

- e) **Kontrolując osiągnięte wyniki – ustalając możliwe odchylenia od planowanego celu zmiany, nie należy szukać winnych, ani karać tych, którzy popełnili błąd, lecz wspólnie z nimi odnajdywać istotne przyczyny niepowodzenia oraz możliwości rozwiązania problemu, np. przez modyfikację, korygowanie, szkolenie i naprawianie, szukanie źródeł niepowodzenia, a nie osoby winnej itp.**

Największe szanse powodzenia mają zmiany wyrastające z grupowego przekonania o potrzebie ich wprowadzenia, ale nawet wtedy nie należałoby zdawać się na żywioł, lecz planować i kierować procesem zmian od początku do końca.

7. Podsumowanie

Kompleksowe ujęcie zmodernizowanych funkcji menedżerskich przedstawiam w postaci łańcucha składającego się z pięciu powiązanych ze sobą ogniw: od pierwszego ogniw zawierającego **funkcję planowanie**, poprzez drugie (**organizowanie**), trzecie ogniwo, które nazywam **funkcja współdziałanie**, do ogniwa czwartego (**kontrolowanie**), po piąte – **dodane i nazwane przeze mnie: funkcja korygowanie** (lub wprowadzania zmian). Tak więc każde ogniwo wyobraża jedną funkcję menedżerską, kształt ogniw nie ma znaczenia, ważne jest natomiast silne wzajemne powiązanie kolejnych ogniw łańcucha. **Żadne ogniwo nie może ani zamykać się samo w sobie ani cały łańcuch nie może kończyć się definitywnie na czwartej – w teorii ostatniej funkcji: kontrolowanie, a według mnie na piątej funkcji: korygowanie.**



Rys. 5. Zmodernizowane funkcje menedżerskie. Źródło: opracowanie własne.

Realizowanie każdej funkcji wymaga takiego samego wzoru postępowania, jaki wynika z kolejności i treści ogniw zawartych w całym łańcuchu. Na przykład, aby poprawnie realizować funkcję planowanie, najważniejsza osoba (właściciel, dyrektor naczelny, zarząd) **ustala cel** – najlepiej **strategiczny**, zatrudnia człowieka o odpowiednich kwalifikacjach (zespół), który zgromadzi zasoby i warunki dla osiągnięcia celu, jaki stawiany jest przed „funkcją planowanie”, wyznaczy i przydzieli zadania, zbuduje strukturę i zorganizuje pracę, **umożliwi współdziałanie między ludźmi zatrudnionymi dla realizowania samego planowania**, w wyznaczonym czasie przeprowadzi **kontrolę**, czyli porówna wyniki z założonymi na wstępie celami i zadaniami planistycznymi i wreszcie **zaproponuje konieczne korekty do przyszłego planowania i/lub do poszczególnych celów i metod ich osiągnięcia**.

Wnioski pokontrolne wymuszają wprowadzenie różnorodnych korekt, modyfikacji, usprawnień od całkiem niewielkich do wręcz rewolucyjnych w każdej funkcji menedżerskiej, to głównie z ostatniego ogniw łańcucha – funkcji korygowanie – wysyłane są sygnały, informacje o potrzebie wprowadzania koniecznych zmian w tej czy innej funkcji, a nawet we wszystkich funkcjach. W większych firmach tworzy się odrębne pionory lub działy, w mniejszych – sekcje nazywane tak, jak kolejne ogniwa łańcucha, np. dział planowania, departament spraw personalnych lub zarządzania zasobami pracy albo bardzo brzydtko: zarządzania ludźmi, i pozostałe sekcje. W firmach polsko-zagranicznych tworzy się departamenty R&D, a wielkich polskich firmach departament B+R (Badania i Rozwój). Te departamenty są lub powinny być jądrem funkcji korygowanie.

Często niestety bywa tak, że poszczególne pionory, (działy, sekcje) zamykają się w sobie, nie przekazują informacji, nie współdziałają z innymi, co więcej, podejmują decyzje, które należą do kierowników innych pionów (działów itp.). Nierzadko decydenci różnoimiennych działów wchodzić sobie w drogę, rywalizują między sobą wplątując w to osobiste animozje, co przynosi szkody nawet całej firmie. W teorii największą wagę przywiązuje się do funkcji planowanie lub wszystkie funkcje są traktowane równorzędnie. Na modelu **grubszą linią zaznaczyłam funkcję współdziałanie, gdyż bez współdziałania z ludźmi żaden kierownik nie może wpływać na ich efektywne zachowania**. Dziś coraz więcej pracowników, szefów, kontrahentów, klientów oczekuje od decydentów rzetelnej informacji o firmie, o jej misji i celach, o planowanych zmianach, o możliwości zaspokajania osobistych potrzeb dzięki świadczeniu współpracy dla sukcesu firmy. **Efektywne współdziałanie osoby kierującej z osobami jej podległymi, z równorzędnymi i nadrzędnymi szefami, a także z kontrahentami, klientami, sąsiadami itd. opiera się na wzajemnym zaufaniu, poszanowaniu godności i rzeczywistym partnerstwie**. Jednak partnerstwa nie należy mylić z kumpłowaniem się, z poklepywaniem po ramieniu lub innych częściach ciała w miejscu pracy, nawet podczas zakrapianych alkoholem libacji zwanych „impresjami integracyjnymi”. Na podstawie zachodnich badań wyróżniono **pięć wymiarów**

pojęcia zaufanie: 1) **prawość:** uczciwość i prawdomówność; 2) **kompetencja:** wiedza oraz umiejętności techniczne i społeczne; 3) **konsekwencja:** wiarygodność, przewidywalność, trafność sądu w określonych sytuacjach; 4) **lojalność:** chęć chronienia drugiej osoby i ułatwienia jej „zachowanie twarzy”; 5) **otwartość:** chęć otwartego dzielenia się pomysłami i informacjami (Robbins 1998: 207).

Rzeczywiste **partnerstwo oparte na zaufaniu** wyklucza więc dyskryminację, manipulację, niesprawiedliwość, nękanie, dręczenie, mobbing, molestowanie seksualne, gdyż poniżają one godność drugiej osoby, powodują frustracje i konflikty.

Zanim nazwałam trzecią funkcję zarządzania **współdziałaniem**, kierując się raczej intuicją i własnym doświadczeniem, szukałam poważnego wyjaśnienia tego pojęcia w literaturze przedmiotu. Znalazłam w *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* (1978) **Tadeusza Pszczołowskiego** (1922–1999), który pisze:

Współdziałanie oznacza wspólne działanie dla wspólnych celów, które mogą być zespolone bądź podzielone. Może to nastąpić na drodze podziału pracy, którą rozkłada się na podobne zadania. W terminologii prakseologicznej przyjmuje się terminy <kooperacja pozytywna> i <kooperacja negatywna> zaproponowane przez Tadeusza Kotarbińskiego (1886–1981). Z ogólnego punktu widzenia zarówno działania współdziałających, jak i walczących w dużej mierze są uzależnione od siebie, bo nie tylko działania osób współdziałających ze sobą są wzajemnie uwarunkowane, lecz także posunięcia osób walczących. Dlatego używa się nadrzędnego pojęcia kooperacji, które odnosi się do przynajmniej dwóch podmiotów działania, które są czymś wspólnie zajęte, a to zajęcie może być walką bądź współdziałaniem.

Otóż – moim zdaniem – wiele wskazuje na to, że w naszym obecnym zarządzaniu występuje przewaga „kooperacji negatywnej” nad „kooperacją pozytywną”, że więcej jest bezpardonowej walki pomiędzy organizacjami dużymi i bogatymi a małymi i średnimi, które żyją w ciągłym zagrożeniu warunków do przetrwania, nie mówiąc już o rozwoju. Zmaganie się z obecnym chaosem powodowanym zbyt częstymi zmianami przepisów prawa gospodarczego, podatkowego i skarbowego, niewydolnością organów władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, z wszechogarniającą korupcją, przestępczością, bezrobociem i brakiem odpowiedzialności, np.: za niedopracowane i nieudolnie wprowadzane reformy makrospołeczne, za dyskryminację różnych grup, na czele z kobietami, stanowiącymi ponad 50% ogółu obywateli, posiadającymi wykształcenie oraz wiele umiejętności czysto menedżerskich, jak: motywowanie, komunikowanie się, empatia, czyli wczuwanie się w sytuację drugiego człowieka, kierowanie zespołem, intuicja, otwartość na innowacje, łatwość uczenia się nowych metod zarządzania firmą i kierowania ludźmi. A mimo to w naszym rzekomo demokratycznym ustroju kobiety spychane są na margines **mniejszości**, pozbawiane możliwości korzystania z przysługujących im praw konstytucyjnych.

Może obserwowana w naszym kraju przewaga „kooperacji negatywnej” wynika z tego, że stanowiska decydentów, od najwyższych do najniższych,

obsadzane są głównie przez mężczyzn, którzy byli i są nadal wychowywani raczej do walki niż do współdziałania, w sensie „kooperacji pozytywnej”. To właśnie kobiety w trosce o zapewnienie trwałości rodziny, lepszego startu swoim dzieciom, kariery mężowi były przez wieki wychowywane do tego rodzaju współdziałania.

Z tych m.in. względów, proponuję rozszerzyć definicję „kooperacji pozytywnej”, mówiąc, że: „jest to partnerskie współdziałanie kobiet i mężczyzn na każdym polu aktywności i decyzji podejmowanych dla osiągnięcia wspólnych celów prospołecznych” (MHB).

Procesy globalizacyjne i rozszerzania Unii Europejskiej są dobrymi przykładami dążenia cywilizowanego świata do „kooperacji pozytywnej”, do współdziałania z ludźmi ponad kulturowymi – stereotypowymi – podziałami np.: ról społecznych na męskie i kobiece, na młodych i starych, na białych i kolorowych, na potomstwo z prawego i lewego łóża, na różne lepsze i gorsze wyznania, narodowości, granice państwowe czy odmienne obyczaje.

Wymienione procesy działające na taką skalę jak obecnie zapowiadają schyłek trwającej przez wieki dominacji białego mężczyzny w każdej dziedzinie życia. Dominacja białego mężczyzny naznaczona była wojnami, walkami religijnymi, niewolnictwem, podbojami nowych terytoriów, zaborami, powstaniem i rewolucjami, nietolerancją, nienawiścią, terrorem itp.

Od dawna zastanawiam się też nad tym, dlaczego tak wielka przepaść dzieli teorię np. z dziedziny zarządzania, wykładaną na uczelniach i publikowaną w podręcznikach, od możliwości zastosowania jej w praktyce. Powodów jest wiele.

Na pierwszym miejscu postawiłabym chaos terminologiczny. Studenci pracujący nie raz i nie dwa pytają mnie, od którego podręcznika powinni zacząć studiować, żeby zbudować sobie bazę pojęciową, nie podważaną lub tylko inaczej formułowaną, przez autorów innych podręczników. Odpowiadam, że język jest żywy, ciągle wzbogacany o nowe terminy, często zapożyczane z literatury obcej, źle tłumaczonej na język ojczysty lub po prostu wprowadzanej bez tłumaczenia, bo takich słów lub pojęć w naszych słownikach jeszcze nie zdążono zamieścić. Jednak muszę przyznać, że sposób przekazywania wiedzy uległ znacznemu zbliżeniu do języka potocznego, a także zanikają bariery pomiędzy wykładowcami a studentami.

Drugim poważnym powodem jest to, że wielu autorów książek adresowanych do obecnych i przyszłych kierowników nigdy nie zarządzało firmą, nie kierowało dużymi zespołami pracowników, może co najwyżej byli oni kierownikami małego zespołu, zakładu, instytutu w placówce naukowej, tytułowano ich dyrektorami, menedżerami albo też znają przedsiębiorstwo, urząd lub inną prawdziwą firmę z opisów teoretycznych i zwiedzania jej, jako szacowni goście, stażyści itp.

Trzecim powodem może być to, że studenci oczekują od wykładowcy recepty na sukces, ale tak, jak nie ma jednej recepty na szczęście, tak nie

ma i nie może być jednej recepty na skuteczne zarządzanie każdą firmą w każdych warunkach.

Czwartym powodem jest niedostosowanie proponowanych metod, zasad i reguł, które być może sprawdziły się na Zachodzie, a u nas – zwłaszcza w okresie transformacji ustrojowej, gospodarczej i kulturowej – tylko niekiedy są skuteczne. To zrozumiałe, przecież tam budowano zręby kapitalizmu już przed trzystu laty, podczas gdy my robimy to dopiero od lat kilkunastu. W dodatku, gdy kraje zachodnie od połowy XX wieku poszukują nowych dróg rozwoju społecznego, wycofując się coraz śmieiej z epoki industrializmu, my dopiero na nią wkraczamy, potykając się często o „niewidzialną rękę rynku”.

Jeszcze innym powodem może być to, że w poradnikach, podręcznikach i innych dziełach wybitnych polskich autorów, „wolny rynek” jawi się jak „ring”, na którym toczy się ustawiczna walka na wzór „wolnej amerykanki” pomiędzy wielkimi, bogatymi koncernami, konglomeratami i różnoimiennymi spółkami z kapitałem zagranicznym a małymi i średnimi firmami, które borykają się z dziesiątkami trudności: zawiłościami regulacji prawnych, z ciągle zmieniającymi się podatkami, z uzyskaniem nisko oprocentowanych kredytów, z nieuczciwymi pracownikami, kierownikami, dyrektorami, prezesami, ze skorumpowanymi urzędnikami i tysiącem jeszcze innych codziennych przeszkód, a o tym, jak sobie ma radzić drobny przedsiębiorca w tych warunkach, raczej się nie pisze w podręcznikach.

Jeszcze innym problemem, który powiększa przepaść między teorią a praktyką, jest adresowanie większości podręczników do właścicieli i menedżerów wyższych szczebli, do prezesów i członków zarządów firm dużych, wielkich i bogatych, którzy mogą zaangażować konsultantów z zewnątrz i zapłacić im nawet bardzo wysokie honoraria za zbadanie i rozwiązanie takiego czy innego problemu, za opracowanie projektu zmiany oraz jego wdrożenie do praktyki za pomocą zalecanej przez uczonych metody lub za świadczenie innego rodzaju pomocy.

Informacje o autorce

Prof. dr hab. Maria Holstein-Beck – profesor nauk humanistycznych, dr hab. nauk ekonomicznych, obecnie Kierownik Katedry Globalizacji Społecznej i Gospodarczej w Prywatnej Wyższej Szkole Businessu, Administracji i Technik Komputerowych. E-mail: maria.holsteinbeck@neostrada.pl.

Przypisy

¹ Cytaty z tekstów studenckich poprzedzone są symbolami: nazwa funkcji np. P = planowanie, K/M = pleć, nr pracy, rok.

Bibliografia

- Abramowicz, W. 2002. Obywatele komunikujący się. w: Polska w drodze do społeczeństwa informacyjnego. Raport: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, pod red. naukową Wojciecha Cellary. Warszawa 2002.
- Bańka, W. (red.). 2005. *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, Płock: SWPW.
- Beck, U. 2004. *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa: Scholar.
- Blake, R., Mouton, J.S. 1975. *The Managerial Greed*. Wyd. XIX, Houston, Texas: Gulf Publ. Comp.
- Bogdaniecko, J. (red.) 2006. *Firma w otoczeniu globalnym*, Toruń: DO.
- Bolman, L.G., Deal, T.E. 2003. *Reframing Organizations. Leading with Soul*, A Wiley Imprint.
- Brown, J.A.C. 1962. *Spoleczna psychologia przemysłu*, Warszawa: KiW.
- Coch, L., Trench, J. 1948. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, nr 4/1948.
- Czarniawski, H. 2002. *Współdziałanie potrzebą czasu*, Lublin: Norbertinum.
- Danielak, J. 2002. *Równe prawa kobiet i mężczyzn. Założenia a rzeczywistość*. Konferencja Parlamentarnej Grupy Kobiet, Warszawa, 09.12.2002.
- Davis, K. 1962. *Human Relations at Work*. New York.
- Drucker, P. 1994. *Praktyka zarządzania*, Kraków: AE.
- Emmerson, H. 1925. *Dwanaście zasad wydajności*, tłum. Karol Adamiecki), Warszawa: ZNOP.
- Glinka, B., Hensel, P. 1998. *Projektowanie struktur organizacyjnych*, Warszawa: WSPiZ.
- Gołaszewska, M. 1979. Internalizacja wartości w sytuacji estetycznej. w: Michalik, M. (red.) *Wartości a sposób życia*, Wrocław: Ossolineum.
- Griffin, R.W. 1998. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Hirszowicz, M. 1964. *Konfrontacje socjologiczne*, Warszawa: KiW.
- Holstein-Beck, M. 1977. *Polscy dyrektorzy na Siatce Kierowniczej Blake'a i Mouton*. Ref. na V Ogólnopolski Zjazd Socjologiczny, Kraków.
- Holstein-Beck, M. 1983. *Konflikty*. IW CRZZ, wyd. I, 1978, wyd. II, IWZZ.
- Holstein-Beck M. 1978. *Human Conflicts and Changes in Organizations*. Paper at The 9th World Congress of Sociology, Uppsala, Sweden, August 14–19.
- Holstein-Beck, M. 1987. *Szkice o pracy*, Warszawa: KiW.
- Holstein-Beck, M. 1989. Flexibilization of Working Time in Poland. Former Practice and Future Perspectives. w: Buber, A.J., Heycock, S. (red.) *The Redesign of Working Time: Promise or Threat?*, Berlin: Sigma.
- Holstein-Beck, M. 1990. *The Status of Polish Women and The Actual Problems of Their Working Time*. Ref. at The 12th World Congress of Sociology, ISA, Madrid, 1990, July 9–13.
- Holstein-Beck, M. 1989. Flexibilisation of Working Time in Poland. Former Practice and Future Perspectives. w: Buber Agassi, J., Heycock, S. (red.) *The Redesign of Working Time: Promise or Threat?* Berlin: Sigma.
- Holstein-Beck, M. 1997. *Być albo nie być menedżerem*, Warszawa: INFOR.
- Holstein-Beck, M. 2001. *Menedżer poszukiwany*, Warszawa: CIM.
- Holstein-Beck, M. 2004. *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Warszawa: SGH.
- Holstein-Beck, M. 2007. *Studia i Materiały z zakresu Polityki Społecznej*, I Przewodniki PWSBiA, Warszawa.
- Kieżun, W. 1997. *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa: SGH.
- Kisielnicki, J. 2003. Czy powstała lub powstaje nowa szkoła w naukach organizacji i zarządzania? *Master of Business Administration*, nr 2/2003.
- Kotarbiński, T. 1975. *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław: Ossolineum.
- Kotler, Ph., Lee N. 2004. *Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, Inc.
- Kowalewski, St. 1984. *Przełożony – podwładny*. wyd. V, Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red). 1997. *Zarządzanie*, wyd. III, Warszawa: PWN.

- Koźmiński, A.K. 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa: PWN.
- Kübler-Ross, E. 2000. *Koło życia*, Warszawa: Świat Książki.
- Kuc, B.R. 1983. *Samokontrola – metoda dobrej roboty*, Warszawa: IW ZZ.
- Kuc, B.R. 2002. *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, Warszawa: PTM.
- Kuc, B.R. 2004. *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa: PTM.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*, New York: Harper&Brothers.
- Morawski, W. 2000. *Zmiana instytucjonalna*, Warszawa: PWN.
- Penc, J. 2000. *Kreatywne kierowanie*, Warszawa: Placet.
- Pszczołowski, T. 1976. *Zasady sprawnego działania*, Warszawa: WP.
- Robbins, S. 1998. *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Sadownik, H. 1983. *Kierownicy i specjaliści w usprawnianiu zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Szaban, J. 2000. *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych*, Warszawa: WSPiZ.
- Wawrzyniak, B. 1987. *Szkola zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Zorska, A. 2007. *Korporacje Transnarodowe (KTN). Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Warszawa, PWE.