

Waldemar Stelmach

Zarządzanie bezpośrednio

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2, 69-82

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Waldemar Stelmach

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ZARZĄDZANIE BEZPOŚREDNIE***Streszczenie**

Autor wychodzi z założenia, iż literatura naukowa z zakresu kierowania i zarządzania w większości zajmuje się przedmiotem swoich badań bez konkretnego określenia poziomu owych działań. Artykuł zwraca więc uwagę na najniższy poziom wykonawców funkcji kierowniczych: brygadzistów, majstrów, naczelników działów itd. czyli na kierowników bezpośrednich (liniowych). Nie jest to wszakże apologetyka tego poziomu kierowania/zarządzania. Jest to raczej krótka próba analizy i znaczenia przedstawicielei tej grupy dla efektywnego funkcjonowania firm i stosunków międzyludzkich.

Słowa kluczowe: kierownik, zarządzanie, bezpośredni przełożeni, oceny, (de)motywowanie, pracownicy, podwładni.

**1 Kierowanie/zarządzanie bezpośrednie
– czyli szef najważniejszy**

Kierownikami bezpośrednimi, czasem określanymi mianem kierowników liniowych z tego powodu, że znajdują się na najważniejszych odcinkach, czyli na „pierwszej linii frontu” – używając wojskowego określenia – nazywać będziemy tych którzy:

- są bezpośrednimi nauczycielami
- bezpośrednio wydają polecenia
- motywują bezpośrednio (najlepiej własnym przykładem)
- interpretują polecenia przełożonych
- organizują miejsce pracy
- nie mają pośredników między sobą a swoimi podwładnymi
- bezpośrednio kontrolują wykonanie poleceń

* Artykuł jest zmodyfikowaną wersją rozdziału książki autora pt. *Władza i kierowanie*.

- wnioskuje o karach i nagrodach
- sami oceniają podwładnych, albo mają przy dokonywaniu oceny głos decydujący
- sami dokonują przydziału pracy lub wyznaczają obowiązki operacyjne
- bezpośrednio przekazują i przyjmują informacje
- narzucają kulturę organizacyjną pracy
- są pierwszymi mentorami, rozjemcami
- osobiście znają wszystkich podwładnych
- są właścicielami lub współwłaścicielami mini przedsiębiorstw lub małych zakładów pracy – tych jest w kraju około miliona.

W sumie są to więc miliony osób. Należy zatem problemowi udzielić należytego miejsca. Tymczasem wzorem amerykańskiej nauki, niesłusznie przeważają na polskich uczelniach i w literaturze wiadomości oraz informacje dotyczące kierowania w makroskali (strategie, przykłady wielkich bossów, systemy zarządzania), tak jak gdyby studenci zaraz po ukończeniu uczelni mieli objąć kierownicze funkcje w międzynarodowych korporacjach lub zostać szefami od polityki personalnej w wielkich i skomplikowanych organizacyjnie firmach. Tak nie jest i nie będzie! Dziewięćdziesiąt dziewięć procent z nich, jeżeli zostanie kierownikami – to najpierw na szczeblu podstawowym, bezpośrednim.

Tu nasuwa się myśl – wątpliwość. Czy słuszne jest utrzymywanie na tak wielu uczelniach oddzielnych wydziałów/katedr zajmujących się tylko kierowaniem ludźmi, (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – ZZL)? Czy jest właściwa specjalizacja wpisana na dyplomie: specjalista od kierowania ludźmi? Przecież nikt, od razu po studiach nie zostanie kierownikiem, tylko z tego powodu, że ma dyplom z tytułem licencjata lub magistra z dziedziny „zarządzania zasobami ludzkimi”. Najpierw trzeba poznać meritum zagadnień produkcyjnych, handlowych, finansowych, organizacyjnych, ekonomicznych itd. Słuszniej było by, aby **wszyscy**, którzy *in spe* (w przyszłości) mają szansę zostać przełożonymi w każdej dziedzinie: medycynie, usługach, sztuce, ekonomii, księgowości, bankowości, handlu, transporcie, budownictwie, lotnictwie, leśnictwie i każdej innej, pobierali obowiązkową wiedzę z zakresu kierowania ludźmi oraz zarządzania procesami wytwórczo-usługowymi jak również wszelkimi innymi.

Osoby, o których piszemy: „kierownicy bezpośredni” mogą być nazywane także zarządzającymi, ponieważ oddziałują nie tylko na zatrudnionych pracowników, ale także na procesy organizacyjne, wytwórcze, technologiczne, zaopatrzenie, finanse, a więc na te elementy oraz struktury odróżniające, zgodnie z literaturą naukową, kierowanie od zarządzania. Kierowanie, przypomnijmy pokrótce, to oddziaływanie i wpływanie na ludzi oraz procesy międzyludzkie (motywowanie, kształtowanie kultury pracy i organizacyjnej, kreowanie pozytywnych socjologicznie stosunków pracy, relacje władza-podwładni itp.). Zaś w pojęciu „zarządzanie” mieści się obok ww. oddziaływanie na procesy ekonomiczne, technologiczne, informatyzacyjne, finansowe, handlowe, techniczne, zaopatrzenia (albo logistyczne, jeśli ktoś tak właśnie woli) itd.

W poniższym tekście będziemy dla ich określenia używać skrótów K (kierownicy) i Z (zarządzający) aby uniknąć angielskiej nazwy, choć już dość powszechnie stosowanej – menedżer).

Na szczeblu podstawowym i w sektorze MŚP trudno jest odróżnić kierowanie od zarządzania, stąd sformułowanie kierowanie/zarządzanie. Taka jest właśnie specyfika tych organizacji ze względu na kontakty bezpośrednie: bezpośrednio wydawanie poleceń, motywowanie, wspólne podejmowanie decyzji technicznych, technologicznych, organizacyjnych, a nawet finansowych, często także personalnych i finansowych. Wszystko to najczęściej w wymiarze operacyjnym.

Należy, gwoli obiektywizmu, poinformować, iż niektórzy autorzy zdecydowanie i konsekwentnie używają tylko nazwy „kierownicy” (np. prof. S. Tokarski w książce *Kierownik w organizacji*).

Kierowanie i zarządzanie w ogóle, w wielkiej skali, tzn. sterowanie, liderowanie, strategiczne oddziaływanie, masowe przewodzenie, korporacyjne przedsięwzięcia, nie mogą się dokonywać bez udziału K/Z bezpośrednich. Dowodzi tego historia i teraźniejszość np. ekonomowie w czasach pańszczyźnianych, postulowany przez A.F. Modrzewskiego w *O Poprawie Rzeczypospolitej* (rozdz. XVI i XVIII) bezpośredni nadzór nad targowiskami, cenami, ludźmi biednymi, dowódcy drużyn w wojsku, brygadziści lub majstrowie, dekanani (dekanaty w Kościele), wyznaczanie „starszych” dla pewnych grup itd. Warto w tym kontekście rozróżnić *posiadanie kierowniczego stanowiska* od realnej, namacalnej na co dzień, *władzy nad ludźmi i ich pracą*. Należy założyć, że podwładni zawsze będą postępować i pracować tak, jak poleci im (każe) bezpośredni przełożony, a nie jakiś (często) mityczny, w rozumieniu nieznanego, naczelnik i twórca polityki personalnej, tzn. ktoś na stanowisku.

Liczba pracowników podległych kierownikom liniowym jest różna w różnych typach działań. Relacje te są zazwyczaj uzasadnione organizacją pracy i wyznaczonymi zadaniami do wykonania. Przyjęło się np., że zespoły projektowe nie powinny liczyć więcej niż 7-9 osób. W administracji terenowej i państwowej kierownik zarządza 1-4 osobami w tzw. referacie do spraw... W produkcji przemysłowej majster może mieć podległych kilku lub kilkudziesięciu pracowników. Sam będąc kiedyś brygadziwą na wydziale lakierni „dowodziłem” bezpośrednio 29 osobami.

2. Wybrany (najistotniejszy) zakres i struktura obowiązków kierowników bezpośrednich

Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu wymienić i opisać możemy pokrótce tylko niektóre z najistotniejszych, naszym zdaniem, funkcji, które mają za zadanie realizować kierownicy bezpośredni. Ponieważ H. Fayol przedstawił istotę kierowania w 5 punktach (przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie), to dla potrzeb prezentowanego przytoczenia także musi wystarczyć 5 płaszczyzn.

2.1. Każdy K/Z bezpośredni jest nauczycielem zawodu, (zwłaszcza nowoprzyjętych). Uczelnia, szkoła dają bowiem tylko podstawy do wykonywania pracy i przydatności zawodowej. Każda praca ma swoją specyfikę, niuanse techniczne, organizacyjne, finansowe, współzależności itd. i odbywa się w innych uwarunkowaniach społecznych, w innym środowisku. Przystosowanie się do nich wymaga sporo czasu. Przystosowanie, czyli okres niepełnej wydajności. Jest to zatem tylko częściowe wykorzystanie pracownika. Nikt inny nie skróci tego okresu poza bezpośrednim przełożonym. Nasuwa się pytanie – kto bowiem miałby to zrobić?: dyrektor, kierownik działu liczącego np. 89 osób, kierownik działu personalnego? Od K/Z pracownicy wymagają przede wszystkim mistrzostwa, wysokiej i dosłownej profesjonalizacji.

Problem można ująć inaczej. Można uznać, że bezpośredni kierownik jest nie tylko nauczycielem, ale również, wychowawcą, zwłaszcza ludzi młodych, którzy pracę podejmują po raz pierwszy. Mówiąc o **wychowaniu dla pracy**, mamy na uwadze zaangażowanie, podejmowanie inicjatywy, lojalność, działania kolektywne. To cechy, bez których, jak ogólnie się sądzi, dzisiejsze trwanie w warunkach szalejącej konkurencji jest niemożliwe.

2.2. Kierownik bezpośredni jest łącznikiem, pośrednikiem, pierwszym negocjatorem między władzą nadrzędną, a wykonawcami. Rodzi to szereg frustracji, ponieważ jest szalenie odpowiedzialne i zazwyczaj budzi niezadowolone jednej ze stron. Jedynie w sferze życzeń można umieścić treści (jakoby) dowodzące występowania wspólnego interesu, obopólnej lojalności, wzajemnego szanowania się pomiędzy właścicielami (kimkolwiek oni są), a pracownikami najemnymi. Zazwyczaj jest to ukryta albo jawna walka, konflikty, współzawodnictwo. K/Z bezpośredni, często będący wcześniejszym pracownikiem wykonawczym musi wykazywać niebywały kunszt negocjacyjny. Znajduje się bowiem między „młotem a kowadłem”. Rola i znaczenie kierownika bezpośredniego w tym względzie i w wielu innych przypadkach doskonale opisali Nonaka i Tekeuchi w znanej książce *Kreowanie wiedzy w organizacji*.

2.3. Kierownik bezpośredni jest bez wątpienia organizatorem pracy wykonawczej. Mogą być i najczęściej są, opracowywane założenia organizacyjne, projekty oraz zadania dla danego przedsięwzięcia, operacji, zespołu czynności. W praktyce należy je wypełnić konkretną treścią, pracą, działaniami. Niemcy mają przysłowie, które mówi, że „diabeł tkwi w szczegółach”. Szczegółami których jest całe mnóstwo nie zajmuje się naczelné kierownictwo i dyrekcja. Jest to domena kierowania operacyjnego, bezpośredniego. Pracownicy wykonawczy nie chcą zajmować się stroną organizacyjną jakiegokolwiek przedsięwzięcia. Od tego mają majstra, brygadziście, swojego przełożonego – tak twierdzą, takie są ich są odczucia i trzeba je szanować. W mojej ocenie mają rację.

Z pracą organizacyjną wiąże się wydawanie poleceń, nakazy, zakazy, czasem dyrygowanie, uzgadnianie, łagodzenie. Dla większości ludzi jest to nieprzyjemna sytuacja. Pojawia się dylemat wyboru: być ekonomem, poganiaczem, czy inspiratorem.

2.4. Każdy kierownik bezpośredni musi być pierwszym kontrolerem pracy. Rosjanie mają powiedzenie „dowieraj, no prowieraj” (dowierzaj, ale sprawdzaj!). Mądre powiedzenie, w którym nie jest istotna tylko jakość działań. Wynika z niego potrzeba kontrolowania całego procesu pracy i stosunków pracowniczych. Kontroli zaś nikt nie lubi, ale większość rozumie, że jest konieczna. Zatem temat sprowadzić można do jakości sprawowanej kontroli w kategoriach organizacyjnych, psychologicznych, profesjonalnych, a także etycznych. Może ona być narzucająca, prewencyjna, powykonawcza, dyskretna itd. W wykonaniu K/Z bezpośrednich jest na pewno ciągle obecna ze względu na bliskość stanowisk pracy i stałe kontakty. Kontrola jest warunkiem niezbędnym efektywności pracy.

2.5. Ocena dokonywana przez K/Z jest ciągła, tak jak i kontrolowanie. Nie jest to ocena formalna, okresowa, wynikająca z zasad realizowania polityki kadrowej i znajomości wyuczonych zasad oceniania. Dotyczy nie tylko sprawności zawodowej, ale w takim samym, co najmniej, stopniu cech osobowościowych pracowników, umiejętności pracy, współzycia w grupie i z grupą. Często jest oceną subiektywną, a przez to nie jest w pełni sprawiedliwa, bowiem pojawia się kryterium obdarzania kogoś sympatią bądź nie. Ten element znajduje również swoje odbicie w stosowanych nagrodach i karach. Zazwyczaj nikt odpowiedzialny z wyższego poziomu kierownictwa nie podejmie decyzji o karze lub nagrodzie bez udziału lub zasięgnięcia (czasami – nieoficjalnej) opinii u bezpośredniego przełożonego gdyż taka sytuacja podważałaby jednoznacznie autorytet bezpośredniego przełożonego.

3. Kłopoty bezpośrednich K/Z

K/Z bezpośrednie to oddziaływanie zwierzchnika na osobę(y) organizacyjnie mu podległe, zgodnie z ustaleniami zawartymi w Kodeksie pracy, zgodnie z kulturą organizacyjną dominującą w organizacji i w odpowiednim regulaminie pracy. Jest to jednocześnie sposób oddziaływania wynikający z osobowości, kompetencji, inteligencji, wiedzy jak również z określonych sytuacji. Nie każdy bowiem może zajmować stanowisko kierownicze (obojętnie na jakim szczeblu) gdyż K/Z bezpośrednie to nie tylko dbanie o interesy firmy i działu, ale także wnikanie w psychologiczne i socjologiczne przyczyny konkretnych zachowań pracowniczych. To wymagana i konieczna znajomość oraz umiejętne stosowanie empatii i asertywności często dokonywanie niełatwych selekcji wśród najbliższych pracowników, konieczność dokonywania trudnych lub nawet dramatycznych wyborów, karanie, nagradzanie, zwalnianie z pracy przyjaciół. To nieustanne rozwiązywanie permanentnego problemu – interes organizacji kontra interes pracownika.

Bywa, że jest to konieczność oddziaływania wbrew preferowanym przez siebie wartościom. Stanowisko także zniewala i ogranicza. To balansowanie na linii wymogów przełożonych, możliwości organizacyjnych i ludzkich.

Bezpośrednie kierowanie to wybór sposobów motywowania, podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka lub niepewności, odpowiedzialność za bezpieczeństwo i (często) zarobki innych ludzi, pretensje wszystkich o wszystko, codzienne tzw. „użeranie się”, uprzykrzone kontrole, nieustająca obawa o to, że zdejmą, zdegradują zwolnią, zarzuty o traktowanie z wyższością, o brak kompetencji. To bezustanne rozwiązywanie problemów. Młody wiek kierownika sprawia, że pojawiają się zarzuty o brak doświadczenia, wymądrzanie się. Kobieta na kierowniczym stanowisku to często gorsza pozycja zawodowa, niższe zarobki niż kolegów kierowników, dwuznacznie brzmiące propozycje, niepoważne traktowanie. Pojawiają się odczucia, że ktoś wyraźnie czyha na twoje stanowisko, ktoś jest gotów nawet podłożyć ci tzw. „świnię”. Martwisz się, bo nie jest akceptowana twoja kultura organizacyjna i osobista. Zauważyłeś, że pracownicy dbają przede wszystkim o siebie, o swoją wygodę, a nie o firmę, nie o wydajność i jakość. Jesteś sfrustrowany. Zauważyłeś, że nie stąd ni zowąd bardzo bacznie cię obserwują, oceniają. To nie jest przyjemne. Ponoć się wymądrzasz. Przestali cię lubić. Lub odwrotnie; znaleźli się donosiciele i... co zrobić z ich donosami? Wykorzystać? Wyrzucić donosicieli. Jednego i drugiego żal. Jedno i drugie może być (jest) przydatne, tylko co zrobić z etyką którą wykładali ci na uczelni? Wiedza z niej przyniesiona okazuje się prawie że zbędna. Przeżywasz głębokie rozczarowanie: tyle lat „straconych”. Czujesz że, póki co, słuchają cię, bo muszą, ale nie szanują, nie poważają często robią swoje, po swojemu, nie tak jak kazałeś, bojkotują nieoficjalnie twoje polecenia, a może nawet ciebie. Twoje świetne, nowe i śmiałe pomysły są już wszystkim znane i sprawdzone, najczęściej negatywnie. Okazałeś się Don Kichotem. Zaczynasz podejrzewać, że w firmie jedyną stałą strukturą jest chaos i indywidualizm. I nagle, gdzieś, przypadkiem usłyszałeś, że mówią „narcyz”. To o tobie. Jeśli usłyszysz coś o głupku i zarozumialcu nie znającym się na rzeczy, to też będzie o tobie.

Pojawia się dylemat – wykazać inicjatywę wobec przełożonych, czy siedzieć cicho i pilnować stołka? Brać niedociągnięcia w pracy na siebie, bo przecież jesteś odpowiedzialnym K/Z, czy obarczyć nią podległych pracowników? Kogo w ramach redukcji etatów zwolnić a kogo zostawić? Komu zaufać, a może lepiej nikomu?!

Przełożeni, świeżo po kursach, awansach i pobytych na konferencjach, naładowani zdobytą wiedzą i pomysłami wzywają cię i żądają podjęcia inicjatywy, kreatywności twojej i pracowniczej, nowych rozwiązań motywacyjnych, zarządzania przez cele, bycia coachem, postępowania zgodnego ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, traktowania pracowników innych działów i wydziałów jako klientów wewnętrznych, wzmocnienia dyscypliny i wydajności, tymczasem ty ledwo dajesz sobie radę z zadaniami i krnąbrnymi lub nader samodzielnymi podwładnymi. Znajdujesz wszakże trochę czasu i postanawiasz przekazać im owe polecenia. Zasypują cię gradem praktycznych pytań, na które nie znasz konkretnych odpowiedzi i widzisz jak tracisz z minuty na minutę autorytet, albo zaczynasz wzbudzać uśmieški politowania lub po prostu ludzką litość.

To zapewne nie wszystkie jeszcze codzienne troski kierowników liniowych, tzn. tych, którzy mają bezpośredni i ciągły kontakt z podwładnymi. To nie są szczyty władzy ze splendorami, zaszczytami, wizytami, orderami, wystąpieniami, bukietami kwiatów, czerwonymi dywanami. To często wyskubane linoleum w ciasnym „kantorku”, obskurna pakamera dzielona z kilkoma innymi osobami, blaszana szafka na ubranie, często nienormowany czas pracy, brudny ręcznik itd.

Czasem nie ma czego tym ludziom zazdrościć. Wiele osób z tych względów po prostu nie chce piastować stanowisk kierowniczych. Najgorsze, czyli najtrudniejsze w praktyce i najbardziej odpowiedzialne zarazem są właśnie stanowiska kierownicze na styku z pracownikami wykonawczymi. Pracownicy, zwłaszcza robotnicy fizyczni nie są potulnymi owieczkami (bo nie muszą) pędzącymi bezkrytycznie za swoim przewodnikiem. To czasem niesforne i rozbrykane stadko, bardzo mądre (albo i przemądrzałe) na swój sposób. Trzeba, jak w formie literackiej określają niektórzy autorzy, spełniać jednocześnie kilka ról: poganiacza, ekonomisty, socjologa, specjalisty od ZZL i psychologa, ewentualnie mentora. To niełatwe, a przede wszystkim niedoceniane. Bowiem władza, nawet ta najmniejsza, to narkotyk i tylko niektórym uda się wyjść z uzależnienia.

Jeśli już ktoś jednak wszedł w ten kierowniczy kierat, nie chce go za żadne skarby opuścić. Dlaczego? Być może miał rację L. Kołakowski¹ pisząc: „rozległe pojęcie władzy jest dozwolone, stąd też powstały teorie, wedle których wszystko w ludzkich poczynaniach podporządkowane jest pragnieniu władzy, wszystkie nasze motywacje pochodzą z dążenia do władzy w jej najrozmaitszych formach; o cokolwiek zabiegamy, zabiegamy naprawdę o władzę, to jest źródłowa energia ludzkiego życia. Ludzie pożąдают bogactw, bo bogactwo daje im władzę zarówno nad rzeczami, jak i do pewnego stopnia – czasem znacznie – nad innymi ludźmi. Nawet seks może być tłumaczony w kategoriach władzy, czy to dlatego, że, jak nam się zadaje, posiadamy ciało drugiego człowieka, a przez to człowieka samego, czy to, że posiadając je, wykluczamy innych z tego posiadania i przez to wykluczenie albo zubożenie innych dostępujemy satysfakcji władcy”.

O pożądaniu władzy można też pisać, oczywiście z innej perspektywy, którą postaram się przedstawić.

Ludzie, którzy posiadli władzę, zaczynają, po pierwsze, myśleć o sobie i działać dla siebie. To nie pomyłka. O sobie myśleć i dla siebie działać przede wszystkim. Jaki jestem ważny, jaki mądry, jak mnie docenili, teraz to ja „im” pokażę (to może być nawet pozytywne myślenie), wykażę się. Kto, zwłaszcza z nowo awansowanych, myślał inaczej? Mam wygodniejszą pracę (biurko, własne miejsce, dobrą pracę...), lepiej płatną, czasem znacznie lepiej płatną, to ja już wydaję polecenia, a nie jak do tej pory ktoś mnie. Nagle empatia, o której miałeś tak dobre zdanie zaczyna być niewygodna, ważniejsza staje się zachwiana asertywność, a wiele spraw zaczynasz widzieć inaczej niż dotychczas, ina-

¹ L. Kołakowski, *Mini wykłady o maxi sprawach*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2008, s.10.

czej niż inni. Oczywiście „lepiej, wnikliwiej i słuszniej”. Spozrzedasz, że to ty właśnie jesteś ten utalentowany, dobry organizator. Jesteś o wiele lepszy od innych, bo to ciebie wybrali, mianowali, powołali... Uważasz, że teraz musisz innym ojcować i w związku z tym „dać im czasem klapsa”. Wszak ojciec nie dlatego „daje klapsa”, że nie kocha dziecka, ale dlatego, żeby było lepsze.

Co najgorsze, wielu zaczyna myśleć i wierzyć, że stali się nagle, teraz, w momencie awansowania, mianowania, powołania, np. o godzinie 11:07 mądrzejsi, lepiej wiedzący, godni obowiązkowego szacunku; już należy im się kłaniać, przepuszczać pierwszych przez drzwi, nawet jak jesteś kobietą lub starszym wiekiem od niego. Jeszcze nic nie zrobili, a już czują i obnoszą się z brzemieniem władzy i ciężarem odpowiedzialności. Już niebezpiecznie jest ich krytykować lub nawet tylko zwrócić uwagę. Te euforyczne *in statu nascendi* błędy zazwyczaj utrwalają się i pogłębiają. Zaczynają być i są uciążliwe dla otoczenia, dla podwładnych, dla klientów.

Jeszcze tylko trzeba dodać, że winę za takie postępowanie K/Z ponoszą także podwładni bowiem brakuje krytyki z ich strony, a widoczny staje się oportunizm, marazm emocjonalny itd. Taką postawą przyczyniają się do stanu wyżej opisanego, w przeszłości nazywanego „kultem jednostki”. Można też mówić o wygodnictwie, lizusostwie lub „racjonalnym” działaniu. Racjonalne znaczy czysto rozumowe, bez odrobiny serca. Oczywiście jest, że nawet uzasadniony opór, zdroworozsądkowość, własny, słuszny i uzasadniony punkt widzenia nie przysporzy żadnemu (prawie) podporządkowanemu pracownikowi sympatii przełożonego.

4. Stres

Opisane powyżej sytuacje oraz troska o utrzymanie stanowiska K/Z są związane z licznymi, jak widać, problemami, które powodują tzw. stres organizacyjny i wypalenie zawodowe.

Stres organizacyjny jest stresem długotrwałym. Stres chwilowy związany jest z nagłą reakcją organizmu np. zacerwienieniem się, zblednięciem, agresją, spocieniem. Szybko przemija. Powiemy „ale się zestresowałem”. Zdarzyć się to może, np. podczas nieprzyjemnej rozmowy lub nagłego zagrożenia. Wypowieśmy to stwierdzenie w czasie przeszłym. Sytuacja była bowiem chwilowo odbiegająca od normy. Stres długotrwały (organizacyjny) jest trudny do zauważenia, ale również jest to odejście od normalnego stanu. Składają się zaś na powstanie stresu długotrwałego, oprócz wyżej wymienionych również następujące czynniki: przeciążenie rolami, poczucie osamotnienia w pracy, dwuznaczność niektórych sytuacji, brak wsparcia instytucjonalnego, ogólnie zła sytuacja firmy. Kierownicy reagują na stres w sposób indywidualny. S. Tokarski w rozdziale swojej książki²

² S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, rozdział V.

zatytułowanym *Kierowanie w stresie* wymienia m.in. takie oto sposoby reagowania kierowników na sytuacje stresowe: agresję bezpośrednią, introwersyjną, przeniesioną; usuwanie przeszkód, redukowanie napięć, nieskuteczny sposób rozumowania i działania, fiksację, lęk przed informacją, powetowanie niepowodzeń, usprawiedliwienia logiczne i nielogiczne, przerzucanie odpowiedzialności, wypieranie się, marzenia na jawie, ucieczkę wewnętrzną, stereotypię, składanie winy na okoliczności, odwlekanie decyzji. To zapewne jeszcze nie wszystkie objawy stresu. Dodać także można, np. świadome działanie na niekorzyść zakładu pracy i wszelkie inne zachowania właściwe każdemu człowiekowi będącemu w stanie stresu. Może to być ucieczka w alkoholizm, choroby psychosomatyczne, napady lęku, narkomania, automatyzm w kierownicy, działanie w sposób irracjonalny lub w anormalnym stanie rozłożonym w czasie. Stan taki jest bardziej niebezpieczny niż chwilowa niedyspozycja psychiczna. Przyjmuje się, że szczytem stresu kierowniczego jest „wypalenie zawodowe”. W opracowaniach psychologicznych najczęściej wymienia się takie jego przejawy jak: dehumanizacja podejścia do człowieka, wyczerpanie emocjonalne, ucieczka w chorobę przed trudnościami, unikanie kontaktów z podwładnymi i klientami, narastająca konfliktowość, brak kontroli nad sobą i otoczeniem, cynizm, frustracja.

5. Uciążliwości kierowania bezpośredniego dla otoczenia i podwładnych

Poza prezydentami, dyrektorami naczelnymi i papieżem wszyscy mają swoich przełożonych. Najczęściej zaś jesteśmy jednocześnie przełożonymi i podwładnymi. K/Z zawsze związane jest z działaniem w jakimś otoczeniu i oddziaływaniem na określone środowisko. Tak więc skutki kierowania dotyczą wszystkich: K/Z i otoczenia. Z tego powodu należy o nich mówić i pisać, **także krytycznie, może nawet przede wszystkim krytycznie!** Gdyby np. stres o którym wyżej wspomnieliśmy dotyczył tylko osoby K/Z, byłoby to interesujące przede wszystkim dla psychologa, godne współczucia i interwencji lekarza. Stres K/Z dotyczy jednakże nie tylko ich samych, ale również dotyczy i wpływa na innych ludzi. Kierownicze stanowisko ma bowiem to do siebie, że jego moc i funkcje oddziałują na innych. Jeżeli przyjmujemy, że praca w stresie jest pracą w warunkach psychologicznie anormalnych, to oznacza, że być może, oddziałują na nas, podwładnych i otoczenie, ludzie w stanie odbiegającym od ogólnie przyjętych i akceptowanych zasad współżycia społecznego. W takim stanie K/Z rozwiązuje (oczywiście, że wtedy źle) problemy, podejmuje znaczące i brzemiennie w skutkach decyzje, oddziałuje na wielu/kilku podwładnych, którzy z kolei stresują klientów, odstraszać ich tym samym od firmy. Następstwa mogą być jeszcze gorsze, np. zestresowana mocno przez ordynatora szpitala pielęgniarka może popełnić tragiczny i nieodwracalny w skutkach błąd.

6. Oceny K/Z przez podwładnych

Podwładni, jak wynika z moich badań, oceniają swoich bezpośrednich przełożonych przede wszystkim w szeroko pojętym kontekście kreowania kultury organizacyjnej i stosunków pracy w podległych sobie jednostkach organizacyjnych. Respondenci wiedzą, że zakres możliwości bezpośrednich przełożonych na tej drugiej płaszczyźnie jest ograniczony. Płace, warunki pracy, BHP, zapewnienie stałości pracy – stanowiące istotę stosunków pracy – są poza gestią bezpośredniego przełożonego, oczywiście poza wyjątkiem kiedy jest nim właściciel małej lub średniej wielkości firmy. Są natomiast **liczne płaszczyzny kultury organizacyjnej, które w dużej mierze zależą od cech osobowych i stylu kierowania bezpośredniego przełożonego**. Nie zawsze spotykają się one z przychylną oceną. Poszczególne przykłady bywają wręcz szokujące. To nie tylko ogólnie znane negatywne przykłady traktowania pracowników z „Biedronki”.

W książce *Ciemne strony kierowania*³ przeczytać można: „Z naszych badań wynika, że bezpośredni przełożeni, kierownicy najczęściej postrzegani są przez podwładnych jako technokraci, specjaliści i nadzorcy odpowiedzialni za organizację pracy, dyscyplinę. Osoby odpowiedzialne za monotonną i uciążliwą czasem codzienność produkcyjno-usługową. Tak pojmowani kierownicy znaleźli określenie u 27% naszych respondentów [57% respondentów chciałoby mieć jako kierownika osobę o cechach przywódcy].”

K/Z bezpośrednie odbywa się, jak już wspomniano, na wielu płaszczyznach, tzn. organizacyjnej, etycznej, wykorzystania czasu pracy, sposobów kierowania, możliwości rozwojowych pracowników itd. Różne metody kierowania, zróżnicowane pojęcie etyki, odmienne traktowanie kultury organizacyjnej powodują różnorodne oceny uciążliwości bezpośredniego kierowania przez przełożonych. Co zatem jest szczególnie uciążliwe w opinii badanych respondentów? Pominąmy tu, rzecz jasna sytuację ekonomiczną i brak pewności zatrudnienia, które są oczywiste, a na które K/Z liniowi najczęściej wpływu nie mają (poza właścicielami z sektora MŚP).

Zacniemy od **braku etyki**, którą respondenci często utożsamiają z codzienną grzecznością i zjawiskami zaliczanymi, w kategoriach naukowych, do kultury organizacyjnej. Etyka dla wielu osób jest równoważnikiem kulturalnego odnoszenia się do pracowników, tzn. szanowanie kobiet w miejscu pracy, brak wyzwisk (o tym najczęściej wspominali respondenci wykonujący pracę fizyczną) i wywyższania się, brak zastraszania, przejrzystość polityki personalnej itd. Samo słowo „etyka” bywało zastępowane określeniem „komfort psychiczny, sprzyjające warunki pracy”.

Respondenci mieli możliwość wystawienia oceny za etykę przełożonych w „ich” firmie w skali ocen szkolnych 1-6 (1 – ocena najgorsza, 6 – najlepsza). Skorzystało z tej możliwości 81% ankietowanych. Średnia ocena osiągnęła wartość 4,3.

³ W. Stelmach, *Ciemne strony kierowania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005, s. 14.

Informacja, jak się okazuje ma bardzo istotne znaczenie dla pracowników wykonawczych i kadry niższego szczebla (kierowników liniowych) Stopień jej posiadania pozwala między innymi określić swoje miejsce w strukturze organizacyjno-społecznej firmy. Umożliwia lepszą orientację w sytuacji, podejmowanie działań i decyzji, nawet na wąskim odcinku działalności (indywidualnym). Poprawia samopoczucie i poczucie odpowiedzialności podwładnych za los firmy. Posiadanie określonego kwantum informacji jest utożsamiane z dostępem do funkcji władzy. Jest to więc dobro chronione, wzbudzające pożądanie, a w konsekwencji niezdrową rywalizację i współzawodnictwo. Bezpośredni przełożeni wiedząc o tym, umiejętnie informację dawkują i rozdzielają według własnego uznania. Właściwie i w czasie dozowana informacja obniża także plotkarstwo. To ostatnie to nie tylko wada ludzka, ale również wynik braku informacji lub rozprzestrzenianie informacji niewiarygodnej lub niepełnej (niewystarczającej).

A. Lipka⁴ pisze o nieetycznej rywalizacji w zakresie komunikacji interpersonalnej w książce, która już w tytule – poprzez umieszczenie znaku zapytania – wyraża wątpliwość co do zmięrczu rywalizacji także między kierowanymi i kierownikami. Spośród wielu adekwatnych dla podejmowanego tematu fragmentów pozwoliłem sobie wybrać następujący: „Transakcje komunikacyjne mają charakter negatywny pogłębiający klimat niepewności w organizacji. Występujące patologie dotyczyć mogą przy tym zarówno problemów podaży informacji, jak i ich transmisji oraz jakości. Tego rodzaju komunikacja nie służy osiągnięciu wspólnoty znaczeń (co powinno być jej zasadniczym celem), lecz próbie wywarcia negatywnego wpływu na jakość i tempo uzyskiwanych osiągnięć przez innych, czyli demotywowania oraz deinspirowania innych do pracy. Jeśli jest stosowana przez więcej osób – przyczynia się do utraty wzajemnego zaufania i pogłębia chaos organizacyjny (stając się zaprzeczeniem tzw. synergicznego poziomu komunikowania się), gdy jest natomiast wykorzystywana przez jedną osobę, przekonana o przejrzystości stosunków władzy w organizacji tylko dla niej – może stać się o obrazowo ujmując – więzieniem z jedną celą, za wyjście z której nikt w organizacji nie będzie już chciał uiszczyć kaucji”.

Egzegeza tekstu prof. Lipki i wynurzeń respondentów pokazuje, iż są one podobne, choć wyrażone, co jest oczywiste, w inny sposób i innym nieco językiem.

Zła atmosfera w pracy (zwana inaczej złym klimatem pracy) jest również bardzo uciążliwa dla badanego środowiska respondentów. Jeżeli takie są właśnie rezultaty badania to należy je uznać. Zawsze jednak można postawić pytanie czy to wina działalności bezpośrednich przełożonych? W opinii respondentów – tak! Jest to po części wina osobowościowa, personalna, wynikająca z cech charakteru. K/Z czyni się odpowiedzialnymi za ciężki, niezdrowy klimat społeczny w miejscu pracy. Za brak zaangażowania lub nadmierną, nieakceptowaną aktywność, za dopuszczanie do plotkarstwa, do obmawiania. Jednym słowem za brak właściwej atmosfery zrozumienia, pomocy, wsparcia. Bill Gates

⁴ A. Lipka, *Współdziałanie Zmięrczu rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa 2004, s. 137.

powiedział jednoznacznie „**Szef musi kształtować środowisko**, w jakim ludzie mogą przeanalizować sytuację i znaleźć dobrą odpowiedź”. Patrząc i posiadając wiedzę na temat jego sukcesów – należy mu wierzyć.

Przyjmuje się, iż jedną z powinności (funkcji) K/Z bezpośredniego są działania facylitacyjne⁵. Przypomnijmy iż w teorii kierowania/zarządzania oznaczają one obowiązek lub co najmniej powinność stwarzania właściwego nastroju, postaw, atmosfery i zaangażowania lub wyciszania w danej grupie, w zespole podległym zarządzającemu w danym momencie. Szczególnie w trudnych chwilach. Należy pamiętać, iż już sama praca w grupie powoduje jej lepsze lub gorsze (tzw. próżniactwo społeczne) wykonywanie. Czasem chcemy bowiem **zademonstrować** przed innymi – zaangażowanie, innym razem pokazać niechęć lub lekceważenie sprawy, zadania. Facylitacja to usuwanie takich przeszkód. Facylitatorem powinien być bezpośredni K/Z.

Za pracę i efekty grupy zawsze jest ktoś odpowiedzialny. Ten ktoś, to szef – bezpośredni przełożony. To odpowiedzialność za grupę i zadania zespołowe, (np. w przypadku drużyny sportowej, załogi samolotu, zespołu operacyjnego), wzajemne interakcje – pozytywne i negatywne. Praca w grupie (zespole, kolektywie – dziś niemodne słowo) wymaga podporządkowania się, a nie każdy się na to dobrowolnie zgadza, sądzi bowiem, że inni chcą go zdominować. Osoby o silnej osobowości nie chcą się podporządkować normom i zasadom grupowym, stają „okoniem” co powoduje zespołowe perturbacje oraz psuje klimat. Praca bowiem to nie tylko sam wysiłek fizyczny lub umysłowy, to również realizowanie zadań wynikających z więzi społecznych i psychicznych, a właściwie przeradzanie się tych pierwszych w drugie. To w końcu, przypomnijmy sobie, tzw. piramida Masłowa, potrzeba szacunku, przynależności, samorealizacji – również w pracy. Ktoś tymi wszystkimi postawami i czynnościami musi sterować, być moderatorem. Musi? Tak! W wojsku jeżeli nawet tylko 2 żołnierzy idzie na patrol lub wykonać zadanie – jeden zawsze jest „starszy” tzn. odpowiedzialny. W rozpatrywanym przypadku ten „starszy”, to właśnie bezpośredni K/Z.

Gdyby zaszła konieczność stworzenia „parszywej dwunastki” kreującej zły klimat, złą atmosferę w pracy można by się pokusić o zbudowanie takiego oto negatywnego zestawienia (zapewne niepełnego jeszcze):

- 1) pytania pozostają bez odpowiedzi lub są byle jak rozpatrywane, królują niedomówienia,
- 2) konflikty nie są rozwiązywane lecz pozostawione „własnemu biegowi”,
- 3) pomówienia, plotki nie są dementowane, pozostawiają wątpliwości,
- 4) polityka personalna nie jest jasna, źródła kar i awansów są nieprzejrzyste, panuje zawiść i podejrzania,
- 5) istnieje niezdrowa konkurencja, a nie pomoc i współpraca,
- 6) szczere wypowiedzi są niebezpieczne,

⁵ Por. E. Aronson i inni, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 358 i nast.

- 7) utrzymywanie napięć, podjudzanie staje się metodą kierowania,
- 8) podkreślanie ważności i preferowanie niektórych osób bez uzasadnienia,
- 9) poniżanie pracowników, mobbing,
- 10) stwarzanie sytuacji niepewności,
- 11) utrzymywanie w zespole osób konfliktowych,
- 12) wymuszanie uznawania (jakoby) autorytetu, z jednej strony, a drugiej strony udawanie, że się go posiada.

Każdy K/Z bezpośredni może wymienionym działaniom z powodzeniem się przeciwstawić, jeśli tylko zechce nawet jeśli w wielu spośród nich nie widzi – użyjmy jeszcze raz wymienionego słowa – parszywych korzyści dla samego siebie.

Demotywanie. Znaczna część respondentów wskazuje, a obserwacja działalności codziennej to potwierdza, że występuje ono w działaniach kierowniczych prawie tak samo często, a może nawet częściej niż motywowanie. Z analizy struktury respondentów wynika, że owa znaczna część to przede wszystkim, choć nie tylko, pracownicy małych i średnich firm. Jest to zrozumiałe gdyż w tych firmach z zasady nie ma związków zawodowych, ani innych przedstawicielstw pracowniczych, więc ich właściciele lub zarządzający czują się prawie bezkarnie pomijając obowiązek przestrzegania podstawowych zasad prawnych. Zaś w sytuacji wysokiego bezrobocia nie ma potrzeby liczenia się z odczuciami pracowników. Obce i niepotrzebne staje się słowo „empatia”. K/Z o niezbyt wysokim stopniu moralności mogą się po prostu wyżywać. Są sędziami, prokuratorami, ekonomistami i ekonomami. W sytuacji kiedy komuś to nie odpowiada pada stwierdzenie, że – na jego miejsce są dziesiątki innych. Taka jest brutalna rzeczywistość. Demotywanie, co należy wyjaśnić na wstępie, nie jest prostym przeciwieństwem motywowania. Szerzej ten temat przeanalizowany został w książce *Ciemne strony kierowania*. Znajduje się tam również lapidarna definicja stwierdzająca iż, „demotywacja jest to ogół czynników wpływających na niechęć lub wzrost niechęci do wykonywanej pracy” Posiada ono skomplikowaną strukturę. Może być działaniem świadomym i nieświadomym, o charakterze rzeczowym oraz psychicznym.

Działanie świadome jest działaniem przemyślanym, przygotowanym, mającym sprecyzowany cel, np. sprowokowanie do złożenia przez pracownika wypowiedzenia z pracy, ponieważ zwolnienie go może być z wielu względów niewygodne dla przełożonego/właściciela. Może być i inny cel, tzw. odegranie się, czyli wyrugowanie niewygodnych pracowników. Może istnieć błędne mniemanie, że jeśli pracownicy sami się zwalniają, to ich sprawa, a nie wina zakładu pracy. Jest to świadomość fałszywa. Przykra prawda o stosunkach pracy i tak wyjdzie na jaw, a opinie, jak powszechnie wiadomo, rozchodzą się w środowisku szybko.

Za działania nieświadome, które powodują demotyvację do pracy uznać można te, które amerykański profesor psychologii F. Herzberg zaliczył do tzw. czynników higienicznych pracy, czyli takich, które powodują, że pracownik może się w pracy czuć dyskomfortowo lub, że praca nie przynosi mu satysfakcji i podświadomie go demotywuje. Herzberg zalicza do tych czynników

przede wszystkim: politykę przedsiębiorstwa, stosunki z przełożonymi, nadzór, stosunki międzyludzkie, bezpieczeństwo pracy i w pracy, status w organizacji. Wyżej wymienione często nazywa się kontekstem środowiska pracy.

Rzeczowy charakter demotywacji to przede wszystkim złe warunki pracy, niedogodności fizyczne, takie jak: zimno, niewygodne narzędzia pracy, zapyle nie, niezdrowa wilgoć, nadmierne zagęszczenie pracujących osób lub uciążliwa samotność w pracy itp.

Demotywowanie psychiczne, to niesłuszne karanie, stwarzanie niesprzyjającej atmosfery, poniżanie, mobbing, lobbing, wywyższanie się, nękanie psychiczne oraz tzw. epizacja, której głównym motywem jest pozostawienie pracownika samemu sobie czyli nie interesowanie się nim.

Oczywiście powyższa klasyfikacja nie wyczerpuje kategoryzacji demotywowania. Jest ich wiele. Tu dla przykładu opiszemy krótko tylko jedną, ze względu na liczne badania socjologiczne poprzedzające ją i ze względu na znaczenie firmy, która te badania realizowała. Mam na myśli znany Instytut Gallupa i setki tysięcy respondentów. Badania panelowe trwały, jak można przeczytać we wstępie do pracy *Po pierwsze złam wszelkie zasady*⁶, dwadzieścia pięć lat. Oto lekko zmodyfikowane przyczyny możliwej demotywacji:

- 1) tak naprawdę, nie wiem czego ode mnie oczekują w pracy,
- 2) nie mam do dyspozycji potrzebnych narzędzi i środków,
- 3) wykonuję w pracy nie to, co umiem najlepiej,
- 4) nie czuję się potrzebny w pracy,
- 5) nikt mnie nie gani, nie chwali, jestem „bezosobowy”
- 6) nikt nie widzi we mnie człowieka, jedynie pracownika,
- 7) nikomu nie zależy abym się zawodowo rozwijał,
- 8) moim współpracownikom nie zależy na jakości mojej pracy,
- 9) nie mam w pracy żadnego przyjaciela.

Kończąc omawianie demotywacyjnych uwarunkowań indywidualnych i na zakończenie artykułu, warto przypomnieć (**i zapamiętać**) powiedzenie – **pracownicy przychodzą do zakładu pracy, a odchodzą od swojego przełożonego, najczęściej bezpośrednio.**

Abstract

In this article the author tells about management of the lowest level. He claims that its role in work process is as important as the high level's one and it's particularly essential in social relations.

⁶ Buckingham, C. Hoffman, *Po pierwsze złam wszelkie zasady*, Wydawnictwo MT Biznes 2001, s. 32.