Lena Staś

ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA SYLWETKI KIEROWNIKA W PROCESIE ROZWOJU ORGANIZACJI

Kierownik końca XX wieku jawi się wszystkim jako osoba o nowych kompetencjach. Nie jest już technokratą, biernym wykonawcą poleceń. Nowoczesny kierownik staje się raczej osobą koordynującą oraz inspirującą działania wszystkich służb organizacji, szczególnie w procesie rozwoju organizacji. Turbulentne otoczenie, pojawiające się nowe wyzwania przed organizacją wymuszają ciągłe zmiany w procesie adaptacji do otoczenia. Działania takie mają zawsze na celu przetrwanie organizacji albo zajęcie lepszej niż konkurencja pozycji. Kadra kierownicza nie może tylko funkcjonować według sprawdzonych przez siebie algorytmów postępowania. Rozwój organizacji niesie ze sobą nowe jakościowo zjawiska, sytuacje oraz problemy do rozwiązania. Istnieje bezpośredni wpływ procesu rozwoju organizacji na kształtowanie się sylwetki kierownika. Celem artykułu jest przedstawienie poszczególnych jego determinant. Czynniki mające wpływ na sylwetkę kierownika w procesie rozwoju organizacji podzielono na dwie grupy według źródeł oddziaływania na determinanty: stojące po stronie organizacji oraz stojące po stronie kierowników.

Pierwszym czynnikiem oddziałującym na sylwetkę kierownika w procesie rozwoju organizacji są zmiany podczas pracy w danym przedsiębiorstwie. Stosunek człowieka do zmian jest kształtowany podczas całego życia i nie jest raz na zawsze dany i niezmienny. Postawa wyrobiona podczas kolejnych doświadczeń we wszystkich organizacjach może ulec znacznym modyfikacjom w obecnej organizacji. Jeżeli istnieje atmosfera życzliwa przedsiębiorczości, kreatywności, innowacyjności, to osłabiają one w kierownikach opór wobec myślenia niekonwencjonalnego i nowatorskiego. Taka atmosfera w organizacji wzbudza w kierownikach chęć generowania kolejnych pomysłów dotyczących rozwoju swojej organizacji. Ogół obowiązujących przekonań, norm i nastawień determinuje zachowania pojedynczych decydentów.

Kolejnym czynnikiem jest możliwość budowania w przedsiębiorstwie przez kierowników osobistych ścieżek kariery zawodowej przy dużym wsparciu organizacji. Zjawisko rozwoju często stwarza możliwości wykazania się

dużą aktywnością i kreatywnością szczególnie kadry kierowniczej, kiedy to trzeba rozwiązywać nowe niestandardowe problemy. To daje możliwość wykreowania własnej osoby i zajęcia lepszego stanowiska na skutek podjęcia próby generowania trafnych pomysłów.

Na sylwetkę kierownika wpływa także system przekazywania informacji. Wszystkie drogi formalne są bardzo obciążone w czasie procesów rozwojowych, często nawet są niewydolne i nie zapewniają odpowiedniego przepływu informacji. Kierownicy poszukują wtedy nowych sposobów łączności. Aktywizowane są także nieformalne drogi komunikacji, a to wymaga odmiennego nastawienia kadry kierowniczej, akceptacji innych jakościowo stosunków interpersonalnych.

Podczas wprowadzania działań rozwojowych relacje przełożony-podwładny także ulegają pewnym transformacjom. Zmieniają się nie tylko procesy komunikowania się, ale i zakresy uprawnień decyzyjnych, możliwości delegowania uprawnień oraz zadań. Efektem tego procesu może być wymuszenie większej elastyczności kierowników w obu kierunkach: zarówno rozszerzania zakresów swoich uprawnień, jak i zwiększonego przekazywania ich swoim podwładnym. Zjawiska te w znaczący sposób oddziałują na bieżące zarządzanie kierowników wszystkich szczebli w organizacji. Powodują one konieczność szybkiego dostosowywania się kadry kierowniczej do występujących zmian, nadążania za nimi, aby móc kierować ludźmi ku nowym rozwiązaniom, które organizacja chce wdrożyć w procesie rozwoju. To właśnie kierownicy (w klasycznym ujęciu funkcji zarządzania) będą planować, organizować, motywować oraz kontrolować pracę swoich podwładnych.

Korzystanie z doradców zewnętrznych w procesach rozwojowych jest coraz powszechniejszym zjawiskiem, na które kierownicy powinni się przygotować. Często poczytują to za pomijanie ich, lekceważenie, niedocenianie intelektualnego potencjału drzemiącego w kadrze kierowniczej. Jednak stało się to już koniecznością. Przedsiębiorstwa, które jeszcze tego faktu nie uświadomiły sobie, popadną w poważne kłopoty, podczas gdy konkurencja wykorzysta tę dodatkową siłę wspierającą. Obecnie kierownik nie musi posiadać szczegółowej wiedzy na temat zjawisk i procesów gospodarczych, społecznych, technologicznych, organizacyjnych, a nawet psychologicznych. Aby wesprzeć jego pracę w wymienionych obszarach powoływani są doradcy o bardzo wąskich specjalizacjach. To połączenie wiedzy i umiejętności uniwersalnych kierowników z bardziej specjalistycznymi doradcami oraz wewnątrzfirmowego z obcym (pozafirmowym) daje wymierne efekty w praktyce działania w organizacjach wielu krajów. Kierownicy powinni nauczyć się współpracować z ludźmi spoza swojej organizacji, a więc spoza obszaru bezpośredniego lub pośredniego wpływu, np. służbowego. Aby wspólna praca przynosiła wyniki, kierownicy muszą zechcieć podzielić się wieloma informacjami,

gdyż bez tego kooperacja z zewnętrznym doradcą będzie niemożliwa albo nieefektywna.

Czynnikami stojącymi po stronie kierowników są: chęć delegowania uprawnień, możliwość przystosowania się do pracy w zespole oraz stopień aktywności decydentów.

Szczególną uwagę zwraca się na to, żeby sprzyjać takiej organizacji pracy, aby kierownicy w zależności od szczebla zarządzania więcej uprawnień delegowali swoim podwładnym i odciążyli siebie od bieżącego zarządzania. To pozwala na efektywniejsze wykorzystanie przez nich dnia pracy, gdyż nie są nieustannie angażowani w problemy, których nie muszą rozstrzygać, a które do nich trafiają ze względu na zwiększoną centralizację uprawnień decyzyjnych. Większa swoboda podejmowania decyzji, aktywizacja kierowników albo skrajnie odbiera im poczucie pewności siebie, gdyż od tej pory w zbyt wielu sprawach mogą sami decydować (i to ich przeraża), albo ubolewają nad tym, że muszą zbyt wiele uprawnień przekazać na niższe szczeble. Obie tendencje nie są bez wpływu na decydentów. Sfotografowanie dnia pracy kierownika czy dokładne przyjrzenie się sposobom prowadzenia narad daje odpowiedź, jaki styl pracy jest dominujący i czy sprzyja on rozwojowi organizacji, czy też wstrzymuje albo nawet uniemożliwia rozwój poprzez brak koncentracji na priorytetowych zadaniach i gubieniu się w potoku mniej ważnych problemów, którymi mogą zająć się kierownicy niższych szczebli.

Kiedy pojawiają się przełomowe zmiany w organizacji, duży nacisk zostaje położony na silną integrację całego personelu. Szczególnie mocno akcentuje się pracę zespołów, między innymi problemowych. Podczas takich procesów kierownicy często muszą podjąć próbę przystosowania się do innych metod pracy, a nawet innego stylu kierowania. Na pewno w okresie wprowadzania intensywnych zmian pojawia się potrzeba zmniejszenia centralizacji i formalizacji, stopnia nastawienia na zadania. Jest to czas, w którym kierownicy chcący wdrożyć zmiany muszą zainteresować swoich podwładnych nowymi koncepcjami, przekonać ich, pociągnąć za sobą. Takim działaniom bardziej sprzyjają procesy decentralizacji, natomiast nie służą style kierowania zbliżone do autokratycznych. Pomijamy tutaj sytuacje krytyczne, kiedy nie wystarcza ewolucyjny system zmian rozwojowych.

Organizacje będące w trakcie rozwoju kładą duży nacisk na procesy przygotowawcze w postaci planowania działań rozwojowych. Szczególnie próbują wykorzystać potencjał decydentów organizacji w celu wspierania procesów analizy sytuacji, wyznaczania celów i priorytetów. Osoby bierne, które nie chcą włączyć się do tych procesów, muszą odejść albo nie są uwzględnione przy najbliższych awansach. Kierownicy działający według historycznych, sztywnych schematów są przekonywani, kształtowani lub eliminowani. To wymusza na nich określone zachowania, na pewno odmienne od tych przed zmianami rozwojowymi.

Kolejne determinanty sylwetki kierownika w procesie rozwoju organizacji wskazują na ich niejednoznaczny wpływ, a w związku z tym należy zwrócić baczną uwagę na kierunek oddziaływania. Pozwoli to na umiejętne przygotowanie kierowników do permanentnego rozwoju nie tylko organizacji, ale siebie samych. Sylwetki decydentów będą wtedy świadomie kształtowane w pożądanym, dla organizacji i samych zainteresowanych, kierunku.

Literatura

Hunnaway C., Hunt G., *Umiejętności menedżerskie*, wydawnictwo KOPIA, Warszawa 1994.
Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, wydawnictwo „Mimex", Wrocław 1993.
Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.

ORGANIZATIONAL DETERMINANTS TO FORM MANAGER PATTERN IN ORGANIZATION DEVELOPMENT (Summary)

The article presents several factors of forming manager figure during development of organization. The factors affect different directions. The article describes among others: forming relation manager towards changes, possibility create of personality development career path, systems of information, possibility working in problem's team, principal-subordinate relations, access autside adviser, working system in organization.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu