

Aleksander J. Matejko

A.J.Matejko - Uniwersytet w Albercie
(Kanada).

Perspektywa usprawnień organizacyjnych

Sytuacja organizacyjna wydaje się być nieraz beznadziejna. Żadne przedsięwzięcie się nie udaje. Wówczas niezbędna jest cierpliwość, przeczorność i systematyczność. Dobrze jest mieć szczęście, ale trzeba się o nie starać.

Proponowane usprawnienia organizacyjne przede wszystkim muszą służyć czemuś więcej niżeli osobistym interesom proponującego. Nie należy jednak udowadniać, że chodzi tylko i wyłącznie o dobro ogółu, bo nikt w to nie uwierzy.

Bardziej wiarygodne jest łączenie dobra powszechnego z osobistym, chyba, że chodzi o akcję dobroczynną. W normalnej jednak gospodarce nastawienie na dobroczynność może prowadzić do opłakanych rezultatów, na przykład praktyka obciążenia przedsiębiorstwa mnóstwem kosztownych usług pobocznych obciąża potencjał produkcyjny i przynosi wyniki niewspółmierne do nakładów.

Nadmiar personelu

Nadmiar personelu jest plagą, gdyż zbyt wielu ludzi wzajemnie sobie przeszkadza i wykonuje niepotrzebną lub mało przydatną pracę. Trzeba dążyć raczej do uszczuplenia składu osobowego niżeli do angażowania ludzi "na wyrost", z którymi nie wiadomo co zrobić. Każda zbędna osoba to źródło strat materialnych i dodatkowy kłopot. Może być także powodem demoralizacji pracowników, którzy widzą, że nie każdy jest obciążony obowiązkami.

Potencjał przedsiębiorstwa należy skoncentrować na tym, co dany zespół potrafi robić najlepiej. Trzeba osiągnąć zgodność między profilem organizacyjnym i profilem działania. Lepiej kupić dobra lub usługi potrzebne przedsiębiorstwu, niżeli "rozdrabniać" własny potencjał. Dominacja względów natury finansowej bywa nieraz bardzo niekorzystna dla sprawności organizacyjnej, zwłaszcza gdy w grę wchodzi ulgi podatkowe. Stworzenie silnego przedsiębiorstwa, jako zespołu ludzi zgranych ze sobą i kompetentnych w wytwarzaniu dóbr lub oferowaniu usług określonego rodzaju, jest przedsięwzięciem trudnym, mozolnym i wymagającym sporo czasu nawet przy najlepszych chęciach kierownictwa.

Ekspertyza z zewnątrz

Ekspertyza z zewnątrz przedsiębiorstwa jest potrzebna i pomocna, jeśli kierownictwo dokładnie wie, co chce osiągnąć i ma zaufanie do zewnętrznych doradców. Jest wielką sztuką dobrze wykorzystać konsultanta, to znaczy ufać mu w rozsądnych granicach i wiedzieć, czego od niego można oczekiwać. Ambitny kierownik oczekuje nieraz przede wszystkim potwierdzenia swych własnych sądów i projektów i po tym ocenia doradców.

Czasami kierownik za punkt honoru uważa przeforsowanie za wszelką cenę projektu, który mu odpowiada. Prowadzi to do wielu negatywnych konsekwencji. Należy nawet ze stwierdzeń zdecydowanych przeciwników wyłuskać te propozycje, które warte

są ewentualnego uwzględnienia.

Warto mieć na uwadze, że wielkie i kosztowne projekty, które mają rozwiązać wiele spraw, w rzeczywistości powodują nie zamierzone, trudne do przewidzenia skutki. Uczenie się na błędach i doświadczeniach bywa bezpieczniejsze i nieraz bardziej się opłaca.

Akcyjność przeciwskazana

Może ona oderwać personel od zadań pierwszoplanowych i spowodować poważne zaniedbania. Akcje mają na tyle sens, na ile powodują wdrożenie na stałe czegoś nowego, utrwalają jakieś istotne nawyki personelu. Jeśli akcja nie ma głębszego skutku wychowawczego, jest to tylko strata czasu i energii.

Kierownictwo powinno mieć jasną wizję przedsiębiorstwa. Uleganie zmiennym modom powoduje powierzchowny stosunek personelu kierowniczego do spraw organizacyjnych, chęć imponowania innym nowoczesnością.

Wszystko, co wdraża się w przedsiębiorstwie, powinno mieć głęboki sens i wymierną przydatność. Uczy to cały personel dbania o majątek firmy i przeciwdziałania marnotrawstwu. Kierownik swym postępowaniem daje przykład zawsze dostrzegany przez podwładnych, którzy czynią przełożonego cenią wyżej niż jego słowa.

W społeczeństwie o słabym doświadczeniu organizacyjno-gospodar-



czym względy merytoryczne schodzą nieraz na plan dalszy w zderzeniu ze względami personalno-społecznymi.

W wielu krajach gospodarczo zacofoanych przełożeni uważają za punkt honoru jak najmniej pracować, skupić się na manipulacjach na wyższym szczeblu i jak najwięcej zyskać dla siebie. Szansa wydobycia się z permanentnego kryzysu bywa paraliżowana przez nadzieje oparte na iluzorycznych przesłankach, że ktoś załatwi za społeczeństwo jego własne sprawy. Natomiast faktyczna nadzieja jest m.in. w usprawnianiu organizatorskim instytucji gospodarczych, administracyjnych, publicznych (społecznych i prywatnych), w tym że staną się one sprawnie działającymi mechanizmami przedsiębiorczyimi.

Sprawność organizacyjna

Każda forma instytucjonalna ma swoje właściwości wywierające wpływ na organizację. Brak rynku, monopolizacja i zależność od czynnika politycznego mają wielkie znaczenie zwłaszcza dla instytucji publicznych. Nie oznacza to jednak, że instytucji tych nie można ulepszyć organizacyjnie przez częściowe urynkowienie, popieranie przedsiębiorczości oraz usamodzielnienie. W instytucjach społecznych istnieje wewnętrzna sprzeczność między użytecznością a potrzebą racjonalnego zarządzania. Na przykład w przedsiębiorstwie komunalnym może zachodzić sprzeczność między naciskiem na świadczenie tanich usług dla ludności i wyposażeniem przedsiębiorstwa we wszystko, co niezbędne. W spółdzielni istnieje sprzeczność między zbiorowością członków i zarządem sprawowanym przez ich reprezentantów, a władzą kompetentnego kierownictwa. W różnego rodzaju stowarzyszeniach społecznych istnieje sprzeczność między ograniczonym składem członków a niezbędną administracją.

Z tymi sprzecznościami trzeba się liczyć podejmując jakiegokolwiek próby usprawnienia organizacyjnego. W przedsiębiorstwach prywatnych istnieje sprzeczność między interesami kapitału, dobrem pracowników, dobrem klientów, jak również dobrem społecznym w ogólnym znaczeniu. Kierownictwo musi kluczyć między oczekiwaniami nieraz skrajnie różnicowanymi i niemalże niemożliwymi

do pogodzenia. Dobre kierownictwo powinno organizacyjnie godzić różne interesy i stwarzać platformę porozumienia na płaszczyźnie wspólnego dobra.

Układ samofunkcjonujący

Nie może być dobrym kierownikiem ten, kto wszystkim wie najlepiej, poucza zamiast wysłuchiwać, chętnie daje ludziom "do wiwatu", bywa grubiański, przyjmuje pozę naukowca, rozprasza się zajmując się drobiazgami, jest widocznie bezradny i nie daje ludziom niezbędnej otuchy, wykręca się od swoich obowiązków, każe ludziom długo na siebie czekać, stale nie ma czasu, jest mruklwy i nieprzystępny, zajmuje się własnymi interesami, nie liczy się z dobrem i możliwościami innych ludzi, potrafi działać li tylko opierając się na własnej kłicie, przeważnie mówi o sobie, ma słabości łatwe do wykorzystania przez innych.

Umiejętność stworzenia i podtrzymania systemu odpowiadającego miejscowym stosunkom i warunkom, a jednocześnie nie będącego w sprzeczności z zasadą sprawności, jest podstawą wszelkich udanych innowacji. Kierownik, czy tego chce czy nie, zależy od systemu, który stworzył wokół siebie. Elastyczność i wszechstronna stosowalność tego systemu jest ze wszech miar pożądana, aczkolwiek trudna do osiągnięcia. Rotacja pracowników między poszczególnymi stanowiskami zawsze jest użyteczna, gdyż pozwala łatwo na zastępstwa. Odpowiednie szkolenie pracowników wzmaga poczucie siły i rozszerza ich aspiracje zbiorowe.

Integracja międzyinstytucjonalna

Integracja międzyinstytucjonalna powinna mieścić się w sferze zainteresowania i zaangażowania kierownictwa. Chodzi o to, aby instytucja miała na zewnątrz dostatecznie dużo wspólników i sojuszników. Są oni przydatni do wspólnego bronięcia interesów łączących instytucje, wykonywania zadań taniej i sprawniej dzięki podziałom pracy i ekonomicznej skali (niższy koszt jednostkowy), wzajemnego służenia sobie radą i pomocą, eliminowania dublowanych zadań, korzystania z przykładu i doświadczeń, wzmacniania sieci profes-

jonalistów, przeciwdziałania zaściankowoci i prowincjonalizmowi. Współpraca różnych instytucji ma ważne znaczenie dla innowacji organizatorskich.

Sesje nowatorskie (burze mózgów) nieraz udają się znacznie lepiej, jeśli spotykają się ludzie z różnych zakładow pracy. Już sama zmiana miejsca ożywia i skłania do intensywnego myślenia; dlatego od czasu do czasu dobrze jest zmienić miejsce narad nowatorskich. Na naradach trzeba stworzyć swobodną atmosferę, aby uczestnicy wypowiedzieli się bez oporów. Należy jednak nie dopuścić do odbiegania od głównej sprawy, ironizowania, załatwiania prywatnych porachunków, bałaganu w organizacji zebrania, spóźnień w rozpoczęciu sesji, nieobecności ludzi ważnych, rozprawiania się z cudzymi poglądami, marnowania czasu, nieskładnego i niejasnego mówienia, ogólnikowości, przywoływania zewnętrznych autorytetów bez wyraźnej konieczności.

Unikanie konfliktu

Unikanie konfliktu między sferą służbową i prywatną jest bardzo ważną kwestią dla każdego kierownika. Jeśli będzie służbiasty, może stracić kontakt z otoczeniem, ale jeszcze bardziej niebezpieczna jest prywatyzacja sfery służbowej. Profesjonalność polega na pozostawianiu na płaszczyźnie obowiązku służbowego, uwzględniając jednak sferę prywatną. Niektórzy lekarze są mistrzami w tej dziedzinie. Utrzymują dobry kontakt z pacjentem, ale nie wchodzą ponad potrzebę w jego prywatne sprawy i kłopoty, nie poświęcają jednemu pacjentowi zbyt wiele czasu kosztem innych pacjentów, koncentrują się na własnych obowiązkach ściśle lekarskich i bronią się przed wciągnięciem ich w krąg innych zainteresowań lub bólów pacjentów.

Kierownik może bardzo dużo nauczyć się w tym względzie od lekarzy i adwokatów. Chodzi nie o to, aby wyobcować się od ludzi, ale o to aby zachować w stosunku do nich dystans pozwalający na swobodę manewru i szansę wiarygodnej obrony swego postępowania.