

Lidia Zbiegień-Maciąg

# Management by Walking Around, czyli dynamiczne zarządzanie personalem

Wczesne teorie zarządzania, zwane dziś tradycyjnymi, biorą swój początek od naukowego zarządzania, którego prekursorem był F. Taylor, autor *The Principles of Scientific Management*. Traktując robotników jak „masę wytwórczą”, zdolną raczej do minimalizacji wysiłku i maksymalizacji lenistwa, system Taylora umacniał rolę zawodową ówczesnego menedżera jako nadzorca, stróża i policjanta. Robotników należało stale pilnować, kontrolować, patrzeć im na ręce – pojętnych nagradzać, zaś opornych karać. Często premie i zarobki menedżerów były zależne od wykonania zadań przez robotników (system Gantta). W przypadku, gdy dobrze pilnowana i przymuszana do pracy grupa robotników wykonała swoją normę, bezpośredni zwierzchnik mógł wiele skorzystać, zwłaszcza materialnie. Z tego powodu dobry menedżer nie dopuszczał do niewykonania norm pracy, a nawet starał się, by jego ludzie często ją przekraczali.

Ścisłą kontrolę i odhumanizowany stosunek menedżera do pracowników zastąpił inny model kierowania wprowadzony w latach trzydziestych a zwany *human relations*. Uwzględniając rolę czynników psychologicznych, a szczególnie kontaktów międzyludzkich i grup nieformalnych w procesie pracy, propagowano nowy typ menedżera. W miejsce surowego taylorowskiego nadzorca, do pracy przyjmowano menedżera współdziałającego z załogą, życzliwego ludziom, uwzględniającego potrzeby pracowników – głównie z zakresu współdziałania koleżeńskiego.

W owym czasie teoretycy i badacze zarządzania udowadniają wyższość demokratycznego stylu kierowania podwładnymi nad stylem au-

tokratycznym. Podkreśla się, że w demokratycznym stylu:

- w grupie roboczej wytwarza się atmosfera współpracy między podwładnymi a kierownikiem;
- tworzy się poczucie zadowolenia i wzajemna przyjaźń;
- wytwarza się poczucie wspólnoty grupowych celów, grupowej własności;
- krytyka i kontrola kierownicza nie zawiera elementów osobistych, lecz merytoryczne.

Lata sześćdziesiąte wylansowały model zasobów ludzkich i hasło: „dobrze wykorzystywać potencjał ludzki dla dobra samych pracowników i firmy”. Ogromne znaczenie miała tu teoria Y McGregora, eksponująca, iż:

- przeciętny pracownik z natury lubi pracować;
- potrafi włączyć się w realizację postawionych celów;
- jest w stanie wykazać odpowiedzialność w pracy;
- jest w stanie silnie angażować się w rozwiązywanie problemów;
- potencjał intelektualny ludzi w procesie pracy jest tylko częściowo wykorzystywany.

Oznacza to, że zasoby ludzkie w firmie muszą być stale uaktywniane (motywowane), a w potencjał ludzki należy inwestować (por. koncepcje „*investing in people*”).

Połączenie teorii Y McGregora z teorią potrzeb Masłowa i rezultatami badań Herzberga i innych badaczy wpłynęło odmiennie na sposób interpretowania ról zawodowych menedżerów. Powinni oni przede wszystkim pamiętać, że:

- pracownicy pracują najwydajniej, gdy kierownictwo uzna, że są oni kompetentni i mają własną motywację (chodzi o motywację wewnętrzną);

- najlepszym sposobem motywowania jest uczynienie pracy interesującą, pomaganie ludziom w osiągnięciu ich celów, zwiększanie ich odpowiedzialności.

Menedżerom zaproponowano wiele nowych technik zarządzania typu:

- ▲ zarządzanie przez cele,
- ▲ zarządzanie przez wyniki,
- ▲ zarządzanie przez wyjątki,
- ▲ zarządzanie przez motywację,
- ▲ zarządzanie przez jakość i wiele innych.

Nic więc dziwnego, że w dyskusjach o najbardziej skutecznych stylach kierowania personelem przestano mówić o „klasykach” typu styl autokratyczny, demokratyczny czy *laissez-faire*, a zaczęto akcentować, iż wybór stylu kierowania musi brać pod uwagę poziomy:

- motywacji osiągnięć podwładnych,
- odpowiedzialności za realizację zadań,
- doświadczenia, kompetencji, wykształcenia.

Badacze P. Hersey i K.H. Blanchard proponują menedżerom nie tyle styl instruktażowy – przeznaczony dla mało samodzielnych pracowników, lecz „wyższe formy” współdziałania między menedżerem a jego podwładnymi:

- **styl konsultacyjny** – w trakcie konsultacji z podwładnymi menedżer „sprzedaje” swoje pomysły, rozwiązania, ale i „kupuje” pomysły podwładnych, jeśli uzna je za rozsądne;
- **styl partycypacyjny** – podwładni sami ustalają cele i organizują pracę, proponują sposoby jej wykonania. Menedżer popiera inicjatywę, poświęca mniej czasu na kontrolę, więcej zaś na końcowe wyniki. Decyzje operacyjne mogą podejmować wspólnie;

● **styl delegujący** – menedżer w minimalnym stopniu ingeruje w pracę. Podwładni sami ustalają cele, sposób działania i realizację. Ewentualne problemy rozwiązują samodzielnie. Menedżer zaś bacznie obserwuje rozwój sytuacji.

Ten ostatni styl kierowania jest możliwy, jeśli się założy, że obie strony darzą się zaufaniem. Zaufanie jest jednak wynikiem kompetencji i zaangażowania pracowników – nie jest założone a priori. Wiąże się ono z chęcią i gotowością do ponoszenia odpowiedzialności.

Jak widać, nieostrzeżenie statyczne modele zarządzania personelem zaczęły się dynamizować. „Statyczny” menedżer starał się przede wszystkim profesjonalnie wykonywać standardowe funkcje menedżerskie – typu organizowanie, planowanie, motywowanie i kontrolowanie. Starał się też zazwyczaj, aby istniała wyraźna granica między szeregowym pracownikiem a bezpośrednim zwierzchnikiem (pamiętamy popularny slogan polskich kierowników „od myślenia to jestem tutaj ja”).

### Dynamiczne zarządzanie personelem

Dynamiczne zarządzanie personelem sięga do koncepcji partnerskich, podmiotowego traktowania pracownika z całym „bagażem” jego potencjału intelektualnego, motywacyjnego i hierarchii potrzeb. Koncepcja zarządzania lansowana przez Evansa, znana jako teoria *path-goal* („ścieżki celu”) zwraca uwagę, iż najbardziej istotne w pracy menedżera jest maksymalizowanie korzyści pracowników, oni bowiem warunkują sukces firmy. Menedżer „daje” pracownikom:

▲ możliwość wykorzystania kwalifikacji,

▲ doradztwo (we wszystkich sprawach) i życzliwą krytykę,

▲ wsparcie i nagrody niezbędne do maksymalizowania ich korzyści. Wskazuje on ludziom „ścieżkę celu” tak jasno, jak to jest możliwe. Pracownicy oczekują od niego pewnego „drogowskazu” w prowadzeniu ich ku celom.

Wśród popularnych koncepcji dy-

namicznego zarządzania personelem na uwagę zasługują:

● zarządzanie przez animację,

● *management by walking around* (zarządzanie „wędrujące” lub „spacerujące”).

### Zarządzanie przez animację

Ten typ zarządzania preferuje model menedżera-animatora, zalecany najchętniej dla średniego i niższego szczebla zarządzania w firmie. Nie tracąc uprawnień arbitrażowych, roli sędziego, kontrolera czy eksperta animator przekazuje prawie całą odpowiedzialność zespołowi. Z reguły jest to grupa autonomiczna, funkcjonująca często w granicach bardzo szerokiej autonomii, aż do całkowitej samodzielności w kształtowaniu polityki zatrudnienia, polityki płacowej, w zakresie nagradzania i karania, nierzadko grupa posiada własne subkonto w firmie na własne potrzeby. Zadaniem menedżera jest nieustanne stymulowanie aktywności, obserwacja poziomu motywacji jednostkowej i grupowej, kierowanie konfliktami. W przypadku zanotowania np. spadku poziomu motywacji, w sytuacjach trudnych czy niebezpiecznych powinien uruchomić sformułowany przez siebie **program interwencyjny**.

Znane są z praktyki różnych firm programy interwencji: motywacyjnej, konfliktowej, etycznej itp.

Zarządzanie przez animację zaprzecza koncepcji silnego bezpośredniego zwierzchnictwa. Zaprzecza także potrzebie kontroli represyjnej na rzecz kontroli i wsparcia działań jakościowych. Zakłada się, że zniknie symptom lęku podwładnych przed przełożonym. Animator – to osoba, która dzięki własnej kreatywnej energii przenosi ją na podwładnych. Potrafi przekonać ludzi do podjęcia nierzadko bardzo ryzykownego przedsięwzięcia w grze o wysoką stawkę. Kreatywność animatora to także przekonywanie podwładnych, że są wyjątkowi, potrafią przekroczyć dotychczasową granicę obowiązków, że stać ich na więcej. Od menedżera-animatora oczekuje się otwartości, orientacji na ludzi, ale i „zarazania własnym entuzjazmem”. Ważnymi cechami są przed-

siębiorność w kreowaniu siebie i kompetencje autokreacyjne.

### *Management by Walking Around*

Ta koncepcja zarządzania personelem została – jak się wydaje – wprowadzona po raz pierwszy przez Prest Truching Company, aby „zwiększyć produktywność i stworzyć rodzinną atmosferę międzyludzką” (C.R. Hickman). Ekspozowany jest przede wszystkim przymiotnik „rodzinna” atmosfera, która ma zapewnić stały kontakt menedżera z pracownikami, można by rzec – w czasie i przestrzeni. Stałe „spacerowanie”, „wędrowanie” menedżera wokół stanowisk pracy bynajmniej nie oznacza kontroli. Ma to być przyjacielska, pomocna obecność. Warto w tym miejscu przytoczyć opinię osoby z firmy General Motors: „Wiem, że to zabrmi dziwnie, ale w zarządzaniu jest jak w życiu. W słabo prosperującej fabryce menedżer prawdopodobnie przebywał na wydziale produkcyjnym tylko raz w tygodniu, w trakcie wizyty, wystrojony w garnitur. Jego kontakty z załogą były powierzchowne, dystansował się od podwładnych. W South Gate doskonale prosperującym zakładzie menedżer przebywa cały czas na wydziale, ubrany w sportowy „jacket”, na głowie ma czapkę od baseballa” (D. J. Rachman).

Walk-around manager stosuje technikę **motywowania przez komunikację**. Ze względu na znane trudności w dwustronnej komunikacji zaleca się:

● stworzenie możliwości zachęcających pracowników do artykułowania myśli, pomysłów, propozycji itp.,

● umiejętność słuchania podwładnych,

● natychmiastowe usuwanie barier komunikacyjnych.

W sytuacji spadku poziomu motywacji jednostki czy całej grupy zaleca się uruchomienie znanych z doświadczenia menedżerskiego tzw. *quick fixy* (sprawdzone środki zaradcze) lub też programów wczesnego reagowania, programów interwencji motywacyjnej itp.

Menedżer przekonuje ludzi do zrozumienia zastanego odcinka rze-

czywistości, a potem motywuje pracowników w rozmowach indywidualnych do podjęcia działania. Musi wytworzyć poczucie dystansu do aktualnego stanu rzeczy. W tym przypadku chodzi o przygotowanie ludzi do błyskawicznej zmiany celów, programów, koncepcji pracy.

„Rodzinną atmosferę” buduje się dzięki chęci tworzenia silnej więzi między sobą a ludźmi. Ważne są tu przyjacielskie, towarzyskie więzi bazujące na zaangażowaniu emocjonalnym. W trakcie „wędrówania” po stanowiskach pracy znaczenie ma przekonywanie ludzi, że ich potrzeby będą zrealizowane właśnie w tej firmie.

Szczególnie ważne jest stawianie ambitnych zadań ambitnym ludziom, a wszystkich innych przekonanie, że są integralną częścią zespołu i przyczyniają się do powodzenia całości. W praktyce oznacza to wiązanie osiągnięć finansowych i prestiżowych, ponieważ menedżer nie zapomina o zapewnieniu grupie korzyści finansowych. „Rodzinną atmosferę”, to często zwracanie się do pracowników po imieniu, a nie po nazwisku. Firma Activision, zajmująca się produkcją gier wideo, opracowała książkę telefoniczną własnej firmy, w której pracownicy zostali uszeregowani alfabetycznie według

imion; im silniejsze są bowiem więzi nieformalne, tym rezultat w pracy z ludźmi „wędrującego” menedżera jest większy.

**A oto kilka reguł, których trzeba przestrzegać aby technika walk-around była dla menedżera skuteczna** (W. G. Nichels):

- Dawaj dobry przykład.
- Stale uzasadniaj zespół celów i kierunek działania (nigdy nie zaszkodzi ciągle wracać do podkreślenia ważności celów).
- Informuj ludzi o wszystkim (tzn. o dobrym i złym).
- Proś swych pracowników o radę (zwolennicy tej koncepcji zarządzania uważają, że szeregowi pracownicy bardzo akceptują tego typu sytuacje, mają one korzystne, psychologiczne działanie).
- Okazuj swym pracownikom, że ich popierasz.
- Nie wydawaj rozkazów.
- Zwracaj uwagę na umiejętności, a nie na przepisy.
- Okazuj ludziom zaufanie.
- Nagradzaj publicznie.
- Krytykuj w cztery oczy.
- Krytykuj konstruktywnie.
- Pracownicy muszą wiedzieć, że menedżer ceni pomysłowość.

**Siedem „grzechów głównych” menedżera** (W. G. Nichels)

- Dążenie do tego, aby być lubianym zamiast poważanym.
- Niezwracanie się do podwładnych o pomoc i radę.
- Niewyrobienie u podwładnych poczucia odpowiedzialności.
- Niezwracanie uwagi na problemy i skargi ludzi.
- Nieinformowanie o wszystkim, co się dzieje w firmie.
- Zbytne przywiązanie do przepisów.
- Niestosowanie krytyki konstruktywnej.

Dynamiczne zarządzanie personelem nie określa żadnej granicy, dystansu pomiędzy pracownikami a menedżerami. Wręcz przeciwnie, w prezentacji podkreśla się, iż menedżer jest tylko członkiem zespołu i że właśnie dzięki temu zespołowi i on i firma mogą osiągnąć sukces.

*Lidia Zbiegień-Maciąg*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Business Today*, Fourth Edition by D. J. Rachman, M. H. Hescou, 1985.
- [2] NICKELS W. G., *Understanding Business*, University of Maryland, 1987.
- [3] HICKMAN C. R., *Mind of Manager*, New York 1990.

Autorka – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania AGH w Krakowie.



**Akademia Controllingu**



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie

controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawniczą
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

**Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!**

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346