

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY
W NOWYM SĄCZU

WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA
KIERUNEK: Zarządzanie i marketing
SPECJALNOŚĆ: Zarządzanie strategiczne

Ewa Wroniewicz

Nr albumu: 6213

WPLYW MENEDŻERÓW ZUS NOWY SĄCZ NA
ZESPÓŁ PRACOWNICZY W WARUNKACH ZMIAN
ORGANIZACYJNYCH

THE INFLUENCE OF THE EXECUTIVES OF THE SOCIAL
INSURANCE UNIT ON THE GROUPS OF WORKERS FACING
ORGANIZATION CHANGES IN THOSE UNI

Praca magisterska

Promotor: dr H. Tomalska, prof. WSB-NLU

Nowy Sącz, 2006

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ I.

ISTOTA I FUNKCJE PRZYWÓDZTWA W WARUNKACH ZMIAN ORGANIACYJNYCH.....	4
1.1. ISTOTA, CELE I FUNKCJE PRZYWÓDZTWA	4
1.2. MENEDŻER INICJATOREM ZMIAN W ORGANIZACJI.....	13
1.3. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH STYLÓW KIEROWANIA	20
1.4. ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH ZMIAN	28

ROZDZIAŁ II.

PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA WPROWADZONYCH ZMIAN W ORGANIZACJI: RELACJE MENEDŻER - ZESPÓŁ PRACOWNICZY	34
2.1. CHARAKTER RELACJI INTERPERSONALNYCH W ORGANIZACJI W WARUNKACH ZMIAN	34
2.2. PODSTAWOWE UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNE MENEDŻERA W KOMUNIKACJI Z PRACOWNIKAMI	42
2.3. CECHY OSOBOWOŚCI MENEDŻERA PRZYDATNE W RELACJACH Z PRACOWNIKAMI.....	52
2.4. PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA POSTAW PRACOWNICZYCH W WARUNKACH ZMIAN ORGANIZACYJNYCH.....	61

ROZDZIAŁ III.

ZMIANA POSTAW PRACOWNICZYCH POPRZEZ WYWIERANIE WPŁYWU – UJĘCIE TEORETYCZNE.....	70
3.1. TEORIE ZMIAN POSTAW I WYWIERANIA WPŁYWU.....	70
3.2. WSPÓLZALEŻNOŚĆ WYMIARÓW POSTAW I RODZAJÓW ZACHOWAŃ	78
3.3. WYZNACZNIKI ZMIANY POSTAW PRACOWNICZYCH.....	84
3.4. WPŁYW MENEDŻERA NA ZACHOWANIA ZESPOŁU PRACOWNICZEGO.....	91

ROZDZIAŁ IV.

CHARAKTERYSTYKA ZMIAN ORGANIZACYJNE W ZUS PO 1989 ROKU.....	102
4.1. POCZĄTKI I HISTORIA ZUS W NOWYM SĄCZU	102
4.2. STRATEGIA I ZADANIA ZUS	106
4.3. STRUKTURA ORGANIZACYJNA ZUS I CHARAKTERYSTYKA KADRY	

KIEROWNICZEJ	109
4.4. WSPÓŁCZESNE PRZEMIANY ORGANIZACYJNE W ZUS	112
ROZDZIAŁ V.	
METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH	118
5.1. PROBLEM I CELE BADAŃ; HIPOTEZY	118
5.2. OPIS METODY I NARZĘDZI BADAWCZYCH.....	120
5.3. ZAKRES BADAŃ.....	122
5.4. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ; WNIOSKI KOŃCOWE	125
ZAKOŃCZENIE	118
SUMMARY	142
BIBLIOGRAFIA	143
WYKAZ TABEL.....	148
WYKAZ RYSUNKÓW.....	149
WYKAZ WYKRESÓW	150
ZAŁĄCZNIKI	151

ROZDZIAŁ I. ISTOTA I FUNKCJE PRZYWÓDZTWA W WARUNKACH ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

1.1. Istota, cele i funkcje przywództwa

Pojęcie i istota przywództwa. Pojęcie przywództwa zawiera wiele znaczeń i określeń w literaturze przedmiotu. Najczęściej autorzy określają cechy, jakimi jest obdarzony lub jakie powinien posiadać przywódca, lider w organizacji. Na przykład John C. Maxwell twierdzi, że: „przywództwo jest zdolnością, która polega na wywieraniu wpływu”.¹

Szeroko rozbudowaną definicję akcentującą kilka cech i zachowań przywódców podaje amerykański socjo-psycholog A. J. DuBrin w jednej z najnowszych swoich prac, pisząc, że przywództwo to:

- „1. /.../ ułatwianie wzajemnych oddziaływań ludzi, aby osiągnąć cele realizowane poprzez komunikowanie się z innymi /.../ tj. przesyłanie i odbieranie wiadomości,
2. /.../ oddziaływanie na ludzi, aby w swych działaniach wykraczali poza polecenia i nakazy /.../. Lider może wpływać na pracowników, aby chcieli pracować więcej niż do 40 godzin w tygodniu i mieli swój wkład w sukcesy działu,
3. /.../ postępowanie, które sprawia, że inni działają we wspólnym kierunku. /.../
4. /.../ główna siła napędowa, która motywuje organizację i koordynuje działania prowadzące do realizacji jej zadań. /.../
5. /.../ umiejętność inspirowania, przekonywania i wsparcia dla tych, którzy są niezbędni do realizacji celów grupy, organizacji, firmy”.²

Dalej stwierdza on, że „być liderem to mieć zwolenników, którzy ci ufają oraz wspierają, a także angażują się w realizację celu. To właśnie oznacza przywództwo”.³ Przywódcy mogą dysponować autorytetem formalnym i rzeczywistym.

Z powyższych definicji wynikają cztery zasadnicze wnioski:

1. przywództwo dotyczy innych ludzi, tj. zwolenników lub podwładnych. Poprzez podporządkowanie się przywódcy członkowie organizacji, określają pozycję lidera i umożliwiają proces przewodzenia. Brak zwolenników, podwładnych i innych członków organizacji powodowałby, że działania przywódcze lidera byłyby

¹ J. C. Maxwell, Być liderem, czyli jak przewodzić innym, Warszawa, 1997, s. 15

² A.J. DuBrin, Przywództwo, Poznań 2000, s. 4

³ Tamże..., s. 4

pozbawione sensu, a „/.../ przywódca, za którym nikt nie podąża -jak stwierdza J. C. Maxwell - byłby tylko spacerowiczem”,⁴

2. przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy między przywódcą a członkami grupy. Zwykle przywódca ma znacznie większy zakres władzy aniżeli jego podwładni.. Członkowie podporządkowani przywódcy posiadają także pewien zakres władzy i wpływu na swoich przywódców. Mogą przecież inspirować ich, zachęcać, motywować, zaniechać działania czy dążyć do ich odwołania czy ukarania.
3. przywództwo jest umiejętnością korzystania z rozmaitych rodzajów i typów władzy poprzez wywieranie na różne sposoby wpływu na działania i zachowania zwolenników i członków organizacji. Ten wpływ należy bardziej identyfikować ze zdolnością pozyskiwania zwolenników i zdobywania poparcia w realizacji celów i zadań. Przywództwo wiąże się z wartościami i wymaga dostarczenia zwolennikom informacji o możliwych kierunkach działania, aby mogli dokonać wyboru z propozycji podanych przez przywódcę.

Cechy idealnego lidera. Naukowcy zajmujący się zarządzaniem, traktują przywództwo jako pewien proces społecznych zmian w organizacji, w których przywództwo jest umiejętnością wywierania wpływu i nadawania nowych treści działaniom członków przedsiębiorstwa.

Dla M. Armstronga istotna jest skuteczność przywództwa i jego wynik, a zespół podwładnych staje się środkiem realizacji celów. Ogólnym celem liderów jest realizowanie zadań przy pomocy swojej grupy. Aby realizować cel ogólny, przywódcom muszą przyświecać trzy cele podstawowe:

1. Zyskanie zaangażowania i współpracy swojego zespołu.
2. Nakłonienie grupy do działania zmierzającego do osiągnięcia uzgodnionych celów.
3. Jak najlepsze wykorzystanie możliwości, energii i talentów swojego zespołu”.⁵

⁴ J. C. Maxwell, Być liderem ... s. 15

⁵ M. Armstrong, Jak być lepszym menedżerem, Warszawa 1997, s. 225-226

Tabela nr 1. Typologia przywódców według J. C. Maxwella

Przywódcy naturalni	Przywódcy ukształtowani	Przywódcy kształcący się	Przywódcy potencjalni
- dysponują wrodzonymi predyspozycjami przywódczymi	- postrzegają wzorce przywództwa przez większą część życia	- niedawno zetknęli się z wzorcami przywództwa	- nie zetknęli się z wzorcami przywództwa lub stykali się z nimi w niewielkim zakresie
- postrzegają wzorce przywództwa przez całe życie	- doskonalą swe umiejętności przywódcze świadomie	- uczą się umiejętności przywódczych	- nie uczą się umiejętności przywódczych lub czynią to w ograniczonym zakresie, chcą stać się nimi
- doskonalą swoje umiejętności przywódcze świadomie	- mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom	- mają samodyscyplinę potrzebną dobrym przywódcom	
- mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom			

Źródło: J. C. Maxwell: Być liderem, czyli jak przewodzić innym, Warszawa 1994, s. 12-13

Od dziesięcioleci zadawano sobie pytanie: co sprawia, że jedne osoby lepiej, a inne gorzej sprawdzają się jako liderzy?

Badacze tego tematu starali się odpowiedzieć na to pytanie. Obserwacja wielkich przywódców prowadziła do konkluzji, że albo ktoś się rodzi z predyspozycjami lidera albo niestety nie. Taki pogląd dominował do końca lat pięćdziesiątych. W tym czasie koncentrowano się na ustaleniu, jakie cechy wspólne mają wszyscy przywódcy, aby zatrudniać w organizacjach takie właśnie osoby na stanowiskach kierowniczych. Ustalono, że skuteczny lider charakteryzuje się:

- a. zapałem i ambicją,
- b. chęcią kierowania innymi i wywieraniem wpływu,
- c. uczciwością i rzetelnością,
- d. pewnością siebie,
- e. inteligencją,
- f. rzetelną wiedzą techniczną związaną z zakresem odpowiedzialności.⁶

⁶ S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke, Leadership: Do Traits Matter?, in: "Academy of Management Executive", 1991, nr 5, s. 52

Inne idee napłynęły wraz z rozwojem behawioryzmu, kierunku w psychologii koncentrującego się na zachowaniach. Pojawiła się kolejna odpowiedź na pytanie co wyróżnia skutecznych liderów. Doskonały lider – to kwestia szkolenia.

Peter F. Drucker, pisząc o przywództwie i liderach przyszłości dosyć sceptycznie wyraża się o „urodzonych liderach”, którzy według niego z pewnością istnieją, ale jest to niezbyt liczna grupa, aby można było na niej polegać. Przywództwa przede wszystkim można i trzeba się nauczyć.

Ten sam autor próbuje przekonywać, że „osobowość kierownicza”, „style zarządzania” i „cechy charakterystyczne przywódcy” w zasadzie nie istnieją.⁷ Ten pogląd P.F. Druckera wydaje się być mocno kontrowersyjny dla wielu współczesnych badaczy organizacji, mimo jeszcze niewystarczających wyników badań, które by jednoznacznie obalały taki pogląd jako błędny. Sam P.F. Drucker większą uwagę koncentruje na skuteczności liderów, formułując zasady ich praktycznego działania, te bowiem uznaje on za wiedzę, którą warto zgłębiać.

Skuteczność przywództwa. Zamiast szukać tych, którzy „z natury” są liderami skoncentrowano się na rozwijaniu umiejętności przywódczych poprzez odpowiednie programy szkoleniowe.

Wyobraźmy sobie dwóch przywódców. Jeden z nich to dyrektor agencji reklamowej, pozostający w przyjaznych stosunkach ze swoimi podwładnymi, którzy pomimo „demokratycznego” klimatu firmowego uznają jego władzę. A teraz spójrzmy na dyrektora odpowiadającego za produkcję wymagających niezwyklej precyzji urządzeń powstających przy wykorzystaniu zaawansowanych technologii. Jego władzę ogranicza silna pozycja związków zawodowych, część pracowników produkcyjnych uważa go za osobistego wroga.

Czy w takiej sytuacji można wskazać jednolity i idealny styl kierowania sprawdzający się zarówno w jednej jak i w drugiej sytuacji? Najprawdopodobniej zalecany styl kierowania wyznacza sytuacja określana przez trzy czynniki: jakość relacji pomiędzy liderem a grupą, struktura zadania oraz władza posiadana przez lidera.

Dotychczasowe rozważania pokazują, że skuteczny przywódca, to niekoniecznie ten, kto ma określone cechy. Ważne jest, bowiem jak je wykorzystuje w działaniu i jak dostosowuje swoje zachowanie do sytuacji. Rodzi się w związku z tym pytanie, jak lider

⁷Lider przyszłości, Ppod red. F. Hesselbeina, Warszawa 1997, s. 13

powinien działać we współczesnych organizacjach. Czy specyficzna sytuacja wielu dzisiejszych firm wymaga jakichś specjalnych umiejętności od kierowników i dyrektorów, którzy pragną wpływać na innych?

Od początku dwudziestego wieku przywódcy stojący na czele organizacji stawiali sobie za cel budowanie systemów pozwalających na definiowanie, mierzenie i kontrolowanie zachowań pracowników. Pozwalało to na budowanie spójnej kultury organizacyjnej oraz zapewniało pewien stopień stabilności i przewidywalności.

Współcześnie w liderach chcemy widzieć raczej agentów zmian. Są to osoby, które pobudzając inicjatywę, przygotowują ludzi na zetknięcie z nieznaną przyszłością.

Robert K. Greenleaf⁸ posuwa się jeszcze dalej i w swojej książce przedstawia lidera jako tego, który służy innym. Zamiast kontrolować czy pracownicy wykonują zadania tak jak trzeba, koncentruje się on na stwarzaniu warunków, do tego, aby pracownicy brali odpowiedzialność za zadania i wykonywali je bez konieczności udzielania im szczegółowych instrukcji. Tradycyjny lider widział organizację jako piramidę i siebie na jej szczycie. Dla lidera, który służy innym bardziej odpowiednia jest inna metafora, postrzega on siebie jako ogrodnika pielęgnującego ogród, czyli organizację. Efekty swojej pracy mierzy nie tylko osiągniętymi wynikami, ale także zmianami w ludziach. Jeżeli rozwijają się, stają się bardziej samodzielni i odpowiedzialni, uważa, że jako przywódca wywiązuje się ze swojego zadania.

Eksperti od inteligencji emocjonalnej. Klasycy badań nad przywództwem zastanawiali się czy cechy liderów, ich zachowania, czy też dopasowanie do sytuacji decyduje o sukcesie w przewodzeniu.

Wyniki badań przeprowadzone przez Golemana⁹ wskazują, że to właśnie inteligencja emocjonalna jest czynnikiem odróżniającym liderów „gwiazdy” od tych przeciętnych. Lider może wpływać na ludzi dzięki emocjom – to zasadnicze założenie tej koncepcji. To, co mówi i robi lider ma swoje emocjonalne konsekwencje. Większą motywację i zaangażowanie wzbudzają w pracownikach przełożeni, którzy potrafią uwzględnić emocjonalny wymiar przywództwa.

Współczesne koncepcje skutecznego przywództwa koncentrują uwagę bardziej na:

- procesach komunikacji przywódcy z zespołem,
- uczeniu się i eksploracji nowych strategicznych wizji,

⁸ R. K. Greenleaf, *Life's Choices and Markers in: Reflections on Leadership*, New York 1995, s. 35

- projektowaniu systemów organizacji ,
- metodach inspirowania przez przywódców skutecznych działań zespołów,

niż na sukcesach i kompetencjach samego lidera. Sukcesy i wielkość przywódcy wyrażają się bowiem poprzez wyniki jego pracy z zespołem dla dobra organizacji. Brak wyników będzie oznaczał nieskuteczność przywództwa. Poważne sukcesy przywództwa w doskonałych firmach mają miejsce wówczas, gdy liderzy stwarzają pracownikom możliwości ukazania kompetencji, kreatywności oraz uwolnienia od różnego rodzaju barier biurokratycznych i ograniczeń.

Przywództwo a zarządzanie. W literaturze z dziedziny przywództwa dużo pisze się zarówno o podobieństwach jak i różnicach, jakie zachodzą pomiędzy przywództwem a zarządzaniem i w związku z tym, pomiędzy liderami a menedżerami. Nie wszyscy autorzy podzielają takie podejście do problemu. Sądzi się zwykle, że lider wykonuje funkcje zbliżone do menedżera, lub wręcz takie same. Dobry, skuteczny lider inspirowanie innych do bardziej wyteźonej pracy w celu uzyskania lepszych efektów, z kolei dobry menedżer dba o to, aby ludzie otrzymywali płacę odpowiednią do pracy. Różnice między przywództwem a zarządzaniem można ująć tak:

1. Zarządzanie jest bardziej formalne i naukowe. Obejmuje takie podstawowe umiejętności jak: planowanie, kontrolowanie i efektywne wykorzystywanie technik informacyjnych, posługuje się dokładnie określonymi narzędziami i technikami opartymi na rozumowaniu i sprawdzaniu, które można zastosować w różnych sytuacjach.
2. Przywództwo dysponuje mniej sprecyzowanymi narzędziami, wymaga wspólnego działania dużej sieci ludzi oraz motywowania ich, lider często okazuje entuzjazm, pasję, inspirowanie, aby spowodować zwiększenie wydajności innych.
3. Zarządzanie nie wymaga takiego uzewnętrzniania uczuć, lecz raczej postępowania bardziej zachowawczego na drodze do osiągnięcia określonych celów.
4. Lider częściej korzysta ze swojej wyobraźni i kreatywnych technik szukania rozwiązań w celu wprowadzenia zmian. Menedżer skłania się ku ustalonym sposobom rozwiązywania problemów. Określa on dalekosiężny cel, a także strategię jego osiągnięcia. Menedżer realizuje wizję.

J. P. Cotter wyróżnia cztery obszary problemowe, w ramach których dostrzec można istotne cechy odróżniające przywództwo od zarządzania /patrz tabela nr 2/.

⁹ D. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, Naturalne przywództwo, Wrocław 2002, s. 56

Tabela nr 2. Różnice między funkcjami zarządzania i przewodzenia według J. P.**Cottera**

Funkcje	Zarządzanie	Przywództwo
Planowanie i budżetowanie	Planowanie i ustalanie budżetu. Ustalanie szczegółowych etapów i harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów dla uzyskania niezbędnych wyników.	Ustalanie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości oraz strategii zmian potrzebnych dla osiągnięcia tej wizji.
Organizowanie i zatrudnianie	Stabilizowanie struktury dla wymagań planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy; polityka, procedury; metody kierowania ludźmi.	Integrowanie ludzi. Przekaz kierunku działania słowami i czynem tym, którzy wpływają na zespoły, które z kolei będą akceptowały wizję i strategię.
Kontrola i rozwiązywanie problemów	Monitorowanie wyników, identyfikacja odchyłeń od planu, planowanie i rozwiązywanie tych problemów.	Wyzwalanie energii ludzi w przełamywaniu barier politycznych biurokracji i barier zasobów przez zaspokajanie podstawowych potrzeb ludzkich.
Wyniki w stopniu przewidywalnym oraz porządek	Uzyskiwanie w krótkich terminach wyników przewidywalnych, oczekiwanych przez zainteresowanych np. klientów na czas, akcjonariuszy w ramach budżetu.	Kreowanie zmian, często radykalnych; wytwarzanie wg. Nowych oczekiwań klientów, nowe podejście do pracy, w celu zwiększenia konkurencyjności firmy.

Źródło: J. P. Cotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1990, s. 26

Są nimi: planowanie i budżetowanie, organizowanie i zatrudnianie, kontrolowanie i rozwiązywanie problemów oraz wyniki i stopień ich przewidywalności. Te różnice nie dowodzą, że zarządzanie jest złe, a przywództwo dobre, lecz jako dwie płaszczyzny aktywności liderów powinny współgrać czy współwystępować w działaniach liderów, menedżerów - przywódców dla dobra organizacji. Nie ma bowiem wątpliwości, że są dobrzy kierownicy, menedżerowie, którym brakuje zdolności, czy wręcz daru osobowości bycia przywódcą. Mają oni dobre wyniki w pracy z zespołem.. W sytuacjach krytycznych dla firmy, wymagających ryzykownych decyzji, radykalnych zmian, tacy menedżerowie przegrywają, gdyż nie mają wsparcia zespołu, którego nie potrafią porwać za sobą i przekonać do nowych wizji czy wyrzeczeń w czasie kryzysu.

Natomiast przywódca ukierunkowany na zasady i wzorce do naśladowania przez zwolenników określa wizje, kierunek działań, inspiruje i przekonuje do zmian, oddziałuje motywując do wysiłku, kreatywności i aktywności w pokonywaniu barier i przeszkód na drodze do celu. Przywództwo koncentruje się na podejmowaniu ryzyka określania wizji

konstruowanych zmian i działań orientujących zespół na właściwy kierunek, ustalania strategii i celów działania, podczas gdy dobry menedżer i jego zarządzanie zabezpiecza stosowanie właściwych metod i sposobów realizacji celów i działań zgodnie z wizją wykreowaną przez przywódców, zgodnie z przyjętym planem i budżetem firmy. Autorzy prezentowanych wyżej poglądów z zakresu zarządzania i przywództwa postrzegają oba te procesy jako uzupełniające się obszary, gdyż są one niezbędne do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji.

Tabela nr 3. Różnice między kierownikiem a liderem według W. Bennis

Menedżer	Lider
<ul style="list-style-type: none"> - administruje, - kopiuje, powtarza działania, - podtrzymuje działania ludzi, - koncentruje się na systemie i strukturze, - opiera się na kontroli, - postrzega problemy w perspektywie krótkookresowej, - akceptuje status quo, - zadaje pytanie; jak i kiedy? - jest dobrym „żołnierzem”, - dba o dobre wykonawstwo zadań, - poprawnie wykonuje zadania, - robi sprawy poprawnie, - imituje, odtwarza. 	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadza innowacje, - jest oryginalny, - rozwija działania członków, - koncentruje się na ludziach, - inspiruje, - wzbudza zaufanie tworzy strategiczne wizje, - postrzega problemy długookresowo, - stawia sobie nowe wyzwania, - zadaje pytanie: co i dlaczego? - jako lider jest samym sobą, - dba o dobre produkty i zadania - realizuje dobre pomysły - kreuje, tworzy, jest oryginalny.

Źródło: W. Bennis, On Becoming a Leader, Perseus Books, Reading, Massachusetts 1994, s. 44 - 45

W. Bennis łączy zarządzanie z działaniami kierowników i procesem zarządzania, podczas gdy liderzy, przywódcy mają być innowatorami, wizjonerami i inspiratorami zmian.¹⁰

Podsumowując rozważania na temat zarządzania i przewodzenia można stwierdzić, że:

- a. zmiana warunków i konkretnych sytuacji działania firm w istotnym stopniu wpływają na procesy, funkcje, umiejętności oraz zdolności przewodzenia i zarządzania,
- b. wymogi związane z wysokimi kompetencjami współczesnych menedżerów - kierowników powodują, że coraz bardziej zbliżają się oni ku działaniom nowoczesnym, bazującym na wizjonerstwie i kreatywności, a jednocześnie coraz bardziej oddalają się

¹⁰ W. Bennis, On Becoming a Leader, Perseus Books, Reading, Massachusetts 1994, s. 44 - 45

oni od stereotypów i typowych działań kierowniczych związanych z autorytarnym zarządzaniem i sformalizowanym administrowaniem pracami zespołu,

- c. zaangażowanie i pasja oraz wola zmian i determinacja w realizacji z zespołem odważnych zamierzeń organizacyjnych, częściej towarzyszy zachowaniom liderów - przywódców, aniżeli kierownikom –menedżerom,
- d. nie należy oczekiwać, że każdy kierownik stanie się przywódcą, co nie oznacza, że tylko przywódcy mają szansę na sukces w organizacji.

Można mieć dobre wyniki organizacyjne w pracy z zespołem, być cenionym kierownikiem, ale nie być postrzeganym jako lider - przywódca. Z kolei, w rutynowych działaniach, powtarzalnych procesach pracy i produkcji, kierownicy mogą mieć znacznie lepsze rezultaty, aniżeli liderzy wizjonerscy.

1.2. Menedżer inicjatorem zmian w organizacji

Zmiana organizacyjna nie jest celem samym w sobie. Jest jedynie środkiem niezbędnym do przystosowania się do nowych warunków i do utrzymania czy też podniesienia poziomu konkurencyjności, działania czy efektywności.

W świecie, w którym zmiany technologiczne, społeczne i inne zachodzą w niezwykłym tempie i z niespotykaną częstotliwością, ludzie i organizacje potrzebują nie tylko zmian, ale również poczucia pewnej stabilności i ciągłości. Dlatego zachowanie odpowiedniej równowagi między zmianami a stabilnością w zachowaniu tej równowagi w przedsiębiorstwie należą do najważniejszych zadań menedżera.

Sytuacje i okoliczności związane z przeprowadzaniem zmian wg Druckera¹¹ można podzielić tak jak przedstawiono to w poniższej tabeli.

Tabela nr 4. Okoliczności związane z przeprowadzaniem zmian

	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Okoliczności	<ul style="list-style-type: none">- nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne,- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami członków danej organizacji,- innowacja wynikająca z potrzeb procesu- zmiany w strukturze przemysłu lub rynku, które wszystkich zaskakują.	<ul style="list-style-type: none">- zmiany demograficzne (zmiany w populacji),- zmiany w postrzeganiu np. mody- nowa wiedza
	Osobowe	Niosobowe
Czynniki	<ul style="list-style-type: none">- właściciele,- klienci,- dostawcy,- odbiorcy,- konkurenci.	<ul style="list-style-type: none">- gospodarka,- prawo,- polityka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie podziału Druckera, Menedżer skuteczny, EMKA, Warszawa 2000, s. 23

Menedżerowie firm najlepiej wiedzą, co i jak należy zmienić w firmach. Znacznie rzadziej są przygotowani do tego, jak do zmian zjednać innych, jak zdobyć ich zaangażowanie, jak wzbudzić entuzjazm, a przynajmniej ograniczyć siły oporu.

¹¹ P. F. Drucker, Menedżer skuteczny, Warszawa 2000, s. 23

Zmiana dotycząca przywódcy oznacza zmianę charakteru całej organizacji. Przywódcy opierają się zmianom, podobnie jak ich zwolennicy.

J. C. Maxwell w swojej książce „Być liderem” zwraca uwagę, że pięciu spośród dwunastu wymienionych przez niego niepożądanych cech przywódcy dotyczy niechęci do zmian. To jest właśnie źródło kłopotów. Sylwetka przywódcy mającego kłopoty:¹²

- a. słabe zrozumienie ludzi.
- b. brak wyobraźni.
- c. problemy osobiste.
- d. spychanie obowiązków na innych.
- e. zbytne zadowolenie z obecnego stanu rzeczy.
- f. brak organizacji.
- g. porywczosć.
- h. lęk przed ryzykiem.
- i. niepewność i defensywność.
- j. brak elastyczności.
- k. brak poczucia wspólnoty.
- l. konserwatyzm.

Tylko zmiana w postawie przywódcy może skutkować zmianą charakteru organizacji. Przywódca musi być na bieżąco, to on powinien zachęcać do zmian i rozwoju, wskazując kierunki i sposoby. Konieczne jest jednak zrozumienie dwóch ważnych warunków:

- technicznych wymagań związanych z daną zmianą
- postaw i motywacji koniecznych do jej wprowadzenia.

Oba te warunki mają znaczenie fundamentalne. Najczęściej operacja nie udaje się z powodu nieadekwatnych lub niewłaściwych motywacji, rzadziej z przyczyn technicznych. „Menedżer jest zwykle lepiej przygotowany technicznie, przywódca natomiast dokładniej rozumie aspekty zmiany odnoszące się do postaw i motywacji ludzkich. Na początku zasadnicze znaczenie mają umiejętności przywódcze. Żadna zmiana nie nastąpi, jeśli nie zostaną spełnione psychologiczne warunki jej realizacji.

¹² J. C. Maxwell, Być liderem..., s. 67

Gdy proces przemian rozpoczął się, dla jego kontynuowania niezbędne są kwalifikacje menedżerskie” - twierdzi Maxwell.

W obliczu nieuchronnej zmiany menedżer winien sporządzić listę logicznych korzyści i strat oraz osobną listę następstw psychologicznych. Uwidocznienie tych rzeczy na papierze pomaga uprzytomnić sobie ich znaczenie. Może się też zdarzyć, że rozważana zmiana nie narusza poczucia bezpieczeństwa, lecz nie wytrzymuje logicznej analizy zysków i strat. Trzeba wyraźnie rozróżniać logiczne i psychologiczne aspekty każdej zmiany.

William Brigdes,¹³ twórca skutecznej metody pomocy osobistej menedżerom w przejściu zmiany mawiał: „Po każdej źle przeprowadzonej zmianie w organizacji pojawiają się trzy armie ludzi: jedna armia ludzi zranionych, druga armia osób nie akceptujących zmiany i trzecia - oskarżana o porzucenie jakiejkolwiek etyki.” Zmian i ciągłego dostosowywania się do ewoluujących wymagań rynku nie sposób uniknąć, stąd też największym wyzwaniem stojącym przed menedżerem jest takie kierowanie zmianą, by po jej wprowadzeniu nie pojawiły się owe „trzy armie ludzi”, o których wspomina Bridges. Narzędziem, które w decydujący sposób ułatwia realizację tego zadania jest efektywna komunikacja. Funkcja menedżera polega na prawidłowym komunikowaniu zmian by przede wszystkim pomóc w pozyskaniu ich ostatecznych wykonawców – pracowników, od których zaangażowania zależy ostatecznie kształt zmian. Ale warto także zauważyć, że komunikacja to wciąż niewykorzystany potencjał i możliwości, których zastosowanie ułatwia elastyczne reagowanie na zmieniającą się rzeczywistość. Problem polega na stworzeniu takiego systemu komunikacji w firmie, aby w odniesieniu do jej specyficznych cech, przyniósł on jak najlepsze efekty. Sytuacje zmian wymagają od menedżera z jednej strony stworzenia jasnego i klarownego systemu komunikacji, a z drugiej - wykorzystania własnej pozycji tak, aby zaangażować swoich podwładnych do realizacji całego procesu. Jednocześnie ze specyfiki zmian wynika, że autorytet menedżera oraz ścisłe procedury komunikowania nie pozwalają na dowolność i elastyczne reagowanie na potrzeby oraz ograniczenia pracownika. Przywódca winien odnieść się do kultury zadaniowej oraz kultury osobowej, które dają pracownikom znacznie większe możliwości wychodzenia z własną inicjatywą, ale i rodzą - w konsekwencji - zagrożenia dla menedżera związane z

¹³ K.Kalinowska-Andrian, Ludzie w organizacji, <http://www.e-mentor.edu.pl/> [data odczytu: 02.10.2005]

możliwością wystąpienia chaosu, a przez to z niebezpieczeństwem niezrealizowania wyznaczonych celów.

Realizowanie zmiany można przeprowadzić paradoksalnie pobudzając niezadowolenie wśród pracowników można je rozumieć również inaczej: jako świadome „konstruowanie kryzysu”, czyli stawiania pracowników w obliczu dużej sytuacji problemowej z zadaniem znalezienia jej najlepszego rozwiązania.

Kryzys, jako czynnik destabilizujący wyzwala w ludziach kreatywność i chęć zmiany, a innowacyjne pomysły, które się pojawiają w takich sytuacjach, często opierają się na łamaniu utartych, nieefektywnych zasad, do których się po prostu przyzwyczajono. Jako ciekawostkę warto przytoczyć znaczenie słowa „kryzys” w języku chińskim, które jest połączeniem dwóch, wydawałoby się przeciwstawnych, słów: „niebezpieczeństwo” i „sposobność”. Pobudzanie niezadowolenia to także promowanie wśród pracowników postaw świadomego krytycznego podejścia do procesów obecnie stosowanych w firmie przez otwartą wymianę poglądów na ten temat, mającą na celu ciągłe usprawnienia i elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb rynku. Nastawienie pracowników na „wyszukiwanie wad” przyjętych w organizacji rozwiązań oraz umiejętność udzielania i przyjmowania konstruktywnej informacji zwrotnej już z samego założenia jest dobrym podłożem do wdrażania zmian.

Jakkolwiek pobudzanie niezadowolenia wśród pracowników może być traktowane z nieufnością, kontrolowany przebieg takiego procesu przynosi następujące korzyści:

1. zmiany kształtują się dynamicznie na co dzień przy pełnym udziale bezpośrednich jej wykonawców – pracowników, a nie w związku z „wielką reorganizacją w firmie”, narzuconą pracownikom jednorazowo przez lidera. Są one traktowane jako ciągły proces, stąd też nie budzą tak wielkich obaw i oporu,
2. pracownicy stają się współodpowiedzialni za organizację i stopniowo wykazują własną inicjatywę we wprowadzaniu zmian,
3. poprzez realny wpływ na kształt zmian, jednostka rozwija się i zwiększa swoje umiejętności poprzez z jednej strony dostrzeganie problemów a z drugiej – stosowanie jej własnych rozwiązań,

4. rozwija się otwarta i efektywna komunikacja w organizacji a pracownicy uczą się wyrażać i uzasadniać swoje zdanie oraz udzielać konstruktywną informację zwrotną.

Zagrożeniem może się okazać fakt, że wygenerowane problemy, a później ich rozwiązania, nie będą wprowadzane w życie, stąd też wysiłki menedżera przy usprawnianiu wzajemnej komunikacji muszą iść w parze z konsekwencją wykorzystywania powstających pomysłów w praktyce. Ponadto dużym niebezpieczeństwem może okazać się pojawienie się zbyt dużego niezadowolenia i frustracji zamiast konstruktywnej krytyki. Przed menedżerem pojawia się, zatem zadanie kontrolowania postaw pracowników i nie dopuszczenie do zbytnej destabilizacji w działalności firmy.

Komunikowanie zmian. W artykule opublikowanym w kadry.nf.pl/artykuly¹⁴ „Menedżer w roli lidera zmian -jak komunikować zmiany w różnych kulturach organizacyjnych?” Jarosław Zgud, Marta Pacek zwracają uwagę, że nacisk w procesie komunikowania zmian położony jest na „osobę komunikującą”, czyli menedżera inicjującego całość procesów zmian. Inaczej jest w przypadku komunikacji w kulturze roli – tu największe znaczenie ma sposób komunikowania, czyli całościowy system zasad strukturyzujących przekazywanie istotnych informacji.

W wymienianej przez Handy`ego¹⁵ kulturze zadaniowej - kluczową rolę pełni natomiast sama treść komunikatu – czyli pytanie „Co powinno stanowić komunikat?” Wynika to z cech charakteryzujących kulturę zadaniową, w której priorytetem jest realizacja wyznaczonych zadań a źródłem władzy i autorytetu - posiadanie odpowiednio wysokich kompetencji. Dominuje w niej bowiem nastawienie na rozwój wewnętrzny a jej główną zaletą jest elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji. Sposób komunikowania zmian w odniesieniu do tej kultury jest uzależniony od konkretnego zadania a dobór środków i narzędzi – od tego, czy właśnie w tym wypadku będą one efektywne i pomogą w realizacji celu. Jako, że w kulturze zadaniowej struktura jest zmienna (bo związana z wykonywaniem zadań) menedżer musi wykazać się umiejętnością balansowania pomiędzy dążeniem do osiągnięcia jak

¹⁴ Jarosław Zgud, Menedżer w roli lidera zmian, www.kadry.izinfo.pl/artykuly/ [data odczytu: 15.09.2005]

¹⁵ Tamże... [data odczytu: 15.09.2005]

najwyższych rezultatów a stworzeniu jasnej i zrozumiałej dla pracowników struktury, która z kolei pozwoli uniknąć dezorganizacji pracy.

W procesie komunikowania wprowadzanych zmian pada szereg pytań: Co powinni wiedzieć pracownicy, by było im łatwiej przystosować się do zmian? Jakie informacje należy przekazywać, by proces zmian nie powodował dużego oporu? Przez komunikowanie czego organizacja może się rozwijać i reagować na wymagania rynku? Odpowiedzi na powyższe pytania dają obraz tego, co na pewno pracownicy powinni wiedzieć, by zmiany były możliwie gładko wprowadzane. Trudnością natomiast jest znalezienie takich metod i technik, które ułatwią poszukiwanie tych istotnych dla menedżera informacji w procesie planowania zmian.

Wielu badaczy przedstawia ciekawą propozycję efektywnego wykorzystania komunikacji jako narzędzia wspomagającego wprowadzanie zmian. Zwracają oni uwagę na fakt, że zmiany w organizacji są przyjmowane i organizacja szczególnie szybko się rozwija, jeśli wśród jej pracowników występuje – paradoksalnie - niezadowolenie ze stanu obecnego organizacji, ale oparte na ciągłym poszukiwaniu najlepszych rozwiązań i chęci usprawniania ich.

Przede wszystkim jest to stworzenie takiej atmosfery i zasad w organizacji, które pozwalają na ciągłe weryfikowanie stosowanych rozwiązań oraz swobodne wyrażanie swojego niezadowolenia ze status quo, co pozwala na bieżące usprawnienia i innowacje oraz zaangażowanie w nie pracowników. Organizacja, w której każdy pracownik wie, że konstruktywna krytyka istniejących rozwiązań i podejmowanych decyzji jest dobrze widziana powoduje, że zatrudnieni są otwarci na możliwość usprawniania firmy a samo wprowadzanie zmian - znacznie łatwiejsze, bo ich sens jest uzasadniony konkretną potrzebą.

Każda kultura organizacyjna wymaga innego systemu komunikacji, gdyż – w zależności od cech ją charakteryzujących – inne elementy są kluczowe, w innych miejscach mogą pojawić się trudności a ludzie inaczej będą odbierali komunikaty i podchodzili do zmian.

Komunikowanie zmian powinno być kompleksowym i zaplanowanym procesem, na który składają się: efektywne narzędzia, sposób przekazywania informacji, dobór nadawcy, uwzględnienie charakteru odbiorcy oraz odpowiedni komunikat, a wszystko to musi być spójne i uzupełniające się.

Komunikowanie zmian w firmie to nie tylko informowanie i przesyłanie wiadomości pracownikom. Komunikacja, szczególnie w sytuacji zmian w organizacji,

to także stworzenie całej kultury inicjatyw pracowników umożliwiających im występowanie ze swoim zdaniem i konstruktywną informacją zwrotną. To cała filozofia uczenia się i popełniania błędów, szukania niesprawności w organizacji i odpowiadania na pytania o potencjalne trudności i zagrożenia.

Do skutecznego komunikowania zmian niezbędna jest wiedza o zmianach zanim staną się one konieczne - nie zaczyna się ona po zebraniu zarządu zatwierdzającym reorganizację, lecz znacznie wcześniej: gdy pracownicy sygnalizują swoje pomysły innowacji, dyrektor generalny regularnie przedstawia swoją wizję na forum pracowników, a trendy rynku i potrzeby klientów są na bieżąco analizowane.

Inicjatywa wprowadzania zmian należy do menedżera i to on jest kluczowym podmiotem w tym procesie, dlatego od jego kierowania zmianami zależy dobór sposobu komunikowania ich.

W ostateczności proces zmian zależy od ostatecznych ich wykonawców, czyli pracowników, a to, czy będą się oni koncentrować na opieraniu się czy aktywnie angażować w ich powodzenie, jest zdeterminowane tym, czy menedżer zadba o efektywną komunikację oraz czy wykorzysta ogromny potencjał tego narzędzia.

1.3. Charakterystyka wybranych stylów kierowania

Ciągłe zmiany współczesnej gospodarki powodują także zmiany struktur organizacyjnych, stanowisk oraz form pracy. Ważną rolę odgrywa kadra kierownicza która nie tylko nadzoruje pracowników lecz musi także przekonywać ich do firmowych celów, by wkładali w swoją pracę jak najwięcej zaangażowania. Większość przełożonych stosuje swoje własne style kierowania.

Style kierowania to sposoby i metody, jakimi posługują się przełożeni w stosunku do podwładnych, chcąc ich nakłonić do pożądanych zachowań. Wybór stylu kierowania zależy od kierownika i podwładnych oraz czynników sytuacyjnych. Styl kierowania zależy też od doświadczenia kierownika, jego wiedzy i cech osobowościowych. Przejawiają się w różnych instrumentach kierowania, do których zalicza się:

- a. środki i metody organizacji formalnej (przepisy, procedury, oceny kadrowe, system wynagrodzeń),
- b. środki i metody psychologiczne (socjogramy, techniki negocjacji, treningi grupowe, warsztaty, skale postaw).

Nie ma idealnego stylu zarządzania, który sprawdzałby się w każdym zespole. Dla lidera zespołu najistotniejsze jest uświadomienie sobie, jaki jest jego naturalny styl oraz jakie inne style mogą w danym zespole sprawdzać się lepiej. Szef, który zdaje sobie sprawę zarówno ze swoich mocnych, jak i słabych stron może modyfikować swoje zachowanie.

W ogromnie konkurencyjnym świecie trudno jest osiągnąć trwały sukces w biznesie, a jednym z czynników, który może pomóc w realizacji takiego celu jest znajomość własnego stylu kierowania.

W tym rozdziale przedstawię najbardziej popularne style kierowania oraz krótką ich charakterystykę, opiszę w jakich organizacjach sprawdzają się najlepiej, wskażę ich wady i zalety. Tabela numer 5 przedstawia zestawienie typologiczne kierowników w powiązaniu z preferowanymi stylami ich zarządzania zespołem pracowniczym.

Tabela nr 5. Typologia kierowników wg różnych koncepcji

Autor	Typ kierownika	Opis preferowanego stylu
K. Lewin	Kierownik autokrata	Wyznacza cele i kieruje aktywnością grupy, opierając się głównie na przymusie. Podwładni raczej nie przejawiają inicjatywy, całą odpowiedzialność zdejmuje z pracownika. Nie sprzyja on integracji zespołu .
	Kierownik demokrata	Stworza atmosferę wzajemnego zaufania. Zachęca członków zespołu do dyskusji. Taki styl kierowania daje pracownikom poczucie osobistej wartości, pobudza do wspólnego celu. integruje pracowników do osiągnięcia wspólnych firmowych celów.
	Kierownik liberał	Jest typem pasywnym, unika interwencji. Daje członkom zespołu pełną swobodę. Unika ocen ludzi i nie pobudza do działania. Takie kierowanie prowadził do chaosu.
	Autokrata surowy	Oczekuje wiernego podporządkowania się, utrzymuje dystans, wzbudza w pracownikach lęk i stosuje zwykłe kary materialne. Nie włącza pracowników w proces podejmowania decyzji.
	Autokrata życzliwy	Oczekuje pełnego podporządkowania się w zamian za określone przywileje. Kierownik stwarza im możliwość wyrażania własnych sądów i opinii, ale ostateczne decyzje w sprawach ważnych podejmuje sam.
	Autokrata nieudolny	Jest apodyktyczny, zmienny, nieobliczalny w podejmowaniu decyzji. Pracownicy mający autokratycznego kierownika są podejrzliwi, niekoleżeńscy, nie ma współpracy w zespole, jest mało interakcji pomiędzy nimi i są one podszyte obawą.
	Niezdecydowany demokrata	Oczekuje od pracowników dobrej woli w zamian za swobodę wyrażania własnego zdania, często liczy się z nimi, deleguje uprawnienia, preferuje nagrody, ostatecznie sam podejmuje najważniejsze decyzje.
	Demokrata rzeczowy	Rozwijają inicjatywę pracowników, umiejętnie wyraża uznanie, aktywizuje grupę, daje dużo swobody.
R. Likert	Eksploatacyjny - Autorytarny	Kierownicy nie mają zaufania do podwładnych, podejmują wszystkie decyzje dotyczące pracy i nakazują podwładnym ich wykonanie.
	Protekcjonalny - Autorytarny	Kierownicy nadal wydają polecenia, ale podwładni mają określoną swobodę w ich komponowaniu. Podwładni uzyskują też pewną elastyczność w wykonywaniu zadań,
	Konsultacyjny	Wydaje polecenia pracownikom po omówieniu tematu z nimi i zasięgnięciu ich opinii. Przewiduje on pewien stopień aktywizacji podwładnych w procesie kierowania zespołem.
	Uczestniczący	Pracownicy sami ustalają cele i podejmują decyzje, kierownik tylko je akceptuje. Panują stosunki otwarte, przyjazne, oparte na obustronnym zaufaniu. Jest to styl wzorcowy, do stosowania którego dążyć powinien każdy kierownik.
R. Blake i J. Mouton	Zorientowany na zadaniach	Kierownik nadzoruje podwładnych, aby wywiązywali się oni z zadań, praca jest zorganizowana i zharmonizowana.
	Zorientowany na pracownikach	Kierownik zachęca do podejmowania decyzji i ustalania celów przy podejmowaniu ważnych decyzji, utrzymuje dobre stosunki z podwładnymi, buduje zaufanie, troszczy się o wzajemny szacunek. przywódcy koncentrowali się raczej na pracownikach niż na zadaniach.

J.W. Reddin	Przyjazny	Kierownik koncentruje się na problemach pracowniczych, w niewielkim stopniu na zadaniach. Lubi kontakty z podwładnymi i ma zdolność rozwiązywania konfliktów, jednak nie pobudzenia podwładnych.
	Kompleksowy	Kierownik koncentruje się zarówno na aktualnie wykonywanych zadaniach, jak i docenia znaczenie indywidualizacji pracowników. Jest dalekowzroczny i kieruje ludźmi przez wskazywanie im ideałów i stawianie ambitnych zadań.
	Wyizolowany	W niewielkim stopniu nastawiony i na zadania, i na ludzi. Stosuje kary w postaci cofania uprawnień decyzyjnych. Unika innowacji. Ma trudności z nawiązaniem kontaktów i współdziałaniem z ludźmi.
	Gorliwy	Skoncentrowany na zadaniach, chce uzyskać dominację nad innymi, udzielając instrukcji i wskazówek. Podwładnych ocenia z punktu widzenia ich przydatności do wykonywania zadań. Nagrody i kary uważa za najlepsze narzędzia kierowania.
S.Kwiatkowski	Instruktażowy	Związany z odpowiedzialnością heteronomiczną - oczekiwania przełożonego są szczegółowe, podwładni muszą przestrzegać ustalonych procedur i instrukcji, a sankcje za zadania niewykonane są ostre
	Zadaniowy	Związany z odpowiedzialnością autonomiczną - oczekiwania przełożonego są ogólne i dotyczą całościowego ujęcia zadania, a nie sposobów realizacji, natomiast sankcje za niewykonanie zadań są łagodne. Daje możliwość wyboru wolnego stylu kierowania.
P.Hersey i K.Blanchard	Dyrektywny (nakazowy)	Przełożony mając do czynienia z pracownikami pod każdym względem niedojrzałymi, uczy ich. Mówi, co, kiedy, jak, i gdzie ma być zrobione. Nauka, choć zastosowany styl to autorytarny odbywa się poprzez pochwały.
	Podtrzymująco–strukturyzujący (wspierający)	Podwładni nie chcą, brać odpowiedzialności za powierzone im zadania Kierownik powinien stopniowo odchodzić od stylu zorientowanym na zadania obdarzając swoich podwładnych zaufaniem.
	Partycypacyjny	Dojrzałość podwładnych umiarkowana do wysokiej. Kierownik rezygnuje ze stylu dyrektywnego. Nadal jednak kontroluje i udziela poparcia.
	Delegujący (zorientowany na dokonania)	Duża dojrzałość podwładnych, szerokie delegowanie uprawnień, akcentowanie samodzielności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

1. J. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001;
2. S. Kwiatkowski, W. Kieżun, Style zarządzania, Warszawa 1985;
3. W. Kobyliński, Styl kierowania szkołą, Warszawa 1979;
4. T. Oleksyn, Sztuka kierowania, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1997;

Sukces organizacji w dużym stopniu zależy od liderów, a co za tym idzie od stosowanych przez nich stylów kierowania. Trudno jest opisać wzorcowy styl zarządzania, ale za to łatwo go dostrzec. I to praktycznie zaraz po przekroczeniu progu

firmy lub innej organizacji. Podstawowym warunkiem skutecznego kierowania jest rozumienie i poszanowanie jednostki, stworzenie jej możliwości samo spełniania w trakcie realizowania celów organizacji. Menedżer, chcąc efektywnie kierować ludźmi, przede wszystkim powinien starać się ich poznać. Jest to elementarny wymóg funkcji kierowania: bez znajomości ludzi niemożliwe jest skuteczne oddziaływanie na nich, trafne przewidywanie ich zachowań oraz efektywne motywowanie. Odpowiedni dobór stylu kierowania, ma fundamentalny wpływ na właściwe, sprawne i nowoczesne funkcjonowanie instytucji.

Jakie style przywództwa sprawdzą się w nowoczesnych organizacjach? Orientacja na ludzi i na problem wiele wyjaśnia, ale nie wszystko. Zwolennicy teorii sytuacyjnej zauważyli, że nie można udzielić jednej odpowiedzi na pytanie o to, co warunkuje sukces w przywództwie. Jaki styl okaże się najskuteczniejszy?

Bardziej optymistycznie na elastyczność przywódcy patrzą twórcy innego podejścia sytuacyjnego Hersey i Blanchard.¹⁶

Podkreślają oni zasadnicze znaczenie czynnika sytuacyjnego – jakim jest dojrzałość podwładnych. Im mniejsza tym lider powinien zachowywać się bardziej dyrektywnie. Dojrzałe zespoły o wysokim poziomie motywacji i kompetencji oczekują od przełożonego głównie przedstawienia ambitnych zadań, które realizują – w dużej mierze – samodzielnie. Założeniem jest, że lider może i powinien dostosowywać swój styl zarządzania do podwładnych.

Dotychczasowe rozważania pokazują, że skuteczny przywódca, to niekoniecznie ten, kto ma określone cechy. Ważne jest, bowiem jak je wykorzystuje w działaniu i jak dostosowuje swoje zachowanie do sytuacji. Rodzi się w związku z tym pytanie, jak lider powinien działać we współczesnych organizacjach. Czy specyficzna sytuacja wielu dzisiejszych firm wymaga jakichś specjalnych umiejętności od kierowników i dyrektorów, którzy pragną wpływać na innych? W tej sprawie oddajmy głos guru zarządzania, czyli autorom, którzy sięgają w przyszłość i dostrzegają to, co dla innych stanie się oczywistością dopiero za jakiś czas.

Wysoka zmienność otoczenia biznesowego, konieczność budowania uczących się organizacji reagujących na zmiany otoczenia, konieczność konkurowania w warunkach globalizacji, nowe technologie sprawiają, że współczesne firmy nie mogą

¹⁶ J. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, Kierowanie, Warszawa 1994, s. 188 - 189

obejść się bez przywódców. Jakimi przywódcami powinni być współcześni menedżerowie? Joseph Boyett i Jimi Boyett¹⁷ w swoich analizach współczesnych koncepcji guru zarządzania, zauważają trzy główne zmiany w podejściu do przywództwa. Organizacje potrzebują liderów, którzy są: bardziej wizjonerami niż strategami, bardziej opowiadaczami historii niż dowódcami, bardziej agentami zmian i sługami niż architektami systemów.

Przywódcy powinni być coraz bardziej wizjonerami - nie dlatego, że strategie są niepotrzebne, a wręcz przeciwnie, dlatego, że ich znaczenie rośnie. Jednak sama strategia nie wystarcza, jeżeli nie zainspiruje się ludzi do jej realizacji. Zadaniem wizjonera jest wskazać znaczenie zmian, jakie będą udziałem ludzi. Jasny i pozytywny obraz przyszłości ukierunkowuje wysiłki, komunikuje standardy, wyzwala entuzjazm, nadaje sens i znaczenie codziennym czynnościom.

Robert K. Greenleaf¹⁸ posuwa się jeszcze dalej i w swojej książce przedstawia lidera jako tego, który służy innym. Lider jako sługa - ten punkt widzenia wydaje się nowatorski, żeby nie powiedzieć kontrowersyjny. Kim według Greenleafa ma być lider służący innym? Zamiast kontrolować czy pracownicy wykonują zadania tak jak trzeba, koncentruje się on na stwarzaniu warunków, do tego, aby pracownicy brali odpowiedzialność za zadania i wykonywali je bez konieczności udzielania im szczegółowych instrukcji. Tradycyjny lider widział organizację jako piramidę i siebie na jej szczycie. Dla lidera, który służy innym bardziej odpowiednia jest inna metafora, postrzega on siebie jako ogrodnika pielęgnującego ogród, czyli organizację. Efekty swojej pracy mierzy nie tylko osiągniętymi wynikami, ale także zmianami w ludziach. Jeżeli rozwijają się, stają się bardziej samodzielni i odpowiedzialni, uważa, że jako przywódca wywiązuje się ze swojego zadania.

Klasycy badań nad przywództwem zastanawiali się czy cechy liderów, ich zachowania, czy też dopasowanie do sytuacji decyduje o sukcesie w przewodzeniu. Guru zarządzania postawili przed liderem poważne wyzwanie - być jednocześnie wizjonerem, opowiadaczem, agentem zmian i sługą.

Daniel Goleman i jego współpracownicy¹⁹ opracowali koncepcję, która wykorzystuje odpowiedzi klasyków na temat przywództwa. A jednocześnie kierownikom i menedżerom pokazuje sposoby zwiększania skuteczności zarządzania,

¹⁷ J. Boyett, *The Guru Guide*, New York, 1998, s. 57

¹⁸ R. K. Greenleaf, *Life's Choices and Markers*, in: *Reflections on Leadership*, New York 1995, s. 65

¹⁹ D. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wrocław 2002, s. 223

tak, aby wcielić w życie wskazówki od guru zarządzania. Wyniki badań przeprowadzone przez Golemana wskazują, że to właśnie inteligencja emocjonalna jest czynnikiem odróżniającym liderów „gwiazdy” od tych przeciętnych. Lider może wpływać na ludzi dzięki emocjom – to zasadnicze założenie tej koncepcji. To, co mówi i robi lider ma swoje emocjonalne konsekwencje. Większą motywację i zaangażowanie wzbudzają w pracownikach przełożeni, którzy potrafią uwzględnić emocjonalny wymiar przywództwa.

Goleman wyróżnia sześć zasadniczych sposobów emocjonalnego oddziaływania, nazywa je stylami przywódczymi, należą do nich: styl wizjonerski, trenerski, afiliacyjny, demokratyczny, poganiacza i dyktatorski.

„Wizjonerem” jest lider, który wskazuje zespołowi kierunek działania i motywuje do osiągania wspólnych celów. Nie określa szczegółowych sposobów zrealizowania wizji, pozwala ludziom samodzielnie poszukiwać nowych rozwiązań i w przemyślany sposób eksperymentować.

„Trener” pomaga ludziom w osiąganiu lepszych efektów pracy poprzez rozpoznanie ich silnych i słabych stron oraz pomaganie im w rozwoju ich umiejętności. Zachęca pracowników, aby poprawiali swoje efekty.

Lider „afiliacyjny” cechuje się dużą empatią, czyli umiejętnością odczytywania uczuć, potrzeb i punktu widzenia innych osób. Interesuje się ich życiem i podtrzymuje osobiste związki. Dbą o dobrą atmosferę pracy.

„Demokrata” potrafi słuchać ludzi i wykorzystywać ich pomysły, pyta ich o zdanie, pracownicy mają poczucie, że uczestniczą w decyzjach podejmowanych w firmie. Potrafi przyjmować również krytykę.

„Poganiacz” ustala wysokie standardy pracy zarówno dla siebie jak i dla swoich pracowników. Nastawiony na sukces, koncentruje się na nieustannym poprawianiu wyników.

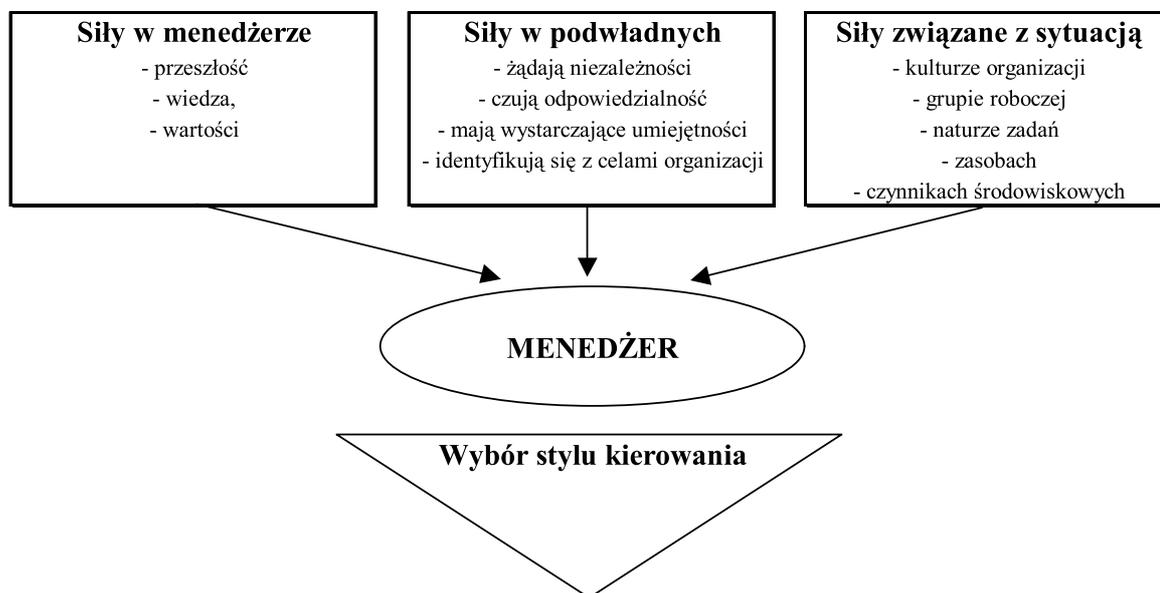
„Dyktator” preferuje rządy „silnej ręki”. Sam podejmuje decyzje. Przywiązuje dużą wagę do kontroli, nie lubi dzielić się władzą i odpowiedzialnością.

Który z tych stylów wybrać? To zależy od konkretnej sytuacji. Kiedy firma przeżywa kryzys i tylko nagłe zdecydowane działanie może ją uratować stery powinien przejąć „dyktator”. Podobnie jak w przypadku, kiedy kierownik zaczyna pracować z nowym, niedoświadczonym zespołem, wtedy jasno, dyrektywnie komunikuje cele i standardy, przydziela zadania. Natomiast z zespołem kompetentnych i zmotywowanych osób, tzw. „młodych lwów”, które czekają na wyzwania, nieźle

wyniki może osiągnąć „poganiacz”. Styl ten będzie jednak nieodpowiedni, kiedy ludziom brakuje umiejętności, wówczas powinien wkroczyć „trener”. Skuteczni liderzy wyróżniają się tym, że biegle władają co najmniej czterema stylami. Każda organizacja ma „proporcję stylów”, najlepiej sprawdzającą się w danej kulturze organizacyjnej. Obserwacja skutecznych przywódców w danej firmie pozwala uzyskać odpowiedź na pytanie jakie to style.

Koncepcja uwzględniająca emocjonalny wymiar działań lidera łączy w sobie trzy istniejące podejścia do przywództwa. Podobnie jak behawioryzm koncentruje się na pewnych sposobach zachowania nazywanych stylami przywódczymi. Zakłada, że stosowanie odpowiedniego stylu zależy od sytuacji. Ponadto uwzględnia pewne osobowościowe predyspozycje do wykorzystywania każdego ze stylów. Daje ona liderom konkretny „zestaw narzędzi” do stosowania, aby sprostać wyzwaniom przyszłości. Umieć tworzyć wizje, opowiadać historie, będąc jednocześnie agentem zmian i sługą.

Rysunek nr 1. Grupy sił warunkujące wybór stylu kierowania przez menedżera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, Naturalne przywództwo, J.Santorski, Wrocław 2002, s. 223

A jakie będą efekty działań skutecznego lidera? Klasę przywódcy można poznać po jego ludziach. Ważne jest, jakie osiągają wyniki, ale też, kim się stają.

Model powszechnego przywództwa²⁰ – efekt kolejnych badań tego tematu – pokazuje, że współczesne organizacje nie będą w stanie przetrwać, jeżeli przywództwo ograniczone zostanie tylko do ścisłej kadry kierowniczej. Liderzy, czyli osoby, które biorą odpowiedzialność i potrafią wywierać wpływ, potrzebni są na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej. Niemal każdy może się tego nauczyć. Przywódca, to właśnie osoba, która wspiera innych, aby byli liderami.

²⁰ H. Bergmann, K. Hurson, D. Russ-Eft, Lider w każdym z nas, Łódź 1999, s. 99

1.4. Rola kultury organizacyjnej w warunkach zmian

Przypisanie pojęcia kultury do organizacji stało się fenomenem ostatnich czasów. Zainteresowanie wzrosło niepomiaralnie w latach osiemdziesiątych, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśniania złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania. Istotne znaczenie mają w tym wypadku procesy globalizacji, stwarzające liczne okazje do nieporozumień i konfliktów kulturowych. Systematycznie prowadzone badania osiągnięć fabryk międzynarodowych i koncernów, zlokalizowanych w różnych krajach, wskazują wyraźnie na różnice w skuteczności stosowania jednakowych technik kierowniczych i rozwiązań organizacyjnych. Transfer technologii i organizacji napotyka rozmaite przeszkody, których źródeł upatruje się przede wszystkim w odrębnościach kulturowych. Organizacja i jej kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kierowania ludźmi.

Kultura organizacji jest nośnikiem określonych norm i wartości preferowanych w zachowaniu kierownika i podwładnych. To znaczy, że istnieje zależność między skutecznością kierowania a zdolnością kierujących do rozpoznawania właściwego - obowiązującego w danej organizacji systemu wartości, norm zachowań a systemem wartości, oraz zasad i sposobów postępowania oraz myślenia, którymi kierują się podwładni. Posiadanie tej umiejętności przez kierowników sprzyja doborowi odpowiednich metod i technik oddziaływania na podwładnych, które pozwalają osiągnąć zamierzone cele. Istnieją zależności między skutecznością kierowania a preferowanym systemem wartości w organizacji. Wynika to z tego, że:

- a. kultura organizacyjna jest kształtowana przez ludzkie poglądy, sposoby myślenia i zachowania oraz zwrotnie wpływa na sposoby myślenia i postępowania uczestników danej organizacji;
- b. ma zdecydowanie największy wpływ - chociaż nie jedyny - na kształtowanie określonych wzorów kulturowych w danej organizacji ma kadra menedżerska. Szczególnie ważną rolę do spełnienia mają menedżerowie zajmujący najwyższe pozycje w strukturze organizacyjnej, ponieważ to od ich kompetencji, ich sposobu postrzegania strategii i celów organizacji oraz stosowania technik zarządzania zależy, czy kreowana kultura organizacyjna będzie proinnowacyjna czy nastawiona na obronę status quo;

- c. jest ponadindywidualnym fenomenem społecznym, ponieważ jej występowanie uzależnione jest od tego, czy poszczególni uczestnicy organizacji, grupy zadaniowe, kadra menedżerska akceptują i przestrzegają w praktyce przyjęte normy i systemy wartości;
- d. kultura organizacyjna tworzy oczekiwania i motywuje uczestników organizacji do podejmowania określonych działań, które stanowią podstawę oceny ich postaw i zachowań w organizacji;
- e. kultura organizacyjna jest trudna do zmierzenia, ponieważ nie poddaje się łatwo bezpośredniej obserwacji i mierzeniu;
- f. nie jest tworzona przez formalnie ustanawiane normy prawne czy przepisy;
- g. każda kultura organizacyjna kształtowana jest w stosunkach z otoczeniem (kraj, region, miasto, grupa społeczna), w którym jest usytuowana i w zależności od panujących w nim wartości, dominującego światopoglądu, a także innych czynników o charakterze społecznym, gospodarczym, politycznym i religijnym.

Analiza zaprezentowanych elementów składających się na kulturę organizacji wskazuje, iż rolę pierwszoplanową w kreowaniu kultury odgrywa kadra menedżerska, która dysponuje władzą w stosunkach przełożony - podwładny oraz środkami sprawowania tej władzy, czyli stosowanie określonego stylu kierowania. W ten sposób kreowane są normy i wartości pożądane z punktu widzenia zadań przyjętych w organizacji.

Funkcje kultury organizacyjnej. Zajmujący się tym problemem badacze twierdzą, że nie każda nowoczesna organizacja musi posiadać kulturę organizacyjną. Jest ona czymś, co dla sprawnego funkcjonowania organizacji jest niezbędne.

Jak wykazują liczne badania, kultura organizacyjna spełnia wiele funkcji, głównie zaś stabilizuje stosunki społeczne i zapewnia członkom organizacji stałe integracyjne, koordynacyjne, motywacyjne, identyfikacyjne, percepcyjne i adaptacyjne punkty oparcia".²¹ Kultura organizacyjna ułatwia procesy dostosowawcze organizacji do warunków wewnętrznych, jak i zewnętrznych (tabela 6).

²¹ J. Kilch, Podstawowe problemy zarządzania szpitalem, w: A. Czupryna, S. Paździuch, A. Ryś, W. C. Włodarczyk, Zdrowie publiczne, Kraków 2000, s. 321-322

Tabela nr 6. Funkcje kultury organizacyjnej

Funkcje	
wewnętrzne	zewnętrzne
oferuje wspólny język i aparat pojęciowy	umożliwia zrozumienie misji i strategii
„wyznacza” zasady władzy i kryteria statusu	umożliwia integrację uczestników
definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia	oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich zasobów można działać
zaspakaja potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji	oferuje jednolite sposoby pomiaru i kryteriów oceny cykli
zawiera kryteria nagradzania i karania	
oferuje „religię”, ideologię	

Źródło: Adaptacja na podstawie: J. Waclaw, Kultura organizacyjna, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=163>, [data odczytu: 20.09.2005]

Ścierane się poglądów na temat znaczenia fenomenu kultury organizacyjnej i "funkcji jakie się jej przypisuje spowodowała, że zarządzanie oparte na kulturze stało się koncepcją próbującą badać wpływ czynników poza ekonomicznych na rozwój organizacji. W prezentowanym podejściu, właśnie człowiek - jego przygotowanie zawodowe, osobowość, wiedza, umiejętności, itp. - umieszczone zostały w centrum zainteresowań. Sukces odnoszony przez organizacje zaczął być przez to utożsamiany nie tylko z posiadaniem dobrych zasobów finansowych, strukturalnych i rządowych, czy realizacją trafnej strategii rynkowej. Odniesienie sukcesu przez organizacje zaczęło utożsamiać z budowaną przez pracowników tożsamością organizacyjną.

Skoro kultura organizacyjna współtworzy tożsamość organizacji, a kulturę organizacyjną współtworzą ludzie w niej zatrudnieni, organizacje zaczęły wprowadzać mechanizmy, które miały zachęcać pracowników do pielęgnowania i rozwijania kultury organizacyjnej.

Zmiany w kulturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna stanowi główny czynnik w sukcesie firmy, ważne jest, by organizacja miała odpowiednią kulturę. Menedżerowie powinni chcieć zmienić kulturę organizacyjną po to, aby organizacja uzyskiwała lepsze wyniki. W rzeczywistości zmiana kultury może być pożądana z wielu różnych powodów. Jeśli firma rozrosła się bardzo gwałtownie, kultura, która była odpowiednia dla małej firmy, może już nie pasować do większej organizacji. Przejęcie firmy, fuzje lub

inne formy reorganizacji będą zazwyczaj również wymagały dostosowania kultury, zwłaszcza jeśli istnieją istotne różnice pomiędzy kulturami w łączących się organizacjach. Zmiany w technologii produkcji i otoczeniu, takie jak rosnąca konkurencja, również będą miały określone następstwa dla kultury.

Zmienianie kultury (jeśli w ogóle można tego dokonać) jest trudnym i długotrwałym procesem. W swojej książce, P. Makin²² przedstawia szereg faz według których winna przebiegać zmiana kultury w organizacji. Są to:

Jasna wizja strategiczna. Zapoczątkowanie zmiany organizacyjnej winno odbywać się z jasną wizją kierunku i celu zamierzonej zmiany. Należy odpowiedzieć na pytanie, dlaczego konieczne jest dokonanie zmiany i jak chcemy tę zmianę zakończyć. Bardzo często odpowiedź na to pytanie będzie zawarta w „sformułowaniu misji” organizacji. Ważność sformułowania misji z punktu widzenia kultury polega na tym, że uwzględnia się tutaj wartości wyznawane przez zarząd firmy i dzięki temu uzyskuje się cel oraz kierunek zmiany w kulturze.

Zaangażowanie najwyższej kadry kierowniczej. Kadra kierownicza powinna być w zmianę zaangażowana i aby inni dostrzegali to zaangażowanie. Zmianą kultury można zarządzać jedynie od góry w dół. Dzieje się tak dlatego, że jedynie najwyższa kadra kierownicza ma wystarczającą władzę, aby dokonywać zmiany w wartościach i głębszym ustroju organizacji.

Symboliczne znaczenie przywództwa. Wyżsi rangą kierownicy muszą zachowywać się w sposób zgodny z nową kulturą, aby nowa kultura była komunikowana poprzez ich działania.

Wspieranie zmian organizacyjnych. Należy wprowadzać takie zmiany w strukturze organizacyjnej, odpowiednich procedurach i stylach zarządzania, aby pozostawały one w zgodzie z nową kulturą.

Zmiana składu organizacji. Wprowadzenie nowych członków do organizacji, którzy już akceptują pożądane przez organizację wartości i praktyki, jest ułatwieniem w procesie zmian. Proces przyspieszy ułatwienie odejścia tym, którzy nie chcą zaakceptować zmian. Najbardziej oczywistym sposobem są szkolenia i podnoszenie kwalifikacji, chociaż możliwe są i inne techniki, takie jak programy komunikowania się zgodnego z pewnymi zasadami, korzystanie z modeli pokazujących wymagane

²² P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, Organizacje a kontrakt psychologiczny, Warszawa 2000, s. 240

nowe zachowania, konsultowanie programów i zwiększanie uczestnictwa członków organizacji w rozwijaniu nowej kultury.

W połączeniu ze skutecznym stylem kierowania znaczenie kultury podnosi fakt, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer - podwładni, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony - podwładny, jak i tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji.

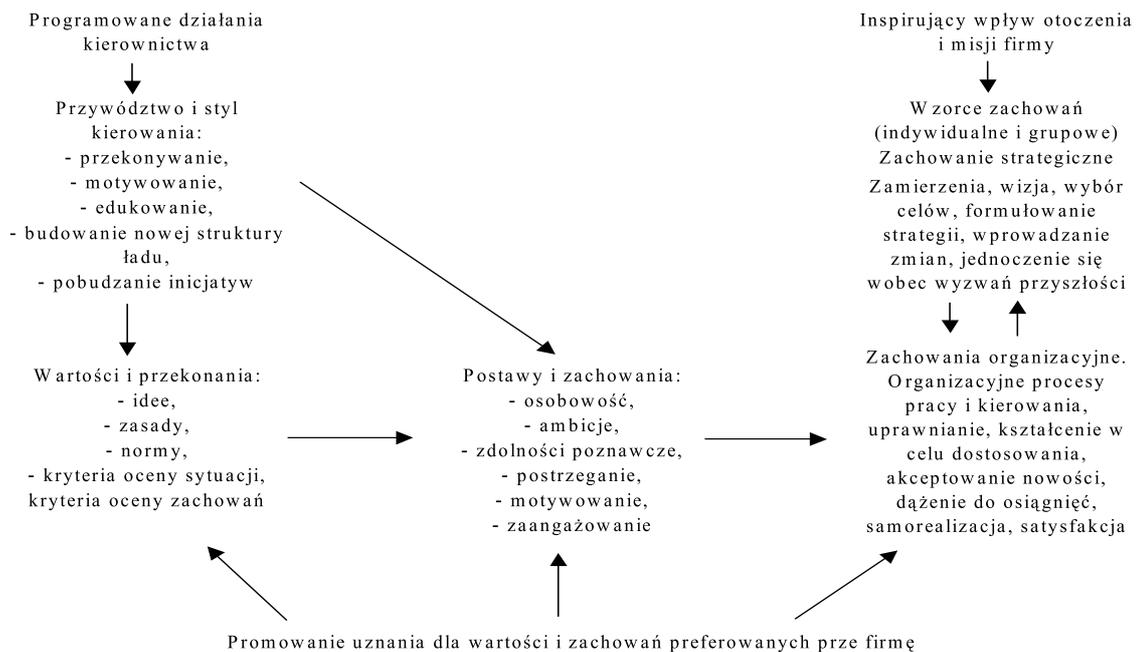
Fakt istnienia i funkcjonowania czegoś takiego jak kultura, uzależniony jest od tego, czy poszczególni uczestnicy organizacji, grupy zadaniowe, kadra akceptują i przestrzegają w praktyce przyjęte normy i systemy wartości. Można stwierdzić, że kultura organizacyjna tworzy oczekiwania i motywuje uczestników organizacji do podejmowania określonych działań, które stanowią podstawę oceny ich postaw i zachowań w organizacjach.

Zależność między kulturą organizacyjną a skutecznością kierowania ludźmi w organizacji ma charakter zwrotny, to znaczy, że kadra menedżerska ma możliwość wpływania na kształtowanie się określonego typu kultury organizacyjnej za pomocą realizowanej funkcji personalnej, poprzez realizację której będzie wносиła do organizacji określone wartości, kształtujące pożądane zachowania uczestników organizacji, z drugiej zaś strony umożliwi to kreowanie takiej sytuacji (kultury organizacyjnej), w której proces kierowania będzie bardziej skuteczny. To znaczy, podejmowane decyzje, szczególnie te dotyczące wprowadzanych zmian, będą akceptowane przez pracowników. Badanie kultury organizacyjnej pozwala na rozpoznawanie składających się na nią elementów oraz mechanizmów, którym podlegają zachowania uczestników organizacji z jednej strony, a z drugiej - kadra menedżerska, dysponując informacjami o tych mechanizmach może dobrać takie narzędzia, za pomocą których będzie mogła oddziaływać na stosunki kierownik - podwładny oraz na zmiany w organizacji - zgodnie z przyjętą strategią i wymogami otoczenia.

Niektóre kultury przedsiębiorstwa są wyraźnie bardziej sprzyjające zmianom niż inne. Zawsze jednak ostateczna odpowiedzialność moralna i formalna za wprowadzanie koniecznych zmian i posunięć strategicznych spoczywa na kierowniku.

Zmiana w organizacji jest procesem wymagającym starannego przygotowania. Powinien zacząć się od diagnozy istniejącej kultury, dopiero potem winna być zdefiniowana kultura pożądana i uruchomione odpowiednie sposoby jej osiągnięcia. Proces taki prezentuje rysunek numer 2.

Rysunek nr 2. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej



Źródło: J. Penc, Role i umiejętności menedżerskie, CDiI Difin, Warszawa 2005, s. 270

Potrzeba dokonania zmian w kulturze organizacyjnej występuje w dwóch sytuacjach. Gdy dotychczasowa kultura jest barierą w osiągnięciu pożądanego efektu w realizacji celów przedsiębiorstwa lub gdy zagraża przetrwaniu organizacji. Bez zmiany kultury mogą okazać się niemożliwe zmiany w całej organizacji. Bez względu na powód zmiana kultury jest procesem trudnym i długotrwałym, którego powodzenie zależy od właściwego przygotowania oraz dostosowania do strategii i struktury organizacji. Nowa kultura wymaga od menedżera opracowania nowego systemu oceny pracowników, procedur kontroli, elementów polityki personalnej.

ROZDZIAŁ II. PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA WPROWADZONYCH ZMIAN W ORGANIZACJI: RELACJE MENEDŻER - ZESPÓŁ PRACOWNICZY

2.1. Charakter relacji interpersonalnych w organizacji w warunkach zmian

Zachowania ludzi w organizacji. Zadaniem każdego menedżera jest przede wszystkim praca z ludźmi, przewidywanie zachowań ludzkich, sprawowanie nad nimi kontroli i stymulowanie nastawień pożądanych, a więc takie nimi kierowanie, by zwiększać ich motywację, zachęcać do podnoszenia kwalifikacji i przejawiania troski o powodzenie organizacji, osiągnięcie wyższej wydajności i zadowolenia z pracy.

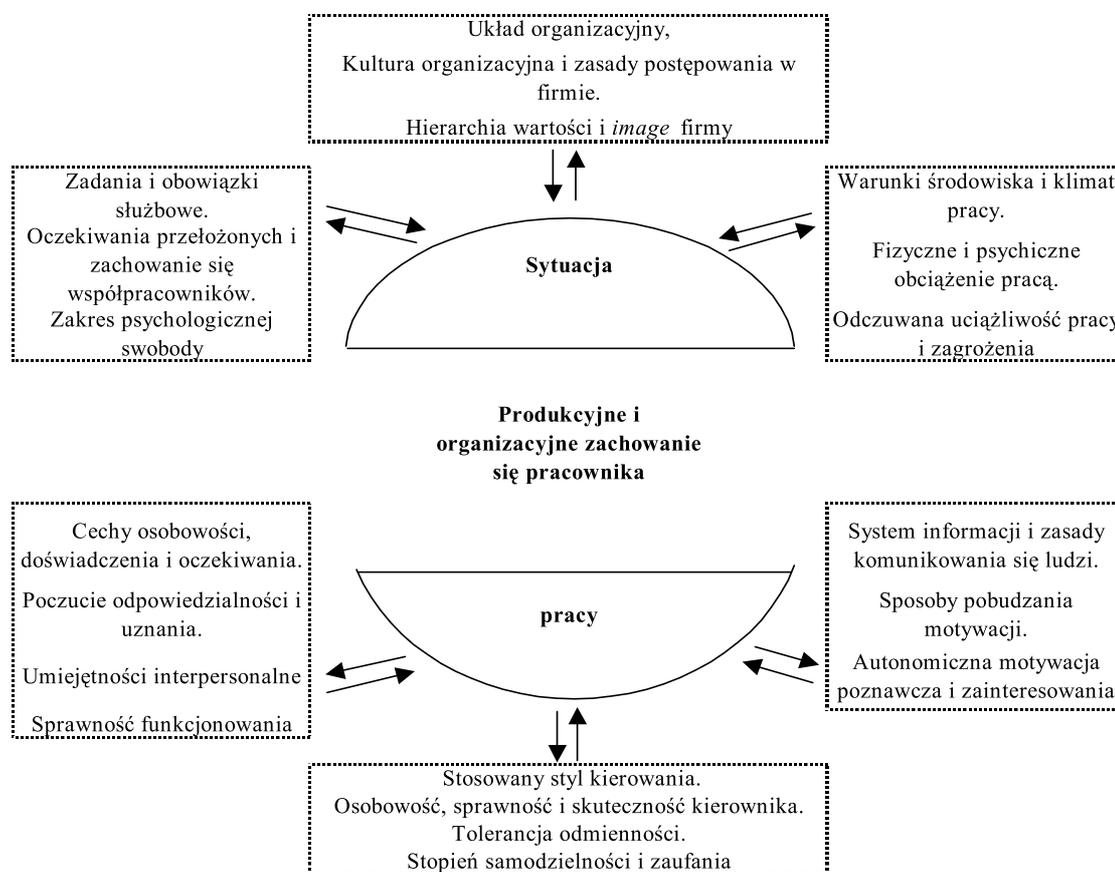
Zadanie menedżerów polega na podnoszeniu produktywności ludzi. Realizację tego zadania zapewnia odpowiednia filozofia zarządzania, taka która umożliwi rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, a równocześnie nada wspólny kierunek poczuciu perspektywy i wysiłkom, zapewni zespołowość pracy, harmonizując cele indywidualne z dobrem wspólnym.

Aby więc właściwie wykorzystać ludzkie zasoby, kierownictwu organizacji potrzebne są umiejętności skutecznego kierowania pracownikami. Wiadomo jednak, że podstawowym warunkiem skutecznego kierowania ludźmi jest znajomość ich zachowań i reakcji, świadomość, że ludzkie odczucia i postawy są niekiedy bardzo zróżnicowane. Jest to konsekwencją zróżnicowania samych ludzi, ich aspiracji, dążeń i przekonań, a także potrzeb, które chcą zaspokoić w pracy i poprzez pracę.

Zachowania jednostki uwarunkowane są zarówno zewnątrz, jak i wewnątrz, stanowią funkcję jej osobowości (indywidualności) oraz jej sytuacji pracy, rozumianej jako dynamiczny układ treści, warunków i stosunków pracy. Układ ten prezentuje rysunek 3.

Ukierunkowanie zachowań, nadawanie im odpowiedniej siły i intensywności jest zatem wielką sztuką, którą współczesny menedżer musi obowiązkowo posiadać. Zachowanie się ludzi w organizacji jest zawsze kształtowane przez wiele czynników, tak wewnętrznych jak i zewnętrznych.

Rysunek nr 3. Podstawowe siły tworzące model zachowania się człowieka w sytuacji pracy



Źródło: .J. Penc, Kreatywne kierowanie, AW Placet, Warszawa 2000, s. 26

Wiele interesujących koncepcji zachowań pracowników w organizacji (zespołe pracowniczym) proponują specjaliści z zakresu psychologii i socjologii pracy. W teorii organizacji znana jest koncepcja zachowania się jednostki oparta na tzw. teorii równowagi organizacyjnej. Teoria ta głosi, że:

1. organizacja jest systemem powiązanych zachowań społecznych pewnej liczby osób, które mogą być nazwane członkami,
2. wobec każdego uczestnika organizacja stosuje pewne środki zachęty, które zobowiązującego w zamian do pewnych wkładów na jej rzecz,
3. każdy uczestnik pozostaje w organizacji tak długo, jak długo otrzymywane od niej środki zachęty są mniejsze od wymaganego od niego wkładu,

4. wkłady poszczególnych uczestników są źródłem, z którego organizacja czerpie środki zachęty lub które „przetwarza” na te środki,
5. organizacja może istnieć tylko tak długo, jak długo wkłady poszczególnych uczestników są dostatecznie wielkie, aby uzyskać z nich tyle środków zachęty, by wystarczyły do skłonienia uczestników do dalszych wkładów.²³

Cele organizacji nie mogą być rozbieżne z systemem interesów pracownika i grupy, do której należy. Zagrożenie u pracownika jego podstawowych interesów wywołuje mechanizmy obronne, polegające na uruchamianiu sił przeciwstawiających się zagrożeniu; przy czym owe mechanizmy są tym silniejsze im wyżej usytuowane w hierarchii są interesy zagrożone. Zagrożenie tych interesów występuje najczęściej, gdy organizacja wprowadza zmiany, bądź przechodzi transformację.

Obawa strach, niepewność i utrata kontroli podczas procesu zmian są tak silnymi odczuciami, że demobilizują większość pracowników i wstrzymują ich działania, nawet gdy perspektywy otwierające się przed nimi są dla nich korzystne.

Kierownictwo nie powinno łamać tego oporu siłą, lecz go umiejętnie przewycięzać, włączając wszystkich członków załogi w proces zarządzania zmianami. Oznacza to, że kierownictwo, realizując własne cele i wprowadzając zmiany, powinno tworzyć układ łączący rozsądnie cele organizacji z celami (interesami) pracowników, pokazując wyraźnie wartość tego, co nowe.

W praktyce kierowania ludźmi wyróżnia się różne typy zachowań w organizacji:

1. **Współdziałanie** - wynika ze wspólnoty interesów jednostek lub grup na danym obszarze działań.
2. **Rywalizacja** - jest konsekwencją przeciwstawnych celów jednostek lub grup, których działania stanowią dla siebie nawzajem przeszkodę w realizacji tych celów.
3. **Siły nacisku** - przetarg (oferowanie korzyści zwolennikom przeciwnych koncepcji, naciski władzy, udoskonalenie własnej koncepcji) i kompromis (zawarcie porozumienia dzięki rezygnacji z części swoich roszczeń przez zwalczające się strony i dojście do ugody).
4. **Neutralność** - wynika z przyjęcia postawy nieangażowania się w działania. Zachowania tego rodzaju są możliwe tylko wtedy, gdy działania innych grup lub

²³ J. Penc, Kreatywne kierowanie, AW Placet, Warszawa 2000, s. 27

jednostek, jak również nowo wprowadzona koncepcja, nie naruszają ważnych interesów danej grupy.²⁴

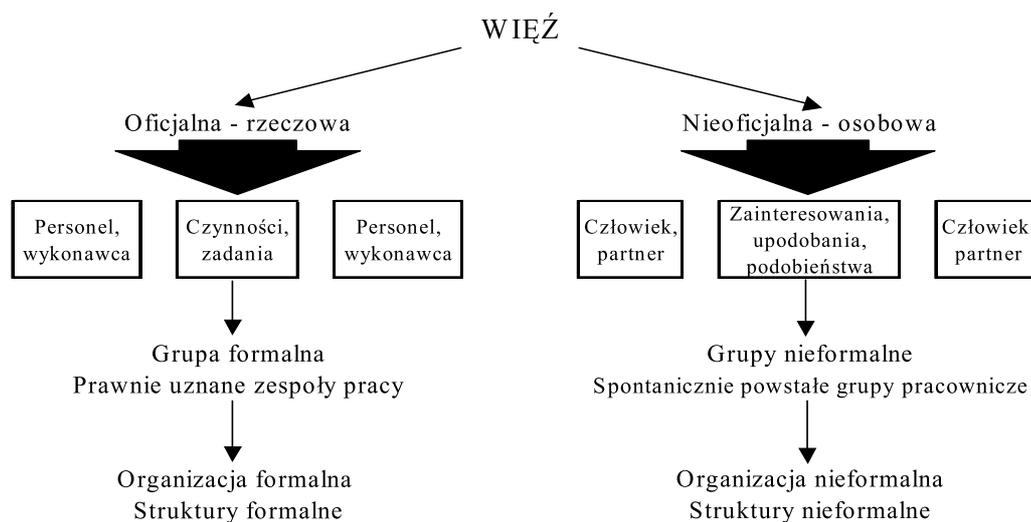
Grupy w organizacji. Ludzie w organizacjach pełnią rozmaite role. Tworzą je w interakcjach z innymi pracownikami. Percepcja roli modyfikuje więc zachowanie w organizacji podobnie jak styl kierowania różnicuje postrzeganie ludzi oraz ich cech psychicznych i wpływa na reakcje interpersonalne.

Chcąc poznać zachowanie się pracowników w organizacji trzeba także brać pod uwagę zachowania się w grupach. Są one odmienne od tych, kiedy są sami. W grupie obowiązują tzw. normy grupowe, których poszczególni pracownicy muszą przestrzegać, a będą to czynić tym dokładniej, im większa jest jej zwartość, która oznacza stopień, w jakim członkowie są wzajemnie ze sobą związani i w jakim odczuwają motywację do pozostania w grupie.

O zachowaniu pracownika w organizacji decydują różne psychologiczne mechanizmy wyznaczające główne kierunki i natężenie jego działania, a także sposoby i formy przejawiania aktywności w grupie.²⁵

W grupie powstają różne więzi, ich charakter prezentuje rysunek nr 4.

Rysunek nr 4. Więź jako podstawa powstawania grup pracowniczych w organizacji



²⁴ D. Friedman, P. Christensen, J. DeGroot, Jak godzić cele firmy i cele prywatne pracowników, w: „Zarządzanie na Świecie”, 1999 nr 2, s. 20-26

²⁵ J. Penc, Kreatywne kierowanie..., s. 27

Źródło Opracowanie własne na podstawie J.Penc, Role i umiejętności menedżerskie, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005, s. 270

Więzi opierają się na wzajemnej znajomości, pomocy w wykonywaniu pracy i mogą mieć charakter oficjalny (służbowy), wynikający ze stosunku pracy, charakterystyczny dla organizacji formalnej i nieoficjalny (osobowy), będący wyrazem wzajemnych zainteresowań i upodobań realizowanych również poza firmą.

Rodzaj więzi jest warunkiem wydzielenia się dwóch grup: formalnych i nieformalnych.

Grupy formalne (celowe), są organizowane w sposób administracyjny (nakazowy) dla realizacji określonych celów. Funkcjonują one w obrębie organizacji (struktury) formalnej a ich cechą charakterystyczną jest więź oficjalna - rzeczowa o wyraźnie bezosobowym charakterze. Takie grupy dzielą się na funkcjonalne i zadaniowe, przy czym w obu z nich zadania członków i zasady działania oraz granice odpowiedzialności regulowane są przepisami, regulaminami i statutami.

Grupa funkcjonalna, to grupa stworzona przez organizację dla osiągnięcia pewnej liczby celów organizacji w nieokreślonym czasie. Istnieje ona nadal po osiągnięciu swoich bieżących celów.

Grupa zadaniowa, to grupa stworzona przez organizację dla realizacji stosunkowo wąskiego zakresu celów (zadań) w określonym lub domyślnym czasie. Większość zespołów to grupy zadaniowe. Organizacja określa, z którą grupą dany pracownik ma pracować i przypisuje jej stosunkowo wąski zestaw celów.

Grupy nieformalne (grupy interesu), to spontanicznie powstałe małe grupy pracowników, złączone na tle wspólnych celów i wartości względnie trwałą więzią społeczną o wyraźnie nieoficjalnym, osobowym charakterze. Takie grupy nie muszą mieć związku z celami organizacji, a podstawą ich funkcjonowania stanowią niepisane, zwyczajowo określone normy współdziałania i współżycia, nieformalne przywództwo oraz sankcje. Do najważniejszych czynników, które stymulują powstawanie takich grup, należą: podobne zainteresowania, hobby, chęć świadczenia wzajemnej pomocy, sympatia, poczucie doznanej krzywdy, konieczność obrony wspólnych interesów.²⁶

Kierownictwo firmy powinno zwracać szczególną uwagę na grupy nieformalne, aby sprzyjały one interesowi organizacji i wyzwalały twórczą energię pracowników w poszukiwaniu nowych sposobów wykonywania pracy. Grupy te kierują się nieformalnymi normami i zasadami oraz własnym kodeksem postępowania. Wywierają

²⁶ J. Penc, Role i umiejętności..., s.226

one określony nacisk na swoich członków, który zależy od stopnia ich identyfikacji z grupą i jest on tym większy, im większy jest udział wartości i norm grupowych w osobistym systemie wartości i ocen jednostki. Grupy te stanowią wielką siłę (zarówno pozytywną, jak i negatywną), z którą każdy menedżer musi się liczyć. Tworzą się one w obrębie grup formalnych, a cechy i przejawy funkcjonowania obu grup wzajemnie się nakładają i przenikają. Powoduje to, że rozróżnianie grup na formalne i nieformalne często jest krytykowane, gdyż stosunki są tak mocno ze sobą splecione, że dokładne ich rozdzielenie jest prawie niemożliwe.

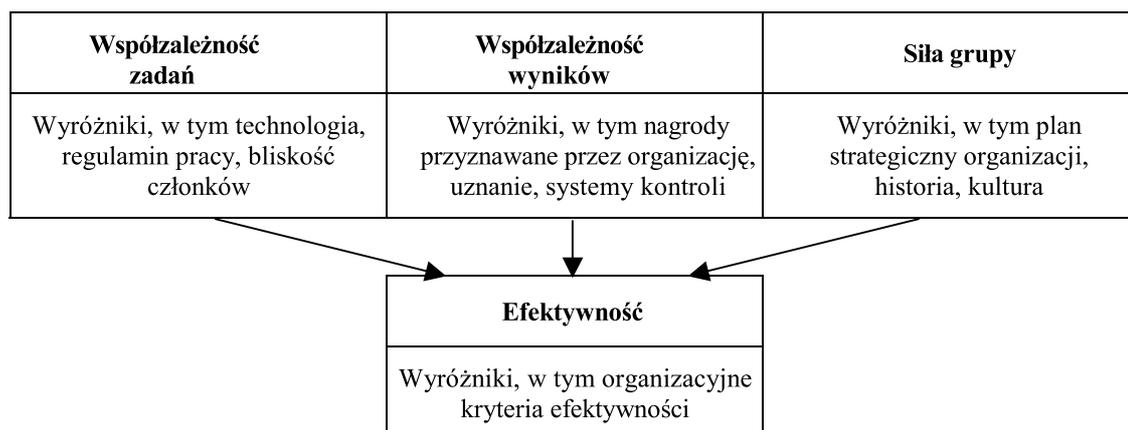
Tabela nr 7. Pozytywne i negatywne aspekty działalności grup nieformalnych w organizacji

Pozytywne	Negatywne
<ul style="list-style-type: none"> • Utrwalają wspólne wartości społeczne i kulturalne. Członkowie grupy nieformalnej podzielają pewne normy i wartości, które oddziałują na zachowania i następuje dalsze ich umacnianie. • Zapewniają społeczne zadowolenie, pozycje, zaspokajają ludzkie potrzeby przyjaźni i wsparcia, dostrzegają indywidualność. Ułatwiają ludziom wspólne życie towarzyskie po pracy, określenie swojej pozycji oraz zachowanie szacunku dla siebie w ramach tej tożsamości. Wzmacniają one też poczucie bezpieczeństwa pracowników, gdyż utrwalają świadomość tego, że inni są w takiej samej sytuacji. • Ułatwiają porozumiewanie się członków między sobą. Członkowie grupy nieformalnej, dla zdobycia informacji dotyczących ich spraw, tworzą własne kanały komunikacyjne. Kierownicy często korzystają z nieformalnej sieci łączności na przykład do stłumienia plotek. • Pomagają w rozwiązywaniu problemów. Grupa może łatwiej poradzić sobie z kłopotami swoich członków, których osobiste problemy przeszkadzają w pracy. Może też wpłynąć mobilizująco na osoby ociągające się w pracy, ale także osłabić zapał nowych pracowników do osiągania wyższej wydajności, zmuszając ich do dostosowania się do wypróbowanych już, niższych norm grupy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwe są u członków grupy zachowania fałszywe występujące pod postacią celowo obranej postawy dla osiągnięcia korzyści, wynikających z przynależności do grupy. Także zakłamanie członków może być niebezpieczne w przypadku zachwiania się działania grupy, może dojść nawet do izolacji, osób nieakceptowanych przez grupę. • Grupa wpływa na postawy swoich członków poprzez wspólne normy i wartości. Nadmierny konformizm może doprowadzić do niedostrzegania przez nich istotnych spraw lub zaniedbania tych, które nie dotyczą ich bezpośrednio. • Konflikt mogący powstać jako sprzeczność z celami przedsiębiorstwa lub potrzebami kierownictwa. Zwiększenie samowoli członków może następować kosztem np. zmniejszonej produkcji, czy utrudniania awansu ludziom zdolnym, ale wyłamującym się z grupy- • Plotki. System łączności grup nieformalnych jest w stanie szybko rozprzestrzeniać prawdziwe i nieprawdziwe pogłoski. Fałszywe pogłoski mogą budzić zniechęcenie, niszczyć morale pracowników, prowadzić do podejmowania błędnych decyzji, zwiększać nieuzasadnioną podejrzliwość. • Opór wobec zmian. Utrwalanie wspólnych wartości przez członków grupy stabilizuje ich pozycję. Każde wprowadzenie zmiany może budzić niechęć, gdyż stwarza zagrożenie dla ich obecnej pozycji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 409-411

Bez względu na rodzaj grupy menedżer powinien dbać o to by każda grupa była efektywna. Efektywność grupy jest funkcją trzech zmiennych: współzależności zadań, poczucia siły i współzależności wyników. Współdziałanie tych elementów pokazuje rysunek numer 5.

Rysunek nr 5. Wyznaczniki efektywności grupy



Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, s. 493,

Współzależność zadań oznacza stopień, w jakim praca wymaga współdziałania poszczególnych jej członków, poczucie siły - wspólne przekonanie członków grupy o tym, że grupa może być skuteczna, zaś współzależność wyników - stopień, w jakim praca grupy prowadzi do skutków, które są odczuwane przez wszystkich jej członków.

Skuteczne kierowanie grupami pracowników. Główne zadanie menedżera w kierowaniu ludźmi polega na przywództwie. Przywództwo kojarzy się z czymś twórczym, ze zdolnością uruchamiania pewnego biegu wydarzeń, zmienianiem sytuacji rynkowej i z wykorzystywaniem szans, które nie były widoczne w dotychczasowych warunkach. Równocześnie przywództwo polega na inspirowaniu ludzi, by wykorzystali swoje serca i umysły w dziedzinach zmierzających do sukcesu przedsiębiorstwa i ten sukces wykreowali.

Przywództwo opiera się na czterech filarach:²⁷

²⁷ S. A. Friedrich, H. H. Hinterhuber, C. Rasche, Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw, w: „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 6, s. 18.

1. Tworzenie wizji, to znaczy wskazywanie kierunku i sensu działań, przejawianie zaangażowania, pobudzanie energii, wspieranie talentów, docenianie szans, a nie tylko postrzeganie ograniczeń.
2. Dawanie przykładu, to znaczy działanie zgodne z własnymi przekonaniem i deklaracjami. Przywództwo łączy się z takimi wartościami, jak przyzwoitość, uczciwość, solidarność, służenie innym i zachęcanie ich do własnych inicjatyw, stawianie ambitnych wymagań, rozumienie problemów występujących w codziennej pracy.
3. Tworzenie wartości w interesie wszystkich partnerów przedsiębiorstwa, a więc klientów, pracowników, akcjonariuszy, dostawców, kooperantów strategicznych i całego społeczeństwa.
4. Odwaga rozumiana jako „wytrwałość wbrew naciskowi zewnętrznemu”. Przywództwo zaczyna się tam, gdzie kończy się powszechna zgoda.

Aby sprostać takim wymaganiom przywódca winien posiadać nie tylko określone cechy osobowości, ale także umiejętności społeczne przydatne do tworzenia pozytywnych relacji z pracownikami.

2.2. Podstawowe umiejętności społeczne menedżera w komunikacji z pracownikami

Istnieje wiele dowodów na to, że stosunki międzyludzkie między przełożonym a podwładnymi to trudna sprawa. Przełożeni często odczuwają, że jest to taki rodzaj stosunków, który prowadzi do wielu konfliktów, dostarczając niewiele zadowolenia, i że jest raczej wrogi niż przyjazny. Z drugiej strony przełożony może być głównym źródłem zadowolenia z pracy i zdrowia psychicznego. Drogą do osiągnięcia takiej sytuacji jest pełne wykorzystanie umiejętności kierowniczych.

Każda organizacja potrzebuje dobrych menedżerów, gdyż są oni głównymi kreatorami jej sukcesu. Od każdego menedżera bez względu na zajmowane stanowisko wymaga się skuteczności. Dla osiągnięcia skuteczności nie wystarcza być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy. To wynika z oczekiwań wobec menedżera co do posiadania przez niego wielostronnej wiedzy i umiejętności niezbędnej do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia. Zadania i usługi jakie wykonują menedżerowie w organizacji są znacząco różne od tych które wykonują inni jej członkowie.

Role menedżera w organizacji. P. F. Drucker w *Praktyce zarządzania* twierdzi, że menedżer w przedsiębiorstwie:

- a. ustala cele,
- b. organizuje pracę i struktury,
- c. motywuje i informuje,
- d. dokonuje pomiaru,
- e. rozwija ludzi.

Każda z tych kategorii czynności jest trudna i złożona. Wymaga odmiennych cech, umiejętności i kwalifikacji. Wykonując je menedżerowie spełniają w organizacji różne role. H. Mintzberg²⁸ wyróżnia trzy grupy takich ról.

²⁸ H. Mintzberg, *Managerial Work Management Science*, 1997, s. 97-110

Tabela nr 8. Role menedżerskie postawie ról H. Mintzberga

Typy ról	Cechy
Role interpersonalne	-reprezentacyjną: menedżer reprezentuje organizację, występuje jako symbol firmy w stosunku do otoczenia zewnętrznego; -przywódczą: menedżer przewodzi grupie, kieruje, motywuje, ocenia pracowników, dba o zaspokojenie potrzeb pracowników; -łącznikową: menedżer utrzymuje stosunki między firmą a otoczeniem zewnętrznym, zawiera umowy, utrzymuje kontakty z różnymi organizacjami
Role informacyjne	-eksperta - specjalisty: menedżer poszukuje informacji potrzebnych do działań kierowniczych, związanych z funkcjonowaniem organizacji, związane z funkcjonowaniem firmy; -ekspedytora: menedżer przekazuje i rozpowszechnia w miarę potrzeby informacje pomiędzy członkami organizacji, zatwierdza korespondencję; -rzecznika firmy: menedżer przekazuje informacje o firmie środowisku zewnętrznemu;
Role decyzyjne	-stymulatora rozwoju – przedsiębiorcy: menedżer analizuje możliwości i inicjuje programy rozwoju firmy wprowadza zmiany, inicjuje badania naukowe -arbitra: menedżer reaguje na konflikt powstające w przedsiębiorstwie i usprawnia struktury organizacyjne, -alokatora zasobów: menedżer rozprowadza zasoby i ustala priorytety,

Źródło: Opracowania własne na postawie H. Mintzberg, Managerial Work Management Science, 1997, s. 97-110

Menedżerowie, chcąc skutecznie wypełniać swoje role kierownicze, muszą mieć odpowiednie umiejętności rozumiane jako względnie trwała zdolność do praktycznego zastosowania profesjonalnej wiedzy, aby uzyskać pożądane rezultaty w danej sytuacji działania, Od współczesnych menedżerów wymaga się codziennego wykonywania długotrwałej i często też wyczerpującej pracy i to wykonywania w sposób sprawny i skuteczny.

Umiejętności przywódcze. W literaturze poświęconej zarządzaniu²⁹ autorzy wyróżniają się cztery podstawowe rodzaje umiejętności. Są to:

1. **umiejętności techniczne** - umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją, stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii;
2. **umiejętności interpersonalne** - umiejętności nawiązywania kontaktów, upraszczania komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania

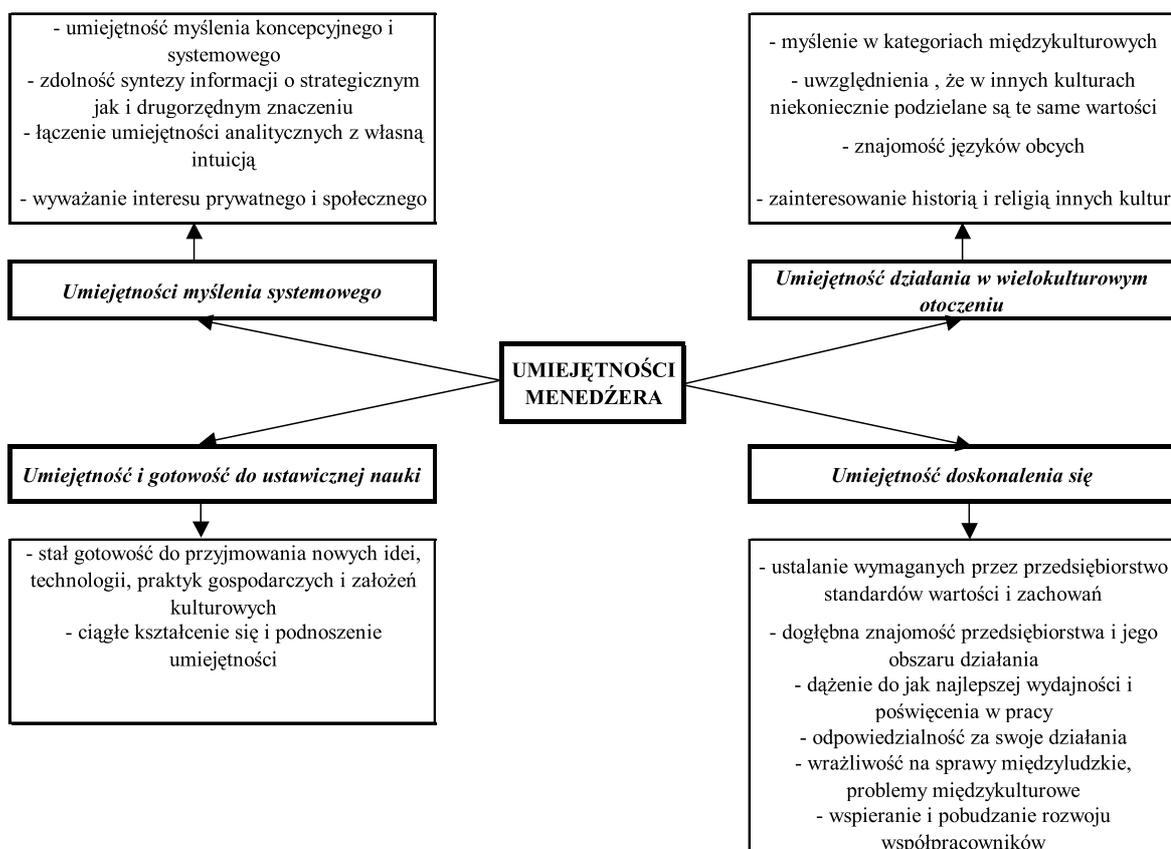
²⁹ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 1998, s. 13

konfliktów, motywowania, sprawiedliwego oceniania pracowników, współpracy z dostawcami klientami, inwestorami itp.;

3. **umiejętności koncepcyjne** - zdolność abstrakcyjnego myślenia, rozpoznawania złożoności sytuacji i rozumieniem relacji między jej elementami, umiejętność strategicznego myślenia i działania, holistycznego patrzenia na cele organizacji itp.;
4. **umiejętności diagnostyczne i analityczne** - umiejętność analizowania i diagnozowania problemów w organizacji, badania ich systemów i opracowania racjonalnych rozwiązań, a więc zaprojektowania najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji i powzięcia rozsądnej decyzji.

Umiejętności te rozkładają się różnie, w zależności od poziomu zarządzania: na poziomie najwyższym dominują umiejętności koncepcyjne i diagnostyczne, zaś techniczne odgrywają niewielką rolę; na poziomie średnim obie te grupy umiejętności są mniej więcej jednakowo ważne, zaś na poziomie niższym dominują umiejętności techniczne.

Rysunek nr 6. Umiejętności menedżera przyszłości



Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji Ch. K Prahalada, w: Organizacja przyszłości, pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha i R. Backharda, Warszawa 1997, s. 191

Coraz więcej badaczy przedmiotu uważa, że menedżer XXI wieku musi legitymować się następującymi umiejętnościami, przedstawionymi na rysunku nr 6.

Wykonywanie funkcji zarządzania wymaga od menedżerów również konkretnych, specjalistycznych umiejętności, takich jak:

- a. znajomość języków obcych w stopniu umożliwiającym prowadzenie korespondencji i negocjacji,
- b. umiejętność obsługi komputera, a szczególnie korzystanie z edytorów tekstu oraz standardowych pakietów statystycznych i finansowych, a nawet programów symulacyjnych,
- c. umiejętności przekonywania, prowadzenia dyskusji, przemawiania, udzielania wywiadów, prowadzenia negocjacji,
- d. rozumienia i samodzielnego tworzenia dokumentów organizacyjnych, a zwłaszcza: kontraktów, opisów pracy, zakresów czynności, schematów organizacyjnych, regulaminów, notatek służbowych,
- e. biegła znajomość dokumentacji księgowej i finansowej, a zwłaszcza: bilansów, budżetów, normatywów, wniosków kredytowych, czeków, weksli, lektur, przelewów,
- f. opanowanie zasad i procedur uczestnictwa na rynku kapitałowym, finansowym i walutowym,
- g. umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych, zwłaszcza w takich obszarach jak: kontrola jakości, zaopatrzenie, transport i logistyka, finanse i inwestycje kapitałowe.³⁰

„Od menedżera jutra będzie się wymagać różnych umiejętności, w ich roli przywódczej wyeksponowane zostanie przewodzenie zmianom, projektowanie strategii, zachęcanie innych, mobilizowanie przez własny przykład oraz monitorowanie procesu zmian i korygowanie przebiegu tego procesu. Przewiduje się, że będą musieli posiadać umiejętności, które obecnie nie są doceniane, a w przyszłości wpływać będą na skuteczność ich pracy.”³¹

³⁰Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1995, s. 14

³¹J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Katowice 2004, s. 176

Rola inteligencji emocjonalnej. Amerykański specjalista Daniel Goleman przeanalizował rozmaite zestawy umiejętności sporządzone dla 188 przedsiębiorstw z różnych krajów. Podzielił je na trzy kategorie:³²

1. umiejętności czysto techniczne, jak rachunkowość lub planowanie działalności;
2. umiejętności poznawcze, jak myślenie analityczne;
3. umiejętności odzwierciedlające inteligencję emocjonalną, jak dobre współdziałanie z innymi i efektywne wprowadzanie zmian.

Zdolności intelektualne i zdolności techniczne są niezbędne w przypadku każdego menedżera, ale inteligencja emocjonalna liczy się najbardziej. Ten, kto jej nie ma, choćby był najlepiej wykształcony, wnikliwy, o analitycznym umyśle i z łatwością znajdował nowe pomysły, nie będzie wielkim przywódcą.

Analiza umiejętności przywódczych doprowadziła D. Golemana do następujących wniosków:

1. Zdolności intelektualne są niezbędne do osiągania nadzwyczajnych rezultatów. Szczególną rolę odgrywają przy tym zdolności poznawcze, jak długofalowa wizja i myślenie uwzględniające równocześnie wiele czynników.
2. Inteligencja emocjonalna okazała się dwa razy ważniejsza od innych czynników w działalności menedżera każdego szczebla.
3. Jej rola wzrastała na najwyższych szczeblach, gdzie różnice w umiejętnościach technicznych są nieistotne.

Zdaniem w pomnianego D. Golemana inteligencja emocjonalna składa się z pięciu zasadniczych elementów. Są nimi:

1. **Samoświadomość.** Oznacza rozumienie swoich emocji, atutów, słabości, potrzeb i motywów. Ludzie tacy mają największe predyspozycje aby trafnie i uczciwie oceniać pracę zespołów.
2. **Samoregulacja.** Przełożony odczuwający dobrą samoregulację przeprowadza uzasadnioną krytykę swojego zespołu, a także powstrzyma się od zbyt pochopnych ocen. Następnie zaprezentuje swoją analizę problemu i rozwiązania.
3. **Motywacja.** Wysoka motywacja osiągnąć sprzyja optymizmowi, ułatwia przezwycięzenie frustracji i skłania do potraktowania porażki jako okazji do uczenia

³² D. Goleman, Przywództwo a inteligencja emocjonalna w: „Zarządzanie na świecie” 1999, nr 4, s. 1-6

się. Przywódcy o wysokiej woli osiągnięć często potrafią skupić wokół siebie menedżerów o podobnych cechach.

4. **Wczuwanie się.** Oznacza branie pod uwagę odczuć współpracowników, jest szczególnie istotne dzisiaj z powodów, którymi są: częste tworzenie zespołów zadaniowych, szybkość procesów globalizacji, coraz istotniejsza potrzeba utrzymywania talentów. Menedżerowie o zdolności wczuwania się nie tylko pozyskują sympatię otoczenia, dzięki swoim umiejętnościom poprawiają w subtelny, lecz istotny sposób, sytuację przedsiębiorstwa.
5. **Umiejętności socjalne.** Umiejętności te opierają się na wszystkich wymienionych czynnikach. Ludzie potrafią efektywnie kształtować stosunki z innymi, jeśli rozumieją i kontrolują własne emocje oraz wczuwają się w myślenie i nastroje innych. Trafne uwzględnienie cudzych nastrojów polega m.in. na ocenie, kiedy należy nawiązywać do emocji, a kiedy apelować do rozsądku. Widoczna dla wszystkich motywacja przełożonego zwiększa szansę na pozyskanie zaangażowanych współpracowników i chęć znalezienia rozwiązań.

Inteligencja emocjonalna odgrywa więc niezwykle ważną rolę w kierowaniu zespołami ludzkimi, a zaangażowanie i działanie zespołowe stanowi, jak wiadomo, istotę postępowania w przedsiębiorstwie. Firma jest zespołem, wspólnotą. Trzeba się dobrze rozumieć, szanować się nawzajem i ufać sobie.

Najważniejsze umiejętności interpersonalne. W kreatywnym zarządzaniu ważna jest spostrzegawczość i odkrywczność; umiejętność diagnozowania i wykrywania przyczyn trudności, określania biegu zdarzeń w trudnych i sytuacjach, pozytywnych i negatywnych stron spornych oraz umiejętność tworzenia nowych koncepcji, oceniania i wartościowania opracowanych rozwiązań; komunikacji z pracownikami umiejętność ustalania celów i sposobów ich osiągania z uwzględnieniem czasu, kolejności, miejsca, metod i dostępnych środków, czy też umiejętność realizacji zamierzeń; wprowadzania strategii, zdobywania rynku, pozyskiwania kapitału.

Okazuje się, że wśród innych wymaganych umiejętności szczególnie pożądane będą umiejętności pracy z ludźmi, oznaczające zdolność kierownika do efektywnej pracy w zespole, do pobudzania kierowanej grupy do wspólnego wysiłku.

„Niezbędne jest - pisze K. Averdunk - nowe pojmowanie swoich ról przez przełożonych. Zarządzanie oznacza dzisiaj przede wszystkim zapewnienie

harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowanie energii, ukazywanie kierunku, wytwarzanie wiary w wytyczone cele, zapewnienie optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do zmian".³³

Każdy menedżer powinien więc mieć podstawowe umiejętności współdziałania z ludźmi, uznać ich za najważniejszy potencjał firmy i właściwie wykorzystać ich zdolności i zaangażowanie w swoją pracę i obowiązki służbowe. Umiejętności te prezentuje tabela numer 9.

Tabela nr 9. Kluczowe umiejętności współdziałania z ludźmi

Umiejętności	Czas	Odwaga podejmowania ryzyka	Wiarygodność	Zaufanie
Dobór i wspieranie pracowników	Bez inwestowania czasu nie będzie dobrych rezultatów	Również przy starannej selekcji istnieje jakieś ryzyko	Nie składajcie przy zatrudnieniu żadnych obietnic, które nie mogą być spełnione	Obdarzajcie nowego pracownika zaufaniem; on postara się mu
Uzgadnianie celów i rozdział zadań	Uzgadnianie celów jest czasochłonne, ale czas zwraca się z nawiązką w fazie realizacji	Uzgadnianie celów i omawianie zadań minimalizuje ryzyko	Nigdy jednostronnie nie zmieniajcie uzgodnionych celów i przydziałów	Bez wzajemnego zaufania nie da się uzgodnić celów
Otwarta komunikacja	Otwarta komunikacja kosztuje więcej czasu niż komunikacja jednokierunkowa	Otwarta komunikacja zwiększa ryzyko, że menedżer nie przeformuluje swojego poglądu	Baczenie, by wasze działania odpowiadały waszym słowom	Bez zaufania, nie ma otwartej komunikacji, która z kolei poprawia zaufanie
Sprzycanie odpowiedzialności pracowników	Przez to zyskujemy na czasie. Nie rób nigdy niczego, co może zrobić pracownik	Kto pozostawia pracowników z ich własną odpowiedzialnością również w trudnych sytuacjach, ten podejmuje ryzyko. Jednak menedżer unikający wszelkiego ryzyka musi przegrać	Nie ograniczajcie się do samego głośzenia odpowiedzialności indywidualnej, lecz również odpowiednio postępujcie	Jeśli obawiacie się działania pracowników na własną odpowiedzialność, to po co ich zatrudniacie?

Źródło: A. Egli: Kluczowe umiejętności w kierowaniu ludźmi, w: „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6, s. 3

³³ K. Averdunk, Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja, w: „Zarządzanie na świecie” 1999, nr 4, s. 35

Udział umiejętności interpersonalnych wśród wcześniej opisanych jest największy bez względu na pozycję menedżera. Menedżerowie muszą nauczyć się umiejętności niezbędnych do osiągnięcia doskonałości i zapewnienia ustawicznego ich kształcenia. Sama wiedza fachowa to za mało, menedżer-przywódca powinien być wizjonerem, być otwartym i przestrzegać zasad etyki biznesu, a także doceniać wartości nauki, natury, sztuki i chęci permanentnego uczenia się. Doskonalenie umiejętności menedżerskich powinno obejmować takie ważne elementy, jak;

- a. osobista wizja , zamysł wartości, zdolności, cele i priorytety;
- b. integrowanie priorytetów w życiu i pracy;
- c. przewodzenie sobie samemu oraz usprawnianie samego siebie;
- d. rozumienie i docenianie wartości przyrody, sztuki i nauk humanistycznych;
- e. emocjonalne i fizyczne bogactwo, filozofia oparta na założeniu nieustannego uczenia się i osobistej odpowiedzialności za rozwój.³⁴

Na podstawie powyższych elementów menedżerowie mogą wypracować własną wersję przywództwa bazującą na pewności i szczerości.

Według J. Biedy umiejętności interpersonalne obejmują:³⁵

przywództwo - osiąganie celów wraz z innymi i dzięki nim, kierowanie ludźmi w celu wykonania określonych zadań, motywowanie podwładnych, ocenianie, szkolenie i korygowanie zachowań innych;

pracę w zespole - współpraca z innymi, stawianie interesów zespołowych i firmy ponad osobiste korzyści, okazywanie zainteresowania dla potrzeb i uczuć podwładnych;

zdecydowanie - przejawianie inicjatywy i wykorzystywanie nadarżających się okazji, skuteczne przekonywanie innych do własnych pomysłów, rozwiązań, obstawanie przy własnym zdaniu;

negocjacyjność - aktywne poszukiwanie porozumienia w sytuacjach spornych, uważne wysłuchiwanie opinii innych, skłonność do zmiany zdania po uzyskaniu nowych i przekonujących informacji.

³⁴ K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Toruń 2005, s. 131-132

³⁵ J. Bieda, Menedżer, metody i techniki pracy, Katowice 1998, s. 94

S. Motovidlo wśród umiejętności pomocnych w komunikacji z pracownikami wyróżnia też umiejętności komunikacyjne:³⁶. **komunikacja pisemna** - prosty i zrozumiały sposób pisania, wykorzystywanie urzędowego słownictwa i stylu, znajomość i odpowiednie używanie form przekazu typowych dla kontaktów biznesowych; **komunikacja werbalna** - prosty i zrozumiały język mówienia, stosowanie urzędowego słownictwa i gramatyki oraz umiejętne wykorzystanie „języka ciała” wzmacniającego przesłane komunikaty werbalne.

Umiejętności menedżera motywacją do pracy zespołu. Rozwiązywanie kompleksowych problemów, z którymi muszą sobie radzić współczesne przedsiębiorstwa, stawia przed całą organizacją warunek wysokiej kreatywności. Kierownik musi wytworzyć w przedsiębiorstwie poczucie wzajemnej przynależności, świadomości, że los ich jest wspólny, zależny od losu przedsiębiorstwa, który zresztą rozstrzyga się na rynku.

Do tego potrzebne jest oczywiście silne przywództwo. Potrzebny jest lider, który:³⁷

- a. stale ma pełną wiedzę o wydarzeniach;
- b. wyznacza zespołowi jasny, jednoznaczny kierunek i dba o to, by zespół utrzymywał się na tym kursie;
- c. wspiera, otwiera drzwi, oczyszcza drogę bez przejmowania przekazanych pracownikom obowiązków;
- d. podejmuje decyzje, których inni - z braku czasu, informacji lub wiedzy - nie są w stanie podjąć;
- e. stale ocenia wyniki, nagradza postępy oraz wspiera rozwój jednostek i zespołu;
- f. tworzy atmosferę zaufania, dzieląc się sukcesami oraz - gdy to tylko będzie możliwe - informacjami i wiedzą.

By osiągnąć taki stan konieczne jest zaangażowanie naczelnego kierownictwa. To ono właśnie powinno być dzisiaj kreatorem polityki kierowania kadrą w swoim przedsiębiorstwie. Zdaniem Czesława Szmidta rola naczelnego kierownictwa w tym zakresie powinna się skupiać na następujących elementach:³⁸

³⁶ S. Motovidlo, Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich, w: „Przegląd Psychologiczny” 1994, nr 3, s. 16

³⁷ J. Penc, Kreatywne kierowanie..., s. 200

³⁸ Cz. Szmidt, Rola dyrektora naczelnego przedsiębiorstwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi w: „Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy”, Warszawa 1999, s. 90-91

- a. zapewnienie ścisłej więzi zasad polityki personalnej ze strategią firmy i stała koordynacja wzajemnych relacji pomiędzy tymi elementami;
- b. umiejętne prowadzenie permanentnego monitoringu sytuacji kadrowej i umiejętne wyważanie elementów stabilizujących i dynamizujących system społeczny przedsiębiorstwa;
- c. stworzenie zespołu kierowniczego i sterowanie nim, określanie zasad współpracy i granic konkurencji, ustalanie zakresów kompetencji i odpowiedzialności.

Problemy, które z cech i umiejętności są najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu i jakim warunkom powinien odpowiadać idealny menedżer, jak dotąd, nie zostały rozwiązane. Aby skutecznie realizować proces zarządzania i kierowania, menedżerowie muszą stale doskonalić swoje umiejętności i kształtować je zgodnie z misją, wizją i celami strategicznymi ich organizacji, a także mając na uwadze procesy globalizacji - zgodnie z celami makroekonomicznymi i szeroko rozumianego otoczenia gospodarczego.

2.3. Cechy osobowości menedżera przydatne w relacjach z pracownikami

Jak już wspomniano, menedżer w organizacji pełni szereg funkcji. W działaniu musi wykazać się szeregiem różnorodnych umiejętności. Zawsze wtedy, kiedy pomimo wysokiej wiedzy specjalistycznej, dużego doświadczenia menedżer nie uzyskuje pożądaných efektów w kierowaniu zespołem, musimy zastanowić się, czy posiada wystarczające walory osobiste.

Miękkie kompetencje³⁹ są niezbędne dla sprawnej realizacji szerokiego spektrum zadań zawodowych. Ich rozwój, zazwyczaj ignorowany w trakcie sformalizowanej edukacji, jest konieczny, aby być w pełni kompetentnym, a więc skutecznym, menedżerem.

Miękkie kompetencje są jednymi z najczęściej obecnie poszukiwanych kwalifikacji na rynku pracy. Z kolei najbardziej poszukiwane przez pracodawców kompetencje społeczne menedżera wiążą się z umiejętnościami sprawnego komunikowania się, prezentowania wiedzy i wywierania wpływu na inne osoby, nawiązywania kontaktu i utrzymywania długoterminowych relacji oraz skutecznym zarządzaniem innymi osobami, w tym zarządzaniem zespołem, motywowaniem i rozwijaniem potencjału podwładnych.

Coraz częściej mówi się o wpływie osobowości menedżerów na skuteczne zarządzanie zespołem. Są to z jednej strony - menedżerowie posiadający pewne cechy osobowości, potrafią wpływać na siebie samych (sprawnie zarządzają sobą), zaś z drugiej strony - skutecznie wpływają na inne osobowości (posiadają wysokie umiejętności interpersonalne). Takie osobowości można kształtować i kreować. Rozwijanie kompetencji osobistych oraz interpersonalnych oznacza w istocie rozwijanie potencjału osobowościowego oraz potencjału interpersonalnego, które razem tworzą mocną podstawę dla bycia w pełni skutecznym w relacjach z pracownikami.

Cechy osobowości. Poszukując efektywnych kierowników, analizowano rozmaite cechy uważane za szczególnie przyczyniające się do sukcesu znanych przywódców.

J. Penc zajmując się podstawowymi predyspozycjami psychicznymi menedżera przydatnymi w skutecznym kierowaniu zespołem wymienił między innymi:⁴⁰

³⁹ <http://www.gc.com.pl/1586268279.html?more=1807909553>, [data odczytu: 15.11.2005]

⁴⁰ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu...*, s. 62

umiejętność komunikowania się i rozumienie ludzi, poczucie odpowiedzialności, zmysł pracy zespołowej, cierpliwość, wytrwałość, upór w dążeniu do celu, odporność na frustracje, twórcze myślenie, jasne wyrażanie myśli.

Psychologowie odpowiadając na zapotrzebowanie rynku pracy i poszukując odpowiedzi na pytanie: co leży u podstaw skuteczności menedżera? - stwierdzili, że istnieją cechy osobowości które zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu.

W poszukiwaniach cech kierowniczych najczęściej pojawiają się:⁴¹

- a. zdolność adaptacji do sytuacji,
- b. wrażliwość na otoczenie społeczne,
- c. ambicja, dążenie do osiągnięć,
- d. asertywność,
- e. kooperatywność,
- f. zdecydowanie,
- g. spolegliwość,
- h. dominacja (pragnienie wpływu na innych),
- i. energia (wysoki poziom aktywności),
- j. wytrzymałość,
- k. zaufanie do siebie,
- l. tolerancja na stres,
- m. chęć podejmowania odpowiedzialności.

Wzór osobowy menedżera jest w ostatnich latach przedmiotem coraz liczniejszych prezentacji w literaturze . Na listach charakterologicznych idealnego menedżera znajdują się dziesiątki pozycji, Ch. Chandy w swojej książce o nowoczesnych liderach uważa, że współczesny menedżer powinien posiadać szereg atrybutów, jak:⁴²

Wiara we własne siły. Daje ona jednostce poczucie pewności siebie w zetknięciu z nieznanym i siłę, aby nakłonić innych do pójścia tam, gdzie nikt jeszcze przedtem nie doszedł. Cecha ta musi być połączona także z poczuciem uzasadnionych wątpliwości, cywilną odwagą pozwalającą przyznać się do własnego błędu, uznaniem, że inni też mają swoje pomysły i że sztuka słuchania jest równie ważna jak sztuka mówienia.

⁴¹ B. Kożusznik, Psychologia zespołu pracowniczego, Katowice 2002, s. 144

⁴² Ch. Chandy, Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów, w: „Lider przyszłości”, Warszawa 1997, s. 34

Oddanie się pracy z pasją. Zapewnia ono siłę i skupienie, a także stanowi przykład dla innych. Skupienie powinno być powiązane z cechą przeciwną, ze świadomości: istnienia innych światów.

Miłość do ludzi. Przywódcy muszą kochać ludzi, ponieważ tylko tak mogą zyskać sobie zwolenników, którzy chętnie pójdą za nimi. Konieczną przeciwwagą tej cechy jest umiejętność bycia z samym sobą.

Do cech efektywnych menedżerów można zaliczyć:

- a. odpowiedzialność, entuzjazm,
- b. wytrwałość w osiągnięciu celów, przedsiębiorczość i inicjatywę,
- c. innowacyjne ujmowanie rozwiązywanych problemów,
- d. pewność siebie,
- e. gotowość akceptowania konsekwencji własnych decyzji i poczynań,
- f. tolerancję na frustrację i stres,
- g. zdolność wywierania wpływu na zachowania innych.⁴³

Do cech idealnego menedżera zalicza się również: dyskrecję, punktualność, grzeczność, zdyscyplinowanie wewnętrzne, przejrzysty system wartości, odpowiedni wygląd, miłe podejście do każdego.⁴⁴

Ph. Sadler prezentuje pogląd, że nowoczesne organizacje potrzebują raczej przywódców, posiadających wizję rozwoju, twórczych i wprowadzających innowacje, potrafiących natchnąć innych, potrafiących pociągać za sobą współpracowników tak by pracowali, aby zmienić kształt oraz kierunki strategicznego i taktycznego rozwoju organizacji. Nowoczesnego przywódcę powinny zatem charakteryzować takie cechy jak:

- a. potrzeba lub pragnienie wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg zdarzeń,
- b. wychodzenie naprzeciw zmianom,
- c. świadomość, w którym kierunku zmierzać,
- d. umiejętność przekonywania innych, by wspierali jego zamierzenia.⁴⁵

Żeby dobrze prowadzić firmę, nie wystarczy kierować, trzeba przewodzić. Pogląd na zmianę wartości cech dobrego menedżera - przywódcy według opinii polskich menedżerów przedstawia rysunek 7.

⁴³ J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra..., s. 166

⁴⁴ K. Kubik, Kultura pracy menedżera, Toruń 2002, s. 52

⁴⁵ Ph. Sadler, Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym, Kraków 1997, s. 196

Rysunek nr 7. Dynamika cech w opini polskich menedżerów

Wykształcenie ogólne

Wiedza fachowa

Osobowość, charyzma

Tradycyjne zalety (pilność, punktualność, porządek, itd.)

Uprzejmość, wyrozumiałość

Otwartość, poczucie obowiązku informowania

Umiejętność motywacji

Umiejętność słuchania innych

Pewność w zachowaniu

Umiejętność w decydowaniu

Wytrwałe dążenie do celu

Zdolność przewidywania

Zrównoważenie emocjonalne

Odporność na stresy

Fantazja, kreatywność, oryginalność

Dobra kondycja psychiczna i fizyczna

Zdolność mobilizowania się

Zdolność prowadzenia negocjacji

Podejmowanie ryzyka

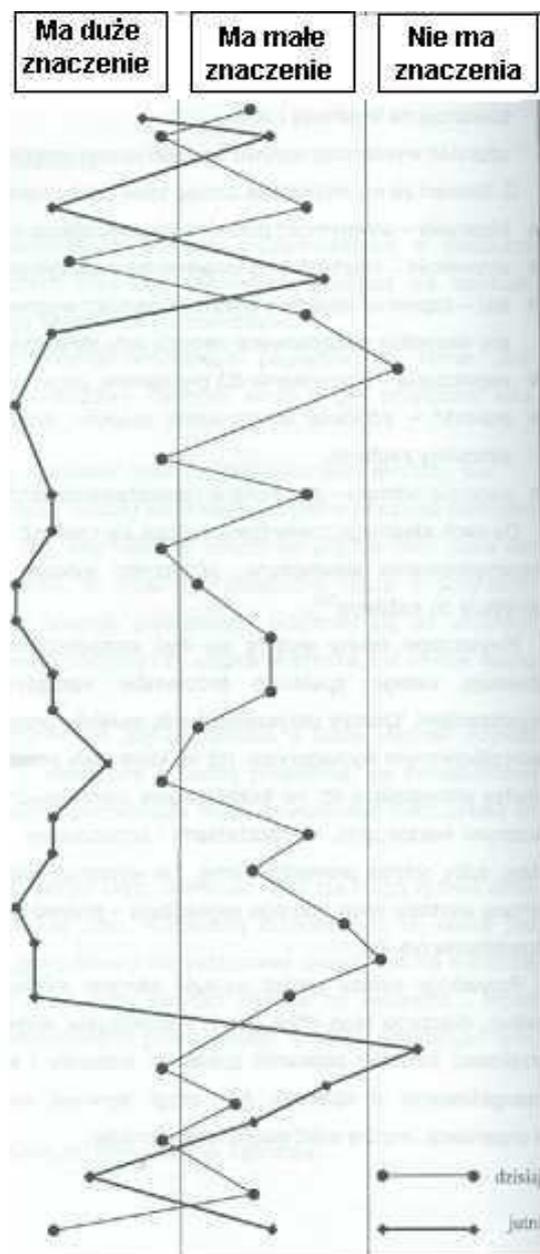
Wyznawany światopogląd

Wybrany kierunek studiów

Doświadczenie w pracy za granicą

Znajomość języków obcych

Układy, znajomości



Źródło: J. Penc, Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 126

Cechy menedżera uważane za najbardziej znaczące to: otwartość i poczucie obowiązku, umiejętności decyzyjne, wytrwałość, zdolność do mobilizacji i podejmowania ryzyka. Przywódcy muszą więc wiedzieć, czego chcą (czytelność celów), dlaczego tego chcą (jasna i przejrzysta wizja przyszłości), jak mówić o tym, aby przekonać innych i zapewnić sobie ich wsparcie i współpracę (siła perswazji i

osobiste zaangażowanie w sprawę). Aby mogli wywrzeć rzeczywisty wpływ na bieg wydarzeń w organizacji, muszą przecież mieć zwolenników.

Najpełniejszy katalog cech przydatnych menedżerowi przyszłości przedstawia J. Penc na poniższym rysunku nr 8. Według tego autora menedżer musi wprowadzać zmiany, planować przyszłość swoją i swojej firmy możliwie dokładnie i na wiele lat, musi przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, wykorzystywać je, musi ciągle podejmować mniej lub bardziej odważne decyzje i ponosić za nie odpowiedzialność, Zarządzanie w tych warunkach wymaga wiele twórczej i inspirującej energii, pomysłowości i wyobraźni, umiejętności kreatywnego nawiązywania problemów. Dlatego niezbędnymi cechami są: posiadanie wizji przyszłości otoczenia i organizacji, pragnienie pozyskiwania wciąż nowych informacji, chęć dalszego kształcenia i poszerzenia wiedzy, zdobywania nowych doświadczeń, prawość, empatia, siła perswazji, umiejętność komunikowania się oraz odwaga, by robić i mówić to, co uważa się za właściwe.

Tabela nr 10. Pożądane cechy i umiejętności menedżera przyszłości wg J. Penca

<i>Motywacja</i>	<i>Nastawienie</i>	<i>Zdolności koncepcyjne</i>	<i>Inicjatywa</i>
Dążenie do sukcesu, kierowanie się motywacją, stawianie sobie i innym wysokich wymagań, chęć podejmowania dużego wysiłku i odpowiedzialności	Ukształtowane poglądy i zasady, postępowanie zgodnie z nimi, umiejętność wytyczania właściwych kierunków działalności i konsekwentna ich realizacja	Szybkie poznawanie związków między problemami w przedsiębiorstwie i wyszukiwanie nowych możliwości do zrealizowania koncepcji	Otwartość na innowacje, popieranie nowych pomysłów i sposobów działania, gotowość do mobilizacji, dzielenie się pomysłami

<i>Kreatywność</i>	<i>Otwartość</i>	<i>Komunikatywność</i>	<i>Życzliwość</i>
Aktywność twórcza, zdolności nowatorskie, oryginalność, umiejętność oceny, otwartość myślenia i decydowania, podatność na zmiany, gotowość do rozwoju i uczenia się	Poczucie obowiązku informowania innych, umiejętność prowadzenia sporów i rozwiązywania konfliktów, osobiste zaangażowanie się i przejmowanie odpowiedzialności	Umiejętność kontaktowania się z podwładnymi przez przekazywanie informacji i słuchanie, delegowanie uprawnień, wzajemna lub wymuszona kontrola.	Orientacja na luki. wzbudzanie szacunku i zaufania, pełne respektowanie praw pracowników, sprawiedliwość, pomoc w realizacji osobistych planów podwładnych

<i>Odporność</i>	<i>Elastyczność</i>	<i>Uprzejmość</i>	<i>Talent organizacyjny</i>
Równowaga wnętrza, dystans emocjonalny, panowanie nad sobą i sytuacją, zdolność do znoszenia dużych obciążeń psychicznych, zaufanie do siebie.	Umiejętność szybkiego uchwycenia tego, co nowe i co korzystniejsze dla przedsiębiorstwa oraz przestawienie się na nową sytuację.	Takt psychologiczny w obcowaniu z ludźmi, licznie się ze zdaniem innych, uprzejmość ich wysłuchania, skromność, poczucie humoru	Ogarnianie całości problemu, koordynowanie działań, poczucie ładu, tworzenie struktur organizacyjnych . sprzyjających innowacjom.

Źródło: J. Penc, Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 53

Wzorce osobowe. W nowoczesnym zarządzaniu eksponuje się takie cechy, które pozwolą menedżerowi właściwie przeprowadzić procesami nieuchronnych zmian. Osobowość pociągająca za sobą zwolenników, mobilizująca własnym przykładem posiadająca cechy dzisiaj nie do końca doceniane lecz która w przyszłości wpływać będzie na skuteczność zarządzania. Praktycy zarządzania starają się stworzyć profil-wzorzec⁴⁶ psychologiczny menedżera skutecznie realizującego strategię firmy w relacji z pracownikami.

Menedżerowie odważni to „**zmierzający naprzód**” w kierunku przyszłego kształtu organizacji. Ich odwaga wynika z posiadanej wiedzy i doświadczenia, na podstawie których formułują swój osąd o funkcjonowaniu organizacji. Identyfikują się z organizacją i starają się dostarczyć wskazówek do pożądanej odnowy organizacji.

Menedżerowie wyzywający to menedżerowie „**sprzeciwiający się**” istniejącej strukturze i funkcjonującej organizacji. Pragną również odnowy, lecz zmierzają do tego poprzez wykazanie niekompetencji przełożonych, domagają się ukarania winnych za błędy popełnione w przeszłości i stale są narażani na konfrontację z aktualną władzą.

Menedżerowie niezadowoleni to menedżerowie „**oddalający się**”. Odrzucają oni zastany porządek, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian, brakuje im energii, ambicji i chęci do działania. Nie identyfikują się z organizacją, utrzymują wobec niej dystans i odgradzają się od panujących w niej niewygód i uciążliwości.

Menedżerowie konformiści to menedżerowie „**płynący z prądem**”. Uznają organizację w jej obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne, pragną, aby była ona taka

⁴⁶ J. Penc, Kierownik czy przywódca? Umiejętności skutecznego menedżera, w: „Personel” 1997, nr 7/8

sama w przyszłości. Ich motywacją jest dążenie do bycia akceptowanym w organizacji, nie kwestionowania jej porządku i bronienie wartości utrwalających ich pozytywny obraz i zajmowaną pozycję.

Ponieważ zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga menedżerów odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, potrafiących szybko reagować na ich pojawienie się oraz odpowiednio je wykorzystywać. Profil ten jest najbardziej pożądanym wzorcem osobowości menedżera.

Profil psychologiczny menedżera może być świadomie kształtowany i zmieniać się pod wpływem własnych dążeń i wpływu otoczenia. Menedżer może zmieniać swój profil psychologiczny w wielu obszarach, lecz o zmianach decyduje **dynamizm charakteru przywódcy**.⁴⁷

Zachowania kierownicze. Już badania prowadzone na uniwersytecie w Michigan doprowadziły do ustalenia dwóch korelujących ze sobą cech menedżera, wpływających na efektywność działania: „**orientacja na pracowników**” - zachowania ukierunkowane na docenianie relacji interpersonalnych, zainteresowanie potrzebami podwładnych, docenianie indywidualności pracowników; „**orientacja na produkcję**” zachowania kładące nacisk na realizację zadań i techniczne aspekty pracy.

Koncepcja przedstawiona w pracy B. Kożusznik⁴⁸ wyróżnia cztery czynniki kierowania skorelowane z cechami osobowości kierownika:

1. zachowania podtrzymujące kształtowanie poczucia własnej wartości i ważności u podwładnego;
2. zachowania ułatwiające interakcje (pomagające członkom grupy wytworzyć bliskie i satysfakcjonujące stosunki w grupie);
3. zachowania podkreślające znaczenie celu (wywołujące entuzjazm grupowy i jakość wykonania);
4. zachowania ukierunkowane na ułatwienie pracy (planowanie, koordynowanie, organizowanie itp.)

Autorka zdaje się potwierdzać pogląd, że właściwe cechy osobowości przywódcy zastosowane w określonym momencie przynoszą pożądane rezultaty.

⁴⁷ J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra..., s. 176

⁴⁸ B. Kożusznik, Psychologia zespołu pracowniczego..., s. 145

M. Adamiec i B. Kożusznik⁴⁹ psychologowie od lat prowadzący badania diagnostyczne kadry kierowniczej i menedżerskiej starają się odpowiedzieć na pytania jakie psychologiczne właściwości sprzyjają sukcesowi w roli menedżera w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji ustrojowo-prawnej i ekonomicznej w skonstruowanym przez siebie modelu efektywnego kierowania. Wyróżniają sześć cech podstawowych warunkujących skuteczne działanie kierownicze w różnych okolicznościach:

1. **Asertywność:** elementarne poczucie pewności siebie i przekonanie o własnej racji, słuszności, która pozwala występować w obronie tej racji, pokonywać opory społeczne i realizować własne cele w różnych środowiskach społecznych.
2. **Motywacja:** umiejętność ukierunkowania własnej energii na określone cele; doświadczanie dążeń do celów zawodowych jako swoich i autentycznych oraz pewna minimalna siła tych dążeń.
3. **Twórczość:** umiejętność skutecznego wykonywania zadań napotkanych po raz pierwszy, wymyślanie rozwiązań i sposobów działania niekonwencjonalnych, projektowanych i wypróbowanych.
4. **Krytycyzm:** umiejętność zachowania dystansu i ewentualnego odrzucenia własnych projektów oraz idei w konfrontacji z realiami i argumentami. Brak krytycyzmu wobec dużej asertywności prowadzi do utraty możliwości samokontroli i liczenia się z rzeczywistością, wyraźnie upośledzając działania kierownicze.
5. **Ekstrawersja:** zainteresowanie światem zewnętrznym i lokowanie w nim własnych celów, zainteresowanie konkretnymi działaniami i namacalnymi efektami.
6. **Brak zniekształceń patologicznych:** nieobecność różnych patologii, dewiacji czy niekorzystnych, a silnych psychicznych cech, mogących zakłócać osiągnięcie celów działań kierowniczych. Brak zakłóceń w funkcjonowaniu społecznym.

Posiadanie przez menedżera wymienionych cech i ich umiejętne wykorzystanie dopiero gwarantuje sukces.

B. Kożusznik⁵⁰ uważa, że właściwe zastosowanie posiadanych cech jest to proces złożony z trzech etapów:

1. kształtowania lub wykreowania własnej tożsamości;
2. stworzenia właściwego wytworu decyzji, projektu;

⁴⁹ Tamże..., s. 161

⁵⁰ B. Kożusznik, Psychologia zespołu pracowniczego..., s.160

3. oddziaływania na otoczenie, przede wszystkim na ludzi.

W tych fazach działania ważny jest układ sześciu przedstawionych cech. W każdej fazie działania istotna jest specyficzna proporcja poszczególnych cech, proporcja w której dominują cechy najbardziej korzystne w danej fazie, a inne mniej ważne w tej fazie - schodzą są pomijane, aby w następnej fazie mniej czy bardziej płynnie powiększyć swoje znaczenie: sekwencja tych cech powinna maksymalizować skuteczne działanie. Walory twórczego i świadomego kierowania.

2.4. Psychologiczne uwarunkowania postaw pracowniczych w warunkach zmian organizacyjnych

Zachowanie się ludzi w organizacji zależy zawsze od wielu złożonych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, wzajemnie uwarunkowanych i będących w dynamicznej interakcji. Czynniki wewnętrzne to głównie wiedza (wykształcenie), umiejętności, spełniana rola, charakter, temperament, czynniki wolicjonalne i inne składające się na osobowość.⁵¹

Cechy osobowości pracownika istotne z punktu widzenia pracodawcy. Można wyróżnić trzy cechy osobowości, które są ważne przy określaniu, jak dana osoba może radzić sobie z różnymi sytuacjami w pracy, które zostały omówione niżej.

Percepcja: odnosi się do tego, w jaki sposób dana osoba postrzega świat, jakie wyciąga z niego wartości dla siebie, segreguje co „złe”, co „dobre”; jaką czerpie i przyswaja wiedzę; jak postrzega siebie wśród innych; co chce w życiu osiągnąć i w jaki sposób. Jej umysł obejmuje ogół dyspozycji i funkcji poznawczych, dzięki którym poznaje prawa otoczenia i planuje swoje działania celowe. Umysł realizuje cztery podstawowe funkcje poznawcze: **orientację w otoczeniu, gromadzenie doświadczenia, akceptację zmiennych warunków otoczenia i rozwiązywanie problemów.** Funkcje te są realizowane za pośrednictwem procesów percepcji, pamięci, uczenia się i myślenia.⁵²

Potencjał: zawiera uzdolnienia do wykonywania danej czynności przy odpowiednim przygotowaniu i możliwości działania. W społeczeństwie stanowi on istotny czynnik ograniczający pracę jaką ludzie mogą wykonywać, jakiej mogą szukać i w jakiej mogą zrobić karierę.

Osobowość: stanowi względnie twardą strukturę cech psychicznych i fizycznych decydującą o specyficznych formach zachowania się i przystosowania do określonych warunków otoczenia. Ona też steruje procesami intelektualnymi, reakcjami emocjonalnymi i zachowaniami w sposób ukierunkowany i zorganizowany.

⁵¹ Cz. Nosal, Psychologia decyzji kadrowych, Kraków 1999, s. 202

⁵² J. Penc, Kreatywne kierowanie..., s. 22

Tabela nr 11. Cechy osobowości determinujące zachowania ludzi w organizacji wg J. Penca

Cechy określające:	Co określają/charakteryzują	Opis cechy
kierunek działania i wybór celów, tj. przez sferę potrzeb jednostki i sferę uznawanych oraz realizowanych przez nią wartości;	grupa cech określa motywację działania	Jest to zespół czynników natury społecznej lub fizjologicznej, uruchamiający i organizujący zachowanie się człowieka skierowane na osiągnięcie określonego celu. Motywacja uruchamiana jest potrzebą, brakiem czegoś niezbędnego dla organizmu, jego rozwoju, utrzymania określonej roli społecznej jednostki
poziom i sprawność działania, tj. przez zdolność (ich typ i poziom) oraz inteligencję	grupa cech określa zdolność i inteligencję jednostki	Obie te właściwości ludzkiego umysłu są trudne do jednoznacznego określenia. Najczęściej przez zdolności rozumie się pewną liczbę dyspozycji poznawczych człowieka, takich jak: rozumienie słów, płynność słowa, operowanie liczbami, operowanie przestrzenne, pamięć, spostrzeganie, rozumowanie. Przez inteligencję natomiast rozumie się pewien system operacji poznawczych porządkujących działania człowieka, tj. zdolność do przystosowania się do zmiennych warunków i różnorodnych zadań życiowych
tempo, szybkość, siłę i trwałość reakcji jednostki na bodźce płynące z otoczenia, czyli przez jej temperament	grupa cech charakteryzuje temperament człowieka	Jest on wyznacznikiem dynamiki osobowości i określa siłę oraz szybkość reakcji
zgodność działań jednostki z obowiązującymi standardami moralnymi i społecznymi, czyli przez jej charakter	grupa cech określa charakter człowieka	Jest to zespół cech osobowościowych, poprzez które wyraża się stosunek człowieka do otaczającego go świata, a zwłaszcza do innych ludzi. Decyduje on o stabilności i trwałości zachowań jednostki, a także ich zgodności z ogólnie przyjętymi normami społecznymi i moralnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, Skuteczne zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 1999, s. 189-192

Ważną cechą osobowości z punktu widzenia bycia menedżerem jest temperament. Jest cechą wrodzoną o niewielkich możliwościach modyfikacyjnych. Składają się nań cztery następujące właściwości psychiczne:

- a. **psychostezja** - wrażliwość psychiczna na bodźce, która oscyluje między wrażliwością nadmierną a obniżoną;
- b. **nastrój** - przejawiający się w zabarwieniu uczuciowym przeżyć psychicznych, zabarwienie to waha się w granicach - przyjemne (wesołe) - przykre (smutne);
- c. **tempo psychiczne** - szybkość przebiegu procesów psychicznych, ich rytm i szybkość następowania po sobie; tempo psychiczne waha się w granicach: zwolnione - przyspieszone;
- d. **psychomotoryka** - dotyczy ogólnego tempa ruchów (ruchliwy - ociężały), jak również specjalnych sposobów poruszania się (np. sztywny, porywczy, energiczny, płynny).⁵³

Poziom energetyczny zachowania kształtowany jest w toku interakcji dwóch mechanizmów temperamentalnych, tj. mechanizmu reaktywności i aktywności. Mechanizmy te mają wspólną sferę oddziaływań dotyczącą wzmocnienia lub tłumienia pobudzeń.

Osoby **nisko reaktywne** cechuje niska wrażliwość i duża wydolność. Reagują one słabo na bodźce i potrafią wytrwale pracować. Dzięki temu wydatnie skracają fazę przygotowania się do pracy i szybciej się koncentrują na czynnościach podstawowych. Przede wszystkim zaś, ze względu na wysoką wydajność, preferują na ogół pracę o szerokiej skali aktywności, zawierającą czynności różnorodne, częste zmiany i ryzyko.

Osoby **wysoko reaktywne** cechuje duża wrażliwość i mała wydajność. Są one wrażliwe nawet na stosunkowo słabe bodźce i szybciej wyczerpują swoją wydajność. Z tego też względu częściej przerywają pracę lub rozpraszają swoją uwagę.

Znajomość temperamentu pracownika umożliwia przełożonemu przewidywanie jego reakcji oraz właściwej dla niego pracy.

Na odczuwanie sytuacji pracy wpływają przede wszystkim te elementy, które decydują o tzw. **samosterowności** w wykonywaniu pracy. Warunki takiej samosterowności to wolność od ścisłego nadzoru, złożoność pracy i brak rutynizacji zadań roboczych.⁵⁴

⁵³ B. R. Kuc, Zarządzanie doskonałe, Warszawa 2000, s. 249

⁵⁴ J. Penc, Kreatywne kierowanie..., s. 25

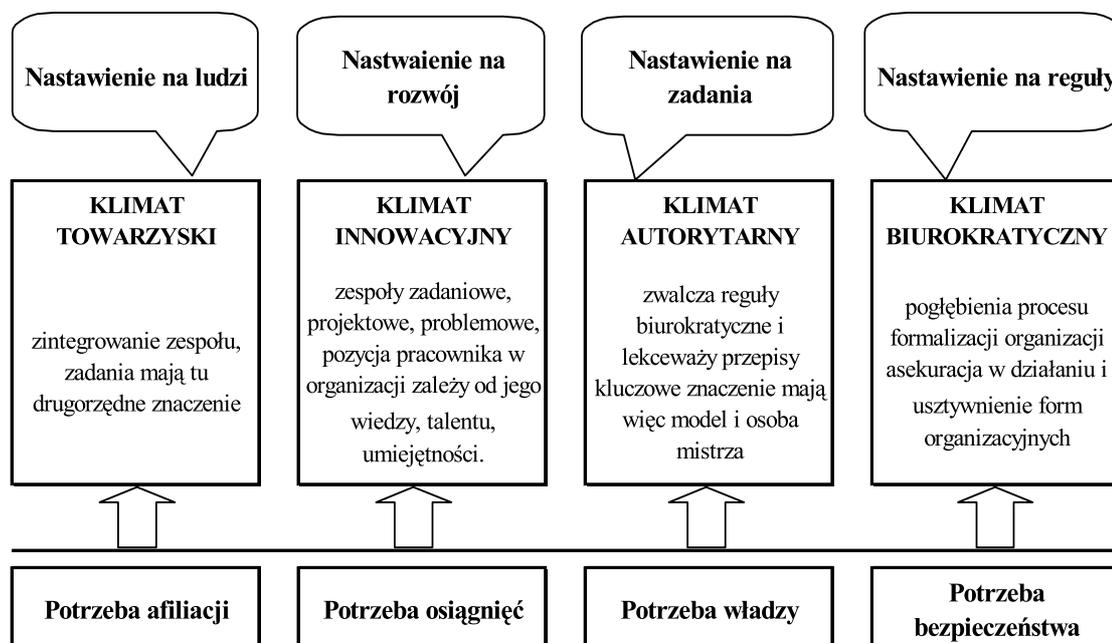
Praca pozbawiona samosterowności negatywnie wpływa na osobowość pracownika, jego zachowanie w pracy i w czasie od niej wolnym, skłania go do wyboru zajęć nie wymagających zaangażowania intelektualnego, pozbawia kreatywności.

Badania wykazują, że sytuacja pracy zawsze silniej wpływa na osobowość pracownika niż osobowość na pracę. Dlatego też dobre zachowanie człowieka w pracy wymaga, aby miał on w niej możliwość przejawiania własnej inicjatywy, intelektu i niezależnej oceny możliwości kierowania własną pracą.

Klimat i zmiana organizacyjna wyznacznikami zachowania ludzi w organizacji.

Klimat organizacji jest efektem oddziaływania zbioru różnych właściwości organizacji. Zbiór tych właściwości wyznacza możliwości zachowania jednostek i zespołów ludzkich, kształtując zarazem ich określone właściwości. Najczęściej wyróżnia się cztery typy klimatu organizacyjnego: klimat autorytarny, w którym występuje silna presja władzy i nastawienie na wykonanie zadań; klimat biurokratyczny, w którym mamy do czynienia z naciskiem na przestrzeganie reguł; klimat towarzyski, w którym dominuje nastawienie na zaspokojenie potrzeb ludzi; klimat innowacyjny, w którym kładzie się nacisk na rozwój i zaspokojenie potrzeby osiągnięć.⁵⁵

Rysunek nr 8. Związek klimatu panującego w organizacji z postawami pracowników



Źródło: Opracowanie własne według B. Kożusznik, Psychologia zespołu pracowniczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 60

⁵⁵ B. Kożusznik, Psychologia zespołu pracowniczego..., s. 58

Na klimat organizacyjny składają się stosunki społeczne w organizacji. Pracownicy mają różne potrzeby, różne rodzaje motywacji rządzą ich działaniem w pracy. Klimat panujący w organizacji może sprzyjać zaspokojeniu potrzeb pracowników, bądź utrudniać je. przyjmuje się, że zachowaniem człowieka w pracy kierują cztery najważniejsze rodzaje motywów i potrzeb opisuje tabelę nr 11.

Tabela nr 12. Związek rodzaju motywacji z postawami pracowników

Rodzaj motywacji	Realizowana potrzeba	Przyjmowane postawy
Motywacja osiągnięć	Potrzeba odnoszenia sukcesów w pracy, chęć przyjmowania na siebie odpowiedzialności	zachowanie rozsądnego ryzyka, pragnienie pracy twórczej i nowatorskiej, zainteresowanie problemami do rozwiązania, nie oczekuje za wykonanie zadań dodatkowej gratyfikacji.
Motywacja władzy	wynika z potrzeby panowania nad innymi, wywierania wpływu na otoczenie	człowiek jest aktywny i stara się podporządkować sobie innych pracowników, stara się być przedmiotem podziwu, często atakuje wprost.
Motywacja przynależności do grupy (afiliacji)	opiera się na potrzebie utrzymywania przyjaznych stosunków z ludźmi	dążenie do utrzymywania kontaktów towarzyskich w pracy, łatwe nawiązywanie przyjaźni, jest lojalna wobec kolegów, ufa im. wydajna przede wszystkim w pracy zespołowej.
Motywacja bezpieczeństwa	w pracy dotyczy zagrożenia pozycji społecznej, dochodów	najlepiej czuje się w warunkach stabilnych, unika ryzykownych sytuacji, stara się działać według utartych reguł, przepisów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kozusznik, Psychologia zespołu pracowniczego, Katowice 2002, s. 59

Zachowanie pracownika jest powodowane przez wymienione motywy. Najczęściej jednak jeden lub dwa z nich dominują. Taki dominujący typ motywacji panuje wokół kierownika, tworząc w zespole tak zwany klimat organizacyjny.

Klimat organizacyjny kształtuje bardzo wiele ważnych w toku wykonywanej pracy spraw pracowniczych takich, jak choćby, nastawienie na rozwój firmy czy dobre relacje międzyludzkie.

Z punktu widzenia efektywności firmy najbardziej optymalne jest wyraźne połączenie klimatu innowacyjnego z domieszką autorytarnego i towarzyskiego. Z pozycji pracownika najkorzystniejszy jest układ mobilizujący pracowników do coraz większej odpowiedzialności, docenianie ich umiejętności i możliwości, tworzący odpowiedni klimat dla tych wszystkich, dla których w pracy ważne są osiągnięcia i sukcesy lub zaspokojenie potrzeb duchowych.

Innym ważnym czynnikiem przyczyniającym się w walnie do rozpoznawania i kształtowania postaw pracowniczych jest zmiana, która przekształca sytuację zespołu w sytuację innowacyjną. Stanowi ona dla członków zespołu sytuację trudną i obejmuje wiele czynników zakłócających pracę i zagrażających jednostce.

Tabela nr 13. Zagrożenia możliwości zaspokojenia potrzeb psychologicznych pracownika w wyniku zmiany różnych elementów sytuacji pracy związanych ze zmianą

Potrzeby	Rodzaj zagrożenia
Potrzeby fizjologiczne (ekonomiczne)	lęk przed zmniejszeniem zarobków lęk przed zmniejszeniem premii
Potrzeby bezpieczeństwa	lęk przed zwolnieniem lęk przed zmianą godzin pracy lęk przed „nieznanym i trudnym”
Potrzeby afiliacji	niechęć do zaakceptowania nowych warunków społecznych pracy strach przed utratą cenionych więzi społecznych
Potrzeby szacunku, prestiżu	strach przed tym, że nowy sposób wykonania zagraża wysokiej samoocenie niechęć wobec krytyki obecnego sposobu wykonywania
Potrzeby osiągnięć, samorealizacji	lęk przed nudą, monotonią lęk przed zmniejszeniem poczucia sensu pracy w organizacji niechęć dotycząca niemożności uczestnictwa w planowaniu itp.

Źródło: B. Kozusznik, Psychologia zespołu pracowniczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 62

Reakcje pracowników na zmiany organizacyjne. Od kilku lat doświadczamy w naszym kraju zmian na niebywałą dotąd skalę. Są to nie tylko zmiany w organizacjach podyktowane koniecznością ich rozwoju, ale zmiany o charakterze transformacji ustrojowej. Tak wielkie zmiany przebiegające we wszystkich dziedzinach życia wywołują żywe reakcje pracowników. Wielu zmian nie da się przewidzieć i bez względu na przyczyny niezmiennie wywierają one wpływ na ludzi. Oprócz nieodmiennie odczuwanego lęku pracowników przed nieznanym, z nadzieją na poprawę warunków pracy. Obydwa te uczucia są mechanizmami regulacji emocjonalnej organizmu. W sytuacji zmiany mechanizmy te zostają uruchomione ze względu na to, że sytuacja zmiany może być zarówno źródłem zagrożenia, jak i korzyści dla człowieka. Lęk może być reakcją na zagrożenie zaspokojenia potrzeb. Nadzieję może wzbudzić szansa na powstanie możliwości rozwoju zawodowego. Lęki i nadzieje to zatem nie

dwa krańce tej samej sytuacji, lecz różne wymiary psychologiczne. Z jednej strony ukierunkowujące pracownika na nadchodzące zagrożenia, z drugiej zaś na ciekawe wyzwania. Sposób, w jaki ludzie reagują na zmiany, będzie zależał od tego, jak zmiana jest ludziom przedstawiana i jak spostrzegają jej wpływ na siebie samych.

W zależności od cech osobowości i różnic temperamentalnych różne są także reakcje ludzi na zmiany w organizacji. B. Kozusznik⁵⁶ przedstawia następujące kategorie pracowników w zależności od ich sposobu reakcji na innowacje.

Nowatorzy - jest to najmniej liczna kategoria osób, ale najcenniejsza w procesie wprowadzania zmian, należą do najchętniej inicjujących zmiany.

Wczesnie przyswajający - osoby te chętnie podążają za innowatorami, w nieco mniejszym stopniu dzielą ich entuzjazm, ale też są zwolennikami zmian i łatwo je przyswajają.

Obydwie kategorie osób nazywane są często „agentami zmian” i pełnią rolę „katalizatorów” zmian.

Wczesna większość - są to ludzie, którzy nadążają, aczkolwiek niezbyt chętnie, za zmianami, wprowadzają je wówczas, gdy inni już to zrobili.

Późna większość - osoby te przyswajają zmiany wtedy, gdy inni nie tylko je już wprowadzili, ale w dodatku okazało się, że odnoszą sukcesy.

Maruderzy - przełamywanie własnych oporów przychodzi im z dużym trudem. Niechętni zmianom wprowadzają je tylko wtedy, kiedy już naprawę muszą.

Przyczyny zmiany można podzielić na dwie grupy⁵⁷. Na te, na które menedżer nie ma się wpływu, i na te, na które wpływ ma. Do pierwszej grupy należą zmiany, które dotyczą całej organizacji, jak np. zmiana polityki firmy. Wynikają one z czynników zewnętrznych: prawa rynku, otoczenie czy przepisy prawne. Zmiany, na które można wpłynąć, to takie, które dotyczą głównie samego kierownika i jego podwładnych. Mogą to być nowe metody pracy, delegowanie kompetencji oraz nowe zadania.

Źródła oporu wobec zmian i sposoby jego przewycięzania. Opór nie jest ani kaprysem, ani przejawem potajemnego sprzeciwu. Prawie zawsze wynika on z zagrożeń tradycyjnych norm i sprawdzonych już metod wykonywania poszczególnych zadań. Często normy te są wplecione w strukturę istniejącej wcześniej mapy wpływów i wzajemnych powiązań. Są one tak głęboko zakorzenione, ponieważ odzwierciedlają

⁵⁶ B. Kozusznik, Psychologia zespołu pracowniczego..., s. 64

⁵⁷ Tamże..., s. 64

równie głęboko zakorzeniony podział wpływów i zakres kontroli. Zamiast wywierać nacisk na pracowników w celu przeforsowania ich oporu wobec zmian, najlepsi przywódcy starają się dotrzeć do źródła owego oporu. Koncentrują się więc bezpośrednio na ukrytych normach i obszarach wpływów, ponieważ to właśnie one są źródłem takich, a nie innych zachowań.

Opór wobec zmiany jest zjawiskiem naturalnym i zanim się go przezwycięży, trzeba rozważyć jego przyczyny.⁵⁸

Nawyki - ludziom wygodniej pracuje się w warunkach znanych. Praca staje się wtedy w dużej mierze nawykiem, a ludzie nie lubią zmieniać swoich nawyków.

Konformizm - większość ludzi lubi podporządkowywać się akceptowanym sposobom pracy i zachowania. Cokolwiek zagraża zakłóceniem znajomego środowiska, jest traktowane podejrzliwie.

Nieporozumienie - ludzie mogą nie rozumieć, co oznacza zmiana, i sądzą, że stracą na niej. Taka opinia wynika najczęściej ze słabej komunikacji.

Zagrożenie własnych interesów - ludzie rzadko wierzą w to, że jakakolwiek zmiana w firmie przyniesie im indywidualnie jakiś zysk. Mają tendencję do wyszukiwania negatywów zmiany, a nie jej stron dodatnich.

Pogłoski - zmiany są często poprzedzane mnóstwem pogłosek wymyślanych przez osoby znające tylko część prawdy. Takie pogłoski są zwykle pełne ponurych i smętnych informacji.

Brak zaangażowania - zmiany zbyt często bywają narzucane ludziom bez dania im możliwości zadania pytań lub przedyskutowania skutków.

Opór wobec zmian jest zazwyczaj wysiłkiem pracowników skierowanym na utrzymanie swojego poprzedniego statusu. Prawdą jest, że „strach, niepewność i utrata kontroli podczas procesu zmian są tak silnymi odczuciami, że demobilizują większość pracowników i wstrzymują ich działania nawet gdy perspektywy otwierające się przed nimi są dla nich niezwykle korzystne”.⁵⁹

Oporu wobec zmian nie należy lekceważyć i łamać, gdyż to może spowodować jego nasilenie a w konsekwencji niepełne lub pozorne wprowadzenie zmiany. Opór wobec zmian należy umiejętnie przezwyciężać odpowiednio stosując ich wprowadzanie oraz przestrzegając pewnych reguł postępowania sformułowanych w strategii przezwyciężania zmian.

⁵⁸ Tamże..., s. 65

⁵⁹ D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, Zarządzanie procesem zmian, Warszawa 1998, s. 76

Tabela nr 14. Skuteczność strategii wywierania wpływu na pracowników w aspekcie trwałości wprowadzanej zmiany

Strategie wpływania na pracowników	Dostosowanie się pracownika wpływu
Strategie siły i przymusu. Obejmują korzystanie z władzy fizycznej, przymusu lub stanowiska, w celu zmuszenia jednostek do zmienienia się.	Podporządkowanie: Jednostka zmienia się bo nie jest w stanie przeciwstawić się presji. Jest to reakcja na władzę. Jeśli istnieją nagrody lub przynajmniej nie ma kosztów jednostka może zmianę internalizować i uczynić ją względnie trwałą. Kiedy usuwa się presję, prawdopodobnie poprzednie zachowanie powróci.
Strategie normatywno-redukacyjne przekonanie, że zachowanie jest determinowane przez społeczne i kulturowe normy grup. Jednostki są silnie zaangażowane w podporządkowanie się normom i ich podtrzymywanie. Udana zmiana zatem jest realizowana poprzez zmienianie norm.	Identyfikacja: Jest częstą odpowiedzią na władzę osobistą. Osoba poddawana wpływowi zmienia się z powodu swego pragnienia upodobnienia się do źródła władzy. Czas trwania zmiany poprzez identyfikację może być długi, z możliwością jej internalizacji.
Strategie empiryczno-racjonalne. Zmiana leży ona w indywidualnym interesie jednostki. Zmianę osiąga się poprzez wykorzystanie danych i perswazję. Źródłem takiej zmiany jest najczęściej władza eksperta.	Internalizacja: Jest to najbardziej efektywna forma zmieniania, jednostka akceptuje zmianę i adaptuje ją jako część swego własnego obrazu. Jeśli zaistnieją silne presje związane ze zmianą, najprawdopodobniej nastąpi jej spowolnienie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Makin, Organizacje a kontrakt psychologiczny, Warszawa 2000, s. 277-278

Opór może być manifestowany na wiele sposobów, od ogólnie negatywnych postaw do nie skrywanego sabotażu produktów i usług oferowanych przez firmę. Dwoma najlepszymi sposobami uniknięcia tych destrukcyjnych konsekwencji są: oszacowanie potencjalnego oporu w momencie rozpoczęcia planowanych zmian (przez prowadzenie rozmów grupowych i indywidualnych oraz badania mające na celu zmierzenie stopnia niechęci lub entuzjazmu) oraz zaangażowanie wszystkich członków załogi w proces zarządzania zmianami.

ROZDZIAŁ III. ZMIANA POSTAW PRACOWNICZYCH POPRZEZ WYWIERANIE WPLYWU – UJĘCIE TEORETYCZNE

3.1. Teorie zmian postaw i wywierania wpływu

Każde przedsiębiorstwo jest w jakimś stopniu objęte zmianami. Przedsiębiorstwa powinny sobie wypracować najlepszy sposób ich wprowadzania, aby nie wywołały one niepotrzebnego zamętu i rozczarowania, a przynosiły spodziewane korzyści i były najmniej uciążliwe dla ich społeczności. W świetle badań amerykańskich można wyróżnić dwie koncepcje wprowadzania zmian: twardą (E) i miękką (O).⁶⁰

Teoria E przyjmuje jako główny cel szybką poprawę twardych wskaźników ekonomicznych. Teoria O skupia się natomiast na usprawnieniach organizacyjnych. Jej celem jest wytworzenie pewnej kultury przedsiębiorstwa i lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego przez uczenie się, proces stopniowych zmian, refleksje i podejmowanie kolejnej fazy zmian. Przedsiębiorstwa wprowadzające tę metodę ustanawiają zwykle silne, długotrwałe więzi z pracownikami, będące swego rodzaju „kontraktem psychologicznym”.⁶¹ Zwolennicy tej metody stawiają więc przede wszystkim na „miękkie” czynniki:

- mentalność,
- postawy,
- zaangażowanie pracowników.

Menedżerowie stosując tę metodę zachęcają pracowników aby wspólnie z nimi analizowali swoje zachowania i metody działania znajdowali sposoby podnoszenia jakości i produktywności.

Proces socjalizacji w organizacji, czyli wrastanie pracownika w preferowaną kulturę organizacji to nabywanie pewnych wartości, które wpływają na postawy ludzi w środowisku pracy.

Wartości są pojęciami lub przekonaniami o pożądanym stanach docelowych lub zachowaniach, kierujące wyborami i oceną zachowań i zdarzeń, uporządkowane według ważności.⁶²

⁶⁰ M. Beer, N. Nohria, Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian, w: „Zarządzanie na świecie” 2000, nr 7, s. 11-17

⁶¹ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, Organizacje a kontrakt psychologiczny, Warszawa 2000, s. 11

⁶² B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Warszawa 2002, s. 178

Postawy⁶³ są to zachowania wobec obiektu postawy w znaku których zawarte są oceny przedmiotów, ludzi lub zdarzeń. Odzwierciedlają one uczucia danej osoby na określony temat. **Emocjonalnym** komponentem postawy są: emocje i uczucia, jakie ludzie kojarzą z obiektem postawy. Do **poznawczych** komponentów postawy zaliczamy: przekonania ludzi na temat właściwości obiektu postawy, zaś działania ludzi są komponentem **behawioralnym**.

Postawy, podobnie jak cechy osobowości, traktowane są jako „wewnętrzne”. Są częścią jednostki i, podobnie jak cechy osobowości, mają wpływać na sposób zachowania się. Postawy są uważane za mniej stabilne niż cechy i dlatego łatwiej je zmieniać. Przyjmuje się także pośrednio, że postawy, chociaż są wewnętrzne, w dużym stopniu generowane są przez sytuacje, których doświadczają ludzie. Najistotniejszą cechą postaw jest to, iż są one **ewaluacyjne**, czyli każda zawiera ocenę obiektu postawy w kategoriach lubienia czy nie lubienia. Ewaluację można potraktować zarówno jako poznawczą (osąd emocjonalnie neutralny), jak i afektywną (uczucie wobec obiektu postawy). W swojej książce P. Makin⁶⁴ cytuje afektywną definicję O'Reilly-ego **postaw wobec pracy** i określa je jako pozytywne lub negatywne oceny dotyczące aspektów własnego środowiska pracy. Jest wiele postaw wobec pracy do wzbudzających największe zainteresowanie badaczy należą: zaangażowanie organizacyjne i satysfakcja z pracy.

Zaangażowanie organizacyjne określane jest jako indywidualne zaabsorbowane organizacją i identyfikację z nią, zaś wymiary zaangażowania to: afektywny, trwania i normatywny⁶⁵. Zaangażowanie afektywne to stopień, w jakim jednostka identyfikuje się z organizacją. Zaangażowanie trwania dotyczy indywidualnej potrzeby kontynuowania pracy dla organizacji. Zaangażowanie normatywne jest zaangażowaniem warunkowanym przez normy społeczne określające stopień oddania organizacji. Ludzie pozostają w organizacji, ponieważ tego chcą (**afekt**), ponieważ tego potrzebują (**trwanie**), lub ponieważ czują, że powinni tam zostać (**norma**).

Wszystkie wymiary zaangażowania dotyczą związku pomiędzy jednostką i organizacją oraz pragnienia jednostki pozostania w organizacji lub jej opuszczenia. Jednak siła każdego z tych wymiarów uwarunkowana jest innymi czynnikami.

⁶³ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 41

⁶⁴ P. Makin, *Organizacje a kontrakt psychologiczny...*, s. 79

⁶⁵ Tamże..., s. 81

Zaangażowanie afektywne wobec organizacji jest warunkowane przez stopień zaspokojenia indywidualnych potrzeb i oczekiwań przez organizację. Z drugiej strony zaangażowanie trwania jest determinowane przez postrzegane koszty porzucenia organizacji. Zaangażowanie normatywne jest postrzeganiem zobowiązania pozostania w organizacji. Opiera się na ogólnie akceptowanych regułach dotyczących wzajemności zobowiązań pomiędzy organizacjami a ich pracownikami. Dlatego ważne jest, by organizacje dbały o wysoki poziom zaangażowania afektywnego.

Satysfakcja z pracy. Satysfakcja z pracy jest, zdaniem Locke'a⁶⁶ „przyjemnym lub pozytywnym stanem emocjonalnym, wynikającym z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą”.

Wyższy poziom satysfakcji z pracy wiąże się z lepszym wykonywaniem zadań a nie jest powodem ich wykonania. Istnieje silny związek pomiędzy satysfakcją z pracy a obywatelskimi zachowaniami organizacyjnymi.

Obywatelskie zachowanie jest czymś wykraczającym poza formalne oczekiwania organizacji wobec pracownika. Celem takiego zachowania jest uczestniczenie w bezkolizyjnym funkcjonowaniu organizacji.

Jeśli przyjmiemy, że satysfakcja z pracy jest pewną ewaluacją, to ma ona zarówno poznawcze, jak i afektywne komponenty. Spector i C. F. Connell sugerują, że⁶⁷: czynniki osobowościowe wyjaśniają około 10-30% wariacji satysfakcji z pracy, około 40-60% wariacji wiąże się z czynnikami sytuacyjnymi.

Gdyby satysfakcja z pracy była determinowana głównie osobowością, moglibyśmy stosować tylko procedury selekcyjne w celu wybrania zadowolonej siły roboczej. Jednak przedstawione wyniki świadczą o tym że sposób traktowania jednostki będzie miał wpływ na poziom satysfakcji. Ważniejsze jest wobec tego, co organizacje robią dla ludzi. To właśnie przede wszystkim będzie określać ich poziom satysfakcji.

Osobowość i postawy a kontrakt psychologiczny. Dobieranie ludzi do pracy na podstawie ich cech osobowości może, poprawić organizacyjną efektywność. Jednak znacznie silniejszy jest wpływ sytuacji niż osobowości na zachowanie ludzi. Podobnie z postawami: wydaje się, że ludzkie postawy w dużym stopniu są zdeterminowane przez

⁶⁶ Cyt za: P. Makin, Organizacje a kontrakt psychologiczny..., s. 83

⁶⁷ Tamże..., s. 84

doświadczenie. Jeśli doświadczenie wpływa na zachowanie i kształtuje postawy, to również poprzez doświadczenie można je zmieniać podejmując działania organizacyjne. Kontrakt psychologiczny w dużym stopniu dotyczy czynników normatywnych oczekiwanego sposobu traktowania pracowników. A konkretnie, spełnianie oczekiwań ludzi, zwłaszcza we wczesnych fazach kontaktu z organizacją, wpływa na ważny aspekt zaangażowania w sprawy organizacji.

Teorie zmian postaw. Teorie zmiany postaw ilustrują rozwój sposobu myślenia psychologów różnych orientacji o zmianie postaw.

Tabela nr 15. Założenia teorii zmian postaw wg B. Wojciszke

Nazwa teorii	Założenia
Procesualny model perswazji	-sformułowany został przez Williama McGui-re'a ⁶⁸ mówi, że ostateczny efekt komunikatu perswazyjnego zależy od co najmniej pięciu etapów jego przetwarzania. Najłatwiej jest ściągnąć uwagę odbiorcy i sprawić, by nas zrozumiał, trudniej - sprawić by uległ naszym argumentom, a najtrudniej utrzymać zmienioną postawę i wprowadzić ją w życie.
Model reakcji poznawczych	-zakłada, że pośrednikiem zmiany postaw jest odbiór przekazu perswazyjnego, zmiana postaw powinna współwystępować z pamięcią treści przekazu. Model reakcji poznawczych (Greenwald, Petty, Ostrom, Brock) ⁶⁹ zakłada, że odbierając przekaz ludzie aktywnie go konfrontują z własnymi dotychczasowymi poglądami i wiedzą na temat danej kwestii. Treść tych reakcji poznawczych, które mogą być przychylnie lub nieprzychylnie dla przekazu, wyznacza zmianę postawy.
Teorie dwutorowości perswazji	-Richard Petty i John Cacioppo ⁷⁰ zakładają, że zmiana postawy może dochodzić do skutku dwoma różnymi torami - centralnym i peryferyjnym. Centralny tor perswazji ma u swoich podstaw przetwarzanie skuteczności i wywoływanie przychylnych reakcji poznawczych odbiorcy. Peryferyjny tor perswazji opiera się natomiast na powierzchownym zidentyfikowaniu jakiegoś sygnału Rozpoznanie sygnału powoduje przesunięcie postawy odbiorcy w kierunku stanowiska oferowanego w przekazie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Warszawa 2002, s. 213

Dysonans poznawczy jako mechanizm regulujący postawy. Teoria ta wydaje mi się szczególnie ważna ponieważ przyczynia się do wyjaśnienia wielu zachowań społecznych człowieka. L. Festinger definiował dysonans jako niezgodność między dwoma elementami poznawczymi. Człowiek dąży do uzyskania konsonansu poznawczego natomiast dysonans jest nieprzyjemny dla człowieka, dysonans pojawia się wtedy, gdy występują sprzeczne informacje L. Festinger⁷¹ znalazł trzy sposoby na uzyskanie konsonansu:

⁶⁸ B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Warszawa 2002, s. 213

⁶⁹ Tamże..., s. 215

⁷⁰ Tamże..., s. 216

⁷¹ J. Zawadzki, Dysonans poznawczy, http://www.psychologia.aplus.pl/html/dysonans_poznawczy.html [data odczytu: 17.10.2005]

1. blokada dostępu do świadomości informacji sprzecznych,
2. deformacja informacji zaprzeczających,
3. zmiana pierwotnych przekonań, informacji.

Czasami elementy poznawcze są ze sobą sprzeczne. Wraz z niezgodnością elementów poznawczych pojawia się wewnętrzne napięcie psychologiczne, poczucie dyskomfortu. Człowiek wykształcił więc mechanizmy do redukcji nieprzyjemnego napięcia. Oprócz mechanizmów redukcji napięcia występuje również osobnicza różnica w tolerancji poziomu napięcia. Badając zjawisko wysnuto wniosek, że największe prawdopodobieństwo pojawienia się dysonansu jest wtedy, gdy pojawia się element poznawczy zagrażający naszemu wyobrażeniu o sobie, naszej samoocenie.⁷²

Napięcie spowodowane wystąpieniem dysonansu poznawczego możemy obniżyć poprzez:

- a. zmianę naszego zachowania, tak aby było zgodne z dysonansowym elementem poznawczym;
- b. uzasadnienie naszego zachowania, zmieniając jeden z elementów poznawczych tak, aby był on mniej sprzeczny z zachowaniem;
- c. uzasadnienie naszego zachowania, dodając nowe elementy poznawcze, które są zgodne z zachowaniem i je wspierają.

Dysonans poznawczy występuje również przy okazji tak powszedniej czynności jak podejmowanie decyzji. Życie człowieka składa się z nieustannego dokonywania wyborów, więc dysonans poznawczy może w istotny sposób wpływać na nasze postawy. Aby postąpić w sposób nieetyczny, lub opowiedzieć się za jakąś ideą musimy podjąć decyzję. Redukcja dysonansu:

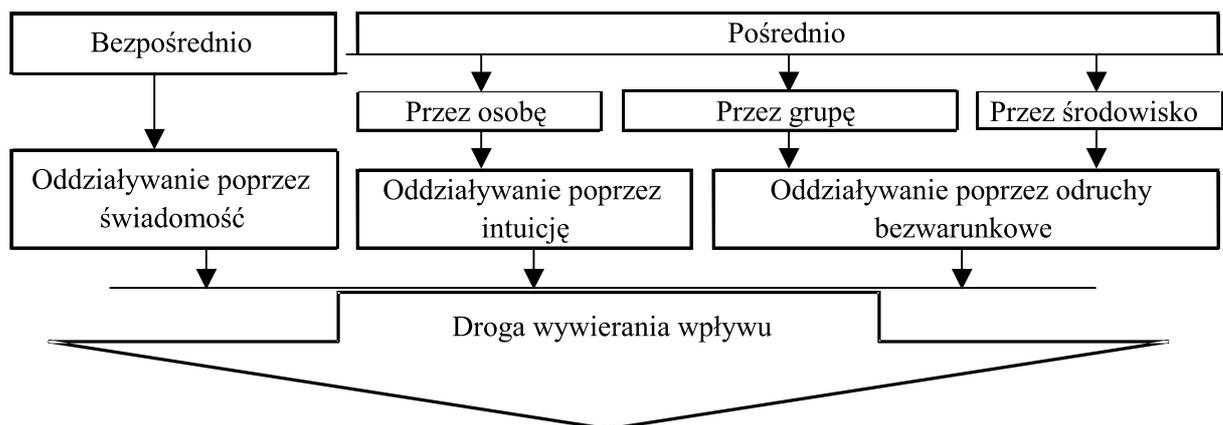
- a. rozluźnienie kontaktów z osobą, która góruje nad nami, dochodząc do przekonania, że nie jest ona nam aż tak bliska;
- b. zmiana znaczenia, jakie ma dane zadanie dla tworzenia wyobrażenia Ja;
- c. zmiana poziomu wykonania zadania.

Teoria autoafirmacji, sugerująca, że ludzie będą likwidować wpływ dysonansu wzbudzającego zagrożenie dla ich samooceny przez potwierdzanie swojej kompetencji w dziedzinie, która nie jest związana z zagrożeniem może być wykorzystywana do lepszego kierowania zespołem pracowniczym

⁷² E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, Psychologia społeczna, Poznań 1997, s. 79

. Wpływ społeczny ma miejsce⁷³, gdy nadawca (jednostka, grupa społeczna, instytucja) wywołuje - za pośrednictwem komunikatów lub innych oddziaływań - zmiany w postawach człowieka, w jego zachowaniu się, myśleniu, motywacji i emocjach.

Rysunek nr 9. Ustalanie drogi wywierania wpływu



Źródło: Grzegorz Rogala, Wywieranie wpływu podstawą skutecznego komunikowania się, www.concordia.pl. [data odczytu 20.09.2005]

Człowiek podlega **wpływowi społecznemu** na trzy główne sposoby⁷⁴:

- **internalizację** - naśladownictwo - czyli kopiowanie cudzych zachowań we własnym działaniu,
- **identyfikację** - posłuszeństwo wobec autorytetu - podporządkowywanie się poleceniom bądź sugestiom ludzi mających władzę czy autorytet,
- **konformizm** - uleganie naciskowi ze strony innych ludzi stanowiących większość (zmiana zachowania bez zmiany przekonań motywowana pragnieniem uzyskania nagrody lub uniknięcia kary).

Według E. Aronsona najczęstsze powody, dla których ludzie zachowują się konformistycznie:⁷⁵

⁷³ J. Maciuszek, Komunikacja jako wywieranie wpływu na ludzi.: <http://www.institutnlp.pl/>, [data odczytu: 25.09.2005]

⁷⁴ E. Aronson, Człowiek istota społeczna..., s. 263

⁷⁵ E. Aronson, Psychologia społeczna, s. 269

- **informacyjny wpływ społeczny** - pojawia się wtedy, gdy ludzie nie wiedzą co zrobić, aby ich zachowanie było poprawne. Taka reakcja zwykle następuje w nowych, zaskakujących sytuacjach. Ludzie patrzą na zachowanie innych jak na ważne źródło informacji i wykorzystują je do wybierania właściwych kierunków swojego działania.

- **normatywny wpływ społeczny** - to podporządkowywanie się wpływom społecznym grupy, które są ukrytymi regułami dotyczącymi akceptowanych zachowań, wartości i przekonań. Zachodzi wtedy, gdy dana jednostka pragnie akceptacji grupy. Z tego względu mówimy to, co większość, nawet wtedy, gdy jest to sprzeczne z naszymi przekonaniami. Nie chcemy być wyśmiani, odrzuceni. Jeśli nawet nie należymy do danej grupy to ważny jest **czynnik jedności**. Zależy on od:⁷⁶

1. Siły oddziaływania grupy;
2. Bezpośredniości w grupie - osoba badana ulega bezpośredniej presji;
3. Czasu oddziaływania grupy na jednostkę - im dłuższy tym większy wpływ;
4. Liczby osób oddziałujących na jednostkę - od 3 do kilkunastu osób wpływ wzrasta, ponad kilkanaście - wpływa maleje;
5. Jedności grupy;
6. Samooceny jednostki - niska samoocena - duży wpływ na jednostkę.

Teoria wpływu społecznego⁷⁷ określa, w jakich warunkach jest najbardziej prawdopodobne ujawnienie się normatywnego wpływu społecznego, a mianowicie poprzez odwołanie się do siły, bezpośredniości i liczby członków grupy. Jesteśmy najbardziej skłonni zachować się konformistycznie, gdy zależy nam na grupie, gdy członkowie grupy są jedni w swoich przekonaniach i zachowaniach i gdy grupa liczy co najmniej trzy osoby albo więcej osób. Możemy się opierać niewłaściwemu konformizmowi z powodów normatywnych, będąc bardziej rozważnymi wobec presji normatywnej i poprzez zarabianie (w czasie) na kredyt zaufania ze strony grupy, której członków ocenimy. I wreszcie, może się też w pewnych warunkach pojawić wpływ mniejszości, gdy mniejszość członków grupy wpływa na przekonania i zachowanie większości.

Kontakty społeczne zachodzą na różnorodnych płaszczyznach życia organizacji. Wraz z narastaniem umiejętności podtrzymywania i nawiązywania kontaktów z innymi wzbogacają się stosunki społeczne, w jakie wchodzi jednostka, dzięki którym rozwija

⁷⁶ Tamże..., s. 278

⁷⁷ Tamże..., s. 262

się w niej gotowość do postrzegania norm społecznych. **Kontrola społeczna** - to reakcja grupy na zachowania jednostki, w których zawarta jest aprobata lub dezaprobata dla tych zachowań. Człowiek zachowuje się społecznie wtedy, gdy przestaje myśleć o zjawiskach zachodzących w zespole tylko z punktu widzenia własnych potrzeb, a zaczyna traktować sprawy grupy w kategoriach interesów tej grupy, a następnie także interesów organizacji. U jednostki kształtuje się również umiejętność własnej oceny.

3.2. Współzależność wymiarów postaw i rodzajów zachowań

Niektórzy psychologowie jak D. Doliński definiują postawę jako tendencję do oceniania lub reagowania na obiekt emocjami. Postawy różnią się znakiem, natężeniem i spełnianą funkcją. Postawa może wykształcać się na bazie własnych doświadczeń bądź też przejmowana jest od innych osób.

Elementy postaw:⁷⁸

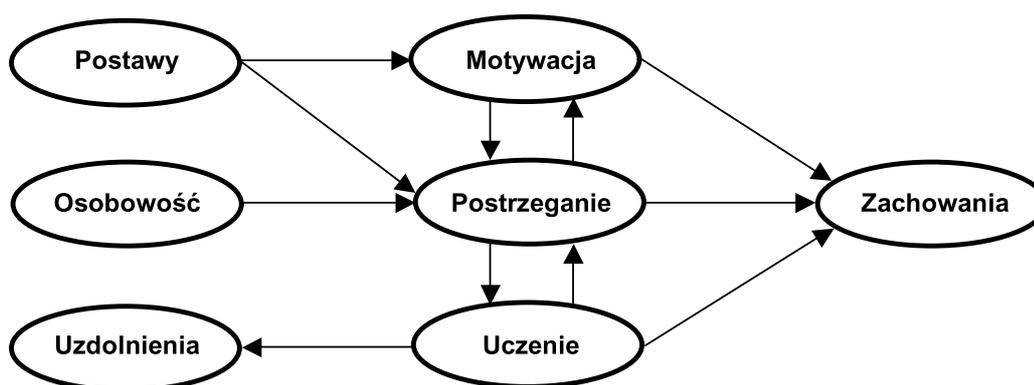
Znak postawy - dotyczy wartościowania obiektu, wyróżniamy trzy znaki postaw:

- dodatni (+) - ujawnia się, gdy przedmiot postawy jest wartościowany dodatnio;
- ujemny (-) - ujawnia się, gdy przedmiot postawy wiąże się z emocjami negatywnymi;
- zerowy (0) - gdy ktoś po zapoznaniu się z przedmiotem postawy w nieświadomy sposób zawiesza swoją postawę.

Siła postawy - postawy różnią się od siebie stopniem przychylności lub nieprzychylności do przedmiotu postawy, czyli siłą.

Stopień internalizacji postawy – jest to uwewnętrznienie pozytywnej lub negatywnej postawy do przedmiotu. Postawa silnie zinternalizowana jest motorem naszego działania. Menedżer powinien starać się wykształcić u swoich pracowników pewną ilość postaw maksymalnie zinternalizowanych. Postawy silnie zinternalizowane są postawami odpornymi na wpływy zewnętrzne.

Rysunek nr 10. Czynniki wpływające na zachowania jednostek

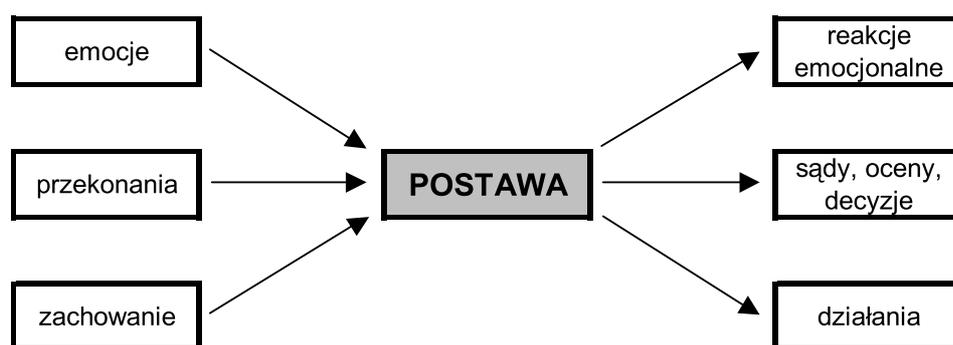


Źródło: A. Miś, Zachowania organizacyjne, venus.wsb-nlu.edu.pl/~pfarbotko/pzo.ppt [data odczytu 17.12.2005]

⁷⁸ D. Doliński, Postawy i ich zmiana, http://www.swps.edu.pl/new_www/uploads/wroclaw.wstepdospolecznej_12i13.rtf [data odczytu: 25.09.2005]

Mądrzycki i Nowak⁷⁹ przyjmuje tzw. trójskładnikową definicję postawy. Zakłada ona, iż na postawę składa się nie tylko stosunek emocjonalny (uczuciowo-oceniający składnik postawy), ale także przekonania człowieka na temat danego obiektu (poznawczy składnik postawy) oraz tendencja do pozytywnych lub negatywnych zachowań w stosunku do tego obiektu (behawioralny składnik postawy).

Rysunek nr 11. Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw



Źródło: Opracowanie na podstawie B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Warszawa 2002, s. 182

Jak ilustruje rysunek 12, tak rozumiana postawa jest swoistą „soczewką” pośredniczącą między naszymi przeszłymi i bieżącymi doświadczeniami z danym obiektem lub rodzajem obiektów.

Postawa jako rezultat zachowania. Należy oczekiwać wykształcania się pozytywnej postawy, jeżeli działania na rzecz jej obiektu zostają nagrodzone, a negatywnej - gdy działania takie zostają ukarane. Jednak liczne badania dowodzą, że zachowanie człowieka sprzeczne bywa z ich postawą. Ludzie starali się usunąć wynikający stąd **dysonans** przez dostosowanie (pierwotnie odmiennej) postawy do zachowania, którego już nie można było odwołać.

Inne wyjaśnienie zmian opinii proponuje **teoria atrybucji**, a szczególnie teoria autopercepcji postaw.⁸⁰ Zakłada ona, że ludzie wnioskują o przyczynach swojego postępowania na podstawie obserwacji własnego zachowania i sytuacji, w jakiej do niego dochodzi. Wyjaśniając własne zachowanie ludzie poszukują jego przyczyn przede wszystkim w czynnikach zewnętrznych, takich jak kary lub nagrody. Dopiero

⁷⁹ Cyt. za: B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi..., s. 181

⁸⁰ P. Makin, Organizacje a kontrakt psychologiczny..., s. 94

wtedy, kiedy ich nie znajdują, zwracają się w kierunku ewentualnych wewnętrznych powodów swojego zachowania, takich jak własne opinie.

Oba te mechanizmy (redukcja dysonansu i uzasadnianie własnego postępowania) wyjaśniają dlaczego małe nagrody i kary za zachowanie sprzeczne z własną opinią silniej wpływają na zmiany tej opinii niż wzmocnienia duże. Jednak tylko drugi z tych mechanizmów wyjaśnia, co się dzieje w sytuacji nad uzasadnienia zachowania, w której człowiek otrzymuje zewnętrzne nagrody za postępowanie zgodne z własnymi postawami i upodobaniami (gdzie dysonans nie występuje). W takiej sytuacji człowiek często przestaje lubić daną czynność, ponieważ zaczyna widzieć własne działania jako powodowane chęcią uzyskania nagrody, nie zaś chęcią wykonywania samej czynności.

Różne wzmocnienia mogą mieć dla człowieka różne znaczenia, a więc uwypuklony może w nich być **aspekt** albo **kontroli**, albo **kompetencji**.⁸¹

Aspekt kontroli polega na tym, że nagroda prowokuje do wysiłku i działania mającego na celu jej uzyskanie. Natomiast aspekt kompetencji na tym, że nagroda jest informacją o przejawionym poziomie sprawności, umiejętności czy jakości wyniku. Kiedy działanie spostrzegane jest przez jednostkę jako wymuszone naciskiem zewnętrznym nie prowadzi ono do powstania zgodnych z nim postaw. Zazwyczaj oczekuje się silnego związku postaw z zachowaniem.

Tymczasem liczne badania tego tematu prowadzone od lat 60-tych dowiodły że niekiedy zachowania są uzależnione bardzo silnie od odpowiednich postaw, niekiedy zaś związku takiego wcale się nie stwierdza. Oznacza to, że istnieć muszą jakieś dodatkowe czynniki decydujące o tym, że czasami postawy wpływają, a czasami nie wpływają na zachowanie. Poszukiwania te podporządkowane były zwykle jednej z trzech strategii metodologicznej⁸² za pośrednictwem których postawy wpływają na zachowanie.

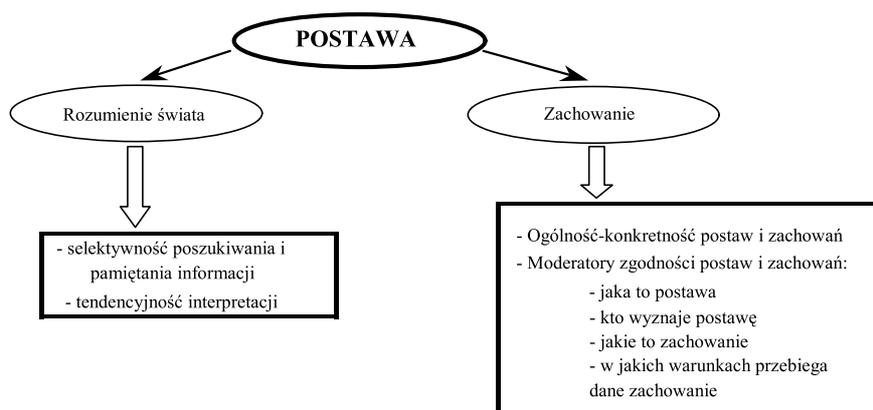
Dopasowanie postaw i zachowań to strategia, która zakłada, że zgodność postaw z zachowaniem jest w rzeczywistości duża.

Moderatory zgodności, to zmienne od których zależy stopień zgodności zachowania z postawą. Zmienne te mogą się wiązać z cechami sytuacji, w której dochodzi do danego zachowania, z cechami samego zachowania, a także z cechami postawy.

⁸¹ B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi..., s. 194

⁸² Tamże..., s. 202

Rysunek nr 12. Na co może wpływać postawa?



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.Doliński Postawy i ich zmiana http://www.swps.edu.pl/new_www/uploads/wroclaw.wstepdospolecznej_12i13.rtf, [data odczytu: 25.09.2005]

Psychologowie⁸³ wyróżniają trzy interesujące z tego punktu widzenia typy sytuacji:

Sytuacje indywidualujące to warunki umożliwiające zachowanie się zgodne z naszymi preferencjami, i zachęcające do wykorzystywania płynących stąd wniosków w działaniu.

Sytuacje dezindywiduujące to warunki, w których następuje czasowe nasilenie identyfikacji jednostki z jakąś grupą w takim stopniu, że osobiste wartości i opinie jednostki przestają regulować jej zachowanie a sensem zachowania staje wyrażanie wartości grupy.

Sytuacje skryptowe to warunki, które inicjują ciąg działań, czyli skrypt utrwalony i jednakowy dla wszystkich osób.

Tak więc, tylko niektóre sytuacje umożliwiają ujawnienie się własnych postaw w zachowaniu uczestniczących w nich osób. Inne sytuacje wymuszają jednakowe zachowania wszystkich uczestników dlatego, że inicjują realizację określonego skryptu, albo dlatego, że jednostka wyraża w nich wolę i wartości raczej grupy niż własne.

Cechami postawy decydującymi o zgodności postawa-zachowanie są jej ważność, bezpośredniość genezy postawy i stopień wewnętrznej jednorodności.

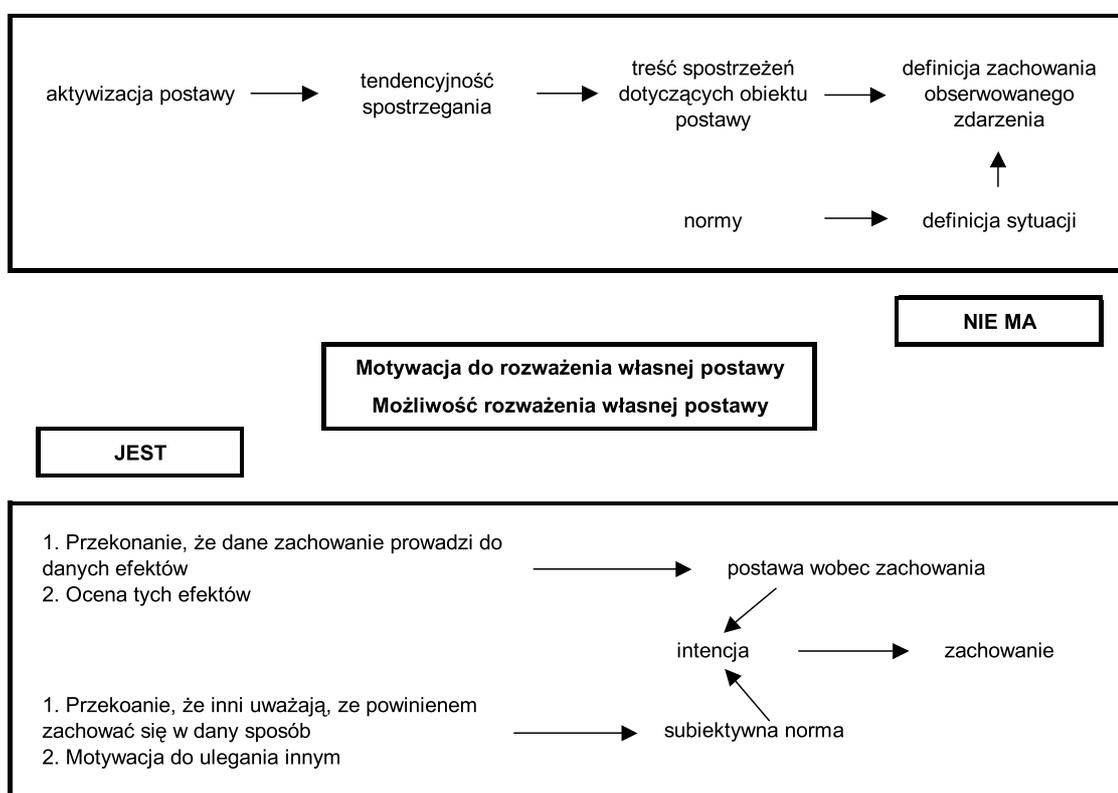
Zgodność zachowania z postawą zależy od tego, jaka to postawa, jakie to zachowanie i w jakich warunkach do niego dochodzi.

⁸³ Tamże..., s. 203

Mediatory zgodności. Postawy mogą wpływać na zachowanie, albo kształtując sposób spostrzegania ich obiektu, albo kształtując świadome intencje zachowania się w ten, a nie inny sposób wobec danego obiektu.

Kluczowe dla tego modelu sformułowanego przez Fazio,⁸⁴ jest pojęcie aktywizacji postawy. Postawa ulega aktywizacji wskutek samego pojawienia się jej obiektu w polu naszego widzenia. W rezultacie widzimy własności obiektu jako bardziej pozytywne niż w przypadku braku postawy, a cały kontakt z obiektem jest definiowany jako przyjemny i pozytywny, co prowadzi do własnego zachowania

Rysunek nr 13. Dwa modele procesów psychicznych pośredniczących między postawą a zachowaniem: tendencyjne spostrzeganie obiektu postawy i teoria działań przemyślanych



Źródło: B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 206

Fazio postuluje automatyczność procesów pośredniczących między postawą a zachowaniem, podczas gdy teoria działań przemyślanych postuluje świadomy, kontrolowany przebieg tych procesów. Te dwa rodzaje procesów pośredniczą między postawą a zachowaniem: postawa może decydować o ukształtowaniu świadomej

⁸⁴ Cyt. za: B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi..., s. 206

intencji działania w określony sposób, bądź też postawa może pozytywnie lub negatywnie utendycyniać spostrzeganie aktualnych własności jej obiektu. Pierwszy z tych procesów występuje jedynie wtedy, kiedy istnieje zarówno motywacja do przemyślenia konsekwencji własnej postawy, jak i sytuacyjne warunki umożliwiające przeprowadzenie takich przemyśleń. Drugi z tych procesów ma automatyczny charakter.

Można więc wyróżnić szereg czynników określających siłę związku między postawą a zachowaniem:

Tabela nr 16. Czynniki determinujące siłę związku między postawą a zachowaniem

Osobowościowe	Sytuacyjne
<ul style="list-style-type: none"> - inne postawy mogą być sprzeczne z daną postawą, - pewne motywy mogą być sprzeczne z postawą, - umiejętności werbalne, - umiejętności społeczne. 	<ul style="list-style-type: none"> - obecność innych osób znaczących, - przepisy dotyczące ról, - istnienie zachowań alternatywnych, - zmiany w poziomie ogólności postawy, - przewidywane konsekwencje zachowań, - występowanie nieprzewidywalnych zdarzeń zewnętrznych, które powoduje, że postawa przestaje być ujawniana.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

http://www.swps.edu.pl/new_www/uploads/wroclaw.wstepdospolecznej_12i13.rtf [data odczytu: 28.09.2005]

3.3. Wyznaczniki zmiany postaw pracowniczych

W warunkach zmian organizacyjnych przywódcy zespołów starają się odpowiednio kształtować postawy swoich pracowników.

Cele kształtowania lub zmieniania postaw mogą być różne:

- chęć stworzenia nieistniejącej jeszcze postawy;
- zmiana znaku istniejącej już postawy;
- zmiana siły istniejącej postawy
- rozwinięcie odpowiednich części istniejącej już postawy.

W poprzednim rozdziale była mowa o różnych kierunkach zmian postaw i zachowań.

Postawa → Zachowanie

Aby zmienić zachowanie należy wpłynąć na postawę (zmienić, wytworzyć).

Zachowanie → Postawa

Aby zmienić postawę, należy wywołać odpowiednie zachowanie.

By postawy pracowników zespołu kierowanego przez menedżera gwarantowały zachowania zgodne z celami organizacji przywódca wywiera na nich wpływ. Najnowsze badania psychologii określają które techniki i teorie perswazji są w takiej sytuacji najskuteczniejsze.

Perswazja⁸⁵ to metoda wpływu społecznego, która rozpoczyna się od zmiany przekonań, czyli poznawczych komponentów systemu postaw. Celem oddziaływań perswazyjnych jest ukierunkowanie zachowania w stronę zgodną ze stanowiskiem przedstawianym w przekazie perswazyjnym.

Dwutorowe modele perswazji⁸⁶ zakładają, że zmiana postawy może zachodzić w efekcie centralnego (systematycznego) bądź peryferycznego (heurystycznego) sposobu przetwarzania informacji perswazyjnej. Podstawowa różnica między tymi dwiema drogami jest ilość wysiłku poznawczego, jaki odbiorca poświęca na opracowanie informacji perswazyjnej. Centralna droga opiera się na dokładnej analizie argumentów zawartych w przekazie; jeżeli wzbudzają one pozytywne reakcje poznawcze, nastąpi względnie trwała zmiana postawy. Peryferyczna droga opiera się natomiast nie na

⁸⁵K. Guszyła, Dwie drogi przetwarzania informacji w modelach oddziaływań perswazyjnych
<http://www.annales.umcs.lublin.pl/J/2002/09>. [data odczytu: 12.12.2005]

⁸⁶Tamże...[data odczytu: 12.12.2005]

rozważaniu merytorycznej wartości argumentów komunikatu, ale na wskazówkach pobocznych do jego treści i sugerujących pozytywną lub negatywną ocenę prezentowanego stanowiska. Na wybór centralnej bądź peryferycznej drogi przetwarzania wpływają dwie zmienne: poziom motywacji oraz poziom możliwości poznawczych. Dwutorowe modele perswazji wskazują, że nie jest łatwo spowodować trwałą zmianę postawy poprzez oddziaływanie perswazyjne. Odbiorca musi mieć zarówno motywację, jak i poznawcze możliwości przetworzenia informacji, a prezentowany przekaz musi spowodować pożądaną reakcję poznawczą, która zostanie na długo utrwalona w pamięci. Taka reakcja pojawi się tylko wtedy, jeżeli odbiorca uzna prezentowane argumenty za przekonujące, jeżeli zaś stwierdzi, że są one niesłuszne, zareaguje zmianą postawy w odwrotnym (do oczekiwanego przez nadawcę) kierunku. Natomiast kiedy motywacja bądź możliwości poznawcze są niskie, perswazja toczy się torem peryferycznym. Dwutorowe teorie perswazji mają szeroki zakres⁸⁷ - pozwalają wyjaśnić wpływ wielu zmiennych na perswazję i jej skuteczność. Opierają się przy tym na rozróżnieniu między świadomym i automatycznym procesem przetwarzania informacji, dzięki czemu wiążą problematykę zmiany postaw z ogólną teorią funkcjonowania ludzkiego umysłu.

Neurolingwistyczne Programowanie⁸⁸ jest interesującą próbą wyjaśnienia działania umysłu i ludzkiego zachowania ale przede wszystkim jest praktycznym modelem efektywnej komunikacji i bogatym arsenałem technik służących wprowadzaniu zmian w sobie i innych. Jej podstawową zaletą jest różnorodność i efektywność praktycznych technik oddziaływania, jej zwolennicy podkreślają że podstawą tej nowoczesnej, nie do końca zaakceptowanej techniki jest zrozumienie tego jakie relacje zachodzą między człowiekiem, a zewnętrznym światem ponieważ ludzie nie reagują nie na rzeczywistość, a na pewien obraz w tej rzeczywistości, który mają w umyśle.

Tak więc NLP jest to:⁸⁹

- model skutecznej komunikacji,
- zespół umiejętności pozwalających skutecznie wywierać wpływ na ludzi,
- metoda wpływu na procesy emocjonalne i myślowe innych ludzi,
- metoda dokonywania zmian w życiu,

⁸⁷ D. Doliński, Emocje, poznanie, zachowanie, w: J. Strelau (red.), Psychologia, Gdańsk 2000, s. 23

⁸⁸ W. Wypler, Technika perswazji, <http://wwypler.w.interia.pl/artykuly-00.html>, [data odczytu: 12.12.2005]

⁸⁹ Opracowanie własne na podstawie: L. Derks, Techniki NLP w tworzeniu dobrych związków z ludźmi, Gdańsk 2003, s. 34

Technika zmiany postaw wykorzystująca perswazję opiera się na znajomości jej elementów składowych.

Struktura perswazji:⁹⁰

Stany:

- język ciała to postawa i wszystkie fizyczne działania właściwe danemu momentowi
- wewnętrzne reprezentacje to informacje powstałe i przechowywane w umyśle po przejściu przez wewnętrzne filtry
- stany łączą w sobie wewnętrzne reprezentacje z językiem ciała w określonym momencie

Procesy pozwalają wybrać tylko najważniejsze z bombardujących nas bodźców:

- pomijanie - zwracanie uwagi na określony aspekt sytuacji z pominięciem innych informacji rejestrowanych przez zmysły
- zniekształcenie - mylne interpretowanie napływających bodźców
- generalizacja - wysuwanie wniosków opierając się na zbyt małej liczbie doświadczeń

Filtry w nich dokonują się procesy pomijania, zniekształcenia, generalizacji:

- metaprogramy- wewnętrzne wzory sposobu sortowania i ograniczania zjawisk na które mamy zwrócić uwagę
- wartości- filtry podświadomości pozwalające ocenić właściwość postępowania
- przekonania – wpojone założenia rządzące naszym zachowaniem
- poglądy – zbiór wartości i przekonań dotyczące danego tematu
- decyzje i wspomnienia – decyzje i doświadczenia z przeszłości wpływające na teraźniejszość.

Prawa perswazji⁹¹ określają jak większość ludzi zazwyczaj reaguje w pewnych okolicznościach.

Techniki obejmują posługiwanie się prawami, a także umiejętne wykorzystywanie pojawiających się okoliczności.

⁹⁰ K. Hogan, Psychologia perswazji, Warszawa 2005, s. 209

⁹¹ K. Hogan jest autorem praw perswazji, zinterpretował je następująco: rewanżu, kontrastu, sympatii, potwierdzenia oczekiwań, pozytywnych skojarzeń, konsekwencji, limitu, konformizmu, władzy, K. Hogan, Psychologia perswazji, s. 58

Niektóre metody NLP:⁹²

- **Modelowanie**, czyli odwzorowywanie w swoim zachowaniu jak największej liczby szczegółów związanych z zachowaniem osoby, której styl działania chcielibyśmy przejąć.
- **Metafory** pozwalające spojrzeć na rzeczywistość z innego punktu widzenia.
- **Linia czasu** - linia, dzięki której umysł człowieka organizuje w przestrzeni przeszłość oraz przyszłość. Na linii czasu operuje zespół technik, takich jak zmiana historii osobistej, wzmacnianie zasobów, projektowanie przyszłości, future-pacing i inne, które pozwalają dotrzeć do swoich osobistych zasobów oraz przenieść je w przyszłość.
- **Tworzenie skojarzeń** - pomiędzy sytuacją, która wywołuje lęk a sytuacją, w której ma się poczucie komfortu za pomocą szybkiego przeskakiwania w myślach pomiędzy wyobrażeniami tych dwóch sytuacji. Zdaniem zwolenników NLP metoda ta jest pomocna przy budowaniu pewności siebie, leczeniu lęków.
- **Przeramowanie** - taka zmiana kontekstu wypowiedzi, która nie zmieniając jej logicznej treści zmienia jej sens.
- **Zestaw krótkich stwierdzeń** - słów, które mają silny wpływ na ludzi.

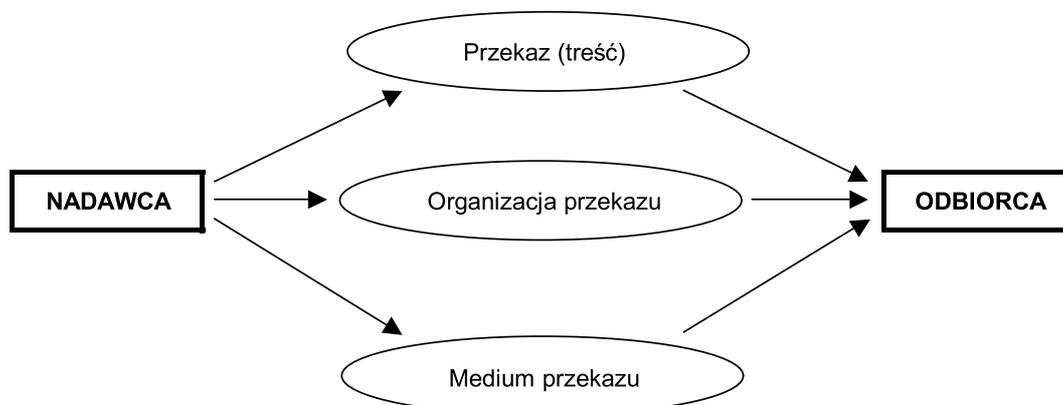
Wpływając na postawy pracowników warto znać tory i metody skutecznej perswazji, nie należy jednak zapominać o podmiotach (uczestnikach) procesu, nadawcy komunikatu, w tym przypadku menedżerze mającym wywrzeć wpływ i odbiorcy perswazji - pracowniku.

Wyznaczniki zmiany postaw⁹³ można podzielić na dotyczące: nadawcy komunikatu, treści i organizacji komunikatu, środka, za pomocą którego jest on przekazywany i wreszcie te, które dotyczą samego odbiorcy przekazu (rysunek numer 16).

Proces oddziaływania na postawy innego człowieka odbywa się w następujący sposób: istnieje ktoś kogo nazywamy nadawcą, nadawca produkuje zbiór treści których zadaniem jest modyfikacja postaw człowieka, przekaz biegnie po jakimś kanale (np. wzrokowym, słuchowym); stworzony przez nadawcę przekaz biegnący po kanale trafi do odbiorcy (od jego właściwości zależy jakie cechy posiada nadawca czy przekaz).

⁹² http://pl.wikipedia.org/wiki/Programowanie_neurolingwistyczne [data odczytu: 08.01.2006]

Rysunek nr 14. Rodzaje czynników decydujących o skuteczności perswazji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 219

Odbiorca w trakcie trwania procesu oddziaływania może podlegać różnym wpływom. Każdy przywódca jest nadawcą, który stara się ukształtować postawy swoich odbiorców. Powinien on starać się kształtować swoje cechy, aby w sposób jak najbardziej skuteczny oddziaływać na swoich pracowników tworząc u nich pożądane postawy.

Nadawca⁹⁴ Znaczna większość naszych postaw dotyczy takich obiektów, z którymi nie mamy osobistych kontaktów, lub obiektów znanych nam z własnego doświadczenia. wtedy ważna jest osoba nadawcy. To czy nadawca wpłynie na zmianę postawy zależy od wielu jego cech.

Kompetencja nadawcy⁹⁵ Przekazy osób będących ekspertami w danej dziedzinie wywołują silniejsze zmiany, niż identyczne w treści przekazy podpisane przez nadawców mało kompetentnych. Ci ostatni mogą wręcz uzyskiwać efekt bumerangowy, a więc wywoływać zmiany w kierunku odwrotnym do zamierzonego.

Treść przekazu, a więc **jakość** i liczba użytych argumentów powinna być najważniejszą przesłanką racjonalnej zmiany postaw. Argumentacja jest silna wtedy, gdy skutecznie zmienia albo natężenie przekonań odbiorcy o obiekcie postawy, albo znak i intensywność cząstkowych ocen obiektu wynikających z przypisywanych mu

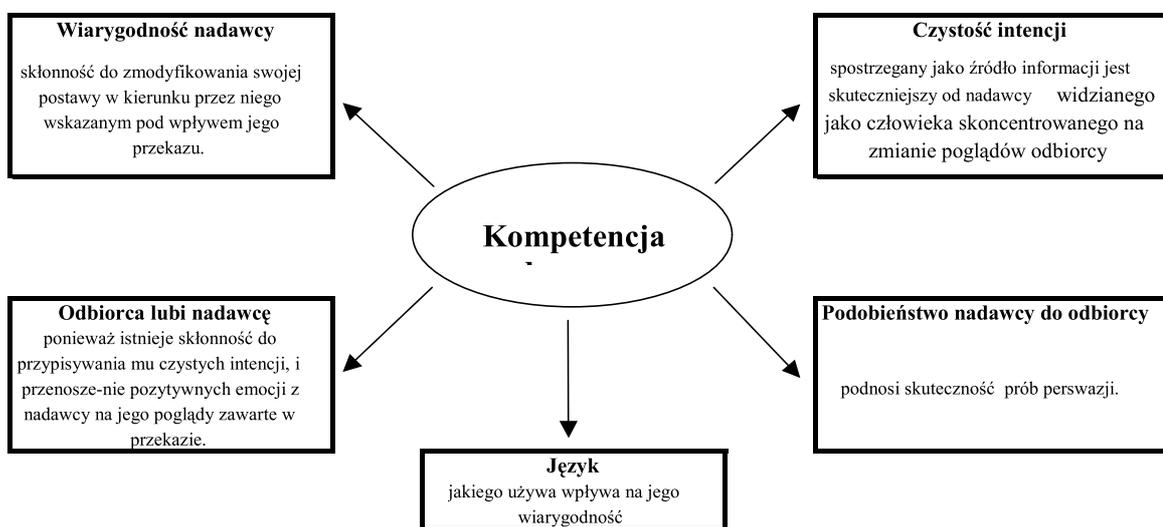
⁹³ B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, s. 219

⁹⁴ Tamże..., s. 222

⁹⁵ Tamże..., s. 224

przez odbiorcę cech. Siła argumentacji zależy nie tylko od treści, ale i od stopnia jej konkretności czy wyrazistości.

Rysunek nr 15. Cechy nadawcy wpływające na zmianę postaw odbiorcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 224

Innym czynnikiem związanym z treścią przekazu jest **liczba argumentów** i ich powtórzeń. Im więcej argumentów zawiera przekaz, tym większa jego skuteczność, tym silniejsza wymowa przekazu i większy nacisk na odbiorcę.

Jeszcze inny aspekt treści przekazu to **jednostronność-dwustronność** argumentacji. W spornej sprawie istnieją oczywiście argumenty za i przeciw każdemu z możliwych stanowisk. Z tych właśnie powodów zmieniać się może jego ocena wiarygodności nadawcy, a także motywacja do ulegania lub opierania się perswazji zawartej w przekazie.

Organizacja przekazu. Identyczne treści mogą wywierać większy lub mniejszy wpływ w zależności od sposobu ich zorganizowania przez nadawcę. Istnieją dwie możliwości organizacji przekazu: kolejność argumentacji i rozpisywanie argumentów na kilku różnych nadawców. Badania nad perswazją przyniosły wyniki dowodzące zarówno efektu pierwszeństwa, czyli silniejszego oddziaływania argumentów przekazanych jako pierwsze z kolei, jak i efektu świeżości, czyli silniejszego oddziaływania argumentów podanych na końcu, a więc „najświeższych”.

Zaobserwowano także wzrost skuteczności perswazji w **bezpośrednim kontakcie nadawcy z odbiorcą**. Wzrost ten może mieć kilka przyczyn. Podczas

kontakty bezpośredniego nadawca może na bieżąco modyfikować i indywidualizować swój przekaz w zależności od stopnia jego rozumienia i akceptacji przez odbiorcę.

Odbiorca. Postawy które istnieją już w odbiorcy w poważny sposób wpływają na postrzeganie a następnie przyswajanie treści przekazu. Jeśli treść jest zgodna czy podobna do treści już istniejącej postawy, to odbiorca łatwo ją przyswaja i staje się ona elementem struktury poznawczej postawy. Jeśli zaś przekaz jest niezgodny z postawą już istniejącą mamy do czynienia z wieloma procesami, które utrudniają przyswojenie jego treści. Odbiorca może unikać tych przekazów, które są niezgodne z jego postawami.

Zachęcające wyniki przyniosły próby znalezienia **osobowościowych wyznaczników podatności na perswazję**. Bardzo wiele badań przyniosło wyniki wskazujące, że takie cechy, jak inteligencja, samoocena, introwersja-sekstrawersja, czy poczucie kontroli, mogą zarówno nasilać lub osłabiać uleganie perswazji, jak i w ogóle na nią nie wpływać.

To właśnie w odbiorcy tkwią najważniejsze wyznaczniki skutecznej perswazji. Jednak wiążą się one nie z jego cechami, lecz z jego procesami psychicznymi występującymi w trakcie perswazji. Kluczowym procesem jest oczywiście **przetwarzanie argumentacji** zawartej w przekazie. Wiele czynników zarówno sytuacyjnych, jak i związanych z cechami odbiorcy, decyduje o skuteczności perswazji właśnie za pośrednictwem wpływania na poznawcze reakcje odbiorcy na przekaz. U aktywnych odbiorcy przekazu, kształtowanie postaw przekazu jest silniejsze, niż u biernych odbiorców przekazu

Postawy silne, a więc z jednej strony zaangażowane (wyznawane z dużym stopniem pewności i zwykle krańcowe), z drugiej zaś centralne (silnie powiązane z ich posiadacza i systemem wartości, zwykle zawierające też rozbudowaną wiedzę o swym obiekcie), trudniej oczywiście zmienić.

Trwałość zmiany postaw. Przedstawione wyniki badań mogą sprawiać wrażenie, że postawy bardzo łatwo ulegają zmianie, co trudno pogodzić zarówno z ich definicją jako trwałego ustosunkowania do obiektu, jak i z obserwacjami.

Postawy ważne dla człowieka wykazują silny opór na zmianę, ponieważ są powiązane z koncepcją własnej osoby i wyznawanymi wartościami. Zmiana postawy jest tym trwalsza, im bardziej zastosowana manipulacja angażuje nie tylko procesy przetwarzania informacji, ale pozwala na behawioralne wypróbowanie nowej postawy.

Najbardziej skuteczne jest wypróbowanie już zmienionej postawy we własnym działaniu odbiorcy.

Bazując na wczesnych wynikach badaczy z Yale, iż argumentacja dwustronna bardziej niż jednostronna uodparnia na kontrpropagandę, McGuire⁹⁶ stworzył koncepcję uodporniania zmienionej postawy na kontrpropagandę przez **inokulację**. Uodpornianie przez inokulację czyli szczepienie gdzie McGuire założył, że odbiorcę przekazu można uodpornić na późniejszą kontrpropagandę, jeżeli początkowe zabiegi perswazyjne umożliwią mu nauczenie się samodzielnego zwalczania kontrargumentów. Sporo późniejszych badań potwierdziło te wyniki choć nie wyjaśniły one mechanizmów, na mocy których inokulacja działa.

Inna teoria wyjaśniająca utrwalenie postawy to: **teoria reaktancji** (przeciwstawiania się) przedstawiona w książce B. Wojciszke.⁹⁷ Autr udowadnia, że otwarty nacisk na zmianę poglądów osłabia zaufanie do nadawcy i wywołuje opór wobec jego prób odebrania nam swobody poglądów, przez co te ostatnie jeszcze się umacniają. Zagrożenie wolności wyboru określonego zachowania powoduje wzbudzenie nieprzyjemnego stanu, a w efekcie przeciwstawienia się; redukcja tego stanu polega na zaangażowanie się w zagrożone zachowanie i utrwalenie postawy.

Aby skutecznie wpływać na swoich podwładnych menedżerowie winni znać sposoby jak tego dokonać. Skuteczny przywódca, który doskonali swoje umiejętności wpływania na zespół pracowniczy stosuje nowoczesne skuteczne techniki znając ich podstawy psychologiczne.

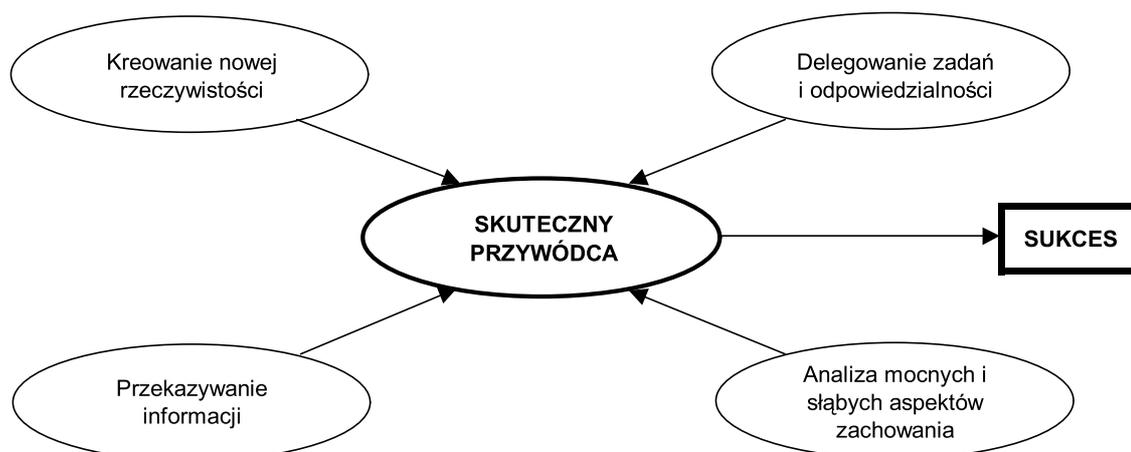
3.4. Wpływ menedżera na zachowania zespołu pracowniczego

Podstawowym zadaniem menedżera jest realizacja celów przedsiębiorstwa. Jednakże należy pamiętać, że menedżer osiąga te cele dzięki innym ludziom, oznacza to, iż jest ważnym elementem każdej organizacji. To od jego pracy i pracy jego zespołu zależy sukces lub porażka przedsiębiorstwa.

⁹⁶Cyt. za: E. Aronson, Psychologia społeczna, s. 339

⁹⁷ B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, s. 222

Rysunek nr 16. Czynniki wpływające na skuteczność przywódcy



Źródło: K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 213

Menedżer powinien przekonywać innych, pociągać ich za sobą siłą swych kompetencji czy atrybutów przywódczych, takich jak: wiedza, umiejętności, cechy charakteru, inteligencja, aby entuzjastycznie dążyli do określonych celów. Przywództwo, jest wyrazem osobistej władzy menedżera, który, poprzez własny przykład w codziennym działaniu, wiedzę i kulturę, jednoczyć będzie wokół siebie ludzi.

Ross A. Weber określa cztery wymiary przywództwa:⁹⁸

- **Wspieranie.** Postępowanie przywódcy sprzyja powstawaniu u podwładnych poczucia własnej wartości.
- **Ułatwianie wzajemnego oddziaływania.** Postępowanie przywódcy zachęca podwładnych do utrzymania między sobą bliskich, wzajemnych zadowolających związków.
- **Położenie nacisku na cele.** Postępowanie przywódcy wzbudza entuzjazm do osiągnięcia znakomitych wyników.
- **Ułatwianie pracy.** Postępowanie przywódcy polega na wyjaśnianiu i sterowaniu pracą, pozyskiwaniu zasobów, planowaniu, programowaniu, określaniu zadań, koordynowaniu.

⁹⁸Cyt. za: K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Toruń 2005, s. 217

Przewodzenie jest najistotniejszą umiejętnością każdego menedżera. Powinien więc być przygotowany do przewodzenia innym. Pewnych zachowań przywódczych można się nauczyć, jednak aby skutecznie przewodzić i efektywnie działać, menedżer powinien pełnić dwie podstawowe funkcje:

1. związana z zadaniami, polegająca na rozwiązywaniu problemów;
2. społeczno-interpersonalna, sprowadzająca się do podtrzymywania trwałości grupy.

Rozwiązywanie problemów w organizacji wymaga intuicji, zdolności analitycznego myślenia, kreatywności. Natomiast podtrzymywanie trwałości grupy zależy od takich umiejętności, jak: pośredniczenie w rozstrzyganiu sporów i doprowadzenie do tego, aby poszczególne osoby czuły się docenione przez grupę, służenie radą i wyznaczanie kierunków działania. Menedżer, który potrafi jednocześnie pełnić obydwie rodzaje funkcji, jest szczególnie skutecznym przywódcą,

Większość zadań w organizacjach jest wykonywana w grupach.

Jak więc kierować zorganizowanymi grupami pracowniczymi, by uzyskać maksymalną produktywność i maksymalne zadowolenie z pracy.

Aby organizacja była efektywna, tworzyć ją muszą zwarte zespoły pracownicze o silnej motywacji do realizacji wspólnie ustanowionych celów. **Zespół**⁹⁹ jest specyficzną grupą ludzi która musi spełniać następujące warunki:

- składać się z dwóch lub więcej osób, ale nie więcej niż tyłu, aby zapewnić bezpośredni kontakt z inną osobą tego zbioru; przy większej liczbie osób występują formalne struktury funkcjonującego przedsiębiorstwa,
- realne kontakty między członkami zespołu powinny przekraczać pewne minimum,
- kontakty te (interakcje) powinny być zachowane w dłuższym przedziale czasu,
- członkowie zespołu powinni posiadać chęci dla wspólnych działań, wspólnego ich realizowania,

Każdy zespół ma swoją **strukturę**¹⁰⁰, która kształtuje zachowania jej członków. Elementami struktury zespołu są:

Role - zbiór oczekiwanych układów zachowań przypisywanych danej osobie.

Normy - wzorce dopuszczalnych zachowań w zespole.

⁹⁹ J. Antoszkiewicz, Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów, Warszawa 1997, s. 198

Zwartość - stopień, w jakim członkowie są wzajemnie ze sobą związani.

Rozmiary zespołu -. duże zespoły skutecznie zbierają różnorodne dane, małe potrafią lepiej je wykorzystać.

Skład zespołu - zespoły różnorodne będą miały bardziej urozmaicone umiejętności i informacje.

Pozycja - ocena pod względem prestiżu albo rangi zajmowanej w zespole.

By zespół był zgrany i efektywny w działaniu powinien posiadać określone cechy. Nie powinien być **zbyt liczny**, ponieważ im więcej osób w nim uczestniczy, trudniej jest ujednoczyć wartości preferowane przez jego członków. Natomiast podstawą integracji zespołu jest przyjęcie wspólnych wartości i przestrzeganie wspólnych norm. W skład zespołu powinny wchodzić osoby o różnych kwalifikacjach, umiejętnościach i doświadczeniu. Pozwoli to zespołowi na bardziej twórcze rozwiązywanie problemów, co ma istotne znaczenie w działalności organizacji.

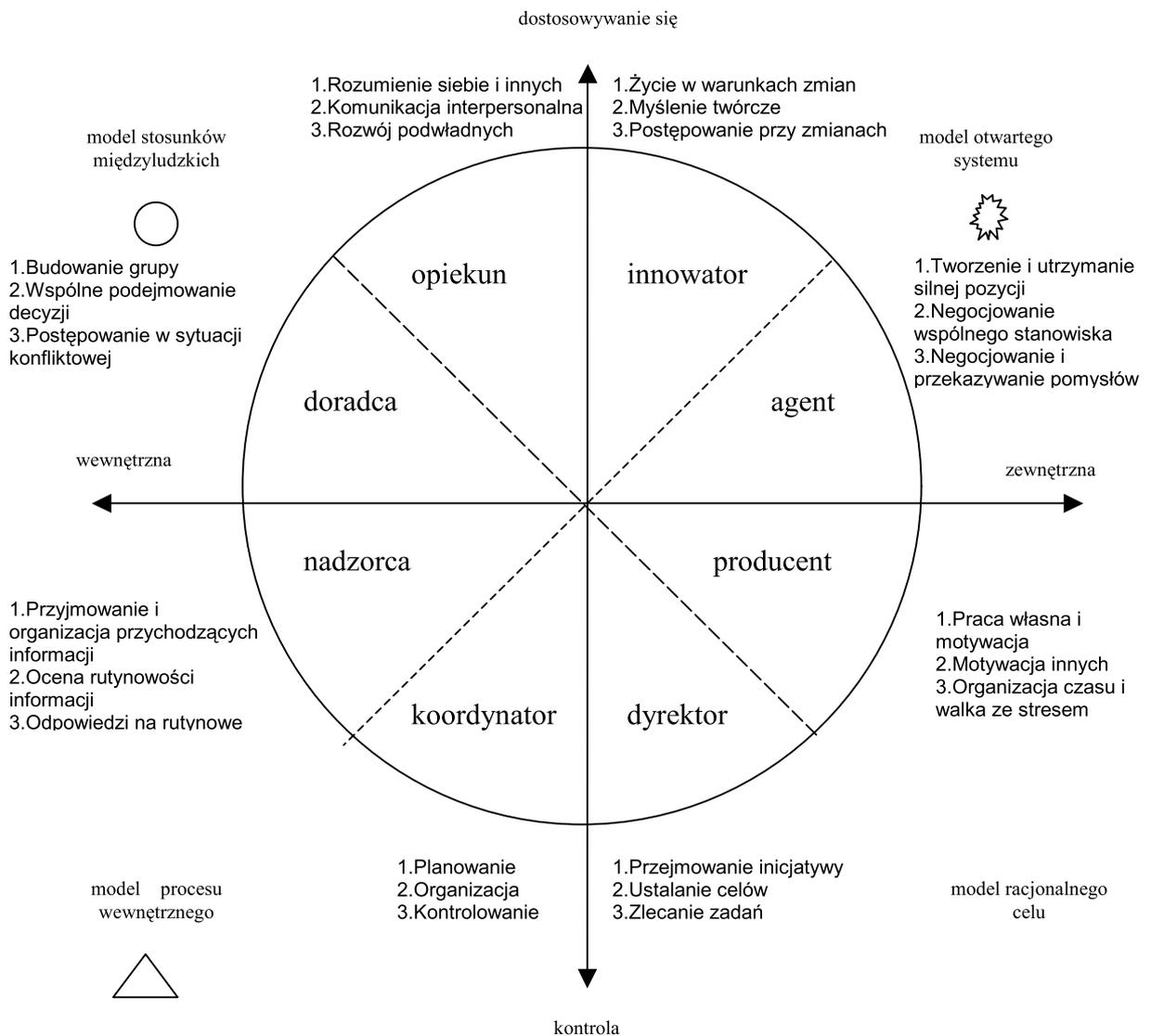
Członkowie zespołu powinni akceptować **system wartości** przyjętych w organizacji. Powinni znać strategię działania organizacji oraz wiedzieć, jakie wynikają z niej zadania dla zespołu. Cele organizacji winny być zgodne z celami osobistymi pracowników.

Uczestnicy zespołu powinni być **świadomi przynależności** do zespołu, każdy z członków musi uczestniczyć w jego pracach. Każda osoba musi mieć jednoznacznie przypisane role. Zadania powinny być wyznaczane wspólnie z pracownikami, aby je rozumieli i akceptowali.. Zadania powinny być tak określone, by członkowie zespołu mogli ze sobą współdziałać, co sprzyja wytworzeniu się wspólnych poglądów i postaw.

¹⁰⁰ S. Robbins, Zachowania w organizacji, Warszawa 1998, s. 166

Role w zespole wg Quinna. Diagram cech istotnych (konkurencyjnych) przedstawionych przez autora w „Beyond Rational Management”, może być pomocny przy określaniu pewnych cech i kryteriów za pomocą, których mierzy się efektywność pracy jednostek i organizacji. Jest on także pomocny przy określaniu wzajemnie konfliktujących ról, które musi przyjmować zarządzający. Schemat na rysunku 19 pokazuje wersję diagramu cech istotnych. Tym razem schemat koncentruje się na efektywności zarządzania a nie efektywności organizacji czy jednostki. Diagram ten określa istotne postawy (role) lub oczekiwania, którym podlega zarządzający.¹⁰¹

Rysunek nr 17. Kompetencje i role przyjmowane przez zarządzającego na diagramie cech konkurencyjnych



Źródło: R. E. Quinn, *Becoming a master: a competency framework*, New York 1996, s. 13

¹⁰¹ R. E. Quinn, *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass Inc, San Francisco 1998, s. 86

Każda z ośmiu ról zarządzającego na diagramie obejmuje kompetencje. Kompetencje te, podobnie jak cechy, wspólnie w parze stanowią uzupełnienie dla sąsiednich i kontrast dla przeciwległych.

Tabela nr 17. Osiem ról zarządzającego i ich kluczowe kompetencje

Zarządca	1.	Podejmowanie inicjatywy
	2.	Ustanawianie celów
	3.	Efektywne przekazywanie poleceń
Producent	1.	Odpowiednia produkcja własna i motywacja
	2.	Motywowanie innych
	3.	Dobra organizacja czasowa i pokonywanie stresu
Koordynator	1.	Planowanie
	2.	Organizacja i projektowanie na przyszłość
	3.	Kontrolowanie
Nadzorca i strażnik	1.	Pokonywanie natłoku informacji
	2.	Analiza informacji i krytyczne myślenie
	3.	Prezentacja informacji i efektywne przekazywanie w formie pisemnej
Opiekun	1.	Rozumienie siebie i innych
	2.	Komunikacja interpersonalna
	3.	Rozwój podwładnych
Doradca	1.	Budowa grupy
	2.	Wspólne podejmowanie decyzji
	3.	Działanie w przypadkach konfliktowych
Innowator	1.	Dostosowanie się do zmian
	2.	Myślenie twórcze
	3.	Opanowanie zmian
Agent swojego biznesu	1.	Tworzenie i utrzymanie silnego stanowiska w firmie
	2.	Umiejętność negocjacji i poświęcenia dla firmy
	3.	Prezentowanie własnych pomysłów

Źródło: R. E. Quinn, *Becoming a master: a competency framework*, New York 1996, s. 14

Najważniejszą rolę w zespole pełni **przywódca**. Sam musi być zmotywowany do działania oraz umieć wyznaczyć cele i konsekwentnie dążyć do ich osiągnięcia. Główną jego rolą jest bycie koordynatorem i doradcą. Pożądany sposób działania lidera określają następujące normy działania:

1. powinien pozostawić pewną swobodę działania swoim pracownikom, przekazując im informacje o wykonywanych przez nich zadaniach,
2. powinien mieć władzę pochodzącą ze wszystkich źródeł, a zwłaszcza kwalifikacji i autorytetu.

3. powinien mieć umiejętności techniczne, które pozwalają na zrozumienie i realizację zadań wykonywanych w zespole, umiejętności interpersonalne, które wpływają na utrzymanie dobrego kontaktu z członkami zespołu, umiejętności koncepcyjne, umożliwiające twórcze rozwiązywanie problemów oraz umiejętności analityczne, dzięki którym może poprawnie diagnozować sytuacje decyzyjne.
4. powinien dbać o korzystną atmosferę w zespole. Szczególnie ważne jest to by pracownicy nie bali się porażek, ponieważ to zabija w nich kreatywność i przedsiębiorczość.
5. powinien umieć pokonywać negatywne zjawiska związane z działalnością zespołu: syndrom myślenia grupowego (grupa za wszelką cenę dąży do jedności i podejmuje decyzje kompromisowe) i zjawisko przesunięcia ryzyka w zespole (zespół podejmuje bardziej ryzykowne decyzje niż poszczególni członkowie osobno),
6. powinien zachęcać członków zespołu do zajmowania krytycznego stanowiska wobec rozwiązywanego problemu. Za podjęcie decyzji powinna zawsze być odpowiedzialna jedna osoba.¹⁰²

W kierowany zespół okazał się skuteczny w działaniu menedżer powinien stosować określone sposobów postępowania zawierające się w poniższym dekalogu:

Rysunek nr 18. Dziesięć skutecznych sposobów kierowania zespołem

- 1. Zaufaj podwładnym.**
- 2. Stwórz wizję działania.**
- 3. Znaj swoje słabe i mocne strony, ale koncentruj się na mocnych.**
- 4. Zbieraj i wykorzystuj maksimum informacji.**
- 5. Zachowaj zimną krew.**
- 6. Zachęcaj do podejmowania ryzyka.**
- 7. Bądź ekspertem.**
- 8. Sprzyjaj różnicowaniu poglądów.**
- 9. Zachowaj prostotę myślenia.**
- 10. Minimalizuj ryzyko.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, Katowice 2004, s. 212

¹⁰² P. Wachowak, Integracja zespołów pracowniczych jako jeden z czynników sukcesu organizacji, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja, Wrocław 2002, s. 489

W sytuacjach pracy ludzie się spotykają, komunikują, więc prędzej czy później pojawiają się między nimi różnice, prowadzące do konfliktu. Wraz ze wzrostem zaufania do innych ujawniają się różnice poglądów, wartości, preferencji, upodobań, nawyków, interesów. Taka sytuacja jest naturalna, w rzeczywistości bowiem ludzie różnią się pod wieloma względami.

Konflikty powodują sytuacje szczególnie trudne w życiu człowieka, niosą wiele zagrożeń i obciążeń psychicznych.

Uważa się że w organizacjach konflikty mają trzy podstawowe źródła¹⁰³.

1. związane z podziałem dóbr,
2. sprawowaniem kontroli (władzy) nad innymi ludźmi,
3. z koordynacją działań (zajmowaniem różnych stanowisk)

Nie są to jedyne przyczyny, do konfliktów między pracownikami dochodzi również na tle różnic w zakresie potrzeb, preferencji, nawyków, osobowości.

Pojawienie się różnic i w konsekwencji konfliktu nie jest naturalne. Jeśli uczestnicy konfliktu potrafią rozwiązać problemy, sprzyja to ich głębszemu poznaniu i zbliżeniu.

Ze względu na rodzaj wywieranego przez uczestników konfliktu wpływu, można wyróżnić dwa podstawowe typy interakcji: **interakcje pozytywne i interakcje konfliktowe**.

Konflikt jest więc interakcją, w której ma miejsce wymiana negatywnych wpływów między jej uczestnikami. Oznacza to, że wzajemne oddziaływania uczestników interakcji stwarzają zagrożenie dla ich interesów i wymagają podjęcia działań w ich obronie.¹⁰⁴

Do konfliktu między ludźmi najczęściej dochodzi na tle:

- -naruszania podstawowych zasad współżycia ludzi,
- -ograniczania czyjejs samodzielności i samostanowienia,
- -wykorzystywania kogoś, czyli zaspokajania własnych pragnień kosztem partnera,
- -niewłaściwej realizacji zadań

¹⁰³ B. Kożusznik, Psychologia w pracy menedżera, s. 94

¹⁰⁴ Tamże..., s. 97

Konflikt interpersonalny jest procesem, to znaczy podlega zmianom w czasie. Zmiany następujące w konflikcie są doraźne i zachodzą u uczestników interakcji. Określa się je mianem **zdarzeń konfliktowych**. Zmiany te są ze sobą przyczynowo powiązane i tworzą charakterystyczny dla konfliktu międzyludzkiego układ powiązań w postaci wywierania szkodliwego wpływu na partnera, co tworzy spiralę wymiany negatywnych wpływów, czyli **eskalację konfliktu**.

Konflikt jest dla obu uczestników doświadczeniem bardzo angażującym. Wywołuje silne, negatywne emocje. Na ogół przez cały czas trwania konfliktu utrzymują się. Konflikt kończy się wraz z zanikaniem negatywnych oddziaływań uczestników interakcji.

Najlepszą możliwością rozwiązania konfliktu jest **strukturalna poprawa**.¹⁰⁵ Warunkiem jej osiągnięcia jest umiejętność efektywnej komunikacji między stronami. W otwartej komunikacji między uczestnikami konfliktu ujawniają się prawdziwe stanowiska stron, doświadczane emocje są dokładnie wyrażane, sprawy istotne zostają oddzielone od rzekomych, rozwijają się nowe wyobrażenia dotyczące własnej osoby i partnera, uczestnicy lepiej poznają się i zbliżają do siebie.

Nie tylko uczenie się umiejętności rozwiązywania konfliktów ale przygotowywanie się do kierowania i samo pełnienie roli kierowniczej może być sposobem menedżera na podnoszenie umiejętności, dających w konsekwencji także poczucie satysfakcji z pełnionej roli.

Aby menedżer sprostał wyzwaniom nadchodzących przemian M. Adamiec i B. Kożusznik¹⁰⁶ proponują, aby przywódcy nauczyli się zarządzać własnymi zasobami. Zgodnie z tą filozofią, menedżer zarządzający sobą ma kształtować siebie samego tak, aby być zdolnym:

- do kształtowania siebie, do bycia „szefem samego siebie”;
- do twórczego dzielenia się tym, co osiągnął, z firmą i ludźmi, z którymi współpracuje i którymi kieruje.

Interesujący z punktu widzenia samokreacji proces przedstawia koncepcja **superprzywództwa**.¹⁰⁷ Samoprzywództwo jest wpływem, jaki menedżer wywiera na siebie, aby osiągnąć wewnętrzną motywację i samoukierunkowanie potrzebne do

¹⁰⁵ Tamże..., s. 98

¹⁰⁶ B. Kożusznik, Psychologia zespołu pracowniczego, s. 165

¹⁰⁷ Tamże..., s. 168

działania. Autorzy podają szereg środków używanych w kształtowaniu samoprzywództwa.

Transformacja polskiej gospodarki i dotyczące nasze firmy procesy globalizacji wymagają całkiem nowego modelu kierowania polegającego na świadomym osłabianiu przez zarządzającego indywidualnego wpływu.

Zjawiska świadomego pozbywania się lub zrzekaniem się wpływu czyli **deinfluentyzacji**. Menedżer stosujący taki sposób wpływania na pracowników posiada następujące właściwości: jest otwarty, współpracujący, elastyczny, ciepły i skłonny do wspierania indywidualnego rozwoju pracowników i efektywności organizacji, otwartego uczenia, delegowania kompetencji i partycypacji Menedżer w nowoczesnym przedsiębiorstwie powinien prezentować postawę pragmatyczną i efektywną, pomagającą kreować warunki organizacyjnego otoczenia, które umożliwiają efektywną pracę i indywidualny rozwój pracowników.

Takie zachowanie kierownika oznacza, że umożliwia on swoim podwładnym samorozwój, zarządzanie sobą, poczucie podmiotowości, autonomię i niezależność w sformalizowanym życiu organizacji. Nie jest to możliwe bez rzeczywistej możliwości wpływania na bieg zdarzeń w organizacji, zespole, bez możliwości swobodnego działania w takich sytuacjach, w których można uzewnętrznić własną kreatywność, umiejętność podejmowania decyzji, zdolności do współpracy, negocjowania. Dotychczasowe tendencje do dominowania wpływu kierowniczego powinny być zastąpione przez sposoby kierowania przyzwalające na rzeczywiste wywieranie wpływu przez innych pracowników.

Deinfluentyzacja oznacza w praktyce, powstrzymywanie się w określonych sytuacjach przez kierownika, od forsowania na siłę własnego zdania, powstrzymywanie się od przekonywania kogoś. Świadome postępowanie w myśl takich zasad zmienia mentalność kierownika, który zaczyna sobie zdawać sprawę, jak wiele można zrobić w organizacji bez bezpośredniego wpływu osoby kierującej.

Zespół pracowniczy stanowi „mikroorganizm” w obrębie organizacji, w którym ścierają się dwa wymiary: autonomii i integracji. Synchronizacja ich oddziaływania może się uzewnętrzniać w efektywności pracy zespołu i zadowoleniu jednostek mających poczucie podmiotowości i partycypacji w pracy zespołu.

Z przeprowadzonych przez różnych badaczy badań wynika, że pracownicy pragną różnego wpływu w pracy,¹⁰⁸ chcąc wpływać na:

- kontekst organizacji - kulturę, jasność misji, nagrody, warunki pracy, szkolenie;
- ochronę granic zespołu - wpływ na integrację zespołu oraz jego indywidualność i podmiotowość;
- dynamikę działań zespołowych - wpływ na procesy interpersonalne, normy, spójność i role grupowe.

Gotowość do świadomego zrzekania się wpływu przez kierownika na rzecz wpływu innych elementów zespołu i zrzekanie się wpływu przez grupę lub jednostki na rzecz kierownika odpowiednio do wymagań sytuacji umożliwi najlepsze wykorzystanie zasobów zespołu pracowniczego.

Sukces w zarządzaniu osiąga się dzięki umiejętnemu wykorzystaniu pracy innych ludzi przez odwagę i umiejętność kierowania ludźmi, przekonywania ich do swoich racji, a jednocześnie przez umiejętność łatwego dostosowania się do ludzi, przy równoczesnym zachowaniu pewnego dystansu wobec nich przez zachowanie niezależności oraz elastyczności w myśleniu i działaniu.

¹⁰⁸ Tamże..., s. 180

ROZDZIAŁ IV. CHARAKTERYSTYKA ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W ZUS PO 1989 ROKU

4.1. Początki i historia ZUS w Nowym Sączu

W oswobodzonej Polsce w 1919r. uchwalono ustawę o powszechnym ubezpieczeniu społecznym. Potwierdzono w aktach wykonawczych obszar działania Powiatowej Kasy Chorych w Nowym Sączu na stanowiska nowosądeckie i grybowski.

Władzę zwierzchnią nad Powiatową Kasą Chorych sprawowało Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej. Nadzór nad działalnością spełniał Okręgowy Zarząd Ubezpieczeń we Lwowie, który prowadził ubezpieczenie emerytalne pracowników umysłowych i od wypadków przy pracy. Ustawa z 1920 roku wprowadziła ubezpieczenie na wypadek choroby i macierzyństwa. W 1921 wprowadzono na terenie Powiatowych Kas Chorych w Nowym Sączu obowiązek ubezpieczenia Służby dochodowej.

Rozbudowano budynek przy ulicy Długosza – w 1927 roku, miał on gabinet chirurgiczny, dentystyczny rentgen i lampy kwarcowe. Uprawnionych do świadczeń było 12 314 osób. Na leczenie szpitalne kierowano chorych do szpitala miejskiego lub do Kliniki w Krakowie. Ubezpieczeni korzystali z leczenia sanatoryjnego.

W 1932 roku ujednolicono zasady ubezpieczenia robotników i pracowników umysłowych. Kasa Chorych w Nowym Sączu przejęła Kasę Chorych w Limanowej, Gorlicach i Jaśle. Nowy Sącz przejął wymiar i ewidencję należności za składki oraz księgowość. Obwody lecznicze utworzono w Nowym Sączu, Starym Sączu, Łącku, Jazowsku, Piwnicznej, Żegiestowie, Zbyszycach, Czchowie, Grybowie, Bobowej, Ciężkowicach, Krynicy, Muszynie, Gorlicach, Bieczu, Jaśle, Żmigrodzie, Kołaczycach. Władzą urzędową był dyrektor i lekarz naczelny i Rada składająca się z 12 członków.

Ustawa z 1933 roku nakładała na pracodawców obowiązek sporządzenia wykazów pracowników podlegających ubezpieczeniu. W związku z rozbudową administracji zakupiono budynek przy ulicy Długosza 30 i zaadoptowano go na cele biurowe. Przyjmował tu lekarz naczelny dr St. Zaranek a w suterrenach stworzono pomieszczenia na składnicę apteczną. Powstanie Centralnego Okręgu Przemysłowego spowodował stworzenie oddziału Ubezpieczalni Społecznej w Jaśle i punkty w

Gorlicach i Bieczu. Zwierzchni nadzór nad działalnością ubezpieczalni sprawował Minister Opieki Społecznej. Bezpośredni nadzór z ramienia Rady i Komisji Administracyjnej pełnił Komisarz mgr T. Celewicz. Dyрекcję jako organ wykonawczy stanowili R. Buda i St. Zaranek. Administrację Ubezpieczeń Społecznych stanowiło w 1937 roku 48 pracowników, 8 inkasentów i 5 pracowników fizycznych.

W czasie okupacji niemieckiej działalność Ubezpieczeń Społecznych opierała się na ustawie z 1933 roku. Pracowały trzy wydziały podzielone na sekcje i referaty:

Po wyzwoleniu w 1945 roku Ubezpieczalnia Społeczna w Nowym Sączu obejmowała swoim zasięgiem 5 powiatów: nowosądecki, limanowski, nowotarski, gorlicki i jasielski. W tym czasie ciałem nadzorującym pracę Ubezpieczenia była Tymczasowa Rada Ubezpieczeń Społecznych składająca się z 27 członków. W latach 1945 – 48 ubezpieczalnia działała na własnym rozrachunku, wprowadzono też formę zwaną „zasiłki rodzinne”. 31.12.1949 rok przy stanie zatrudnienia 130 osób Ubezpieczalnia została zlikwidowana ze względu na swój „burżuazyjny” charakter.

Rok 1950 zapoczątkował zmiany organizacyjne. Pierwsza to zmiana nazwy instytucji – Zakład Ubezpieczeń Społecznych Oddział Obwodowy w Nowym Sączu z Ekspozyturą w Gorlicach. Cały plan lecznictwa przekazano do Służby Zdrowia. Zasiłki rodzinne przekazano do wypłaty uspołecznionym zakładom pracy, co spowodowało ograniczenie czynności biurowych. Rok 1953 to likwidacja wielu komórek organizacyjnych. W 1954 roku w Nowym Sączu powstała pierwsza komisja lekarska dla celów rentowych.

W 1960 roku wycofano się z przeprowadzonych reform, które spowodowały likwidację wielu komórek i wydziały rentowe powróciły do ZUS. Powstała jednostka scalona nazwana Zakład Ubezpieczeń Społecznych Oddział w Krakowie – Inspektorat w Nowym Sączu. Kierownikiem placówki nowosądeckiej został Tadeusz Marczyk. Inspektorat działał w dwu pokojach na I piętrze budynku przy ulicy Długosza 30.

W 1975 roku na mocy zarządzenia Prezesa ZUS powstał w Nowym Sączu Oddział ZUS pod patronatem Oddziału w Krakowie, podlegały mu 2 Inspektoraty; w Zakopanem i Gorlicach. Oddział otrzymał 93 etaty. W 1977 roku ZUS otrzymał 6 pokoi i szkolono intensywnie pracowników. W 1977 roku utworzono referat rentowy.

W 1978 roku przyjęto zakres świadczeń dla rolników i zorganizowano własny nadzór nad pracą komisji lekarskiej; utworzono także Stanowisko Wojewódzkiego Inspektora Orzecznictwa Inwalidzkiego. Załoga oddziału liczyła 32 osoby i zajmowała 10 pokoi. W tym samym roku Centrala ZUS zwiększyła liczbę etatów w Nowym Sączu

do 112 i powołano na stanowisko dyrektora oddziału w Nowym Sączu mgr Sylwestra Zarębę.

W 1979 roku przemianowano komórkę rentową na Wydział Przyznawania Emerytur i Rent a Samodzielny Referat Świadczeń dla Rolników na Wydział Świadczeń dla Rolników i utworzono Referat Ewidencji; Samodzielny Referat Orzecznictwa Inwalidzkiego i Referat Zasiłków. Uzyskano przydział budynku przy ul. Nawojowskiej 21.

W 1980 roku Oddział uzyskał samodzielność, liczył 125 osób, nie przyjęto jednak z Krakowa ze względu na brak miejsca akt rentowych.

Jesienią 1980 roku została powołana 30 osobowa Rada Nadzorcza Oddziału mająca być organem nadzorczo – odwoławczym pierwszej instancji od decyzji Oddziału.

W 1983 roku odszedł dotychczasowy dyrektor i na jego miejsce Prezes ZUS powołał dr Juliana Budę, przejął też z Oddziału krakowskiego pozostałą część zadań emerytalno – rentowych tj. Składnicę akt, ruch emerytur i rent oraz wypłatę bieżących świadczeń. Pozwoliło to na zorganizowanie w Oddziale pełnej obsługi. Na ten cel uzyskano dodatkowe 30 etatów. Pełne usamodzielnienie było możliwe dzięki pomocy władz miejskich i wojewódzkich w uzyskaniu dodatkowych pomieszczeń biurowych, taboru samochodowego i sprzętu technicznego. Od 1984 roku poszerzono działalność Oddziału.

Z przyjmowaniem przez Oddział dodatkowych zadań wiązała się konieczność zmian organizacji wewnętrznej Oddziału. Tworzono nowe komórki organizacyjne, tak powstawały kolejno:

- Samodzielny Referat ds. Czasowej Niezdolności do Pracy,
- Wydział Obsługi Prawnej,
- Samodzielny Referat Organizacyjny,
- Wydział Ogólny,
- Wydział Informatyki.

Zmieniono również strukturę organizacyjną pionu emerytalno – rentowego, w związku z przejściem Oddziału na nowy, odmienny od poprzedniego, system informatyczny. Zmianom uległa również struktura wewnętrzna poszczególnych wydziałów.

W latach 1984 – 89 dla zapewnienia dogodnego kontaktu interesantów z placówkami ZUS na terenie województwa nowosądeckiego utworzono trzy nowe Inspektoraty ZUS; w Rabce w 1984 r., w Limanowej w 1988 r. i w Nowym Targu w 1989 r. Utworzyły one wraz z dwoma już istniejącymi Inspektoratami w Gorlicach i Zakopanem sieć placówek terenowych ZUS ułatwiających interesantom dostęp do zakładu.

Przejmowanie przez Oddział dodatkowych zadań szło w parze z polepszaniem się wyposażenia w sprzęt biurowy, maszyny i urządzenia.

Na przestrzeni lat 1983 – 89 nastąpił wzrost etatów w Oddziale z 219 do 440. Wiązało się z tym nieustannie prowadzone szkolenie nowo zatrudnionych osób. Przejmowanie nowych zadań i zatrudnianie coraz większej liczby pracowników wymagało ciągłych starań o poprawę warunków lokalowych. Poprawa sytuacji w tym zakresie drogą bezinwestycyjną, mimo rokrocznego przejmowania nowych lokali biurowych, była niewielka, zapadła, więc w 1984 roku decyzja o rozpoczęciu budowy własnego obiektu administracyjno – usługowego. Uzyskano korzystną lokalizację przy ul. Sienkiewicza i w 1984 roku zorganizowano własną służbę inwestycyjną, która przejęła wszystkie obowiązki inwestora bezpośredniego, występując w imieniu Oddziału. Ustalono termin zakończenia inwestycji i przekazania obiektu do użytku na 1989 rok i termin ten z 4 – miesięcznym jedynie przesunięciem został dotrzymany. Nowy obiekt posiada 5.500 m² użytkowej i 1.760 m² powierzchni biurowej. Składa się z 85 pomieszczeń.

Tym sposobem zakończyły się dotychczasowe kłopoty lokalowe nowosądeckiego Oddziału ZUS. W tej formie Oddział funkcjonuje do dnia dzisiejszego po oddzieleniu się ze struktur ZUS Wydziału Świadczeń dla Rolników, który to przeszedł do nowo powstałej Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego

4.2. Strategia i zadania ZUS

Strategię Zakładu Ubezpieczeń Społecznych opracowano w oparciu o Uchwałę nr 34/XI/II/2003 Rady Nadzorczej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, z dnia 4 grudnia 2003 r. w sprawie Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych zatwierdziła przyjęta przez Zarząd ZUS dnia 5 listopada 2003 r.¹⁰⁹ Wytacza ona podstawowe cele działalności Zakładu i określa sposób ich realizacji.

Cele strategiczne dotyczą zorientowania na klienta, w tym zwłaszcza kwestii podwójnej odpowiedzialności: przed klientami i przed odpowiednimi instytucjami rządowymi nadzorującymi realizację zadań z zakresu polityki społecznej, odpowiedniej motywacji pracowników, wprowadzenia skutecznej kontroli i nowej kultury organizacji instytucji publicznej.

W opracowanej przez Zarząd Strategii Zakładu Ubezpieczeń Społecznych szczególne miejsce znalazł problem usprawnienia i rozwoju systemu informacyjnego Zakładu, w tym zwłaszcza problem utrzymania, rozwoju i bezpiecznego eksploataowania Kompleksowego Systemu Informatycznego. Wyzwaniem są też zadania związane ze współpracą z pokrewnymi instytucjami z Unii Europejskiej. Zadania Zakładu Ubezpieczeń Społecznych są ściśle określone w ustawach z zakresu ubezpieczeń społecznych, zwłaszcza w ustawie o systemie ubezpieczeń społecznych oraz innych ustawach wskazujących ZUS jako realizatora zadań zleconych przez państwo. Tych zadań zleconych jest dużo i są one zmienne w czasie. Ze względu na oczekiwane terminy ich wykonania przygotowanie realizacji zadań zleconych musi mieć często charakter nadrzędny nad innymi działaniami ustawowymi.

Strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych zatem jest zależna od Strategii Polityki Społecznej opracowanej przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, gdyż to właśnie Zakład jest w dużej mierze realizatorem tej polityki.

Zadania ZUS. Na mocy ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. Nr 137, poz. 887, z późniejszymi zmianami) oraz aktów wykonawczych do tej ustawy, w tym: statutu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych nadanego rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 4 października 1999 r. w sprawie nadania statutu Zakładowi Ubezpieczeń Społecznych (Dz. U. Nr 80, poz. 914 z późniejszymi zmianami) Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest państwową

jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną, wykonującą zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych.

Nadzór nad zgodnością działań Zakładu z obowiązującymi przepisami sprawuje minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego.

I. Do podstawowych zadań nowosądeckiego Oddziału Zakładu Ubezpieczeń Społecznych należy:

1. Realizacja przepisów o ubezpieczeniach społecznych, a w szczególności:
2. Dysponowanie środkami finansowymi funduszków ubezpieczeń społecznych oraz środkami Funduszu Alimentacyjnego,
3. Gospodarowanie środkami objętymi planem finansowym Oddziału, w tym w porozumieniu z Wojewódzkim Inspektorem Kontroli, środkami wyodrębnionymi dla wydziału terenowego Wojewódzkiego Inspektoratu Kontroli,
4. Obsługa w zakresie spraw pracowniczych, finansowych, administracyjnych i prawnych wydziału terenowego Wojewódzkiego Inspektoratu Kontroli,
5. Prowadzenie działalności inwestycyjnej i remontowej na zasadach określonych przez Prezesa,
6. Realizacja zamówień publicznych dotyczących usług, dostaw i robót budowlano – montażowych niezbędnych do prawidłowego działania Oddziału, z wyjątkiem zamówień publicznych realizowanych w systemie scentralizowanym, zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych i Regulaminem udzielania zamówień publicznych w Zakładzie,
7. Obsługa prawna we wszystkich sprawach należących do zadań Oddziału,
8. Przyjmowanie i przetwarzanie dokumentów ubezpieczeniowych wpływających do Oddziału, (elektroniczne przetwarzanie dokumentów ubezpieczeniowych w OPD),
9. Pełnienie funkcji płatnika składek w stosunku do emerytów, rencistów oraz osób przebywających na urloпах wychowawczych i pobierających zasiłki macierzyńskie,
10. Ochrona zasobów informacyjnych Zakładu pozostających w dyspozycji lub wykorzystywanych przez Oddział,
11. Obsługa klientów we wszystkich sprawach z zakresu działalności Oddziału, w tym:

¹⁰⁹ Protokół dostępu: <http://www.zus.pl/instyt/strategia.htm> [data odczytu: 15.12.2005]

12. Prowadzenie działalności informacyjnej i szkoleniowej w odniesieniu do klientów ZUS.

II. Do zadań Oddziału należy ponadto:

1. Realizacja umowy pomiędzy Rzeczpospolitą Polską i Republiką Czechosłowacką o ubezpieczeniu społecznym z 5.04.1948r.,
2. Elektroniczne przetwarzanie dokumentów ubezpieczeniowych w OPD,
3. Zapewnienia realizacji działalności dydaktycznej w regionie szkoleniowym obejmującym oddziały ZUS w Jaśle, Krakowie, Nowym Sączu, Przeworsku, Rzeszowie i Tarnowie,
4. Realizacja obsługi poligraficznej oddziałów w Jaśle, Kielcach, Krakowie, Nowym Sączu, Przeworsku, Rzeszowie, Tarnowie.

Wspomniana wyżej ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych na nowo określiła zakres działania ZUS. Zakład Ubezpieczeń Społecznych wykonuje również zadania powierzone mu na mocy odrębnych ustaw.

4.3. Struktura organizacyjna ZUS i charakterystyka kadry kierowniczej

W skład Zakładu Ubezpieczeń Społecznych wchodzi, zgodnie z zapisem ustawowym, Centrala oraz terenowe jednostki organizacyjne. Statut ZUS określa, że terenowymi jednostkami organizacyjnymi Zakładu są oddziały oraz podległe im inspektoraty i biura terenowe. Sieć jednostek ZUS na terenie kraju obejmuje 331 jednostek, w tym: 51 oddziałów, 214 inspektoratów i 66 biur terenowych. Terenowe jednostki organizacyjne prowadzą bezpośrednią obsługę klientów w sprawach ubezpieczeń społecznych.

W niektórych oddziałach Zakładu, wyznaczonych odrębnymi decyzjami Prezesa, wykonywane są zadania w zakresie:

- realizacji umów i porozumień międzynarodowych w dziedzinie ubezpieczeń społecznych zawartych przez Polskę z Czechosłowacją, Niemcami, Austrią i Hiszpanią,
- wprowadzania danych do systemu informatycznego,
- przetwarzania dla potrzeb działalności Zakładu danych przekazywanych przez płatników składek,
- szkolenia, doskonalenia i doskonalenie zawodowego pracowników oraz płatników składek
- obsługi poligraficznej Zakładu

W oddziałach tych działają odpowiednio: wydziały realizacji umów międzynarodowych, ośrodki przetwarzania danych (OPD), regionalne ośrodki informatyczne (ROI), regionalne ośrodki szkolenia (ROS), wydziały poligrafii

Wymienione wyżej ośrodki i wydziały nie są wyodrębnionymi jednostkami lecz stanowią integralne elementy struktury organizacyjnej oddziałów, w których działają. OPD, ROS, ROI oraz wydziały poligrafii wykonują zadania na rzecz kilku oddziałów ZUS.

Oprócz działów merytorycznej obsługi posiada pełni również dodatkowe funkcje, obsługi poligraficznej i szkolenia, a co za tym idzie posiada dwa dodatkowe wydziały obsługujące taką działalność.

Oddział ZUS W Nowym Sączu obejmuje terytorialnym zasięgiem działania kilka powiatów. Przedstawia to poniższa tabela numer 14.

Tabela nr 18. Jednostki organizacyjne wchodzące w skład Oddziału ZUS w Nowym Sączu wraz z ich zasięgiem terytorialnym

Jednostki organizacyjne ZUS O/Nowy Sącz	Zasięg terytorialny
Oddział ZUS w Nowym Sączu	miasta: Grybów, Nowy Sącz gminy: Chelmiec, Gródek nad Dunajcem, Grybów, Kamionka Wielka, Korzenna, Krynica-Zdrój, Łabowa, Łącko, Łososina Dolna, Muszyna, Nawojowa, Piwniczna-Zdrój, Podegrodzie, Rytro, Stary Sącz
Inspektorat ZUS w Bochni	miasto: Bochnia gminy: Bochnia, Borzęcin, Brzesko, Czchów, Dębno, Drwinia, Gnojnik, Iwkowa, Lipnica Murowana, Łapanów, Nowy Wiśnicz, Rzezawa, Szczurowa, Trzciana, Żegocina
Inspektorat ZUS w Gorlicach	miasto: Gorlice gminy: Biecz, Bobowa, Gorlice, Lipinki, Łużna, Moszczenica, Ropa, Sękowa, Uście Gorlickie
Inspektorat ZUS w Limanowej	miasta: Limanowa, Mszana Dolna gminy: Dobra, Jodłownik, Kamienica, Laskowa, Limanowa, Łukowica, Mszana Dolna, Niedźwiedź, Słupnice, Tymbark
Inspektorat ZUS w Nowym Targu	miasta: Nowy Targ, Szczawnica gminy: Czarny Dunajec, Czorsztyn, Jabłonka, Krościenko nad Dunajcem, Lipnica Wielka, Łapsze Niżne, Nowy Targ, Ochotnica Dolna, Raba Wyżna, Rabka-Zdrój, Spytkowice, Szaflary
Inspektorat ZUS w Tarnowie	miasto: Tarnów gminy: Bolesław, Ciężkowice, Dąbrowa Tarnowska, Gręboszów, Gromnik, Lisia Góra, Mędrzechów, Olesno, Pleśna, Radgoszcz, Radłów, Ryglice, Rzepiennik Strzyżewski, Skrzyszów, Szczucin, Szerzyny, Tarnów, Tuchów, Wierzchosławice, Wietrzychowice, Wojnicz, Zakliczyn, Żabno
Biuro Terenowe ZUS w Zakopanem	miasto: Zakopane gminy: Biały Dunajec, Bukowina Tatrzańska, Kościelisko, Poronin

Źródło: http://www.zus.pl/instyt/tyt_inst.htm [data odczytu: 15.12.2005]

Kadra kierownicza Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu dzieli się na etaty dyrektorów – 5 osób, etaty naczelników wydziałów – 23 osoby i kierownika biura terenowego – 1 osoba, kierowników inspektoratów – 3 osoby.

1. Oddziałem kieruje Dyrektor przy pomocy:
 - a. Zastępcy Dyrektora do spraw emerytów i rent,
 - b. Zastępcy Dyrektora do spraw dochodów i świadczeń krótkoterminowych,
 - c. Zastępcy Dyrektora do spraw technicznych,
 - d. Głównego Księgowego,
 - e. Głównego Lekarza Orzecznika.
2. Inspektoratem kieruje kierownik.
3. Ośrodkiem Przetwarzania Danych i Regionalnym Ośrodkiem Szkolenia kieruje kierownik.
4. Wydziałem kieruje:

- a. w oddziale – naczelnik,
 - b. w inspektoracie – kierownik.
5. Samodzielnym referatem kieruje kierownik.
 6. Referatem kieruje kierownik.
 7. Wieloosobowym stanowiskiem kieruje wyznaczony przez Dyrektora pracownik.
 8. Biurem terenowym kieruje kierownik.
 9. Jeżeli w strukturze jednostki / komórki organizacyjnej nie ma stanowiska zastępcy kierownika/naczelnika lub stanowisko to nie jest dobrze obsadzone, osobę kierującą zastępuje wyznaczony przez nią pracownik.

Średnia wieku wyższej kadry pracowniczej wynosi 40 lat, zaś kierowników średniego stopnia 34 lata. Wyższa kadra kierownicza rekrutuje się z pośród osób z wykształceniem wyższym, zaś średnio w 45% ma wykształcenie wyższe, zaś pozostała część różnego kierunku szkoły średnie lub pomaturalne.

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu kadra kierownicza kieruje różnymi dziedzinami działalności np. finansami, ewidencją i przyznawaniem i wypłatami rent i emerytur; składek; rozliczeń, dochodów; zasiłków chorobowych; alimentów; obsługi informatycznej; administracji, poligrafii; inwestycji i remontów; orzecznictwo lekarskie; rehabilitacja; obsługi klientów; prawa; ochrona danych osobowych, przetwarzanie danych, kontrola.

4.4. Współczesne przemiany organizacyjne w ZUS

Właściwe funkcjonowanie nowego systemu ubezpieczeń społecznych w znacznym stopniu uzależnione jest od sukcesywnego wprowadzania w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych odpowiednich narzędzi umożliwiających właściwe zarządzanie informacją jak również nowych rozwiązań strukturalnych i organizacyjnych, gwarantujących właściwe działanie całego systemu. Aktualnie wprowadzane zmiany prowadzą do stworzenia stabilnych podstaw jego funkcjonowania w przyszłości.

Problemy w bieżącej działalności ZUS są uwarunkowane czynnikami zarówno zewnętrznymi i wewnętrznymi – statutowymi ze szczególnym uwzględnieniem procesów informacyjnych, stanowiących podstawę działalności wszelkiego typu instytucji ubezpieczeniowych, w tym działających w ramach systemu ubezpieczeń społecznych.

W przypadku czynników zewnętrznych decydujące znaczenie dla konieczności wprowadzania zmian miały i nadal mają czynniki współpracy z:

- centralnymi instytucjami państwowymi, od których, w znacznej mierze, uzależniona była jakość utrzymywanych przez ZUS zasobów danych ubezpieczeniowych,
- Otwartymi Funduszami Emerytalnymi,
- Kasami Chorych (Narodowym Funduszem Zdrowia),
- bankami,
- Rejonowymi Urzędami Pracy,

Wymienione czynniki zewnętrzne tworzą uwarunkowania procesu wdrażania reformy ubezpieczeń społecznych, nie zawsze brane pod uwagę w procesie legislacyjnym, stanowiące istotne obciążenie dla Zakładu. ZUS znalazł się w sytuacji, w której wypełnienie ustawowo nałożonych obowiązków w wielu wypadkach jest uzależnione od dobrej woli, wiedzy oraz konkretnych umiejętności pracowników innych instytucji uczestniczących w systemie ubezpieczeń społecznych.

Poważnym problemem dla ZUS jest brak stabilnych podstaw finansowych. Wielkość przychodów z podstawowego dla ZUS źródła, czyli z odpisu z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych jest ustalana każdorazowo w ustawie budżetowej, bez ustawowych reguł, które stanowiłyby finansowe gwarancje dla ZUS, co oznacza, iż

ZUS musi liczyć się z gwałtownymi zmianami swych przychodów. W zasadniczy sposób utrudnia to jakiegokolwiek planowanie procesów rozwojowych, czy nawet konstrukcję prawdopodobnej prognozy finansowej na okres choćby dwóch lat.

Ważnym wewnętrznym problemem ZUS jest niedostosowanie struktury zatrudnienia w ujęciu przestrzennym do rozkładu zadań. Efektywność wykorzystania zasobów ludzkich jest z tego powodu mniejsza niż byłoby to możliwe przy ich innym rozmieszczeniu. Jednakże gwałtowne zmiany w strukturze organizacyjnej mogłyby skutkować przejściowym spadkiem efektywności pracy, na co nie można pozwolić przy tak napiętym harmonogramie realizacji zadań.

Opracowany **plan naprawczy** określa podstawowe problemy występujące w dotychczasowym funkcjonowaniu Zakładu oraz przedstawia zakres działań, jakie konieczne są do podjęcia w celu eliminacji stwierdzonych zagrożeń.

Działania te mają na celu usprawnienie funkcjonowania ZUS i umożliwienie dalszego kontynuowania procesu transformacji. Działania realizowane w ramach programu dostosowania Zakładu do zaistniałych warunków przedstawia tabela nr 18.

Tabela nr 19. Działania realizowane w ramach programu dostosowania ZUS do zaistniałych warunków

1. Pełna realizacja ustawowych zadań ZUS	Przejmowanie przez Kompleksowy System Informatyczny obsługi kolejnych zadań ZUS
	Usprawnienie systemu informacyjnego w ZUS tak, aby uzyskać kompletność i bezbłądność zapisów na kontaktach płatników i ubezpieczonych
	Rozwój systemu informacyjnego ZUS w celu zwiększenia wydajności przy optymalizacji kosztów funkcjonowania
	Podniesienie poziomu bezpieczeństwa informacyjnego w ZUS
	Współdziałanie ZUS ze strukturami Unii Europejskiej
	Realizacja zadań w zakresie naliczania kapitału początkowego
2. Usprawnienie obsługi świadczeniobiorców i płatników oraz klientów instytucjonalnych	Poprawa obsługi klientów indywidualnych
	Wykorzystanie nowoczesnych środków technicznych do kontaktów ZUS z klientami
3. Racjonalizacja gospodarowania środkami publicznymi-	Zadaniowe planowanie wydatków
	Wdrożenie planowania wieloletniego wydatków ZUS
	Udoskonalenie procedur zakupów
	Obniżenie kosztów wypłaty świadczeń
4. Restrukturyzacja organizacji i poprawa zarządzania zasobami ludzkimi	Racjonalizacja sieci placówek
	Poprawa zarządzania zasobami ludzkimi
	Poprawa komunikacji wewnętrznej
5. Poprawa publicznego wizerunku ZUS	Opracowanie standardów informacji publicznej
	Wdrożenie procedury analizy skarg i wniosków

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.zus.pl/niusy/k0105163.htm>, [data odczytu: 15.12.2005]

Wykres nr 1. Diagram stopnia realizacji wymienionych zadań na koniec 2005 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.zus.pl/niusy/k0105163.htm>, [data odczytu: 15.12.2005]

Restrukturyzacja wewnętrzna ZUS. Realizacja planu naprawczego, zmiany strategii przedsiębiorstwa, dostosowanie Zakładu do struktur unijnych spowodowały procesy zmian organizacyjnych dotykające wszystkich pracowników ZUS, a zwłaszcza kadre kierowniczą.

Na szczeblu centralnym wewnętrzne zmiany organizacyjne polegają na realizacji następujących zagadnień:¹¹⁰

- Zmiany w procedurze powoływania i odwoływania Prezesa ZUS,
- Opracowanie planu podniesienia niezależności działania ZUS,
- Poprawa obsługi klientów masowych (płatników, ubezpieczonych, świadczeniobiorców),
- Rozpoczęcie prac nad uruchomieniem centrum informacji telefonicznej (call center),
- Stworzenie i wdrożenie jednolitego modelu obsługi klienta,
- Badanie preferencji i mierzenie satysfakcji klientów,
- Zmiana informatorów dla klientów,
- Poprawa obsługi klientów instytucjonalnych (OFE, Kasy Chorych, PFRON, itp.),
- Identyfikacja możliwości usprawnień w zakresie zarządzania majątkiem i kosztów działalności ZUS,
- Program redukcji kosztów rzeczowych ZUS,

¹¹⁰Protokół dostępu: <http://www.zus.pl/niusy/k0105163.htm>, [data odczytu: 15.12.2005]

- Oszacowanie zobowiązań inwestycyjnych ZUS,
- Opracowanie procedur podejmowania decyzji i realizacji inwestycji w ZUS,
- Centralizacja zarządzania nieruchomościami,
- Zmiana planu kont w celu stworzenia możliwości mierzenia kosztów wg miejsc ich powstawania,
- Nowy model budżetowania i kontroli kosztów w ZUS,
- Poprawa jakości informacji i kontroli zarządczej w ZUS,
- Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej ZUS,
- Powołanie Kolegium Konsultacyjnego Prezesa,
- Zmiana polityki informacyjnej Zakładu z reaktywnej na pro aktywną,
- Poprawa systemu wynagradzania kadry kierowniczej i pozostałych pracowników ZUS,
- Uzależnienie wynagrodzenia Prezesa, Zarządu i najwyższej kadry kierowniczej od wyników ZUS,
- Opracowanie nowego systemu oceny i motywacji.

W celu podniesienia sprawności działania i racjonalizacji kosztów funkcjonowania w nowosądeckim Oddziale ZUS podjęto kroki mające na celu:

- Opracowanie planu podniesienia niezależności działania ZUS
- Poprawę obsługi klientów masowych (płatników, ubezpieczonych, świadczeniobiorców)
- Poprawę obsługi klientów instytucjonalnych (OFE, Kasy Chorych)
- Identyfikację możliwości usprawnień w zakresie zarządzania majątkiem i kosztów działalności ZUS
- Poprawę jakości informacji i kontroli zarządczej w ZUS
- Poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej ZUS
- Poprawę systemu wynagradzania kadry kierowniczej i pozostałych pracowników ZUS

Efektem tych prac jest opracowanie:

- Ogólnego modelu obsługi klienta;
- Wymagań strategicznych i kryteriów wydajności dla Centrum Informacji Telefonicznej dla klientów ZUS;

- Struktury skryptu informacyjnego, słowa kluczowe oraz opis ich koncepcji budowy dla poszczególnych grup klientów;

ZUS jest obecnie największą cywilną instytucją w Polsce. Systemy administracji publicznej, do której należy Zakład Ubezpieczeń Społecznych, ewoluują bardzo powoli. Zostały one stworzone po to, aby być stabilne. Wszelkie rewolucyjne zmiany mogą odbić się na efektywności działania, a co za tym idzie na pogorszeniu poziomu obsługi klientów. Instytucje ubezpieczenia społecznego nie mogą samodzielnie definiować swoich celów i zadań oraz zakresu obsługi klientów czy ich potencjalnej liczby. Wszystko to jest w pełni określone w odpowiednich aktach prawnych i nadzorowane przez państwo. Zatem zmiany w ich systemie działania mogą się odnosić jedynie do sposobu zarządzania instytucją, w tym zasobami ludzkimi.

ROZDZIAŁ V. METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

5.1. Problem i cele badań; hipotezy

Wśród wielu czynników wpływających na sukces organizacji, można wyróżnić oddziaływanie kadry menedżerskiej na podwładnych. Zagadnienie to jest szczególnie interesujące w organizacji gdzie przeprowadzane są zmiany. Dobrym przykładem takiej sytuacji jest instytucja państwowa o szerokim zakresie działań społecznych, a mianowicie Oddział ZUS w Nowym Sączu.

Określone umiejętności menedżerów i ich sprawność zarządzania zespołem, a także rodzaj wywieranego na pracowników wpływu, mają duże znaczenie dla przeprowadzania koniecznych zmian w organizacji, prowadzących do odnalezienia się w warunkach transformacji i rozwoju.

W Oddziale ZUS w Nowym Sączu na barkach kadry kierowniczej spoczywa obowiązek przygotowania pracowników do nadchodzących i przeprowadzanych już zmian. Od ich umiejętności przewodzenia, sprawnego zarządzania a zwłaszcza umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej zależy tempo i skuteczność przeprowadzanych zmian. Nie mniejszy wpływ mają cechy osobowości menedżerów oraz ich sposób wywierania wpływu na pracowników.

Tylko dobrze przygotowana kadra kierownicza jest w stanie dostrzec konieczność zmian i wyznaczyć właściwe kierunki dla działań etapowych. Tylko menedżerowie o rozwiniętej samowiedzy i umiejętnościach społecznych są w stanie przeprowadzić zespoły pracownicze przez trudny okres restrukturyzacji przedsiębiorstwa w sposób zapewniający ciągłość funkcjonowania organizacji.

Pierwszorzędną rolę w przygotowaniu koniecznych zmian, a w konsekwencji przewyciężaniu sił oporu, odgrywa w ZUS Nowy Sącz średnia kadra kierownicza, z uwagi na jej najczęstszy kontakt z pracownikami i największy wpływ na ich działania.

Aby stwierdzić czy kadra menedżerska jest przygotowana do zarządzania zmianą należy ocenić jej umiejętności i preferowane wartości koherentne z ustalonymi celami zmian.

Głównym problemem badawczym niniejszej pracy było określenie umiejętności menedżerów w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi. Autorka badań chciała określić czy umiejętności społeczne i cechy osobowości istotne z punktu widzenia „bycia menedżerem” są wystarczające dla przeprowadzenia

głębokich i trwałych zmian. Drugi zakres problemowy to styl wpływania na podległych menedżerom pracowników i ich postawy oraz przyjmowane role w grupie.

Celem badań jest zdiagnozowanie czy zakres przeprowadzanych zmian wpływa na doskonalenie umiejętności przywódczych, szczególnie w zakresie zarządzania zmianami. Z tymże celem łączą się odpowiedzi na następujące pytania:

- Które umiejętności menedżerów należy uznać za kluczowe z punktu widzenia wprowadzanych zmian organizacyjnych?
- Jaki zakres wiedzy jest niezbędny menedżerom do skutecznego zarządzania w warunkach zmian?
- Czy role przyjmowane przez menedżerów w kierowaniu zespołami pracowników są adekwatne do sytuacji zmian?
- Czy styl wywierania wpływu stosowany przez kadrę menedżerską ZUS w Nowym Sączu gwarantuje skuteczne i trwałe przeprowadzenie zmian?
- Czy istnieje związek między zakresem i rodzajem przeprowadzanych zmian a dążeniem kierowników do doskonalenia zawodowego?

W związku z problemem badawczym i założeniami zostały postawione dwie hipotezy.

Hipoteza I. Jeżeli kadra kierownicza wskazuje pracownikom lepsze sposoby działania, legitymuje się umiejętnością wywierania wpływu poprzez wspieranie inicjatyw pracowniczych i prezentuje wobec zarządzanego zespołu rolę innowatora ma podstawowy wpływ na inicjowanie zmian w organizacji.

Hipoteza II. Jeżeli menedżerowie pełnią jednocześnie role przewodników i zachęcają pracowników do partycypacji w zarządzaniu stosując styl wsparcia i prezentują wobec pracowników rolę doradcy zgodnie z teorią Quinna, przedsiębiorstwo ma największe szanse na sprawne i trwałe przeprowadzenie zmian

5.2. Opis metody i narzędzi badawczych

W procesie zdobywania danych źródłowych niezbędnych do przeprowadzenia badań praktycznych wykorzystano następujące metody i techniki szczegółowe:

- metoda testu,
- metoda analizy dokumentacji (prawnej, organizacyjnej),
- metoda wywiadu.

Najczęściej stosowano metodę testu i analizy dokumentów, celem ustalenia sposobów wywierania wpływu przez menedżerów oraz ich umiejętności i skuteczności. Metoda wywiadu posłużyła jako element pomocniczy pozwalający sprawdzić wiarygodność informacji podanych przy pomocy wcześniejszych materiałów. Wśród dokumentów organizacyjnych poddanych analizie znalazły się:

- akty prawne (ustawy, rozporządzenia i zarządzenia zarządu, uchwały),
- regulamin,
- schemat organizacji,
- zadania stanowisk,
- teczki osobowe.

Szczególną rolę odegrała metoda testu przeprowadzona za pomocą kwestionariuszy ankietowych, zastosowana do zbierania danych. Były to kwestionariusze ankietowe:

1. Test stylu wywierania wpływu R. Harrisona¹¹¹.
2. Ankieta oceniająca role przyjmowane przez zarządzającego w kierowaniu zespołem R. Quinna¹¹².
3. Ankieta oceniająca umiejętności i cechy istotne z punktu widzenia zarządzania R. Quinna.¹¹³

Techniką zbierania danych był wywiad bezpośredni¹¹⁴ przeprowadzony na postawie przygotowanych kwestionariuszy¹¹⁵ wraz z wyjaśnieniem adresowanym do respondentów.

¹¹¹ G. A. Yukl, *Leadership in Organization*, s. 86

¹¹² R. E. Quinn, *Becoming a master: a competency framework*, s. 13

¹¹³ Tamże..., s. 16

¹¹⁴ *Badania marketingowe*, Pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Wrocław 1998, s. 87

¹¹⁵ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, Warszawa 2001, s. 94

Pytania w kwestionariuszach ankietowych przybrały formę pytań zamkniętych¹¹⁶, są to pytania - skale, badające stopień lub natężenie postaw. Każdemu rodzajowi odpowiedzi została nadana wartość liczbowa. W przypadku testu wywierania wpływu jest to skala od 0-4, w ankiecie R. Quinna 1-7. Kierunek ocen w obydwu przypadkach jest dodatni.

Wskazane wyżej formy pytań miały na celu spowodowanie u respondentów wiarygodnych i trafnych odpowiedzi zgodnych z ich stanem wiedzy.

¹¹⁶Badania marketingowe, Pod red. K. Mazurek-Łopacińska, s 106

5.3. Zakres badań

I. Zakres podmiotowy

Przedmiotem badań było zdiagnozowanie umiejętności wywierania wpływu prezentowanej wobec zespołu pracowniczego przez kadrę menedżerską ZUS w Nowym Sączu. Badania miały także na celu ustalenie czy role jakie przyjmują menedżerowie, kierując grupami pracowników są pomocne w procesie przeprowadzanych w tej instytucji zmian jak również ocenę ich umiejętności w zakresie przeprowadzenia podwładnych przez ten trudny okres.

II. Zakres przedmiotowy

Badania objęły średnią kadrę kierowniczą pracującą w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu. Kadra menedżerska stoi na czele 27 wydziałów, zaś podlega im 485 pracowników.

Dla celów badawczych zastała wybrana próbka 30 osób na stanowiskach kierowniczych sklasyfikowana według kryteriów:

- zajmowane stanowisko,
- wykształcenie,
- wiek,
- płeć,
- staż pracy.

Dla celów porządkowych każdemu przypisano numery w odniesieniu do opisu funkcji. Szczegółowy opis badawczy kierowników według zamieszczonych kryteriów przedstawia tabela nr 19.

Tabela nr 20. Przegląd diagnozowanych stanowisk kierowniczych

Lp	Funkcja	Wiek	Płeć	Wykształcenie	Ilość lat pracy w ZUS
1.	Naczelnik Wydziału Koordynacji Obsługi Klientów	40	Kobieta	Wyższe	12
2.	Naczelnik Wydziału Organizacji	45	Kobieta	Wyższe	22
3.	Naczelnik Wydziału Obsługi Prawnej	46	Kobieta	Wyższe	18
4.	Naczelnik Wydziału Kontroli Wewnętrznej	46	Kobieta	Wyższe	26
5.	Pracownik kierujący Wieloosobowym Stanowiskiem ds. Ochrony Danych Osobowych	50	Mężczyzna	Wyższe	3

6.	Naczelnik Wydziału Ewidencji Emerytur i Rent	46	Kobieta	Średnie	22
7.	Naczelnik Wydziału Kapitału Początkowego	38	Kobieta	Wyższe	15
8.	Naczelnik Wydziału Ubezpieczeń i Składek	52	Kobieta	Średnie	26
9.	Kierownik Samodzielnego Referatu Alimentów	36	Kobieta	Średnie	16
10.	Kierownik Samodzielnego Referatu ds. Inwestycji i Remontów	46	Kobieta	Wyższe	10
11.	Pracownik kierujący Wieloosobowym Stanowiskiem ds. Zamówień Publicznych	37	Kobieta	Średnie	12
12.	Naczelnik Wydziału Rachunkowości i Finansów	48	Kobieta	Średnie	26
13.	Główny Lekarz Orzecznik	48	Mężczyzna	Wyższe	26
14.	Kierownik Regionalnego Ośrodka Szkolenia	41	Mężczyzna	Wyższe	13
15.	Naczelnik Wydziału Poligrafii	46	Mężczyzna	Średnie	26
16.	Naczelnik Wydziału Kontroli Wykorzystywania Zwolnień Lekarskich	40	Mężczyzna	Wyższe	19
17.	Kierownik Ośrodka Przetwarzania Danych	42	Mężczyzna	Wyższe	8
18.	Naczelnik Wydziału Spraw Pracowniczych	53	Kobieta	Wyższe	31
19.	Wielos. Stanow. ds. BHP i Ochrony Przeciwpożarowej	51	Kobieta	Wyższe	13
20.	Kierownik Samodz. Referatu Wypłaty Należności Pracowniczych	47	Kobieta	Średnie zawodowe	26
21.	Naczelnik Wydz. Przyznawania Emerytur i Rent i Zmiany Uprawnień I	49	Kobieta	Średnie ogólnokształcące	31
22.	Naczelnik Wydz.. Przyznawania Emerytur i Rent i Zmiany Uprawnień II	51	Kobieta	Średnie zawodowe	28
23.	Naczelnik Wydz. Przyznawania Emerytur i Rent i Zmiany Uprawnień III	53	Kobieta	Średnie ogólnokształcące	27
24.	Naczelnik Wydziału Wypłaty Emerytur i Rent	47	Kobieta	Średnie ogólnokształcące	28
25.	Naczelnik Wydziału Rozliczeń Kont Płatników Składek Ubezpieczeń	44	Kobieta	Średnie zawodowe	23
26.	Naczelnik Wydziału Realizacji Dochodów	47	Kobieta	Średnie ogólnokształcące	16
27.	Naczelnik Wydziału Zasiłków	53	Kobieta	Wyższe	9
28.	Naczelnik Wydziału Rent Czeskich i Słowackich	54	Kobieta	Wyższe	20
29.	Naczelnik Wydziału Obsługi Informatycznej	48	Mężczyzna	Wyższe	16
30.	Naczelnik Wydziału Administracyjno-Gospodarczego	33	Mężczyzna	Wyższe	10

Źródło: Opracowanie własne według materiałów kadrowych ZUS w Nowym Sączu

III. Zakres czasowo – przestrzenny

Badania zostały przeprowadzone w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu, w okresie od 2 listopada 2005 r. do 30 stycznia 2006 r.

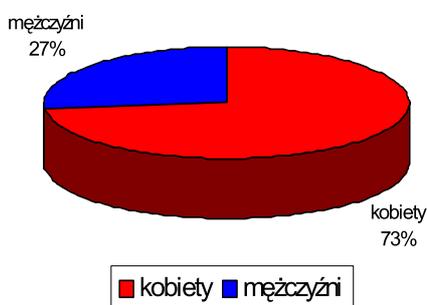
Dobór respondentów w badaniach miał charakter celowy, potrzebny do otrzymania wiarygodnych odpowiedzi na postawione pytania w ankiecie a tym samym uzyskania odpowiedzi na postawione hipotezy.

5.4. Analiza wyników badań; wnioski końcowe

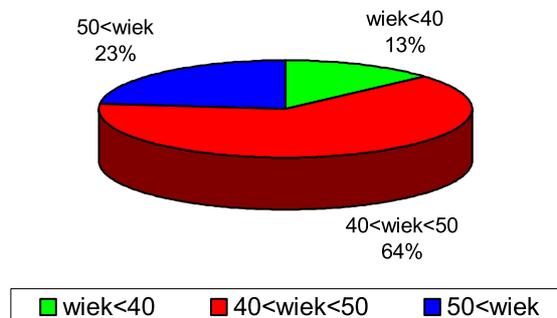
Efektywność zarządzania w ZUS Nowy Sącz i możliwość przeprowadzenia w tej instytucji trwałych zmian uzależniona jest od wielu czynników między innymi jakości kadry kierowniczej. Niezaprzeczalnie największym kapitałem organizacji jest wysoko wykwalifikowana kadra menedżerska, zaangażowana w losy instytucji, odpowiadająca na wyzwania teraźniejszości i przyszłości, znajdująca właściwe do czasu i okoliczności rozwiązania. Najistotniejszą rolę w przeprowadzaniu zmian spełniają stosowne do tej trudnej dla pracowników sytuacji sposoby wywierania wpływu na pracowników jakie prezentują ich kierownicy. Nie bez znaczenia są umiejętności menedżerów a także ich sposoby kierowania grupami pracowników poprzez przyjmowane role.

W ankiecie wypowiedziało się 30 osób – 22 kobiety (73%) i 8 mężczyzn (27%). Są to pracownicy średniej kadry kierowniczej ZUS w Nowym Sączu, ludzie od których zależy proces wprowadzania zmian w wymienionej instytucji.

Wykres nr 2. Płeć badanej populacji



Wykres nr 3. Wiek respondentów

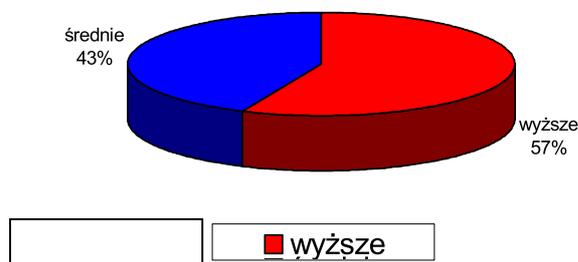


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

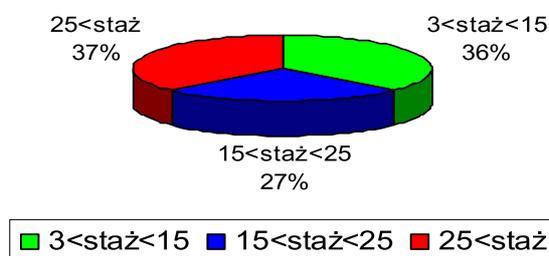
Wśród ankietowanych cztery osoby (13%) nie przekroczyły 40 roku życia, większość menedżerów 19 osób (64%) mieści się w przedziale wiekowym od 40 do 50 lat, pozostali czyli 7 osób (23%) ma powyżej 50 lat.

Większość respondentów ma wykształcenie wyższe, 17 spośród badanych osób (57%) i średnie 13 osób, co stanowi 43 % badanej populacji.

**Wykres nr 4. Wykształcenie
diagnozowanych**



**Wykres nr 5. Staż pracy badanych
menedżerów**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Ponad 1/3 ankietowanych posiada niewielkie doświadczenie zawodowe - od 3 do 15 lat pracy – 11 osób (36%), w przedziale 15 - 25 lat pracy znajduje się obecnie 8 osób (27%) kadry menedżerskiej, natomiast ponad 25 lat pracuje 11 osób, czyli 37% badanej grupy.

W celu dokonania szczegółowej analizy, autorka wyniki z profili ról i arkuszy stylów, zgromadziła w zbiorczej tabeli nr 20. Wnioski wysnute na jej podstawie przedstawiają się następująco:

Umiejętności kreatywnego myślenia i działania w niestabilnym otoczeniu są kluczowe z punktu widzenia inicjowania zmian w organizacji, zaś dla sprawnego i trwałego ich przeprowadzenia niezbędne mu są umiejętności interpersonalne. Najbardziej pożądane są w takiej sytuacji są umiejętności integrowania grupy pracowniczej, wdrażania podwładnych do partycypacji w podejmowaniu decyzji i umiejętne rozwiązywanie konfliktów.

Model Quinna określa menedżerów legitymujących się takimi umiejętnościami jako kolejno : innowatora i doradcę. Jednak umiejętności negocjatora, w roli agenta, walki ze stresem w roli producenta i przejmowanie inicjatywy w roli dyrektora są też bardzo przydatne. W grupie 30 przebadanych menedżerów aż 20 osób prezentowało jedną z kluczowych dla przeprowadzenia zmian ról. Dziesięciu menedżerów rolę doradcy, zaś 9 osób innowatora. Tylko 1 zarządzający mógł się poszczycić pretendowaniem do roli agenta zmian, prezentując obydwie te role. Wśród tej grupy menedżerów wydają się przeważać osoby z wyższym wykształceniem.

Tabela nr 21. Zbiorcza tabela wyników opracowanych profili i arkuszy ankietowych

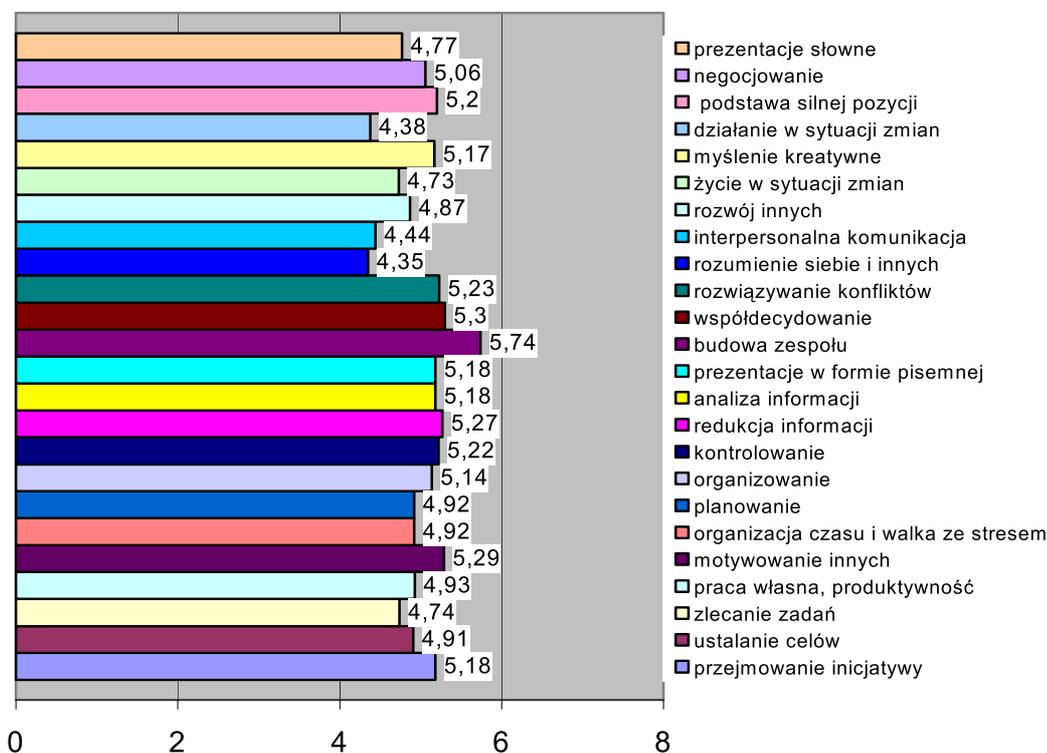
Badany	Wiek	Płeć	Wykształcenie	Ilość lat pracy w ZUS	Preferowany styl	Prezentowana rola
1	40	Kobieta	Wyższe	12	VII	6;3
2	45	Kobieta	Wyższe	22	II;VIII	6;1
3	46	Kobieta	Wyższe	18	V	6;7
4	46	Kobieta	Wyższe	26	III,IX	6;4
5	50	Mężczyzna	Wyższe	3	IX	1;8
6	46	Kobieta	Średnie	22	III,IX	6;1
7	38	Kobieta	Wyższe	15	II	6;7
8	52	Kobieta	Średnie	26	II	8;7
9	36	Kobieta	Średnie	16	II	7;8
10	46	Kobieta	Wyższe	10	I	6;1
11	37	Kobieta	Średnie	12	I	1;7
12	48	Kobieta	Średnie	26	I,IX	7;2
13	48	Mężczyzna	Wyższe	26	I,II,V	1;8
14	41	Mężczyzna	Wyższe	13	I,IX	8;7
15	46	Mężczyzna	Średnie	26	I	7;4
16	40	Mężczyzna	Wyższe	19	II	1;8
17	42	Mężczyzna	Wyższe	8	I,VIII	1;3
18	53	Kobieta	Wyższe	31	I	8;4
19	51	Kobieta	Wyższe	13	IV,VIII	1;3
20	47	Kobieta	Średnie	26	V	6;4
21	49	Kobieta	Średnie	31	I,V	3;6
22	51	Kobieta	Średnie	28	II,III,V	6;8
23	53	Kobieta	Średnie	27	I,III	8;7
24	47	Kobieta	Średnie	28	V	6;8
25	44	Kobieta	Średnie	23	III	8;4
26	47	Kobieta	Średnie	16	I,IX	6;8
27	53	Kobieta	Wyższe	9	I,III	4;7
28	54	Kobieta	Wyższe	20	II,V	1;4
29	48	Mężczyzna	Wyższe	16	VI,IX	6;8
30	33	Mężczyzna	Wyższe	10	I,IV,IX	8;7

Źródło : Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Jak wynika z poniższej analizy umiejętności menedżerskich dokonanej na podstawie przeprowadzonych badań (wykres nr 6), tylko budowa zespołu pracowniczego, motywowanie i przejmowanie inicjatywy są na wysokim poziomie.

Wniosek ten zdaje się potwierdzać rysunek 21, przedstawiający średnie natężenie wymienionych umiejętności u diagnozowanych menedżerów.

Wykres nr 6. Średnie wartości na podstawie posiadanych umiejętności menedżerskich



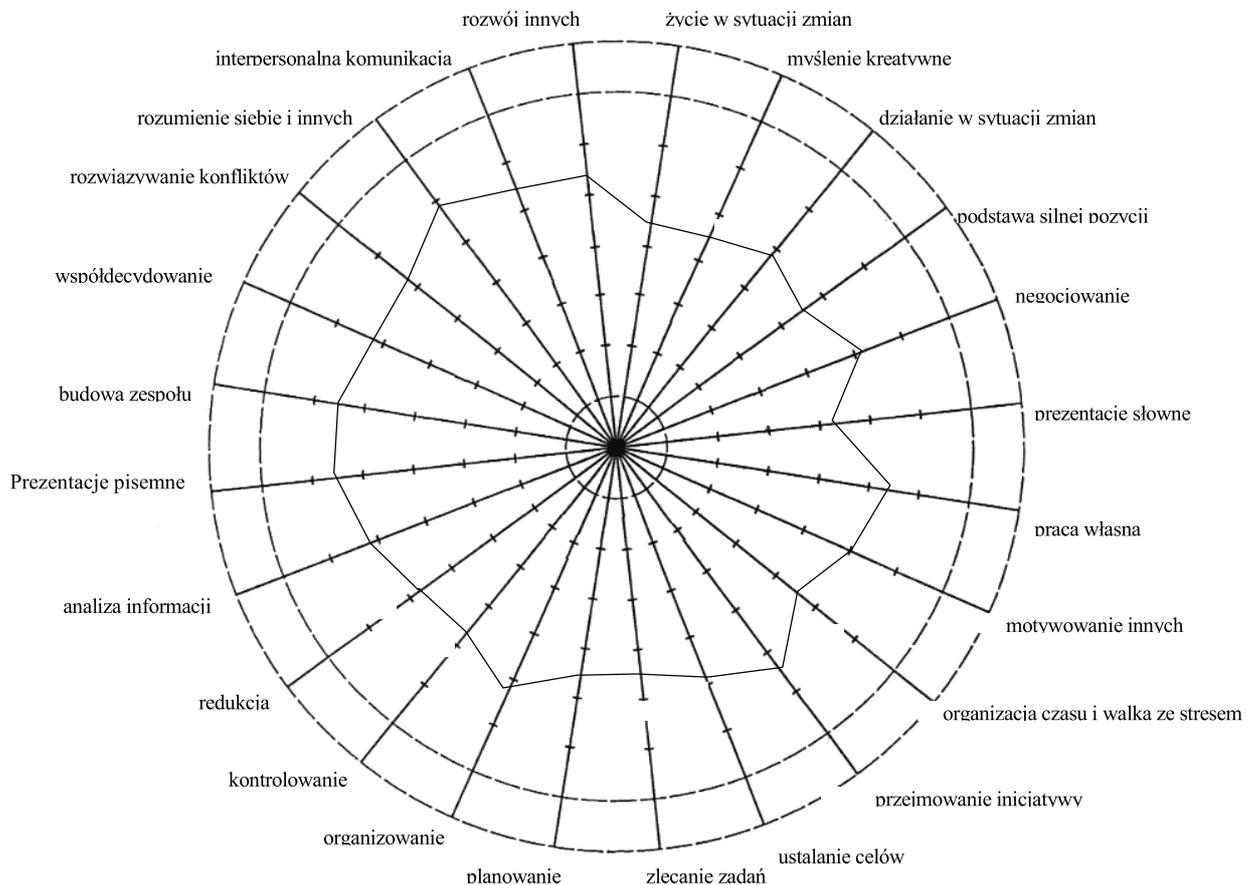
Źródło : Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Jak wynika z powyższej analizy umiejętności menedżerskich dokonanej na podstawie przeprowadzonych badań (wykres nr 6), tylko budowa zespołu pracowniczego, motywowanie i przejmowanie inicjatywy są na wysokim poziomie. Wniosek ten zdaje się potwierdzać rysunek 19, przedstawiający średnie natężenie wymienionych umiejętności u diagnozowanych menedżerów.

Profil umiejętności charakteryzujący typowego przywódcę w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu przedstawiony na rysunku 19 obrazuje średni poziom cech istotnych. Najwyższe poziomy zanotowano w dziedzinie zrozumienia potrzeb własnych i podwładnych, komunikacji interpersonalnej a także scalania grup pracowniczych. Wysokie wartości miały umiejętności z zakresu prezentacji w formie pisemnej, pracy własnej i organizowania. Najniższe wartości profil pokazuje w dziedzinie

sytuacji nacechowanych zmianami i myślenia kreatywnego i umiejętności walki ze stresem.

Rysunek nr 19. Profil zbiorczy oceny umiejętności menedżerskich wg R. E. Quinna

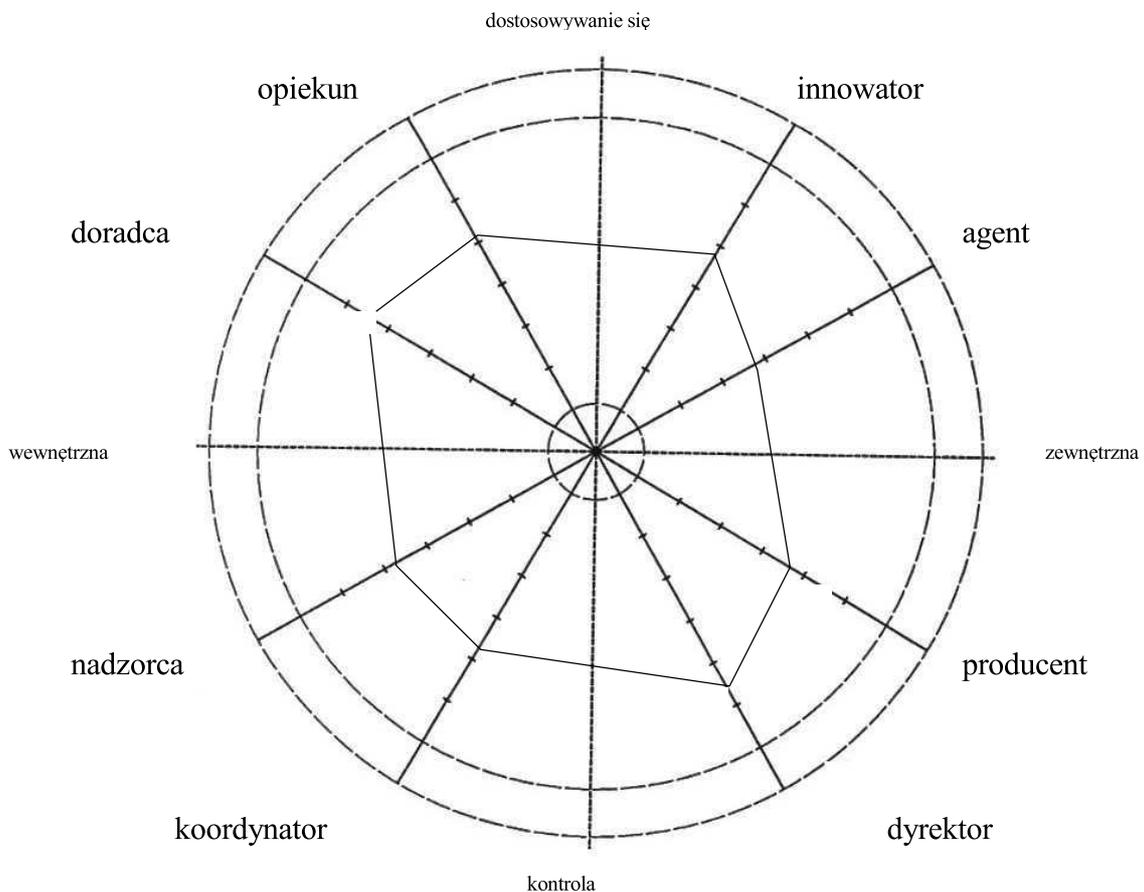


Źródło: Opracowanie własne na podstawie, R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M. R. McGrath, *Becoming a master: a competency framework*, John Wiley & Sons, New York 1996, s. 16

Prezentowane w następstwie posiadanych umiejętności role zarządzających wobec zespołu pracowniczego przedstawia wykres nr 7. Pokazuje wprawdzie dużą liczbę menedżerów prezentujących preferowane z punktu widzenia przeprowadzanych zmian role lecz ich średnie natężenie (rysunek nr 19) jest na poziomie średnim.

Profil przedstawiony na rysunku 20 pokazuje role przyjmowane przez kierowników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu. Największa liczba ankietowanych okazała się preferentami roli doradcy i opiekuna. Wielu prezentowało rolę dyrektora.

Rysunek nr 20. Profil zbiorczy ról przyjmowanych przez zarządzającego wg R. E. Quinna

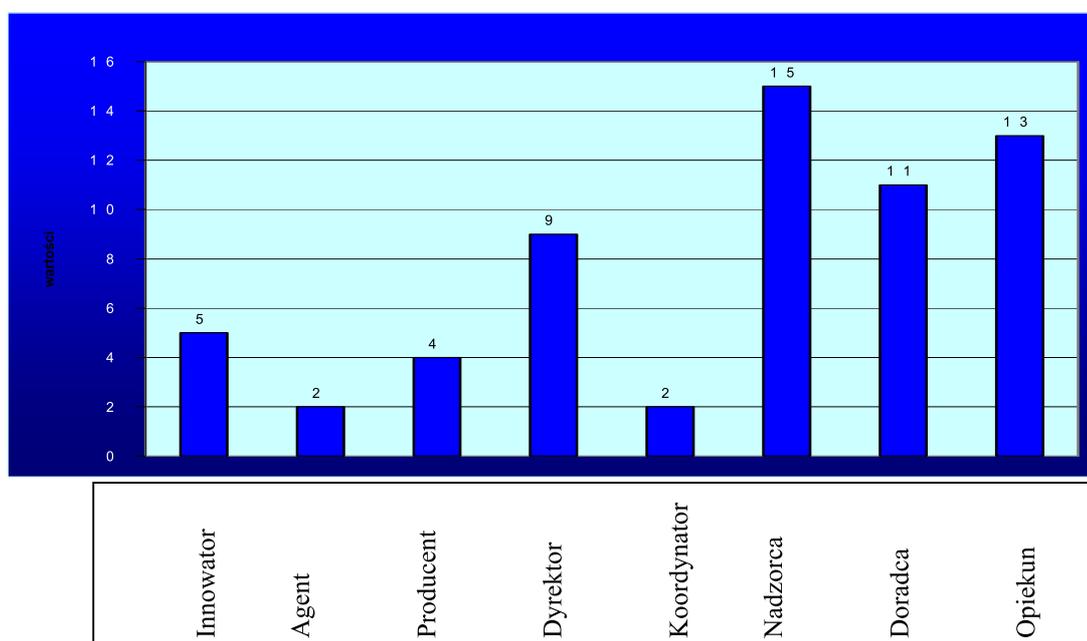


Źródło: Opracowanie własne na podstawie, R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M. R. McGrath, *Becoming a master: a competency framework*, John Wiley & Sons, New York 1996, s. 13

W koncepcji R. E. Quinna role takie są konsekwencją wysokich umiejętności interpersonalnych. Przyczyniają się do budowania zwartości zespołów zadaniowych i wspomagają rozwój podwładnych, a co za tym idzie przyczyniają się do rozwoju partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji co w procesie zmian zachodzących w organizacji ma podstawowe znaczenie. Rola doradcy jaką prezentuje menedżer wobec podwładnych skutkuje ponadto racjonalnym kierowaniem konfliktem w procesie zmian. Profil pokazuje także wysoki poziom w zakresie roli dyrektora, świadczy to o znacznym potencjale umiejętności w zakresie określania i zlecania zadań. Niestety widać wyraźne braki w części modelu odpowiadającego za otwartość na zewnątrz. Niskie wartości ról innowatora i agenta organizacji świadczą o niedostatkach badanej kadry w zakresie twórczego myślenia i negocjacji. Nie jest to dobrym

prognostykiem w perspektywie przeprowadzanych zmian. podstawowe znaczenie. Rola doradcy jaką prezentuje menedżer wobec podwładnych skutkuje ponadto racjonalnym kierowaniem konfliktem w procesie zmian. Profil pokazuje także wysoki poziom w zakresie roli dyrektora, świadczy to o znacznym potencjale umiejętności w zakresie określania i zlecania zadań. Niestety widać wyraźne braki w części modelu odpowiadającego za otwartość na zewnątrz. Niskie wartości ról innowatora i agenta organizacji świadczą o niedostatkach badanej kadry w zakresie twórczego myślenia i negocjacji. Nie jest to dobrym prognostykiem w perspektywie przeprowadzanych zmian.

Wykres nr 7. Liczba menedżerów przyjmujących określone role



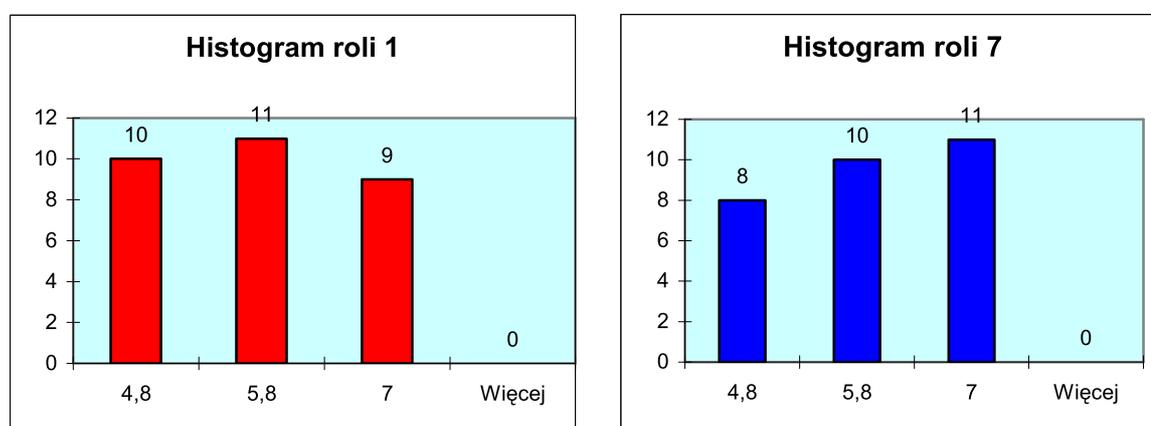
Źródło : Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Przedstawione wyżej wnioski zdaje się potwierdzać wykres nr 7 przedstawiający ilość osób przyjmujących określone role. Preferowana rola nadzorcy świadczy dobitnie o skoncentrowaniu się badanych menedżerów na procesach wewnętrznego zarządzania. Wysokim poziomie umiejętności w zakresie planowania, organizowania i kontroli. Wyniki badań zdają się potwierdzać wysokie umiejętności interpersonalne ankietowanych kierowników co przejawia się w przyjmowaniu przez nich ról doradcy i opiekuna. Niestety role pożądane z punktu widzenia inicjowania koniecznych w ZUS zmian (innowatora i agenta) preferowało niewielu menedżerów.

Biorąc pod uwagę staż pracy kierowników, ich doświadczenie zawodowe i posiadane kwalifikacje, można stwierdzić, iż kadre tę cechują średnie umiejętności przewodzenia, lecz wysoka orientacja na pracownika.

Aby dać odpowiedź dotyczącą znaczenia szczególnych umiejętności menedżerskich mających kluczowe znaczenie w procesie zmian i zweryfikować postawioną hipotezę I autorka postanowiła poddać uzyskane drogą analizy badań rezultaty weryfikacji metodami statystycznymi. Przedstawiła więc rozkład wyników badań kluczowych z punktu widzenia zmian ról menedżerskich w postaci histogramu i policzyła dla nich miary odchyień.

Wykres nr 8. Szeregi liczbowe dla preferowanych ról innowatora (1) i doradcy (7)



Źródło : Opracowanie własne na podstawie opracowanych wyników danych ankietowych

1 histogram przedstawia nieznaczne rozproszenie, stosunkowo wysokie wartości ilości osób w przedziałach 9, 10, 11 zaś 2 histogram jest bardziej rozproszony, prezentuje najwyższe wartości w przedziale 11.

Współczynniki korelacji i determinacji, policzone dla obu preferowanych ról wynoszą kolejno:

0,466236

Świadczy to o dosyć dużej współzależności natężenia występowania obydwu ról, np. wysokie natężenie roli 1 współistnieje z dużym natężeniem roli 7 i odwrotnie.

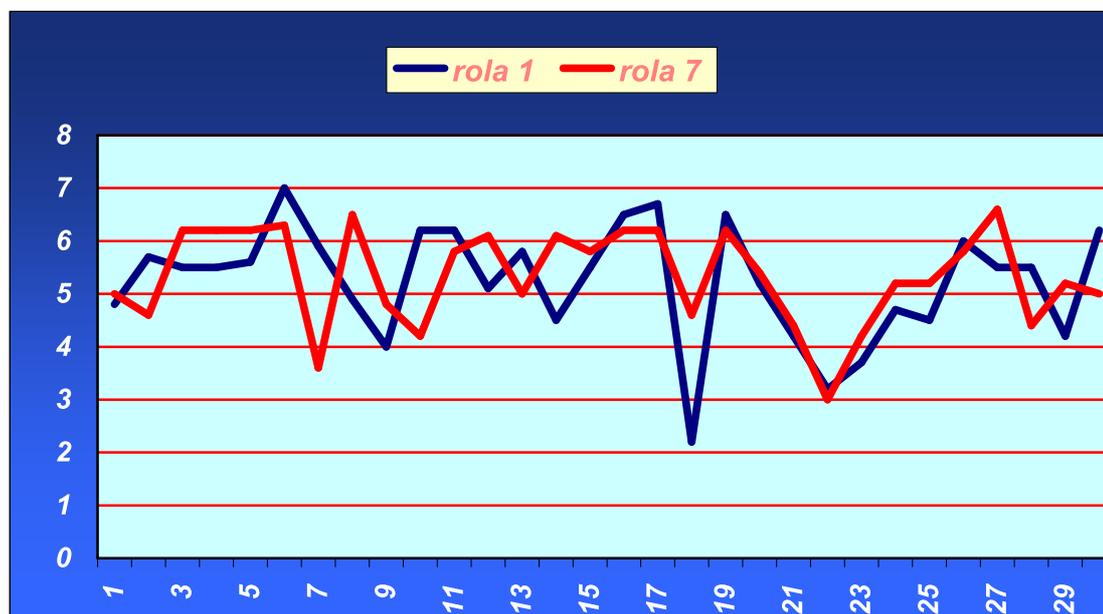
0,217376

Zjawisko powiązania stylów i przypisania ich osobom dotyczy tylko ok. 20% badanej populacji, w tym przypadku 6 osobom.

Sposób wywierania wpływu na pracowników ma wielkie znaczenie z punktu widzenia sprawnego zarządzania zespołem. W warunkach zmian organizacyjnych

najbardziej przydatnym sposobem wpływania na podwładnych jest styl wizjonerski. Menedżer dalekowzroczny, pokazujący pracownikom kierunek, do którego należy dążyć i lepsze sposoby działania staje się architektem przyszłości swojej organizacji. Jednak bez wspierania pracowników, uczenia ich partycypacji w zarządzaniu i okazywania im zaufania wdrażany proces zmian nie okaże się trwały i skuteczny. Takie działania zapewnia kierownik prezentujący styl wsparcia. W badanej grupie 30 menedżerów tylko 9 osób posługiwało się najkorzystniejszymi z punktu widzenia obecnej sytuacji firmy sposobami wpływania na podwładnych. Dziewięć osób prezentowało styl wspierający jako sobie właściwy, jedna styl wizjonerski, tylko jeden menedżer był reprezentantem najkorzystniejszej możliwości, obydwu preferowanych stylów. Wcześniej przedstawione badania (wykres nr 7), pokazują niedostatek preferowanych w warunkach zmian sposobów wpływu. Jednocześnie wyniki zdają się wskazywać, że najbardziej korzystne style prezentują menedżerowie z niezbyt długim stażem pracy w badanej organizacji.

Wykres nr 9. Natężenie roli innowatora (1) i doradcy (7) w badanej populacji menedżerów

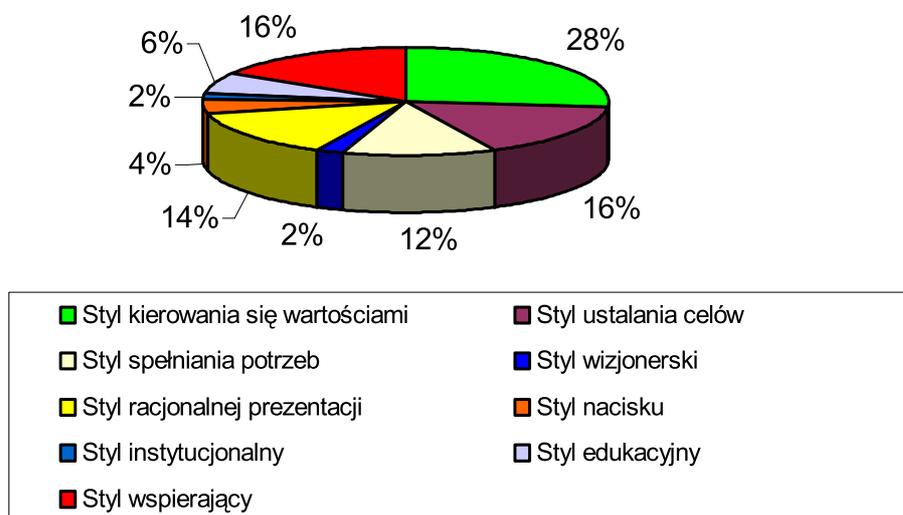


Źródło : Opracowanie własne na podstawie opracowanych wyników danych ankietowych

Na powyższym wykresie widać znaczną zbieżność natężenia obu preferowanych ról u poszczególnych menedżerów.

Kadra kierownicza Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu (wykres nr 10) preferuje styl wpływu **kierowania się wartościami**, aż 28% z pośród analizowanych wybrało ten sposób wpływania na podwładnych. Menedżer posługujący się takim stylem wpływania na postawy pracowników, bazuje na poczuciu moralności. Pociąga podwładnych, odwołując się do powszechnie akceptowanych wartości.

Wykres nr 10. Przekrojowe wyniki testu sposobu wywierania wpływu



Źródło : Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

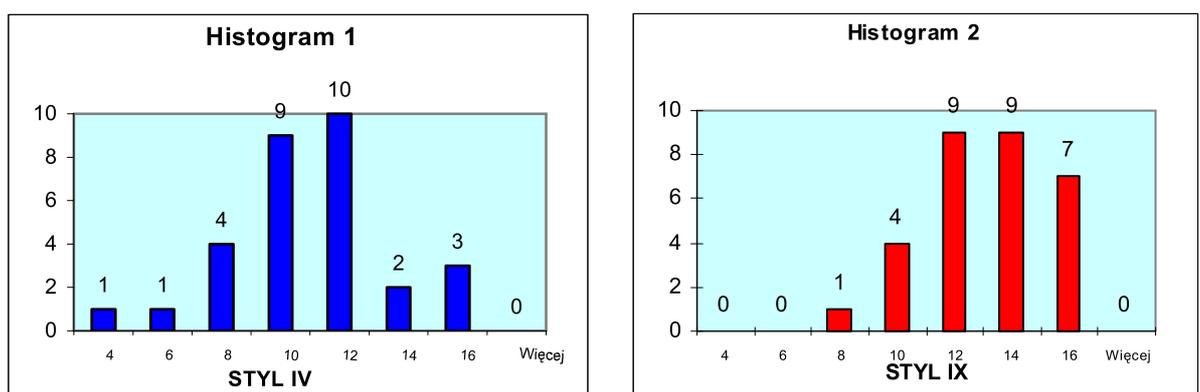
Wysoko plasuje się styl **ustalania celów** (16%). Jest to typowy styl administracyjny, jednak w dobrym znaczeniu tego słowa. Kierownik taki bowiem pozyskuje zaangażowanie podwładnych dbając o prawidłowe ustalenie celów i dostarczanie informacji zwrotnych. Pracownicy kierowani przez takiego menedżera czują się bezpiecznie wiedząc, że panuje nad sytuacją. Takim samym powodzeniem cieszy się **styl wspierający** (16%). W procesie przeprowadzania zmian jest to styl pożyteczny. Kierownik posługujący się nim pozwala pracownikom na samodzielne działania zapewniając im możliwości i dostarczając informacji. Nie kieruje lecz udziela wsparcia w podejmowaniu własnych inicjatyw. Styl **racjonalnej prezentacji** jako sobie właściwy wybrało 14% spośród ankietowanych, zaś styl **spełniania potrzeb** 12%. Kierownicy prezentujący takie style są cenny zasobem organizacji, ponieważ w

procesie zmian w pierwszym przypadku potrafią trafnie ocenić istniejącą sytuację i za pomocą racjonalnej i trafnej argumentacji pociągnąć za sobą innych. Drugi sposób wpływu opiera się na udzielaniu podwładnym praktycznej pomocy w niestandardowych sytuacjach i doradztwie w rozwiązywaniu problemów.

Mała liczba respondentów prezentowała **styl instytucjonalny** (2%) i **nacisku** (4%). Świadczy to o dużych możliwościach kierowania współpracownikami we wzbudzający zaufani i wysoko motywowany sposób. Niestety bardzo mała (2%) liczba badanych menedżerów prezentuje **wizjonerski** sposób wywierania wpływu, jest to zaś najlepiej rokujący styl z punktu widzenia przetrwania i rozwoju firmy. Menedżerowie posługujący się takim sposobem wywierania wpływu są architektami przyszłości w swoich organizacjach. Wykazują dalekowzroczność w kierowaniu, pokazując pracownikom kierunek, do którego należy dążyć i lepsze sposoby działania.

Aby dać odpowiedź dotyczącą znaczenia szczególnych możliwości w zakresie wywierania na pracowników skutecznego wpływu w procesie zmian i zweryfikować postawioną hipotezę II autorka postanowiła poddać uzyskane drogą analizy badań rezultaty weryfikacji metodami statystycznymi. Przedstawiła więc rozkład wyników badań kluczowych z punktu widzenia zmian stylów menedżerskich w postaci histogramu i policzyła dla nich miary odchyień.

Wykres nr 11. Rozkład liczebności dla preferowanych stylów wpływu



Źródło : Opracowanie własne na podstawie opracowanych wyników danych ankietowych

Na1 histogramie widać znaczne rozproszenie, są niskie wartości ilości osób w przedziałach 1, 2, ale także 9, 10, zaś 2 histogram pokazuje bardziej jednorodny

rozkład, nie rozproszony, asymetria prawostronna, powyżej natężenia stylu o wartości 12 większość wykresu.

Współczynniki korelacji i determinacji, czyli miary wskazujące jak zjawisko jest zróżnicowane, policzone dla obu preferowanych stylów wynoszą kolejno:

0,544999

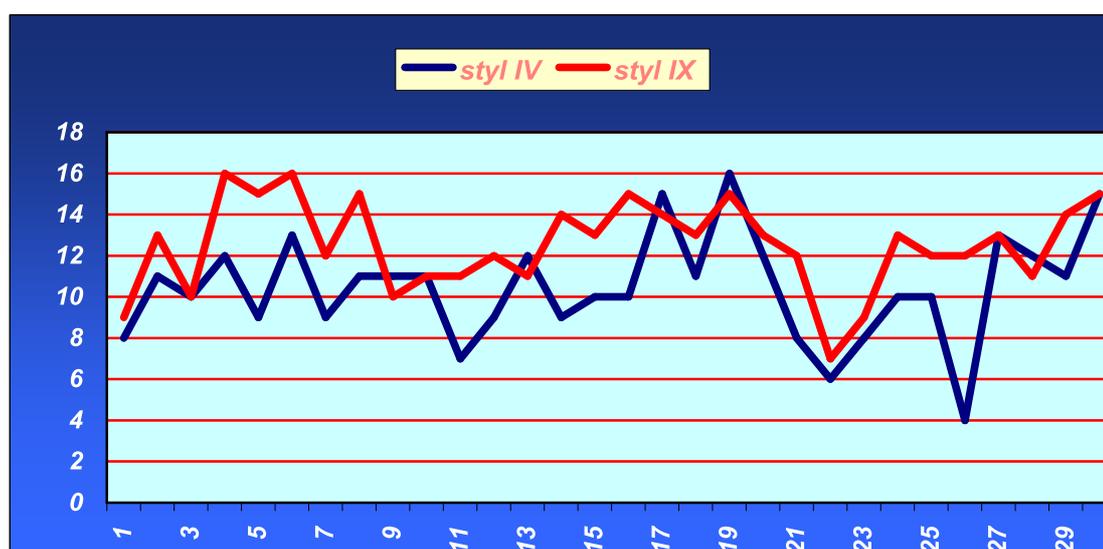
Świadczy to o dosyć dużej współzależności natężenia obydwu stylów, np. wysokie natężenie stylu IV współistnieje z dużym natężeniem stylu IX i odwrotnie.

0,297024

Zjawisko trendu czyli powiązania stylów i przypisania ich osobom dotyczy tylko ok. 30% badanej populacji, w tym przypadku 10 osobom.

Na wykresie nr 12 przedstawiono zależność (na osi pionowej) natężenia preferowanych z punktu przeprowadzanych zmian stylów u poszczególnych respondentów (oś pozioma.)

Wykres nr 12. Natężenie stylu wizjonerskiego (IV) i wspierającego (IX) w badanej populacji menedżerów



Źródło : Opracowanie własne na podstawie opracowanych wyników danych ankietowych

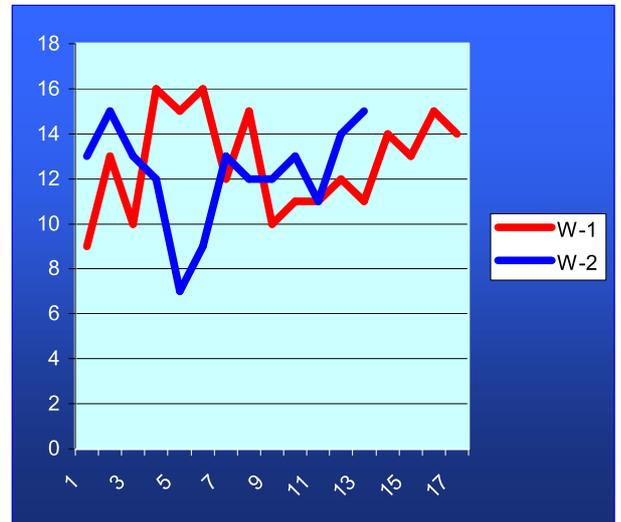
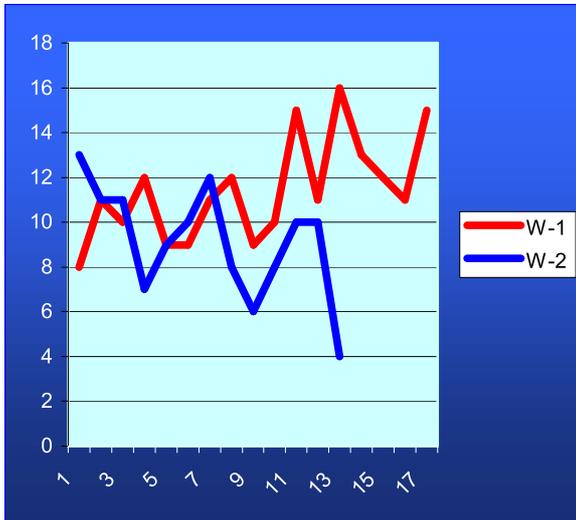
Powyższy wykres potwierdza stwierdzoną wcześniej dominację stylu wspierającego (IX) nad wizjonerskim (IV).

Autorka postanowiła sprawdzić czy istnieją jakieś zależności między cechami respondentów a prezentowanymi przez nich sposobami wpływania na pracowników i prezentowanymi wobec zespołu rolami. W tym celu dokonała analizy przedstawionych

na wykresach wybranych cech, oznaczając kolejno: wykształcenie wyższe W-1, średnie W-2.

Wykres nr 13. Korelacja natężenia stylu IV z wykształceniem

Wykres nr 14. Korelacja natężenia stylu IX z wykształceniem

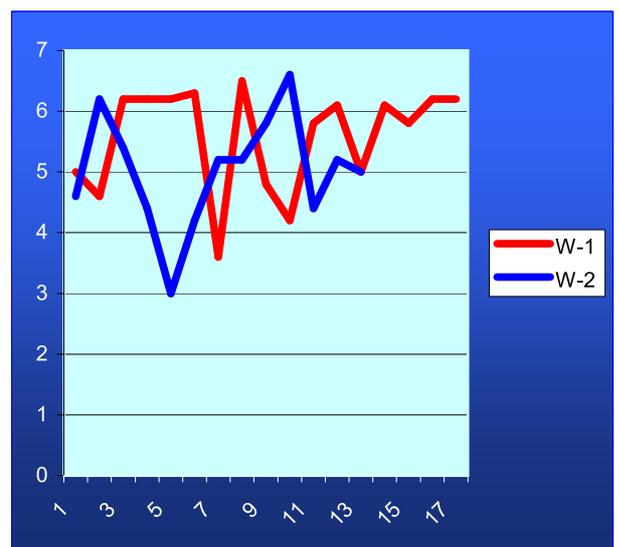
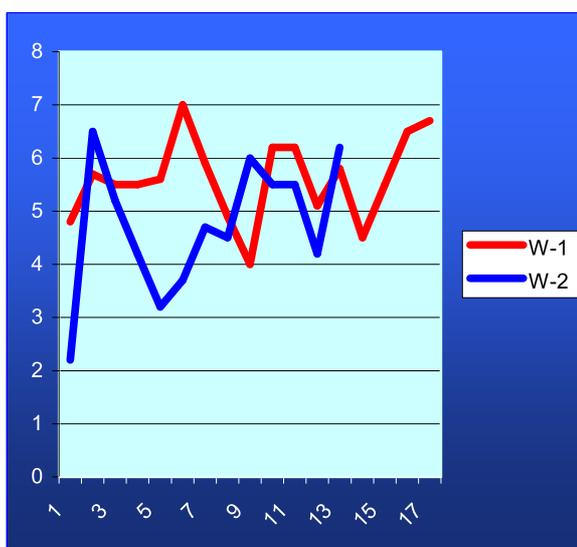


Źródło : Opracowanie własne na podstawie opracowanych wyników danych ankietowych

Wykres pokazuje wyraźną dominację stylu wizjonerskiego w kategorii menedżerów z wykształceniem wyższym. Jak można sądzić patrząc na wykres nie istnieje związek między rodzajem wykształcenia a stylem wspierającym.

Wykres nr 15. Korelacja natężenia roli 1 z wykształceniem

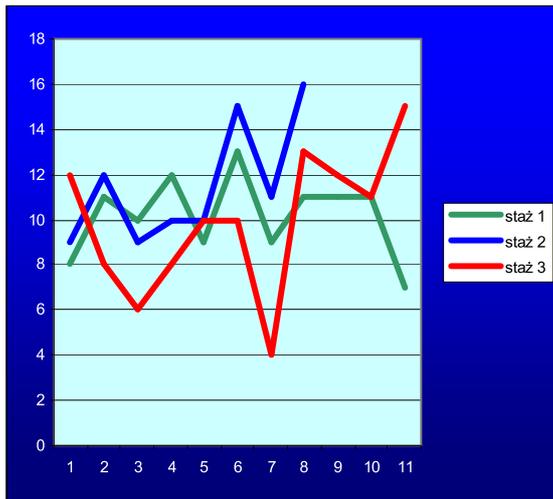
Wykres nr 16. Korelacja natężenia roli 7 z wykształceniem



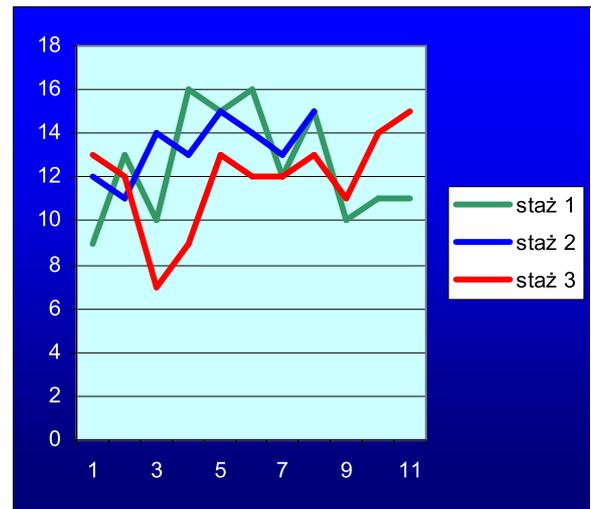
Źródło : Opracowanie własne na podstawie opracowanych wyników danych ankietowych

Wykres pokazuje wyższe wartości w części dotyczącej osób z wyższym wykształceniem nad menedżerami z wykształceniem średnim w roli innowatora. Wykres zdaje się zaprzeczać postawionej we wcześniejszej analizie tezie o korelacji prezentowanej roli z rodzajem wykształcenia. W przypadku roli doradcy taka korelacja nie zachodzi.

Wykres nr 17. Styl IV a staż pracy



Wykres nr 18. Styl IX a staż pracy



Źródło : Opracowanie własne na podstawie opracowanych wyników danych ankietowych

Staż pracy w ZUS w znaczący sposób nie różnicuje osób posługujących się stylem wizjonerskim, chociaż przyjmuje on na wykresie najwyższe wartości, co może sugerować pewne korelacje

Analizując powyższe wykresy można wysnuć wniosek, że wykształcenie wykazuje znaczący związek z rolą innowatora, co autorka sugerowała już po przeprowadzeniu analizy wyników tabeli zbiorczej. Nie stwierdziła jednak takiej korelacji w przypadku tak związanego z cechami osobowości stylu jak wspierający. Nie znalazła także podstaw do wysunięcia tezy, że długi staż pracy w ZUS wpływa w jakikolwiek sposób na prezentowane przez pracującą w ZUS kadrę menedżerską. Taki wniosek nasuwał się po wstępnej analizie wyników tabeli zbiorczej. Wprawdzie widać nieznaczną przewagę natężenia stylu wizjonerskiego u osób ze średnim stażem pracy, lecz nie może ona potwierdzić jednoznacznie poglądu, że staż pracy, a zatem rodzaj i głębokość zmian wpływają na chęć podnoszenia kwalifikacji przez badanych menedżerów. Najwyższe natężenie ma styl wspierający w grupie osób z niskim stażem pracy w ZUS. Przeprowadzona analiza graficzna potwierdza wysunięte wcześniej przez

autorke przypuszczenie mówiące o związku niskiego stażu pracy w ZUS a preferowanym sposobem wywierania wpływu. Jednak jak można przypuszczać dotyczy on tylko stylu IX.

Podsumowując powyższe analizy można stwierdzić, że w większości, kierownicy posiadają duży potencjał wywierania wpływu na swoich podwładnych, co należałoby rozwijać. Zapewni to kierowniczą rolę przywódców w grupach, a także wpłynie na dobre stosunki między nimi a członkami zespołów prowadząc do większego zadowolenia w pracy i wyższej jej wydajności.

Często występował styl wspierający, co dobrze rokuje dla firmy, gdyż mając takie kierownictwo ma ona szansę na dobre kierowanie zespołami. Bardzo często kierownicy prezentują styl kierowania się wartościami, co świadczy o wysokich walorach etycznych kadry.

Atutem jest obecność stylu ustalania celów, co może świadczyć o nowych prądach w zarządzaniu, preferujących pracowników ze zrozumieniem celu nadrzędnego organizacji i świadomym dostosowaniem się do wizji firmy, jak też tendencjom do wartościowania wyników i nadania dużej roli gromadzeniu informacji. Wyniki świadczą, że nie ma jednego ustalonego sposobu zarządzania.

Role pełnione przez przywódców są bardzo różnorodne tak jak i prezentowane umiejętności. Proponuję by kierownicy organizowali spotkania w celu dzielenia się doświadczeniami. Wzorem firm zachodnich można wprowadzić okresowe testy do samooceny. Kadra wyraża dobrą wolę współpracy.

Wnioski z przeprowadzonej analizy

I. Menedżer – wizjoner organizacji charakteryzujący się wyobraźnią, ukierunkowujący myślenie pracowników i wskazujący im lepsze sposoby działania to w ZUS Nowy Sącz rzadkość. Jak wskazują wyniki testu Harrisona przedstawione na wykresie nr 10, styl wizjonerski stosuje w stosunku do swoich podwładnych tylko 2% badanych menedżerów. Rolę innowatora, lidera kreatywnego, posiadającego umiejętność działania w warunkach zmian, prezentuje w ZUS Nowy Sącz tylko 5 menedżerów (wykres nr 7). Jest to zbyt mała liczba by inicjować głębokie zmiany w swojej organizacji.

II. Badana kadra menedżerska ZUS Nowy Sącz najliczniej (wykres nr 10), bo aż w 28% w kierowaniu podwładnymi odwołuje się do uznanych wartości. Kierowników udzielających informacji podwładnym i pozyskującym ich zaufanie jest w badanej instytucji 16%. Najbardziej skuteczny, w warunkach przeprowadzanych zmian sposób wpływania na podwładnych poprzez ich partycypację w zarządzaniu stosuje 16% menedżerów. Wysokie natężenie tego stylu u respondentów obserwujemy na wykresie nr 12. Na wykresie nr 7, możemy zaobserwować, że najbardziej pożądana z punktu widzenia zmian rola menedżerska, rola doradcy jest dosyć licznie reprezentowana w badanej populacji (11 respondentów). Reprezentowane licznie role opiekuna, dyrektora i producenta, świadczą z kolei o wysokich umiejętnościach menedżerów ZUS Nowy Sącz w zakresie komunikacji interpersonalnej, negocjacji, podejmowania inicjatyw czy wreszcie walki ze stresem. Z całą pewnością taki potencjał wystarczy, by skutecznie pokonać opór pracowników wobec zmian, zarządzać konfliktami i wspierać pracowników w trudnym okresie zmian organizacyjnych.

Z uwagi na ograniczony zakres zmian organizacyjnych wprowadzanych w ZUS Nowy Sącz, uważam że zarządzająca tą instytucją kadra kierownicza jest w stanie prawidłowo przeprowadzić swoich podwładnych przez ten proces.

ZAKOŃCZENIE

Celem opracowania była charakterystyka stylów przywództwa i sposobów wpływania na pracowników. Ma ona służyć podniesieniu efektywności procesu przywództwa wpływającego na osiągnięcie sukcesów w organizacji w warunkach zmian organizacyjnych.

Podmiotem badań była kadra kierownicza Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu. W dwóch pierwszych rozdziałach w sposób teoretyczny rozpatrywana była problematyka przywództwa oraz stylów kierowania. W rozdziale trzecim teoretycznie omówiono zagadnienia wywierania wpływu menedżerów na pracowników w celu zmiany ich postaw. Kolejne dwa rozdziały miały na celu empiryczną analizę stylów zarządzania i technik wywierania wpływu stosowanych przez kadre kierowniczą Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Nowym Sączu.

Do tego celu wybrano próbkę kilkudziesięciu menedżerów reprezentujących różne dziedziny pracy w zakładzie i dokonano analizy ich umiejętności przywódczych, zachowań i sposobów postępowania z podwładnymi.

Niniejsze opracowanie może stanowić dla kierowników wymienionej organizacji użyteczne narzędzie doskonalenia swoich umiejętności i zadań kierowniczych.

SUMMARY

The main aim of this work was the characterisation of leadership styles and their influence on workers. It may help make the leadership more effective and the work more successful, especially in the face of organization changes.

The research was concerned on measuring how effective the work of the executives in the Social Insurance Unit in Nowy Sącz is.

The two first chapters deal with the theory of leadership and the styles of leadership.

The third chapter concentrates on the influence managing may have on workers and the following two chapters analyse different leadership styles and their impact on workers in that particular unit.

The empirical part of the work was based on observing and analysing the working effects of a chosen group of managers. Some factors like: leadership attitude, leadership behaviour or the ability to influence subordinates were taken into account.

This work will hopefully help the executives of this unit understand their role better and make their more effective.

BIBLIOGRAFIA

Literatura podstawowa; podręczniki

1. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, Psychologia społeczna Serce i umysł, Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 1997
1. E. Aronson, Człowiek istota społeczna, PWN, Warszawa 2000
2. M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 1999
3. J. Antoszkiewicz, Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów, Poltex, Warszawa 1997
4. M. Armstrong, Jak być lepszym menedżerem, Dom wyd. ABC, Warszawa 1997
- 5 J. Bieda, Menedżer, metody i techniki pracy, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 1998
6. J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2004
7. W. Bennis, On Becoming a Leader, Perseus Books, Massachusetts 1994
8. L. R. Bittel, Krótki kurs zarządzania, Londyn, Mc Graw Hill, PWN, Warszawa 1994
9. J. Boyett, J. Boyett, The Guru Guide, John Willey, Nowy Jork 1998
10. H. Bergman, Lider w każdym z nas, ŁZG, Łódź 2003
11. H. Bergmann, K. Hurson, D. Russ-Eft, Lider w każdym z nas, Galaktyka, Łódź 1999
12. J. P. Cotter, Leading Change, Harvard Business School Press 1990
13. D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, Zarządzanie procesem zmian, Warszawa 1998
14. E. Czarnecka – Wójcik, M. Wójcik, Władza menedżerska i przywództwo, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2004
15. L. Derks, Techniki NLP w tworzeniu dobrych związków z ludźmi,. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
16. Z. Dowgiałło, W. Zadworny, Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem ZNICZ Szczecin 2005
17. P. F. Drucker, Menedżer skuteczny, Nowoczesność, Warszawa 1994
18. P.F. Drucker, Zarządzanie w czasach burzliwych, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1995
19. A. J. DuBrin, Przywództwo, Rebis, Poznań 2000
20. D. Doliński, Emocje, poznanie, zachowanie, [w:] J. Strelau (red.), Psychologia,

- Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000
21. N. B. Enkelman, Charyzma, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000
 22. B. Gliński, B. R. Kuc, H. Fołtyn Menedżeryzm – strategie zarządzania, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000
 23. D. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, Naturalne przywództwo, J. Santorski, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2002
 24. K. Hogan, Psychologia perswazji, Wydawnictwo Jacek Santorski & CO, 2002
 25. Ch. Handy, Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów [w:] Lider przyszłości, pod red. F. Hesselbein, Business Press, Fundacja P. F. Druckera Warszawa 1997
 26. Z. Kędzior, K. Karcz, Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2001
 27. K. Kubik, Kultura pracy menedżera, Dom Organizatora, Toruń 2002
 28. K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Dom Organizatora, Toruń 2005
 29. B. Kożusznik, Psychologia w pracy menedżera, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994
 30. B. Kożusznik, Psychologia zespołu pracowniczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002
 31. B. Kożusznik, Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2004
 32. Pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Badania marketingowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998
 33. J. C. Maxwell, Być liderem, czyli jak przewodzić innym, Medium, Warszawa 1994
 34. P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, Organizacja a kontrakt psychologiczny, Zarządzanie ludźmi w pracy, PWN, Warszawa 2000
 35. H. Mintzberg, Managerial Work Management, Science 1997
 36. T. Oleksyn, Sztuka kierowania, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1997;
 37. W. Piotrowski, Przywództwo: między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości, MBA, 1998
 38. A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Antykwa, Kraków 1998
 39. J. Penc Skuteczne zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 1999
 40. J. Penc, Strategie zarządzanie, perspektywiczne myślenie, systemowe

działanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994

41. J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995
42. J. Penc, Kreatywne kierowanie, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000
43. J. Penc, Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002
44. J. Penc, Role i umiejętności menedżerskie, Difin, Warszawa 2005
45. Leksykon biznesu, red. J. Penc, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 1997
46. T. Proctor, Zarządzanie twórcze, Gebethner i s-ka, Warszawa 1998
47. S. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004
48. R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M. R. McGrath, Becoming a master: a competency framework, John Wiley & Sons, New York 1996
49. Cz. Sikorski, Zachowania ludzi w organizacji, PWN, Warszawa 1999
50. Cz. Sikorski, Motywacja jako wymiana, CDiI Difin, Warszawa 2004
51. J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilberth, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
52. W. G. Stephan, C. W. Stephan, Wywieranie wpływu przez grupy – psychologia relacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999
53. Ph. Sadler, Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym, WPSB, Kraków 1997
J. Strelau, Psychologia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000
54. B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi, Wydawnictwo naukowe Scholar, Warszawa 2002
55. G.A. Yukl, Leadership in Organization, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New York 1989

Artykuły

1. J. Altkorn, Wyróżniki tożsamości przedsiębiorstwa, „Marketing i Rynek”, 2000 nr 11
2. K. Averdunk, Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja, w: „Zarządzanie na świecie”, 1999 nr 5
3. M. Beer, N.Nohria, Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian, w: „Zarządzanie na świecie”, 2000 nr 7
4. B. Chudak, Wpływ tożsamości i kultury organizacyjnej na efektywność firmy, w: „Przewodnik Menedżera Zdrowia”, 2002 nr 4

4. A. Egli: Kluczowe umiejętności w kierowaniu ludźmi w: „Zarządzanie na Świecie”, 1996 nr 6
6. D. Friedman, P. Christensen, J. DeGroot, Jak godzić cele firmy i cele prywatne pracowników, w: „Zarządzanie na Świecie”, 1999 nr 2
7. S. A. Friedrich, H.H. Hinterhuber, C. Rasche, Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw, w: „Zarządzanie na Świecie”, 2001 nr 6
8. D. D. Goleman, Przywództwo a inteligencja emocjonalna, w: „Zarządzanie na świecie” 1999 nr 3
9. W. Grześkiewicz, Kultura organizacyjna narzędziem zarządzania organizacją, w: „Antidotum”, 2002 nr 10
10. W. Kapała, P. Drygas, Komunikacja wewnętrzna - element kultury organizacyjnej i narzędzie zarządzania, w: „Antidotum”, 2001 nr 10
11. S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke, Leadership: Do Traits Matter?, Academy of Management Executive, 1991 nr 5
12. S. Motowidlo, Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich, w: „Przegląd Psychologiczny”, 1994 nr 3
13. J. Pfefter, Inwestowanie w pracownika najważniejsze, w: „Zarządzanie na Świecie” 1998 nr 10
14. J. Penc, Kierownik czy przywódca? Umiejętności skutecznego menedżera, w: „Personel”, 1997 nr 7/8.
15. Cz. Szmidt Rola dyrektora naczelnego przedsiębiorstwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w: „Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy” Warszawa 1999

Źródła internetowe

1. D. Doliński, Postawy i ich zmiana, :
http://www.swps.edu.pl/new_www/uploads/wroclaw.wstepdospolecznej_12i13.rtf
[data odczytu 25.09.2005]
2. K. Guszyła, Dwie drogi przetwarzania informacji w modelach oddziaływań perswazyjnych <http://www.annales.umcs.lublin.pl/> [data odczytu 12.12.2005]
3. K.Kalinowska-Andrian Ludzie w organizacji <http://www.e-mentor.edu.pl/> [data odczytu 02.10.2005]
4. J. Maciuszek, Komunikacja jako wywieranie wpływu na ludzi.:
<http://www.instytutnlp.pl/>, [data odczytu 25.09.2005]

5. A. Miś, Zachowania organizacyjne, venus.wsb-nlu.edu.pl/~pfarbotko/pzo.ppt [data odczytu 17.12.2005]
6. Grzegorz Rogala, Wywieranie wpływu podstawą skutecznego komunikowania się, www.concordia.pl. [data odczytu 20.09.2005]
7. J. Waclaw, Kultura organizacyjna, [data odczytu 20.09.2005]
<http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=163>,
8. J. Zawadzki, Dysonans poznawczy, [data odczytu 17.10.2005]
http://www.psychologia.aplus.pl/html/dysonans_poznawczy.html
9. J. Zgud, Menedżer w roli lidera zmian, www.kadry.izinfo.pl/artykuly/ [data odczytu 15.09.2005]
10. W. Wypler, Technika perswazji, <http://wwypler.w.interia.pl/artykuly-00.html>, [data odczytu 12.12.2005]
11. Protokół dostępu: www.nowoczesafirma.pl
12. Protokół dostępu: www.centrumwiedzy.edu.pl
14. Protokół dostępu: <http://www.zus.pl/instyt/strategia.htm>
15. Protokół dostępu: <http://www.zus.pl/niusy/k0105163.htm>
16. Protokół dostępu: <http://www.instytutnlp.pl/>
17. Protokół dostępu: http://www.psychologia.aplus.pl/html/dysonans_poznawczy.html
18. Protokół dostępu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Programowanie_neurolingwistyczne [data odczytu 08.01.2006]
19. Protokół dostępu: <http://www.zus.pl/instyt/strategia.htm> [data odczytu 15.12.2005]
20. Protokół dostępu: http://www.zus.pl/instyt/tyt_inst.htm [data odczytu 15.12.2005]
21. Protokół dostępu: <http://www.zus.pl/niusy/k0105163.htm>, [data odczytu 15.12.2005]

WYKAZ TABEL

Nr.	Tytuł	Str.
1	Typologia przywódców według J. C. Maxwella	6
2	Różnice między funkcjami zarządzania i przewodzenia według J. P. Cottera	10
3	Różnice między kierownikiem a liderem według W. Bennis	11
4	Okoliczności związane z przeprowadzaniem zmian	13
5	Typologia kierowników wg różnych koncepcji	22
6	Funkcje kultury organizacyjnej	30
7	Pozytywne i negatywne aspekty działalności grup nieformalnych w organizacji	39
8	Role menedżerskie postawie ról H. Mintzberga	43
9	Kluczowe umiejętności współdziałania z ludźmi	48
10	Porządane cechy i umiejętności menedżera przyszłości wg J. Penca	57
11	Cechy osobowości determinujące zachowania ludzi w organizacji wg J. Penca	62
12	Związek rodzaju motywacji z postawami pracowników	65
13	Zagrożenia możliwości zaspokojenia potrzeb psychologicznych pracownika	66
14	Skuteczność strategii wywierania wpływu na pracowników	69
15	Założenia teorii zmian postaw wg B. Wojciszke	73
16	Czynniki determinujące siłę związku między postawą a zachowaniem	83
17	Osiem ról zarządzającego i ich kluczowe kompetencje	110
18	Działania realizowane w ramach programu dostosowania ZUS do	113
19	Przegląd diagnozowanych stanowisk kierowniczych	123
20	Zbiorcza tabela wyników opracowanych profili i arkuszy ankietowych	127

WYKAZ RYSUNKÓW

Nr.	Tytuł	Str.
1	Grupy sił warunkujące wybór stylu kierowania przez menedżera	26
2	Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej	33
3	Podstawowe siły tworzące model zachowania się człowieka w sytuacji pracy	35
4	Więź jako podstawa powstawania grup pracowniczych w organizacji	37
5	Wyznaczniki efektywności grupy	40
6	Umiejętności menedżera przyszłości	44
7	Dynamika cech w opini polskich menedżerów	55
8	Związek klimatu panującego w organizacji z postawami pracowników	64
9	Ustalanie drogi wywierania wpływu	75
10	Czynniki wpływające na zachowania jednostek	78
11	Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw	79
12	Na co może wpływać postawa?	81
13	Dwa modele procesów psychicznych	82
14	Rodzaje czynników decydujących o skuteczności perswazji	88
15	Cechy nadawcy wpływające na zmianę postaw odbiorcy	89
16	Czynniki wpływające na skuteczność przywódcy	92
17	Kompetencje i role przyjmowane przez zarządzającego	95
18	Dziesięć skutecznych sposobów kierowania zespołem	97
19	Profil zbiorczy oceny umiejętności menedżerskich	106
20	Profil zbiorczy ról przyjmowanych przez zarządzającego	129

WYKAZ WYKRESÓW

Nr.	Tytuł	Str.
1	Diagram stopnia realizacji wymienionych zadań na koniec 2005 roku	116
2	Płeć badanej populacji	125
3	Wiek respondentów	126
4	Wykształcenie badanych menedżerów	126
5	Staż pracy badanych	127
6	Średnie wartości na podstawie posiadanych umiejętności menedżerskich	127
7	Liczba menedżerów przyjmujących określone role wobec pracowników	130
8	Szeregi liczbowe dla preferowanych ról innowatora (1) i doradcy (7)	132
9	Natężenie roli innowatora (1) i doradcy (7) w badanej populacji	134
10	Przekrojowe wyniki testu sposobu wywierania wpływu	135
11	Rozkład liczebności dla preferowanych stylów wpływu	135
12	Natężenie stylu wizjonerskiego (IV) i wspierającego (IX) w badanej populacji	136
13	Korelacja natężenia stylu IV z wykształceniem	136
14	Korelacja natężenia stylu IX z wykształceniem	136
15	Korelacja natężenia roli 1 z wykształceniem	137
16	Korelacja natężenia roli 7 z wykształceniem	137
17	Styl wpływu IV a staż pracy	138
18	Styl wpływu IX a staż pracy	138

ZAŁĄCZNIKI

1. Test wywierania wpływu R. Harrisona

Zastanów się nad każdym z poniższych stwierdzeń i wybierz odpowiedź najlepiej odzwierciedlającą Twoje postępowanie przy wywieraniu wpływu na innych. Przy przyznawaniu punktów każdemu ze stwierdzeń zastosuj następującą konsekwencję:

0	oznacza „nigdy tego nie robię”
1	oznacza „rzadko to robię”
2	oznacza „czasami to robię”
3	oznacza „często to robię”
4	oznacza „zawsze to robię”

1. Kiedy rozmawiam z innymi, w pełni prezentuję uznawane przez siebie wartości.
2. Bardzo się staram, aby cele ogólne i strategiczne były zupełnie jasne.
3. Próbuję dokładnie się dowiedzieć, jakiego rodzaju pomocy potrzebują inne osoby.
4. Pobudzam wyobraźnię innych osób przedstawiając obrazy tego, jaka powinna być przyszłość.
5. Wysuwając propozycję używam racjonalnych argumentów.
6. Jestem gotów wywołać awanturę po to, by coś zostało zrobione.
7. Staję na formalnych pozycjach władzy i wpływu.
8. Staram się ciągle uczyć innych, by byli oni w stanie rozumieć, co myślę.
9. Zachęcam i wspieram inne osoby mające dobre pomysły.
10. Wyrażając swoje przekonania jestem stanowczy.
11. Dbam o to, by ludzie zrozumieli cele, do osiągnięcia, których powinni dążyć.
12. Pomagam innym osobom w rozwiązywaniu ich problemów.
13. Umiem żywo roztaczać wizję przyszłości.
14. Starannie gromadzę dane pozwalające mi na wykazanie trafności mojego argumentu.
15. Nakłaniam inne osoby do udzielania mi wsparcia.
16. Podejmuję kroki w celu zdobycia formalnej władzy umożliwiającej mi realizację moich planów.
17. Zachęcam ludzi do uczenia się nowych sposobów myślenia.
18. Udzielam wsparcia tym osobom, które same chcą wprowadzić zmiany.

19. Mam jasność, co do tego, co jest dla mnie ważne.
20. Uważnie śledzę osiągnięcia innych osób pracujących ze mną.
21. Pomagam ludziom w znajdowaniu rozwiązań problemów, które ich niepokoją.
22. Umiem przekazać, co trzeba zrobić, aby zbudować lepszą przyszłość.
23. Dbam o to, by moje poglądy opierały się na możliwych do wskazania faktach.
24. „Naciskam” na ludzi, którzy niewystarczająco się starają.
25. Uzyskuje formalną władzę w celu zdobycia większego wpływu na innych.
26. Dbam o umożliwianie ludziom szkolenia.
27. Zadaję sobie dużo trudu by zachęcić ludzi, którzy sami usiłują coś zmieniać.
28. Posiadam jasny kodeks zasad, który przekazuję innym.
29. Pamiętam o rozliczaniu innych z powierzonych im zadań.
30. Pomagam ludziom w znajdowaniu rozwiązań ich własnych problemów.
31. Staram się inspirować innych ludzi sposobem, w jaki przedstawiam swoje pomysły.
32. Bardzo dbam o przedstawienie logicznych argumentów.
33. Dla uzyskania tego, czego pragnę wykorzystuję presję psychiczną.
34. Staram się zdobyć formalne uprawnienia i odpowiedzialność po to, by coś zostało zrobione.
35. Używam „edukacji” jako sposobu otwarcia umysłów ludzkich.
36. Udzielam wsparcia moralnego osobom pragnącym wprowadzić zmiany.

Wpisz swoje wyniki do poniższej tabeli:

Lp.	Ilość punktów	Styl	Suma						
1		10		19		28		I	
2		11		20		29		II	
3		12		21		30		III	
4		13		22		31		IV	
5		14		23		32		V	
6		15		24		33		VI	
7		16		25		34		VII	
8		17		26		35		VIII	
9		18		27		36		IX	

Przenieś swoje sumy punktów na arkusz profilu, w celu uzyskania ilustracji swojego profilu stylu wywierania wpływu. Nagłówki są następujące:

- I Styl kierowania się wartościami
- II Styl ustalania celów
- III Styl spełniania potrzeb
- IV Styl wizjonerski
- V Styl racjonalnej prezentacji
- VI Styl nacisku
- VII Styl instytucjonalny
- VIII Styl edukacyjny
- IX Styl wspierający

Instrukcja.

Nanieś swoje wyniki dla każdego typu na niniejszy arkusz posługując się danymi z tabeli. Im wyższy wynik tym częściej styl ten jest przez Ciebie częściej wykorzystywany.

Profil

16									
15									
14									
13									
12									
11									
10									
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX

Źródło: G.A. Yukl, Leadership in Organization, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New York 1989

2. Ankieta oceniająca stosowane przez zarządzającego praktyki na podstawie istotnych wartości wg R. E. Quinna

Poniżej podane są pewne stwierdzenia opisujące praktyki zarządzania. Podaj jak często stosujesz się do nich w skali od 1 do 7 (jeśli prawie nigdy – piszemy 1 jeśli prawie zawsze piszemy 7). Przy każdym pytaniu należy umieścić odpowiednią liczbę.

Jako zarządzający, jak często postępujesz następująco?:

- _____ 1. Wychodzisz z innowacyjnymi pomysłami.
- _____ 2. Wpływasz na decyzję jednostki nadrzędnej.
- _____ 3. Ignorujesz potrzebę osiągnięcia celów jednostkowych.
- _____ 4. Stale wyjaśniasz cel jednostki podległej sobie.
- _____ 5. Szukasz innowacji i potencjalnych ulepszeń.
- _____ 6. Postępujesz tak, aby cel twojej jednostki był klarowny.
- _____ 7. Utrzymujesz bardzo ścisłą kontrolę logistyczną.
- _____ 8. Śledzisz uważnie co dzieje się w jednostce.
- _____ 9. Potrafisz sensownie rozwiązywać konflikty powstałe w wyniku otwarcie wyrażonych różnic opinii.
- _____ 10. Przysłuchujesz się osobistym problemom podwładnych.
- _____ 11. Potrafisz utrzymać dobrze zorganizowaną i zgodną jednostkę.
- _____ 12. Otwarcie dyskutujesz nad przeciwnymi opiniami w grupie.
- _____ 13. Popychasz jednostkę do osiągnięcia wyznaczonych celów.
- _____ 14. Ujawniasz kluczowe różnice pomiędzy członkami grupy i wspólnie z grupą łagodzisz je.
- _____ 15. Czuwasz nad stosowaniem się do reguł.
- _____ 16. Traktujesz każdego w indywidualny, wrażliwy i odpowiedzialny sposób.
- _____ 17. Eksperymentujesz z nowymi pomysłami i procedurami.
- _____ 18. Wykazujesz zrozumienie i troskę w obcowaniu z podwładnymi.
- _____ 19. Szukasz poprawy technicznej efektywności w grupie.
- _____ 20. Zdobywasz dostęp do ludzi na wyższej pozycji.
- _____ 21. Zachęcasz do wspólnego decydowania w grupie.
- _____ 22. Proponujesz zapiski, raporty itd., aby odkryć nieścisłości.
- _____ 23. Rozwiązujesz organizacyjne problemy w grupie.
- _____ 24. Przypominasz grupie o konieczności osiągnięcia oczekiwanych celów i pilnujesz ich osiągnięcia.

- _____ 25. Rozwiązujesz problemy w kreatywny i przejrzysty sposób.
- _____ 26. Przewidujesz problemy z ciągłością pracy i unikasz kryzysu.
- _____ 27. Sprawdzasz pracę w celu wykrycia pomyłek i błędów.
- _____ 28. Używasz perswazji, aby swoje pomysły przekazać wyżej.
- _____ 29. Pilnujesz, aby jednostka pracowała w ramach wyznaczonych celów.
- _____ 30. Ułatwiasz rozwój stosunków opartych na wzajemnej zgodzie w jednostce.
- _____ 31. Wyjaśniasz priorytety działania grupy i jego kierunek.
- _____ 32. Troszczysz się o potrzeby podwładnych.
- _____ 33. Utrzymujesz orientację „na osiągnięcie wyniku” w grupie.
- _____ 34. Wpływasz na decyzje podejmowane na wyższych szczeblach.
- _____ 35. Regularnie wyjaśniasz główne zadania grupy.
- _____ 36. Wnosisz poczucie porządku i koordynacji do grupy.

Wpisz swoje wyniki do poniższej tabeli:

Doradca	
# 9	_____
# 12	_____
# 14	_____
# 21	_____
# 30	_____
Suma	_____ / 5=

Opiekun	
# 10	_____
# 16	_____
# 18	_____
# 32	_____
Suma	_____ / 4=

Innowator	
# 1	_____
# 5	_____
# 17	_____
# 25	_____
Suma	_____ / 4=

Agent	
# 2	_____
# 20	_____
# 28	_____
# 34	_____
Suma	_____ / 4=

Producent	
# 3	_____
# 13	_____
# 19	_____
# 29	_____
# 33	_____
Suma	_____ / 5=

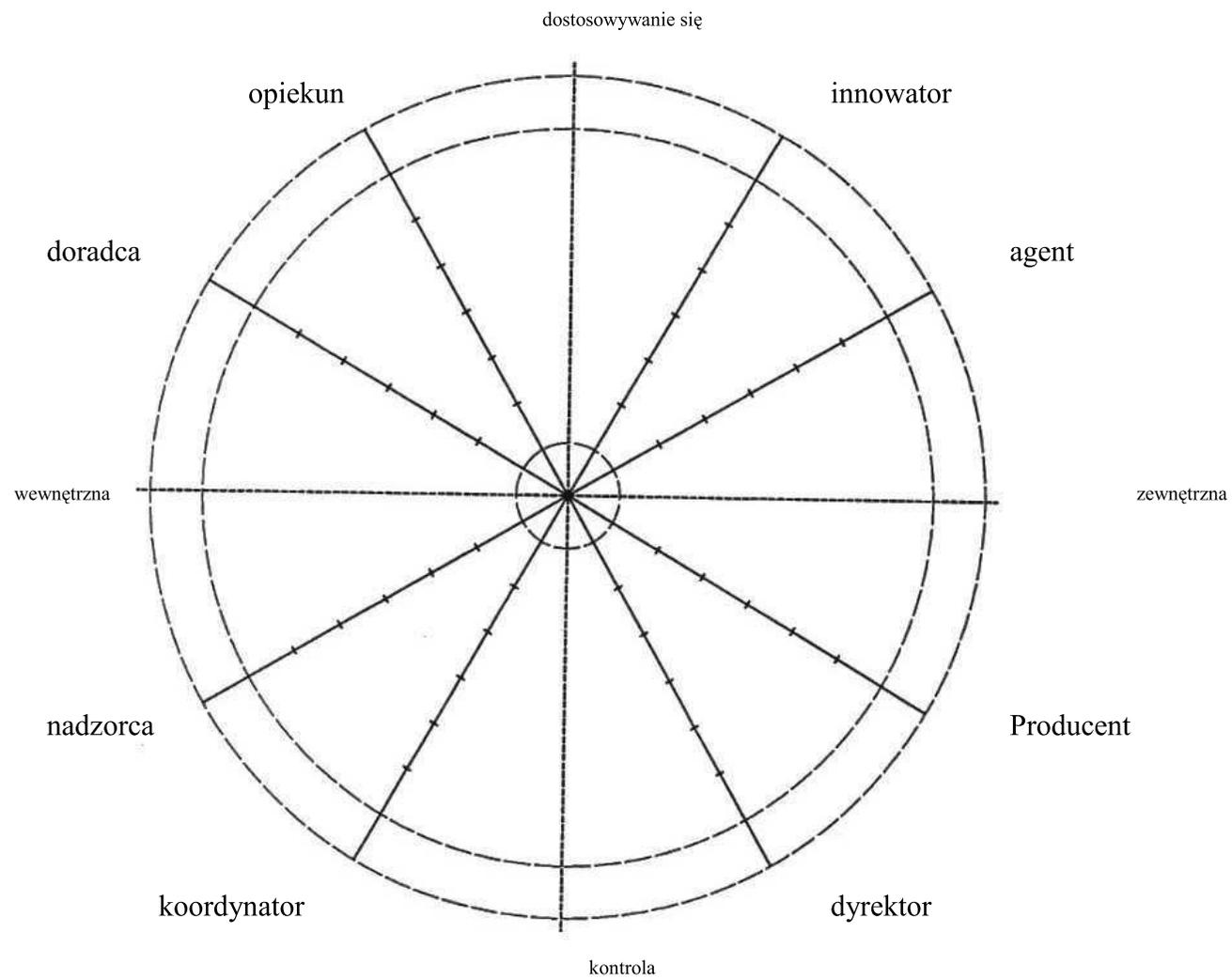
Dyrektor	
# 4	_____
# 6	_____
# 24	_____
# 31	_____
# 35	_____
Suma	_____ / 5=

Koordinator	
# 7	_____
# 11	_____
# 23	_____
# 26	_____
# 36	_____
Suma	_____ / 5=

Nadzorca	
# 8	_____
# 15	_____
# 22	_____
# 27	_____
Suma	_____ / 4=

Im wyższy wynik tym częściej rola ta jest przez Ciebie prezentowana wobec grupy pracowników.

OCENA UMIEJĘTNOŚCI NA PODSTAWIE WARTOŚCI ISTOTNYCH PROFIL RÓL PRZYJMOWANYCH PRZEZ ZARZĄDZAJĄCEGO



Źródło: R. E. Quinn *Beyond Rational Management*, Jossey – Bass, San Francisco 1988, s. 86

2. Ankieta – samoocena cech istotnych zarządzającego wg R. E. Quinna

Poniżej opisane są pewne umiejętności zarządzania ważne przy podejmowaniu każdej z ośmiu ról istotnych dla zarządzającego. Opisz swój stosunek do wymienionych poniżej stwierdzeń w skali 1 – 7 (7 – w przypadku całkowitego poparcia, 1 – w przypadku całkowitego braku poparcia).

- _____ 1. Lubię panować nad sytuacją, w której się znajduję.
- _____ 2. Jestem osobą o silnej motywacji.
- _____ 3. Wiem jak ustalać priorytety przy planowaniu.
- _____ 4. Mam systematyczne podejście do pracy „papierkowej”.
- _____ 5. Jasno rozumiem swoją pozycję i zadania.
- _____ 6. Potrafię stosować techniki budowania zespołu.
- _____ 7. Moje własne techniki obserwacji i naśladownictwa pozwalają mi dostosować się do zmian.
- _____ 8. Potrafię budować swój osobisty autorytet angażując innych.
- _____ 9. Kiedy mam przed sobą więcej niż jeden cel stawiam jasne priorytety.
- _____ 10. Potrafię motywować innych.
- _____ 11. Podczas organizacji rozumiem zasadę podziału pracy.
- _____ 12. Przy podejmowaniu logicznych decyzji organizacyjnych potrafię poradzić sobie z problemem „myślenia grupowego” lub „grupowego przyzwolenia”.
- _____ 13. Przy kontaktach wzajemnych i rozmowach jestem bardzo uczuciowy.
- _____ 14. Wiem, kiedy wykorzystać wspólne podejmowanie decyzji.
- _____ 15. Uważam się za osobę twórczą.
- _____ 16. Podczas negocjacji wiem jak osiągnąć satysfakcjonujący obie strony wynik.
- _____ 17. Jeśli praca ma być wykonana dobrze to należy ją wykonać samemu.
- _____ 18. Zawsze zaczynam dzień od osobistej sesji planowania.
- _____ 19. Znam podstawowe kroki systemu budowania i kontroli organizacji.
- _____ 20. Nie mam kłopotów z wypełnianiem dokumentacji firmy.
- _____ 21. Potrafię efektywnie wyszkolić innych.
- _____ 22. Wiem, jak zażegnać konflikt w sposób satysfakcjonujący obie strony.
- _____ 23. Potrafię poprawnie ocenić siły za i przeciw zmianom w danej sytuacji.
- _____ 24. Lubię dokonywać przemówień i prezentacji.

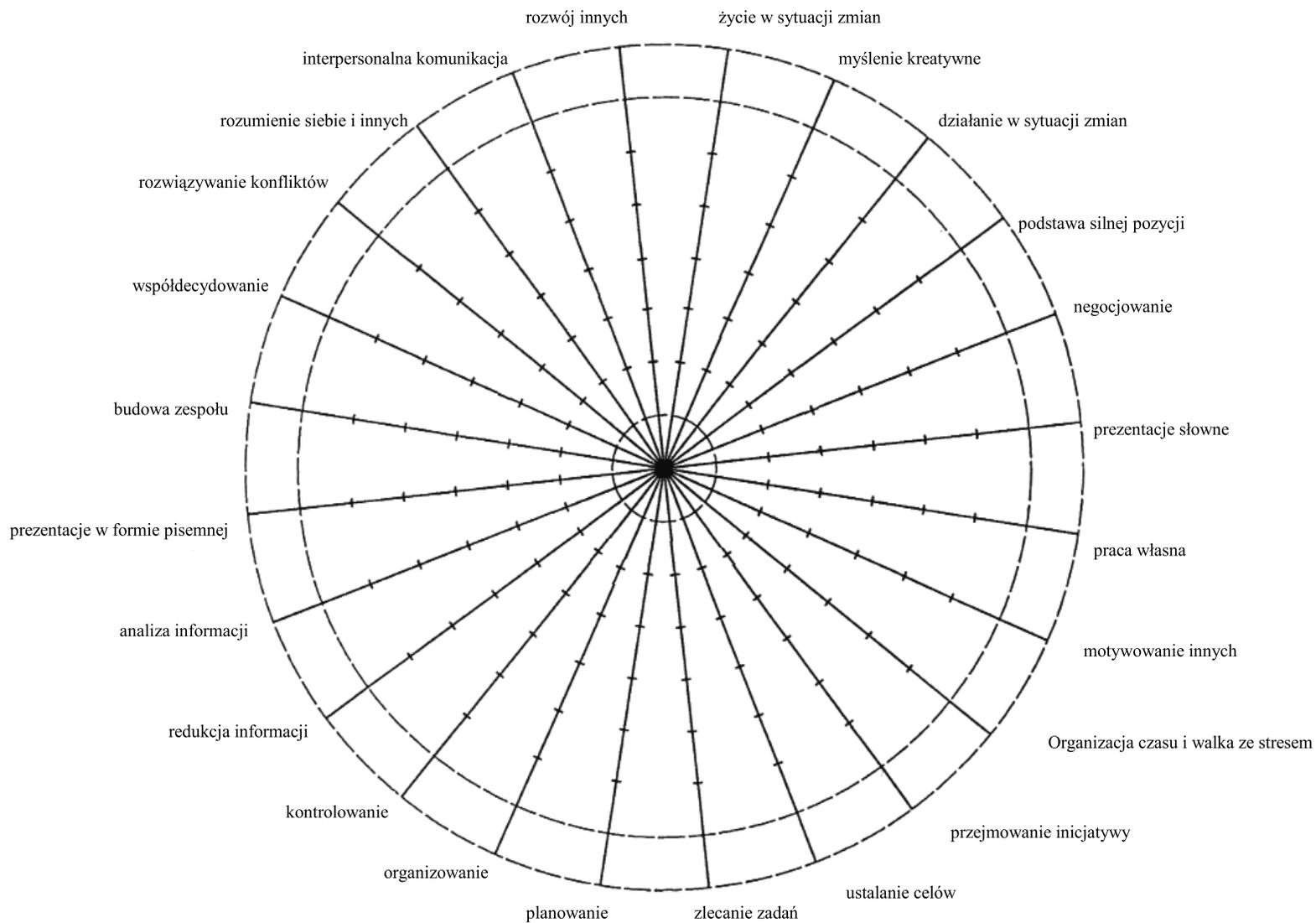
- _____ 25. Lepiej popełnić kilka błędów podejmując decyzję nie rozważać teoretycznie daną sytuację.
- _____ 26. Jestem pasjonatem tego co robię.
- _____ 27. Podczas planowania ustaliam nieprzekraczalne granice.
- _____ 28. Podczas pracy papierkowej mam swój własny sposób zapobiegający „pogubieniu się”.
- _____ 29. Mam określony system wartości.
- _____ 30. Potrafię przekształcić zespół ludzi we współpracujący kolektyw.
- _____ 31. Planowanie mających szansę powodzenia zmian wymaga dogłębnej wiedzy na temat tego jak zareagują na nie podwładni.
- _____ 32. Wiem jak wykorzystać swój formalny autorytet w efektywny sposób.
- _____ 33. Zawsze mam jasność celów, do których dążę.
- _____ 34. Potrafię wzbudzić w innych chęć działania.
- _____ 35. Potrafi rozpoznać organizację opartą na funkcji.
- _____ 36. Przy podejmowaniu logicznych decyzji organizacyjnych potrafię poradzić sobie z problemem osobistego zaangażowania.
- _____ 37. Podczas rozmów potrafię stworzyć przyjazną atmosferę.
- _____ 38. Potrafię wykorzystać techniki wspólnego podejmowania decyzji.
- _____ 39. Zawsze staram się rozpatrywać stare problemy na nowe sposoby.
- _____ 40. Podczas negocjacji wiem jak uzyskać rezultaty o wymaganym standardzie.
- _____ 41. Potrafię efektywnie przekazywać polecenia.
- _____ 42. Mój dzień zawsze kończę z poczuciem, że przynajmniej jedno istotne zadanie zostało rozwiązane.
- _____ 43. Przy tworzeniu systemu kontroli w organizacji wiem jak stworzyć system oceny wartości wykonanych zadań.
- _____ 44. Wiem jak zorganizować opracowywanie dokumentacji.
- _____ 45. Dobrze czuję się w roli doradcy moich ludzi.
- _____ 46. Potrafię rozładować napięcie w sytuacjach konfliktowych.
- _____ 47. Rozumiem główne zasady postępowania w czasie zmian.
- _____ 48. Jestem przekonującym mówcą.
- _____ 49. Potrafię przekonać ludzi stosując racjonalną perswazję.
- _____ 50. Potrafię dobrze funkcjonować w zmieniającej się sytuacji.
- _____ 51. Wiem jak zmienić grupę w dobrze funkcjonujący zespół.
- _____ 52. Jestem uczciwy w stosunku do siebie.

- _____ 53. Podchodzę systematycznie do sporządzania notatek w trakcie spotkań.
- _____ 54. Podczas planowania ustalę mierzalne cele.
- _____ 55. Lubię, gdy zadania, przed którymi stoję stanowią dla mnie wyzwanie.
- _____ 56. Zazwyczaj przejmuję inicjatywę i działam zdecydowanie.
- _____ 57. Każdego dnia mam określony plan działań.
- _____ 58. Często inspiruję ludzi, aby robili więcej niż się od nich oczekuje.
- _____ 59. Potrafię zaprojektować spójną organizację.
- _____ 60. Przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych potrafię pozbyć się myślenia stereotypowego.
- _____ 61. Podczas rozmowy zwracam uwagę na reakcję moich rozmówców.
- _____ 62. Wiem, w jakich sytuacjach nie jest wskazane wspólne podejmowanie decyzji.
- _____ 63. Jestem skłonny raczej do krytyki niż wprowadzania nowych pomysłów.
- _____ 64. Podczas negocjacji potrafię otwarcie przyznać, że istnieje konflikt interesów.
- _____ 65. Podczas przygotowania przemówień zwracam uwagę, aby zainteresować słuchaczy.
- _____ 66. Przy opracowywaniu zmian organizacyjnych potrafię właściwie zaangażować ludzi.
- _____ 67. Potrafię być nieugięty, ale nigdy nie jestem obraźliwy w sytuacjach konfliktowych.
- _____ 68. Potrafię efektywnie upominać ludzi, jednocześnie pozwalając im dojrzeć i rozwijać się.
- _____ 69. Potrafię krytycznie ocenić i poprawnie to, co napisałem.
- _____ 70. Wiem jak poradzić sobie z oporami przed wprowadzeniem systemu kontroli zarządzania.
- _____ 71. Zawsze najważniejszą część pracy wykonuję w porze dnia kiedy moja wydajność jest największa.
- _____ 72. Rozumiem i potrafię wykorzystać zasady efektywnego zlecania zadań.
- _____ 73. Potrafię efektywnie wpływać na innych poprzez system nagradzania.
- _____ 74. Dostosowuję się dobrze do zmieniających się warunków.
- _____ 75. Jestem sprawnym doradcą swojej grupy.
- _____ 76. Znam swoje niedociągnięcia i wady i skutecznie nad nimi pracuję.

- _____ 77. Sprawnie daje sobie radę z „papierkową” robotą.
- _____ 78. Podczas planowania wprowadzam system znaczników służących do mierzenia postępu w pracach.
- _____ 79. Poszukuję stale poprawy w tym, co robię.
- _____ 80. Z łatwością przejmę kontrolę w nowej instytucji.
- _____ 81. Podczas negocjacji wiem jak trzymać się istotnego tematu.
- _____ 82. Lubię rozpatrywać nowe pomysły.
- _____ 83. Potrafię przekonać ludzi do grupowego podejmowania decyzji.
- _____ 84. Podczas rozmów zwracam uwagę na „język ciała”.
- _____ 85. Podczas podejmowania logicznych decyzji organizacyjnych potrafię przeanalizować strukturę prezentowanych argumentów.
- _____ 86. Rozumiem korzyści płynące z organizacji na zasadzie podziału ról.
- _____ 87. Potrafię wydobyć z ludzi to, co najlepsze.
- _____ 88. Zawsze oczekuję rzeczowych relacji o wynikach moich działań.
- _____ 89. Rozumiem i potrafię stosować zasady efektywnego przekazywania poleceń.
- _____ 90. Podczas wystąpień i prezentacji wiem jak przyciągnąć uwagę słuchających.
- _____ 91. Potrafię ułatwiać zmiany organizacyjne.
- _____ 92. Potrafię sterować sytuacją konfliktową w kierunku produktywnego rozwiązania
- _____ 93. Ludzie ufają mi i przychodzą do mnie po radę.
- _____ 94. To co podaję w formie pisemnej jest łatwo zrozumiałe dla innych.
- _____ 95. Jasne są dla mnie cechy efektywnego systemu kontroli.
- _____ 96. Wiem jak radzić sobie ze stresem.
- _____ 97. Jestem człowiekiem czynu, który lubi widzieć wyniki swoich działań.
- _____ 98. Jestem osobą bardzo pracowitą.
- _____ 99. Potrafię zastosować zasady zawarte w projekcie organizacyjnym.
- _____ 100. Jestem dobrze zorganizowany, jeśli chodzi o prace „papierkowe”.
- _____ 101. Pracuję bardzo ciężko, lecz równocześnie jestem uczciwy i szczerzy.
- _____ 102. Wiem jak poprowadzić spotkanie, podczas, którego wszyscy czują się zaangażowani.
- _____ 103. Moje podejście do zmian jest następujące: „Jeśli jeszcze się ktoś trzyma to nie ruszajmy tego”.
- _____ 104. Potrafię wpływać na innych stosując perswazję.
- _____ 105. Zawsze stawiam przed sobą ambitne cele.

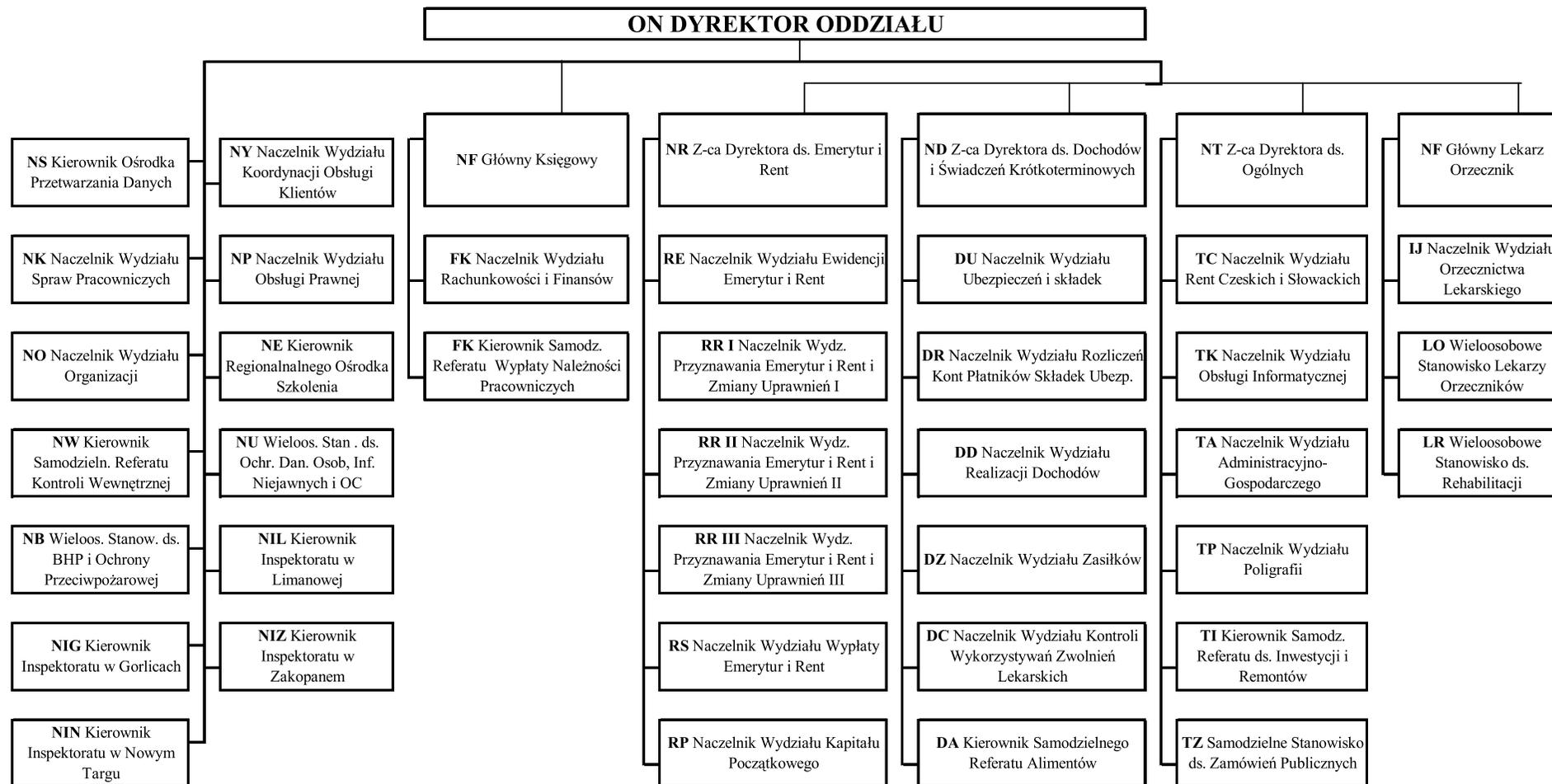
- _____ 106. Potrafię wpływać na innych, aby osiągnęli wysoką jakość pracy.
- _____ 107. Rozumiem problemy logicznego podejmowania decyzji w organizacji.
- _____ 108. Potrafię podejść empatycznie i ze zrozumieniem do ludzi.
- _____ 109. Staram się traktować każdy nowy problem jako okazję do działania.
- _____ 110. Kiedy przemawiam do grupy ludzi jestem rozluźniony i pewny siebie.
- _____ 111. Często sam wychodzę z użytecznymi innowacjami.
- _____ 112. Regularnie stosuję techniki walki ze stresem.
- _____ 113. Potrafię zanalizować technikę zachodzącego procesu zmian organizacyjnych.

OCENA PODSTAWIE UMIEJĘTNOŚCI NA CECH ISTOTNYCH PROFIL UMIEJĘTNOŚCI



Źródło: R. E. Quinn Beyond Rational Management, Jossey – Bass, San Francisco 1988, s. 86

Załącznik nr 4. Schemat struktury organizacyjnej ZUS O/Nowy Sącz



Źródło: Opracowanie własne według Regulaminu Organizacyjnego Zakładu Ubezpieczeń Społecznych Oddziału w Nowym Sącz

Załącznik nr 5. Legenda zbiorczej tabeli wyników ze str. 127

Legenda tabeli (role)

1	innowator	5	koordynator
2	agent	6	nadzorca
3	producent	7	Doradca
4	dyrektor	8	Opiekun

Legenda tabeli (style)

I	Styl kierowania się wartościami	IV	Styl wizjonerski	VII	Styl instytucjonalny
II	Styl ustalania celów	V	Styl racjonalnej prezentacji	VIII	Styl edukacyjny
III	Styl spełniania potrzeb	VI	Styl nacisku	IX	Styl wspierający