

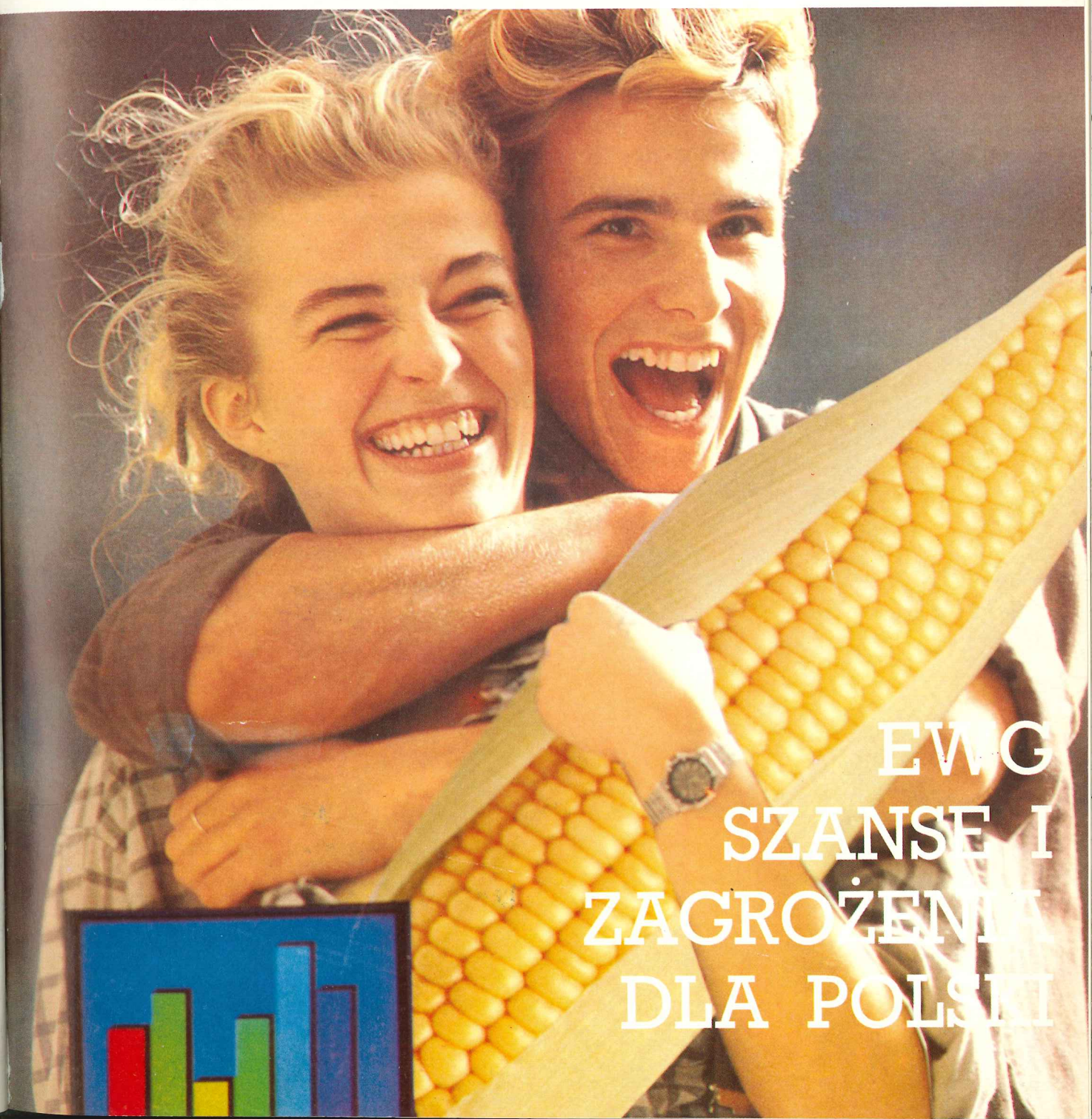
Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

# przeгляд

organizacji **3**  
**91**

**Organizacja  
i Kierownictwo**

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



EWG  
SZANSE I  
ZAGROŻENIA  
DLA POLSKI



## List Redaktora

Skończył się czas emocji związanych ze znalezieniem się „we własnym domu”. Publiczne nawoływanie do solidarności trąci już śmiesznością i nie wiadomo, kiedy wkroczyliśmy w okres „demokracji zimnych interesów”. Kto dostrzegł to wystarczająco wcześniej i wyciągnął wnioski – skorzystał. Być może tylko chwilowo. Przybywa bowiem partnerów w grze. Tym lepiej, gdyż tylko szerokie i wyraźne uświadomienie sobie przez jednostki i przez całe grupy społeczne odmienności własnych interesów i dążenie do instytucjonalnego ich ujawniania i uzgadniania może powstrzymać ukryte przechwytywanie majątku państwowego. Okazji po temu nie brakuje i korzysta z nich wielu ludzi niezależnie od swego rodowodu politycznego.

Tym, którzy doceniają profesjonalne umiejętności w dyskusjach o interesach, możemy polecić kilka artykułów dotyczących negocjacji publikowanych w bieżącym numerze: „Kierowanie konfliktem” s. 18, „Praktyczna teoria negocjacji” s. 24, „Rozwiązywanie konfliktów” s. 28, „Konflikt i jego konsekwencje” s. 30. Warto też przy okazji sięgnąć po nr 7/90 „PO” i przeczytać „Jak osiągnąć porozumienie?”. Zawarty jest tam bowiem kilka bardzo praktycznych rad dotyczących prowadzenia negocjacji.

Rozwinięta wrażliwość i etyka ekologiczna są wartościami liczącymi się w świecie biznesu coraz bardziej. Mirosław Długosz, Dennis Meadows i Elżbieta Naumienko w artykule: „Prywatyzacja inaczej: jak ratować środowisko naturalne” s. 3 proponują, aby i ten aspekt znalazł należne sobie miejsce w przemianach w Polsce.

Zwróćmy jeszcze uwagę na „Raport o zarządzaniu” prezentowany przez Andrzeja K. Koźmińskiego s. 7. Dla zrozumienia przeobrażeń (ale też ich braku) zachodzących w tej dziedzinie w naszym kraju lektura „Raportu” jest niezbędna.

Marek Dziduszko

## The Editor's Letter

Polish management standards – on both micro and macro economic level – are considered to be still behind the Western ones. However, the tendency to narrow the gap gets stronger and stronger. In order to become a full partner in European community this gap must disappear quickly. Management education and development are crucial success factors here.

The „Przegląd Organizacji”, founded in 1926 by TNOiK (The Scientific Society of Organization and Management), is a professional monthly for managers and management educators. It aims at providing information on trends, concepts, and ideas as well as facts and figures in contemporary management, helpful to run business in modern way.

Privatization has become a great challenge for all post-communist countries. However the attention of legislators, planners and economists is focus on economic aspects of these complex processes. Environmental protection is a „white spot” here. M. Długosz, D. Meadows and E. Naumienko (page 3) present a project on creating, via gaming/simulation, new management standards, those both economically and environmentally sounded.

Report on Management by Andrzej K. Koźmiński (page 7) concentrates on latest trends and perspectives in the field of management in Poland. Current state of art in areas ranging from organization life cycle and privatization to modern management training and research tools is presented here.

In order to succeed organizations need their visions. Problems of organization improvement strategies are covered by W. Billiński and J. Wojeński (page 11).

Communication and the ability to negotiate successfully are vital for any organization. In our column on decision games (page 16) Elizabeth Christopher and Vincent Ferravanti talk about the art of negotiation and communication through gaming.

At your special request the translations of selected articles into major languages can be obtained. The standard fee is 2 US dollars per page of the typescript payable to our account „Redakcja Przegląd Organizacji”, Bank Gdański, IV O/Warszawa, No 300009-19132.

**3 ● Prywatyzacja inaczej: jak ratować środowisko naturalne?** (Privatization from Different Perspective: How to Protect the Environment?) – Mirosław Długosz, Dennis Meadows, Elżbieta Naumienko

**5 ● Jednolity rynek Wspólnoty Europejskiej** (The Joint European Market) – Ewa Synowiec

**7 ● Raport o zarządzaniu, cz. I** (Report on Management; Part I) – Andrzej K. Koźmiński

**11 ● Strategiczne doskonalenie organizacji, cz. I** (Strategic Organization Improvement; Part I) – Wacław Billiński, Jerzy Wojeński

**13 ● Podstawy modelu elastyczności wytwarzania, cz. III** (The Basis of the Elasticity Production Model; Part III) – Wojciech Kabarowski

**14 ● Organizacja w energetyce a misja przedsiębiorstwa** (Energy Sector: Organization and Company Mission) – Maria Nowicka-Skowron

**15 ● PSC: Towarzystwo Naukowe Prakseologii** (Praxiology Learning Society) – Zb. Mar.

**16 ● Gry decyzyjne i negocjacje – z Elizabeth M. Christopher i Vincentem J. Ferravanti rozmawiają Mirosław Długosz i Elżbieta Naumienko** (Games and Negotiations: An Interview with E. Christopher and V. Ferravanti – by M. Długosz and E. Naumienko)

**18 ● Kierowanie konfliktem** (Managing Conflicts) – Jarosław Świgulski

**19 ● Człowiek z pomysłami** (The Ideas Man) – case study

**23 ● Ankieta redakcyjna** (Editorial Questionnaire)

**24 ● Praktyczna teoria negocjacji** (The Practical Theory of Negotiations) – Maria Holstein-Beck

### PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (The Review of Foreign Periodicals)

**26 ● Rzeczywista rola przywódców** (Kotter J.P.: What Leaders Really Do. „Harvard Business Review”, V-VI 1990).

**28 ● Kierownik w społeczeństwie jutra** (Höhler G.: Bedeutung und Akzeptanz des Leistungsprinzips in der Gesellschaft von morgen, „Personal”, IV 1990).

**28 ● Rozwiązywanie konfliktów** (Schömbbs W.: Konflikte konstruktiv lösen. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, VI 1990).

**30 ● Konflikt i jego konsekwencje** (Kiechl R.: Wirksam Konflikte lösen. „Management Zeitschrift – IO”, VII-VIII 1990).

**31 ● Potrzeba poczucia bezpieczeństwa** (Menz A.: Sicherheit für den Mitarbeiter – was ist das? „Management Zeitschrift – IO”, VI 1990).

**32 ● Program zarządzania wydajnością** (Lowson C., Boyce R.: The Development of the Performance Management Programme. „Management Services”, IX 1990).

Mirosław Długosz  
Dennis Meadows  
Elżbieta Naumienko

## Prywatyzacja inaczej

# Jak ratować środowisko naturalne?

Co stanowi miarę sukcesu gospodarczego? Dla społeczeństw krajów Europy Środkowej i Wschodniej punktem odniesienia jest najczęściej standard życia w krajach zachodnich. Sukces jest więc postrzegany przez pryzmat sklepowych witryn i pólek, dostępności atrakcyjnych towarów, relacji dochodów i cen. Kategorie takie jak inflacja, równowaga rynkowa, dochód narodowy stanowią z kolei kluczowe elementy dyskusji polityków i strategów gospodarczych. W potoku słów, wśród problemów, które w rzeczywistości są tylko narzędziami i środkami do celu, znika wartość najwyższa – nasze życie. Trzeba nie lada skupienia i refleksji, aby w natłoku codziennych zdarzeń dostrzec to, co najważniejsze. Miarą sukcesu gospodarczego mogą być pełne półki. Może nią być wysokość dochodu narodowego na jednego mieszkańca. Ostateczną miarą sukcesu może też być długość naszego życia. Jeśli zastanowimy się choć przez chwilę nad liczbą czynników, które na nią wpływają oraz nad znaczeniem tego miernika (tej wartości!), to stwierdzimy, że trudno o wskaźnik równie przemawiający do wyobraźni.

Według badaczy zajmujących się przyczynami zgonów i czynnikami chorobotwórczymi, jakoś środowiska naturalnego stanowi aż 21 procent wszystkich elementów wpływających na średnią długość życia ludzi w danym kraju. Stan środowiska jest też – naszym zdaniem – najbardziej egalitarnym czynnikiem decydującym o długości życia. Trudno przed nim uciec, dotyka niemal wszystkich bez względu na ich indywidualny poziom stopy życiowej. Jest też z nami stale, wokół nas i we wnętrzu naszego organizmu, w powietrzu, którym oddychamy, w produktach, które spożywamy, w wodzie, którą pijemy. To prawdy oczywiste, ale czy tak często rzeczywiście się nad nimi zastanawiamy? Ile miejsca w kampaniach wyborczych i programach przemian prezentowa-

nych społeczeństwom państw Europy Środkowej i Wschodniej – obszaru pustyni ekologicznej – zajęły te problemy?

### Fakty I

Polska uchodzi za kraj o najbardziej skryzalizowanym i konsekwentnie realizowanym programie przebudowy gospodarczej. Równocześnie według oficjalnych danych 27 rejonów tego kraju uznano za ekologicznie zagrożone. Na terenach tych mieszka około 13 milionów ludzi, czyli 1/3 narodu. Tylko nieco ponad jeden procent zasobów wody spełnia normy przydatności do bezpośredniego spożycia. Sześciodziesiąt pięć procent zasobów wody na Śląsku nie nadaje się nawet do ogólnych celów przemysłowych. Lista stężeń i przekroczeń dopuszczalnych norm zanieczyszczeń wody, gleby i powietrza jest alarmująca. Jest też niestety zbyt długa, abyśmy mogli ją tutaj zamieścić. Umieralność mężczyzn w wieku od 40 do 60 lat – mimo znacznych postępów medycyny – powróciła do poziomu z 1952 roku. W czasie gdy w Europie Zachodniej średnia długość życia osiąga 75 lat, w Polsce zaczęła się ona znowu obniżać i jest obecnie o około dziesięć lat niższa. Wzrost wskaźnika umieralności zanotowano zresztą w całej Europie Wschodniej i Środkowej. Rośnie liczba poronień, dzieci urodzonych wcześniej lub z tzw. niską masą urodzeniową. Stwierdza się rosnącą zatrważającą liczbę zmian genetycznych, wzrost zagrożenia onkologicznego i wiele innych niepokojących zjawisk. O wszystkich niebezpieczeństwach i stopniu ich natężenia nie wiemy. Nie prowadzi się właściwie żadnych (poza tymi na skalę eksperymentalną) badań przydatności do spożycia żywności i płodów rolnych. Są w Polsce całe regiony, w których nie ma nawet najprostszymi przyrządów pomiarowych do wykonywania takich analiz. Rapor-

ty na temat zagrożenia ekologicznego i sytuacji zdrowotnej są przez obecne władze publikowane równie niechętnie jak w latach rządów komunistycznych.

### Fakty II

Mazowieckie Zakłady Rafinerii i Petrochemiczne w Płocku są największym polskim przedsiębiorstwem przemysłowym. Na liście „pięciuset” zajmują co prawda od lat drugie miejsce, ale ich konkurentem do palmy pierwszeństwa jest Polmos, firma sztucznie utworzona z rozrzuconych po całym kraju, samodzielnych zakładów. Płocka Petrochemia to także jedna z największych bomb ekologicznych w Polsce. Nie bez powodu przedsiębiorstwo to znalazło się na liście 80 najbardziej uciążliwych dla środowiska, opublikowanej przez ministra ochrony środowiska, zasobów naturalnych i leśnictwa. O uciążliwości ekologicznej tych zakładów z pewnością znacznie więcej opowiedzieliby mieszkańcy Płocka i jego okolic. Wstrząsające są opinie płockich lekarzy, a zwłaszcza położników.

Te same zakłady, o których mowa wyżej, w 1989 roku osiągnęły zysk netto w wysokości ponad 350 miliardów złotych. Z tego 50 miliardów przeznaczono na inwestycje. Na inwestycje wpływające na jakość środowiska naturalnego przeznaczono około ... 3 miliardów złotych. Zdaniem specjalistów za porównywalną kwotę można na Zachodzie nabyć jeden przewoźny (zainstalowany na samochodzie), wyspecjalizowany zestaw do monitoringu zanieczyszczeń. Tego typu urządzenia są traktowane jako elementarne i proste stanowiska kontroli emisji szkodliwych substancji.

Po opublikowaniu w styczniu 1990 roku listy największych „trucielii” minister ochrony środowiska zobowiązał umieszczone na niej przedsiębiorstwa do przygotowania krótko- i długofalo-





wego programu „przedsięwzięć techniczno-eksploatacyjnych niezbędnych dla przystosowania działalności tych zakładów do wymagań ochrony środowiska”. Działania zadeklarowane przez Petrochemię pozostały w skali, którą – gdyby nie powaga sytuacji – można byłoby nazwać śmieszną. Minister po raz kolejny zalecił opracowanie programu bardziej radykalnego i skutecznego.

### Pozorna sprzeczność interesów

Różnice w traktowaniu problemów ochrony środowiska i skutki ich niedoceniania widać nie tylko w realnej gospodarce. Od kilku lat wykorzystujemy w szkoleniu kadr kierowniczych różnych szczebli (w różnych krajach) grę decyzyjną o nazwie STRATEGEM-1. Gra ta ukazuje kompleksowe problemy rozwoju gospodarczego. Jednym z uwzględnionych w grze obszarów jest ochrona środowiska. Większość uczestników tej gry w Polsce i w innych krajach tej części Europy (rozgrywalismy ją także między innymi w Związku Radzieckim, republikach nadbałtyckich, na Węgrzech) postrzegają inwestycje związane z ochroną środowiska jako konkurencyjne względem rozwoju gospodarczego. Ich strategię można najkrócej streścić w następujący sposób: „najpierw rozwiążemy problemy gospodarcze, a potem – jak już będzie nas na to stać – zajmujemy się środowiskiem naturalnym”. To nie jedyny zresztą schemat. Podobnie traktowane są (tak związane przecież z ochroną środowiska) problemy wysokiej energochłonności i materiałochłonności gospodarki.

W Polsce gra ta była rozgrywana na różnych szczeblach decyzyjnych (1). Strategie podejmowane przez niemal wszystkich uczestników są niepokojącym wskaźnikiem stanu świadomości gospodarczej i ekologicznej zarówno elit politycznych, menedżerów, studentów i innych grup, które dziś lub w przyszłości będą decydować o losach kraju. Podobnie sytuacja wygląda w innych państwach tego regionu.

W krajach zachodnich działania na rzecz ochrony środowiska postrzegane są zupełnie inaczej. Mają one nie tylko wymiar moralny czy etyczny, ale są coraz częściej traktowane jako czynnik rozwoju gospodarczego. Gdyby wprowadzić i egzekwować w Europie Wschodniej normy „czystości chemicznej” żywności, to znaczna jej część (według ostrożnych szacunków około 30 procent) musiałaby ulec zniszczeniu. To w istotnym stopniu zmieniłoby sytuację ekonomiczną. Podobnych przykładów można podać więcej. Zła jakość wody to na przykład szyb-

sze zużywanie się wielu urządzeń i instalacji przemysłowych czy choćby rur w naszych mieszkaniach.

Nie ulega wątpliwości, że następstwa zaniedbań ekologicznych są w wielu przypadkach nieodwracalne, a nakłady na zapobieganie dewastacji środowiska są bardziej efektywne niż nakłady na likwidację skutków zanieczyszczeń. Będą one zresztą tym bardziej efektywne, jeśli połączymy je z nakładami na restrukturyzację gospodarki, obniżenie jej energochłonności i materiałochłonności. Korzystne sprzężenia zwrotne, jakie tu wystąpią, przyniesić mogą efekt systemowy, którego skutki ujawniają się w wymiarze czysto ekonomicznym, jeśli też wpłyną pozytywnie na kształtowanie szeroko pojętych warunków życia.

### Prywatyzacja a środowisko

Stan środowiska naturalnego we wszystkich krajach Europy Środkowej i Wschodniej jest alarmujący. Przez wiele dziesiątków lat państwa te nie potrafiły skutecznie oddziaływać na przedsiębiorstwa, których były właścicielami i zarządcami. Jeśli nie podjęły i nie rozwiązały tego problemu kolejne ekipy poprzedzającej formacji politycznej, to czy są jakiegokolwiek szanse, że zajmą się nim przedstawiciele i elity władzy odradzającej się w tych krajach formacji kapitalistycznej? Czy dążenie do maksymalizacji korzyści ekonomicznych w krótkim horyzoncie czasu nie spowoduje wzrostu zagrożeń ekologicznych?

Polska jako pierwsza przedstawiła spójny program prywatyzacji i przekształceń własnościowych. Niestety ani w dyskusjach nad tym programem, ani w pierwszym okresie jego realizacji nie zwrócono uwagi na problemy ochrony środowiska. Zajęcia się tymi problemami nie gwarantuje stan świadomości ekologicznej przyszłych właścicieli ani też instrumenty oddziaływania na działalność i strategię tych przedsiębiorstw wykształcone na szczeblu centrum decyzyjnego czy terenowych (samorządowych) organów władzy. Proste recepty typu „teraz to już nie nasze, ale wasze przedsiębiorstwo. Jeśli będziecie zatruwać, to wam je zamknijemy” to przykład myślenia skrajnego i w skali systemowej szkodliwego. Aby uniknąć takich sytuacji, proponujemy podjęcie działań, które będą bardziej skuteczne. Konieczna jest zasadnicza zmiana świadomości ekologicznej. Tę świadomość uważamy bowiem za najbardziej skuteczny oręż w walce o nasze przyszłe warunki życia.

Jednym z przedsięwzięć w tym zakresie jest opracowany przez nas la-

tem 1990 – tuż po uchwaleniu przez polski parlament ustaw prywatyzacyjnych – program badawczy (2), ramach tego programu mamy zamiar między innymi:

- przeprowadzić w prywatyzowanych przedsiębiorstwach badania dotyczące strategii inwestycyjnych, w tym zwłaszcza w odniesieniu do inwestycji związanych z ochroną środowiska;

- przeprowadzić cykl seminariów dla przedstawicieli parlamentu, urzędów centralnych, rad nadzorczych i dyrekcji przedsiębiorstw; w trakcie tych seminariów zaprezentujemy (wykorzystując metody symulacyjne i gry decyzyjne) makroekonomiczne i mikroekonomiczne konsekwencje zaniedbań w sferze ochrony środowiska;

- zastosować metody symulacyjne i gry decyzyjne do projektowania i testowania nowych rozwiązań legislacyjnych (w tym opartych na doświadczeniach krajów wysoko rozwiniętych) związanych z oddziaływaniem narzędziami natury finansowej i ekonomicznej (ulgi inwestycyjne, kredyty, ulgi podatkowe, kary etc.) na kształtowanie pożądanych zachowań organizacji gospodarczych w zakresie ochrony środowiska;

- propagować wprowadzenie do programów szkół businessu i innych ośrodków kształcących menedżerów zajęć (w tym także metod symulacyjnych i gier decyzyjnych) ukazujących negatywne skutki ekonomiczne (w wymiarze makro- i mikroekonomicznym) i społeczne niedoceniania zagrożeń ekologicznych.(3)

W przedsięwzięciach tych chcemy szeroko stosować metody symulacyjne i gry decyzyjne. Starochińska sentencja (przypisywana Konfucjuszowi, choć jak wiele starochińskich sentencji być może wymyślona całkiem niedawno) „Słyszałem i zapomniałem, widziałem i pamiętam, zrobiłem i zrozumiałem”, pozwala nam wierzyć, że dzięki tym metodom uda nam się choć w części spowodować zmianę ekologicznej etyki i wrażliwości kadry menedżerskiej. Być może, dzięki temu polskie przedsiębiorstwa wejdą równocześnie z najbardziej rozwiniętymi krajami świata w tak zwaną czwartą fazę rozwoju zarządzania przedsiębiorstwem. Wielu zachodnich ekspertów nazywa ją fazą ekologiczną. Twierdzą oni, że – po okresie gdy o sukcesie menedżera decydowała umiejętność dopasowania ludzi i maszyn, po okresie dominacji nurtu administracyjnego, po rewolucji wywołanej pojawieniem się w wielkich korporacjach koncepcji kultury organizacyjnej – nadeszły czasy, gdy o powodzeniu przedsiębiorstwa decydować będzie stopień jego integracji ze środowiskiem naturalnym.



Ewa Synowicz

## Jednolity rynek Wspólnoty Europejskiej

# Szanse i zagrożenia dla Polski

E. Synowicz – Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego.

Wspólnota Europejska obejmuje trzy ugrupowania integracyjne: Europejską Wspólnotę Węgla i Stali powołaną w 1951 r., Europejską Wspólnotę Energii Atomowej oraz Europejską Wspólnotę Gospodarczą. Od 1967 roku wymienione wspólnoty funkcjonują w oparciu o wspólną strukturę instytucjonalną określoną przez Traktat Rzymski powołujący Europejską Wspólnotę Gospodarczą (EWG). EWG zmierza do szeroko pojętej integracji gospodarek. Obecnie w skład Wspólnoty wchodzi dwanaście państw (Belgia, Dania, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Portugalia, RFN, W. Brytania, Włochy) zaś kolejne cztery kraje (Austria, Malta, Cypr i Turcja) zgłosiły formalny wniosek o członkostwo. Największe szanse na przyjęcie mają Austria i Malta, jednakże przypuszcza się, że nie nastąpi to wcześniej niż w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych.

Traktat Rzymski powołujący do życia EWG – zwaną dalej Wspólnotą Europejską – mówił w swej preambule o stworzeniu podstaw ściślejszej współpracy, która, usuwając bariery dzielące Europę, miała stymulować postęp gospodarczy i społeczny krajów wchodzących w skład powstałego ugrupowania integracyjnego oraz prowadzić do jedności ekonomicznej,

a z czasem i politycznej. Dla osiągnięcia powyższych celów Traktat zobowiązywał państwa członkowskie do podjęcia następujących działań:

- zniesienia w obrocie między krajami członkowskimi cel oraz ograniczeń ilościowych i innych temu podobnych ograniczeń we wzajemnym handlu;
- ustanowienia wspólnej taryfy celnej i wspólnej polityki handlowej wobec państw trzecich;
- zbliżenia między krajami członkowskimi przeszkód w swobodnym ruchu osób, usług i kapitału;
- wprowadzenia wspólnej polityki rolnej i transportowej;
- ustanowienia wspólnych zasad konkurencji;
- zbliżenia ustawodawstwa poszczególnych krajów w zakresie niezbędnym do funkcjonowania wspólnego rynku;
- powołania Europejskiego Banku Inwestycyjnego, który poprzez utworzenie nowych zasobów finansowych ułatwi rozwój gospodarczy EWG.

Dynamika, jaka towarzyszyła procesom integracyjnym w pierwszym dziesięcioleciu istnienia Wspólnoty, obniżyła się znacznie w latach siedemdziesiątych i ulegała znacznemu pogorszeniu, zwłaszcza w obliczu recesji gospodarczej towarzyszącej kryzysom naftowym. Zahamowanie tempa wzrostu gospodarczego w Europie wpłynęło na powiększenie się luki technologicznej, jaka dzieliła kraje tego

regionu od USA i Japonii. Rozszerzenie ugrupowania o nowe kraje członkowskie reprezentujące w przeważającej części niższy poziom rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnym zahamowaniu tzw. integracji w głąb stworzyło szereg dodatkowych problemów społeczno-regionalnych, w tym 11% stopę bezrobocia.

**Istotnym utrudnieniem dla pogłębienia integracji były niektóre rozwiązania instytucjonalne we Wspólnocie,**

przede wszystkim warunków jednomyślności przy podejmowaniu decyzji przez Radę Ministrów – główny organ ustawodawczy. Przyczyniło się to m.in. do niepowodzenia w tworzeniu wspólnego rynku wewnętrznego we Wspólnocie. Usunięcie przeszkód celnych i ograniczeń ilościowych w handlu między krajami członkowskimi nie wystarczyło bowiem do stworzenia obszaru o swobodnym przepływie towarów, usług, ludności i kapitału. Pozostałe bariery fizyczne (kontrolne graniczne), techniczne (różnorodne normy, standardy i przepisy prawne) i fiskalne (różne systemy podatków pośrednich) nie tylko nie zostały zlikwidowane, lecz uległy nawet wzmocnieniu w ramach zaostrzania się protekcjonizmu narodowego. Prowadziło to do zakłócenia konkurencji i pociągało za sobą znaczne koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa i konsumentów.

## JAK RATOWAĆ ŚRODOWISKO NATURALNE?

Pamiętamy także, że wiele negatywnych zjawisk i zagrożeń ekologicznych może się ujawniać zgodnie z zasadą wzrostu wykładniczego. Jego istotę najlepiej oddaje następująca zagadka. Rosnąca w stawie lilia wodna ma jeden liść. Każdego dnia liczba liści podwaja się: drugiego dnia są dwa liście, trzeciego cztery, czwartego osiem i tak dalej. Pytanie brzmi: „jeśli staw wypełni się liśćmi trzydziestego dnia, to którego dnia będzie wypełniony w połowie?” Odpowiedź „dwudziestego dziewiątego”. (4)

\* \* \*

Program wzbudził bardzo duże zainteresowanie w polskim parlamencie, Ministerstwie Przemysłu i Ministerstwie Przekształceń Własnościowych. To nasi sojusznicy, a jednocześnie potencjalni, aktywni uczestnicy samego programu. Wierzmy, że znajdziemy dalszych sprzymierzeńców. Istnieje możliwość rozszerzenia realizacji programu na inne państwa Europy Środkowej i Wschodniej. Do przedstawionych tu problemów będziemy z pewnością wracać także na łamach „Przeglądu Organizacji”.

Mirosław Długosz  
Dennis Meadows  
Elżbieta Naumienko

1. Zob. M. DŁUGOSZ: *Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji*, PWE, Warszawa 1990

2. M. DŁUGOSZ, D.L. MEADOWS, E. NAUMIENKO: *Reducing Environmental Damage From Privatization of Enterprises in Eastern Europe*, Research Projekt, University of New Hampshire, 1990

3. Zob. E. NAUMIENKO, M. DŁUGOSZ: *Dennis Meadows – jeszcze nie jest za późno*, „Przegląd Organizacji” 11/1989

4. Zob. D.H. MEADOWS, D.L. MEADOWS i in.: *The Limits to Growth*, Universe Books, N.Y. 1972 (polski przekład *Granice wzrostu*, PWE, Warszawa 1973)



W celu przezwyciężenia powyższych zjawisk – określanych często mianem „eurosclerosis” – rozpoczęto we Wspólnocie prace zmierzające do przyspieszenia procesów integracyjnych. Ich rezultatem jest dokument zwany Białą Księgą, opracowany w 1985 roku przez Komisję Wspólnoty. Jest to

**projekt 282 aktów prawnych, które powinna uchwalić Rada Ministrów w celu stworzenia jednolitego rynku wewnętrznego we Wspólnocie.**

Projekt ten zawiera również szczegółowy kalendarz wprowadzania w życie przepisów legislacyjnych. Realizację powyższego programu umożliwi pakiet reform związanych z poprawkami bądź uzupełnieniami do Traktatów Założycielskich Wspólnoty, w tym głównie Traktatu Rzymskiego tworzącego EWG. Nosi on nazwę Jednolitego Aktu Europejskiego (Single European Act) i wszedł w życie 1 lipca 1987 r. po ratyfikowaniu przez parlamenty krajów członkowskich Wspólnoty.

Jednym z najważniejszych postanowień Jednolitego Aktu Europejskiego jest stworzenie rynku wewnętrznego we Wspólnocie o swobodnym przepływie towarów, usług, ludności i kapitału do 31 grudnia 1992 r. W tym celu dokument ten usprawia proces decyzyjny poprzez zastąpienie wymaganej dotychczas jednomyślności w podejmowaniu decyzji przez Radę Ministrów regułą kwalifikowanej większości głosów (z wyjątkiem decyzji w kwestiach podatkowych, i swobodnego przepływu osób oraz interesów i praw ludzi pracy).

Do połowy 1990 r., a więc na dwa i pół roku przed zaplanowanym w Jednolitym Akcie terminem powstania jednolitego rynku, ponad połowa przygotowanego przez Komisję Wspólnoty programu przyjęła formę aktów legislacyjnych.

W początkowej fazie likwidacji barier w funkcjonowaniu rynku wewnętrznego we Wspólnocie wielu jej partnerów zewnętrznych (w tym Polska) dostrzegało głównie zagrożenia dla swych przyszłych kontaktów gospodarczych z nowym jakościowo ugrupowaniem integracyjnym. Dopiero z upływem czasu zaczęto doceniać również pewne możliwości, jakie stworzy dla wzajemnych stosunków ekonomicznych zachodnio-europejski rynek bez granic.

Zarówno zagrożenia jak i korzyści nie będą rozkładać się na wszystkich partnerów Wspólnoty równomiernie. Będzie o tym decydować nie tylko dotychczasowa pozycja tych krajów na rynku Wspólnoty, ale i tempo działań dostosowawczych jakich muszą one dokonać w obliczu nadchodzącego roku 1992.

**Najistotniejsze zagrożenia dla Polski wynikające z przyspieszenia procesu**

**integracyjnego we Wspólnocie są następujące.**

Likwidacja granic fizycznych, technicznych i fiskalnych doprowadzi do przesunięcia handlu i intensyfikacji współpracy gospodarczej między firmami z krajów członkowskich Wspólnoty. Może to zmniejszyć w początkowym okresie zainteresowanie przedsiębiorstw Dwunastki współpracą z Polską i z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej, nawet pomimo przeprowadzanych tam reform;

Zaostrzenie się konkurencji wywołanej ujednoczeniem rynku we Wspólnocie będzie się przejawiać:

– spadkiem kosztów produkcji, a co za tym idzie cen niektórych dóbr i usług, co oznacza dla polskich eksporterów trudności w utrzymaniu się na rynku i pomniejszenie dochodów z eksportu;

– początkową ochroną wrażliwych gałęzi przemysłu, co wpłynie najprawdopodobniej na wzrost stopnia protekcjonizmu wobec krajów trzecich, eksportujących np. tak jak Polska tekstylia czy wyroby stalowe;

– pełnym włączeniem Hiszpanii i Portugalii do wspólnego rynku rolnego, co zagrazi polskiemu wywozowi artykułów pochodzenia rolniczego;

– nasileniem się ekspansji rynkowej i inwestycji bezpośrednich dokonywanych przez przedsiębiorstwa z USA i Japonii oraz z Azji Południowo-Wschodniej. Dla Polski nie dysponującej środkami kapitałowymi oznacza to konieczność konkutowania również z tymi firmami.

Narodowe kontyngenty ilościowe w imporcie z krajów trzecich zostaną zastąpione wspólnotowymi. Niesie to ze sobą niebezpieczeństwo rozciągnięcia protekcjonistycznych środków ochrony przed importem na te państwa Wspólnoty, które tradycyjnie zainteresowane są prowadzeniem liberalnej polityki importowej.

Proces ujednoczania i wzajemnego uznawania norm i standardów technicznych we Wspólnocie spowoduje w krótkim czasie duże koszty dostosowawcze u polskich producentów.

Swoboda przepływu siły roboczej, prowadząca w zasadzie do stworzenia wspólnego rynku pracy, zmniejszy szanse zatrudnienia obywateli polskich we Wspólnocie.

**Budowa jednolitego rynku wewnętrznego we Wspólnocie Europejskiej stwarza dla Polski pewne szanse i możliwości:**

1) obszar bez granic technicznych, fizycznych i fiskalnych, o 340-milionowej liczbie konsumentów daje szansę

wzrostu popytu wewnętrznego (potęgowanego również procesem zjednoczenia Niemiec), co wpłynie na przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego, a w dalszej konsekwencji na przyrost popytu na import z krajów trzecich;

2) ujednoczenie norm i standardów, zarówno technicznych jak i fitosanitarnych, przyczyni się w długim okresie do uzyskiwania przez Polskę korzyści skali i marketingu. Postęp prac adaptacyjnych połączony z wypełnianiem przez polskich eksporterów niszy nie zaspokojonego popytu (np.: zdrowa żywność, specjalności regionalne) da w skali jednolitego popytu rynku Wspólnoty o wiele większe korzyści niż w wymiarach rynków narodowych;

3) eliminacja kontroli celnej na granicach między państwami członkowskimi Wspólnoty i wprowadzenie jednolitego dokumentu administracyjnego SAD, zastępującego różne dokumenty celne krajów Dwunastki, znacznie usprawni kontrolę graniczną oraz obniży koszty eksportu czy tranzytu towarów polskich przez obszar Wspólnoty;

4) kontyngenty narodowe w imporcie tekstyliów do Wspólnoty prawdopodobnie zostaną zastąpione wspólnotowymi. Dla polskiego eksportera oznaczać to będzie zwiększenie pola manewru, jeśli chodzi o wykorzystywanie przyznaných kwot. Dotychczas bowiem nie było możliwości ich transferu między krajami członkowskimi Wspólnoty;

5) wymuszona wzmożoną konkurencją obniżka kosztów produkcji niektórych dóbr i usług we Wspólnocie może spowodować potaniecie ich importu do naszego kraju;

6) zliberalizowany rynek usług spedycyjnych i transportowych, w tym dopuszczenie we Wspólnocie kabotażu (tj. swobody przewozów wewnątrznych na terenie innego państwa członkowskiego) pozwoli polskim firmom działającym na terenie Wspólnoty zmniejszyć koszty transportu poprzez możliwość wyboru tańszej i prowadzącej swobodną działalność miejscowej firmy transportowej.

Jednolity rynek wewnętrzny we Wspólnocie Europejskiej, którego realizacja zakończy się jeśli nie w 1992 r. to na pewno w bieżącej dekadzie, znajdzie się – wskutek zjednoczenia Niemiec – tuż za naszą zachodnią granicą.

**Bilans korzyści i strat, jakie z tego wynikają dla Polski, będzie determinowany naszymi zdolnościami dostosowawczymi. Nie ulega wątpliwości, że towarzyszyć temu musi przedsiębiorczość i elastyczność w działalności podmiotów gospodarczych.**

Poniższe opracowanie oparte jest na syntezie pięcioletniego resortowego programu badawczego RPBR III 40: „Instrumenty Zarządzania w Gospodarce Narodowej” finansowanego ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i realizowanego w latach 1986-1990. Jednostką koordynującą badania był Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a koordynatorem prof. Andrzej K. Koźmiński.

W realizacji programu uczestniczyło ponad 120 badaczy z wielu ośrodków krajowych i zagranicznych. Jego efektem były 264 opracowania empiryczne, teoretyczne i metodologiczne, z czego 35 ukazało się w formie książkowej. Zorganizowano kilkanaście konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych, opublikowano setki artykułów w czasopismach fachowych krajowych i zagranicznych.

Ta liczbowa prezentacja dorobku w niewielkim tylko stopniu oddaje stopień realizacji zasadniczego celu badań, jakim było dokonanie kompleksowej i wszechstronnej diagnozy zarządzania w Polsce okresu „wielkiego przełomu”. Badaczom chodziło zarówno o dokonanie takiej diagnozy, jak i o uzyskanie pewnego teoretycznego i metodologicznego „układu odniesienia” umożliwiającego realizację takich przedsięwzięć w przyszłości.

**Andrzej K. Koźmiński**

# Raport o zarządzaniu (I)

Prof. A.K. Koźmiński – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Badania prowadzone były w okresie szczególnym: w latach 1986-1990. Wtedy to ostatecznie załamały się próby reformowania systemu zarządzania gospodarką podejmowane w ramach ustroju komunistycznego (tzw. II Etap Reformy Gospodarczej i ostatnia próba „przyśpieszenia” zmian podjęta przez rząd Rakowskiego) oraz nastąpiło przejście do zmian systemowych (ustrojowych) w kierunku prywatnej gospodarki rynkowej i demokratycznego systemu politycznego. W roku 1990 pojawiły się też pierwsze praktyczne doświadczenia realizacji zmiany systemowej zarówno pozytywne jak i negatywne.

Nie był to więc okres sprzyjający ani chłodnej i obiektywnej refleksji, ani też badaniom empirycznym prowadzonym w administracji i w przedsiębiorstwach targanych konwulsyjnymi wstrząsami. Pracy badawczej nie

sprzyjał też fakt, że wielu spośród badaczy uczestniczących w realizacji Programu było aktywnymi (często pierwszoplanowymi) inicjatorami, projektantami i realizatorami dokonujących się zmian.

Sytuację w nauce organizacji i zarządzania także trudno uznać za ustabilizowaną. Dyscyplina ta charakteryzuje się bowiem częstymi fluktuacjami zainteresowań i względów badawczych oraz preferowanych podejść metodologicznych, dokonującymi się w pewnej mierze na zasadzie „zmian mody” pod wpływem doraźnych potrzeb praktyki w krajach najwyżej rozwiniętych. Sytuacja ta wynika w znacznej mierze z braku ustabilizowanych podstaw teoretycznych i metodologicznych dyscypliny. Dodatkowe utrudnienia wynikają z interdyscyplinarnego charakteru nauki organizacji i zarządzania oraz z trudności wyraźnego rozgraniczenia jej przedmiotu i w związku z tym od przedmiotów i względów badawczych innych nauk

społecznych, a zwłaszcza ekonomii i socjologii. Dlatego nauka organizacji i zarządzania podlega dodatkowo wpływowi zmiennych prądów intelektualnych pochodzących z bardziej teoretycznie i metodologicznie dojrzałych nauk społecznych. Szczególnie silne było oddziaływanie występujących na gruncie nauk ekonomicznych kontrowersji wokół monetarystycznych koncepcji równowagi w gospodarce (1).

Po okresie dominacji podejścia systemowego, opartych na nim teorii i modeli ilościowych (w niewielkim tylko stopniu równoważonych koncepcjami zachowań organizacyjnych nawiązującymi do modelu gry) nastąpiła fascynacja doświadczeniami firm osiągających najlepsze rezultaty („w poszukiwaniu doskonałości”) i krajów, które dominują na światowych rynkach („zarządzanie japońskie”). Zaowocowało to odejściem od charakterystycznej dla nurtu systemowego orientacji uniwersalistycznej i teoretycznej oraz zwrotem ku podejściu sytuacyj-







nemu i studiom przypadków. Tak przedstawiona w telegraficznym skrócie ewolucja zainteresowań i metod badawczych światowej nauki organizacji i zarządzania w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych była dobrze rozpoznana przez środowisko badaczy realizujących Program RPBR III – 40 (2). Druga połowa lat osiemdziesiątych przyniosła jednak dalsze zmiany: zwrot w kierunku koncepcji zarządzania globalnego, międzynarodowego, porównawczego i transkulturowego. Także i te najnowsze tendencje musiały się więc znaleźć wśród tematów realizowanych w ramach Programu (3).

W sumie więc Program realizowany był w warunkach niepewności pochodzącej z dwóch źródeł: przelomowej i kryzysowej zarazem sytuacji gospodarczej i społeczno-politycznej oraz zmienności metodologicznych i teoretycznych orientacji podstawowej dyscypliny, w ramach której realizowano badania. Z tą podwójną niepewnością radziliśmy sobie w trojaki sposób.

■ Po pierwsze podjęliśmy próbę zastosowania koncepcji równowagi organizacyjnej jako podstawy teoretycznego uogólnienia wyników badań.

■ Po drugie staraliśmy się rejestrować „w trakcie stawania się” najbardziej aktualne zjawiska, takie jak na przykład program antyinflacyjny, prywatyzację czy reformę samorządu terytorialnego. Przeważnie nie mogły to być badania empiryczne prowadzone z zachowaniem wszystkich metodologicznych rygorów. Musieliśmy poprzestać na prezentacji i analizie koncepcji, zamierzeń programów. Sądzymy jednak, że nawet tak niedoskonałe formy badań są znacznie lepsze aniżeli „odwrócenie się plecami” od zasadniczych przemian zachodzących w trakcie realizacji programu.

■ Po trzecie wreszcie, analizując zjawiska zachodzące w naszym kraju zawsze sięgaliśmy do zagranicznych porównawczych układów odniesienia zarówno teoretycznych jak i faktograficznych.

Merytoryczną syntezę osiągniętych wyników pragnę przedstawić w następujących punktach.

- Koncepcja równowagi organizacyjnej;
- Stan równowagi organizacyjnej w skali mikro i makro na podstawie wyników badań;
- Instrumenty zarządzania na podstawie wyników badań;
- Koncepcja zmiany organizacyjnej

a scenariusze przejścia do mechanizmów rynkowych w skali mikro (przedsiębiorstwa) i makro (gospodarki);

– Międzynarodowe i porównawcze aspekty wyników badań;

– Dorobek w zakresie metodologii badań;

– „Białe plamy” i kierunki dalszych badań.

Koncepcja równowagi organizacyjnej umożliwiła skonstruowanie swego rodzaju „mapy problemowej” zagadnień składających się na ogólny temat: „Instrumenty zarządzania w gospodarce narodowej”. Jest rzeczą oczywistą, że w trakcie realizacji Programu nie mogliśmy dogłębnie rozpoznać teoretycznie, a zwłaszcza empirycznie, wszystkich zasadniczych grup zagadnień składających się na tę „mapę”. Niektóre z nich zostały w ogóle pominięte, inne potraktowano jedynie na zasadzie wstępnego rozpoznania, niektórym stwierdzeniom brakuje jeszcze dostatecznych podstaw empirycznych do uogólnień. Istotnym osiągnięciem wydaje się jednak dokonanie możliwie pełnej „inventaryzacji” problematyki zarządzania w szczególnych warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej i demokracji, pogłębione opracowanie pewnych grup zagadnień oraz przygotowanie niektórych instrumentów nadających się do praktycznego zastosowania.

Wśród zagadnień, które doczekały się pogłębionego opracowania wymienić można następujące:

- teorię równowagi organizacyjnej i powiązaną z nią teorię cyklu życia organizacji,
- koncepcję równowagi pieniężnej i rzeczowej gospodarki w warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej wraz z „oprawą” instytucjonalną i podstawowymi elementami „oprzyrządowania” polityki gospodarczej,
- prawne i kapitałowe mechanizmy współpracy przedsiębiorstw, podstawy prywatyzacji.

Na poziomie aplikacyjnym lub bliskim aplikacji przygotowano następujące instrumenty, metody lub metodyki:

- zestaw wskaźników „bilansu społecznego” przedsiębiorstwa,
- statystyczno-analityczne arkusze oceny przedsiębiorstw,
- ramowy zintegrowany system informatyczny przedsiębiorstwa przemysłowego,
- komputerową grę symulacyjną PWW RG 89 i metodykę projektowania gier organizacyjnych,
- prawne procedury prywatyzacji.

Tematy rozpoczęte i wymagające kontynuacji oraz zagadnienia pomi-

nięte w tych badaniach przedstawione zostaną w końcowej części niniejszego opracowania.

## Koncepcja równowagi organizacyjnej

Teoria równowagi organizacyjnej(\*) została przedstawiona w rozwiniętej formie w osobnej publikacji (4). Tutaj poprzestaną na przytoczeniu jej podstawowych założeń, twierdzeń i postulatów badawczych:

1. Równowaga ma wymiar materialny i społeczny, zewnętrzny i wewnętrzny.

2. Kryteria równowagi powstają w procesie negocjacji i przetargu w ramach organizacji oraz pomiędzy organizacją a otoczeniem.

3. Równowaga organizacyjna polega na wzajemnym dostosowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych oraz pomiędzy organizacją a otoczeniem w sposób, który spełnia kryteria równowagi.

4. Minimalny poziom równowagi organizacyjnej jest warunkiem koniecznym skutecznego oddziaływania ósrodka kierowniczego na elementy organizacji. Częstkowe stany równowagi dotyczące określonych aspektów, wymiarów i obszarów jej funkcjonowania są koniecznymi warunkami osiągnięcia równowagi w obszarach dotychczas nierównoważonych oraz równowagi „globalnej” (dotyczącej równowagi jako całości). Proponuje się wyodrębnić następujące cząstkowe, powiązane ze sobą obszary równowagi:

- zewnętrzną materialną,
- wewnętrzną materialną,
- zewnętrzną społeczną,
- wewnętrzną społeczną.

Każdemu z tych rodzajów równowagi przypisać należy zestawy wskaźników odpowiadające specyfice badanej organizacji.

5. Zakłócenia równowagi społecznej wyrażają się w zmniejszeniu skłonności uczestników do działań na rzecz organizacji (aspekt wewnętrzny) i delegitymizacji organizacji i jej działań w otoczeniu (aspekt zewnętrzny).

6. Zakłócenia równowagi materialnej wyrażają się w zmniejszeniu zdolności organizacji do zapewnienia sobie zasileń materialnych z otoczenia. Może to być spowodowane albo przyczynami tkwiącymi wewnątrz organizacji, albo też pogorszeniem się jej relacji z otoczeniem.

7. Zakłócenia równowagi stanowią bodziec zwiększający intensywność zarządzania. Dostarczają ekipom kie-

rowniczym informacji o sytuacji w organizacji oraz o jej relacjach z otoczeniem. Informacje te wykorzystywane są w podejmowaniu decyzji wytyczających działania na rzecz przywrócenia równowagi i/lub zredefiniowania jej kryteriów.

**8.** Zarządzanie polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym oraz na takim oddziaływaniu na poszczególne podsystemy organizacji i jej otoczenie, które prowadzą do przywrócenia i utrzymania równowagi.

**9.** Zdolność organizacji do funkcjonowania przez długi czas w stanie nierównowagi zależy od wielkości wolnych zasobów, którymi dysponuje, możliwości zastosowania jakiegoś rodzaju przymusu i manipulacji wobec uczestników i/lub otoczenia oraz realnych szans na odizolowanie organizacji od otoczenia.

**10.** Zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju zależy od umiejętności ekip kierowniczych trafnego ustalenia kryteriów równowagi (biorąc pod uwagę zarówno oczekiwania otoczenia jak i uczestników organizacji) oraz skutecznego dążenia do ich spełnienia.

**11.** Zapewnieniu równowagi służą instrumenty zarządzania. Proponuje się wyróżnienie następujących ich kategorii: kultury, struktur, procedur i strategii.

**12.** Zmiany wewnątrz organizacji są odpowiedziami na zmieniające się warunki utrzymania równowagi. Wynikają one z następujących przyczyn:

- obiektywnych, czyli uświadomionych przez kierownictwo i uczestników organizacji warunków koniecznych do utrzymania równowagi na minimalnym poziomie zapewniającym organizacji przetrwanie,
- uwarunkowań sytuacyjnych, czyli pojawiających się na zewnątrz i wewnątrz organizacji szans i zagrożeń równowagi organizacyjnej,
- zmiany „filozofii zarządzania” dostarczającej kierownictwu i uczestnikom przesłanek do innego sformułowania kryteriów równowagi i zasad stosowania instrumentów zarządzania,
- przebiegu i wyników gry o kontrolę nad organizacyjnymi zasobami organizacji, czyli o władzę.

**13.** Można wyróżnić cztery zasadnicze typy zmian organizacyjnych:

- adaptacyjne, polegające na dosko-

naleniu funkcjonowania systemu bez jego zasadniczej zmiany,

- regresywne, polegające na wzmocnieniu rygorystyki i intensywności dotychczas stosowanych zasad i instrumentów zarządzania,
- innowacyjne, polegające na jakościowej zmianie kryteriów równowagi i związanej z tym filozofii oraz instrumentów zarządzania.
- systemowe, polegające na innowacyjnych przemianach jakościowych idących tak daleko, że umownie można je uznać za zmianę tożsamości systemu.

**14.** Zmiany zachodzące w organizacjach mają charakter cykliczny. Badania gospodarek socjalistycznych i postsocjalistycznych wskazują, że w skali makro ta cykliczność przejawia się w kolejnym następowaniu po sobie zmian adaptacyjnych, regresywnych i innowacyjnych. Kolejne cykle takich zmian, nie rozwiązując problemu nierównowagi, a jedynie przenosząc je z jednych obszarów na inne, prowadzą ostatecznie ku zmianie systemowej. Oznacza ona, że system w skali makro traci swój „socjalistyczny” charakter (5). W skali mikro następujące po sobie zmiany układają się w „cykl życia organizacji” (6). Można wyodrębnić cztery zasadnicze fazy tego cyklu:

- fazę przedsiębiorczości,
- fazę zespołowości,
- fazę formalizacji,
- fazę odnowy.

Wyodrębniono zestaw czynników, które w największym stopniu oddziałują na przebieg poszczególnych faz cyklu życia organizacji i tempo następowania ich po sobie. Są to: kapitał, aktywa materialne, aktywa społeczne, produkty (relacje produkt-rynek), technologie, struktura i strategia. W wyniku badań empirycznych prowadzonych pilotowo w kilku wybranych organizacjach okazało się, że oddziaływanie wszystkich wymienionych czynników przedstawić można syntetycznie w formie tzw. prognozy rentowności firmy (break even point analysis). Opracowano metodę wyznaczania tego prognozy dostosowaną do specyfiki działania naszych przedsiębiorstw w obecnych warunkach systemowej transformacji.

Przedstawiony powyżej zarys teorii równowagi organizacyjnej stwarza bardzo szerokie pole badawcze, tym bardziej że kluczowe pojęcie równowagi i inne z nim związane można odnosić zarówno do skali makro (gospodarki narodowej) jak i mikro (przedsiębior-

wa lub instytucji), przy czym nie zawsze rozróżnienie jest tak wyraźne jak w przedstawionym powyżej przypadku cykli zmian organizacyjnych. Jest rzeczą oczywistą, że badania realizowane w ramach Programu jedynie w pewnej mierze wypełniły to pole badawcze (swego rodzaju „mapę problemową”) danymi empirycznymi zebranymi nie zawsze w sposób w pełni systematyczny. Badania te można jednak uznać za pierwszą próbę empirycznego uzasadnienia teorii równowagi organizacyjnej.

### Diagnoza poziomu równowagi (skala makro)

Stwierdzenie nierównowagi całego systemu społeczno-gospodarczego pogłębiającej się do końca 1989 roku jest truizmem. Badania prowadzone w latach 1986-1990 pozwoliły na uchwycenie głównych mechanizmów i tendencji kształtowania się różnych typów nierównowagi oraz na odniesienie uzyskanych w ten sposób wyników do planu stabilizacyjnego w 1990 roku. Badania prowadzono zarówno w skali makro jak i mikro.

W skali makro zasadnicze znaczenie przywiązywano do wewnętrznej równowagi materialnej, a ściślej do jej aspektu pieniężnego. Dokonano ilościowego pomiaru natężenia zjawisk inflacyjnych w gospodarce w okresie trwania badań (szczególnie interesującym z tego właśnie punktu widzenia) oraz pomiaru siły oddziaływania czynników inflacyjnych (cenowych, dochodowych, kosztowych, kredytowych, kursowych, reglamentacji administracyjnej i innych).

Ten bogaty materiał faktograficzny i statystyczny pozwolił na pewne uogólnienia. Podstawą analizy był łańcuch przyczynowo-skutkowy obejmujący zależności pomiędzy polityką kredytowo-pięniężną, równowagą pieniężną, równowagą rzeczową i efektywnością gospodarowania (w sferach produkcji, konsumpcji, zatrudnienia, inwestycji, handlu zagranicznego), także sprzężenie zwrotne między efektywnością gospodarowania a polityką kredytowo-pięniężną. Łańcuch ten jest dość dobrze opisany w literaturze przez takich autorów jak Kornai, Barro, Grossman czy Malinvaud.

Podstawowym wynikiem naszych badań jest uzasadnienie tezy, że nierównowaga rzeczowa wynika z nierównowagi pieniężnej, ta zaś z kolei ma pierwotną przyczynę w ekspansywnej



polityce kredytowej i pieniężnej. Wymienieni wyżej autorzy z różnych względów nie przywiązywali do tego związku większego znaczenia. W naszych warunkach ma on znaczenie podstawowe. Świadczy o tym przebieg realizacji „planu stabilizacyjnego”.

Badania oparte na sformułowanej powyżej tezie podstawowej pozwoliły na analizę przesłanek skuteczności polityki monetarnej na rynku pracy oraz na rynku inwestycyjnym. Modele oparte na tych badaniach znalazły praktyczne zastosowanie w trakcie budowy programu gospodarczego, jaki na lata 1989-1992 przygotowywało Ministerstwo Finansów. Szczególnie istotne jest jednak odniesienie tych wyników do Planu Stabilizacyjnego wdrożonego w roku 1990. Najważniejsze są wnioski dla polityki kredytowej. W badaniach wykazano, że podaż pieniądza (zadłużenie kredytowe) nie hamuje wzrostu cen, ponieważ przedsiębiorstwa „nieformalnie” zaspokajają popyt na kredyt (przez różne formy wzajemnego kredytowania i opóźnionych rozliczeń). Wynika stąd wniosek o ograniczoności antyinflacyjnego oddziaływania zbyt restrykcyjnej polityki kredytowej, która jednocześnie obniża poziom aktywności gospodarczej. Podaż pieniądza związana jest z wielkością dochodu narodowego, poziomem cen oraz szybkością obiegu pieniądza. Skoro tę ostatnią kategorię traktuje się jako względnie stałą (przynajmniej w krótkich okresach) istota polityki kredytowej sprowadza się do oparcia wielkości kredytu na prognozie wzrostu dochodu narodowego i ewentualnych korektach na podstawie analizy bieżącego popytu i podaży. Jest to podejście odmienne od obecnie realizowanego i na tym polega jego poznawcza i praktyczna doniosłość. Jest ona tym większa, że badania zawierają także opis instytucji systemu pieniężnego, bankowego (relacje: budżet państwa – system bankowy) i rynku papierów wartościowych oraz wymienialność pieniądza.

W bardzo niewielkim stopniu podjęto w badaniach problematykę materialnej równowagi zewnętrznej w skali makro, czyli wymiany handlowej z zagranicą i pozycji konkurencyjnej kraju i poszczególnych gałęzi jego gospodarki. Zwrócono jedynie uwagę na aspekt niewymienialności pieniądza w gospodarce centralnie planowanej o wysokim poziomie nierównowagi wewnętrznej. Także – na ważne zjawisko

związku polityki płatniczej w stosunkach z zagranicą i wewnętrznej polityki pieniężnej w kolejnych okresach historii gospodarczej PRL.

W latach 50. i 60. trzymano się dogmatu formalnego oddzielenia wewnętrznej polityki pieniężnej i zagranicznej polityki płatniczej. Narastająca sprzeczność tych dwóch polityk: ekspansywna wewnętrzna polityka pieniężna i restrykcyjna polityka płatnicza, prowadziła do napięć w gospodarce i narastania nierównowagi wewnętrznej. Napięcia te doprowadziły do zmiany polityki płatniczej i tolerowania trwale ujemnego bilansu handlowego i płatniczego finansowanego kredytami zagranicznymi. Zjawisko to umożliwiło kontynuację ekspansywnej wewnętrznej polityki pieniężnej i kredytowej. Dopiero pogorszenie się możliwości zaciągania kredytów zagranicznych w drugiej połowie lat siedemdziesiątych doprowadziło do nieuniknionego sposobu do ujawnienia się nierównowagi pieniężnej w postaci wzrostu ukrytej (braki) i otwartej inflacji.

W latach osiemdziesiątych dodatni bilans handlowy powoduje zjawisko odwrotne do opisanego wyżej – tworzone kredytem dochody w większym stopniu przekształcają się w pieniądź niż w przypadku deficytu bilansu handlowego. W przypadku braku pełnej (także i zewnętrznej) wymienialności pieniądza oznacza to zagrożenie inflacyjne nowego typu. Zostało ono jedynie zasygnalizowane podobnie jak dwa inne nowe zjawiska łączące finansowe aspekty zewnętrznej i wewnętrznej równowagi w skali makro:

- pośrednie i bezpośrednie zagraniczne inwestycje kapitałowe,
- zmiany kursu złotego i wynikający stąd stan zadłużenia wobec zagranicy wyrażony w złotych oraz możliwe sposoby finansowania tych zmian przez banki i budżet.

Zewnętrzna równowaga społeczna w skali makro, czyli obraz Polski w odbiorze zagranicy i jego wpływ na materialne aspekty równowagi, została niestety całkowicie pominięta w badaniach.

Badania publicznej redystrybucji dochodów (dokonywanej przez państwo) a szczególnie tzw. świadczeń społecznych dotyczyły problematyki wewnętrznej równowagi społecznej w skali makro. Badania te wykazały szczególną rozległość redystrybucji dochodów w Polsce, a zatem nadmierną rolę budżetu. Wyraża się to w naruszaniu równowagi pomiędzy

wartością dochodów uzyskiwanych w wyniku działalności gospodarczej a wartością dochodów uzyskiwanych z tytułu racji publicznych lub ze względów socjalnych. Oznacza to, że równowaga społeczna w skali makro zależy w większej mierze od decyzji państwa niż od koniunktury gospodarczej. Oznacza to, że napięcia społeczne z wielką łatwością przenoszą się bezpośrednio na presję proinflacyjne zmierzające do zwiększenia i tak już rozdętych (w stosunku do rozmiarów i efektywności działalności gospodarczej) wydatków budżetu. Swoboda manewru jest więc ograniczona, a globalna, wewnętrzna równowaga społeczna – krucha. Ogromną rolę w procesach redystrybucji dochodów odgrywają przedsiębiorstwa państwowe. Występują one jako podmioty gromadzące dochody, a także jako odbiorcy różnego rodzaju dotacji i subwencji. Wyjaśnia to ogromną społeczną drażliwość procesów prywatyzacji albo – innymi słowy – ich znaczny potencjalny wpływ na poziom równowagi społecznej w skali makro. (cdn)

Andrzej K. Koźmiński

1. M.GÓRSKI, G.JĘDRZEJCZAK: *Równowaga i stabilność w gospodarce socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1987.

2. A.K.KOŹMIŃSKI (red.): *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa 1983. *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1987.

3. G.GALLAIS – HAMONNO, A.K.KOŹMIŃSKI (red.): „*Nauki o zarządzaniu*” Nr 2. 1988. Numer specjalny „*Nowe Perspektywy Polityki Ekonomicznej*”. A.K.KOŹMIŃSKI, D.P.CUSHMAN (red.): „*Globalization: A Communication and Management Perspective*”, State University of New York Press, Albany, N.Y. (w druku).

4. A.K.KOŹMIŃSKI, K.OBLÓJ: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

5. A.K.KOŹMIŃSKI, K.OBLÓJ: *Macrochanges in Macroorganizations: The Case of Socialist Economies*, „*Communist Economies*” Nr 4, 1989. A.K.Koźmiński, K.Oblój: *From Innovative to Systemic Change: The Transformation of Communist Systems*, „*Communist Economies*” Nr 3, 1990. A.K.KOŹMIŃSKI: *Reformer Economie Socialiste: Perspective Polonaise*, „*Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest*”, Nr. 4, 1988. A.K.KOŹMIŃSKI: *La Pologne: Ce qui reste a faire*, „*Science et Vie: Economie*”, Juillet – Août, 1989. A.K.KOŹMIŃSKI: *Market and State in Centrally Planned Economies*, in: *Economy and Society*, N.J.Smelser, A.MARTINELLI (red.) Sage Publications, London 1990.

6. J.W.GOŚCIŃSKI: *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.

(\*) Od red. do teorii równowagi organizacyjnej nawiązuje cykl artykułów A.K.KOŹMIŃSKIEGO i K.OBLÓJA pt: *Dynamika zmian organizacyjnych* opublikowany w „Przeglądzie Organizacji” od 6 do 10 w 1988 roku.



Wacław Biliński  
Jerzy Wojeński

# Strategiczne doskonalenie organizacji

Mgr W. Biliński, dr inż. J. Wojeński – Autorzy są pracownikami warszawskiej firmy consultingowej „TAURES” sp. z o.o.

Wiele polskich przedsiębiorstw w swojej działalności natrafia na jakościowe nowe problemy wynikające z burzliwego otoczenia i coraz silniejszej konkurencji. Pojawiają się nowe tendencje, często jeszcze słabo postrzegane przez kierownictwo wielu polskich firm:

1. Coraz krótszy cykl produkcyjny, co wymaga elastyczności i szybkiej zmiany asortymentów produkcji.
2. Coraz bardziej skomplikowana technologia produkcji, do czego niezbędne są nowe formy organizacji, kontroli i podziału pracy.
3. Wzrost wymagań dotyczących jakości, nie tylko produkcji, ale także serwisu zapewniającego wszechstronne zaspokojenie wymagań klienta.
4. Gwałtowne zmiany struktury wydatków. Płace robotników w wielu firmach zachodnich stanowią dziś 2-10% łącznej wartości produkcji.

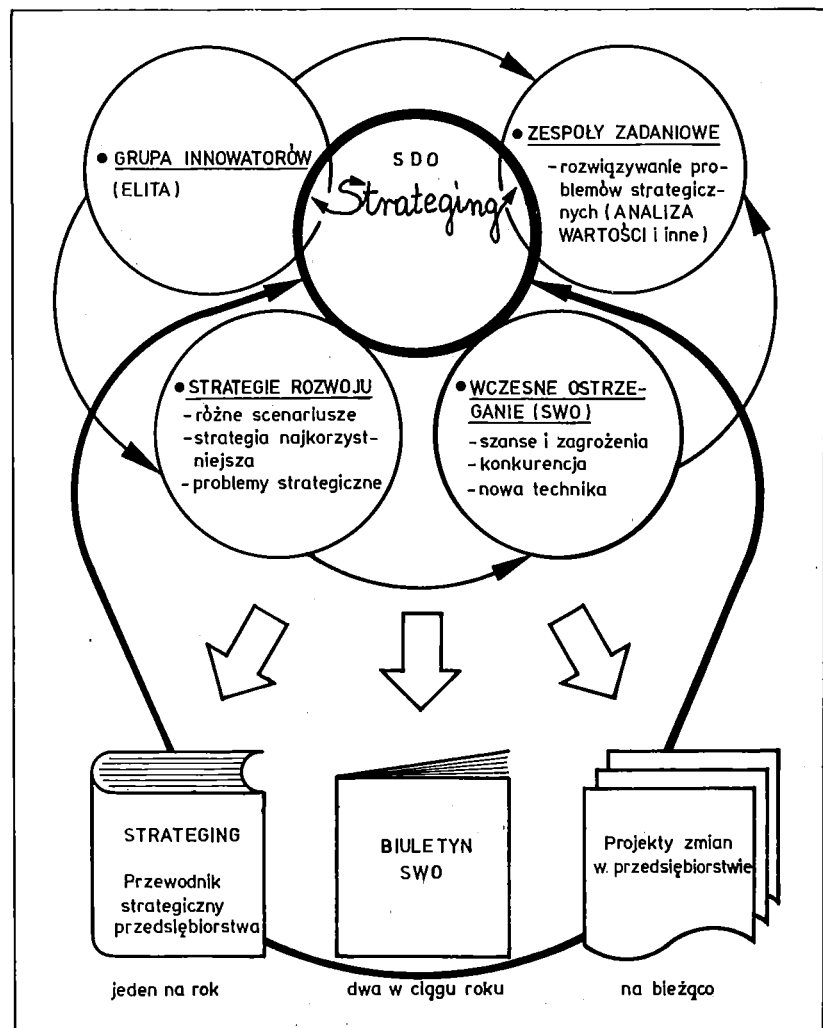
Na tym tle ze szczególną ostrością rysuje się wiele problemów. Po pierwsze, jak osiągać zadowalający zysk w warunkach nasilającej się konkurencji, zwłaszcza pojawienia się na własnych rynkach silnych konkurentów dysponujących rozwiniętą techniką, a tym samym wyższą jakością i często niższą ceną oferowanych wyrobów (usług).

Po drugie, jak zmieniać struktury organizacyjne przedsiębiorstw, aby mogły one szybko reagować na zmiany zewnętrzne. Umiejętność szybkiego rozpoznawania szans i zagrożeń oraz optymalnej reakcji na pojawiające się zmiany jest dla polskich przedsiębiorstw jedyną drogą do sukcesu.

Po trzecie, jak zmienić postawy i aspiracje ludzi w organizacji i kształtować kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. Są to elementy decydujące często o sukcesie lub porażce. Ukształtowanie klimatu innowacyjne-

go w przedsiębiorstwie jest istotnym czynnikiem w walce z konkurentem, a więc również z punktu widzenia nowoczesności, jakości wyrobów i usług, kosztów produkcji itp.

Istnieje jeszcze wiele innych pytań,



Rys. 1. Strategiczne doskonalenie organizacji (strateging)



na które kadra kierownicza przedsiębiorstw państwowych będzie musiała znaleźć odpowiedź. Przedstawione problemy w wielu sytuacjach determinować będą możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w nowych i trudnych warunkach. Propozycją metodyczną, ułatwiającą rozwiązanie wielu problemów przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej, może być idea Strategicznego Doskonalenia Organizacji (SDO) – strategingu. Koncepcja strategingu zakłada, że drogą do skutecznej rywalizacji, a więc drogą do przetrwania a przede wszystkim do rozwoju przedsiębiorstwa, jest między innymi:

- ciągła obserwacja otoczenia i przewidywanie przyszłości,
- stałe poszukiwanie szans rozwoju,
- maksymalne uwzględnianie interesów klienta (maksymalizacja satysfakcji odbiorców),
- „jakość” ludzi – „jakością” firmy (poszukiwanie talentów),
- innowacje podstawą sukcesu,
- to, co „już jest” – „jest już” niedoskonałe,
- najpierw „strategia”, a potem „struktura”,
- walka ze wszystkimi rodzajami strat,
- analiza każdego problemu decyzyjnego w kategoriach szans i zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa,
- analiza ważnych decyzji w warunkach symulacji (wykorzystanie techniki komputerowej),
- nieustanna czujność – „wygrana może być pierwszym krokiem do porażki”.

Idea strategingu wyraża się w dynamicznym, strategicznym doskonaleniu przedsiębiorstwa w wyniku zaangażowania do tych procesów elit intelektualnych oraz szerokiego stosowania w praktyce nowoczesnych metod zarządzania strategicznego. Schemat strategingu przedstawiono na rysunku 1.

Stosowanie strategingu w praktyce umożliwia powstanie w przedsiębiorstwie grupy innowatorów (wybranych drogą badań testowych) złożonych z ludzi mających predyspozycje do prac twórczych, którzy zajmą się rozwiązywaniem wielu trudnych problemów przedsiębiorstwa. Strateging to stosowanie w praktyce zintegrowanych metod ułatwiających określenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa dla różnych możliwych scenariuszy przyszłych zmian w otoczeniu, wybór strategii najkorzystniejszej (symulacje komputerowe) oraz określenie proble-

mów strategicznych wymagających pilnego rozwiązania.

■ Strateging (SDO) to funkcjonowanie Systemu Wczesnego Ostrzegania (SWO) informującego kierownictwo przedsiębiorstwa o pojawiających się szansach i zagrożeniach, a zwłaszcza o zachowaniach konkurentów, o rozwoju techniki itp., a więc ułatwiającego szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu.

■ Strateging to stosowanie w procesie decyzyjnym (przez wszystkich kierowników w przedsiębiorstwie, w wyniku intensywnego szkolenia) metody Strategicznej Analizy Problemów Decyzyjnych (SAPD). Metoda ta umożliwia analizę każdego problemu decyzyjnego w kategoriach szans i zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa (możliwość wykorzystania na szeroką skalę techniki komputerowej).

■ Strateging to zasada symulacji wszystkich ważnych decyzji dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa (możliwość wdrażania programu symulacji komputerowej SYROS).

■ Wreszcie strateging to zespoły przeszkolonych innowatorów rozwiązujących różnorodne strategiczne problemy przedsiębiorstwa m.in. dotyczące dostosowania struktury organizacyjnej do nowej strategii, motywacji, techniki itp. Zespoły te wykorzystują w swojej pracy sprawdzone metody rozwiązywania problemów, jak: analiza wartości, algorytm wynalazku, metody twórczego myślenia itp.

Strategiczne doskonalenie organizacji ma swój sformalizowany wyraz w postaci:

- przewodnika strategicznego przedsiębiorstwa wydawanego raz w roku, traktowanego jako jeden z zasadniczych instrumentów zarządzania firmą i jako narzędzie pracy kierowników wszystkich szczebli;
- biuletynu wczesnego ostrzegania (SWO) – wydawanego okresowo, na przykład dwa razy w roku i będącego modyfikatorem przyjętych koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa;
- projektów zmian w przedsiębiorstwie (konkretne rozwiązania) umożliwiających skuteczną realizację przyjętych strategii działania.

Idea strategingu znalazła swoje praktyczne zastosowanie w niektórych polskich przedsiębiorstwach. Wśród tych, które zaryzykowały wprowadzenie nowych koncepcji zarządzania, a więc w których przeprowadzono prace konsultacyjno-wdroże-

niowe obejmujące podstawowe elementy strategingu znalazły się:

- przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego – 64%
- przedsiębiorstwa przemysłu energetycznego – 12%
- przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego – 10%
- centrale handlowe – 12%.

W wyniku podjętych działań w przedsiębiorstwach tych powstał sprzyjający klimat dla nietypowych przedsięwzięć. Pojawiały się takie „momenty krytyczne” będące skutkiem zderzenia się dwóch orientacji: innowacyjnej i konserwatywnej. Pokonanie tego programu wymagało wspólnego działania dyrekcji, rady pracowniczej i związków zawodowych.

Istotną rolę we wdrażaniu koncepcji strategingu odgrywa, specjalnie w tym celu powołana w przedsiębiorstwie, osoba lub grupa osób (komórka ds. strategingu, których zadaniem jest między innymi:

- ciągła współpraca z zespołami innowacyjnymi,
- nadzór merytoryczny nad opracowaniem „przewodnika strategicznego” i „biuletynów wczesnego ostrzegania”,
- kontrola efektów uzyskiwanych w wyniku wprowadzania zmian strategicznych w przedsiębiorstwie.

Bliższe informacje dotyczące realizacji poszczególnych etapów strategingu w praktyce przedsiębiorstwa zostaną przedstawione w kolejnym artykule dotyczącym strategingu.

Wacław Biliński  
Jerzy Wojeński

1. SDO (strateging) – to sposób działania przedsiębiorstwa oparty na wykorzystaniu zespołu zintegrowanych instrumentów i czynności, mających na celu poznanie otoczenia przedsiębiorstwa oraz celowe kształtowanie przedsięwzięć zapewniających rozwój firmy. Punktem wyjścia w procesie strategingu jest określenie (z punktu widzenia szans i zagrożeń) działań zapewniających osiągnięcie celów strategicznych. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza rynku konsumenta oraz własnych możliwości, jest koncepcyjną warstwą SDO. SDO obejmuje następujące fazy działania: wyłonienie elity innowacyjnej przedsiębiorstwa, projektowanie strategii rozwojowych, uruchomienie systemu wczesnego ostrzegania (SWO), projektowanie i wdrażanie zmian strategicznych w przedsiębiorstwie, ciągła informacja pracowników o strategii firmy i zmianach w jej otoczeniu.

Wojciech Kabarowski

## Podstawy modelu elastyczności wytwarzania - (II)

Dr inż. Wojciech Kabarowski – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

W modelu elastyczności wytwarzania oprócz działań, które mogą być podjęte przez funkcje organizacji wytwarzania (przedstawione w pierwszej części artykułu „PO” nr 2/91), przewidziano również przedsięwzięcia organizacyjne, które może podjąć przedsiębiorstwo, aby osiągnąć elastyczność, a mianowicie:

- tworzenie nadmiarowych zasobów produkcyjnych,
- konstruowanie struktury produkcyjnej opartej na „samozawierających się” zadaniach,
- rozwijanie pionowych powiązań informacyjnych,
- tworzenie poziomych powiązań informacyjnych.

Dwie pierwsze z tych możliwości redukują potrzeby organizacji na przetwarzanie informacji, a dwie następne zwiększają zdolność do przetwarzania informacji.

### Tworzenie nadmiarowych zasobów produkcyjnych

Wyniki badań prowadzonych w przedsiębiorstwach produkcyjnych wskazują na to, że na wzrost złożoności i nieokreśloności otoczenia organizacja wytwarzania zdecydowanie częściej reaguje zwiększeniem zasobów produkcyjnych niż wzrostem efektywności wykorzystania zasobów już posiadanych. Nadmiarowe zasoby mogą przyjąć formę:

- dodatkowego czasu czekania na realizację zamówienia,
- zapasów produkcji w toku,
- nie w pełni wykorzystanego czasu pracy ludzi i maszyn,
- wyższych kosztów produkcji itp.

Należy przy tym podkreślić, że chociaż utrzymanie zwiększonych zasobów powoduje koszty, to mogą one być tańsze niż inne rozwiązania, pozwalają bowiem racjonalnie reagować na złożoność i nieokreśloność otoczenia sfery wytwarzania.

### Struktura produkcyjna zależna od zadań

Strategia samozawierających się zadań zmienia koncepcję struktury

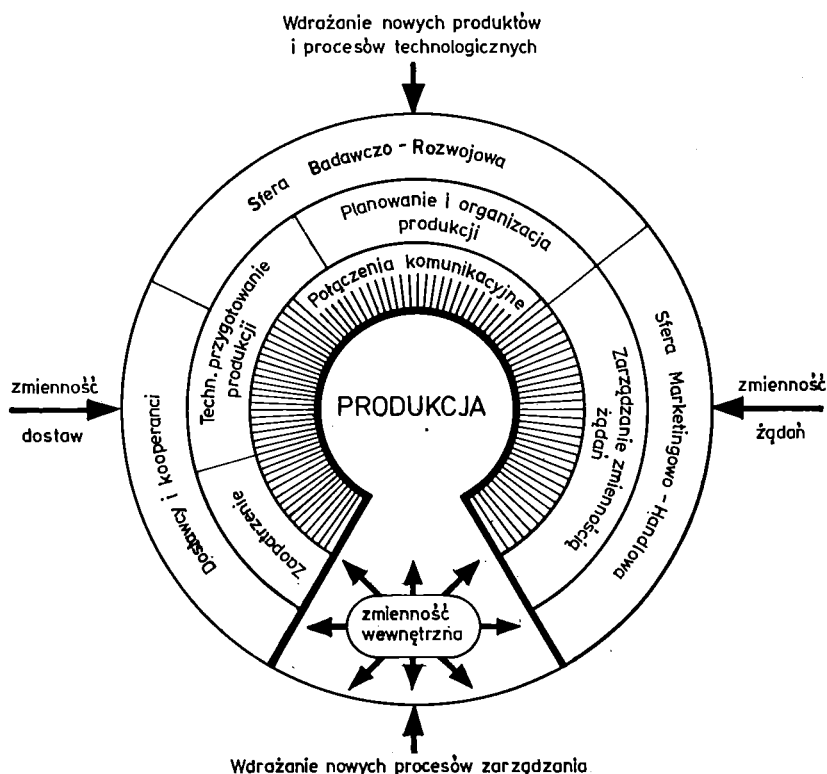
produkcyjnej. Zamiast struktur, których podstawę stanowią wejścia do systemu produkcyjnego, zasoby, kwalifikacje i kategorie zawodowe – wprowadza się struktury zorientowane na wyjścia z systemu produkcyjnego lub na kategorie geograficzne. Prowadzi to do zmniejszania liczby przetwarzanych informacji wskutek zmniejszenia zasobów, stopnia dywersyfikacji wyjścia oraz ograniczenia podziału pracy.

Przykładowo, w organizacji wytwarzania każda grupa klientów może mieć potrzebę korzystania z programisty (częściowy etat). Organizacja o strukturze funkcjonalnej mogłaby zatrudnić jednego programistę i dzielić czas jego pracy pomiędzy grupy. W strukturze opartej na samozawierających się zadaniach żądanie posiadania własnego programisty przez każdą grupę nie może być spełnione. Tak więc dotychczasowi pracownicy muszą rozszerzyć swoje kwalifikacje o umiejętność programowania.

### Pionowe i poziome połączenia informacyjne

Zdolność organizacji do przetwarzania informacji postrzegana jest w dwóch wymiarach: pionowym i poziomym. Proces przetwarzania informacji w wymiarze pionowym może być usprawniony poprzez inwestowanie w urządzenia pozwalające na bardziej efektywną transmisję danych pomiędzy wszystkimi szczeblami hierarchicznej struktury. Rozwój komunikacji poziomej następuje w różnych formach począwszy od bezpośrednich kontaktów pomiędzy członkami dwóch komórek funkcjonalnych aż do ustanowienia struktury macierzowej, zapewniającej powiązania pomiędzy wszystkimi funkcjami. Zmiany w obu wymiarach komunikacji zwiększają zdolność organizacji do efektywnej odpowiedzi na wzrost zmienności środowiska. Mogą one znaleźć zastosowanie na każdym poziomie działalności gospodarczej.

Usprawnienie przepływu informacji wewnątrz sfery produkcji może być dokonane różnymi sposobami. Stopień, w jakim sam przedmiot obrabiany niesie ze sobą informacje przechodząc przez proces produkcji, czy też



Rys.1. Sfera produkcji z rozległymi połączeniami komunikacyjnymi.



Maria Nowicka-Skowron

# Organizacja w energetyce a misja przedsiębiorstwa

Maria Nowicka-Skowron – adiunkt Politechniki Częstochowskiej.

Amerykańska grupa konsultantów przeprowadziła w sierpniu 1990 r. seminarium nt. „Koncepcja rozwoju organizacji i jej wykorzystanie w doskonaleniu polskiego przedsiębiorstwa”. Organizatorzy seminarium to: The Organization Development Institute, dr Donald W. Cole – Institute Ohio; Polski Oddział The Organization Development, doc. dr hab. Ewa Masiyk-Musiał; Polska Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Fundacja Polska –

dr Jan Antoszkiewicz; Oddział Wojewódzki TNOiK, prezes – dr Jerzy Lech Czarnota.

Seminarium przeprowadzono w przedsiębiorstwach: Huta Częstochowa, Zakład Energetyczny w Częstochowie, KOMBEX w Częstochowie, Prefabet – Lisów. W czasie seminarium podejmowano różnorodne zagadnienia z zakresu organizacji i zarządzania. Szczególnie

**wyeksponowano problem tzw. misji przedsiębiorstwa analizowany m. in. w Zakładzie Energetycznym.**

Identyfikacja tego pojęcia jest jednak złożona. Podstawowe znaczenie – zdaniem ekspertów amerykańskich – ma określenie celu działania.

Postawione zadanie wykonano według następującego schematu postępowania. Każdy uczestnik seminarium (dyrektor, kierownik) sformułował pisemnie kilka celów realizowanych w kierowanych przez niego komórkach organizacyjnych. Następnie dokonał hierarchizacji tych celów według przyjętych kryteriów wartości. W toku pierwszej części dyskusji uczestnicy zgłaszali kolejno naj-

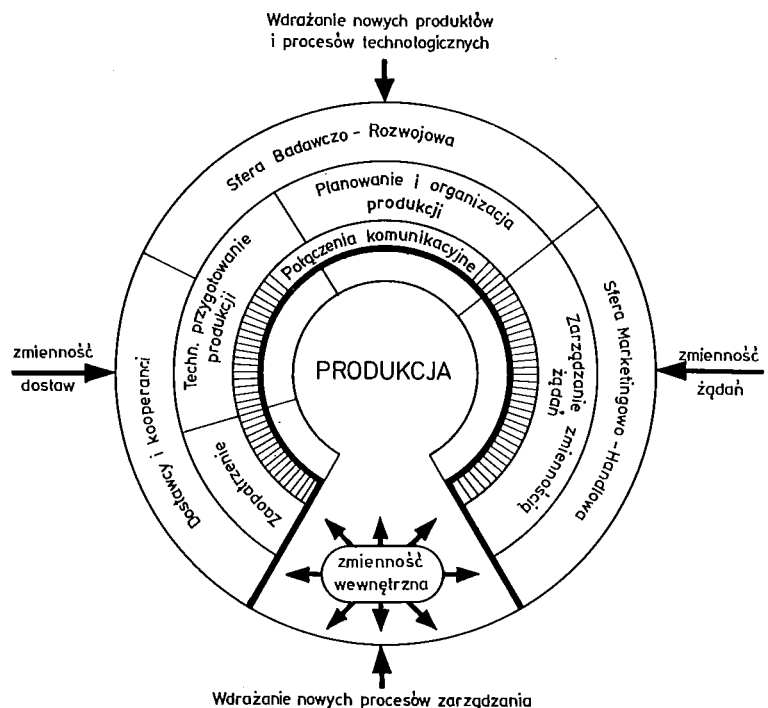
## PODSTAWY MODELU...

większa częstotliwość przepływu małych partii wyrobów między stanowiskami obróbczymi, prowadzi do zwiększenia komunikacji poziomej wewnątrz sfery produkcji. Stanowi to główną podstawę wytwarzania w reżimie just-in-time. Przedmioty obrabiane, przepływając pojedynczo przez proces produkcyjny, dostarczają bezpośrednich informacji o operacjach produkcyjnych. Stąd też, gdy w procesie produkcyjnym pojawia się błąd, sprzężenie zwrotne jest natychmiastowe.

Inwestowanie w Elastyczne Systemy Wytwarzania (FMS) i systemy komputerów zintegrowanego wytwarzania (CIM) zwiększa zdolność organizacji do przetwarzania informacji zarówno w wymiarze pionowym jak i poziomym. Systemy te zapewniają bowiem szybką, prowadzoną z dużą częstotliwością komunikację pomiędzy stanowiskami obróbczymi i komputerem sterującym, dotyczącą statusu procesu.

Organizacja wytwarzania, reagując na wzrastającą złożoność i nieokreśloność środowiska produkcyjnego, jak również jego otoczenia, może wybrać dowolną kombinację z przedstawionych wyżej rozwiązań strukturalnych, pamiętając wszakże o wzajemnych między nimi relacjach.

Kompletny model elastyczności wytwarzania wymaga integracji mechanizmów reagowania, którymi dysponują poszczególne funkcje organizacji wytwarzania, ze zbiorem dostępnych konstrukcji organizacyjnych. Możliwe staje się wówczas ukazanie wszystkich relacji pomiędzy przewidzianymi w modelu mechanizmami reakcji. Połączenie mechanizmów reagowania przez organizację wytwarzania z dostępnymi jej konstrukcjami organizacyjnymi przedstawiono na rysunku 1 i 2.



Rys. 2. Sfera produkcji jako „samozawierające się” zadanie (zminimalizowane połączenia komunikacyjne).

\* \* \*

Przedstawiony model elastyczności wytwarzania integruje strategiczną perspektywę elastyczności wytwarzania ze studiami nad osiągnięciem elastyczności, prowadzonymi na poziomie operacyjnym. Próbowano w nim dokonać:

- rozróżnienia pomiędzy czynnikami kreującymi potrzebę elastyczności i dostępnymi mechanizmami jej osiągnięcia,
- przedstawienie wielości poziomów organizacyjnych, od poziomu operacyjnego produkcji, poprzez organizację wytwarzania, aż do poziomu działalności gospodarczej,

– zintegrowania dwóch zbiorów przedsięwzięć prowadzących do osiągnięcia elastyczności: działań taktycznych (podejmowanych przez funkcje wewnątrz organizacji) i działań strukturalnych.

Wojciech Kabarowski

(1) GALBRAITH J.: *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Menlo Park, California 1973.

(2) GUSTAVSSON S.: *Flexibility and productivity in complex production processes*. International Journal of Production Research, Vol. 22, NO. 5, 1984.

(3) THOMPSON J.D.: *Organization in Action*. McGraw-Hill Book Company, 1987.

ważniejsze cele, które grupa amerykańska notowała zgodnie z pierwotnym brzmieniem. Po dyskusji grupowano cele podobne lub zbieżne i abstrahując od szczegółowych rozwiązań sformulowano cel ogólny.

Działania podejmowane w poszczególnych podmiotach energetyki muszą być jednak podporządkowane podstawowemu celowi funkcjonowania systemu elektroenergetycznego.

### Działanie systemu wymaga priorytetu celu tego systemu w stosunku do indywidualnych celów jednostek organizacyjnych energetyki (1).

Cel systemu wymaga szczególnych cech i umiejętności od kadry kierowniczej. Preferowane powinny być takie cechy jak: twórczość, kreatywność, przedsiębiorczość, umiejętność właściwej współpracy z ludźmi, zdolność przewidywania.

Z uwagi na cele działania oraz kryteria wartości niezbędne jest eksponowanie w energetyce odpowiedzialności, która wynika ze specyficznych cech tej branży (np. wiele stanowisk pracy wykazuje wysoki poziom zagrożenia). Odpowiedzialność dotyczy zarówno procesu przygotowania działania, jak i właściwej realizacji zadań. Istotny jest zatem przebieg działania przy założeniu, że wypływa z niego określona działalność kadry kierowniczej.

Odpowiedzialność kadry kierowniczej w energetyce wynika z możliwości wyboru właściwej decyzji umożliwiającej prawidłową realizację celu podmiotów działania (2). Wymaga to jasnego i zwięzłego sformułowania celu oraz racjonalnej organizacji branży. Powyższa okoliczność wskazuje na

### system sprzężeń zwrotnych w sferze: misja przedsiębiorstwa – cel jego działania – odpowiedzialność kadr.

Organizacja energetyki to funkcja czasu, zasobów, intensywności ich wykorzy-

stania. Dlatego też niezbędne jest stałe dostosowanie organizacji energetyki do zmieniających się potrzeb (3). Organizacja energetyki jest bezpośrednią konsekwencją celów i zadań, do których realizacji branża ta została powołana. Jest więc organizacją elementem integrującym cel z pozostałymi czynnikami determinującymi działanie. Stanowi płaszczyznę do realizacji misji przedsiębiorstwa. Organizacja jest współkomponentem dostosowywania stanowisk pracy do podejmowania i realizacji dotychczasowych oraz nowych zadań. Można nawet stwierdzić, że organizacja to nieodłączny atrybut funkcjonowania stanowisk pracy. Należy zatem docenić istotną rolę, jaką spełnia organizacja w ogólnym mechanizmie działania energetyki, zmierzającym przede wszystkim do poprawy efektów i warunków pracy, a w konsekwencji stwarza podstawy do spełniania misji przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie w realizacji misji spełnia system wynagrodzeń, który powinien wykazywać sprzężenia zwrotne z organizacją pracy. Motywacyjny aspekt płac będzie wykorzystany wówczas, jeżeli system wynagrodzeń będzie stymulował prawidłową organizację pracy w energetyce. Organizacja będzie natomiast imperatywem systemu motywacyjnego (4).

### Płace mogą odgrywać rolę stymulatora w doskonaleniu organizacji pracy wówczas, gdy pracownicy zainteresowani są podnoszeniem kwalifikacji zawodowych i rozwojem kariery zawodowej.

Energetyka wymaga od dużej części pracowników, a zwłaszcza od kadr kierowniczych, wysokiego poziomu kwalifikacji zawodowych. Stąd też istotne jest, czy i w jakim stopniu system motywacyjny w tej branży stymuluje do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Obecnie istnieje również motywacja negatywna, gdyż szybki postęp techniczny w energetyce grozi utratą stanowisk pra-

cownikom pozostającym w stagnacji kwalifikacyjnej.

Najslabszym elementem systemu motywacyjnego jest jego antyefektywnościowy charakter wynikający z zasady wynagrodzeń określonych w taryfikacjach. Zgodnie z tymi zasadami możliwe jest symboliczne wyróżnienie pracownika, osiągającego duże efekty w porównaniu z pozostałymi realizującymi tylko zadania ustalone w zakresie obowiązków. Należy wskazać na niechęć kadry kierowniczej do istotnego różnicowania wynagrodzeń (np. poprzez premie czy przeszerogowania) z uwagi na ryzyko powstania konfliktów.

### System motywacyjny powinien skłaniać pracowników do podejmowania prac wyżej kwalifikowanych, bardziej odpowiedzialnych.

Stwierdzenie to stało się podstawą do dyskusji kadry kierowniczej Zakładu Energetycznego w Częstochowie z konsultingową grupą roboczą z USA. Stąd też konieczne jest opracowanie kierunków działania eliminujących bariery na drodze realizacji celu w jednostkach organizacyjnych energetyki.

Przedstawione wybrane problemy motywacyjne wykazują ścisłe związki z odpowiedzialnością. Motywacja i odpowiedzialność umożliwią prawidłową realizację celu przedsiębiorstwa, gdyż są to czynniki determinujące spełnienie misji jednostki gospodarczej.

Maria Nowicka-Skowron

1. Cz. MEJRO, J. TROSKIEWICZ, B. WIERZBIKA: *Energetyka dziś i jutro*, WNT Warszawa 1986. Z. MIKOŁAJEWICZ: *Infrastruktura elektroenergetyczna w gospodarce narodowej*. Instytut Śląski, Opole 1985.

2. O. SKIBA: *Etyka i kierowanie*. Przegląd Organizacji 1989 nr 10/11.

3. H. SADOWNIK: *Kierownicy i specjaliści w usprawnianiu zarządzania*. PWE, Warszawa 1983.

4. A. ZACHOROWSKA: *Ekonomiczne instrumenty sterowania chłonnością innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych*, AE Katowice 1989.

## PRZYPOMNIENIA – SPROSTOWANIA – CIEKAWOSTKI

# Towarzystwo Naukowe Prakseologii

Zastęp pionierów prakseologii nie jest zbyt liczny, ale obejmuje nazwiska znakomite: Espinasa, Bourdeau, Sluckiego, Bogdanowa, von Misesa czy Kotarbińskiego. Nasz koryfeusz przede wszystkim dzięki „Traktatowi o dobrej robocie” polską szkołę prakseologiczną uczynił sławną. Także dzięki wybitnym uczniom i współpracownikom o renomie międzynarodowej, takim jak Tadeusz Pszczolowski

czy niedawno zmarły Klemens Szaniawski.

„Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji” autorstwa Tadeusza Pszczolowskiego każde hasło podaje w czterech językach obcych i objaśnia odwołując się często do tekstów w języku angielskim, niemieckim, rosyjskim czy francuskim. Celność, precyzja i erudycja, z jaką w tym dziele prezentowane są główne pojęcia prakseolo-

giczne i z dziedziny teorii organizacji, sprawiły, że „MEPITO” stała się cenionym vademeccum, zwłaszcza w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W konsekwencji Warszawa stała się „Mekką” prakseologów z tego obszaru. Sam niedawno uczestniczyłem w kolokwium habilitacyjnym doc. Sackowa z Kijowa, przeprowadzanym w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN w Warszawie na podstawie roz-

prawy z zakresu prakseologii.

Dużą rolę w ugruntowaniu światowego prestiżu polskiej szkoły prakseologicznej odegrały czasopisma: kwartalnik „Prakseologia” i rocznik „Praxiology”, których redaktorem naczelnym przez długie lata był Tadeusz Pszczolowski, a ostatnio Wojciech Gasparski.

Właśnie z inicjatywy Wojciecha Gasparskiego, który od pewnego czasu wyrasta na lidera krajowego środowiska prakseologicznego, powstało Towarzystwo Naukowe Prakseologii z siedzibą w Warszawie (Nowy Świat 72, pok. 221). W dniu 8 listopada



# Gry decyzyjne i negocjacje

z Elizabeth M. Christopher i Vincent'em J. Ferravanti'm rozmawiają  
Elżbieta Naumienko i Mirosław Długosz

**Redakcja:** Bardzo wiele Państwa różni: miejsce zamieszkania, wiek, rodzaj wykonywanego zawodu. Mimo to współpracujecie ściśle ze sobą i to ze znakomitymi rezultatami. Co jest podstawą tych sukcesów?

**Elizabeth M. Christopher:** Różnice są rzeczywiście dosyć zasadnicze. Ja mieszkam w Australii, jestem wykładowczynią School of Business and Public Administration Charles Sturt University w Mitchell-Bathurst, miejscowości leżącej niedaleko Sydney. Wezmę też na siebie ciężar stwierdzenia, że dzieli nas różnica pokoleń – niestety na moją niekorzyść.

Od wielu lat wykorzystuję gry decyzyjne w kształceniu menedżerów, zwłaszcza w odniesieniu do problemów przywództwa i negocjacji. Na tej właśnie płaszczyźnie współpracujemy i wymieniamy poglądy.

**Vincent J. Ferravanti:** Mieszkam i pracuję w USA. Jestem menedżerem i doradcą organizacyjnym w firmie consultingowej Augat, mającej swoją siedzibę w Mansfield, w odległości kilkunastu mil od centrum Bostonu. Zajmuję się między innymi wprowadzaniem skomplikowanych, skomputeryzowanych systemów zarządzania produkcją i systemów informacyjno-decyzyjnych w przedsiębiorstwach naszych klientów. W mojej pracy staram się wykorzystywać najbardziej nowoczesne metody, w tym gry decyzyjne. Nieco przewrotnie można stwierdzić, że dzięki symulacji czynię bardziej realnymi przyszłe warunki pracy i możliwości zarządzania. Dr Christopher jest uznanym w skali światowej autoryte-

tem w dziedzinie projektowania i metodologii wykorzystania gier decyzyjnych. Wielokrotnie korzystałem z jej konsultacji. Nasze wspólne zainteresowania stały się podstawą udanej współpracy. Źródłem sukcesów mogą być różne perspektywy patrzenia na podobne problemy, z jakimi spotykamy się w naszej działalności.

**Przywództwo i negocjacje, a jednocześnie wprowadzanie nowoczesnych, zinformowanych systemów zarządzania. Czy jest tu miejsce na wspólne zainteresowania?**

**Vincent J. Ferravanti:** Obszary te są ze sobą powiązane bardzo ściśle. Wprowadzenie do organizacji takich systemów zmienia rolę i pozycję jej kadry kierowniczej. Jest to bezpośrednio związane z problemem przywództwa, jego kryzysem (lub wzrostem znaczenia), nadaniem mu nowej postaci. Każdy jednak, kto próbuje coś zmienić w organizacji, musi się liczyć z wystąpieniem oporu. Dotyczy to zarówno kadry kierowniczej, o której już mówiliśmy, jak też szeregowych pracowników, którzy będą mieć do czynienia z nowymi rozwiązaniami. Aby wdrożyć nowy system zarządzania, trzeba przelamywać wiele barier, negocjować z różnymi grupami w danej organizacji i jej otoczeniu.

**Elizabeth M. Christopher:** Doświadczenia zdobyte w związku z wykorzystywaniem metod symulacyjnych i gier decyzyjnych w kształceniu menedżerów pozwoliły mi spojrzeć inaczej na swoją rolę zawodową. Przeszłam być nauczycielką, a stałam się negocjatorką w procesie kształcenia. Moja rola to pogodzenie

w trakcie swoiście rozumianej mediacji kilku bardzo różnych elementów: natury problemów, o których mówię, doświadczeń i osobowości moich „studentów”, mojej osobowości i wiedzy. Staram się być stroną, a nie arbitrem. To – mimo różnic naszych profesjonalnych pozycji – upodabnia moje doświadczenia dydaktyczne do sytuacji, w jakich znaleźć się może Vincent. Podobnie jak on – ja także usiłuję „sprzedać” wiedzę, nową „technologię”, nowy „system zarządzania” i skłonić moich słuchaczy do ich wdrożenia, zastosowania w praktyce.

**Stosujecie Państwo te same lub podobne narzędzia w różnych krajach, w organizacjach o różnej kulturze organizacyjnej. To rodzi pokusę zadania pytań dotyczących pewnych porównań. Szczególnie cenna jest możliwość dowiedzenia się, jak wygląda teoria i praktyka zarządzania w Australii.**

**Elizabeth M. Christopher:** Zaczę od tego, że współczesna Australia to właściwie kraj bez historii. Jest znacznie młodsza i bardziej zróżnicowana kulturowo niż Stany Zjednoczone. Wiele norm i zasad współzycia społecznego wciąż się zmienia. Dotyczy to także kształtującego się dopiero australijskiego stylu i kultury zarządzania. Brak barier jest oczywiście także siłą naszego społeczeństwa i gospodarki. Zagrożeniem może być fakt braku tożsamości, której szukamy. To jednak nieco filozoficzne – choć ważne – rozważania. W praktyce znakomita większość książek, podręczników czy modeli i sposobów kształcenia menedżerów w moim kraju to wzorce za-

## PRZYPOMNIENIA – SPROSTOWANIA – CIEKAWOSTKI

1990 r. odbyło się w Warszawie pierwsze walne zgromadzenie TNP. W referacie programowym W. Gasparski odwoływał się m.in. do ośmiotomowego „Traktatu o podstawach filozofii” Maria Bungego, który „w opublikowanym niedawno ostatnim tomie zatytułowanym „Ethica: The Good and the Right” uznał prakseologię za nazwę właściwą teorii działania (...) sytuując ją obok aksjonologii, czyli teorii wartości

i etyki (teorii moralności). Bunge rozróżnił przy tym trzy poziomy dyskursu prakseologicznego, czyli dyskursu o wzorcach działań (action patterns): naukowo-techniczny poziom rozważań prakseologicznych, filozoficzny poziom rozważań dotyczących działania oraz poziom metaprakseologiczny obejmujący filozofię działania zajmującą się aparaturą pojęciową i teoriami działania”.

W toku dyskusji nad referatem

programowym zastanawiano się m.in. jak zapewnić TNP więź z praktyką. Jednym z postulatów jest nawiązanie kontaktów z tzw. refleksyjnymi praktykami, którymi są „wszyscy wykonujący zawody wymagające wyższego wykształcenia, a więc menedżerowie, lekarze, nauczyciele, inżynierowie itp”. Cel ten będzie osiągniany poprzez nawiązanie współpracy z innymi towarzystwami naukowymi, takimi jak PTE, TNOiK,

Polskie Towarzystwo Cybernetyczne itp. oraz przez pozyskanie refleksyjnych praktyków jako członków TNP (na rok 1991 uchwalono minimalną składkę roczną w wysokości 20 tys. zł).

Prezesem Towarzystwa Naukowego Prakseologii został wybrany prof. dr hab. Wojciech Gasparski, kierownik Zakładu Prakseologii i Naukoznawstwa PAN w Warszawie.

Zb. Mar.



czepnięte wprost z USA (znacznie rzadziej z Wielkiej Brytanii). Wciąż musimy rozwiązywać problem, na ile ta wiedza i metody przystają do naszych warunków. Australijski menedżer nie jest bowiem taki sam jak amerykański, inne też jest otoczenie społeczne i gospodarcze, w którym musi działać. Nasz menedżer jest bardziej pragmatyczny i mniej emocjonalny niż Amerykanin. Podchodzi do wielu problemów z większą rezerwą niż menedżer brytyjski. Podobnie są ukształtowani ludzie, którymi musi on kierować.

To wszystko jest jeszcze jednym argumentem na rzecz stosowania metod symulacyjnych, a przede wszystkim gier decyzyjnych. Gra to pewne ramy, w które „wpisujemy” menedżera czy studenta. Wszyscy zgodzimy się, że bezkrytyczne przenoszenie wzorców z gospodarki amerykańskiej może być niebezpieczne. Dotyczy to każdego kraju, zarówno Australii jak Polski, która po zmianie sytuacji politycznej przeżywa zapewne bolesny moment konfrontacji ekonomicznej z krajami wysoko rozwiniętymi, a także – jak się spodziewam – okres fascynacji zachodnimi metodami zarządzania. Gra decyzyjna ma tę wielką zaletę, że określone ramy wypełniają żywi ludzie. Wnoszą oni do gry swoją obecną wiedzę, swoje nawyki i kulturę organizacyjną. Ostateczny kształt tak tworzonego systemu jest wypadkową wielu czynników. Gra stwarza możliwość nie tylko treningu w nowych, symulowanych warunkach, ale także stanowi pewien bufor zabezpieczający przed nadmiernym „zdeterminowaniem” nowych ról i zasad działania.

**Vincent J.Ferravanti:** Gra decyzyjna może odegrać wielką rolę w procesie harmonizowania nowych metod, zasad i reguł z wartościami, normami i nawykami istniejącymi w danej organizacji. W mojej praktyce consultingowej widzę to zwłaszcza na przykładzie gier typu negocjacyjnego. Zaryzykuję tezę, że jeśli w procesie transformacji organizacji wyróżniamy trzy fazy: stan wyjściowy – zmianę – stan końcowy, to kluczowa i właściwie z mojego punktu jedynie istotna staje się faza środkowa. Nie chcę powiedzieć przez to, że potrafię każdą organizację doprowadzić do zadanego stanu z każdego dowolnego stanu wyjściowego. Opieram się tu na moich doświadczeniach i obserwacjach we wprowadzaniu nowych systemów zarządzania w organizacjach amerykańskich. Żyjemy pod wielką presją Japończyków. Szczytem marzeń dla wielu firm amerykańskich jest działanie oparte na wzorcach japońskich. Ten pogląd ma też wielu oponentów, którzy mówią, że Amerykanie to ludzie o innej niż japońska kultura, wartościach itd. Moja firma pró-

bowiała badać i realizować kilka „japońskich”. Okazywało się, że zarówno technologia jak i ludzie mogą się do siebie bardzo dopasować. Na tyle, że – moim zdaniem – niezwykle efektywne może być przedsiębiorstwo o dowolnej mieszance technologicznej, kulturowej i narodowej. Kluczem do sukcesu nie jest bowiem określony stan „idealny” zaprogramowany jako ostateczny efekt zmiany, ale sam sposób dokonania tej zmiany. W przypadku każdej mieszanki o czym innym trzeba rozmawiać i negocjować. Nowoczesna technologia i nowoczesnie pracujący ludzie są potrzebni każdej firmie. Inaczej tylko należy do tych ludzi docierać. Symulacja rozwiązań pośrednich i docelowych pozwala na bardziej wszechstronne dopasowanie elementów. Dzięki grom decyzyjnym i prowadzonym na ich podstawie negocjacji można budować takie systemy organizacyjne, w których te wszystkie elementy będziemy nie tylko dopasowywać, ale w których zaczęły się one wzajemnie wspomagać.

**Elizabeth M.Christopher:** Myślę jednak, że istnieją pewne granice tego dopasowania. Mieliśmy okazję prowadzenia gier negocjacyjnych w Stanach i w Australii. Widać w nich, że Amerykanie są agresywniejsi, nastawieni bardziej konfrontacyjnie. Menedżerowie australijscy nie są tak bezpośredni i agresywni. Czy powinni być? Czy tacy są może polscy menedżerowie? Czy człowiek powinien być prowadzony do zderzenia z jego kulturą osobistą, organizacyjną i narodową? Czy mamy mu powiedzieć: postąp wbrew swoim wartościom, a będziesz efektywny? Granice treningu, dopasowania i sukcesu nie są wyznaczane tylko i wyłącznie przez zdolności konsultantów, mediatorów i negocjatorów; ich biegłość, a czasem nawet przebiegłość. Dotykamy tu problemów etycznych. Często te właśnie problemy składają się na bagaż obciążeń dobrego menedżera, efektywnego menedżera czy w końcu (tego pojęcia nie ma chyba w żadnym podręczniku) – szczęśliwego menedżera. W wielu organizacjach spotkać można osamotnionych liderów i zwycięskich, ale bardzo sfrustrowanych negocjatorów.

**Latem 1990 roku w USA na konferencji International Simulation and Gaming Association, prezentowali Państwo wspólnie nową grę zaprojektowaną przez Vincenta o nazwie Materials-Requirements-Planning 2 (MRP2). Jakie są tam stosowane sposoby prowadzenia negocjacji i określania polityki symulowanych w niej firm z punktu widzenia różnic kulturowych związanych z uczestnictwem w grze ludzi z różnych krajów?**

**Vincent J.Ferravanti:** Nie przeceniałbym wagi tych obserwacji. Uczestnikami gry byli wszak ludzie profesjonalnie zajmujący się metodologią projektowania i wykorzystywaniem gier decyzyjnych. Tego typu uczestnicy przystępują do gry z zupełnie innym nastawieniem niż menedżerowie. Te wyniki nie są reprezentatywne.

**Elizabeth M.Christopher:** Podziwiam zastrzeżenia Vincenta. Mimo to można tu zaobserwować pewne prawidłowości, które zidentyfikowaliśmy już wcześniej. Charakterystyczne było na przykład zachowanie się zespołu japońskiego. Negocjacje pomiędzy organizacjami ograniczyły do niezbędnego minimum, a negocjacje wewnątrz ich firmy praktycznie nie było. W ogóle mało zajmowali się dyskusjami na tak modne obecnie tematy jak strategia firmy, planowanie, polityka zakupów czy sprzedaży. Oni po prostu wzięli się do pracy. Każdy wiedział, co ma robić, nie musieli zbyt dużo dyskutować. Amerykanie natomiast bardzo szybko przystąpili do negocjacji z ... prowadzącymi grę. Wiele rzeczy im się nie podobało. Dużo czasu i energii pochłonęło nam dyskusowanie o założeniach i regułach gry. W tym przetargu byliśmy nieustępliwi. Zajęli się więc dyskusowaniem we własnym gronie: kto komu ma co zrobić, kogo z kim łączyć, a kogo dzielić interesy i jak te interesy determinują strategię. Nie przypuszczaliśmy nawet, że trzeba rozwiązać tyle poważnych problemów z dziedziny zarządzania, aby zabrać się do rozgrywania tej gry. Japończycy chyba też o tym nie wiedzieli, bo robili spokojnie swoje. Unikam taniego dydaktyzmu – nie powiem więc, kto wygrał. Pozostawmy czytelników z ich przypuszczeniami.

**Vincent J.Ferravanti:** Muszę stanąć w obronie moich rodaków. To, że szukali wszelkich możliwości zwycięstwa jest zupełnie naturalne. Dążenie do sukcesu jest w Stanach silnie motywowane przez cały system nagród i wyplat, o które się gra w realnym świecie. Chęć zwycięstwa jest olbrzymia. Widać to w codziennym życiu, widać to także w poważnych negocjacjach z wielkimi firmami.

**Elizabeth M.Christopher:** Każda gra decyzyjna i każde negocjacje to swoisty teatr. Wiem, że pogląd, który wygłosiłam, jest dla wielu bardzo kontrowersyjny, ale jego konsekwencją jest to, iż przedstawieniu musi towarzyszyć interpretacja. Jest to szczególnie ważne, gdy mówimy o zarządzaniu, które wciąż jest w wielkiej mierze sztuką. Mam nadzieję, że nie tylko sztuką robienia pieniędzy.

**Dziękujemy za ciekawą i inspirującą rozmowę.**

*Elżbieta Naumienko, Mirosław Długosz*

We współczesnym podejściu do konfliktu traktuje się go jako immanentną cechę organizacji, wynikającą z różnic między jej uczestnikami. Żadne przepisy formalne ani nawet subtelne zabiegi zmierzające do uniformizacji nie zlikwidują całkowicie różnic osobowości, interesów, systemów wartości. Do występowania konfliktów w organizacjach trzeba się przyzwyczaić i nauczyć z nimi pracować. Tym bardziej że zmienność otoczenia, rosnąca konkurencja czy wszechstronność pracowników są czynnikami mogącymi sprzyjać powstawaniu sytuacji konfliktowych. Sam konflikt jako taki nie jest zresztą zjawiskiem negatywnym dla organizacji, niebezpieczne natomiast stają się jego zbyt duże rozmiary i błędne kierowanie konfliktem, które zamiast go rozwiązywać, zagnia sytuację. Całkowicie zaś anachroniczną wydaje się strategia tłumienia konfliktu, niedopuszczenie do jego uzewnętrznienia czy nawet rozwiązywanie

Trzecim elementem modelu są postawy stron względem siebie, przejawiające się w dwóch skrajnych postaciach: zaufanie (przyjazne stosunki) – nieufność (podejrzliwość, wrogość). Obserwacje i wywiady przeprowadzane z pracownikami przedsiębiorstw upoważniają do nadania tej zmiennej tak wysokiej rangi. Postawy względem siebie, ugruntowane w trwały sposób przez funkcjonujące stereotypy własne i strony drugiej oraz różnice osobiste czasem wydają się najpoważniejszą barierą w rozwiązywaniu konfliktu. Spektakularnym tego przykładem jest choćby „wieczny” konflikt między biurem a sferą pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

W naszym podejściu konflikt traktujemy jako problem, poszukujemy więc jak najlepszego jego rozwiązania. W żadnym wypadku nie jest to gra do wygrania lub przegrania. W tym kontekście sprawą szczególnej wagi staje się potrzeba otwartości i szczerości

cych ich osiągnięciu. Rozwiązanie problemu powinno dotyczyć oddziaływania na postawy. Środkiem jest przede wszystkim informacja, wspólne poszukiwanie rozwiązań, zwiększenie wzajemnych interakcji między członkami stron.

3) Sytuację trzecią charakteryzuje zgodność celów, wzajemne zaufanie oraz odmienne poglądy na temat sposobu osiągania celów. Może to być spowodowane brakiem dostatecznych informacji, co prowadzi do niemożności udowodnienia, który z wariantów postępowania byłby efektywniejszy. W tym wypadku, korzystając z rozwiązania problemu na drodze sądowej, pożądana wydaje się możliwie szeroka partycypacja, a skoro tak, należy się liczyć z koniecznością przeprowadzenia głosowania. Nie jest to typowa sytuacja konfliktowa. Jeżeli jednak cele nie zostaną osiągnięte, może się ona przekształcić w sytuację czwartą.

Jarosław Świągowski

## Kierowanie konfliktem

J. Świągowski – Katedra Organizacji i Kierowania, Uniwersytet Łódzki.

przez likwidację zewnętrznych objawów konfliktu przy ignorowaniu jego przyczyn.

Najważniejszą cechą niemal wszystkich konfliktów jest niezgodność czy sprzeczność celów i interesów stron. Mówiąc o zgodności lub niezgodności celów czy interesów należy ją rozumieć raczej szeroko. Cele zgodne to nie tylko cele wspólne, z którymi strony się utożsamiają, ale również, a może nawet przede wszystkim, cele różne, które są względem siebie współzależne w ten sposób, że realizacja celów (interesów) jednej strony wywiera korzystny wpływ na realizację celów (interesów) drugiej strony. Efektem takiej współzależności jest współpraca dająca pożądaną efekt synergiczny.

Analogicznie, niezgodność celów (interesów) polega głównie na ich rozdziałającym charakterze, co oznacza, że realizacja celów jednej strony wpływa niekorzystnie na realizację celów drugiej strony.

Cele i interesy są pierwszym i najważniejszym elementem przyjętego przez autora modelu sytuacji konfliktowych (1). Konkretności nadaje mu składnik drugi, który dotyczy poglądów stron konfliktu na sposoby osiągania swoich celów.

wobec siebie i strony drugiej. Rozwiązanie musi uwzględniać bowiem faktyczne cele i interesy obu stron, doprowadzić do sytuacji je integrującej.

1) Sytuacja pierwsza oczywiście nie jest konfliktowa. Występuje tu zarówno

4) Niebezpieczeństwo polega tu na przemieszczeniu celów – powstaje sytuacja, w której celem staje się wygranie przetargu o przeforsowanie własnej koncepcji ich osiągnięcia. Konieczna może się wówczas okazać obec-

cele i  
interesy  
  
poglądy  
  
postawy  
  
sytuacje

		zgodne				niezgodne			
		zgodne		niezgodne		zgodne		niezgodne	
		Z	P	Z	P	Z	P	Z	P
		1	2	3	4	5	6	7	8

Z – zaufanie

P – podejrzliwość

no zgodność celów, jak i poglądów na sposób ich osiągnięcia. Strony darzą się wzajemnym zaufaniem, co pomaga w poszukiwaniu rozwiązań istniejących problemów.

2) W sytuacji drugiej mamy do czynienia ze zgodnością celów i poglądów na temat sposobów ich osiągania, ale stronom towarzyszy podejrzliwość. Podejmują one współpracę, zachowują się układnie, zauważalna jest sztuczna grzeczność. Strony mogą podejrzewać się wzajemnie o inne cele lub np. o marnotrawstwo zasobów służą-

ność mediatora, który pomoże przeprowadzić dialog, zniwelować nieufność, rozwiązać problem na drodze osądowej poprzez możliwie szeroką partycypację.

5) W tym wypadku istnieje niezgodność celów obu stron. Dodatkowo przy ich realizacji korzystają one ze wspólnych zasobów. W skrajnej sytuacji cele jednej strony mogą być osiągnięte wyłącznie kosztem celów drugiej strony. Ponieważ jednak stosunkom towarzyszy zaufanie, można zastosować strategię konfrontacji, która wy-

Niuanse prezentowanego niżej minicase-study mogą nie w pełni odpowiadać polskiej rzeczywistości. Jest ono używane do szkoleń kierowników w niektórych brytyjskich instytucjach.

## Człowiek z pomysłami

Zdywersyfikowane przedsiębiorstwo Surrey Industries Company zdecydowało się na utworzenie nowego wydziału przetwarzania danych, organizacji i zarządzania. W związku z tym podjęto poszukiwania kierownika wydziału; na wstępne rozmowy poproszono prawie stu kandydatów. Dyrektor organizacyjny i dyrektor finansowy (któremu będzie podlegał nowy kierownik) poświęcili wiele czasu na rozmowy z sześcioma wybranymi kandydatami i postanowili zaangażować Williama Lockwooda. Jego dokumenty nie wskazywały na to, że był najlepiej wykwalifikowanym kandydatem, jednak jego osobowość, energia i zdolność do przedstawiania „na poczekaniu” konstruktywnych pomysłów dotyczących problemów przedsiębiorstwa sprawiły korzystne wrażenie.

Lockwood, człowiek w wieku około 45 lat, poczuł się zaszczycony nominacją, z którą łączyło się wysokie wynagrodzenie i wysoki status. W do-

tychczasowej karierze miał wprawdzie doświadczenie w przetwarzaniu danych i kierował niewielką sekcją organizacji i zarządzania, nie był jednak obciążony poważniejszą odpowiedzialnością. Był zdecydowany jednak jak najlepiej wywiązać się z okazanego zaufania i nałożonych na niego obowiązków, zwłaszcza pod względem pomysłowości.

Pierwszym jego zadaniem była wizytacja wielu biur i filii przedsiębiorstwa w celu zbadania stanu organizacji i zarządzania oraz technik przetwarzania danych. Miał on przedstawić zarządowi konieczne, najważniejsze przedsięwzięcia oraz określić liczbę pracowników i potrzebne środki budżetowe na wdrożenie swoich propozycji.

Lockwood pracował bardzo intensywnie. Spędzał dni na badaniach, a wieczory na spisywaniu notatek i formułowaniu sprawozdania. Gdziekolwiek poszedł, widział wiele możliwo-

ści ulepszeń. W sprawozdaniu wymienił szczegółowo ponad sto przedsięwzięć, które jego zdaniem należy podjąć. Uznał, że należy zaangażować 35 pracowników wykonawczych (merytorycznych) z odpowiednią liczbą sekretarek i pracowników pomocniczych. Związane z tym koszty wynosiły 140 tys. funtów.

Sprawozdanie to zostało przyjęte raczej chłodno. Dyrektor finansów odesłał je z komentarzem, że jest za długie, a propozycje są zbyt ambitne. Stwierdził, iż należy drastycznie zmniejszyć liczbę zalecanych przedsięwzięć i liczbę pracowników oraz koszty. Lockwood niechętnie ograniczył liczbę przedsięwzięć do 30, personel – do 16 pracowników merytorycznych zorganizowanych w trzech sekcjach, a koszty zmniejszył do 65 tys. funtów. Usunął też niektóre szczegóły ze sprawozdania i przepisał na maszynie z mniejszym odstępem między wierszami, aby wydawało się krótsze.



## KIEROWANIE KONFLIKTEM

мога uczciwości względem siebie samego i strony drugiej. Powinno to umożliwić przeformułowanie celów, tak aby były bardziej integrujące niż rozdzielające. Wskazane wydaje się wówczas rozwiązywanie problemu w ograniczonym gronie (np. reprezentantów).

6) Sytuacja ta jest o tyle gorsza od poprzedniej, że strony cechuje wzajemna nieufność. Konfrontacja wówczas może okazać się niemożliwa. Wydaje się, że strony muszą skorzystać z kompromisowego rozwiązania problemu. Kompromis, który obniża stopień osiągnięcia celów do poziomu niedostatecznie zadowalającego, nie likwiduje jednak zasadniczych przyczyn konfliktu. Co najwyżej – łagodzi go lub likwiduje jego zewnętrzne oznaki. Osiągnięty na drodze negocjacji kompromis powinien więc w stopniu zadowalającym dla obu stron uwzględnić ich cele i interesy. Z uwagi na występującą podejrzliwość może okazać się konieczne korzystanie z mediatora, który pomoże przezwyciężyć nieufność, znaleźć kompromisowe rozwią-

zanie, przeformułować cele. Podobnie jak w poprzednim przypadku i tu uzasadnione wydaje się rozwiązywanie problemu w niezbyt liczonym gronie.

7) W tym przypadku, ze względu na wzajemne zaufanie, rozwiązanie problemu może jeszcze przynieść konfrontacja. Raczej konieczna staje się obecność konsultantów pomagających znaleźć rozwiązanie, którym być może musi być reorganizacja.

8) Sytuacja ta jest najbardziej niekorzystna. Jej przykładem może być przypadek, w którym celem kierownictwa jest rozwój przedsiębiorstwa, a sposobem jego osiągnięcia przeznaczenie całości zysku na modernizację parku maszynowego, podczas gdy celem rady pracowniczej i związków zawodowych są wysokie zarobki, a sposobem ich osiągnięcia prywatyzacja przedsiębiorstwa i zwolnienie całego kierownictwa.

Jeżeli w dodatku strony odnoszą się do siebie podejrzliwie, wrogo i niechętnie, jest to już sytuacja kryzysowa, przy rozwiązaniu której powinno się korzystać z usług konsultantów. Ko-

nieczna staje się reorganizacja systemu.

Ogólnie rzecz biorąc sposoby, które mogą rozwiązać lub przeciwdziałać konfliktom, tkwią w takim formułowaniu celów organizacji, które uwzględni interesy i cele wszystkich uczestników czyniąc je współzależnymi w ten sposób, aby osiągnięcie jednych przyczyniało się do realizacji drugich. Wskazane jest istnienie celów nadrzędnych, z którymi jak największa liczba uczestników mogłaby się identyfikować oraz atmosfera zaufania. Pomocną metodą może okazać się tu *Organizational Development*, w tym przeprowadzany w jej ramach trening interpersonalny (wrażliwości).

Jarosław Świągowski

1. Inspiracją do stworzenia takiego modelu oraz przyjęcia konkretnych rozwiązań były następujące pozycje: D.HELLRIEGEL, J.W.SLOCUM Jr.: *Management: Contingency Approaches*, 2nd edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1978, J.D. THOMPSON: *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967, Z.ZABOROWSKI: *Trening interpersonalny*, Ossolineum, 1985.



Po dwóch tygodniach zarząd zatwierdził zrewidowane propozycje. Lockwood odetchnął z ulgą i przystąpił do rekrutacji pracowników, poczynając od trzech kierowników sekcji. Mianował Toma Richardsona kierownikiem największej sekcji – badań biurowych, Roberta Abela i Toma Haywarda kierownikami mniejszych sekcji – metod rachunkowości i przetwarzania danych. Abel i Hayward byli w wieku ponad 30 lat i każdy z nich miał dobre, związane z funkcją doświadczenie. Podstawowym jednak powodem mianowania była ich pomysłowość – co Lockwood cenil najbardziej. Richardson był od nich starszy (nieco ponad 40 lat) i był znany jako publicysta i wykładowca w dziedzinie zarządzania i organizacji. Mianowany został zastępcą Lockwooda i otrzymał nieco wyższą płacę niż inni kierownicy sekcji, jednak zarówno w płacy jak i w statusie istniała znaczna różnica między nim a Lockwoodem.

Po rekrutacji kierowników sekcji rozpoczęto pracę nad przedsięwzięciami zatwierdzonymi przez zarząd. Wkrótce liczba tych przedsięwzięć wzrosła. Lockwood spędzał jeden, dwa dni tygodniowo na wizytach w biurach, w składach towarów i domach towarowych przedsiębiorstwa i szybko zgłaszał lokalnemu kierownictwu pomysły pomocy ze strony jego wydziału. Jeżeli propozycje jego spotkały się z życzliwym przyjęciem, Lockwood traktował je jako zapotrzebowanie na usługi, zgłaszał dyrektorowi finansów, że otrzymuje takie zapotrzebowania i uzyskiwał jego zgodę na realizację tych przedsięwzięć, „pod warunkiem, że nie zwiększy liczby pracowników swojego działu i że nie zostanie wstrzymana praca nad przedsięwzięciami zatwierdzonymi przez zarząd”.

Niebawem wydział zaangażował się w tak wiele przedsięwzięć, że Lockwood nie był w stanie ich kontrolować. W związku z tym kierownicy sekcji zostali zobowiązani do przedkładania w każdy piątek szczegółowych sprawozdań o postępie we wszystkich przydzielonych im przedsięwzięciach. Lockwood studiował sprawozdania w czasie weekendu (był człowiekiem samotnym), a w poniedziałki organizował zebrania kierowników sekcji. Na zebraniach tych omawiał każdą pozycję (chwaląc lub ganiąc – według swego uznania), przede wszystkim jednak sugerował, jak wykonać pracę spraw-

niej lub efektywniej. Zebrania były nagrywane na taśmę, z której sekretarka Lockwooda wykonywała szczegółowe protokoły przekazywane kierownikom sekcji jako zapis wydanych instrukcji i sugestii. Zwykle następowały potem całe serie notatek zawierających dalsze pomysły, które mu przyszły do głowy po zebraniu. Kierownicy sekcji narzekali, że spędzają zbyt wiele czasu na przygotowaniu i omawianiu sprawozdań. Lockwood szorstko odrzucał skargi, mówiąc że nie potrzebuje wskazówek, jak ma zarządzać swoim wydziałem.

Faktycznie Lockwood pragnął jak najprędzej wykazać, że jego nowy wydział usprawiedliwi swoje istnienie wartościowymi wynikami. Oprócz chęci jak najszybszego zakończenia przedsięwzięć był zainteresowany najwyższą jakością pracy nad nimi i wykazaniem możliwie maksymalnych oszczędności. Dlatego też zarządził, aby po zakończeniu każdego stadium przedsięwzięcia przesyłano mu wszystkie papiery robocze, które przeglądał krytycznie w obecności kierownika sekcji i pracownika merytorycznego (wykonawcy). Zawsze był w stanie zasugerować pomysły alternatywne wobec opracowanych przez wykonawcę.

Pomysły alternatywne Lockwooda czasami były wspaniałe i stanowiły widoczne udoskonalenie; najczęściej jednak były to po prostu inne pomysły, ani lepsze ani gorsze od tych, które opracował pracownik merytoryczny. Ponieważ jednak Lockwood mógł narzucać przyjęcie jego pomysłów, praca, która pochłonęła już wiele czasu i wysiłków, musiała być poważnie rewidowana. Zdarzało się, że Lockwood nalegał na przyjęcie pomysłu, który w ocenie jego pracowników był gorszy od poprzedniego, i wykonawcy byli zmuszeni do pracy nad – ich zdaniem – drugorzędnym lub trzeciorzędym rozwiązaniem problemu.

Metody pracy Lockwooda były niepopularne wśród jego pracowników i do kierowników sekcji docierały liczne narzekania. Abel i Hayward wykazywali otwarcie ich zrozumienie. Richardson jednak uważał, że byłoby nielejalne pobudzanie do skarg i publicznie stwierdzał, że Lockwood ma rację nalegając na właściwy postępek pracy i na najwyższą ich jakość, z uwzględnieniem możliwie najlepszych pomysłów. Prywatnie jednak Richardson był zmartwiony, gdyż po wielu miesiącach

pracy wydziału zakończono tylko niewiele mniej znaczących przedsięwzięć. Wszystkie ważniejsze ugrzęzły w niekończących się zmianach spowodowanych pomysłami Lockwooda. Ten natomiast stale naciskał na wyniki obwiniając pracowników za powolność, a kierowników sekcji za nieumiejętność egzekwowania należytych wysiłków od wykonawców. Konsekwencją tego była cyniczna postawa pracowników. Richardson obawiał się masowych rezygnacji. Zastanawiał się więc, czy nie powinien zobaczyć się z Lockwoodem i przekonać go, że trzeba zmienić metody zarządzania. Był wprawdzie zastępcą Lockwooda, ten jednak nigdy nie zachęcał go do dyskusji nad zarządzaniem wydziałem, z wyjątkiem mniej ważnych szczegółów. Zawsze natomiast starał się podkreślać wobec Richardsona i pozostałych kierowników sekcji, że jego kierownictwo nie podlega dyskusji i że według swoich koncepcji będzie kierował wydziałem i wprowadzał swoje normy, dlatego Richardson zweekał z podjęciem rozmowy obawiając się, że zostanie ostro odprawiony.

W tym czasie Lockwood zawiadomił współpracowników, że ma zamiar połączyć urlop z wyjazdem służbowym do krajów europejskich, w których przedsiębiorstwo prowadzi interesy. Richardson miał być odpowiedzialny za spowodowanie znacznego postępu wykonania przedsięwzięć (projektów), natomiast do powrotu Lockwooda powinien wstrzymać się z podejmowaniem ważnych decyzji (jak uruchomienie nowych przedsięwzięć lub przedkładanie wyższemu kierownictwu propozycji dotyczących przedsięwzięć bieżących).

Pierwsze dwa tygodnie nieobecności Lockwooda były dla Richardsona spokojne (pomijając to, że otrzymywał po cztą całe serie ręcznie pisanych notatek Lockwooda z nowymi pomysłami, które ten chciał włączyć do bieżących przedsięwzięć), ale na początku trzeciego tygodnia zaczęły się poważne kłopoty.

Najpierw John Sharp wręczył swoją rezygnację. Sharp pracował w sekcji Richardsona i był najlepszym pracownikiem w zakresie organizacji i zarządzania. Należało więc zbadać powody poszukiwania przez niego innej pracy. Sharp od wielu miesięcy kierował małym zespołem pracującym nad całkowitą reorganizacją pracy biurowej w jednej z największych filii przedsiębior-

stwa. Ze względu na rozmiar i złożoność pracy możliwa była duża różnorodność alternatywnych działań, które były w sposób niewyczerpalny sugerowane przez Lockwooda, co uniemożliwiało osiągnięcie postępu w pracy. Sharp oświadczył, że gdyby nie ingerowano w jego pracę, to w ciągu miesiąca od otrzymania polecenia mógłby opracować szczegółowy schemat reorganizacji filii, przewidując oszczędności około 100 tys. funtów rocznie.

Informacja ta przydała się Richardsonowi, ponieważ tego samego dnia został wezwany przez dyrektora finansów, który poinformował go, że dyrektor generalny filii skarżył się na dużą zwłokę w opracowaniu propozycji reorganizacji biura (był on również dyrektorem grupy zakładów). Wypowiedź dyrektora finansów była krytyczna: zwłoka w gospodarce jest stratą pieniędzy. Richardson nie wspominał o interwencjach Lockwooda w czasie opracowywania przedsięwzięcia, stwierdził tylko, że jest to przedsięwzięcie złożone i dlatego wymaga dużo czasu. Obiecał, że propozycje będą gotowe w ciągu miesiąca.

To usatysfakcjonowało dyrektora finansów, który zapytał o ogólny postęp w pracy wydziału. Richardson był teraz zażenowany. Uważał, że nie może ujawnić swoich rzeczywistych odczuć bez naruszenia lojalności wobec Lockwooda, aby więc przenieść rozmowę na pewniejszy grunt, wspominał o rezygnacji Sharpa. Dyrektor finansów zainteresował się tą wiadomością i powiedział, że przedyskutuje ją z Lockwoodem zaraz po jego powrocie.

Gdy Richardson opowiedział Abelowi i Haywardowi, swoim kolegom – kierownikom sekcji, o rozmowie z dyrektorem, skrytykowali go twierdząc, że powinien był poinformować dyrektora o rzeczywistym stanie rzeczy w wydziale i o powodach nadmiernych opóźnień w zakończeniu przedsięwzięcia. Richardson jednak nie zgadzał się, uważając, że jego obowiązkiem jest lojalność wobec Lockwooda jako bezpośredniego przełożonego. Abel i Hayward odrzucili to stwierdzenie jako nonsens mówiąc, że obowiązkiem Richardsona, zarówno wobec przedsiębiorstwa jak i swoich kolegów w wydziale, było zapoznanie dyrektora z rzeczywistą sytuacją, aby można było podjąć działania w kierunku jej

naprawienia. Abel powiedział też, że Richardson powinien jeszcze raz pójść do dyrektora finansów i powiedzieć mu o wszystkim. Jeżeli prowadziłoby to do wymiany Lockwooda na kompetentnego kierownika, to tym lepiej dla wydziału i przedsiębiorstwa.

Richardson nie zgodził się na ponowne udanie się do dyrektora finansów, a Abel, rozdrażniony, zagroził, że sam pójdzie i powie o niewłaściwościach pracy wydziału. Aby go uspokoić, Richardson obiecał spotkać się z Lockwoodem zaraz po jego powrocie i powiedzieć o skargach personelu wydziału.

Richardson starannie przygotował się do rozmowy z Lockwoodem. Postanowił, że najpierw powie o faktach poruszonych w rozmowie z dyrektorem finansów, a następnie wymieni szczegółowo niedociągnięcia, które jego zdaniem istnieją w zarządzaniu wydziałem, podkreślając, że wszyscy pracownicy popierają jego poglądy. W końcu, ponieważ chciał, aby rozmowa była konstruktywna, przedstawił dwie sugestie. Pierwsza – aby za postęp w zakresie poszczególnych przedsięwzięć byli wyłącznie odpowiedzialni kierownicy sekcji; Lockwood powinien włączać się dopiero wtedy, gdy ostateczne propozycje będą gotowe do przekazania wyższemu kierownictwu oraz aby domagał się zmian tylko wtedy, gdy wykaże, że wykonana praca jest z jakichś względów niezadowolająca. Sugestia druga – tygodniowe sprawozdania o postępie prac i zebrania (które zabierają tak dużo czasu) powinny odbywać się tylko raz w miesiącu.

Przed rozmową z Lockwoodem Richardson opowiedział Abelowi i Haywardowi, o czym zamierza rozmawiać. Abel był sceptyczny, uważając że tylko odgórna presja (ze strony dyrektora finansów) zmieni postępowanie Lockwooda. Hayward był lepszej myśli mówiąc przy tym, że jeżeli Lockwood przyjmie sugestie Richardsona, będzie miał niewiele do roboty. Dlatego też Richardson włączył do programu trzecią sugestię – Lockwood powinien sam przejąć jeden lub dwa ważne projekty, aby miał możliwość realizacji swoich pomysłów. Dyskusja nad propozycjami Richardsona zabrała im sporo czasu. Lockwooda Richardson zastał na kłótni z Sharpem. Lockwood – w ponurym nastroju – odesłał Sharpa.

Rozgniewany Lockwood powiedział Richardsonowi, że spotkał Sharpa i dowiedział się, że ten rezygnuje z pracy. Postanowił więc dowiedzieć się o powodach rezygnacji i pod naciskiem Sharp skrytykował jego zarządzanie wydziałem. Lockwood wymienił zagadnienia poruszone przez Sharpa, które prawie całkowicie korespondowały z tym, co chciał przedstawić Richardson. Najbardziej niepokojącą sprawą, zakończył Lockwood, jest to, że Sharp stanowczo twierdzi, że wszyscy pracownicy, włączając w to Richardsona i pozostałych kierowników sekcji, podzielają jego poglądy.

Delikatnie, jak tylko to było możliwe (ponieważ było mu żal Lockwooda), Richardson potwierdził, że poglądy Sharpa podziela cały wydział. Na pytanie Lockwooda od jak dawna uważał, że praca wydziału jest poważnie hamowana z powodu praktyki przekazywania jego własnych pomysłów do opracowania przez pracowników merytorycznych – Richardson odpowiedział, że od wielu miesięcy. Wówczas Lockwood (ku zupełnemu zdumieniu Richardsona) gwałtownie go zaatakował oskarżając o nielojalność z powodu dyskusowania problemu zarządzania wydziałem z kolegami i podwładnymi zamiast z nim – kierownikiem. Powiedział, że Richardson w sposób oczywisty nie nadaje się na zastępcę kierownika, skoro od wielu miesięcy nie zdobył się na rozmowę mając przekonanie, że istnieją poważne mankamenty w zarządzaniu. Richardson, pomimo oburzenia i zdziwienia, usiłował zaprzeczyć mówiąc, że zawsze lojalnie popierał poglądy Lockwooda, nawet gdy były one sprzeczne z jego własnymi. Lockwood odrzucił te argumenty i stwierdził, że powinien być zastąpiony przez Richardsona jednym z pozostałych kierowników sekcji.

Przygnębiony Richardson powiadomił Abela i Haywarda o wynikach rozmowy. Abel zauważył, że Richardson nie nadaje się na zastępcę tak marne-go kierownika, jakim jest Lockwood, chociaż mógłby być zadowolający jako zastępca dobrego kierownika. Nie było to przyjemne dla Richardsona. Hayward złagodził tę niezręczność i wszyscy trzej zgodzili się, że powinni pójść do dyrektora finansów.

Dyskutowali właśnie szczegóły rozmowy, gdy Lockwood wszedł do biura. Był nastrojony ugodowo, apelował







o współpracę we wprowadzeniu zmian, aby wydział był wydajny, a pracownicy zadowoleni. Prosił o konstruktywne propozycje.

Richardson przedstawił wówczas trzy sugestie, które poprzednio przygotował, a Hayward i Abel przytaknęli. Lockwood odrzucił je przyjaźnie, lecz stanowczo. Powiedział, że dążą do tego, aby pozbawić go odpowiedzialności kierowniczej w celu wykazania, że najlepsze opracowania wykonywane będą przez wydział. Tego nie robi. Zasugerował, aby opracowali konstruktywne propozycje alternatywne i przyszli z nimi do niego po południu.

#### Pytania

1. Jakie czynniki kierowały Lockwoodem, że przedstawił pierwsze sprawozdanie nie do przyjęcia, wymieniając ponad sto przedsięwzięć (projektów) i żądając funduszu w wysokości 140 tys. funtów?

2. Jakie są argumenty za i przeciw znacznej rozpiętości w wynagrodzeniach i statusie pomiędzy głównym kierownikiem i jego najwyższymi stanowiskiem podwładnymi? Czy rozpiętość ta między Lockwoodem i Richardsonem była jedną z przyczyn późniejszych trudności wydziału?

3. Czy stymulacja ze strony Lockwo-

oda „zapotrzebowań na usługi” była pomocą czy też przeszkodą dla wydziału? Na ile powinien wydział usiłować przekonywać kierownictwo operacyjne, aby korzystało z usług wydziału?

4. Skomentuj system Lockwooda dotyczący nadzorowania przedsięwzięć (projektów) wydziału.

5. Stosunek Richardsona do skarg pracowników dotyczących metod Lockwooda różnił się od stosunku Abela i Haywarda. Jak każda z tych postaw wpływa na pracowników?

6. Czy Richardson powinien powiedzieć o rzeczywistym stanie rzeczy w wydziale, gdy dyrektor finansów zapytał o przyczyny opóźnienia wykonania zamówień domu wysylkowego Surrey?

7. Jakie są granice lojalności pracownika merytorycznego wobec swojego bezpośredniego przełożonego?

8. W jakim stopniu sugestie Richardsona rozwiązałyby problemy wydziału?

9. Czy zgadzasz się z Lockwoodem, że Richardson nie nadawał się na zastępcę kierownika? Z Abelem, że Richardson byłby dobrym pracownikiem jako zastępca dobrego kierownika, lecz był niezadowolającym jako zastępca Lockwooda? W jakim stopniu można spodziewać się od pracownika

kompetentnej pracy, jeżeli jego zwierzchnik jest niekompetentny?

10. Co powinni zrobić trzej kierownicy sekcji po odrzuceniu przez Lockwooda sugestii Richardsona. Czy istnieją alternatywne propozycje, które mogłyby przedstawić i które zaspokajałyby zastrzeżenia Lockwooda i jednocześnie zlikwidowałyby skargi pracowników wydziału?

11. Jeżeli kierownicy sekcji przedstawiają problemy dyrektorowi finansów, to co on powinien zrobić?

12. Wydział organizacji i zarządzania pracował od wielu miesięcy bez osiągnięcia wyników, które mógłby przedstawić dyrektorowi finansów, a odpowiedzialny członek wyższego kierownictwa nie podejrzewał nawet, że coś jest nie w porządku. Czy mogłoby to samo wydarzyć się z wydziałem liniowym, na przykład produkcji lub sprzedaży? Jak wyższe kierownictwo może oceniać i kontrolować efektywność wydziału usługowego?

13. Lockwood sądził, że jego największa siła polega na zdolnościach twórczych – wielkiej pomysłowości. Jaki wpływ miała ta cecha na wydział organizacji i zarządzania? Jakie środki zapobiegawcze powinien podjąć kierownik, jeżeli usiłuje przyczynić się twórczo do pracy swojego wydziału?

Tłumaczył Władysław Straszynski

- Metody prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.
- Cele, zakres, podstawy i tryb prywatyzacji.
- Wycena przedsiębiorstw państwowych – przegląd koncepcji.
- Praktyka wyceny.

**BROSZURĘ „PRYWATYZACJA – ILE WARTĘ JEST PRZEDSIĘBIORSTWO, W KTÓRYM PRACUJESZ?” MOŻNA KUPIĆ W REDAKCJI „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI” (00-010 WARSZAWA, UL. SIENKIEWICZA 12 P. 707) LUB W PLACÓWKACH POCZTOWYCH NA TERENIE CAŁEGO KRAJU.**

UWAGA! Gwarancja pełnej anonimowości! Imię, nazwisko, adres i telefon Czytelnika zostaną przez Redakcję natychmiast oddzielone od reszty ankiety. Odpowiedzi na pytania zaznaczone gwiazdką umożliwią sprawne przeprowadzenie losowania nagród.

Imię i nazwisko: .....

Dokładny adres: .....

tel:.....

\* W razie wylosowania nagrody zgadzam się na podanie mojego nazwiska na łamach „Przeglądu Organizacji” TAK NIE

\* Oplaciłem prenumeratę Przeglądu na 1991 r. TAK NIE

\* Jestem członkiem dyrekcji (zarządu) firmy, o której piszę CZYTELNIK I FIRMA, W KTÓREJ PRACUJE TAK NIE

19. Rodzaj zatrudnienia: praca na własny rachunek (kierowniczka i wykonawcza); kierownik – umowa o pracę (powołanie, mianowanie, z wyboru, p.o. itp.); inny pracownik umysłowy; pracownik naukowy; pracownik fizyczny; student (uczeń); rencista; inny .....

----- tu zagiąć -----

20. Stanowisko: właściciel zakładu rzemieślniczego (przedsiębiorstwa rodzinnego); dyrektor naczelny (prezes zarządu); członek dyrekcji (zarządu); przewodniczący (prezes) rady nadzorczej; członek rady nadzorczej; przewodniczący rady pracowniczej; członek rady pracowniczej; kierownik średniego szczebla; doradca (konsultant, asystent szefa itp), inna funkcja (stanowisko) decyzyjna: .....

nie zajmuję stanowiska (nie pełnię funkcji) decyzyjnego.

21. Podejmuję (uczestniczę w podejmowaniu, mam duży wpływ itp.) decyzje dotyczące:

– zakupu maszyn i urządzeń TAK NIE

– zakupu surowców i materiałów TAK NIE

– zakupu technologii, licencji, know-how TAK NIE

– zakupu wyposażenia dla pionów usługowych (administracja, księgowość, magazyny itp.) TAK NIE

– rozwoju kwalifikacji pracowników (szkolenia, seminaria, staże itp.) TAK NIE

miejsce sklejenia

22. Wyjazdy służbowe; lipiec 1990 – styczeń 1991. Czas: średnio 1 tydzień w miesiącu; zdecydowanie mniej; zdecydowanie więcej.

Kierunek: Polska (region?) .....

zagranica (kraje?) .....

----- tu zagiąć -----

CZYTELNIK I PRZEGLĄD ORGANIZACJI

23. Dostęp: prenumerata indywidualna (w oddziale RUCH, na poczcie, w redakcji); otrzymuję indywidualnie w zakładzie pracy; otrzymuję od znajomego; kupuję w kiosku RUCH (MPIK); czytam w bibliotece; inaczej: .....

24. Przegląd Organizacji: – czytam starannie i wielokrotnie każdy numer; przeglądam i wybieram interesujące mnie artykuły; czytam jakiś artykuł od czasu do czasu; tylko przeglądam i czytam sporadycznie; czytam tylko spis treści.

25. Przegląd Organizacji jest przydatny dla menedżera:

TAK NIE

26. Szata graficzna Przeglądu wymaga zmian: TAK NIE

27. Ze wszystkich otrzymywanych i czytanych przeze mnie pism za przydatne w dziedzinie zarządzania uważam: .....

SERDECZNIE DZIĘKUJEMY ZA WYPEŁNIENIE ANKIETY. OCZEKUJEMY JEJ Z WIELKIM ZAINTERESOWANIEM. ŻYCZYMY POWODZENIA W LOSOWANIU NAGRÓD.

Z całą powagą i zarazem z przyjemnością mogę polecić każdemu „Praktyczną teorię negocjacji” Pawła J. Dąbrowskiego. Bez przesady można powiedzieć, że życie człowieka to nieustanny proces negocjacji: od dzieciństwa do starości, mniej lub bardziej świadomie każdy z nas prowadzi negocjacje zarówno z otoczeniem, jak z samym sobą. Rzecz w tym, że nie znając zasad, popełniamy wiele błędów, za które płacimy nieraz bardzo wysoką cenę. Jednym z ważnych celów negocjacji jest znalezienie alternatywnych rozwiązań, czyli nowego jakościowo wyjścia z sytuacji, którą uznano wcześniej za jedyną możliwą i zamkniętą.

cznej w ogóle, a zwłaszcza odpowiednich pozycji literatury na naszym rynku wydawniczym. Książka P.J. Dąbrowskiego powinna choć w części wypełnić tę lukę. Autor pisze językiem prostym, choć porusza problematykę teoretyczną i metodologiczną, wykorzystując bogatą, światową literaturę specjalistyczną. Oprócz interesującego wykładu na temat strategii negocjacji, technik negocjacyjnych, uwarunkowań osobowościowych i sytuacyjnych, opisów – gier negocjacyjnych, testów itp., autor zamieszcza pomoce dydaktyczne w postaci propozycji organizowania sesji treningowych, przykładów ćwiczeń, testów itp. Na szcze-

Maria Holstein-Beck

## Praktyczna teoria negocjacji

Prof. dr hab. Maria Holstein-Beck  
– Warszawa.

Jak pisze autor: „Umiejętność twórczego negocjowania to przede wszystkim dochodzenie do rozwiązań dających satysfakcję i perspektywę rozwoju wszystkim – zgodnie z dobrze rozumianą ochroną własnych interesów i poszanowaniem interesów innych”.

W ostatnich miesiącach na scenie politycznej nazbyt często padało stwierdzenie, że: „nie ma alternatywy”, „nie widać innego rozwiązania”, „społeczeństwo ma jedyną, niepowtarzalną, historyczną szansę pójścia w tym tylko kierunku” itp. Takie argumenty świadczą nie tylko o zarożumiałości przedstawicieli elity władzy czy to rodzicielskiej, czy administracyjnej lub rządowej, albo też o braku kultury demokracji-

gólną uwagę zasługuje trafny dobór pomocy dydaktycznych, co wynika z dużego doświadczenia autora nabytego w osobistym projektowaniu i prowadzeniu zajęć treningowych na różnego rodzaju kursach w ośrodkach doskonalenia kadr.

Książka może być przydatna każdemu, ale przede wszystkim powinna trafić do rąk tych, którzy szkolą obecnych i przyszłych decydentów. Działacze społeczni, związkowi, polityczni, menedżerowie odniosą niewątpliwie korzyść z zapoznania się z tą pozycją.

Maria Holstein-Beck

Paweł J. Dąbrowski: *Praktyczna teoria negocjacji*, „Sorborg – Spółka z o.o.”. Warszawa 1990. Stron 113. Testy, tabele, rysunki.

# Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Uprzejmie informujemy Czytelników, że miesięcznik ORGANIZACJA I KIEROWNICTWO – Przegląd Czasopism Zagranicznych znalazł gościnę na łamach Przeglądu Organizacji.

Redakcja

„*Harvard Business Review*”

## Rzeczywista rola przywódców

KOTTER J.P.: What Leaders Really Do. „Harvard Business Review”, V-VI 1990, nr 3. USA. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College.

Przywództwo i zarządzanie to dwa różniące się i wzajemnie uzupełniające sposoby działania. Oba są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w coraz bardziej niestabilnym i zmieniającym się środowisku zewnętrznym. Odnoszące sukcesy korporacje nie oczekują nagłego pojawienia się przywódców, lecz wyszukują ludzi ze zdolnościami przywódczymi i poddają ich różnym doświadczeniom w celu rozwoju tych zdolności. Towarzyszy temu staranny dobór, specjalne wychowanie i system zachęt. Należy jednak pamiętać, że przywództwo uzupełnia zarządzanie, lecz go nie zastępuje.

### Różnice między zarządzaniem i przywództwem

Zarządzanie oznacza znajdowanie wyjścia w skomplikowanym stanie rzeczy, jest związane z powstawaniem wielkich organizacji. Duże, skomplikowane przedsiębiorstwa bez dobrego zarządzania ogarnia chaos, który zagraża ich egzystencji. Dobre zarządzanie wprowadza porządek i stabilizuje podstawowe czynniki, takie jak jakość i rentowność wyrobów.

**Przywództwo** polega na umiejętności radzenia sobie (znajdowaniu wyjścia) w przypadku zmian. Powodem wzrostu znaczenia przywództwa jest wzrastająca konkurencyjność i niestabilność przedsiębiorstw. Szybsze zmiany technologiczne, większa konkurencja w skali międzynarodowej, deregulacja rynków, nadmierne zdolności produkcyjne w przemysłach o dużych nakładach kapitałowych, niestabilność zaopatrzenia w ropę naftową, zmieniający się skład demograficzny siły roboczej, to między innymi czynniki wpływające na wzrost znaczenia przywództwa. Aby przedsiębiorstwu zapewnić przetrwanie i efektywną konkurencyjność, konieczne są poważne zmiany, które wymagają przywództwa. Każdy system działania zawiera konieczność podejmowania decyzji, tworzenia sieci współpracowników i wzajemnych stosunków oraz spowodowania wykonywania zadań przez pracowników.

**Zarządzanie** w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez planowanie dochodów i wydatków (budżetowanie) – określanie celów i zadań na przyszłość (zwykle na następny miesiąc i rok), ustalenie szczegółowych przedsięwzięć prowadzących do osiągnięcia celów oraz odpowiedni rozdział zasobów potrzebnych do

wykonania planów. Przewodzenie przedsiębiorstwu w dokonywaniu konstruktywnych zmian zaczyna się od wyznaczenia kierunku działania, od opracowania wizji przyszłości (czasami odległej) oraz ustalenia strategii przeprowadzenia zmian koniecznych do zrealizowania powyższej wizji.

Zarządzanie daje przedsiębiorstwu zdolność zrealizowania swoich planów poprzez organizowanie i obsadzanie stanowisk, czyli tworzenie struktury organizacyjnej. Stanowiska pracy muszą zostać obsadzone pracownikami posiadającymi odpowiednie kwalifikacje. Pracownikom tym przekazuje się plany, określa ich odpowiedzialność za wykonanie poszczególnych zadań i za opracowanie systemów nadzorujących realizację planów. Działalność przywódcza polega natomiast na jednoczeniu pracowników.

Ponadto, zarządzanie zapewnia wdrożenie planu poprzez kontrolę i rozwiązywanie problemów – obserwowanie wyników i porównywanie ich z planem w sposób szczegółowy, formalnie i nieformalnie, za pomocą sprawozdań, zebrań i innych narzędzi. Zarządzanie musi zajmować się sprawowaniem kontroli w celu określenia ewentualnych odchyłań od planu oraz rozwiązywać pojawiające się problemy. Na-

tomiast jeżeli chodzi o przywództwo, osiągnięcie wizji wymaga motywacji i inspiracji, aby skierować działania pracowników w pożądanym kierunku poprzez odwoływanie się do podstawowych potrzeb ludzkich, wartości i emocji.

### **Określanie kierunków a planowanie i budżetowanie**

Ponieważ funkcją przywództwa jest wprowadzanie zmian, podstawowym zadaniem przywódcy jest określenie kierunków tych zmian.

Określanie kierunku nie jest jednoznaczne z planowaniem nawet długookresowym, jakkolwiek często traktuje się te sprawy zamiennie. Planowanie jest dedukcyjnym procesem zarządzania przeznaczonym do uzyskiwania uporządkowanych wyników, ale nie zmian. Określanie kierunku jest czynnością bardziej indukcyjną. Przywódcy gromadzą dużą liczbę danych i ustalają prawidłowości, wzajemne stosunki i związki, które pomagają w wyjaśnieniu istniejącego stanu rzeczy. Zamiast tworzenia planów, przywódca tworzy wizje i strategię. Określają one, jakie powinno być przedsiębiorstwo, technologia lub kultura po pewnym czasie i wskazują realny sposób dojścia do takiego stanu. Opracowanie dobrego kierunku działania przedsiębiorstwa nie jest przedsięwzięciem magicznym, jest natomiast trudnym procesem zbierania i analizowania informacji. Autorzy wizji nie są więc magikami, lecz myślicielami strategicznymi skłonniymi do podejmowania ryzyka. Wizje i strategię nie muszą być bardzo innowacyjne, te najlepsze takimi nie są. Efektywne wizje składają się zwykle z idei już dobrze znanych. Podstawowa wartość wizji polega nie na jej oryginalności, lecz na tym, jak dobrze służy interesom klientów, udziałowców, akcjonariuszy, pracowników oraz jak łatwo można ją przekształcić na realistyczną, konkurencyjną strategię. Jeżeli przedsiębiorstwo, które nigdy nie było lepsze od słabego konkurenta, zaczyna nagle mówić, że zajmie pierwsze miejsce, jest to ułuda, a nie wizja.

Najczęstszym nieporozumieniem w przedsiębiorstwach jest traktowanie planowania długookresowego jako lekarstwa na brak kierunku rozwoju i niezdolność do przystosowania się do dynamicznego środowiska zewnętrznego. Planowanie dlu-

gookresowe zabiera zawsze dużo czasu, w przypadku nieprzewidywanych zjawisk plany należy zmieniać. Obecnie nieprzewidziane zdarzenia czy sytuacje stają się normą. Dlatego korporacje odnoszące sukcesy przeważnie ograniczają zakres czasowy planowania. W przedsiębiorstwie bez określonego kierunku nawet planowanie krótkookresowe może bez przynoszenia korzyści pochłaniać bardzo wiele czasu i energii. Planowanie najlepiej sprawdza się jako uzupełnienie do określania kierunków.

### **Jednoczenie pracowników a organizowanie i obsadzanie stanowisk**

Podstawową cechą nowoczesnych przedsiębiorstw jest wzajemna zależność. Nikt nie ma całkowitej autonomii, pracownicy są wzajemnie uzależnieni poprzez wykonywane czynności, technologię, systemy zarządzania i hierarchię. Powiązania te stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstwa w przypadku zmian. Współdziałanie pracowników jest nie tylko problemem organizacyjnym, jest też problemem komunikowania się. Obejmuje nie tylko podwładnych, lecz wszystkich wraz z kierownictwem, dostawcami, urzędnikami, a nawet klientami, czyli każdego, kto może pomóc lub przeszkodzić we wdrożeniu wizji. Wyzwaniem dla przywódcy jest nie tylko komunikowanie się ze wszystkimi realizatorami wizji, lecz również jej uwiarygodnienie. Zależy ono od jej treści, a także od wiarygodności przedstawiającego wizję, od reputacji przekazującego oraz zgodności jego słów z czynami.

### **Motywacja pracowników a kontrola i rozwiązywanie problemów**

Przy wprowadzaniu zmian ważnym problemem jest przewyciężenie barier i oporów. Skuteczna motywacja zapewnia zdolność do przewyciężania przeszkód. Według logiki zarządzania, mechanizmy kontroli zapewniają porównywanie istniejącej sytuacji z planem i podejmowanie działań w przypadku stwierdzenia odchyleń. Celem systemów i struktur organizacyjnych jest stałe udzielanie pomocy pracownikom w pomyślnym wykonywaniu rutynowych

wych zadań. Przywództwo różni się pod tym względem. Osiąganie wielkich wizji wymaga zawsze energicznych zrywów. Motywacja i inspiracja wyzwalają energię, gdyż umożliwiają zaspokajanie potrzeb sukcesu, poczucia wspólnoty, wzajemnego uznania, samookreślenia itp. Te potrzeby tkwią w człowieku głęboko i wywołują silny odzew. Dobrzy liderzy motywują ludzi w różnorodny sposób. W przedstawianiu wizji kładą nacisk na wartości uznawane przez adresatów, dzięki czemu jej znaczenie wzrasta. Przywódcy zawsze angażują uczestników do podejmowania decyzji, jak zrealizować wizję. Ważną techniką motywacyjną jest również wspieranie dążenia pracowników do realizacji wizji. Dobrzy przywódcy uznają i wynagradzają sukces, co stwarza poczucie przynależności do organizacji, która się troszczy o pracowników. Powstaje wtedy sieć przywódców na różnych szczeblach. Wymaga to troskliwej koordynacji, różniącej się od koordynacji w zarządzaniu. Podstawowa różnica polega na jej nieformalnym charakterze.

### **Tworzenie kultury przywództwa**

Rekrutacja osób o zdolnościach przywódczych jest dopiero pierwszym krokiem, później należy odpowiednio kierować ich karierą. Prawie wszyscy przywódcy w wieku 20-30 lat mieli możliwości przewodzenia, podejmowania ryzyka oraz uczenia się zarówno na sukcesach jak i na niepowodzeniach. Uczenie się stanowi istotny element w rozwijaniu zdolności przywódczych i perspektyw. Jednocześnie uświadamia, jakie są trudności przewodzenia i jakie możliwości przewodzenia zmianom. Potencjalni przywódcy skłonni są do obejmowania stanowisk o szerokim zakresie odpowiedzialności, co poszerza ich kompetencje.

Korporacje kształtujące przywódców przywiązują duże znaczenie do tworzenia trudnych sytuacji i dużych możliwości młodym pracownikom (często dzięki decentralizacji). Dobrze zarządzane przedsiębiorstwa przewidyują uznanie i wynagradzanie osób przyczyniających się do rozwoju cech przywódczych.

„Personal”

## Kierownik w społeczeństwie jutra

G.Höhler: Bedeutung und Akzeptanz des Leistungsprinzips in der Gesellschaft von morgen. „Personal”, IV 1990, nr 3.RFN

Na początku lat osiemdziesiątych pytanie brzmiało „Wysiadać czy wsiadać?” Na progu lat dziewięćdziesiątych „wsiadła” młodzież, a jej wychowawcy ciągle jeszcze się wahają, czy dla tej samodzielnej młodzieży należy „wykupić bilet”. Dyscyplina i samokontrola, poczucie obowiązku – to słowa, których brak w słowniku młodych ludzi. Pośpiesznie wyciągający wnioski krytycy twierdzą więc, że cnót tych po prostu młodzieży brak. Pojawiły się jednak nowe określenia: „motywacja, kreatywność, kompetencja i oryginalność”, które tworzą nowy klimat odpowiadający młodym. Społeczeństwo staje się coraz bardziej konsumpcyjne, dlatego młodzież szuka pracy zapewniającej samorealizację, rozwój osobowości. Praca musi więc być „interesująca”, musi stwarzać warunki „wyżycia się”.

Młodzi twierdzą, że konieczność podwyższania wydajności nie jest sprzeczna z chęcią do pracy i z przyjemnością jej wykonywania. Wydajność to

według nich droga do podwyższania komfortu życia. Społeczny etos pracy – to określenie, które kończy się wraz z odchodzeniem od życia zawodowego ich rodziców i wychowawców. Dorosłe dzieci inaczej widzą wydajność i jej potrzebę. Wprawdzie we współczesnym społeczeństwie nie jest jeszcze godne pochwały to, że ktoś wykonuje pracę z dużą przyjemnością; do dobrego tonu należy nawet udawać, że głowa trudząca się kierowaniem jest dosłownie utrudzona, zmęczona, przepracowana. Większość ludzi mówi więc o obciążeniach, jakie im niesie współzawodnictwo, i wstydem byłoby przyznać się do tego, że może ono sprawiać również przyjemność, dawać możliwość wyżycia się i – że przyjemność z osiągania dużej wydajności pracy nie jest tylko przywilejem młodej generacji.

Kierownicy uważają, że praca z młodymi pracownikami nie jest łatwa. Wymagają oni dobrego klimatu pracy, ciągłej nowej motywacji. Młodzi ludzie nie tylko rozważają, w czym uczestniczyć, ale także chcą możliwości samorealizowania się. W ten sposób zmuszają

kierowników do coraz większego wysiłku, aby wykazać związek każdego stanowiska pracy z celem i rezultatami całego przedsiębiorstwa. Kierownicy muszą więc zastanawiać się nad tym, czy zlecenia, jakie dają podwładnym, są w pełni uzasadnione i sensowne.

Czy młodzi rzeczywiście znaleźli receptę na to, jak pracę uczynić „słodką”? Czy połączenie wydajności pracy z przyjemnością nie jest wynikiem lekomyślności i niedoceniań zadań, które powinny wychowywać, powodować, aby młody człowiek stał się w przyszłości dojrzałym pracownikiem? Starzy pracownicy każdy przejaw ciekawości oceniają jako chęć stosowania uników, samodzielność wydawania opinii – jako sprzeciw wobec panującego porządku, chęć innowacji – jako brak poczucia autorytetu kierownictwa. Starsi niezmiennie poglądów uważają za element stabilizujący. Starsza kadra kierownicza musi sobie uprzytomnić, że młodzi są gotowi nawet do największego wysiłku, ale wówczas, gdy klimat pracy jest zgodny z ich dążeniami. Oto warunki zachęcenia młodych do większego wysiłku:

## „Fortschrittliche Betriebsführung

### Rozwiązywanie

Schömb's W.: Konflikte konstruktiv lösen. „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, VI 1990, nr 3. RFN

Konflikty istnieją w naszym życiu zawodowym i prywatnym; rozwiązane pozytywnie zbliżają, przytłumione lub odsunięte – obciążają psychicznie, blokują inicjatywę, stają się źródłem wielu chorób i frustracji. Konflikt kojarzy nam się najczęściej z zetknięciem się sprzecznych dążeń, niezgodnością interesów, poglądów, a więc sporem, zatargiem, napięciem – a także ze strategią, taktyką, walką. Powstają również – to chyba mniej dostrzegamy

– w wyniku obawy przed zdemaskowaniem (odkryciem się), czemu towarzyszą uczucia niedowartościowania, niższości. A więc źródła konfliktu tkwią często nie w samej istocie sporu, lecz w sferze osobistej, międzyludzkiej i emocjonalnej.

#### Zwycięzcy i pokonani

Czy zwycięzcy i pokonani muszą towarzyszyć sytuacji konfliktowej? Nie. Konflikty powinny być rozwiązywane w sposób partnerski. Nie należy ich traktować jako okazji do walki.

#### Treść konfliktów

Struktura konfliktu to różnice natury rzeczowej, ale nie tylko. Konflikty są także wynikiem naszej natury, przeja-

wem emocji. To całkiem naturalne, gdyż kontaktom międzyludzkim towarzyszą różne sposoby myślenia, odmienne życzenia, cele, potrzeby, nastroje, doświadczenia, przeżycia z dzieciństwa i młodości. Konflikt powstaje wraz z pobudzeniem emocjonalnym, które rodzi się w ułamku sekundy, zależy od tematu oraz od sytuacji osobistej osób w niego uwikłanych. Wystarczy, że człowiek nie czuje się wysłuchany, akceptowany, a konflikt powstaje i trwa. W tym przypadku różnice natury rzeczowej odgrywają o wiele mniejszą rolę. Dzieje się tak dlatego, że nasze odczucia otoczyliśmy pozornie rzeczowymi argumentami. stworzyliśmy w ten sposób barierę różnic. Poczucie niezrozumienia, niezaakceptowania zdominowało i przesłoniło samą istotę konfliktu.

**Organizacja  
i Kierownictwo**



- zgoda na ich udział we wszystkich wydarzeniach zakładu;
- umożliwienie podnoszenia kwalifikacji, poszerzania horyzontów i poglądów;
- umożliwienie współdziałania przy wszystkich nowych koncepcjach dotyczących ich metod pracy;
- umożliwienie poznania spraw całego przedsiębiorstwa i zagwarantowania stosownej do stanowiska odpowiedzialności;
- stworzenie giełdy pomysłów, prawa do wysuwania projektów ulepszeń, udział w dyskusjach na temat jakości;
- nagradzanie;
- stawianie interesujących zadań;
- umożliwianie podejmowania wymiernego ryzyka;
- dawanie szans awansu zamiast węgietacji w jednym miejscu;
- możliwość ruchomego czasu pracy;
- umożliwienie podejmowania decyzji na własnym stanowisku pracy;
- dostęp do informacji dotyczących przedsiębiorstwa.

**Tak więc kierownik, który chce sprostać zadaniom przyszłości, musi posiadać następujące cechy.**

- Być wzorem, posiadać autorytet jako osobowość i jako człowiek.
- Być doskonałym specjalistą.
- Rozwijać system współzawodnictwa w przedsiębiorstwie.
- Stworzyć atmosferę szczerości i otwarcia.

- Umiejętnie wyrażać pochwały i dodawać otuchy.
- Wierzyć w zdolność podejmowania zadań i osiągania wyników przez poszczególnych pracowników i przez całe grupy.
- Myśleć przedsiębiorczo – dotyczy to wszystkich szczebli kierownictwa.
- Być gotowym do ponoszenia odpowiedzialności, wykazywać inicjatywę i chęć do zmian. Akceptować popelnianie błędów i umożliwiać ich naprawę.
- Stwarzać impulsy wprowadzania innowacji do struktur i organizacji.

**Jaki jest więc nowoczesny kierownik? To człowiek który:**

- posiada namiętne umiłowanie pracy i chęć wprowadzania zmian,
- poszukuje informacji i nowych wizji,
- odczuwa potrzebę znaczenia i posiadania autonomii, prestiżu,
- chce osiągać zwycięstwo,
- jest odporny na frustracje i na obciążenia psychiczne,
- umie godzić racjonalność z intuicją,
- umie forsować swoje pomysły i ma siłę przekonywania,
- jest wrażliwy na sukcesy w pracy.

Nowe wymagania gospodarce i nowa sytuacja na rynkach świata to również nowa osobowość kierownika.

Zróźnicowanie rynków przy jednoczesnym zalewaniu ich mnogością produktów wymaga tworzenia ich niu-

ansów, gdyż tylko interesujący i najlepszy produkt znajdzie nabywcę. Fakt ten zrozumiała już prawie cała kadra kierownicza. Od tego, co i jak zaprezentuje przedsiębiorstwo, zależy często decyzja konsumenta.

Przedsiębiorstwo nie tylko z tego powodu stoi na progu nowej epoki, w przedsiębiorstwie zaczynają już pracować ludzie nowej epoki. Dlatego należy pomyśleć o nowym profilu kierownika. Kierowanie na przelomie epoki wymaga nowej filozofii kierowania. Kierownik musi osiąść umiejętność zdywersyfikowanego myślenia przy kompleksowej orientacji. Musi też umieć kierować nie tylko pracownikami, ale także swymi zadaniami. Tylko najlepsi kierownicy zyskują solidarność swoich podwładnych i ich gotowość do wspólnego wykonywania zadań.

Tradycyjne, „solidne” koncepcje kierowania opóźniają dostosowanie się przedsiębiorstwa do nowych warunków otoczenia. Wprawdzie nie można zupełnie zrezygnować z tradycji, trzeba jednak pamiętać, że nie polega to na wspomnianiu „dawnych dobrych czasów”. Kierownik, który chce osiągnąć sukcesy, nie może zapominać o etyce. Kadra kierownicza powiększa system wartości przedsiębiorstwa i jest odpowiedzialna za jego kulturę.

opr. Janina Przystaszewska

und Industrial Engineering”

## konfliktów

### Emocje są rzeczywistością

Emocje nie są nigdy drugorzędne, są tak samo rzeczywistością jak sam przedmiot sporu, nie są też słabościami; są częścią naszej wewnętrznej rzeczywistości.

### Konflikty są szansą

Rozwiązywanie konfliktów jest prawdziwą szansą lepszej i efektywniejszej współpracy, nawet jeśli pochłania to wiele czasu i energii. Ogromnie ważne jest pozytywne nastawienie wszystkich stron uczestniczących w sporze (dotyczy to zarówno płaszczyzny życia prywatnego jak i zawodowego). Nie rozwiązane konflikty niwe-

czą satysfakcję z pracy, uniemożliwiają zaangażowanie, ograniczają motywację. Niezwykle ważna jest nasza postawa – człowiek musi być otwarty. Trudność polega na tym, że jesteśmy często obciążeni wzorami zachowania wyniesionymi z przeszłości (dom, szkoła), które wymagają ukrywania emocji. Obawiamy się tego, że konflikty przejdą łatwo w stan niekontrolowany.

### Nie rozwiązane spory

W konflikcie dość istotną rolę odgrywają nie usunięte sposoby zachowania oraz tzw. nie rozwiązane spory z przeszłości. Spory z przeszłości odżywiają często w konflikcie z podobnymi osobami lub w sytuacjach, które

przypominają zdarzenia z przeszłości. Mówi się wtedy o projekcji. Nieświadomie przenosi się konflikty z przeszłości na kogoś lub coś zupełnie innego. Zdenerwowanie, którego nie potrafiliśmy usunąć w inny sposób, kieruje się przeciwko niewinnej osobie. Może nią być każdy: szef, kolega, członek rodziny lub osoba trzecia. W takim przypadku należy świadomie zrezygnować z samego przedmiotu konfliktu, a zająć się odczuciami, wrażeniami.

opr. Alicja J.-Olejniczak

**Organizacja  
i Kierownictwo**

Kiechl R.: *Wirksam Konflikte lösen. „Management Zeitschrift – IO” VII-VIII 1990. SZWAJCARIA*

Autor rozważa pozytywne i negatywne konsekwencje konfliktów oraz przedstawia stadia zarządzania rozwiązywaniem konfliktów z uwzględnieniem maksymalnego zabezpieczenia interesów stron uczestniczących w konfliktach.

Konflikty to pojawiający się stan napięcia w sytuacji, gdy dwie lub więcej stron, które utrzymują ze sobą stosunki, próbują urzeczywistnić plany działań rzekomo lub faktycznie nie do pogodzenia i są przy tym świadome, że są przeciwnikami.

U uczestników konfliktu powstają często negatywne odczucia, myślenie pełne uprzedzeń do drugiej strony i wrogie zachowania. W ciągu ostatnich piętnastu lat pojawiło się przekonanie, że konflikty mają również swoje pozytywne aspekty:

– przeciwstawne poglądy powodują

– opóźnienie w postrzeganiu określonych sytuacji i tworzenie nie zawsze korzystnych stereotypów jako skutek zmniejszającego się współdziałania;

– spadek racjonalnego postępowania i wzrost emocji.

Można wyróżnić dziesięć stadiów rozwiązywania konfliktów.

### 1. Postrzeganie konfliktu

Pożądaną jest jak najwcześniejsze dostrzeżenie konfliktu. Sygnały o konfliktach uzyskuje się na przykład z wypowiedzi, zażaleń, z rozmów oraz poprzez okresową ocenę sytuacyjną.

### 2. Lokalizacja konfliktów

Aby interwencja była skuteczna, należy możliwie dokładnie zlokalizować ognisko konfliktu, na podstawie rozmów lub zadawania pytań.

### 3. Określenie rodzaju konfliktu

Charakter konfliktu decyduje o wyborze metody rozwiązania. Przy badaniu powodów konfliktów nasuwają się następujące pytania:

– co powoduje sprzeczność tendencji?

i subiektywne przetwarzanie informacji prowadzą do konfliktów oceny, czyli różnej oceny tego samego zagadnienia. Rozwiązywanie konfliktu oceny jest trudne. Powodami niezgodności planów działań mogą być: niedostatek dóbr, na które jest popyt, gdy jedną potrzebę można zaspokoić tylko kosztem innej (brak środków), gdy zyski są pochłaniane przez straty (bilans zero-wy). Ten rodzaj konfliktów jest określanym jako konflikt podziału.

W literaturze i w praktyce podawane są jeszcze inne rodzaje konfliktów, na przykład:

– konflikt ról (funkcji) ze względu na sposób zachowania się i postępowania uczestników,

– konflikt wewnątrz- i międzypersonalny ze względu na nosicieli konfliktu,

– konflikt ukryty lub otwarty ze względu na sposób i czas przejawiania się.

### 4. Decyzja o sposobie rozwiązania konfliktu

W miarę istniejących możliwości należy dążyć do jak najszybszego rozwiązania konfliktu. Nie można przy tym pominąć wysłuchania stron konfliktu. Nie rozwiązywany konflikt może mieć szkodliwy wpływ na uczestników, ponadto łatwo pojawiają się poplecznicy uczestników konfliktu oraz tworzą się różne naciski wewnętrzne. Do wywołania dużej eksplozji wystarcza wtedy iskra, a przyczyny i skutki nigdy nie są proporcjonalne.

### 5. Uzyskiwanie obustronnej zgody

Rozwiązywanie konfliktu powinny chcieć obie strony. Konflikty będą występowały zawsze, ponieważ ludzie różnią się między sobą, a ich dążenia nie są zaspokajane w jednakowy sposób, np. dążenia do wpływów, uznania, sympatii, pieniędzy itp. Konflikty mogą być też siłą napędową zmian pozytywnych. Rozstrzyga tu nie tylko umiejętność życia w sytuacjach konfliktowych, lecz konstruktywny stosunek do nich.

### 6. Wybór rozwiązań własnych lub zewnętrznych

Narzucone rozwiązania mniej zobowiązują, niosą ze sobą niebezpieczeństwo tworzenia zależności, strony konfliktu nie uczą się, jak sobie wzajemnie pomagać. Interwencja osoby trzeciej na przykład instancji nadrzędnej wskazana jest tylko wówczas, gdy strony nie są w stanie ze sobą rozmawiać lub gdy cierpią na tym inne osoby, wyższe interesy lub zadania. Idealną przesłanką jest neutralność osoby trzeciej i zaufanie. Nie odnoszą natomiast skutku apele o rozsądek, upomnienia, bagatelizowanie konfliktu, wybuchy irytacji i groźby. Przy rozwiązywaniu konfliktu na pierwszym miejscu jest zdolność stron do ponownego rozmówienia się, wymiany zdań i modyfi-

„Management Zeitschrift – IO”

## Konflikt i jego konsekwencje

wielość idei, twórczych pomysłów i pobudzają zainteresowanie rozwiązywaniem problemów, ponieważ strony są zmuszone do wymiany poglądów;

– tłumienie konfliktów utrudnia postęp i utrwała stan istniejący;

– rozwiązywanie konfliktów zaostrza poczucie wspólnoty poszczególnych osób i grup i skłania do rozważenia istniejącej sytuacji oraz możliwych tendencji rozwoju;

– następstwem rozwiązania konfliktu jest często uspokojenie wielu zadrażeń w przedsiębiorstwie oraz zapewnienie prostolinijskich stosunków wzajemnych;

– lekarze i psycholodzy zwracają uwagę, że rozwiązywanie konfliktów może zapobiec zaburzeniom fizycznym lub psychicznym.

Oto negatywne następstwa konfliktów:

– niestabilność i zamieszanie z punktu widzenia przedsiębiorstwa;

– stresy, napięcia i niezadowolenie pracowników;

– zakłócenia organizacyjne, marnotrawienie zasobów;

– czym można wyjaśnić, że uczestnicy konfliktu dążą akurat do tych, a nie innych celów?

Na podstawie analizy można określić hierarchię celów oraz różne „podcele” dla poszczególnych obszarów funkcyjnych i działów. Są one środkami osiągnięcia celów nadrzędnych przedsiębiorstwa, mogą jednak w pewnych warunkach wyzwałać przeciwstawne oddziaływanie. W związku z tym mogą powstawać konflikty strukturalne. Dział sprzedaży na przykład może dążyć do zaspokajania życzeń klientów dotyczących natychmiastowych dostaw, natomiast dział produkcji ze względu na warunki techniczne nie może sprostać produkcji na skład. Z powodu różniących się definicji celów poszczególnych działów możliwe jest powstawanie konfliktów strukturalnych. W praktyce konflikty te powstają czasami z powodu macierzowej struktury organizacyjnej, w której jednostki organizacyjne są podporządkowane w kilku płaszczyznach. Konflikty między pracownikami sztabowymi i pracownikami liniowymi należy więc zaliczyć do konfliktów strukturalnych. Rozwiązuje się je za pomocą przedsięwzięć organizacyjnych.

Duże znaczenie w powstawaniu konfliktów mają cechy osobowe uczestników. Różne poziomy kulturalne (indywidualne wartości i normy)

**Organizacja  
i Kierownictwo**

„Management Zeitschrift – IO”

## Potrzeba poczucia bezpieczeństwa

MENZ A.: Sicherheit für den Mitarbeiter – was ist das? „Management Zeitschrift – IO”, VI 1990. Szwajcaria

W okresie szybkich zmian, gdy zalamują się systemy polityczne, nowe czynniki ekonomiczne stawiają pod znakiem zapytania dotychczasowe systemy w miejscu pracy, nawet dyrektorzy tracą orientację w zachodzących wydarzeniach. Na szczególnie ryzyko narażeni są pracownicy, czyli zwykli pracownicy. Co dla nich oznacza pojęcie poczucia bezpieczeństwa?

Stare konflikty społeczne należą w Europie w dużej mierze do przeszłości, nikt jednak nie może zagwarantować, że w przyszłości konfliktów nie będzie. Należy więc je odpowiednio wcześniej przewidywać i zapobiegać im. Przede wszystkim dotyczy to polityki personalnej w tych zakładach pracy, w których przełożeni nie mogą już polegać na stabilnych, tworzonych częściowo przez siebie, systemach. Nie każdy zatrudniony pracuje w warunkach niepewności, w stanie bieżących zmian i dostosowań. Przewyciężanie niepewności jest jednak zada-

niem całej gospodarki i każdego przedsiębiorstwa.

### Model tafli lodowej

Gospodarkę zachodnią w ostatnim dziesięcioleciu cechował w zasadzie wzrost, przedsiębiorstwa działały na względnie twardej tafli lodowej. Miały one różne trudności, jednak rozwijały się. W połowie lat siedemdziesiątych twardy dotychczas lód popękał i zamienił się w dryfującą krę. W związku z tym najpierw upadły nieruchomości przedsiębiorstwa i należało opracować nowe modele organizacyjne. Coraz więcej przedsiębiorstw nie może sobie poradzić w zaistniałej sytuacji, w związku z tym poruszają się do przodu skokowo.

Zmiany techniczne, gospodarcze, społeczne i polityczne powodują dynamizację każdego przedsiębiorstwa. Związane z tym zmiany hierarchii wartości, nowe układy i tendencje nie dają pewności zatrudnienia. Ta pewność przekształca się w ryzyko. W szerokich badaniach, które przeprowadziła amerykańska firma Public Agenda Fo-

undation, pracownicy wypowiadali się na temat cech atrakcyjnego miejsca pracy. Dla większości najważniejszy był aspekt ludzki w miejscu pracy, na następnych miejscach były interesujące zadania i dobra współpraca z kolegami. Dobra płaca i bezpieczeństwo socjalne znajdują się na dalszych miejscach.

Tabela 1

### Podstawowe życzenia ludzi pracy

1. Pracować z uczciwymi ludźmi, mieć dla nich poważanie.
2. Wykonywać interesujące zadania.
3. Mieć uznanie za dobrą pracę.
4. Mieć możliwość doksztalcenia się.
5. Pracować u przełożonych, którzy interesują się nowymi pomysłami pracowników.
6. Wykonywać nie tylko polecenia, lecz mieć możliwość samodzielnego myślenia.
7. Znać ostateczne wyniki swojej pracy.
8. Pracować pod kierunkiem zdolnego kierownika.
9. Nie wykonywać zbyt prostych prac, mieć warunki rozwoju.

Badania ankietowe przeprowadzone przed kilku laty w Szwajcarii, RFN i Austrii wykazały, że największe znaczenie z punktu widzenia pracownika ma interesująca praca, a pewność zatrudnienia i poczucie bezpieczeństwa znajdowały się na czwartym miejscu, po „uznaniu” i „lepszej informacji”.

## KONFLIKT I JEGO KONSEKWENCJE

kacji poglądów. Najpierw sami uczestnicy powinni więc na tej podstawie szukać rozwiązania. Proces ten może być wspomagany przez neutralnego mediatora zewnętrznego.

### 7. Pozbycie się przykrych odczuć

Konflikty nie są zwykłą różnicą zdań i rzeczową dyskusją. Są świadomym przeżywaniem silnych emocji, jak irytacja, wściekłość, zazdrość, nienawiść, poczucie krzywdy czy słabości, poniżenia. Emocje te przeszkadzają w spokojnym i jasnym myśleniu, a tym samym w poszukiwaniu zadowalających rozwiązań. Do rozwiązania konfliktu konieczne jest stworzenie, wprowadzenie lepszej lub dobrej atmosfery między stronami.

### 8. Strategie rozwiązywania konfliktów

Różne opracowania, na podstawie badań praktyki wyróżniają pięć podstawowych strategii rozwiązywania konfliktów.

Próbuje się znaleźć rozwiązanie możliwe do przyjęcia przez wszystkie strony, poprzez elastyczność, ustępli-

wość i uznanie innych punktów widzenia (kompromis). Inną strategią jest zatajenie konfliktu w nadziei, że sam się rozwiąże (ucieczka). Można również rozwiązywać konflikty metodami poleceń administracyjnych (zdławienie konfliktu). Czwartą strategią jest zastosowanie środków władzy, co powoduje walkę między stronami lub między stronami i zwierzchnikiem. Piątą – jest integracja: strony przedstawiają wyczerpująco swoje poglądy i porównują je z poglądami przeciwnika. Usiłuje się znaleźć rozwiązanie na podstawie zdobytej w ten sposób wiedzy i nowych punktów odniesienia, przy uwzględnieniu istniejących warunków (np. ograniczonych zasobów). Mogą być również stosowane strategie mieszane lub zupełnie inne. Dobrej strategii zależy zawsze od czynników określających daną sytuację.

### 9. Rozwiązywanie problemów przez negocjacje

Najpierw należy określić, na czym polega w rzeczywistości istota konfliktu, jakie stanowisko zajmuje każda ze

stron, jaki stan należy osiągnąć. Następnie opracowuje się i ocenia możliwe rozwiązania, można do nich opracować również terminarz.

### 10. Zapewnienie realizacji rozwiązania

Po upływie pewnego czasu ocenia się sytuację poprzednio konfliktową. Pierwsze wybrane rozwiązanie nie zawsze jest najlepsze i najskuteczniejsze. Jeżeli rozwiązanie zawiera błędy, należy proces ponowić. Za pomocą przedsięwzięć strukturalnych (wskaźniki, protokoły, zmiany organizacyjne) zapobiegamy wyłonieniu się starego konfliktu pod inną postacią lub powstawaniu nowych.

Opr. Władysław Straszyński

## Organizacja i Kierownictwo

„Management Services”

## Program zarządzania wydajnością

LOWSON C., BOYCE R.: The Development of the Performance Management Programme. „Management Services”, IX 1990. WIELKA BRYTANIA

Zarządzanie wydajnością to zorganizowane, lecz elastyczne podejście do poprawy wydajności poszczególnych pracowników, sekcji, wydziałów, oddziałów i przedsiębiorstw jako całości.

W tak potraktowanym zarządzaniu wydajnością dąży się do sformalizowania wielu praktyk stosowanych przez dobrych menedżerów i wykorzystuje się znane techniki lepszego komunikowania się, dawania pracownikom poczucia pewności oraz pobudzania motywacji.

### Istota wdrażania programu

Rysunek 1 ilustruje elastyczność oddziału w ramach struktury danej organizacji. Wykazuje on konieczność określenia przez każdy oddział swoich celów oraz efektywne wykorzystanie zasobów, które zostały mu przydzielone. Dzięki optymalnemu wykorzystaniu tych zasobów osiąga się odpowiednią wydajność. Informacja dotycząca tej wydajności może być wykorzystana w zarządzaniu, na

## POTRZEBA POCZUCIA BEZPIECZEŃSTWA

Tabela 2

Hierarchia potrzeb w oczach pracowników i zwierzchników

Potrzeby	Ranga potrzeb	
	prac.	zw.
1. Uznanie ludzkie	8	2
2. Lepsze informacje	10	3
3. Zrozumienie i pomoc w sprawach osobistych	9	9
4. Poczucie bezpieczeństwa	2	4
5. Dobra płaca	1	5
6. Interesująca praca	5	1
7. Możliwość awansu	3	6
8. Występowanie przelozonych na wyższych szczeblach w obronie pracowników	7	8
9. Dobre warunki pracy	4	7
10. Słuszna krytyka	6	10

Z tabeli 2 wynika, że zwierzchnicy inaczej oceniają podstawowe zagadnienia. Dla nich najważniejsza jest dobra płaca i poczucie bezpieczeństwa. Różnica zdań wynika z pewnością ze zbyt słabej łączności wzajemnej.

### Przyczyny wzrastającej niepewności

Przed dziesięciu laty znaczna część gospodarki szwajcarskiej znajdowała się w stanie względnego bezpieczeństwa. Kryzys naftowy na początku lat siedemdziesiątych poczynił tylko niewielkie wyłomy. Obecnie sytuacja znacznie się zmieniła, co powoduje następujące zjawiska:

■ zaostrzające się współzawodnictwo zawężyło pozycje rynkowe i powoduje brak rentowności przedsiębiorstw

znajdujących się „na pograniczu”, które żyją, jak najdłużej mogą, z rezerw, ■ przesunięcia na rynkach prowadzą do upadku całych gałęzi przemysłu, np. zagrożone są banki i budowa maszyn,

■ inwazja zagrażająca przedsiębiorstwu, głównie ze strony Japonii i Niemiec, a także z Włoch i Francji, powoduje zdobywanie przez firmy zagraniczne coraz większego udziału w rynku w dziedzinach, w których poprzednio dominowały przedsiębiorstwa szwajcarskie,

■ kadra kierownicza najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach szwajcarskich jest przeciążona, aby utrzymać duże rozmiary zbytu, brakuje wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Sytuacja taka powoduje, że ociążały przedsiębiorstwa przechodzą w inne ręce lub są wykupywane przez przedsiębiorstwa zagraniczne.

Poczucie bezpieczeństwa w znacznej mierze zależy od szybkości, z jaką można wprowadzić niezbędne zmiany. Jeżeli zmian dokonuje się zbyt wolno, prowadzi to z pewnością do upadku przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw i pracowników potrzebne jest więc „koło ratunkowe”. Oplaty za ratownictwo są jednak bardzo wysokie. Szybkość, ruchliwość i innowacyjność są pojęciami podobnymi. Jeżeli są one realizowane, to przedsiębiorstwo może znowu osiągnąć wzrost i rentowność.

### Konieczność doceniania pracowników

Pierwszym krokiem do ugruntowania poczucia bezpieczeństwa jest przekazywanie pracownikom więcej informacji, gdyż nośnikami innowacyjności są sami pracownicy, a dzięki innowacyjności wzrasta zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny tworzyć klimat

sprzyjający innowacyjności i tolerować nieuniknione błędy. Związane są z tym inwestycje na kształcenie i do kształcenie, na które stać tylko przedsiębiorstwa o dobrej płynności finansowej.

Ze względu na konieczność obniżania kosztów, przedsiębiorstwa innowacyjne potrzebują zdecentralizowanej w dużym stopniu struktury organizacyjnej, która jednocześnie umożliwiłaby rozwój pracowników. Spłaszczony układ hierarchiczny są tańsze i dają pracownikom większe możliwości rozwoju. Niezbędną przesłanką sukcesu jest organizowanie zespołów wielozadaniowych i aktywna informacja pozioma, a więc tworzenie otwartych systemów informacyjnych.

### Powody niepewności

Czynniki socjologiczne, psychologiczne, techniczne i gospodarcze powodują napięcia, których wielu pracowników nie może przewyciężyć. Przyjmują bierną postawę i tworzą milczącą większość. Dlatego warto dać im więcej pewności i poczucia bezpieczeństwa. Oto czynniki mające pod tym względem największe znaczenie:

- słuszne płace dla pracowników przedsiębiorstwa i zatrudnionych na zlecenie,
- dobre, odpowiadające sytuacji rynkowej i zrozumiałe dla pracowników świadczenia socjalne,
- jasne i osiągalne zadania,
- porozumienie w sprawie norm i zadań,
- regularne podawanie wyników pracy,
- regularna informacja i obustronne kontakty,
- uwzględnienie czynników zadowolenia z pracy,
- motywacja jako czynnik poczucia bezpieczeństwa (pewności).

przykład być podstawą wprowadzenia zmian produkcji.

Program zarządzania wydajnością ma na celu poprawę indywidualnej efektywności i efektywności przedsiębiorstwa. Jego opracowanie polega na sukcesywnym wprowadzaniu i realizacji pięciu podstawowych technik:

- określanie funkcji i celów,
- obserwacja wydajności,
- strukturyzacja i łączność,
- rozwój pracowników i uznanie za ich osiągnięcia,
- system informacyjny zarządzania.

Przy określaniu funkcji i celów przeprowadza się rozmowy z pracownikami, aby poznać ich zdanie o wyznaczonych celach indywidualnych związanych z funkcjonowaniem sekcji oraz roli oddziału w całej organizacji. Pomoże to w ustaleniu sensu pracy i efektywnego sposobu jej wykonania.

Wydajność powinna być obserwowana na wszystkich szczeblach organizacji. Proces ten rozpoczyna się na poziomie sekcji, gdzie można określić podstawowe zadania i kryteria wydajności na zebraniu kierowników sekcji z pracownikami. Po przedyskutowaniu i uzgodnieniu można je przedstawić w postaci wykazu lub macierzy dla każdej sekcji i działu.

Macierz podstawowych zadań składa się z prostej tablicy lub wykazu z uwzględnieniem stopnia ważności i wpływu na każdym szczeblu zarządzania. Wszystkie macierze tworzą skoroszyt wykorzystywany przez dyrektorów oddziałów.

Następnie opracowywane są wskaźniki jakości, za pomocą których można obserwować stopień wykonania podstawowych zadań. Wskaźniki wydajności najlepiej wyrazić w postaci grafików, kart lub tablic wykorzystywanych przez oddział do obserwacji wydajności.

Należy również zwracać uwagę na strukturę zarządzania i na łączność. Struktura organizacyjna oddziału powinna być zrównoważona i logiczna, umożliwiającą efektywną łączność i kontrolę. Na wszystkich szczeblach powinny odbywać się regularne zebrania. Na szczeblu sekcji omawiane są na zebraniach problemy operacyjne i przekazywana bieżąca informacja. Na wyższych szczeblach omawiane są tendencje w zakresie wydajności, polityki i kierunki działalności. Na wszystkich szczeblach powinny być tworzone zespoły robocze. Kanały łączności powinny funkcjonować pomiędzy wszystkimi szczeblami zarządzania, głównie poprzez formalne i nieformalne zebrania zespołów. Umożliwia to uzyskanie pionowego i poziomego przepływu informacji oraz sprzężenia zwrotnego.

Ważnym aspektem jest poprawa stosunków międzyludzkich. Poszczególni pracownicy powinni wiedzieć, że ich wysiłki i zaangażowanie są oceniane i uznawane. Rozwój pracowników i uznanie ich osiągnięć uważane są za integralną część systemu zarządzania wydajnością. Rozwój organizacyjny i poprawa wyników zależą od zdolności i zaangażowania pracowników. Formalne metody uznania należałoby wprowadzić na wszystkich szczeblach, w tym dyrektorów naczelnych. Przynajmniej raz do roku przełożeni powinni przeprowadzić rozmowy z podwładnymi. Celem tych rozmów jest aktualizacja zadań i celów, ocena poprzedniej i obecnej wydajności pracownika, motywowanie go i pobudzanie zaangażowania, określenie jego kariery i potrzeb w zakresie doskonalenia.

Doskonalenie systemów informacyjnych powinno mieć na celu możliwość oceny wydajności i stopnia osiągnięcia celów.

### Wyniki i korzyści systemu zarządzania wydajnością

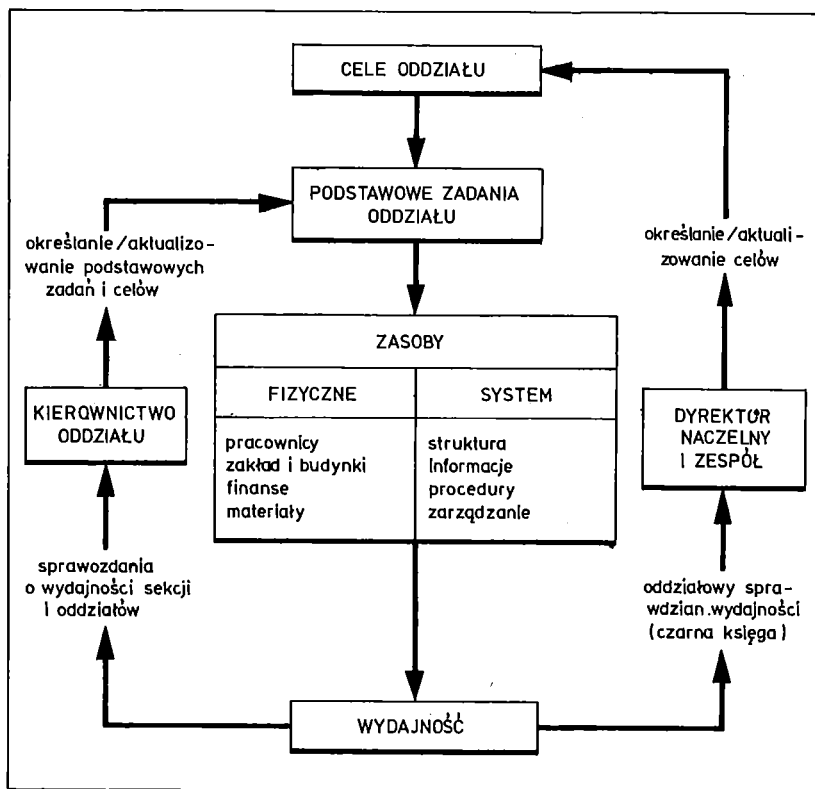
Oto najważniejsze **korzyści dla kierownictwa wyższego szczebla:**

- możliwość określenia zadań i celów na wszystkich szczeblach,
- posiadanie środków do pomiaru i obserwacji wydajności i stopnia realizacji celów,

### Podsumowanie

Program zarządzania wydajnością daje każdemu oddziałowi jasno określone zadania i cele wraz z oceną zasobów, w tym pracowników. Konieczne jest obserwowanie stopnia wykonania zadań i mierzenia efektywności wykorzystania zasobów oraz określanie sposobów doskonalenia pracy. W tym celu należy:

- uświadomić pracownikom ich zadania,
- opracować kryteria pomiaru wydajności,
- gromadzić odpowiednie informacje,
- obserwować (kontrolować) wydajność,



Rys. 1.

- osiągnięcie zaangażowania pracowników i twórczego stosunku do swoich zadań,
- możliwość sprostania zmieniającym się potrzebom lub okolicznościom ze względu na elastyczność systemu,
- możliwość wykazania odpowiedniej sprawności przedsiębiorstwa w środowisku zewnętrznym.

#### Korzyści dla kierownictwa średniego szczebla:

- uznanie ich roli jako kierowników,
  - rozliczanie ich z wydajności zespołów, co zbliża się z potrzebą oceny własnej wydajności przez każdego uczestnika zespołu,
  - możliwość rozwiązywania trudnych problemów,
  - dostęp do systemu doskonalenia.
- System zarządzania wydajnością jest również **korzystny dla każdego pracownika:**
- każdy pracownik zna wymagania wobec niego,
  - może się przyczynić do oceny własnej wydajności,
  - zapoznaje się ze wszystkimi problemami,
  - może pracować zespołowo i mieć poczucie ważności swojej pracy w zespole,
  - uznawane są jego poglądy i osiągnięcia.

- określać pojawiające się trudności i możliwości doskonalenia pracy,
  - wprowadzać zmiany,
  - badać opinie klientów.
- Oto warunki wprowadzenia zarządzania wydajnością:

- wszyscy pracownicy muszą brać udział w dokonywaniu analizy zadań i funkcji,
- pracownicy muszą uczestniczyć w określaniu pożądanej własnej wydajności,
- pracownicy chcą pracować zespołowo, a uzyskiwanie dobrych wyników daje im satysfakcję,
- uczestnicy zespołów i kierownictwo dążą do osiagnięcia odpowiedniej wydajności,
- pracownicy identyfikują się z organizacją.

Autor przedstawia przykłady wdrażania programów w niektórych firmach.

opr. Władysław Straszyski

**Organizacja i Kierownictwo**