

Urszula Kontny, Mirosław Czapka

Psychospołeczne uwarunkowania oddziaływania wychowawczego menedżerów na środowisko pracowników

Nauczyciel i Szkoła 3-4 (20-21), 31-42

2003

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Psychospołeczne uwarunkowania oddziaływania wychowawczego menedżerów na środowisko pracowników

Zagadnienia związane z procesami wychowawczymi w organizacji i z kształceniem menedżerów nierozdzielnie są związane z otoczeniem, w którym się odbywają. Możemy mówić o otoczeniu bliższym i dalszym organizacji.

Możemy również otoczenie przedsiębiorstwa podzielić na:

- otoczenie przemysłowe: analiza sektora w którym działa firma, umożliwia wykrycie okazji i zagrożeń, które mogą wystąpić w przyszłości, jeśli będzie ona nadal działać w tym sektorze,
- otoczenie konkurencyjne: wiedza o nim jest pomocna w opracowywaniu m.in. strategii umożliwiającej poprawę sytuacji konkurencyjnej firmy,
- otoczenie ogólne: analizowanie czynników politycznych, ekonomicznych, prawnych, ekologicznych i innych, które mogą wpłynąć na przedsiębiorstwo w przyszłości, pomaga w kształtowaniu polityki uwzględniającej płynące stąd ograniczenia.¹

Jak podkreśla się w literaturze „otoczenie ogólne” jest wspólne dla wszystkich organizacji działających w danym społeczeństwie, a do elementów otoczenia zalicza się:

1. otoczenie kulturowe
2. otoczenie techniczne i technologiczne
3. otoczenie edukacyjne
4. otoczenie polityczne
5. otoczenie prawne
6. otoczenie ekonomiczne
7. otoczenie socjologiczne
8. otoczenie demograficzne
9. otoczenie naturalne.²

W szerszym rozwinięciu pragniemy przedstawić otoczenie kulturowe i edukacyjne. Otoczenie kulturowe obejmuje tradycję kulturową i historyczną danego spo-

¹ Penc J. „Leksykon Biznesu” Wyd. Placet Warszawa 1997, s. 301.

² Bielski M. „Organizacje, istota, struktura, procesy” Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 128.

łeczeństwa i dominujący w nim system wartości, normy etyczne i obyczajowe, wzorce postępowania, poglądy dotyczące stosunków między ludźmi i stosunków władzy itp. Otoczenie edukacyjne obejmujące takie czynniki, jak: ogólny poziom oświaty w danym społeczeństwie, stopień rozwoju i specjalizacji systemu kształcenia i doksztalcania, udział ludzi z wyższym i średnim wykształceniem w całej populacji itp. Przedstawiając w sposób rzeczywisty teoretyczne ujęcie otoczenia kulturowego i edukacyjnego w sposób skrótowy możemy odnieść się do sytuacji na Śląsku. Śląsk ma swoją specyfikę ze względu na jego historyczne położenie i losy jego mieszkańców. Śląsk jako region, przez zmiany polityczne zawsze był mieszaniną różnych narodowości, które faktycznie tworzyły narodowość śląską. Zlepek różnych narodowości wykształcił wspólną kulturę śląską, która od wieków jest pielęgnowana przez różnego rodzaju obrządku i inicjatywy mające na celu kultywowanie śląskiej tradycji i zwyczajów. Nie należy zapominać, że dodatkowym czynnikiem wpływającym na specyfikę i różnorodność kulturową śląska miał rozwój przemysłu. Do pracy w śląskich kopalniach, hutach itp. zakładach ściągali ludzie z całej Polski wzbogacając śląski pejzaż kulturowy nowymi tradycjami innych regionów polski. Edukacja na Śląsku upraszczając sprawę kształtowana była zasadniczo przez dwa czynniki. Pierwszy z nich to przywiązanie do kultury i tradycji wykonywania zawodów, które od wieków były podstawą egzystencji śląskiej ludności. Drugi czynnik to polityczne podejście władz polskich do Śląska i Ślązaków. Śląsk zawsze był postrzegany jako region, który ma zapewnić Polsce węgiel i stal, a co za tym idzie nie widziano potrzeby rozwoju, na szerszą skalę, szkolnictwa wyższego. Współczesna sytuacja społeczno - gospodarcza Śląska samoistnie wymusiła rozwój szkolnictwa wyższego oraz podejścia młodych ludzi do znaczenia wykształcenia w ich przyszłym życiu rodzinnym i zawodowym. Następnym otoczeniem, które możemy wymienić jest otoczenie bliższe, które to w odmienny sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Do tego otoczenia możemy zaliczyć:

1. odbiorców wyrobów i usług
2. dostawców materiałów, surowców, usług, siły roboczej itd.
3. konkurentów
4. instytucje państwowe i samorządowe w bezpośredni sposób oddziałyującą na organizację jako jednostkę
5. czynniki techniczne - inaczej czynniki związane z rozwojem cywilizacyjnym mającym miejsce w danej branży.

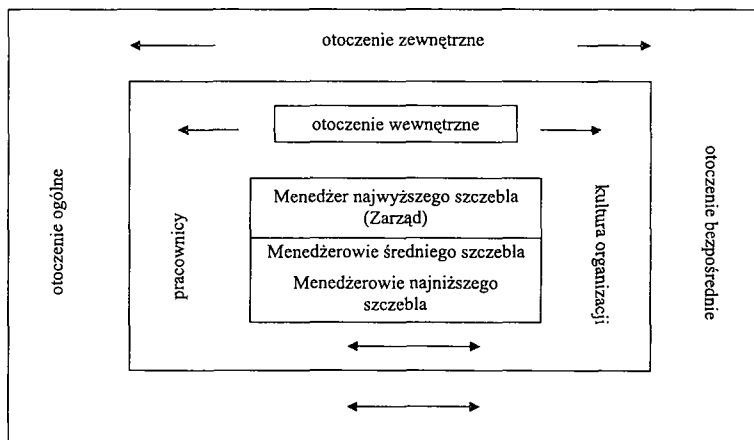
Uważamy, że zarówno czynniki otoczenia ogólnego jak i czynniki otoczenia bezpośredniego, oprócz wielu innych aspektów odgrywają zasadniczą rolę w procesie edukacyjnym mającym miejsce w organizacji. Tak więc uważamy, że relacje zachodzące między organizacją a otoczeniem przedsiębiorstwa kształtujące społecznie oczekiwane zachowania, postawy i wartości winny być przedmiotem badań

pedagogiki (andragogiki) gospodarczej, dla efektywniejszego realizowania zadań pedagogicznych w przedsiębiorstwie. Oprócz wcześniej opisanych relacji przedmiotem zainteresowania pedagogiki (andragogiki) gospodarczej winno być kształcenie menadżerów, jako tych osób które m.in. odpowiedzialne są za prawidłowy przebieg procesów wychowawczych w firmie oraz za to, żeby były one zgodne z realiami współczesnego życia gospodarczego kraju.

Kolejnym bardzo ważnym otoczeniem odgrywającym istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest otoczenie wewnętrzne. Przez otoczenie wewnętrzne będziemy rozumieli zgodnie z R.W. Griffinem Zarząd, pracowników i kulturę.³

Autor kulturę organizacji definiuje jako zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. W celu lepszego zrozumienia zadań i możliwości oddziaływać wychowawczych menedżera w psychospołecznych uwarunkowaniach posłużymy się poniższym schematem.

Rys. 1. Relacje między menedżerami a otoczeniem.



Opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku nr 1 oddziaływania wychowawcze menedżerów może odbywać się w obszarze wspólnym otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, w którym zachodzą nieustannie zmiany. Oddziaływanie wychowawcze może obejmować również obszar samego otoczenia wewnętrznego.

Po głębszym przeanalizowaniu rys. nr 1 zauważymy, że odrębnym w naturalny sposób jest obszar funkcjonowania menedżerów średniego i najniższego szczebla.

³ Griffin R.W. „Podstawy zarządzania organizacjami” Wyd. Naukowe PWN Warszawa 1996r, s. 115.

Uważamy, że należy dla naszych potrzeb wyodrębnić otoczenia, które będziemy nazywali:

1. Otoczenie zewnętrzne:
 - a) otoczenie ogólne
 - b) otoczenie bezpośrednie
2. Otoczenie wewnętrzne:
 - a) zarząd
 - b) menedżerowie niższych szczebli
 - c) pracownicy pozostali
 - d) kultura organizacji.

Z tak przyjętego podziału wynika, że możemy wyodrębnić następujące obszary oddziaływania wychowawczego:

1. obszar zewnętrzny - obszar wewnętrzny
2. obszar oddziaływania menedżerów wyższego szczebla - obszar pozostałych pracowników
3. obszar menedżerów wyższego szczebla - obszar menedżerów niższego szczebla
4. obszar menedżerów niższych szczebli - obszar pozostałych pracowników

Menedżerowie najwyższego szczebla (Zarząd) ma największy obszar oddziaływań wychowawczych, gdyż obejmuje on menedżerów niższych szczebli, pozostałych pracowników oraz kontrahentów. Menedżerowie niższych szczebli mają mniejszy obszar oddziaływań wychowawczych obejmujący pozostałych pracowników oraz sporadycznie kontrahentów.

Należy zadać sobie pytanie, kogo będziemy uważali za menedżerów jakie ma on funkcje i zadania do spełnienia. Przez menedżera będziemy uważali zwierzchnika danego zespołu ludzkiego, a jego rola sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół założonych celów. Istotne jest zwrócenie uwagi na fakt, że w miarę potrzeb zajmują się też produkcją lub usługami oraz tym co dla nas jest najbardziej istotne ze względu na koncepcję artykułu: instruowaniem, nauczaniem, udzielaniem wskazówek, dzięki czemu rozwijają umiejętności pracowników.⁴

L.R. Bittel wymienia pięć specyficznych funkcji pełnionych przez menedżera, trzy ważne role jakie odgrywają menedżerowie oraz trzy kluczowe umiejętności.

Do specyficznych funkcji autor zalicza:

- 1) planowanie
- 2) organizowanie
- 3) obsadzanie personelem

⁴ Encyklopedia Biznesu, Tom I, Fundacja Inowacja, Warszawa 1995, s.513.

- 4) kierowanie
- 5) kontrolowanie.

Do ważnych ról autor zalicza:

- 1) role interpersonalne
- 2) role informacyjne
- 3) role decyzyjne.

Do kluczowych umiejętności autor zalicza:

- 1) umiejętności koncepcyjne
- 2) umiejętności związane ze stosunkami międzyludzkimi
- 3) umiejętności techniczne.⁵

Istotne jest wyjaśnienie różnicy między pojęciem „menadżera” a „przedsiębiorcom”. Menedżer to osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, posiadająca wielostronną wiedzę i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w której te organizacje działają.⁶

P. F. Drucker dzieli menedżerów na:

- menedżerów interpreneurów - jest to menedżer, który zarządza firmą nie będącą jego własnością
- menedżerów ontrepreneurów - czyli menedżerów zarządzających firmą, która jest ich własnością. Inaczej o tego typu menedżerach mówimy „przedsiębiorcy”.

Z. Dowgiatto charakteryzuje przedsiębiorców jako osoby, które własny kapitał przeznaczyły na założenie czy rozwijanie przedsiębiorstwa podejmując ryzyko strat dla spodziewanych szans, korzyści ekonomicznych.⁷ Przedsiębiorca, który osobiście zarządza własną firmą będzie nazywany menedżerem, jednak w przypadku powierzenia zarządzania własną firmą innemu menedżerowi nazywany jest nie menedżerem, ale przedsiębiorcą.

Wiemy już kim jest menedżer, jakie spełnia funkcje i role w organizacji, jakie ma zadania oraz w jakich obszarach może on oddziaływać wychowawczo w firmie.

Proces wychowawczy realizowany przez menedżera odbywa się przede wszystkim podczas realizacji funkcji „kierowania”, które odnosi najogólniej mówiąc do pełnienia nadrzędnej roli w stosunku do innych pracowników, spełnianej w sposób świadomy, celowy, umiejętny, zapewniający osiągnięcie zamierzonych celów, rozwój organizacji oraz rozwój pracowników. Takie wcześniej wymienione czynności menedżerów jak instruowanie, nauczanie, udzielanie wskazówek mogą odnosić się

⁵ Bittel L.R. „Krótki kurs zarządzania” Wyd. Naukowe PWN, Warszawa - Londyn 1989.

⁶ Penc J. „Leksykon Biznesu” Wyd. Planet, Warszawa 1997, s. 245.

⁷ Dowgiatto Z. „Praca menadżera” Wyd. ZNICZ, Szczecin 1999.

do ogólnych sposobów wykonywania zadań przez pracowników. W przypadku jednak, gdy czynności wykonywane przez menedżerów podczas procesu kierowania powodują zamierzone zmiany w osobowości pracownika, będziemy mówić o oddziaływaniu wychowawczym. Zmiany te obejmują zarówno stronę poznawczą - instrumentalną (związaną z poznaniem rzeczywistości i umiejętnością oddziaływania na nią) jak i stronę emocjonalno - motywacyjną (polega ona na kształtowaniu stosunku człowieka do świata i ludzi, jego przekonań i postaw, układu wartości i celu życia).⁸

Przez osobowość będziemy rozumieli stosunkowo stałe cechy, dyspozycje czy właściwości jednostki, które nadają względną spójność jej zachowaniu.⁹

Proces wychowawczy jest procesem bardzo złożonym i - jak pisze W. Cichoń - proces ten jako jeden ze stosunków społecznych jest procesem, który rozgrywa się w psychice wychowawców, wychowanków, a więc posiada określone aspekty psychologiczne, pedagogiczne, socjologiczne, antropologiczne i aksjologiczne, a cały zaś proces dokonuje się w konkretnych warunkach i okolicznościach.¹⁰ W przedsiębiorstwie rolę wychowawcy pełni np. menedżer a wychowanek podległy pracownik. Wychowanie w procesie pracy wyrażające się w kształtowaniu właściwego stosunku do pracy co bardzo interesująco przedstawił T. Nowacki, który pisał tak - Rozwijanie wielostronnych związków uczenia i pracy właśnie poprzez samodzielność, samokontrolę, pokonywanie coraz trudniejszych zadań przemienia zainteresowanie pracą na głębsze i trwalsze związki osobowości uczenia i pracy, wprowadza proces pracy niejako do wnętrza osobowości, wyrabiając układ odpowiednich przyzwyczajzeń, zamiłowanie do pracy, kształtując odpowiednie społeczne układy motywacyjne, którym towarzyszą coraz wyższe umiejętności pracownice.¹¹

Z naszych dotychczasowych rozważań wynika, że procesy wychowawcze w pracy mogą obejmować różne relacje np. pracownik - praca, pracownik - współpracownicy, pracownik - przełożeni, pracownik - podwładni itp. proces ten przebiega w określonym środowisku wychowawczym. Ogólnie możemy mówić - środowisko wychowawcze wówczas, gdy z całości warunków wyznaczających procesy rozwojowe osobowości człowieka (ze środowiska w sensie szerokim) wyodrębnia się intencjonalne, kierowane i celowe wpływy wychowawcze.¹²

Dla nas interesujące jest środowisko wychowawcze pracy przez które będziemy rozumieli relacje, związki, zależności zachodzące między pracownikami w organi-

⁸ Okoń W. „Nowy słownik pedagogiczny” Wyd. Akademickie „Żak” Warszawa 1998, s. 444.

⁹ Sternberg R.J. „Wprowadzenie do psychologii” WSiP Warszawa 1999, s. 246.

¹⁰ Cichoń W./ „Wartości, człowiek, wychowanie - Zarys problematyki aksjologiczno - wychowawczej” Kraków 1996.

¹¹ Nowacki T. „Rozważania nad wychowaniem pracownika” [w:] „Szkoła - Zawód - Praca” Kalisz 1980, s. 55.

¹² „Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych” Ossolineum, Wrocław 1986.

zacji wpływającymi na kształtowanie zmian osobowości pracowników, przy czym oddziaływania te mogą odbywać się zarówno w układzie poziomym jak i pionowym, w sposób bezpośredni i pośredni a skutki tych oddziaływań mogą przyjmować pozytywne lub negatywne formy.

Menedżer oprócz wcześniej wymienionych funkcji i zadań spełnia w przedsiębiorstwie funkcje wychowawcze. Funkcje te może spełniać świadomie lub nieświadomie. Nieświadome oddziaływania wychowawcze mają miejsce wtedy, gdy bez świadomości menedżera jego zachowanie, postawy, wartości przez niego wyznawane powodują zmiany w osobowości pracowników. Można powiedzieć, że menedżer zawsze jest obserwowany (jego zachowania itd.) przez współpracowników i podwładnych i oceniany, często również jest brany jako wzór. Ogólnie rzecz ujmując należy stwierdzić, że im wyżej w hierarchii organizacji znajduje się menedżer tym jego oddziaływanie wychowawcze jest silniejsze i obejmuje większą grupę pracowników. Mało kto zdaje sobie sprawę, że kierownik, dyrektor czy inna osoba pełniąca funkcję kierowniczą w procesie wychowawczym spełnia dwie role:

- 1) rola wychowawcy
- 2) rola wychowanka.

Rola wychowawcy ma miejsce wtedy, gdy menedżer wpływa na zmiany osobowościowe innych pracowników. Rola wychowanka ma miejsce wtedy, gdy menedżer sam jest podmiotem procesu wychowawczego. Przez cały okres funkcjonowania w organizacji osoba kierująca pracownikami przemiennie pełni obie wyżej opisane role. Tak jak każdy człowiek, niezależnie od wieku tak menedżer nieustannie podlega różnym oddziaływaniom, które w większym lub mniejszym stopniu wpływają na jego osobowość. Pomimo tego, że żadna z osób kierownictwa z reguły nie zwraca na to uwagi każdy jej ruch, wypowiedź, decyzja itp. są od razu uchwycone przez innych. To jak zachowuje się inny współpracownik może powodować różnego typu reakcje np. gniew, kpiny, pogardę, jednak zasadniczo sytuacje te nie wpływają na proces wychowawczy. Jednak odniesienie się do tych zachowań przez przełożonego pociąga już za sobą skutki wychowawcze, gdyż każdy pracownik oczekuje i jest ciekaw reakcji przełożonego. Po podjęciu konkretnych działań, które są odpowiedzią na dane zachowanie podwładnego, automatycznie „obserwator” (świadek danego zajścia) analizuje - jakie jego zdaniem było zachowanie współpracownika (naganne lub nienaganne) oraz jaka była reakcja na już ocenione przez niego zachowanie. W sytuacji, gdy pracownik uzna, że zachowanie jego współpracownika było naganne zostało zlekceważone przez przełożonego, jest to sygnał, że można się tak zachowywać gdyż to zachowanie jest zgodne z oczekiwaniami przełożonego. Z punktu wychowawczego jest to oddziaływanie, podczas którego z jednej strony „obserwator” otrzymuje sygnał, że tak można się zachowywać (pomimo wewnętrznie negatywnej oceny), a z drugiej strony powoduje złość, zazdrość i odczucie niesprawiedliwości. Na tym przykładzie możemy

stwierdzić, że w organizacji mogą występować oddziaływania wychowawcze jednoczynnikowe oraz wieloczynnikowe. Każda osoba, której powierzone zostało zadanie kierowania ludźmi, żeby móc osiągnąć jak największy efekt oddziaływań wychowawczych musi przestrzegać kilku zasad m.in.:

- 1) Zasady obiektywizmu,
- 2) zasady wyważonych osądów,
- 3) zasady sprawiedliwych decyzji,
- 4) zasady nienagannej postawy,
- 5) zasady tolerancji i wyrozumiałości w ograniczonym zakresie,
- 6) zasady poufności informacji,
- 7) zasady zdobywania zaufania,
- 8) zasady wyrobionego autorytetu,
- 9) zasady nieposiadania monopolu na wiedzę,
- 10) zasady otwartości rozmów,
- 11) zasady umiejętnego dialogu,
- 12) zasady samoprzestrzegania „reguł gry”,
- 13) zasady nienaganego wyglądu.

Przytoczone zasady, służą temu, żeby stworzyć w przedsiębiorstwie jasne, przejrzyste, sprawiedliwe i obiektywne warunki do pracy (psychospołeczne środowisko pracy) oraz równe szanse możliwości dostosowania się do oczekiwanych przez najwyższe kierownictwo celów wychowawczych. Kierowanie ludźmi jest sztuką, ale również wielką odpowiedzialnością, gdyż pomimo tego, że osobowość człowieka ukształtowana zostaje w okresie adolescencji to późniejsze doświadczenia czy to życiowe czy zawodowe powodują pewne odkształcenia od już uformowanych modeli. Wyrobienie nawyku u menedżera wcześniej wymienionych zasad jest konieczne, z tego względu, że dzisiejsza praca kadry kierowniczej nacechowana jest dużą dynamiką, złożonością, stresowością i niepewnością co powoduje minimalizację czasu, który mogą poświęcić indywidualnej osobie lub sprawie. Nawyk przestrzegania zasad pozwala na uniknięcie popełnienia błędów wychowawczych spowodowanych np. natłokiem pracy. Nie ulega wątpliwości, że najlepsze efekty kształtowania osobowości pracowników mają miejsce wśród młodych ludzi. Należy jednak pamiętać o tym, że pomimo możliwości łatwiejszego osiągnięcia celów wychowawczych podczas pracy z młodymi pracownikami, to tak samo łatwo jest „zepsuć” pracownika. Dojrzały człowiek jest trudniejszym „materiałem” do kształtowania, jednak trudniej jest ich również negatywnie „zniekształcić”.

Z naszego doświadczenia zawodowego, możemy stwierdzić, że zdarzają się młodzi pracownicy, którzy nie poddają się żadnym oddziaływaniom wychowawczym,

a co za tym idzie możliwością dostosowania się do zasad obowiązujących w organizacji. Obserwowane są również sytuacje odwrotne, że dojrzały pracownicy, którzy przeszli z innych organizacji pomimo tego, że zasady w tamtych instytucjach były zgoła odmienne, bardzo szybko potrafią się odnaleźć w nowej sytuacji. Okazuje się również, że wiele osób jest w stanie zrezygnować z dotychczasowej pracy, nie ze względów ekonomicznych ale właśnie ze względu zgodności obowiązujących zasad w nowej organizacji z zasadami przez nich oczekiwanymi. Omawiając proces oddziaływań wychowawczych menedżera na środowisko pracowników należy mieć na uwadze fakt, że tylko pracownik o bardzo stabilnie ukształtowanej osobowości jest mało podatny na błędy wychowawcze przełożonych. Przykładowo, każde nadmierne spoufalanie się z podwładnymi, wcześniej czy później spowoduje zachwianie obiektywnych relacji między stronami. Wszyscy wiemy, że zawsze łatwiej jest coś komuś dać, niż zabrać, dlatego należy bardzo ostrożnie nie tylko podchodzić do karania pracowników, ale również do ich nagradzania. Przesadne, nieadekwatne nagradzanie (do rzeczywistości) pracowników powoduje wzrost nieuzasadnionych oczekiwań gratyfikacji, co skutkuje z jednej strony ciągłym oczekiwaniem wynagrodzenia za każdą nawet najdrobniejszą czynność, a z drugiej strony powoduje negatywne przewartościowanie własnego wkładu pracy w stosunku do całości pracy zespołowej. Oddziaływanie wychowawcze na środowisko pracowników może przybierać różną formę, chociażby formę zbiorowego oddziaływania wychowawczego. Jest to forma, w której poprzez pracę w zespole przeciwstawia się osobie, która ma być podmiotem tego oddziaływania pracowników, którzy reprezentują stanowisko zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a odmienne z oczekiwaniami osoby będącej obiektem tego typu działania. Oddziaływanie to może również przybierać formę indywidualnego prowadzenia pracownika - wychowanka.

Istnieje wiele form oddziaływania wychowawczego na pracowników, my jednak pragniemy w tym momencie wyjaśnić zasady funkcjonowania obszarów wychowawczych w przedsiębiorstwie (organizacji, instytucji, zakładzie pracy itd.). Jak już wcześniej pokazaliśmy na rys. 1. w przedsiębiorstwie możemy wyróżnić cztery obszary wychowawcze na które ma wpływ kadra zarządzająca. Menedżerowie najwyższego szczebla swe działania wychowawcze w odróżnieniu od innych pracowników realizują na styku obszaru zewnętrznego oddziaływania wychowawczego oraz na obszarze wewnętrznego obszaru oddziaływania wychowawczego. Z jednej strony menedżer działający na opisywanym styku odbiera sygnały oczekiwań środowiska zewnętrznego w zakresie np. postaw, zachowań i wartości, a z drugiej strony sam jest „generatorem” tych oczekiwań. Menedżer na tym szczeblu musi przez cały czas pamiętać również o tym, że jego osoba jest świadectwem wystawionym wszystkim pracownikom organizacji. Bardzo często może się zdarzać, że zachodzi zjawisko sprzeczności ideałów wychowawczych między środo-

wiskiem wewnętrznym reprezentowanym przez menedżera, a środowiskiem zewnętrznym.

Jest to trudna sytuacja gdyż z jednej strony muszą być brane pod uwagę ustalone zasady własnej organizacji, a z drugiej strony może się to odbić negatywnie na stosunkach gospodarczych. Rozwiązanie tej sytuacji wymaga od menedżera dużej wprawy i doświadczenia w umiejętności bezkonfliktowego załatwienia sprawy. Zdarzają się jednak sytuacje, w których menedżer musi poświęcić nieraz intratny kontrakt, dla ochrony wyznawanych przez organizację zasad i wartości. Dyrektor czy inna osoba najwyższego kierownictwa, poprzez kontakty z otoczeniem zewnętrznym ma możliwość zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń zawodowych. Czynniki te muszą podlegać oczywiście dokładnej analizie, a wnioski z tej analizy powinny posłużyć do dokształcania podwładnych. Dzięki takim zachowaniom pozostali współpracownicy czy podwładni mają możliwość poznania opinii przełożonego na daną sytuację oraz wiedzę jak sami winni w podobnej sytuacji zareagować. Proces wychowawczy w przedsiębiorstwie musi opierać się na bezpośrednim i szczerym dialogu między przełożonym i podwładnym, gdyż dzięki temu unika się nieporozumień, zdrażnień i większości konfliktów.

W obszarze oddziaływania wychowawczego obejmującego menedżerów wyższego szczebla oraz pracowników istotne jest ogniwo pomiędzy nimi czyli menedżerowie niższych szczebli. To właśnie kadra zarządzająca niższych szczebli stanowi źródło informacji dla pracowników jak władze firmy chcą kreować kulturę organizacji.

Żeby jednak zadania postawione tej kadrze przez władze firmy mogły być w pełni zrealizowane muszą oni zrozumieć najpierw sami zadania, które przed nimi się stawia. Kolejnym etapem jest przekonanie się do tych zadań przez menedżerów niższych szczebli, bo w przeciwnym razie określony cel do realizacji nigdy nie zostanie osiągnięty. Zarząd oczekuje od kadry zarządzającej, że w sposób optymalny dokonają transformacji oczekiwań na pracowników. Pracownicy z kolei oczekują od swoich bezpośrednich przełożonych, że ci w sposób jasny i klarowny wytłumaczą im jakie są wobec nich oczekiwania. Menedżerowie najwyższego szczebla muszą cechować się dużą dozą samokrytycyzmu, po to aby móc wymagać od wszystkich pracowników należytych zachowań i postaw. Ktoś kto sam łamie zasady, jest osobą nielojalną i nieetyczną, nie może wymagać od podwładnych innego zachowania, gdyż sam sobie odbiera prawo do takich oczekiwań. Należy wyrobić u wszystkich pracowników przekonanie, że w sytuacji gdy ich bezpośredni przełożony łamie ustalone zasady panujące w przedsiębiorstwie ma prawo zwrócić się o pomoc do najwyższego kierownictwa. Każda jednak tego typu sprawa powinna odbywać się w obecności bezpośredniego przełożonego. Ważne jest również przekonanie pracowników, że w momencie złożenia skargi na swojego bezpośredniego przełożonego nie ponoszą z tego powodu żadnych konsekwencji. Powinno się jed-

nak wystrzegać sytuacji w której pracownicy będą chcieli informować menedżerów, niezależnie od zajmowanego przez nich miejsca w hierarchii stanowiska o plotkach lub sprawach prywatnych swoich współpracowników.

Oddziaływanie wychowawcze musi obejmować również rozwój pracowników. Ważne jest w tym momencie nastawienie pracowników do tej kwestii. Znaczna część pracowników pragnie unikać sytuacji, w których coś będzie musiała zmieniać w swym postępowaniu i w zakresie swoich wiadomości. Istotnym tutaj elementem jest zmuszenie pracowników do samodzielności w działaniu, podejmowaniu decyzji, a co za tym idzie ponoszeniu odpowiedzialności. Jeżeli ktoś ma za coś odpowiadać to na pewno bardziej się zaangażuje w głębsze poznanie problemu, który przed nim postawiono. Menedżer musi nakierowywać na pewne ścieżki działania, lecz sposób realizacji zadania musi pracownik sam opracować aby osiągnąć wyznaczony cel. Wszelkiego typu szczegółowe omawianie sposobu, metod i technik realizacji zadania przez przełożonego powoduje ograniczenie inwencji pracowników. Obserwuje się także sytuacje, które powodują pozbawienie pracowników kreatywnego działania, a są spowodowane wyręczaniem ich przez współpracowników. Należy pamiętać, że ludzie mają skłonności do potocznie nazwanej „psychoterapii” i jak tylko zobaczą, że ktoś może za nich coś wykonać to na pewno to wykorzystają. Odmianą tego zachowania jest udawanie, że się czegoś nie potrafi co ma na celu zrzucenie obowiązku na kogoś innego lub wzbudzenie litości dzięki czemu ktoś nas wyręczy.

W firmie mają miejsce specyficzne zdarzenia, które wymagają prewencyjnego oddziaływania wychowawczego. Jako przykład może nam posłużyć sytuacja, gdy kogoś się awansuje. Często się zdarza, że osoba która awansowała nagle zaczyna się zachowywać w sposób, w jaki nigdy wcześniej się nie zachowywała np. wywyższa się, poniża kogoś, nadużywa władzy w celu realizacji swoich prywatnych celów. Dlatego przed awansowaniem kogoś na wyższe stanowisko należy przeprowadzić z taką osobą kilka rozmów wyjaśniających i uświadamiających, mających na celu pokazanie, jakiego zachowania i postępowania oczekuje się od tej osoby na nowym stanowisku oraz tego, że żadne stanowisko nie upoważnia do łamania zasad, które wszystkich obowiązują.

W procesie wychowawczym należy dużą uwagę przywiązywać do tego, aby wszyscy pracownicy zrozumieli w jakich warunkach firma działa, jakie ma kłopoty lub sukcesy i jakie zagrożenia na nią czyhają ze strony konkurencji, co wpływa na wysokość ich wynagrodzenia. Pracownicy, którym się uświadamia pewne mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstwa dużo szybciej poddają się procesom wychowawczym niż osoby, które pozbawione są tych informacji.

Przedstawione w naszym artykule problemy są tylko drobnym wycinkiem szerszego zagadnienia. Mamy nadzieję, że problemy wychowawcze we współczesnych przedsiębiorstwach będą bardziej propagowane, a menedżerowie w szerszym

szym zakresie posiadają sztukę oddziaływania wychowawczego na środowisko pracowników. Najistotniejszym elementem wdrożenia polityki zarządzania przez wychowanie jest Zarząd, który musi najpierw sam reprezentować wartości i postawy oraz kompetencje godne menedżera wychowawcy.

Menedżerowie muszą być w sposób odpowiedni przygotowani pod względem merytorycznym do pełnienia funkcji wychowawczej i zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności jaka na nich spoczywa za prawidłowy proces humanizacji pracy i rozwój pracowników. Tylko ktoś nieodpowiedzialny może uważać, że jego wiedza i umiejętności są wystarczające do rozwoju organizacji pomijając wkład w ten rozwój wszystkich pracowników oraz niedoceniając roli wychowawczej jako najważniejszego elementu kształtującego globalny rozwój organizacji.

Summary

The issues connected with the upbringing processes in an organisation as well as with educating managers are inseparably related with the environment where they appear. The factors of the general environment and the direct environment play an important part in the educational process in the organisation. Thus, the focal point of interest in the field of economic pedagogy should be educating managers as people responsible for the upbringing process in the company and its accordance with the realities of the contemporary economic life of the country.

A manager, who acts in the internal environment and whose duty is to reach the set objectives, fulfills some specific functions, performs some vital roles, and possesses certain key skills. It is a person who consciously, deliberately and efficiently manages and administers the tasks in the company bearing in mind the aims of the organisation and the development of the employees.

The process of upbringing is very intricate and shows its numerous aspects, what is more, it takes place in certain conditions and circumstances, therefore the upbringing environment includes relations between the employees and the organisation which influence shaping the changes of the employees' personalities and minds.

The manager is constantly in the public eye, often set as an example to follow, the higher the position, the greater the upbringing influence. Still, hardly anybody realises the fact that he fulfills two roles - the role of the one who brings up, and the role of the one who is brought up. Thus, every person who has been entrusted with a position that entails managing people must comply with a whole set of rules in order to influence and shape the employees efficiently, and the upbringing process must be based on a direct and honest dialogue between them.

We hope that the issues of upbringing in the today's companies and enterprises will be propagated and that managers will master this art. Yet, they have to be prepared to perform this role and realise the responsibility for the process of humanisation of work and development of employees.