AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. generała broni Karola Świerczewskiego

ZAKŁAD DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

1
5

Do użytku wewnętrznego

Zbigniew PIETRASIŃSKI

TWÓRCZE KIEROWNICTWO

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/803
05-000844-001-0

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Bi ewid. II 12841
Akademii Obrony Narodowej

WARSZAWA STYCZEŃ 1975

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. generała broni Karola Świerczewskiego

ZAKŁAD DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

1
5

Do użytku wewnętrznego

Zbigniew PIETRASIŃSKI

TWÓRCZE KIEROWNICTWO

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/803
05-000844-001-0

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. II 12841

WARSZAWA STYCZEŃ 1975

A K A D E M I A S Z T A B U G E N E R A L N E G O
im. gen. broni K. Świerczewskiego

ZAKŁAD DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

egz. 1

DO UŻYTKU WEWNĘTRZNEGO

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 12841
II

Zbigniew PIETRASIŃSKI

TWÓRCZE KIEROWNICTWO

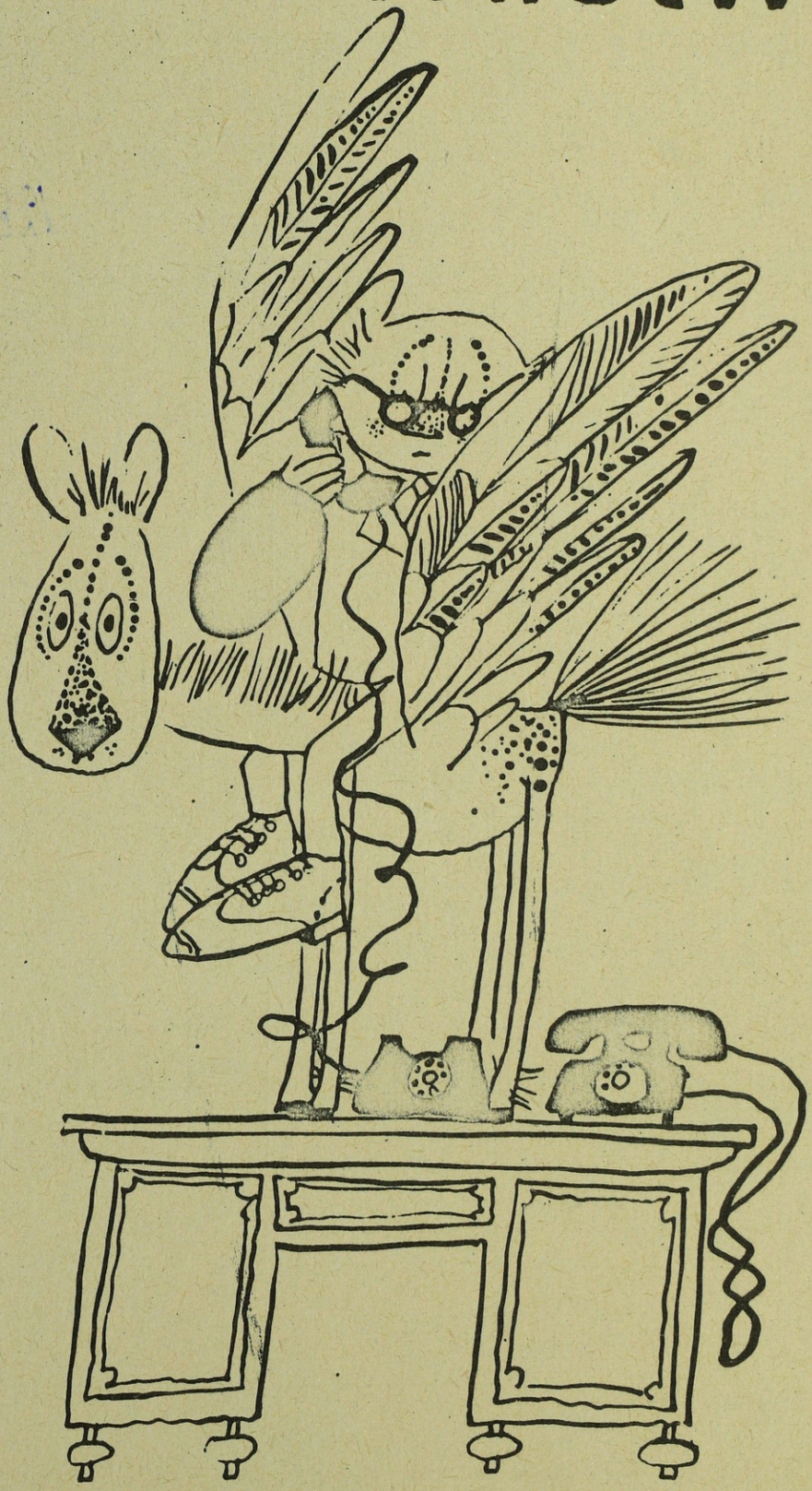
/MATERIAŁ POMOCNICZY DO ZAJĘĆ Z PSYCHOLOGII/

Biblioteka Główna ASG
Nr ewid. 803
V
im. gen. broni K. Świerczewskiego

WARSZAWA styczeń 1975 r.

Z. PIETRASIŃSKI

twórcze kierownictwo



Spis treści

str.

Przedmowa 1

Część pierwsza

Podstawy i misja twórczego kierownictwa

Rozdział I. Pole twórczości w kierowaniu

Rola wiedzy o kierowaniu twórczym 3

Definicja 5

Kierowanie twórcze a kierowanie efektywne 7

Formy twórczego oddziaływania kierownika 7

Innowacje specyficznie kierownicze 11

Podsumowanie 16

Rozdział II. Sekrety wybitnego nowatorstwa kierowniczego

Wyprzedzanie innych w ucieleśnianiu idei 18

Więź postępu i rutyny 19

Cztery przykłady historyczne 20

Niesubordynacja przyszłego admirała 21

Sekret Napoleona 25

Fenomen wszechstronności 30

Kompleks sprzyjających warunków 38

Zachowanie zdolności do rozwoju po sukcesach 39

Podsumowanie 48

Rozdział III. Misja twórczego kierownictwa

Optymalizacja rozwoju społeczno-gospodarczego 50

Trudności do pokonania..Bariera subiektywna 51

Sztywność struktur 53

Innowacje katalityczne 56

Misja w sferze celów humanistycznych 58

Dwie klasy gratyfikacji 58

Gratyfikacja psychologiczna a filozofia zarządzania 60

str.

Postulat aksjologiczny 62

Problem "technologii" maksymalizacji zadań psychologicznych 64

Podsumowanie 66

Rozdział IV. Siły napędowe innowacji

Przymus i szansa: dwie siły zewnętrzne 68

Strategie innowacyjne 69

Styl kierowania a klimat dla innowacji 73

Postawy wobec innowacji 79

Zalety sceptycyzmu i oporów 84

Przedsiębiorczość 86

Podsumowanie 89

Rozdział V. Wyjściowe zadania twórcze kierownika w dziedzinie samodoskonalenia

Podstawy wyboru priorytetowych innowacji podmiotowych 92

Trzy poziomy umiejętności 93

Strategia efektywnego działania 95

Główne kryterium produktywności kierownika 97

Presja zewnętrzna w kierunku nieefektywnego działania 98

Podmiotowe warunki efektywności 100

Troskliwa gospodarka czasem 101

Dążenie do wniesienia wkładu 106

Stawka na silne strony, czyli produktywizacja siły 109

Pełna koncentracja na ważnych zadaniach 115

Podejmowanie efektywnych decyzji 117

Podsumowanie 126

Część druga

Umiejętności specjalne kierownika-nowatora

Rozdział VI. Tworzenie klimatu twórczego str.

Klimat a osobowość 129

Relatywizm środków oddziaływania 134

Umiejętność doskonalenia się kierownika 137

Zindywidualizowana pomoc 142

Eliminacja polemik "ad personam" 148

Rozpatrywanie pomysłów 150

Podsumowanie 159

Rozdział VII. Wojna regularna z oporami

Feniks naiwności 161

Skala reakcji na nowość 162-

Przyczyny oporów 165

Prognoza ustosunkowań korzystnych i negatywnych 170

Pomniejszanie oporów i pozyskiwanie sojuszników 173

Podsumowanie 179

Rozdział VIII. Stymulacja nowości w zasięgu własnych uprawnień

Niedowład inicjatywy 181

Innowacje autonomiczne i nieautonomiczne kierownika . 182

Intensyfikacja innowacji autonomicznych 184

Tworzenie banku informacji o innowacjach kierowniczych 185

Dwa poziomy rezerw 190

Styl otwrty wdrażania innowacji 191

Podsumowanie 193

str.

Rozdział IX. Organizacja i prowadzenie grupy problemowej

Scylla i Charybda przewodniczącego 195

Dobór problemów 196

Dobór osób 197

Podział ról w grupie 201

Wybór metod kierowania grupą 205

Technika "burzy mózgów". 208

Wykorzystanie zjawiska inkubacji 213

Podsumowanie 215

Rozdział X. Maksymalizacja satysfakcji i rozwoju podwładnych

Aktualność praktyczna problemu 217

Rola znajomości psychologii potrzeb 219

Słuszny sprzeciw wobec gratyfikacji psychologicznej .. 220

Krok minimalny 221

Odwrócenie kolejności pytań 222

Metoda celów idealnych 227

Diagnostyczne kroki pomocnicze 230

Tworzenie wysoce efektywnego zespołu 232

Rodzaje i dynamika wyższych potrzeb 239

Korzyści osobiste kierownika 244

Podsumowanie 245

Literatura cytowana .....

Skorowidz .....

Spis treści w języku angielskim

Spis treści w języku rosyjskim

Przedmowa

Książka ta podejmuje problematykę w naszym piśmiennictwie nową. Pomyślana jest jako inspiracja i pomoc dla tych kierowników, którzy niezależnie od instytucji i stanowiska, są nastawieni ofensywnie i zdolni do przekładania na język własnych potrzeb informacji pozornie przydatnych tylko gdzie indziej.

Autor wiele spraw pomija, zapewne też upraszcza, a nawet błądzi. Pole badań nad kierowaniem twórczym wymaga dopiero intensywnej uprawy. Ale czekanie na nowe wyniki w imię zabezpieczenia się przed krytyką byłoby sprzeczne z duchem podjętego tu tematu i potrzebą naszych czasów.

x x x

Wyrażam serdeczne podziękowanie prof. Wincentemu Okoniowi. Będąc - jako Dyrektor Instytutu Badań Pedagogicznych-moim zwierzchnikiem w czasie pisania tej książki, okazywał mi on pomoc i zachętę oraz służył radami, które zaisnpirowały powstanie jednego z rozdziałów.

Jestem także wielce zobowiązany osobom, które przeczytały maszynopis i poczyniły cenne uwagi: docentowi Zygmuntowi Dąbrowskiemu, doc. Januszowi Gościńskiemu, prof. Januszowi Reykowskiemu, doktorowi Andrzejowi Zawiślakowi, dyr. Kazimierzowi Kaweckiemu, dyr. Stanisławowi Kolendzie, oraz asystentom Barbarze Czarniawskiej, Hannie Rylke, Waldemarowi Kozłowskiemu i Józefowi Radzickiemu.

Autor

Część pierwsza:
Podstawy i Misja Twórczego Kierownictwa

Rozdział I

Pole twórczości w kierowaniu

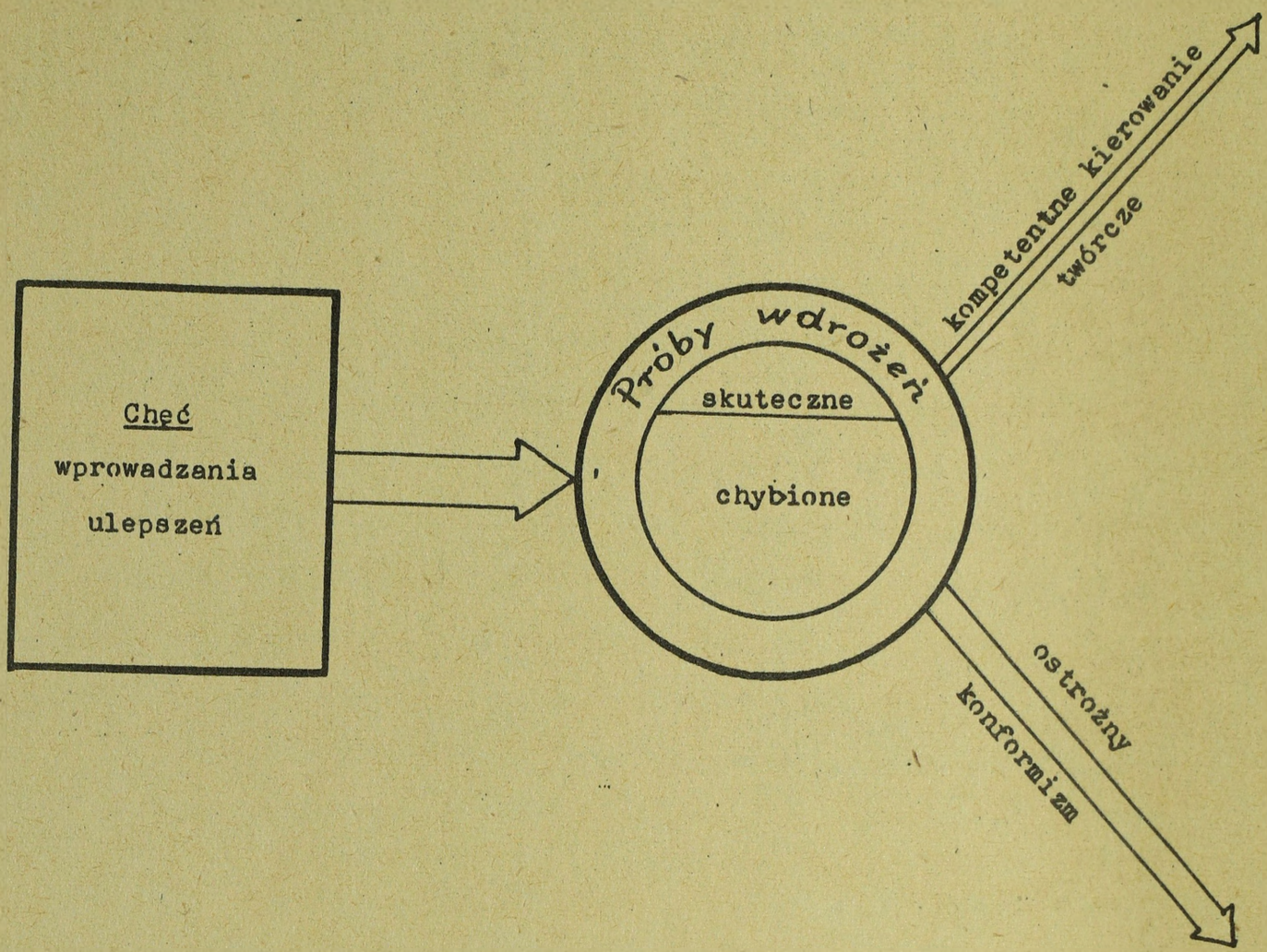
Rola wiedzy o kierowaniu twórczym

Największą gotowość do forsowania ulepszeń wykazują ludzie młodzi. Jednak mając zapał nie wsparty doświadczeniem często daremnie próbują pokonać przeszkody. Z tych konfrontacji i niepowodzeń wszyscy wychodzą mądrzejsi. Mądrość jednych polega na poniechaniu reformatorskich zapędów w myśl filozofii konformizmu. Ci gotowi są poprzeć każdą innowację dopiero wtedy, gdy nie grozi już żadne ryzyko. Inni uczą się mądrości walki. Składa się na nią kunszt dyplomaty, rozum stratega, zręczność i wynalazczość

Rys. 1.1. Dwa typy reakcji kierowników na trudności wprowadzania postępu

taktyka. Sprawności te są zwykle obce natchnionym artystom i badaczom. Wybierają oni atak frontalny nawet tam, gdzie tylko żmudne podchody dają praktyczną szansę. Ich prawem jest działać na swój sposób. Obowiązkiem zaś nowatorsko nastawionego kierownika jest pracować na rzecz postępu efektywnie, ze znajomością wszystkich uwarunkowań i kroków najbardziej w danym miejscu i czasie skutecznych. Jak tę wiedzę osiągnąć?

Droga najlepsza to praktyka pod okiem doświadczonych nowatorów i pod presją obiektywnych wymagań. Droga pomocnicza prowadzi poprzez lektury i studia, wśród których istotną rolę odgrywa problematyka twórczego kierownictwa.



Rys. 1.1. Dwa typy reakcji kierowników na trudności wprowadzania postępu.

Definicja

Istnieje pokusa, aby twórczym nazywać jedynie takie kierowanie, które ujawnia posiadanie przez kierownika cech oryginalnego nowatora i pomysłodawcy. Twórczym byłby w takim rozumieniu wyłącznie kierownik legitymujący się autorstwem nieznanych dotąd i cennych rozwiązań. Podobne mniemanie wypada uznać za sprzeczne z nowoczesnym pojmowaniem talentu i kwalifikacji kierowniczych. Talent ten polega bowiem głównie na skutecznym poszukiwaniu i wykorzystywaniu talentów innych ludzi w imię zadań danej instytucji. Wymaganie, aby każdy kierownik miał zdolności twórcze, byłoby zarówno utopijne, jak i zbędne. Natomiast postulat upowszechnienia umiejętności kierowania twórczego jest realny i celowy, a nawet ze wszech miar potrzebny dla przyspieszenia rozwoju gospodarki i społeczeństwa.

Zależnie od stanowiska, zdolności oraz warunków miejsca i czasu, poszczególni kierownicy zasługujący na miano twórczych mogą działać niejednakowo i uzyskiwać efekty różnej rangi. Efekty te mają wszakże istotną cechę wspólną: przyczyniają się do - szeroko rozumianego - postępu w sferze oddziaływania danego kierownika. Dlatego słuszne wydaje się następująca definicja podstawowego pojęcia niniejszej książki. Przez twórcze kierownictwo rozumiemy takie kierowanie działalnością zespołową, które wydatnie sprzyja postępowi w danej sferze działalności oraz rozwojowi podwładnych.

Tak pojmowane kierowanie twórcze odnosi się - jak sądzimy - do wszelkiej działalności ludzkiej, a więc nauki, sztuki, produkcji, sportu itd. Umiejętność twórczego kierowania jest cechą stopniowalną zarówno pod względem liczby, jak i wagi swych przejawów. Dzięki temu stanowi przymiot dostępny potencjalnie każdemu.

Oczywiście poszczególne stanowiska kierownicze mają swe odrębne właściwości, a więc i specyficzne zadania twórcze. Mają jednak i cechy wspólne. Przyjmując założenie o uniwersalności funkcji kierowniczych[1], będziemy dalej mówić o twórczym kierownictwie w sposób abstrahujący, w miarę możności, od szczegółów i wymagań "branżowych". "Ubranżowienie" tematu niniejszej książki to zadanie ważne, które jednak może być wykonane dopiero w drugiej kolejności. Będzie ono często dziełem indywidualnym czytelnika, który potrafi kojarzyć podane tu informacje z zasobem własnych doświadczeń i potrzeb.

Szczególnie częstą formą zmian znamionujących postęp są innowacje, czyli celowe zmiany o charakterze najczęściej praktycznym, które cechują się tym, że oznaczają rzeczywiste wdrożenie nowej idei, a nie tylko jej wyrażenie. Dlatego użyteczne będzie podługiwanie się w wielu wypadkach pojęciem twórczego kierownictwa w węższym jego znaczeniu, które zdefiniujemy następująco: Przez twórcze kierownictwo rozumiemy takie kierowanie działalnością zespołową, które wydatnie sprzyja innowacjom i przyczynia się do rozwoju podwładnych. Bez względu na to, czy będą to innowacje oryginalne, czy tylko naśladowcze, polegające na wdrażaniu nowości wymyślonych lub wypraktykowanych wcześniej gdzie indziej. Innowacje są najistotniejszym praktycznie efektem końcowym działalności twórczej. Dlatego też aktywność twórcza kierownika jest skoncentrowana głównie na procesie innowacyjnym. Niezależnie od tego, czy jego osobisty wkład polega na opracowa-

---

1 Jak to czyni między innymi H.Koontz i C.O'Donnell w Zasadach zarządzania. Warszawa 1969.

niu projektu jakiejś innowacji, czy tylko na podjęciu wysiłku w celu jej adaptacji i wdrożenia.[1]

Kierowanie twórcze a kierowanie efektywne

Tylko niektórzy ludzie czynu - zwykle reformatorzy - traktują innowacje jako naczelny cel swojej działalności. Od większości kierowników oczekuje się przede wszystkim, aby byli efektywni. Dla nich kierowanie twórcze jest jednym ze środków zapewniających efektywność.

Ignorowanie tego środka popłaca tylko w warunkach długotrwałego zastoju. W miarę narastania tempa i wagi zmian zachodzących w otoczeniu, kierowanie efektywne zależy już nie tylko od umiejętności respektowania dawniej ustalonych schematów, lecz także od kunsztu wprowadzania innowacji. W naszych czasach kierowanie efektywne staje się w coraz większym stopniu kierowaniem twórczym. Jest to wyraźny trend historyczny.

Formy twórczego oddziaływania kierownika

W poszczególnych organizacjach i na konkretnych stanowiskach kierowniczych pole dla nowatorstwa bywa bardzo niejednakowe. Raz jest olbrzymie, na miarę wielkiego pioniera, kiedy indziej znów nikłe, ograniczone do drugorzędnych usprawnień. Te drobne usprawnienia są jednak równie potrzebne jak innowacje dużej miary. Postęp wymaga jednych i drugich. Pole dla innowacji jest w każdej

---

1 W obu definicjach podano, że twórczym jest kierownictwo,które "wydatnie" przyczynia się do postępu,innowacji. Nie każdy bowiem kierownik, który wprowadza innowacje, jest w naszym rozumieniu kierownikiem twórczym. Nawet kierownictwo niechętne innowacjom zwykle musi się godzić na pewne zmiany narzucane przez rozwój wydarzeń, ale czyni to opieszale i przyczynia się do postępu w stopniu bez porównania mniejszym niż kierownictwo o nastawieniu twórczym. Druga definicja niewiele różni się od pierwszej: kładzie jedynie nacisk na ten rodzaj postępu, który nie sprowadza się do odkrywania nowych prawd i faktów, lecz znajduje wyraz w przemianach natury praktycznej.

pracy większe niż się zwykle sądzi, a rozwój historyczny współczesnych społeczeństw uprzemysłowionych wiąże się z szybkim rozszerzaniem się tego pola.

Kierownik może sprzyjać postępowi w swojej dziedzinie różnorako. Po pierwsze - sam może być autorem oryginalnych projektów. Z racji swej funkcji organizatora i koordynatora poczynań zbiorowych jest on w tej uprzywilejowanej sytuacji, że może stać się nowatorem dużej miary, nie posiadając własnego dorobku twórczego w rozumieniu tradycyjnego prawa autorskiego. Wystarczy nawet, że podejmie znaną dawno już ideę i wprowadzi ją w czyn tam, gdzie oznacza ona postęp, albo że urzeczywistni z rozmachem to, co udawało się dotąd innym tylko w małym wymiarze. Takim nowatorem był Ford, gdy zrewolucjonizował przemysł samochodowy stosując zasadę: mały zysk na sztuce, lecz za to tania produkcja masowa i w sumie duży zysk globalny.[1/] Takim samym nowatorem w zupełnie innej dziedzinie był Mahatma Gandhi, który starą metodę biernego oporu podniósł, jak nikt przedtem, do rangi podstawowego, stosowanego ze świadomą premedytacją środka walki politycznej i wykorzystał tę metodę na niespotykaną dotąd skalę w walce z kolonializmem brytyjskim. Podobnym nowatorem na odpowiednio mniejszą skalę jest kierownik wydziału fabrycznego, który /wszystko jedno czy to przez naśladownictwo, czy drogą samodzielnego odkrycia/ pokonuje dotychczasowe trudności scalając dwie nazbyt wyspecjalizowane brygady w jedną lub wzbogacając tradycyjny skład zespołu przez włączenie doń przedstawicieli nowych profesji. Nie jest wszakże przejawem kierowania twórczego

---

1 W tym czasie inni producenci samochodów śrubowali ceny jednostkowe, licząc na najbogatszą tylko klientelę. Produkcja taśmowa, ta epokowa innowacja organizacyjno-technologiczna Forda, była tylko narzędziem jego wymienionej wyżej innowacji w sferze strategii gospodarczej.

dokonanie reorganizacji, choćby największej, która ignoruje rzeczywiste przyczyny niedomagań i sprowadza się do przetasowań personalnych oraz stwarzania iluzji postępu.

A więc kierownik - nowator nie musi mieć własnych, zaskakująco odkrywczych pomysłów. Jego wkład w torowanie drogi postępowi polega wówczas na popieraniu wartościowych idei i tworzeniu utalentowanych zespołów, na zapewnieniu tym zespołom warunków efektywnego działania.

Twórczym nazwiemy kierownika już wówczas, gdy pobudza innych do innowacji i stwarza klimat dla wysuwania i dyskutowania pomysłów, albo gdy zachęca i inspiruje współpracowników do współudziału w poszukiwaniu optymalnych decyzji.[1] Oczywiście, że owe zachęty i inspiracje, muszą przynajmniej niekiedy, doprowadzić do autentycznych ulepszeń.

Kierownik może uczestniczyć w indywidualnym lub zbiorowym procesie innowacji jako:

- autor
- współautor
- inspirator
- dysponent zasobów
- akceptator
- organizator
- instruktor
- wychowawca

Wykaz niektórych czynności związanych z pełnieniem tych ról zawiera tabela 1.1.

Udział kierownika może dotyczyć każdej fazy procesu innowacyjnego: od poszukiwania nowych idei aż po ocenę wyników wdraża-

---

1 REN. Maier widzi istotę twórczego kierowania właśnie w aranżowaniu tego współudziału. Jest to stanowisko minimalistyczne, którego tu nie podzielamy. Patrz REN. Meier, J.J.Hayes Creative managament. New York 1962.

Tabela 1.1. Formy twórczego oddziaływania kierownika

Rola	Niektóre czynności związane z rolą
Autor	- Opracowuje oryginalny projekt innowacji lub sposobu jego wdrażania itd.
Współautor	- Opracowuje część projektu - Adoptuje projekt obcy
Inspirator	- Zachęca do poszukiwań - Wskazuje temat lub kierunek poszukiwań - Wskazuje rozwiązanie nie skonkretyzowane /pomysł ogólny/
Dysponent zasobów /w tym - mecenas/	- Popiera i finansuje poszukiwania, w tym także pozaplanowe - Rozdziela środki z trafnym rozeznaniem potrzeb postępu
Akceptator	- Ocenia propozycje - Podejmuje decyzje w sprawie wdrażania itp.
Organizator	- Znajduje i zatrudnia ludzi zdolnych do tworzenia postępu - Zapewnia dopływ idei z zewnątrz - Kieruje zespołowym poszukiwaniem rozwiązań - Uzyskuje potrzebne środki - Stwarza odpowiedni kompleks bodźców - Organizuje wdrażania
Instruktor i wychowawca	- Ułatwia rozwój podwładnych przez odpowiedni przydział zadań - Zwiększa kompetencję innowacyjną podwładnych - Rozwiązuje sytuacje konfliktowe

nia. Udział ten bywa oczywiście, nie tylko pozytywny, lecz także niekiedy wysoce negatywny.

Już sama generalnie pozytywna postawa kierownika wobec innowacji, manifestująca ich akceptację i poparcie, jest pierwiastkiem twórczym. Osobisty stosunek kierownika do innowacji, w których współdziała, ma bowiem podwójne znaczenie. Po pierwsze, wpływa na powodzenie zmian aktualnie projektowanych lub wdrażanych, a po drugie - oddziałuje na postawę swych podwładnych lub kolegów wobec przyszłych innowacji. Jest to ważkie oddziaływanie wychowawcze.

Innowacje specyficznie kierownicze

Ogromna większość innowacji /wynalazki, nowe towary i technologie itd./ jest wytworem przedstawicieli różnorodnych specjalności zawodowych. Z punktu widzenia kierownika są to innowacje przedmiotowe, "pozakierownicze", do których może i powinien się on przyczyniać jako inspirator, mecenas i organizator. Czasem kierownik jest nawet ich autorem w wyniku łączenia swej funkcji organizacyjnej z rolą specjalisty w określonej dziedzinie działalności pozakierowniczej.

Czy nie istnieją jednak również innowacje specyficznie kierownicze, w których kierownik byłby "w swoim własnym" profesjonalnym żywiole, a jego doświadczenie czyniłoby zeń specjalistę najbardziej kompetentnego[1] w ich obmyślaniu i adaptacji? Do innowacji takich zaliczymy udoskonalenia obejmujące sam proces kierowania, jego zasady, metody, techniki. Innowacje te dotyczą celów, planowania, organizacji działania i innych funkcji kie-

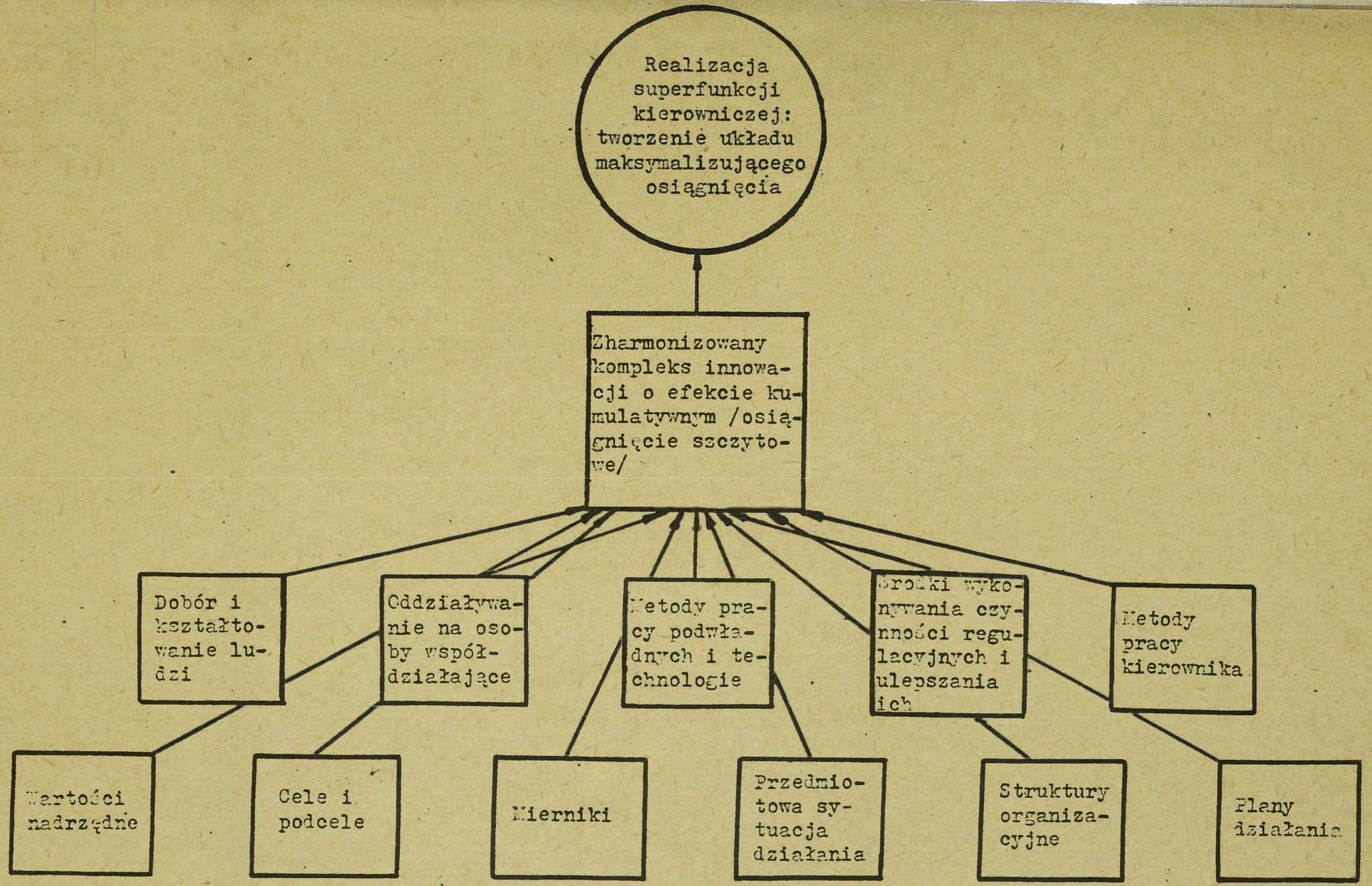
1 Na równi z badaczami problematyki zarządzania.

rowniczych. Intensyfikację innowacji specyficznie kierowniczych należy uznać /specjalnie w naszych warunkach/ za pośredni, niezwykle istotny sposób ułatwiania drogi do praktyki innowacjom "przedmiotowym", czyli technicznym, pedagogicznym, artystycznym itp., które są głównym owocem postępu.

Aby skonkretyzować wyobrażenie o innowacjach specyficznie kierowniczych, rozważmy na wstępie, co jest szczególnym wytworem pracy kierowniczej. Istota kierowania polega na ułatwianiu zespołowej realizacji określonych celów przez odpowiednią strukturalizację i stymulację działań zbiorowych. Jeśli więc powołuje się kogoś na stanowisko kierownicze stawiając mu zadanie osiągnięcia takich a takich celów, oczekuje się, że będzie on realizował te cele nie osobiście, lecz za pośrednictwem określonych ludzi i środków rzeczowych.

Praca kierownika sprowadza się więc - najogólniej mówiąc - do kompletowania środków służących zespołowemu osiąganiu celu oraz stwarzania z nich układu dobrze zorganizowanego, czyli takiego, w którym wszystkie składniki współdecydują o powodzeniu całości.[1] Jest to więc praca, która wymaga komponowania z wielu dostępnych elementów układu spełniającego skomplikowane wymagania. I tu nasuwa się spostrzeżenie, że proces pracy kierowniczej jest pod tym formalnym względem podobny do twórczości kompozytora, malarza, reżysera, uzyskującego nowe wartości w rezultacie odpowiedniego wyboru i syntezy elementów dostępnego tworzywa. Podobieństwo to przestanie być czysto formalne, jeśli produktem "kompozycji" stworzonej przez kierownika stanie się całość przynajmniej częściowo nowa. Specyficznym produktem twórczym kierownika może więc być nie tylko sformułowanie uogólnienia

1 T.Kotarbiński: Traktat o dobrej robocie. Wrocław 1969, s.74.



Rys. 1.2. Główne dziedziny innowacji kierowniczych.

czy opracowanie metody użytecznej dla wielu innych kierowników, lecz także jednostkowa, niepowtarzalna sytuacja praktyczna w postaci znakomitego układu złożonego z ludzi i wyposażenia.

Każdy kierownik działa w sytuacji, w której istnieją określone środki i określona swoboda operowania nimi. Pełne wykorzystanie stworzonych przez ten układ możliwości zależy między innymi od władania sztuką twórczego kierownictwa. Sztuka ta nie ogranicza się więc tylko do ulepszania tej czy innej funkcji kierowniczej, jej sedno tkwi - jak sądzimy -- w skutecznym wykonywaniu pewnej funkcji "wyższego rzędu". Polega ona na tworzeniu układu optymalizującego osiągnięcia kierowanego zespołu i całej instytucji. Jest to "superfunkcja", stanowiąca centralne pole dla inwencji twórczej kierownika i probierz jego zdolności do harmonizowania wszystkich działań innowacyjnych zgodnie z zasadami zarządzania systemowego. Na spełnienie tej "superfunkcji" składają się w znacznej mierze czynności i odpowiadające im umiejętności kierownicze, wymienione w tabeli 1.2. Bardziej szczegółowy wykaz mogących wchodzić w grę dziedzin usprawnień przedstawia rysunek 1.2.

Rys. 1.2.

Z teorii systemów i zarządzania systemowego[1] wynika postulat zharmonizowania wszystkich poczynań innowacyjnych kierownika. Zgodnie z tym postulatem szczytowym jego osiągnięciem będą nie pojedyncze, zatomizowane innowacje, lecz zharmonizowany kompleks innowacji, którego efekt kumulatywny będzie większy od sumy spodziewanych efektów cząstkowych.

---

1 Patrz m.in. J.Gościński: Projektowanie systemów zarządzania. Warszawa 1969; A.Koźmiński: Zarządzanie systemowe. Warszawa 1971.

Jak wynika z tabeli 1.2., jedną z czynności składających się na "superfunkcję" kierowniczą jest przyczynianie się do optymalizacji działania podwładnych. Jest to w niektórych sytuacjach czynność i umiejętność szczególnej wagi. Wykonanie tej czynności w sposób zapewniający najlepsze wyniki nie jest możliwe bez twórczego współudziału samych podwładnych. Dlatego twórcze kierownictwo nie może się obejść bez wychowywania współpracowników w duchu nowatorstwa i inicjatywy. Twórczy kierownik inspiruje podwładnych i własną postawą zachęca do przejawiania aktywności innowacyjnej. Pojęcie innowacji rozumiemy tu bardzo szeroko[1], zaliczając do nich nie tylko zmiany postępowe tego rzędu, co oryginalne wynalazki techniczne, lecz także nieoryginalne i drobne usprawnienia czynności pojedynczego człowieka, wyrównujące dystans pomiędzy jego dotychczasową praktyką a znanymi już gdzie indziej, bardziej doskonałymi wzorami.

Przyjmując szerokie rozumienie pojęcia innowacji zaliczymy do nich i te zmiany, które polegają na ulepszeniu zachowania się samego kierownika, podwładnych lub innych osób w kręgu jego oddziaływania. Są to innowacje o charakterze podmiotowym, rozpatrywane zwykle jedynie jako przejaw uczenia się. Polegają one na postępowych zmianach w strukturze i celach działania człowieka. Ich znaczenie jest bardziej istotne niż mogłoby się wydawać, gdyż stanowią niezastąpione źródło impulsów i przygotowań do innowacji wprowadzanych w otoczeniu. Na przykład kierownik, który postanowił bardziej energicznie popierać nowatorstwo swych podwładnych, dokonał małej pozornie innowacji w sferze celów i priorytetów swego działania, jednakże ta innowacja będzie wywierać istotny wpływ na intensyfikację pozytywnych zmian w jego otoczeniu.

---

1 Patrz Z.Pietrasiński: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji. Warszawa 1971.

Tabela 1.2. Najważniejsze grupy czynności, składające się na "superfunkcję" kierowniczą

Kluczowe czynności i umiejętności kierownicze	Uwagi
1. Diagnoza sytuacji 2. Współudział w doskonaleniu celów końcowych instytucji i zespołu /a także pojedyńczych pracowników samodzielnych/ 3. Współudział w optymalizacji układu czynników, warunkujących realizację celów końcowych. Wchodzą tu w grę następujące zadania składowe: a/ optymalizacja sytuacji działania /obejmującej względnie stałe warunki przedmiotowe, organizacyjne, motywacyjne, kadrowe itp./. b/ przyczynianie się do ulepszania podcelów i metod działania podwładnych c/ wybór i optymalizacja podcelów oraz metod własnego oddziaływania kierownika na podwładnych i osoby współdziałające[1/]	Jest to sfera działań największej wagi Punkt b/ i c/ to zwykle obszar największej swobody innowacyjnej kierownika

1. Przez osoby współdziałające rozumiemy wszystkie osoby, które wywierają wpływ na pracę danego zespołu, lecz nie są podwładnymi jego bezpośredniego kierownika. Są tp więc zwierzchnicy, pracownicy innych działów, kooperanci i współpracownicy spoza danej instytucji.

To samo powiemy o kierowniku, który już wcześniej sprzyjał innowacjom, lecz teraz nauczył się skuteczniej stwarzać korzystny dla nich klimat i zewnętrzne warunki przedmiotowe. Oczywiście, zmiany innowacyjne w strukturze celów lub działania kierownika mogą być bardzo różne, lecz ich znaczenie - jeśli nie są one sporadyczne - zawsze będzie większe niż ich efekt bezpośredni. Wprowadzając je stale, kierownik staje się nowatorem w sferze zmian najbardziej dostępnych z punktu widzenia kosztów rzeczowych /chociaż pod względem psychologicznym są to często zmiany arcytrudne/, a będąc nowatorem daje przykładem swej postawy impuls do jej naśladowania przez innych.

W niniejszej książce, w której koncentrujemy się na psychologicznej problematyce twórczego kierownictwa, z natury rzeczy interesować nas będą głównie innowacje kierownicze o charakterze podmiotowym. Wybór ten trudno uznać za marginesowy zważywszy, że innowacje specyficznie kierownicze to w znacznej mierze właśnie innowacje podmiotowe. Usprawnienia w dziedzinie celów i sposobów postępowania kierowników nie są jednak w literaturze i potocznym rozumieniu nazywane innowacjami, lecz uczeniem się lub doskonaleniem. Tradycja ta zuboża poszukiwanie sposobów usprawniania aktywności kierowniczej. Spojrzenie na to usprawnianie jako na autentyczny proces innowacyjny, wymagający równie starannych przygotowań, jak innowacje przedmiotowe, oznacza potraktowanie tego procesu w sposób bardziej realistyczny i efektywny. A zarazem podnosi jego rangę, co ma specjalne znaczenie z uwagi na pewną niekorzystną z motywacyjnego punktu widzenia cechę innowacji podmiotowych. W odróżnieniu od innowacji przedmiotowych są one trudniej zauważalne i nie podlegają rejestracji, ochronie prawnej oraz prawom profitu materialnego i rozgłosu, tak istotnym w stymulowaniu innowacji technicznych.

W rozdziale V omówimy specjalnie kompleks innowacji podmiotowych, które mogą wydatnie wpływać na poprawę osiągnięć wielu kierowników i zwiększyć ich wkład w realizację postępu.

Podsumowanie[1]

W literaturze dotyczącej zarządzania z reguły mówi się o kierowaniu sprawnym i efektywnym, lecz nie o twórczym. Rola twórcza kierownika jest zwykle mało spektakularna, anonimowa, niedoceniana. Uwydatnienie tej roli i ułatwienie jej spełniania jest celem niniejszej książki. Termin "kierownik" używany jest w niej w znaczeniu najszerszym /od przywódcy do brygadzisty itp./, a funkcje kierownicze są pojmowane jako uniwersalne, co pozwala rozpatrywać problematykę książki w oderwaniu od specyficznych cech poszczególnych stanowisk kierowniczych.

Przez twórcze kierownictwo rozumiemy takie kierowanie działalnością zespołową, które wydatnie sprzyja postępowi w danej dziedzinie oraz rozwojowi podwładnych.

Szczególnie częstą formą zmian postępowych o charakterze głównie praktycznym są innowacje, będące ucieleśnieniem nowych idei, a nie tylko ich wyrażeniem.

Kierownik może uczestniczyć twórczo w zespołowych poczynaniach innowacyjnych w wielu rolach: jako inspirator, autor, akceptator, organizator, wychowawca itp. W książce tej tylko ubocznie interesuje nas kierownik jako autor wynalazków, odkryć dzieł sztuki. Tworząc te dzieła występuje on bowiem zwykle nie w roli kierownika, lecz przedstawiciela określonej specjalności pozakierowniczej. Typowy udział kierownika w procesie innowacyjnym polega na pełnieniu funkcji organizatora. Obejmuje ona ułat-

1 Podsumowanie zamieszczone na końcu każdego rozdziału przeznaczone jest głównie dla czytelników zainteresowanych lekturą wybranych tylko rozdziałów.

wianie wdrażania innowacji zarówno oryginalnych, jak i naśladowczych. Pierwsze z nich torują drogę postępowi, drugie go upowszechniają. Istnieją wszakże i innowacje specyficznie kierownicze, będące dla kierowników ich własnym, profesjonalnym obszarem twórczości. Należą do nich między innymi usprawnienia w wykonywaniu czynności kierowniczych. Głównym polem dla specyficznie kierowniczej inwencji twórczej jest tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia danego zespołu /instytucji/.

Rozdział II

Sekrety wybitnego nowatorstwa kierowniczego

Wyprzedzanie innych w ucieleśnianiu idei

Zgodnie z naszym szerokim rozumieniem pojęcia innowacji, większość wszelkich zmian postępowych to innowacje naśladowcze. Wymagają one stosunkowo najmniej wysiłku twórczego i sprowadzają go do zabiegów adaptacyjnych. Dlatego nowatorstwo kierownicze w zakresie wprowadzania innowacji naśladowczych może nie wymagać niczego więcej jak tylko dobrej woli i zdrowego osądu, opartego na znajomości sytuacji działania i wprowadzanej innowacji. Te właśnie innowacje naśladowcze nadrabiające stale odnawiany dystans między poziomem ogółu przeciętnych instytucji danego rodzaju a poziomem czołówki, są najbardziej masowe, nieodzowne i w sumie decydują o wykorzystaniu przez całe społeczeństwo rezultatów postępu. W rozdziale tym chcielibyśmy wszakże rozważyć przypadki trudniejsze, będące najwyższym sprawdzianem doświadczenia, wyszkolenia i talentu kierowniczego.

Kierowanie jest działalnością praktyczną. Dlatego pierwsza tajemnica twórczego jej realizowania brzmi: Decydujące jest nie wymyślenie nowej idei, lecz wyprzedzenie lub przewyższenie innych w jej faktycznym stosowaniu. W konkretnym wypadku oryginalna idea może nawet nie być potrzebna. Decyduje umiejętność wcielania w życie myśli dawno znanej, lecz z jakichś względów ignorowanej w danym okresie, a jednak dojrzałej do urzeczywistnienia.

Więź postępu i rutyny

Cóż jednak stanowi najważniejszą podstawę mistrzowskiego wcielania idei w życie, jeśli nie wypróbowane i doprowadzone do perfekcji umiejętności? Wyłania się tu fenomen symbiozy rutyny i nowości, dwóch zawsze przeciwstawianych sobie czynników. Zachęcanie pojedynczego człowieka do "nowatorstwa we wszystkim" jest absurdem. Czyż można bowiem działać efektywnie nie korzystając z repertuaru utrwalonych nawyków, reguł, wypróbowanych metod? Te zrutynizowane elementy działania występują nawet w pracy twórczej, chociaż nie pełnią w niej funkcji wiodącej. Ich rola jest najbardziej ewidentna i podstawowa w produkcji wielkoseryjnej, w której pedantyczne powtarzanie tych samych zabiegów bez żadnych odstępstw stanowi najwyższą cnotę.

Reguły i nawyki porządkują nasze działanie i z chaosu potencjalnych reakcji tworzą ciągi skoordynowanych czynów, skutecznych dzięki wspierającemu je doświadczeniu. Jednakże w miarę zmiany warunków działania oraz kumulacji wiedzy, przynajmniej niektóre z dotychczasowych recept zawodzą lub okazują się nie dość efektywne w porównaniu z nowymi możliwościami. Powstają nowe konkurencyjne reguły, które zwykle przynoszą pełne korzyści dopiero wówczas, gdy przejdą w sferę reakcji stereotypowych, gdy staną się dobrze utrwalonymi nawykami.

Postęp polega więc w istotnej mierze na zastępowaniu dotychczasowych stereotypów przez nowe. Postęp to wymiana rutyn. Rozwój działań wielokrotnie powtarzalnych przejawia się w wypieraniu jednej rutyny przez drugą, oznaczającą wyższą fazę rozwoju. Uchwycenie momentu tej zmiany schematów i przyczynianie się do jej wprowadzenia już w początkowym stadium daje sławę nowatora i przewagę nad konkurentami. Zasada ta obowiązuje w przemyśle

i administracji, w szkolnictwie i sporcie, w każdej powtarzalnej działalności zarówno cywilnej, jak i militarnej. Sięgniemy między innymi do przykładów z tej ostatniej, ponieważ ma ona najlepiej i najkonsekwentniej pod tym kątem widzenia opracowywane piśmiennictwo. Historia wojskowości wyjątkowo skrupulatnie analizuje przyczyny zwycięstwa i porażek, starć jednej rutyny z zalążkami nowej, zwycięskiej do czasu, gdy stanie się kolejnym anachronizmem.

Cztery przykłady historyczne

Wybór opisanych niżej przykładów, których bohaterami są Nelson, Napoleon, Lenin i "król samochodów" - Ford, nasunie zapewne niejednemu czytelnikowi zastrzeżenia. Na obronę wypada powiedzieć, że każdy inny wybór można by równie dobrze skrytykować lub nawet storpedować, jeśli weźmie się pod uwagę drażliwość i kontrowersyjność przykładów z czasów współczesnych. Sięganie do historii nie oznacza ucieczki od współczesności, gdy polega na analizie problemów, które mimo daleko idących zmian scenerii nadal są aktualne. Wszystko zależy od łatwości abstrahowania i zdolności kojarzenia rzeczy odległych, będących podstawą twórczego myślenia.

Admirał Horatio Nelson borykał się w XVIII wieku z trudnościami po dziś dzień żywotnymi i u nas, na stałym lądzie. Napoleon zaś jest postacią, której poświęcono najgruntwoniejsze studia i jego dzieje stanowią znakomity materiał do badania anatomii nowatorstwa i kostnienia kierownika na tle dynamicznych zmian otoczenia. Lenin natomiast - o czym u nas się nie wie - jest postacią badaną i analizowaną przez kapitalistycznych managerów, zdolnych dostrzec w doświadczeniach genialnego polityka inspirację dla rozwoju własnego talentu. Pod względem popularności

Lenin znalazł się na czwartym miejscu na długiej liście sławnych postaci, wybieranych do szczegółowego przestudiowania przez kursantów Wyższej Szkoły Administracyjnej w Henley, gdzie wprowadzono metodę biograficzną jako jeden z bodźców rozwoju talentu kierowniczego.[1]

Niesubordynacja przyszłego admirała

Ważną domeną, a zarazem barierą dla innowacji kierowniczych, są wszelkiego rodzaju przepisy i regulaminy zespołowego działania. Pomstując na nieżyciowe przepisy skłonni jesteśmy uznać je za diabelski wynalazek rodzimej biurokracji. Nie podważając jej imponujących osiągnięć w produkowaniu nakazów, których część rozsądni działacze muszą z czasem mozolnie obchodzić, trzeba przyznać z uczciwą skromnością, iż są to zaledwie sukcesy ilościowe. Natomiast jakościowa strona zjawiska jest wynalazkiem znacznie wcześniejszym. Nie będziemy zgłębiać jego praźródeł, bez wątpienia starszych od państwa faraonów. Zatrzymamy się tu na przypadku szczególnie jaskrawym sprzed kilku zaledwie stuleci, aby się przekonać, iż fenomen "nieżyciowych przepisów" ma przyczyny głębsze niż urzędowa tępota i będzie się odradzać jak feniks, jeżeli nie zacznie się go osłabiać z wnikliwą znajomością przyczyn.

Dnia 14 lutego 1791 r. koło przylądka St.Vincent eskadra okrętów angielskich pod dowództwem admirała Jervisa spotkała się ze znacznie liczniejszą flotą hiszpańską.[2] Hiszpania , sprzymierzona wówczas z Francją i Holandią, znajdowała się w stanie wojny z Wielką Brytanią. Główne siły Hiszpanów przyjęły szyk...nazwany trafnie i obrazowo "rojem" /patrz rys.2.1.faza I/.

1 Patrz H.Lloyd: Biography in Management Studies. London 1964. Postacią analizowaną najczęściej jest H.Ford.

2 R.Suthey: The Life oh Nelson. London 1953.

Rys. 2.1. Bitwa koło przylądka St.Vincent 14 lutego 1797 r.

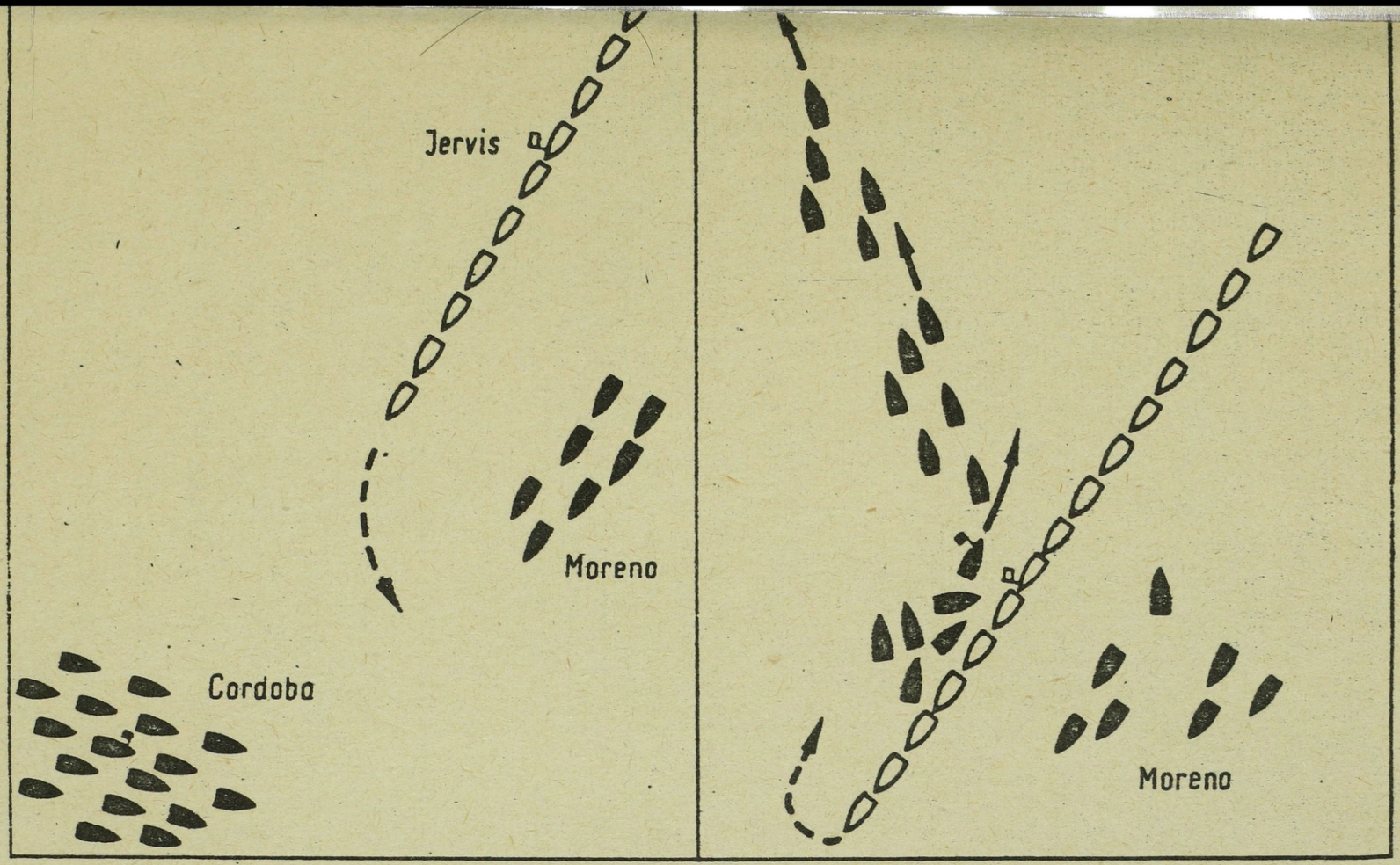
Faza I : Spotkanie floty angielskiej i hiszpańskiej koło przylądka St.Vincent

Faza II: Anglicy w szyku torowym atakują główne siły przeciwnika /według: E.Kosiarz: Bitwy morskie. Gdynia 1970/.

Anglicy płynąc w szyku torowym /zwanym też liniowym/, śmiało zaatakowali główne zgrupowanie okrętów nieprzyjaciela. Trzecim od końca okrętem dowodził sławny już wówczas komandor Nelson /1758-1805/. Był on dowódcą straży tylnej i zgodnie z regulaminem walki musiał trzymać się dokładnie swego miejsca w szyku. Jednak w pewnym momencie bitwy Nelson ocenił, że nadarza się okazja do odniesienia zwycięstwa pod warunkiem, że zamiast pilnować ordynku skręci wraz z idącymi za nim okrętami w prawo i zaatakuje czoło kolumny hiszpańskiej. Nelson wykonał swój zamysł i stał się głównym autorem wielkiego zwycięstwa. Jego manewr otworzył nową kartę w dziejach taktyki bitew morskich, lecz w świetle ówczesnych regulaminów był to czyn podwójnie występny. Po pierwsze, Nelson działał bez rozkazu admirała Jervisa. Po drugie, naruszył obowiązujący regulamin walki, nakazujący ścisłe trzymanie się szyku liniowego.

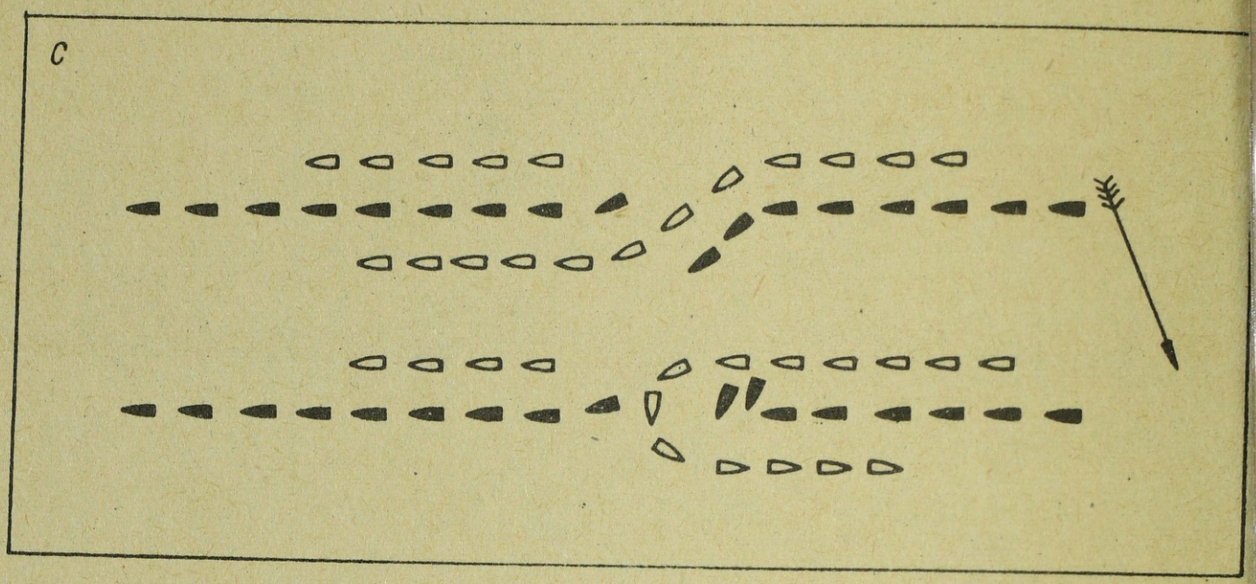
Geneza tego regulaminu była wielce racjonalna. Taktykę liniową wprowadzono w połowie XVII wieku. Jeden z punktów nowej instrukcji walki, obowiązującej wówczas we flocie angielskiej, głosił: "Każdy okręt każdej eskadry musi starać się utrzymywać w linii za swoim dowódcą".[1] Nakaz ten wynikał z uogólnienia wielu doświadczeń, wskazujących na mankamenty panującej dotąd

1 Patrz C.Ptak: Od Artenizjum do Okinawy. Warszawa 1958, s.129.



Okręty angielskie (15)
Okręty hiszpańskie (24)

Rys.2.1. Bitwa koło przylądka St. Vincent 14 lutego 1797 r.: *faza I* — spotkanie i zbliżenie flot przeciwników; *faza II* — atak okrętów angielskich na główne siły floty hiszpańskiej.



Okręty floty atakującej
Okręty floty atakowanej

22. Charakterystyka taktyki liniowej z XVII w.: *a* — skoncentrowane uderzenie na tylną lub przednią część floty przeciwnika z zachowaniem szyku liniowego; *b* — skoncentrowane uderzenie na część floty przeciwnika z obejściem jego okrętów od przodu lub tyłu; *c* — skoncentrowane uderzenie na część floty przeciwnika z przerwaniem jego linii

"taktyki roju". Polegała ona na zgrupowaniu eskadry wokół okrętu admiralskiego i podążaniu na spotkanie analogicznie uformowanej floty nieprzyjaciela. Po zetknięciu się przeciwników szyki ich ulegały przemieszaniu i bitwa zamieniała się w zbiór pojedynków. Dowodzenie całością było w najlepszym razie mało skuteczne. Eskadra nie stanowiła więc w bitwie zwartego zespołu, podległego woli i planom dowódcy.[1]

Wprowadzenie taktyki liniowej stanowiło pod tym względem istotny postęp. Nowy przepis był lepszy od poprzedniego. Początkowo stosowano go elastycznie, przywiązując dużą wagę do manewru. Tak więc próbowano np. przecinać szyk przeciwnika, oskrzydlać go częścią sił itp. /patrz rys. 2.2./.

Rys. 2.2. Przykłady manewru polegającego na przerwaniu linii przeciwnika. /Według: E.Kosiarz: Bitwy morskie. Gdynia 1970/.

Ponieważ jednak prowadzenie okrętów żaglowych, a także porozumiewanie się w czasie bitwy było trudne i zawodne, ta taktyka manewrowa często prowadziła do załamania się uporządkowanego szyku okrętów i do chaosu znamiennego dla przestarzałej taktyki roju. Aby więc zaradzić złu, wprowadzono stopniowo do taktyki liniowej szereg zakazów, które ograniczały zarówno liczbę dopuszczalnych wariantów walki, jak i inicjatywę dowódców. To właśnie sprawiło, że Nelson w bitwie pod St.Vincent stanął wobec dylematu: trzymać się przepisu, czy działać w imię dobra sprawy wbrew przepisowi. Dylemat ten nie był wtedy nowy. Pół

---

1 Patrz E.Kosiarz: Bitwy morskie. Gdynia 1970.

wieku wcześniej angielski sąd wojskowy skazał admirała Mathewsa za to, że nie uformował swych okrętów w szyku liniowym, chociaż goniąc przeciwnika nie mógł tego zrobić bez stracenia na czasie i umożliwienia wrogiej flocie ucieczki.[1]

Pod wrażeniem tego wyroku sędzia Mathewsa, admirał Byng, w dwanaście lat później przeholował w gorliwości i nie wydał przeciwnikowi walnej bitwy, gdyż miał kłopoty z ustawieniem okrętów w regulaminowym ordynku. Oddano go pod sąd. A więc, jak na ironię, Byng najpierw skazał Mathewsa za naruszenie ważnego punktu regulaminu, a później odpowiadał za to, że nie odważył się zignorować tego samego przepisu /co zresztą nie było jego jedynym przewinieniem/. Sąd wojenny skazał Bynga na rozstrzelanie. Wyrok wykonano na pokładzie okrętu. Był to rzadki przypadek szybkiego i surowego ukarania biurokraty, który kurczowo trzymał się przepisu, wbrew interesowi wyższej sprawy. Nelson znał te przykłady, lecz pod St.Vincent nie znajdował się w sytuacji, w której jego bierność mogła być poczytana za uchybienie. Był to jednak człowiek wielkiej ambicji i odwagi, ceniący ponad wszystko zwycięstwo, a więc wartość istotną, nie zaś subordynację, będącą wszakże tylko środkiem, a nie celem nadrzędnym. Od tego czasu datuje się zmierzch owej sztywnej taktyki walk morskich, o której mówiliśmy. Ale zilustrowany na powyższym przykładzie problem konstruowania i wymiany jednych przepisów wykonawczych na inne pozostaje ciągle otwarty.

---

1 Na swoje nieszczęście Mathews nie odniósł istotnego sukcesu: nieprzyjaciel stracił tylko 1 okręt. Przyczynił się do tego fakt, że tylna straż Mathewsa nie usłuchała jego rozkazu i zgodnie z regulaminem zaczęła ustawiać się w szyk liniowy. Z tego powodu w ogóle nie wzięła udziału w walce. Ale sąd wojenny uniewinnił dowódcę straży tylnej.

Sekret Napoleona

Wskazany wyżej związek sukcesów wybitnego działacza z nowatorstwem występuje na skalę bodaj największą w biografii Napoleona. W jego przypadku głównym autorem rozległych, rewolucyjnych przemian była sama historia. Nie miejsce tu na przypominanie wszystkich zdobyczy Wielkiej Rewolucji Francuskiej i jej skutków, bez których Napoleon nie mógłby odegrać na początku swej kariery roli tak potrzebnego zagrożonej republice wybitnego zwycięzcy. Uznając szczególnie sprzyjające okoliczności dziejowe nikt jednak nie zaprzeczy, że w karierze Napoleona ogromną rolę odegrał jego geniusz wojskowy oraz niezwykła inteligencja i wola. W czym się ten geniusz wyrażał? Bynajmniej nie w tworzeniu samodzielnych i nowatorskich idei w dziedzinie sztuki wojennej. Pod tym względem Napoleon w niczym nie przypominał zapomnianego dziś starożytnego wodza tebańskiego Epaminondasa, który stworzył nową epokę w sztuce wojennej, wprowadzając w bitwie pod Leuktrami /rok 371 p.n.e./ zasadę koncentracji przeważających sił w rozstrzygającym punkcie.[1] Dzięki tej innowacji rozgromił niepokonanych dotąd Spartan.

Pierwszy atut Napoleona polegał na mistrzowskim wykorzystaniu nowych, nie przez niego wymyślonych rozwiązań w zakresie organizacji i taktyki. Jednym z tych wynalazków był zapoczątkowany

---

1 Ta oczywista dziś taktyka /nazywana zwykle zasadą ekonomii sił/ oznaczała wówczas zerwanie z uświęconymi kanonami prowadzenia bitew. Wrogie armie stawały naprzeciw siebie wyciągnięte w linię złożoną z kilku lub więcej szeregu żołnierzy. Siły każdej ze stron były rozmieszczone równomiernie wzdłuż całego frontu. Na prawym skrzydle stawiano oddziały najlepsze. Epaminondas, szukając sposobu pokonania przeważającego liczebnie i jakościowo przeciwnika, złamał ten rytuał. Na lewym skrzydle ustawił kolumnę głęboką na 50 /!/ szeregów. W centrum i na skrzydle prawym stworzył front złożony tylko z 8 szeregów. Był to sławny "szyk skośny". Przeciwnik ustawił się na całej linii w 12 szeregach i mimo męstwa Spartan poniósł zaskakującą porażkę. Niektóre szczegóły tej bitwy /poza rozprawami natury wojskowej/ znajdzie czytelnik w książce - N.G.L.Hamonda Dzieje Grecji. Warszawa 1973.

we Francji tuż przed rewolucją system dywizyjny. Dotychczas każdy rodzaj broni tworzył odrębne jednostki taktyczne, organizowane w potrzebną całość często dopiero przed samą bitwą. Dywizja była w rewolucyjnej Francji nowym, samodzielnym związkiem taktycznym, łączącym trzy podstawowe rodzaje broni: piechotę, konnicę i artylerię, dzięki temu armia francuska składała się z bardziej dynamicznych, samodzielnych i szybciej wchodzących do walki jednostek, niż wojska przeciwników. Nie opisując tu istotnych zmian w szykach bojowych, które dawały patriotycznej armii rewolucyjnej dodatkową przewagę, wskażemy na drugi podstawowy atut Napoleona. Polegał on na opanowaniu i mistrzowskim stosowaniu w praktyce idei wielkich francuskich reformatorów myśli wojskowej, Bourceta i Guiberta.

Oto co mówi Liddel Hart[1] tych kierowniczych ideach, które z takim powodzeniem stosował w walce Napoleon:

"Od Bourceta nauczył się on zasady planowego dzielenia sił własnych celem wywołania po stronie przeciwnika analogicznego rozproszenia, by następnie samemu móc szybko zebrać swe siły. Również Bourcetowi zawdzięczał on poznanie wartości planu o kilku wariantach oraz działań w kierunku, z którego można zagrażać kilku celom. Co więcej, sam plan, który Napoleon przeprowadził w czasie swej pierwszej kampanii, opierał się na wzorze, jaki przed pół wiekiem został naszkicowany przez Bourceta.

Od Guiberta przyjął on zasadę najwyższej wartości ruchliwości i płynności sił oraz potencjalnych możliwości tkwiących w nowym podziale armii na samodzielne dywizje. Guibert zdefiniował metodę napoleońską pisząc o całe pokolenie wcześniej: „Sztuka polega na rozdzieleniu swych sił bez ich narażania; na osaczeniu

1 B.H.Liddel Hart: Strategia. Działania pośrednie. Warszawa 1959, s. 119

nieprzyjaciela bez rozerwania swych sił; na przeprowadzeniu działania na skrzydło nieprzyjaciela bez narażania swego skrzydła." Zasada Guiberta uderzenia na tyły w celu zachwiania równowagi przeciwnika stała się u Napoleona zwyczajem. Z tego samego źródła pochodzi metoda Napoleona koncentrowania ruchliwej artylerii celem rozbicia kluczowego punktu frontu nieprzyjaciela, a następnie dokonania w nim wyrwy. Właśnie te praktyczne reformy przeprowadzone w armii francuskiej przez Giuberta na krótko przed rewolucją modelowały narzędzia, którymi posłużył się Napoleon. Najważniejsza jednak była przepowiednia Giuberta o nadchodzącej rewolucji w prowadzeniu wojny, której miał dokonać człowiek narodzony z ruchu rewolucyjnego - przepowiednia ta zapłodniła wyobraźnię i ambicję młodocianego Napoleona.

Chociaż Napoleon niewiele dodał do idei, którymi nasiąknął, zapewnił im jednak pełne zastosowanie w praktyce. Bez dynamicznego zastosowania ich przez Napoleona nowa ruchliwość pozostałaby jedynie teorią. Ponieważ jego naukowe przygotowanie łączyło się z jego upodobaniami, a te z kolei miały, dzięki sprzyjającym okolicznościom, pole do popisu mógł on wykorzystać w pełni możliwości nowego, "dywizyjnego systemu." Dzięki temu uzyskał olbrzymią przewagę nad tkwiącymi w rutynie wodzami wrogich armii. Główny sekret sukcesów Napoleona polegał więc na tym, co A.Beaufre określa jako wyprzedzanie przeciwników w myśleniu.[1]

Wyższość nowego systemu dywizyjnego i nowych zasad walki ujawniła się w sposób szczególnie wyraźny podczas bitwy pod

---

1 A.Beaufre: Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia. Warszawa 1968, MON.

Austerlitz stoczonej w 1805 r. Napoleon, mający wojska słabsze liczebnie, pobił tu na głowę sprzymierzone armie austriacko-rosyjskie. Jaskrawym przejawem zacofania i sklerotycznej mentalności niektórych ówczesnych dowódców był fakt przygotowania w tej bitwie przez sprzymierzoną armię tylko jednego planu działania, bez wariantów, w których tak świetnie celował właśnie Napoleon. Oto co pisze na ten temat historyk:

"Myśl przewodnia bitwy, opracowana przez gen.Weirotera polegała na tym, by armię francuską, wiążąc częścią sił od czoła, obejść siłami głównymi i zaatakować jej prawe skrzydło. Weiroter wychodził z nieuzasadnionego założenia, że Napoleon, nie mając przewagi sił, ograniczy się do biernej obrony. Dlatego w dyspozycji nie zostały przewidziane kroki na wypadek czynnych działań Francuzów.[1] /.../ Niepomyślną sytuację wojsk rosyjskich w tej bitwie utrudniał dodatkowo fakt, że nie istniały w nich dywizje i korpusy jako stałe formy organizacyjne. Na polu walki łączono pułki w improwizowane kolumny, w składzie których wojska musiały, tak jak poprzednio, nacierać w linearnych szykach bojowych."[2]

Napoleon rozszyfrował schematyczny plan przeciwnika i zademonstrował, jak można połączyć nowe wynalazki organizacyjne oraz taktyczne /przyniesione przez rewolucję i wymienionych już wyżej teoretyków/ ze starą sztuką wykorzystania terenu i wciągania wroga w pułapkę. Nieprzyjaciel, zwabiony nadzieją odcięcia Francuzom drogi odwrotu, rozciągnął nadmiernie swe

---

1 W tym miejscu Czytelnik skłonny będzie sądzić, iż wszystko o czym tu mówimy, dotyczy tylko wojskowości, zapewne bez trudu przypomni sobie, że nie tak dawno zaczęto mówić i pisać u nas o zaniedbaniu i potrzebie opracowywania planów z wariantami w działalności czysto gospodarczej ...

2 P.A.Rotmistrow /red./: Historia sztuki wojennej do roku 1939. Warszawa 1967, s. 213.

lewe skrzydło. Wówczas Napoleon zaatakował skutecznie w miejscu, z którego można było zepchnąć oddziały przeciwnika na pobliskie bagna i stawy, gdzie musiały ponieść ogromne straty.

Bitwa pod Austerlitz miała brzemienne skutki psychologiczne dla przeciwników, niekorzystne dla Napoleona. Oto dotkliwa klęska pomogła antagonistom Francji otrząsnąć się z konserwatyzmu i pobudziła ich do gwałtownych reform, niwelujących dotychczasową przewagę Napoleona. Reformy wprowadzają Austria i Prusy. Sięga po nie i Rosja, przygotowując Napoleonowi wielką klęskę, której świadkiem był pamiętny rok 1812. Już w 1806 r. Rosjanie wprowadzili dywizje składające się, na wzór francuski, z trzech rodzajów wojsk, w 1810 r. zorganizowali korpusy, a w przeddzień wyprawy Napoleona na Rosję opanowali nowe szyki bitewne, niwelując w ten sposób taktyczną przewagę Francuzów.

W efekcie Napoleon przestał "wyprzedzać przeciwników w myśleniu" i ku zdumieniu swych zaślepionych wielbicieli nie był odtąd niepokonanym wodzem; przyczynił się do tego również istotnie rozwój ruchów patriotycznych w Europie i zmiany sytuacji politycznej. Czy Napoleon próbował w tej sytuacji odnowić arsenał swej strategii i taktyki? Tak, lecz wielu twierdzi, że raczej błądził niż znajdował. Zarzuca mu się, że w końcu swej kariery miał naganną inklinację do czołowych ataków masami wojsk na oczywiste dla przeciwnika cele, do powtarzania tych samych szablonów bez uwzględniania zmian sytuacji. Tak to posiadanie wielkich zasobów osłabia wysiłek inteligencji.

Przychylni Cesarzowi historycy francuscy utrzymują, że przeszkodą w dostosowaniu strategii do nowych warunków stał się brak odpowiednich środków materialnych[1]. Jednak do podkopania

1 G.Lefebvre, C.H.Pouthas, M.Baumont: Historia Francji. T. II, Warszawa 1969, s. 153.

kariery Napoleona - nowatorskiego wodza, oprócz czynników zewnętrznych przyczynił się także sam Napoleon - anachroniczny pod wieloma względami polityk.

W odróżnieniu od Nelsona, sukcesy na polu bitwy traktował on jako szczeble do zdobycia władzy absolutnej. I - o ironio losu - na podobieństwo całkiem miernego tyrana zapomniał o służebnej roli przywódcy. A ponadto uwierzył w swą nieograniczoną kompetencję poza sprawami wojny: - w dyplomacji i polityce. Tu jednak potrafił być tylko mistrzem działań na krótką metę. Na dłuższą - stawiał cele nieosiągalne i wielekroć fatalnie błądził[1]. Jego zwycięskie wojny prowadziły niezmiennie do chwilowego tylko pokoju. W roku 1802 powiedział niemal proroczo, że w dwa lata po jego śmierci Francja "będzie musiała walczyć z całym światem"[2]. Przepowiednia ta ziściła się znacznie wcześniej, także w wyniku jego błędu tak anachronicznego w epoce ekspansji kapitalizmu, jak deptanie interesów ekonomicznych swych "sojuszników" i lenników. Chcąc zniszczyć Anglię blokadą, zakazał całej Europie handlu z tym niezastąpionym partnerem. W ten sposób stworzył nowe, gospodarcze podstawy wrogości wobec swej polityki i francuskiej ekspansji. Prawdziwą ironią losu było zaś to, że aby zaopatrzyć swą armię w płaszcze, Cesarz Francuzów musiał stać się przemytnikiem angielskiego sukna.[3]

W sferze ustalania celów naczelnych Napoleon nie był ani nowatorem, ani nawet dalekowzrocznym graczem.

Fenomen wszechstronności

Pionierskie, a zarazem mistrzowskie wykorzystanie zastanych idei jest sztuką dostępną tylko niewielu. Cóż jednak powiemy o

1 S.W.Bachruszyn i in.: Historia dyplomacji do 1871 r. T. I, Warszawa 1973.

2 S.W.Bachruszyn i in.: op. cit., s. 472.

3 Patrz A.Maurois: Dzieje Anglii. Warszawa 1957.

zdolnościach kogoś, kto osobiście wykuwa nowe idee na użytek nowatorskiego działania, któremu skutecznie przewodzi? Człowiek taki jest rzadkim połączeniem teoretyka i działacza. Spełnia on rolę niezastąpioną wtedy, gdy teoria nie nadąża za potrzebami praktyki lub może powstać jedynie na gruncie stwarzanych przez nią doświadczeń i problemów.

Przykładem działacza i twórcy w jednej osobie był Polak Karol Adamiecki /1866-1933/, jeden z najwybitniejszych pionierów naukowej organizacji pracy. Działając na stanowiskach kierowniczych w walcowniach, usprawnił on organizację procesu walcowania dzięki swej teorii harmonizacji oraz związanej z nią idei harmonogramów, spopularyzowanej później szeroko jako cenny wynalazek organizacyjny.[1] Adamiecki, podobnie jak H.Fayol, wykorzystał swą praktykę kierowniczą do sformułowania wielu innych jeszcze uogólnień teoretycznych na użytek nowoczesnej działalności kierowniczej.

W dziedzinie przywództwa politycznego fenomenem nowatorstwa na dwóch mało komu dostępnych naraz płaszczyznach był W.I.Lenin. Jego niezwykłość polegała m.in. na tym, że "był jednocześnie przywódcą politycznym i filozoficznym"[2]. Lenin jako przywódca ruchu rewolucyjnego w poważnym stopniu zawdzięczał swe sukcesy Leninowi - teoretykowi walki rewolucyjnej i przemian społecznych.

Rzadkość współwystępowania w jednej osobie talentu myśliciela i człowieka czynu wynika z odmiennego charakteru ich zdolności i preferencji. Różnice te uwydatnił już Arystoteles w swej koncepcji umysłu teoretycznego i umysłu praktycznego[3]. Umysł

---

1 K.Adamiecki: O nauce organizacji. Wybór pism. Warszawa 1970; patrz także Karol Adamiecki - twórca i pedagog w dziedzinie nauki organizacji i kierownictwa. Materiały na sesję naukową. Katowice 1972.

2 Patrz W.Tatarkiewicz: Historia filozofii. T.3, Warszawa 1970, s. 225.

3 Arystoteles: Etyka nikomachejska. Warszawa 1956.

teoretyczny zajmuje się prawami ogólnymi i koniecznymi, jak np. prawa naukowe. Natomiast umysł praktyczny /rozsądek/ skupia się na wyborze tego, co dobre i skuteczne w konkretnym działaniu. Dlatego musi znać nie tylko prawdy ogólne, lecz także wnikać w rzeczy jednostkowe, konkretne. Działacza, kierownika cechuje umysł praktyczny. Wbrew pozorom, musi on być nieraz bardziej sprawny intelektualnie od badacza. Wskazuje na to jeden z czołowych psychologów radzieckich, B.M.Tiepłow, krytykując obiegowe mniemanie, jakoby działacz rozwiązywał problemy łatwiejsze pod względem intelektualnym od tych, które wyrastają przed uczonym. Bywa wprost przeciwnie. Dobry działacz /wódz, polityk, manager itp./ musi umieć zastosować właściwy fragment wiedzy ogólnej do niepowtarzalnej sytuacji konkretnej, i to nieraz w warunkach poważnego niedoboru zarówno informacji, jak i czasu na spokojne rozważenie sprawy[1]. Kontynuując myśl Tiepłowa powiemy, że szczęśliwe połączenie talentu działacza z umysłem teoretyka zwiększa zdolność podejmowania optymalnych decyzji. "Szczęśliwe" oznacza tu takie połączenie tych cech, które daje pierwszeństwo celom i potrzebom działacza. Przemawia za tym analiza biografii Lenina.

Głównym celem Lenina było przekształcenie świata. Poznanie stanowiło niezbędny środek. A więc w jego osobowości teoretyk był podporządkowany politykowi, którego misją życiową było przyczynienie się do powstania nowego, bezklasowego społeczeństwa. Było to gigantyczne przedsięwzięcie. Lenina absorbowało więc nowatorstwo w największym i najtrudniejszym wymiarze.

---

1 B.M.Tiepłow: Um połkowodca. W: B.M.Tiepłow: Problemy indywidualnych razlicznij. Moskwa 1961.

Nic więc dziwnego, że odważnie modyfikował poglądy Marksa nawet w sprawach tak zasadniczych, jak warunki wybuchu i powodzenia rewolucji socjalistycznej. Studiując nowe zjawiska ekonomiczno-społeczne w Rosji i na Zachodzie, wzbogacił marksizm o nowe uogólnienia, pozwalające lepiej rozumieć i kształtować rzeczywistość. Stworzył m.in. nową teorię rewolucji socjalistycznej. Opracował koncepcję przekształcenia zacofanej Rosji w uprzemysłowione państwo socjalistyczne.

Zajmowanie się przez Lenina pracą badawczą i teorią miało dwojakie korzyści dla jego działalności praktycznej:

1. Modyfikując i rozwijając teorię marksizmu, zyskiwał nowe, niezastąpione podstawy pojęciowe do przewidywania biegu wydarzeń i planowania działań praktycznych.

2. Dzięki znakomitemu władaniu teorią i naukową metodą myślenia lepiej niż inni politycy analizował i oceniał konkretne sytuacje praktyczne, będące żywiołem działacza. Po prostu w pojedynczych zdarzeniach dostrzegał więcej niż jego towarzysze i przeciwnicy, w gąszczu faktów łatwiej wyróżniał te, które mają szczególnie istotne znaczenie, są zapowiedzią nowych trendów, zmiany układu sił itp.

Przewaga ta wynikała również i z tego, że Lenin górował nad innymi zarówno inteligencją, jak i zdolnością do intensywnej pracy, nie mówiąc już o absolutnym i żarliwym oddaniu się sprawie rewolucji. Lenin od dziecka umiał koncentrować się bez reszty na stawianym sobie zadaniu. Uczył się z łatwością. Szkołę średnią ukończył ze złotym medalem. Program uniwersytecki przerobił w czasie dwa razy krótszym, niż to było przyjęte.

Jako organizator, redaktor, publicysta, teoretyk, wyróżniał się niecodzienną zdolnością do długotrwałej i bardzo szybkiej pracy.

N. Krupska w ankiecie Instytutu Mózgu napisała o nim: "Zwykły dlań, najczęstszy stan ducha - natężone skupienie".[1]

Zachłannie szukał wiadomości o interesujących go sprawach zarówno w literaturze, jak i w bezpośrednich kontaktach z ludźmi. Czytał w tempie mało komu dostępnym, łącząc metodę szybkiego przeglądania wstępnego z wnikliwym studiowaniem i komentowaniem dzieła. Z interesującym go rozmówcą nie tyle rozmawiał, co prowadzi wnikliwy wywiad, ukierunkowany na uzyskanie wyczerpujących informacji i sprawdzenie wypowiedzi respondenta w ogniu pytań kontrolnych.[2]

Fakty rozpatrywał przez pryzmat teorii, a teorię bezustannie rozbudowywał i przetwarzał w konfrontacji z faktami. Posiadał niezwykłą zdolność kojarzenia rzeczy odległych, będącą podstawą twórczości.[3]

Biografia Lenina przekonuje szczególnie dobitnie, że nowatorskiego przywódcę najwyższej miary tworzy nie tylko wielkość celu i potrzeba epoki, lecz także korzystny zbieg rzadkich przymiotów osobowościowych zarówno w sferze woli, jak i zdolności. Przymioty te nie sprowadzają się bynajmniej tylko do zadatków wrodzonych. Trzeba pamiętać, że pracy Lenina nadawały rozmach, a zdolnościom okazję do maksymalnego rozwoju, zarówno wielkie zadania i wydarzenia epoki, jak i klimat intelektualny środowiska rewolucjonistów, w którym tkwił i które współtworzył. Klimat ten znakomicie charakteryzuje C.Bobińska w taki oto sposób:

---

1 N.Krupska: Z odpowiedzi na ankietę Instytutu Mózgu. "Polityka" 1970, Nr 11.

2 Patrz Lenin we wspomnieniach współczesnych. T.I i II. Warszawa 1960. Książka i Wiedza; P.Pospiełow/red/: Włodzimierz Iljicz Lenin. Życiorys. Warszawa 1961, Książka i Wiedza; L.Gyurkó: Lenin - październik. Warszawa 1970.

3 Patrz wypowiedź A.Łunaczarskiego w zbiorze pt. Ze wspomnień o Leninie /w wyborze A.Galisa/. Warszawa 1970, /Bliżej na temat tej zdolności piszemy w rozdziale IX/.

"/.../ w końcu XIX wieku przyszedł okres godnej ubolewania długotrwałej kanonizacji modeli Marksa. Później zaś nawoływania do "strzeżenia czystości" teoretycznego dorobku Lenina zatarły w świadomości nie jednej, lecz kilku generacji wręcz paradoksalny fakt, że ruch teoretyczny, co "wymodelował" klasyczną rewolucję XX wieku, był głęboko antydogmatyczny, wręcz herezyjny wobec obiegowych teoretycznych kanonów socjalizmu z przełomu stuleci - i że tak właśnie, czyli jako herezyjny i wywrotowy, był odbierany, oceniany przez współczesnych, już w istocie swej rewizjonistycznych seniorów europejskiego socjalizmu.

Co prawda, w kwestii fundamentalnej, mianowicie w obstawaniu za tym, że dojrzewające wówczas przemiany muszą mieć charakter rewolucyjny, szkoła rosyjska /a obok niej i polska socjaldemokracja/ ponad głowami seniorów wracały do jądra teorii politycznej Marksa. Jednakże w całej gamie propozycji strategiczno-taktycznych, przewidywań co do sojuszów i układów oraz w modelach ustrojowych młody marksizm kierunku leninowskiego dokonywał śmiałych modyfikacji modeli Marksa z połowy XIX wieku, traktowanych w ówczesnym ruchu socjalistycznym jako tabu. Młodzi marksiści czynili to bez zahamowań. Twierdzili, że modyfikacje te dyktowane są strukturalnymi zmianami, które się dokonują w obiektywnych procesach. Sądzili, że działają zgodnie z naturą samej teorii, ambitnie zakładającej, że jest nieustannym uogólnianiem poznawanej i doświadczanej dynamicznej i zmiennej rzeczywistości społecznej.

Zauważmy, że w ówczesnym ruchu rosyjskich "młodych", frontalnie atakujących stare autorytety i stare prawdy, panowała-chyba jedyna w swoim rodzaju wśród ówczesnego świata socjalistycznego - atmosfera napięcia intelektualnego; panował klimat nie hamowa-

nych, lecz wręcz podsycanych przez przywódców dyskusji teoretycznych. Podobna zresztą atmosfera istniała naówczas także i w ściśle z rosyjskim ruchem współdziałającym środowisku socjaldemokratów polskich, o ileż jednak bardziej dogmatycznym /czyli trzymającym się przykazań klasyków z połowy XIX wieku/. Czołowy twórca nowych modeli teoretycznych - Lenin - pełną garścią czerpał inspiracje i bodźce w nieustających dyskusjach i kontrowersjach, współtworząc ich klimat.

O czym nie dyskutowano w jego środowisku! Spierano się o same podstawy, o założenia główne. Dyskusje towarzyszyły krokom ryzykownym, decyzjom drastycznym, toczyły się w sytuacjach napiętych - zarówno w trakcie rewolucji, jak i po jej zwycięstwie, w licznych momentach jej zagrożenia. Cóż, drogi były nie znane, w każdym momencie zarysowywały się odmienne a równoległe alternatywy i trudna sprawą wyboru stawała przed ruchem za każdym nowym zakrętem.

Jednakże nawet w momentach najbardziej krytycznych w owych dyskusjach sprzed 60, 50, 45 lat nie było - charakterystycznych dla późniejszych czasów - zakazów, nie było dzielenia dyskutowanych spraw na "dozwolone" i "niedozwolone". A przecież rozbieżności były ostre i groźne i doprowadzały niejednokrotnie do głębokich konfliktów i rozłamów. Ale też ruch wschodnioeuropejski skupiał wówczas nielichy zespół tęgich głów. Ranga teorii w życiu tego ruchu pozwalała mu trudne zwroty historyczne spotykać na ogół w pełnej świadomości teoretycznej, z gotowymi już "modelami" strategii społecznej i docelowych form ustrojowych".[1]

---

1 C.Bobińska: Modele procesu rewolucyjnego w klasycznej myśli socjalistycznej. W: Księga pamiątkowa ku czci Konstantego Grzybowskiego. Kraków 1971, s. 41-43. Podkreślenia moje -/Z.P./

Jako połączenie talentu działacza i teoretyka na skalę swej przełomowej epoki Lenin jest wzorem, któremu trudno dorównać. Ale jego poznanie ułatwia odpowiedź na najtrudniejsze - dla teorii twórczego kierownictwa - pytanie: Co może nadać umysłowi kierownika-nowatora wysokie kwalifikacje profesjonalne? Analiza biografii Lenina wskazuje na jedną z najistotniejszych dróg do zdobycia takich kwalifikacji, dostępną nie tylko ludziom genialnym. Jest nią właśnie trening w naukowej metodzie analizy i syntezy informacji. Jego użyteczność polega nie tylko na zwiększeniu prawdopodobieństwa wniesienia oryginalnego wkładu do skarbnicy myśli i czynów oraz lepszego rozwiązywania konkretnych problemów w drodze kontaktów działacza z nauką i jej przedstawicielami. Jak wskazuje historia najnowsza, kontakty te nieraz były hamowane także przez kompleksy niższości /maskowane okazywaniem lekceważenia/, wynikające z braku kultury metodologicznej myślenia i umiejętności stawiania nauce celnych pytań. Ponadto sceptycyzm właściwy myśleniu naukowemu przeciwdziała popadaniu w dogmatyzm i wyrabia krytyczny stosunek do nabytych wcześniej doświadczeń. Nie można jednak zapominać, że nieodzowną podstawą psychologiczną sukcesów kierowniczych jest nastawienie na działanie praktyczne i znajdowanie właśnie w tym działaniu największej satysfakcji i drogi do samourzeczywistnienia. Dlatego typowy naukowiec tak często zawodzi oczekiwania lub czuje się poszkodowany, gdy w rezultacie wybitnych zasług poznawczych powołany zostaje na absorbujące stanowisko organizacyjne.

Kompleks sprzyjających warunków

Mimo wielkiej niekompletności wiedzy z zakresu interesującego nas problemu możemy uznać, iż przesłanki wydatnego i skutecznego nowatorstwa kierowniczego są następujące:

1. Istnienie obiektywnej sytuacji, w której warunkiem efektywności działania jest zerwanie z rutyną.[1]

2. Istnienie odpowiedniej idei /nowej lub przez długi czas ignorowanej/, odpowiadającej trendom rozwojowym danej sytuacji.

3. Istnienie w odpowiednim miejscu i czasie jednostki:

a/ dostatecznie niezależnej w myśleniu i działaniu, zdolnej do nonkonformizmu;

b/ odpowiednio poinformowanej, "wyprzedzającej innych w myśleniu";

c/ rozumiejącej zmiany zachodzące w otoczeniu;

d/ dostatecznie sprawnej i zdolnej pozyskać odpowiednie zespoły i osoby do niezbędnego współdziałania;

e/ na tyle przedsiębiorczej i zainteresowanej dobrem sprawy lub sukcesem osobistym, by podjąć ryzyko, gdy wprowadzenie zmiany tego wymaga.

Specjalnego rozwinięcia wymaga tu punkt d. Istotą pracy kierowniczej jest osiąganie celów za pośrednictwem innych ludzi. Dlatego fundamentalną przesłanką powodzenia kierownika-nowatora jest stwarzanie w kierowanym zespole klimatu dla wprowadzenia innowacji.[2] Oznacza to wzmocnienie własnego talentu talentem całego zespołu. Dawne mniemanie o korzyściach, jakie daje stosowanie żelaznej dyscypliny i zasady ślepego posłuszeństwa

1. Warunek ten szczególnie dobitnie uwypukliła teoria marksizmu w analizie roli jednostki w historii. Patrz na ten temat: Jerzy Plechanow: O roli jednostki w historii. Warszawa 1949; L.Krzywicki: Studia socjologiczne. Warszawa 1951.

2 Tę ważną problematykę omawiamy szerzej w rozdziale IV /w paragrafie "Styl kierowania i klimat dla innowacji" oraz w rozdziale VI.

nie sprawdzają się w sytuacjach, gdy brak u podwładnych zainteresowania i pomysłowego współdziałania w realizacji reform może podciąć skuteczność nowości. Nie są to wszystkie istotne czynniki. Wyrazem jednego z ważnych czynników dodatkowych jest nieszablonowe rozwiązywanie sytuacji, które tego wymagają. U podstaw tego talentu leży m.in. bogaty repertuar działań i skojarzeń, stanowiący tworzywo dla nowych rozwiązań, oraz swoista zdolność kombinatoryczna, rozwinięta dzięki splotowi mało jeszcze poznanych warunków.

Sekret wydatnego nowatorstwa kierowniczego polega więc na tym, by wykorzystując potrzebne warunki zewnętrzne i własne zdolności wprowadzać nowe cele lub sposoby działania wcześniej niż inni. Jest to droga zarówno do sławy, jak i na szafot. O rezultacie często przesądza dojrzałość chwili. W wielkiej grze między nowym a starym wybór momentu rzucenia decyzji na szalę bywa rozstrzygający. Sprawny kierownik nie chce i - ex definitione - nie powienien być męczennikiem. Dlatego rozszerzanie jego prawa do błędu oznacza przyspieszanie postępu.

Zachowanie zdolności do rozwoju po sukcesach

Jak stwierdziliśmy, ważną przesłanką twórczego kierownictwa jest dysponowanie przodującymi ideami, które stają się podstawą praktyki i cennego, nowego doświadczenia. Ale doświadczenie to z czasem ulega dezaktualizacji. Ktoś, kto odniósł serię sukcesów,narażony jest na posługiwanie się zdobytym i wypróbowanym doświadczeniem dłużej, niż jest to nadal celowe i skuteczne. Za późno spostrzega erozję fundamentu swych niewątpliwych osiągnięć. Nabrawszy pewności siebie, rosnącej wraz z powodzeniem, nie zawsze chce szukać nowych dróg. Czasem nie jest już nawet zdolny do poszukiwań wskutek trwałych zmian w jego osobowości

oraz ze względu na uwarunkowania społeczne. A jeśli szuka nadal, często nie znajduje - tak jak Napoleon,- niczego, co mogłoby sprostać nowym wymaganiom.

Historia obfituje w przykłady polityków, wodzów i managerów, którzy po sukcesach w fazie nowatorstwa zostali zdystansowani przez rozwój wydarzeń. Wielu z nich przed utratą osiągniętego stanowiska hamowało dalszy postęp w miarę sił i złudzeń. Jednym z najbardziej znamiennych przykładów są tu dzieje człowieka, który był pionierem motoryzacji dla wszystkich.

H.Ford założył w 1903 r. niewielką wytwórnię samochodów, która w następnym roku wypuściła na rynek około 1700 pojazdów. W ciągu kilkunastu lat Ford wraz z grupą zdolnych współpracowników przekształcił tę wytwórnię w największe na świecie przedsiębiorstwo, produkujące około 2 miliony samochodów rocznie, z własnymi kopalniami rudy, stalowniami, liniami kolejowymi, flotą i licznymi fabrykami pomocniczymi. Na sukcesy te złożyły się głównie - obok sprzyjających warunków społeczno-ekonomicznych i wzmiankowanej już w rozdziale I innowacji gospodarczej Forda - następujące czynniki:

1. Opracowanie i zastosowanie na niespotykaną dotąd skalę zasad produkcji masowej, pozwalającej dzięki specjalizacji i wielkiej powtarzalności identycznych operacji znacznie obniżyć koszty produkcji, a przez to zdobywać dla wyjątkowo tanich samochodów Forda miliony nabywców. W zakładach Forda zastosowano po raz pierwszy w świecie niezwykle szybki i ekonomiczny montaż samochodów na ruchomych przenośnikach.

2. Wprowadzenie wyjątkowo bezwzględnej intensyfikacji pracy robotników, którzy musieli w szybkim tempie wykonywać niezwykle proste i monotonne operacje /za zatrzymanie się w pracy natychmiast zwalniano, bez względu na to, z jakiej przyczyny nastąpiła przerwa/.

Jak wyglądało kierowanie tym olbrzymim koncernem? Ford wprowadził niezwykle scentralizowany, autokratyczny system zarządzania. Cechą podstawową tego systemu było ograniczenie do minimum uprawnień całego aparatu kierowniczego i skoncentrowanie decyzji w ręku samego właściciela. Aparat kierowniczy traktowany był przez niego jako zło konieczne i spełniał w zasadzie rolę wykonawców rozkazów, bez prawa podejmowania inicjatywy i decyzji w jakichkolwiek ważnych sprawach. W celu zapewnienia sobie absolutnej władzy, a także niepodzielnej sławy twórcy sukcesów koncernu, Ford zwalniał wszystkich kierowników, którzy zaczynali zyskiwać sobie autorytet osobisty, rozgłos lub przejawiali inicjatywę. Stopniowo usuwał z pracy najzdolniejszych współpracowników, którym zawdzięczał swe początkowe sukcesy. Jak każdy dyktator, ciągle obawiał się knowań i spisku podwładnych. Dlatego nie przypadkiem wśród nielicznych bliskich współpracowników, którzy utrzymali się do końca, czołową pozycję zajmował szef jego prywatnej, tajnej policji. Policja ta była jednym z filarów absolutnej władzy starego Forda. Śledziła ona postępowanie i nastroje zarówno robotników, jak i kierowników w pracy oraz w życiu prywatnym i dostarczała informacji stanowiących podstawę decyzji o zwolnieniach. Wszyscy pracownicy żyli w ciągłej niepewności jutra. W ten sposób, będąc jedynym właścicielem koncernu, Ford starał się zapewnić sobie maksymalną władzę i posłuszeństwo oraz skoncentrować we własnych rękach całe zarządzanie. Był to jeden z wielu znanych w naszym wieku przykładów krańcowo scentralizowanego i autokratycznego kierownictwa, daleki w swej codziennej brutalności od świadomie wytwarzanej przez Forda pięknej legendy o sobie, której służyła m.in. jego autobiografia, przetłumaczona również na język polski.

Skrajna centralizacja była skuteczna w czasach, gdy firma była jeszcze niewielka. Jej gwałtowny rozrost stworzył potrzebę odpowiedniej modyfikacji systemu zarządzania, której Ford nie potrafił docenić. Ten właśnie system zarządzania wraz ze ściśle z nim związaną serią innych wielkich błędów Forda stał się jedną z podstawowych przyczyn zachwiania się początkowo zupełnie wyjątkowej pozycji Ford Motor Company.

Błędem Forda było m.in. przesadne stosowanie standaryzacji, którą się chełpił tak bardzo mówiąc, że nabywca może otrzymać wóz Forda dowolnie wybranego koloru pod warunkiem, że będzie to kolor czarny.[1]

Udział Forda w produkcji samochodów, wynoszący na początku lat dwudziestych 2/3 produkcji amerykańskiej, spadł do 20%, a jego zakłady straciły pierwsze miejsce w produkcji samochodów na rzecz General Motors Corporation. Co więcej - całemu koncernowi groziło bankructwo. Dopiero radykalne zmiany systemu i organizacji zarządzania wprowadzone od roku 1944 przez spadkobiercę Forda, jego wnuka Henry Forda II, powstrzymały upadek i zapoczątkowały okres nowego rozwoju koncernu. H.Ford II zerwał całkowicie z przestarzałym systemem administracyjnym Forda I i zastosował wypróbowane już we współczesnym przemyśle, bardziej nowoczesne zasady zarządzania, polegające przede wszystkim na decentralizacji kierownictwa i delegowaniu uprawnień niższym szczeblom zarządzania. Skrajną centralizację zastąpiono przez wyodrębnienie 15 autonomicznych jednostek administracyjnych, działających na zasadach pełnej odpowiedzialności, połączonej ze swobodą decydowania o środkach, mających prowadzić do uzyskania zamierzonych wyników.

---

1 H.Ford: Moje życie i dzieło. Warszawa 1924.

Dziś w Ameryce mówi się nawet, że gdyby Henryk Ford żył nadal, nie byłoby dlań miejsca w Ford Motor Company[1]. Tak wielką ewolucję przeszedł sposób zarządzania koncernem po śmierci "króla samochodów".

Tak częsta,niestety, w historii regresja nowatora ma przyczyny społeczne, psychologiczne i poznawcze. Pierwsze sprawiają, że aby zrozumieć i godnie reprezentować nowe idee, trzeba nieraz po prostu tkwić w innym środowisku niż to, z którym związany jest wczorajszy nowator. Przyczyny psychologiczne regresji są co najmniej trojakie:

a/ nadmierne poleganie na doświadczeniach poprzedniej fazy osiągnięć;

b/ niedostateczna chłonność i giętkość umysłu, utrudniająca, nawet przy dobrej woli, zrozumienie nowych zjawisk, teorii, trendów;

c/ utrata zdolności uczenia się i podejmowania nowych celów w wyniku rozrostu takich przywar charakteru, jak pycha i podsycana przez sukcesy wiara we własną nieomylność, wszechwiedzę, szczęśliwą gwiazdę. Dlatego zbawienne jest respektowanie przez kierownika postulatu, który A.Nowaczyński kierował do artystów: "Artystą winien mieć dwornie-wytwornych krytyków, ale szatańsko-grubiańskich przyjaciół; jeśli ma tylko pochlebców, zostaje utalentowaną, ba, nawet genialną kokotą."

Wreszcie przyczyny poznawcze dekadencji kierownika-nowatora polegają na obiektywnym braku lub niedoskonałości wiedzy, potrzebnej do przewidzenia rozwoju danej dziedziny rzeczywistości i sprostania nowym wymaganiom.

---

1 W.G.Bennis: Changing organizations. New York 1966.

Wszystkie wymienione przyczyny działają niepostrzeżenie, ale czy także nieubłaganie? Historia zna wypadki nowatorstwa trwałego.Pouczający i wyjątkowo uniwersalny zespół jego warunków znajdujemy w omówionej już wyżej działalności W.I.Lenina. Lenin był niecodziennym przykładem przywódcy nieustannie poszukującego. Potrafił oprzeć się presji sił degenerujących, które atakują każdego kierownika tym podstępniej, im większe są jego sukcesy. Nie ulegał pokusom, które przynosi władza. "Nie mogę sobie wyobrazić innego człowieka - pisał o nim M.Gorki - który by górując tak bardzo nad ludźmi potrafił pozostać obcy podszeptom pychy i nie przestał żywo interesować się zwykłymi śmiertelnikami."[1] Według świadectwa A.Łunaczarskiego "nie było w nim ani śladu powierzchownej ambicji, drażliwości, chęci paradowania na pierwszym planie."[2] "/.../ im wyżej się wznosił, tym bardziej zwracał uwagę na niekorzystanie z żadnych wyjątkowych przywilejów."[3] Był pozbawiony pozerstwa, nie wymagał oznak czci, nie ulegał "cezaromanii". Romain Rolland powiedział o nim: "Lenin to największy człowiek czynu naszego stulecia i najbardziej bezinteresowny."[4]

Zdolnym współpracownikom, których poglądy w pewnym momencie musiał zwalczać, nie zamykał drogi powrotu: nawet po najostrzejszych sporach mogli oni do niego wracać i kontynuować wspólne dzieło. Nie było w nim małostkowej i pamiętliwej wrogości do wczorajszych oponentów.

Kres powodzeń u wielu efektywnych nowatorów położyła utrata obiektywnego widzenia rzeczy po odniesionych sukcesach. Lenin nie dał się uwieść pokusie prestiżowego i "wychowawczego" upię-

---

1 M.Gorki: Włodziemierz Iljicz Lenin. W: A.Galis /red/: Ze wspomnień o Leninie. Warszawa 1970, s. 264.

2 A.Łunaczarski: Wspomnienia i wrażenia. W: A.Galis /red./: op.cit., s. 77.

3 L.Gyurko: op.cit., s. 10.

4 Patrz A.Galis /red/: op.cit., s. 279.

kszania rzeczywistości, za którą czuł się współodpowiedzialny. W trzy lata po rewolucji mówił: "Kiedy w 1917 roku pisaliśmy o państwie robotniczym, było to zrozumiałe; ale teraz kiedy nam mówią: Po co bronić, przed kim bronić klasę robotniczą, przecież burżuazji nie ma, przecież państwo jest robotnicze, to tu popełnia się jawny błąd. Nie całkiem robotnicze, w tym właśnie sęk /.../ państwo nasze jest robotnicze z biurokratycznym wypaczeniem. I my tę godną pożałowania - jak by tu powiedzieć? - etykietkę czy coś w tym rodzaju musieliśmy mu przylepić."[1]

W tym gorzkim stwierdzeniu tkwiła prorocza troska o przyszłość i wskazanie jednego z wielkich obszarów innowacyjnych dla następców.[2]

Tworzenie i stałe podtrzymywanie klimatu twórczego, nieustanne kontakty z ośrodkami żywej myśli, to obok presji potrzeb otoczenia podstawowe warunki zachowania przez kierownika zdolności do przodowania i rozwoju po wydatnych, łatwo odurzających sukcesach.

Podstawowym środkiem przeciwdziałającym niebezpieczeństwom rutyny jest czujne badanie trendów w danej dziedzinie, a także zaprawa w diagnozowaniu sytuacji decyzyjnych z punktu widzenia zgodności naszych wypróbowanych metod z aktualnie istniejącymi warunkami. Dzięki temu łatwiej unikać typowego "błędu nieadekwatnej kontynuacji" /patrz rys. 2.3./.

Cenną podporą zdolności kierownika do dalszego rozwoju po fazie sukcesów jest w naszych czasach umiejętne wykorzystywanie coraz potężniejszej machiny nauki oraz nowoczesnego doradztwa.[3] Dzięki niej wdrażając nowe reformy możemy w tym sa-

---

1 W.I.Lenin: Dzieła. t. 32, Warszawa 1956, s.6-7.

2 Na temat tego obszaru zagadnień patrz W.I.Lenin: O pracy radzieckiego aparatu państwowego. Warszawa 1956.

3 Podstawy teoretyczne i praktyczne długofalowego korzystania z pomocy nauki zawiera obszerna monografia W.Sprucha pt. Strategia postępu technicznego. Warszawa 1973.

mym czasie lub wkrótce po realizacji zmian uruchamiać pracę zbiorową nad przygotowaniem w porę reform następnych, gdy obecne ujawnią swe ograniczenia. Ale nie jest to łatwe panaceum, jeśli zważyć, że przeciwnicy i konkurenci są również światli i uzbrojeni w wiedzę naukową. Szalę mogą wówczas przeważyć różnice zaangażowanych talentów i zdolności ich wykorzystywania. Dlatego rację ma J.J.Servan-Schreiber, kiedy mówi, że współczesne zarządzanie to sztuka organizowania talentów, czyli sztuka najbardziej twórcza ze wszystkich.[1] Uprawianie tej sztuki wymaga otwartości umysłu i pewności, że się jest właściwym człowiekiem na danym stanowisku. W przeciwnym wypadku da o sobie znać nieświadoma zwykle tendencja do odrzucania, nie zaś do poszukiwania talentów. Oto co znajdujemy na ten temat już u Helwecjusza /1715-1771/:

"Wydaje się zatem, że kiedy idzie o obyczaje, przekonania i poglądy, uznajemy w innych zawsze siebie. Z tego też powodu Cezar, Aleksander i na ogół prawie wszyscy wielcy ludzie mieli zawsze na swoje rozkazy innych wielkich ludzi. Kiedy zdolny władca bierze berło do ręki, natychmiast po jego wstąpieniu na tron wszystkie urzędy zostają obsadzone przez ludzi wybitnych /.../. A przecież ów władca zupełnie ich nie kształcił, wydaje się nawet, że wybrał ich na chybił trafił, zmuszony jednak cenić i osadzać na kierowniczych stanowiskach ludzi o umyśle podobnym do swego, musi zawsze dokonać dobrego wyboru. Władca niezbyt oświecony natomiast, zmuszony z tego samego powodu do przyciągania podobnych sobie ludzi, skazany jest niemal zawsze na dokonywanie złego wyboru. Jakżeż często następujący po sobie monarchowie na przestrzeni wielu wieków osadzali na najwyższych

1 J.J.Servan-Schreiber: Le défi american. Paris 1967.

stanowiskach głupca po głupcu! Toteż narody, które nie mogą osobiście poznać swego pana, oceniają go na podstawie zalet jego urzędników oraz szacunku, jakim darzy ludzi wartościowych. Za panowania głupiego monarchy - mawiała królowa Krystyna - cały dwór jest albo staje się głupi."[1]

Bardziej radykalnie interpretował te sprawy A.Schopenhauer /1788-1860/. Twierdził on, że ludzie stosują strategię doboru gorszych od siebie.[2] Psychologiczną przyczyną tej strategii jest tendencja do unikania poczucia niższości i do zaspokajania potrzeby przewagi, mocy, znaczenia.

Lekarstwem przeciwdziałającym tym tendencjom jest nowoczesna kultura współdziałania. Sprzyja ona poprawie kryteriów awansu a równocześnie pozwala akceptować fakt, że znakomity kierownik nie może dorównywać swym współpracownikom i doradcom w ich specjalnych dziedzinach wiedzy i zdolności. Jego przewaga tkwi bowiem w syntetyzowaniu wiedzy z wielu źródeł dla podejmowania decyzji dotyczących złożonego celu, przerastającego zakres jednej specjalizacji.[3]

---

1 Helwecjusz: O umyśle. Warszawa 1959, t. I, s.54 i 55. Przed Helwecjuszem w podobnym duchu wypowiedział się N.Machiavelli /1469-1527/: "/.../ taka jest powszechna reguła, która nie zawodzi nigdy, że książę, który sam przez się nie jest mądry, nie może mieć dobrych doradców, chyba że przypadkiem spuści się na jednego, który by rządził wszystkim i był człowiekiem bardzo rozumnym. W podobnym wypadku mógłby niezawodnie być książę kierowany dobrze, lecz to trwałoby krótko, gdyż taki minister odebrałby mu wkrótce państwo, a książę, który by nie był mądry, a radził się więcej niż jednego, nie będzie miał nigdy zgodnych rad, sam zaś nie potrafi pogodzić sprzecznych sądów, każdy z doradców będzie miał własny interes na oku, a książę nie potrafi ani poprawić ich, ani poznać się na nich". /A.Machiavelli: Wybór pism. Warszawa 1972, s. 221/.

2 A.Schopenhauer: Aforyzmy o mądrości życia. Warszawa 1970.

3 Patrz J.Gościński, A.Kisiel: Doskonalenie kadr kierowniczych. Organizacja i metody. Warszawa 1971.

Podsumowanie

Nowatorstwo wybitne zasługuje na uwagę jako źródło inspiracji dla wszystkich współtwórców postępu, bez względu na wielkość ich osobistych możliwości i osiągnięć. Kierownik wybitnie twórczy urzeczywistnia nowe cele lub sposoby działania wcześniej niż inni. Wyprzedza ich zarówno w myśleniu, jak i w działaniu. Wskutek tego ryzykuje więcej, ale i więcej osiąga, jeśli nie chybi w wyborze środków i czasu.

Postęp polega m.in. na wypieraniu jednej rutyny przez inną, oznaczającą wyższy etap rozwoju. Dlatego nowator staje zarówno przed problemem opanowania sprawności dotąd nieznanych, jak i zadaniem pokonania oporów związanych z trwałością dotychczasowych schematów i stojących za nimi interesów. Okoliczności decydują, które z tych zadań jest wiodące i bardziej trudne.

W jednych wypadkach subiektywną podstawę nowatorstwa wybitnego stanowi więc przede wszystkim odwaga przełamania tradycji, obwarowanej rutyną, prawem, zwyczajem. Odwagę tę wzmagają uprzednie osiągnięcia i wysokie ambicje kierownika-nowatora, a także prozaiczny przymus sytuacji.

Kiedy indziej czynnikiem decydującym jest zdolność samodzielnego nauczenia się władania nowością i praktycznego wykazania jej wyższości.

Faza przełamywania oporu tradycji wymaga innych kwalifikacji niż faza konstruowania nowych wartości. Ideałem jest tedy albo wybitna wszechstronność kierownika inicjującego reformę, albo wymiana osób kierujących stosownie do wymagań kolejnych faz rozwoju. Historia zna liczne przypadki blokowania tej wymiany, zakończone skostnieniem wczorajszych nowatorów. Sukcesy wzmagają bowiem wiarę w wartość zdobytego doświadczenia i utrudniają dostrzeganie jego deprecjacji. Zachowanie zdolności do

rozwoju po sukcesach ma wielkie znaczenie zarówno dla jednostki, jak i społeczeństwa, lecz problem ten dotychczas nie jest przedmiotem poważniejszego zainteresowania i studiów. Do podstaw tej zdolności zaliczymy m.in.:

- permanentną pracę nad utrzymywaniem swobodnego dopływu informacji zwrotnych, blokowanego aktywnie przez skomplikowaną grę czynników natury społecznej i psychologicznej;
- gotowość do odbioru wszelkich nowych informacji i do rozszerzania kontaktów z ośrodkami twórczej myśli, z ludźmi o odpowiednich kwalifikacjach;
- diagnozowanie zmian sytuacji i skrupulatne badanie nowych trendów;
- uruchamianie z dużym wyprzedzeniem prac nad przygotowaniem nowych usprawnień;
- troskę o wytworzenie klimatu sprzyjającego twórczemu działaniu i zwiększanie podatności innowacyjnej kierowanego układu.

Rozdział III

Misja twórczego kierownictwa

Optymalizacja rozwoju społeczno-gospodarczego

Interesuje nas tu problem misjitwórczego kierownictwa w krajach socjalistycznych. Misja ta wynika z realizowanych pod kierunkiem partii komunistycznych i robotniczych programów rozwoju społeczno-gospodarczego. W myśl założeń ustroju socjalistycznego, kadry kierownicze pełnią rolę służebną wobec społeczeństwa i jego żywotnych spraw. Jest to rola ważka i szczególnie odpowiedzialna, a przy tym narażona na dewiacje, trudne do kontrolowania i leczenia. Wiemy, ile niekorzystnych zjawisk pociąga za sobą choćby tendencja niejednego niedorastającego do swej funkcji kierownika do twardej obrony osiągniętego stanowiska, do werbowania wiernej sobie kadry i formowania jej na własny obraz i podobieństwo. Zjawisko to skutecznie utrudnia awans ludzi o nastawieniu twórczym, odpowiadającym interesom socjalizmu. Małość człowieka, zawiniona przez niego samego, naturę lub historię, staje się więc hamulcem rozwoju, siłą nieomal polityczną. Dlatego wszystkie fascynujące hasła socjalizmu muszą być wspomagane arcyfachowym kunsztem torowania im drogi do pełnej ich realizacji wbrew jawnym i ukrytym trudnościom.

Główna misja twórczego kierownictwa w skali kraju polega na współudziale w realizowaniu i optymalizacji postępu we wszystkich dziedzinach życia. Zadaniem specyficznie kierowniczym jest tu współudział w kształtowaniu długofalowych i etapowych celów rozwoju oraz praca nad doskonaleniem jego regulatorów i stymulatorów. Gospodarka kapitalistyczna korzysta w tym względzie z praw i zasad nieraz bezwzględnych, lecz zdolnych pchnąć jednostkę do olbrzymiego wysiłku. Socjalizm zminimalizował lęk

przed utratą pracy i postawił na motywację wyższego rzędu. Trudność polega na tym, że motywacja ta dopiero się kształtuje, a najskuteczniejszy system zarządzania gospodarką na nowych zasadach jest jeszcze przedmiotem poszukiwań, i to prowadzonych do niedawna w warunkach nie sprzyjających kreacji rozwiązań najlepszych. Nota bene poszukiwania te zawsze będą potrzebne z uwagi na brak rozwiązań ponadczasowych. Dlatego niezwykle ważnym zadaniem kierownika, zwłaszcza wyższego szczebla, jest przyczynianie się so pełniejszego wykorzystania zasobów materialnych i ludzkich zdolności dla realizacji celów końcowych socjalizmu. Jednym z podstawowych warunków lepszego spełnienia tej misji jest doskonalenie uprawianych przez kierowników zawodowo ich funkcji regulacyjnych. Funkcje te obejmują zarówno permanentną optymalizację celów i podcelów powierzonego odcinka pracy, jak i optymalizację sposobów ich realizacji. Jest to - w odróżnieniu od optymalizacji samych metod - optymalizacja nazwana przez M.Mazura głęboką. Wymaga ona bardziej twórczego nastawienia umysłu niż uprawianie optymalizacji płytkiej, skoncentrowanej tylko na metodach.[1] Czy nastawienie takie jest dość powszechne?

Trudności do pokonania

Bariera subiektywna

Potencjalne zdolności twórcze naszych kierowników dalekie są od należytego wykorzystania. Olbrzymie zasoby inicjatywy i przedsiębiorczości czekają dopiero na uruchomienie.
Jest to siła, nie znajdująca pełnego ujścia. Albowiem kierownicy

---

1 M.Mazur: Od emocji do decyzji. "Kultura" 1971, nr 41. Patrz także tegoż autora Świadome działanie jako rozwiązywanie problemu optymalizacyjnego. "Nauczyciel i Wychowanie" 1969,nr 6

jako ludzie praktyczni działają według reguł opłacalności, a reguły te często jeszcze przemawiają za powstrzymaniem się od działań innowacyjnych. Paradoks polega na tym, że stwarzanie bodźców dla innowacji w znacznej mierze zależy także od kierowników, z tym że są to głównie kierownicy wyższych szczebli. Dlatego niejednakowa jest odpowiedzialność za stan aktualny i przyszły w interesującej nas tu dziedzinie. W dodatki doświadczanie odgórnych ograniczeń wywołuje efekt wtórnego samoograniczenia: wielu pracowników nie wykorzystuje w pełni swych faktycznych uprawnień i środków do wprowadzania zmian, bo nie widzi wokół siebie odpowiednich przykładów ani zachęt.

Wynalazcy i racjonalizatorzy skarżą się często, że nie znajdują u zwierzchników oczekiwanego poparcia, albo muszą za nie płacić przez powołanie kogoś z kierownictwa na "ojca chrzestnego" zgłoszonego projektu wynalazczego.

"Ojciec chrzestny" dzieli z autorem wynalazku premię, lub chwałę. Zwyczaj ten trudno wszak uznać za naganny wtedy, gdy kierownik nie ma innej rekompensaty za dodatkowy wkład pracy w ułatwianie wdrożeń, i krytykę należałoby odnieść do ułomności nie tyle osób, co raczej systemu wynagradzania za postęp.

Jeśli autorzy muszą się uciekać - jak to określają - do "mobilizowania figur" wokół swych projektów[1], mamy do czynienia ze stanem, w którym manager jeszcze "nie poluje" na wynalazki, lecz się przed nimi broni. Sami kierownicy potwierdzają opinie techników o swym małym zainteresowaniu dla innowacji. Na liście istotnych cech osobowościowych dyrektora, polscy dyrektorzy stawiają "akceptowanie nowych pomysłów" dopiero na miejscu jedenastym, podczas gdy dyrektorzy amerykańscy - na trzecim,

1 Patrz m.in. Jadwiga Nowak /red./: Pamiętniki wynalazców i racjonalizatorów. Warszawa 1973.

a brytyjscy - na pierwszym. Analogicznie, ważną dla nowatorstwa "gotowość przyznawania się do błędów" managerowie amerykańscy plasują na ósmej pozycji listy, polscy zaś - na czternastej.[1]

Postacią zupełnie nietypową jest u nas manager-nowator w wielkim stylu, reprezentowanym np. przez Jerzego Olszewskiego, byłego dyrektora zakładów "Oświęcim" i ministra przemysłu chemicznego od roku 1974 ministra handlu zagranicznego i gospodarki morskiej profesora politechniki.W kombinacie "Oświęcim" podjął on ryzyko na miarę Nelsona,łamiąc w imię wyższego celu społecznego postanowienie rządu o stawkach wynagrodzeń. I odniósł zwycięstwo. Ponieważ jednak od ogółu kierowników nie można wymagać postawy heroicznej, upowszechnienie orientacji nowatorskiej nie jest sprawą psychologii indywidualnej i wychowania, lecz zmiany otoczenia i "reguł gry", wyznaczonych przez system zarządzania i inne czynniki zewnętrzne.

Sztywność struktur

W analizach zainicjowanych przez powołaną w 1971 r. Komisję Partyjno-Rządową dla Unowocześnienia Gospodarki i Państwa, potwierdzone zostało ponownie spostrzeżenie, że nasze przedsiębiorstwa produkcyjne cechuje mała zdolność do "ekspansji innowacyjnej". Dyrektorzy przedsiębiorstw nie ponoszą za ten stan winy. Krępujący ich gorset zarządzeń i mierników, hamujących przedsiębiorczość, wydatniej rozluźnia się dopiero ostatnio. Narzucane im dotąd i wielekroć w ciągu roku zmieniane plany, zawsze napięte, z reguły nie dawały swobody potrzebnej dla eksperymentowania i wdrażania nowości. Niektóre usprawnienia okazywały się mało opłacalne lub wręcz dla przedsiębiorstwa szkodliwe.

---

1 J. Kwejt: Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym. Warszawa 1970.

Tak np. zasada mierzenia efektów działalności fabryki wartością globalną produkcji /eliminowana stopniowo dopiero od 1972 r., w przedsiębiorstwach inicjujących nową reformę gospodarczą/, sprawia, że innowacje prowadzące do obniżki kosztów materiałowych godzą w interes zakładu pracy. W efekcie znakomita metoda redukcji kosztów, tzw. "analiza wartości", znajduje ograniczone zastosowanie[1]. Liczne utrudnienia tego rodzaju pozwalały stwierdzić, że "/.../ istniejący system planowania, opłacania i premiowania produkcji stwarza niesłychanie silną zaporę wstrzymującą innowacje i postęp techniczny."[2]

Potężnym hamulcem postępu jest statyczność systemu prawno-organizacyjnego, który - jak podkreślają Z.Rybicki i A.Jaroszyński - reprezentuje wczorajsze doświadczenia i z opóźnieniem dostosowuje się do nieustannych przemian społeczno-gospodarczych[3]. Dlatego jednym z kierunków unowocześnienia gospodarki jest likwidacja przerostu prawno-administracyjnych regulatorów życia gospodarczego na rzecz regulatorów ekonomicznych. Prace w tym kierunku podjęto u nas z nową energią w 1971 r.[4]

W historii gospodarki socjalistycznej od czasów Lenina po dziś dzień ścierają się tendencje do preferowania zarządzania bądź metodami administracyjnymi, bądź ekonomicznymi. W.Sielunin zwraca uwagę, że w wielokrotnych konfliktach tych tendencji reformy preferujące rozrachunek gospodarczy były z reguły podcinane przez serie nieskoordynowanych, doraźnych interwencji admini-

---

1 Patrz A.Nałęcz-Jawecki: Wartość analizy wartości. Warszawa 1973; L.W.Crun: Analiza wartości. Poszukiwanie optymalnej wartości. Warszawa 1973.

2 J.Szczepański: Rozważania o Rzeczypospolitej. Warszawa 1971, s. 127.

3. Z.Rybicki, A.Jaroszyński: Zasady funkcjonowania administracji u progu XXI wieku. W: Z.Rybicki /red./: Administracja. Rok 1999. Warszawa 1974.

4. Patrz na ten temat: Doskonalenie procesu planowania, zarządzania i kierowania gospodarką narodową. Materiały z plenarnego posiedzenia Komisji Partyjno-Rządowej dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa. 12.IV.1972 r. Warszawa 1972. A także: J.Lewandowski /red./: System funkcjonowania gospodarki socjalistycznej. Warszawa 1973.

stracyjnych, podejmowanych pod naciskiem warunków, nawyków administrowania, a nawet dążenia kadr kierowniczych na szczeblu centralnym do ułatwienia sobie pracy, bez liczenia się z kosztem tych ułatwień. Oto w 1929 r. stworzono w ZSRR zjednoczenia produkcyjne, oparte na rozrachunku gospodarczym. "W przemówieniu na naradzie działaczy gospodarczych - pisze Sielunin - 23 czerwca 1931 r. Stalin zaproponował dokonanie podziału tych zjednoczeń. Charakterystyczna była tu motywacja: zjednoczenia są wielkie, trudne do kierowania. Rozpatrywano organy kierownicze z jednego punktu widzenia: wygody kierowania. O powiązaniach ekonomicznych z przedsiębiorstwem mowy nie było. Wkrótce zjednoczenia produkcyjne w ogóle skasowano. Na ich miejsce utworzono centralne zarządy narkomatów - organy czysto administracyjne."[1]

Ścieranie się omawianych tendencji często przybiera w praktyce postać interwencji administracyjnych, które doraźnie uchylają działanie takich czy innych postanowień dotyczących regulatorów ekonomicznych, które miały konsekwentnie obowiązywać. Interwencje takie spełniają funkcję korekcyjną. Ich cena jest wszakże wysoka, choć zwykle ignorowana. Człowiek lub instancja uchylająca "czasowo" ustalone reguły gry, działa na podobieństwo bóstwa, które tym się różni od maluczkich śmiertelników, że nie podlega obowiązującym ich prawom i daje świadectwo swej potęgi przez naruszenie normalnego porządku rzeczy. Interwencję taką nazywano kiedyś cudem i padano przed nią na kolana. Niebezpieczeństwo "cudów decyzyjnych" tkwi w podtrzymywaniu wiary, że nie bystra kalkulacja- lecz cnota pokory i skromnych ambicji to nadal rękojmia powodzenia. Przedsiębiorczy kierownik i tak zbyt wiele ryzykuje, aby uśmiechała mu się gra z arbitralną i nieobliczalną zmianą reguł.

---

1 W.Sielunin: Reforma gospodarcza w ZSRR. Warszawa 1971, s. 23

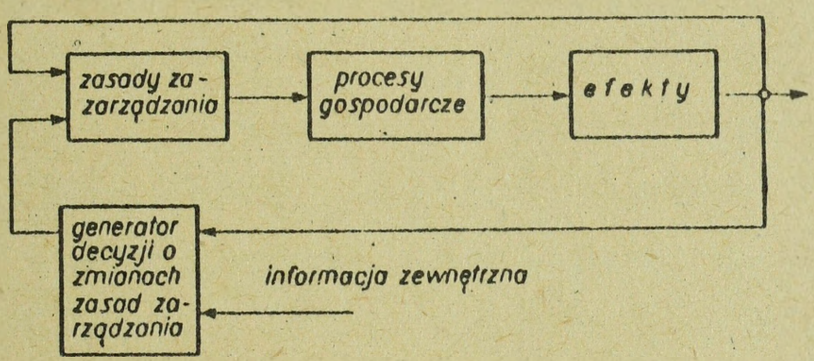
Tak oto omawiając obiektywne, strukturalne bariery innowacji, wróciliśmy do czynników subiektywnych, które mają wpływ - choć tylko ograniczony - na ich wielkość i trwałość. Trudność polega na tym, że system najkorzystniejszych dla postępu warunków pozapsychologicznych nie powstanie automatycznie, lecz będzie w znacznej mierze rezultatem subiektywnych nastawień twórczych. Koło się zamyka i krytyka cech systemu wraca rykoszetem jako wyrzut pod adresem jego twórców i przedstawicieli.

Innowacja katalityczna

Liczba potencjalnych innowacji jest nieprzebrana i stawia nas przed problemem priorytetów wyboru. Z istoty twórczego kierownictwa wynika, że jego powołaniem szczególnym jest wzmaganie podatności innowacyjnej kierowanego układu. Środki zainwestowane w takie innowacje, które ułatwiają drogę do praktyki wielu dalszym innowacjom, owocują wielokrotnie i przyspieszają postęp najwydatniej. Dlatego innowacje ułatwiające wprowadzenie innych innowacji nazwiemy katalitycznymi. Przykładem innowacji katalitycznych jest tworzenie podukładów, służących specjalnie rozwojowi systemu[1]. Funkcja tych podukładów polega na diagnozowaniu zmian otoczenia i własnego środowiska wewnętrznego oraz na generowaniu stosownych zmian adaptacyjnych w sferze własnych reguł działania, a także celów /patrz rys. 3.1./.

Rys. 3.1. Zarządzanie w systemach rozwijających się /według: A.Zawiślak: Szkice o zarządzaniu. Warszawa 1973, s. 41/.

1 A.M. Zawiślak: Szkice o zarządzaniu. Warszawa 1973.



Rys. 3.1. Zarządzanie w systemach rozwijających się.
/według: A.Zawiślak:Szkice o zarządzaniu.
Warszawa 1973, s. 41/.

Istotnym zadaniem jest harmonizowanie poszczególnych innowacji katalitycznych w skali całego systemu społeczno-gospodarczego. Albowiem, jak ostrzega J.Gościński, usprawnienie lokalne w obrębie jakiegoś podukładu może nie być dobre z punktu widzenia celów i wyników instytucji jako całości[1]. Podobnie współczesny teoretyk radziecki W.Dadajan stwierdza na ten temat: "Optymalny plan ogniwa produkcyjnego może się stać sprzeczny z interesami określonymi optymalnym kryterium gospodarki narodowej i wówczas suma optimów wszystkich gałęzi ogniw produkcyjnych nie będzie w przypadku ogólnym równa wariantowi, który okazał się optymalny ze względu na kryterium wybrane przez podmiot społeczny."[2]

Tak więc jednym z fundamentalnych zadań i przejawów twórczego kierownictwa jest stałe doskonalenie podukładów oraz czynności zapewniających unowocześnianie instytucji i adaptację jej misji społecznej do zmieniających się wymagań zewnętrznych. Zadaniem cząstkowym będzie tu stworzenie bodźców dla kierowania twórczego. Poszukiwanie nowych rozwiązań nigdy nie daje pewności sukcesów. Jednak trwanie w rutynie powinno w obecnych warunkach dawać absolutną pewność przekreślenia przez pracownika własnej kariery kierowniczej.

W amerykańskim koncernie IBM[3] i niektórych innych kierownik, który w danym roku nie wprowadził żadnej innowacji, traci prawo do awansu, a po dwóch latach jałowości innowacyjnej zostaje cofnięty o jedną grupę zaszeregowania.

Szczególną grupę innowacji katalitycznych stanowią te, które omawiamy w podrozdziale następnym.

---

1. J.Gościński: Projektowanie systemów zarządzania. Warszawa 1971.
2. W.Dadajan: Ekonomiczne prawa socjalizmu i optymalne decyzje. Warszawa 1974, s. 312.
3. International Business Machines.

Misja w sferze celów humanistycznych

Rozważmy z kolei tę arcyważną i specyficzną dla ustroju socjalistycznego misję twórczego kierownictwa, która w natłoku bieżących zadań sprowadzona jest nieraz do hasła godnego potraktowania z całą powagą dopiero w przyszłości. Misja ta polega, jak sądzę, na maksymalizacji celów psychologicznych i społecznych działalności wszystkich instytucji. Niżej rozważymy ją dokładniej jedynie w odniesieniu do pracowników /a więc z pominięciem "klientów" instytucji/, gdyż jest to zadanie pod pewnymi względami szczególnie trudne. Ograniczymy się przy tym do problematyki celów psychologicznych.

Dwie klasy gratyfikacji

Wszystkie korzyści, jakie przynosi lub może przynosić jednostce praca zarobkowa, dzielą się najogólniej na dwie klasy:

1. Korzyści materialne
2. Korzyści /gratyfikacje/ psychologiczne

Pierwsze z nich łączą się z wszelką pracą najemną nierozerwalnie i stanowią dokładnie sprecyzowany przedmiot umowy między pracownikiem a pracodawcą. Drugie są pożądane, lecz stanowią rodzaj nadprogramowej gratyfikacji, co do której pracodawca, przynajmniej formalnie, nie bierze na siebie żadnych zobowiązań lub sprowadza je do minimum. Jest to historycznie zrozumiałe. Praca powstała jako specyficznie ludzka forma zdobywania środków do życia, a więc jako działalność skierowana na realizację określonego celu zewnętrznego, przedmiotowego, a nie na dostarczanie zadowolenia, charakterystycznego np. dla czynności zabawowych.

Wiadomo jednak od wieków, że praca może przynosić oprócz zarobku większe lub mniejsze korzyści psychologiczne i właśnie praca bogata w te korzyści dodatkowe jest najbardziej ceniona.

Oto podstawowe rodzaje tych gratyfikacji:

- Zadowolenie z: a/ czynności pracy
  b/ wytworu pracy
  c/ kontaktów społecznych w pracy
  d/ własnej pozycji społecznej w pracy
- Samorealizacja i samoafirmacja przez pracę.[1]

Postęp cywilizacyjny i społeczny polega m.in. na tym, że praca coraz większego kręgu ludzi przestaje być biblijnym przekleństwem, przymusowym i odrażającym znojem, który nie liczy się do prawdziwego życia. Jest to trend rozwojowy,kształtowany przez różnorodne czynniki, od postępów walki społeczno - politycznej klasy robotniczej po ekspansję zawodów twórczych i rozwój automatyzacji,rugującej pracę najbardziej monotonną i uciążliwą.W świetle tego trendu nie tylko przedstawiciele zawodów twórczych, lecz także i kierownicy należą do pracowników uprzywilejowanych: ich działalność daje większe pole do satysfakcji niż wiele innych rodzajów pracy. Badania wykazują, że satysfakcja kierowników z pracy jest wyższa

1. Wymienione rodzaje gratyfikacji to - ściślej mówiąc - z reguły korzyści psychospołeczne. Będziemy je nazywać w skrócie psychologicznymi. Szczegółową analizę tych korzyści i ich odmian zawierają referaty: D.Dobrowolskiej: Praca zawodowa jako wartość w życiu jednostki i J.Reykowskiego: Zadowolenie i niezadowolenie a wyniki pracy, zamieszczone w dziele zbiorowym pod red. A.Sarapaty: Problematyka i metody badań nad zadowoleniem z pracy. Materiały z konferencji 24-26.III.1972 r. Wrocław 1973. Omówienie marksistowskiego pojęcia samoafirmacji człowieka przez pracę zawierają m.in. dwie następujące książki: M.Frutzhand: Człowiek, humanizm, moralność. Warszawa 1961; J.Hochfeld: Studia o marksowskiej teorii społeczeństwa. Warszawa 1963.

od przeciętnej[1]. Nie znaczy to jednak, że w konkretnych warunkach praca kierownicza nie deprywuje nawet elementarnych potrzeb psychologicznych. Świadczą o tym badania A. Sarapaty nad naszymi dyrektorami, u których autor stwierdził wyraźną deprywację potrzeby bezpieczeństwa.[2]

Omawiany trend, będący zjawiskiem światowym, potwierdza nie tylko dalekowzroczność, lecz także realność celu sformułowanego przez K.Marksa i F.Engelsa, polegającego na takim ukształtowaniu człowieka i pracy w komunistycznym społeczeństwie obfitości, aby stanowiła ona dla wszystkich pociągającą grę zdolności i kwalifikacji, okazję do twórczego wysiłku i rozwoju, do potwierdzenia własnej wartości przez działania użyteczne dla innych.

Gratyfikacja psychologiczna a filozofia zarządzania

Wyróżnimy trzy poziomy zarządzania i odpowiadającej im filozofii ze względu na zaspokajanie potrzeb psychologicznych pracowników:

---

1. Patrz np. D.J.Weiss, R.F.Davis, G.W.England, L.H.Lofquist: Pomiary potrzeb zawodowych. Warszawa 1972.
Do czynników determinujących zakres potencjalnego i rzeczywistego zaspokojenia potrzeb psychologicznych pracownika należy przede wszystkim rodzaj pracy. Zawody i stanowiska oparte na wysokich kwalifikacjach, dające pole do samodzielności i wydatnej kontroli sytuacji działania, cieszące się dużym prestiżem społecznym, mają tu zdecydowaną i dyskontowaną od wieków przewagę nad specjalnościami pozbawionymi tych przymiotów. Jeśli chodzi o kierowników, ich gratyfikacja psychologiczna zależy także od struktury organizacyjnej instytucji. Zwięzły przegląd badań nad tym problemem podaje E.Gliszczyńska w pracy pt. Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy. Warszawa 1971 . Istotną determinantą gratyfikacji psychologicznej jest osobowość pracownika, jego plan życiowy oraz aktualny układ jego ról pozawodowych i wiek.
2. A.Sarapata: Motywacje i satysfakcje dyrektorów - studium porównawcze. "Studia Socjologiczne" 1970, nr 3

I. Poziom zerowy: pracodawca i aparat kierowniczy stosuje żywiołowo lub świadomie koncepcję F.Taylora, traktującą człowieka jako swego rodzaju maszynę fizjologiczną i sprowadzającą motywację pracy * do chęci zarobku i lęku przed zwolnieniem. Gratyfikacja psychologiczna pracowników leży poza dziedziną zainteresowań i polem widzenia instytucji.

II. Poziom instrumentalny: pracodawca dba o gratyfikację psychologiczną w imię zapewnienia wydajności, zmniejszenia fluktuacji załogi itp. oraz dla uzyskania własnych korzyści.

III. Poziom autonomiczny: pracodawca uznaje gratyfikację psychologiczną za wartość samą w sobie, godną realizacji /lub przynajmniej akceptacji/, niezależnie od jej wpływu na wzrost wydajności. Wyróżnimy tu poziom IIIa, na którym gratyfikacja psychologiczna realizowana jest w wymiarze ponadinstrumentalnym o tyle, o ile nie wymaga dodatkowych nakładów, oraz poziom IIIb , na który pracodawca łoży specjalne środki zapewniające gratyfikację psychologiczną /zmienia odpowiednio tradycyjny podział pracy, jej organizację, wyposażenie itd./.

W gospodarce przodujących krajów kapitalistycznych teoria i praktyka zarządzania reprezentuje poziom II. Z założeń społeczno-politycznych naszego ustroju wynika akceptacja poziomu II, IIIa oraz częściowo IIIb' /pełna akceptacja czynem tego ostatniego przewidziana jest w przyszłości/. Daje to nam moralne i teoretyczne wyprzedzenie, wyrażające się m.in. najjaskrawiej w znacznie większym poczuciu bezpieczeństwa naszych pracowników. Aby wyprzedzenie to mogło być dyskontowane pełniej niż dotychczas, potrzebna jest maksymalizacja i konkretyzacja psychologicznych celów działalności kierowników oraz upowszechnienie finezyjnych metod realizacji tych celów.

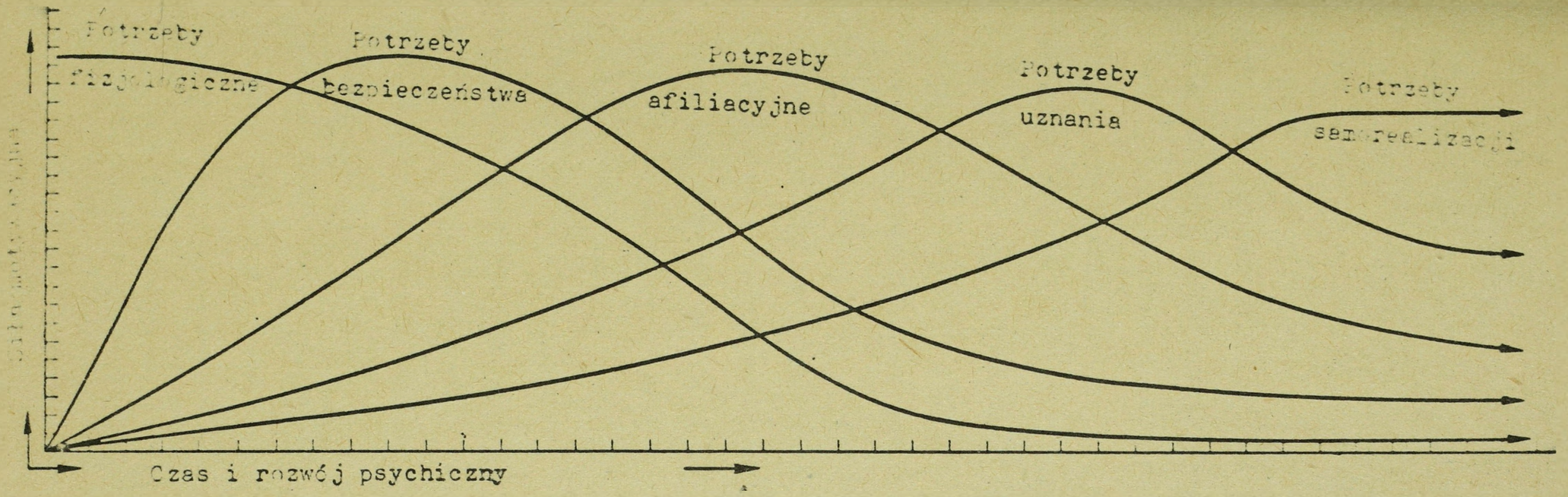
Postulat aksjologiczny

Wolno nam przyjąć, że ogół kierowników w Polsce akceptuje dobro człowieka i wskazane wyżej cele psychologiczne socjalizmu jako wartość najwyższą, której służyć ma w ostatecznym efekcie wszelka praca.

Przejście od werbalnego i odświętnego uznania tej wartości do jej powszedniej i codziennej akceptacji czynem jest zadaniem równie ważnym, jak i trudnym. Pierwszym krokiem kierownika w tym kierunku byłoby włączenie do swych celów długofalowych i doraźnych celów polegających na dążeniu do maksymalizacji poczucia satysfakcji i rozwoju u podwładnych.

Oznacza to przede wszystkim dokonywanie przydziałów zadań i obieranie metod oddziaływania na podwładnych w taki sposób, aby w miarę możności jak najbardziej przyczyniać się do zaspokojenia ich wyższych potrzeb.

Są to przede wszystkim potrzeby następujące: potrzeby afilicyjne /zaspakajane w przyjaznych kontaktach z innymi ludźmi/, potrzeby uznania i potrzeby samourzeczywistnienia, rozwoju. Bliższe informacje na temat potrzeb podajemy w rozdziale X. Tu ograniczymy się do stwierdzenia, że jak wskazuje rys. 3.2., w miarę rozwoju osobowości coraz to inny rodzaj potrzeb staje się dla człowieka szczególnie istotny. Dlatego postępowanie kierownika musi uwzględniać dynamikę potrzeb i różnice indywidualne w ich rozwoju. Najwyższym osiągnięciem indywidualnym i społecznym kierownika byłoby uznanie maksymalizacji poczucia satysfakcji podwładnych i ich rozwoju za cel autonomiczny, a nie tylko za środek, który w wielu wypadkach może podnieść wydajność lub jakość pracy.



Rys.3.1. Diagram wskazuje, że wprawdzie zawsze wiele potrzeb wpływa na nasze działanie, lecz w miarę rozwoju osobowości znaczenie poszczególnych potrzeb ulega zmianie./Wg D.J.Lawless:Effective Management.Englewood Cliffs,New Jersey,1972/

na gratyfikację psychologiczną? jak można zmodyfikować te decyzje w celu jej maksymalizacji? Taki styl myślenia w sferze oddziaływań lokalnych będzie stymulować optymalizację odpowiednich decyzji ponadlokalnych. Ułatwi lepszą harmonizację celów doraźnych i odległych naszego społeczeństwa w imię przyspieszenia jego rozwoju.

Problem "technologii" realizacji zadań psychologicznych

Sprawą decydującą o zakresie maksymalizacji gratyfikacji psychologicznej w obecnych warunkach nie są ogólne sformułowania. Ważnym czynnikiem sprzyjającym i dopingującym jest tu aktualny klimat społeczno-polityczny i dynamiczne przyspieszenie rozwoju gospodarczego. Czynnikiem dodatkowym, na dłuższą metę niezbędnym jest doskonalenie kadr kierowniczych w omawianym kierunku. Jak wynika z badań, przeprowadzonych w kierowanym przeze mnie zespole, już sama czynność formułowania celów kierowniczych w konkretnej sytuacji zadaniowej w sposób odpowiadający przedstawionemu wyżej postulatowi aksjologicznemu wymaga specjalnego kształcenia[1]. Potrzebne jest także podnoszenie sprawności kierownika jako organizatora umiejącego tworzyć zespoły odnoszące sukcesy w pracy. Najwyższy bowiem stopień samorealizacji zapewnia podwładnemu nie mniej czy bardziej miłe i troskliwe traktowanie, lecz ułatwienie osiągania sukcesów a autentycznej, ważnej działalności, przynoszącej użyteczne efekty dla innych.

Stopień i łatwość oddziaływań gratyfikacyjnych kierownika zależy także od jego osobowości. Kierownicy o nastawieniach egocentrycznych mniej gratyfikują podwładnych w kontaktach bezpo-

1. Z.Pietrasiński, J.Rylke: Maksymalizacja celów psychologicznych kierownika. "Przegląd Pedagogiczny" 1974, nr 1.

średnich niż kierownicy o nastawieniach prospołecznych /w rozumieniu J.Reykowskiego[1]/. Aktualne badania podjęte w zespole kierowanym przez J.Reykowskiego nad mechanizmami i genezą nastawień egocentrycznych i prospołecznych przyniosą zapewne cenne przesłanki dla indywidualizacji i doskonalenia zabiegów kształcących, mogących zwiększać oddziaływania gratyfikacyjne poszczególnych kierowników.

Zarysowana wyżej misja twórczego kierownictwa w dziedzinie celów humanistycznych jest trudna do realizacji i wymaga bardzo wydatnego rozszerzenia programu kształcenia i doskonalenia kadr kierowniczych, a nawet programu pracy wychowawczej szkoły. Niektórym ułatwieniom w wypełnianiu przez kierownika zadań gratyfikacyjnych poświęcony jest rozdział X. Podjęcie omawianej tu misji z należnym rozmachem jest potrzebne z wielu względów. Jest to podstawowe zadanie wynikające z założeń ideologii socjalistycznej. Oprócz względów na dobro pracownika przemawia za tym zadaniem jego ważna funkcja uboczna. Maksymalizacja celów psychologicznych kierownika jest odtrutką na niebezpieczeństwa technokracji i bezdusznego manageryzmu. Kierownik nastawiony na realizację nie tylko swych obligatoryjnych celów przedmiotowych, lecz także wskazanych celów humanistycznych, łączy obowiązki służbowe z rolą obywatela i działacza. Obca mu jest postawa ograniczonego nadzorcy lub bałwochwalcy przedmiotów i technologii.

Realizacja omówionej misji humanistycznej jest nie tylko znakomitym polem dla twórczego kierownictwa lecz także działaniem umacniającym jego postawy. Oznacza bowiem wytwarzanie sprzyjającego klimatu dla wprowadzenia innowacji i doskonalenia każdej pracy.

---

1. J.Reykowski: Nastawienia egocentryczne i nastawienia prospołeczne. Podsumowanie prac badawczych zespołu Osobowości. Warszawa 1973 /druk pow./.

Podsumowanie

Nadawanie pracy kierowniczej charakteru bardziej twórczego jest doniosłym środkiem przyspieszania postępu we wszystkich dziedzinach życia. Kierownicy pracujący w naszych instytucjach nie zawsze wykorzystują swoje potencjalne możliwości twórcze. Jako ludzie praktyczni działają oni według zasady opłacalności, która często jeszcze przemawia za powstrzymaniem się od działań innowacyjnych. Szczególnym powołaniem twórczego kierownictwa jest wzmaganie podatności innowacyjnej kierowanego układu przez udzielanie pierwszeństwa innowacjom katalitycznym, czyli takim, które ułatwiają wprowadzanie innych innowacji i rozwój instytucji. Do innowacji katalitycznych zaliczamy tworzenie podukładów służących specjalnie doskonaleniu instytucji, zapewnianie opłacalności poczynań twórczych, zwiększanie kompetencji innowacyjnej kierowników i podwładnych itd.

Misja twórczego kierownictwa w sferze celów humanistycznych polega na maksymalizacji celów psychologicznych i społecznych instytucji. W odniesieniu do pracowników oznacza ona dążenie kierownika do zwiększania ich poczucia satysfakcji oraz do ich rozwoju. Dążenie to można sprowadzić do dostarczania pracownikom większej gratyfikacji psychologicznej.

Maksymalizacja gratyfikacji psychologicznej pracowników może być celem 1/ instrumentalnym, 2/ autonomicznym. W pierwszym wypadku kierownik widzi w zaspokajaniu wyższych potrzeb pracownika środek do zwiększania wydajności i jakości pracy. W drugim - traktuje satysfakcjonowanie i rozwój pracownika jako wartość samą w sobie, godną realizacji nawet wówczas, gdy nie przyczynia się ona do poprawy wyników pracy. Wysoce pożądane i zgodne z zaproponowaną w tej książce koncepcją twórczego kie-

rownictwa jest uznanie przez kierownika maksymalizacji gratyfikacji psychologicznej za cel autonomiczny. Przyjęcie tej propozycji oznacza postawienie sobie wyższych wymagań i programowanie realizacji zadań przedmiotowych tak, aby organizacja oraz warunki ich przebiegu sprzyjały jak najbardziej gratyfikacji psychologicznej podwładnych, a nie tylko efektom rzeczowym.

Aby satysfakcjonować podwładnych, kierownik musi być przede wszystkim efektywnym organizatorem, zdolnym prowadzić zespół do autentycznych sukcesów. Samo zainteresowanie potrzebami podwładnych i kompetencja interpersonalna kierownika jest tylko pomocniczym warunkiem przyczyniania się do ich zadowolenia i rozwoju.

Wskazówki praktyczne na temat zwiększania gratyfikacji psychologicznej podwładnych zawiera rozdział X.

Rozdział IV

Siły napędowe innowacji

Przymus i szansa: dwie siły zewnętrzne

Żadna organizacja ludzka nie jest układem zamkniętym. Pobiera bowiem informacje, przedmioty i energię ze środowiska, a równocześnie przekazuje mu swe specyficzne wytwory, stanowiące rację jej bytu. Mówimy w związku z tym, że instytucja jest układem otwartym. Niedostrzeganie tej fundamentalnej właściwości było słabą stroną klasycznej teorii organizacji, analizującej instytucje w oderwaniu od złożonego i dynamicznego środowiska zewnętrznego[1].

Jedną z podstawowych sił pobudzających instytucję do innowacji jest mniej lub bardziej imperatywny nacisk zewnętrzny o charakterze głównie ekonomicznym i społecznym. W myśl teorii materializmu historycznego jest to siła decydująca i nieodparta[2].

Wymuszanie innowacji przez "sytuacje przymusowe"[3] ma różnorodne formy, od nakazów administracyjnych po nacisk ekonomiczny, polityczny, zbrojny. Oprócz przymusu środowisko ma jednak do zaoferowania instytucji także "sytuacje nęcące"[4].

---

[1] Patrz: D.Katz, R.L.Kahn: The social psychology of organizations. New York 1967.

[2] Patrz m.in.: J.J.Wiatr: Marksistowska teoria rozwoju społecznego. Warszawa 1973.

[3] O sytuacjach przymusowych jako sile napędowej usprawnień pisze T.Kotarbiński w Traktacie o dobrej robocie. Wrocław 1969.

[4] Pojęciem sytuacji nęcącej" posługuje się J.Zieleniewski, zapożyczając sam termin od.T.Pszczołowskiego i nadając mu znacznie bardziej ogólne jako jednego z dwóch podstawowych typów sytuacji pobudzających do działania. Patrz J.Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich. Warszawa 1972; T.Pszczołowski: Umiejętność przekonywania i dyskusji. Warszawa 1963.

Powstają one w wyniku pojawiania się potrzeb lub warunków, które stwarzają szansę do wykorzystania. Ten rodzaj wpływu otoczenia na wprowadzanie innowacji zakłada zdolność do podjęcia wyzwania i związanego z nim wysiłku oraz ryzyka.

Strategie innowacyjne

Instytucje różnią się między sobą w sposób istotny w zależności od tego, czy głównym bodźcem ich działań innowacyjnych są narzucone przez otoczenie sytuacje przymusowe, czy też ich własna przedsiębiorczość, ukierunkowana na wyszukanie i zdyskontowanie szansy. Różnice te obrazuje przedstawiona przez I.Ansoffa typologia organizacji gospodarczych. Biorąc za podstawę stosunek tych organizacji do zmian zachodzących w środowisku, Ansoff wyróżnia organizacje:

1. Reaktywne, które dopiero wówczas podejmują próby rozwiązania trudności spowodowanych przez zmiany, gdy trudności same się ujawnią i nie dadzą się już zignorować.

2. Antycypujące trudności /w terminologii Ansoffa: planners/

3. Przedsiębiorcze, czyli te, które antycypują zarówno trudności, jak i pojawiające się szanse, korzystne dla danej organizacji i jej celów[1].

Istnienie organizacji różniących się pod omawianymi względami wskazuje wymownie, że środowisko bynajmniej nie determinuje w pełni stylu aktywności organizacji. Instytucja może kształtować cechy ułatwiające lub utrudniające reagowanie na stan otoczenia, a przez to zwiększać lub niweczyć zarówno swą zdolność

---

[1] I.Ansoff: Corporate strategy. An analitic approach to busines policy for growth and expansion. New York 1965.

adaptacji, jak i wykorzystania szans stwarzanych przez środowisko. W tych samych warunkach zewnętrznych osobowość członków poszczególnych organizacji, a także inne czynniki wewnątrzorganizacyjne mogą wywierać istotny wpływ na wybór diametralnie odmiennych strategii innowacyjnych. Przy nie dość dynamicznych zmianach wymagań środowiska, liczne organizacje wykazują tendencję do kostnienia w rezultacie działania swoistych praw "biurokratycznej inwolucji". Ich działanie najlapidarniej obrazuje ironiczny i dosadny schemat "sztafety pokoleń" kierowników niektórych organizacji. Według tego schematu:

1. Organizację powołuje do życia grupa przywódców zasługujących na miano nowatorów.

2. Po nich nastaje ekipa kontynuatorów, która pamięta o przykazaniach swych nauczyli, lecz realizuje je już z mniejszym rozmachem.

3. Następnie kierownictwo organizacją obejmują konsolidatorzy. Postanawiają oni nadać jej prawdziwą siłę i w tym celu nie dopuszczają do najwyższych stanowisk umysłów twórczych, albowiem bardzo trudno je kontrolować.

4. Naturalnym biegiem rzeczy po konsolidatorach władzę przejmuje ekipa "grabarzy". Największym wynalazkiem, do którego są oni zdolni, jest wydanie "najgrubszego i najlepszego regulaminu czynności", który ostatecznie podcina zdolność adaptacyjną organizacji[1].

---

[1] Przytaczamy z niewielkimi modyfikacjami za C.W.Taylorem, który cytuje nie wymienionego z nazwiska współpracownika H.Richardsona. Patrz: C.W.Taylor: Can organizations be creative, Too? W: C.W.Taylor /red/ Climate for creativity. New York 1972.

Tendencja organizacji do kostnienia ma wiele przyczyn. Wśród przyczyn natury psychologicznej na uwagę zasługuje skłonność niektórych kierowników do nadmiernego rozszerzania zakresu swej bezpośredniej władzy. Prowadzi ona do wzrostu centralizacji zarządzania i ustanawiania coraz to nowych reguł, przepisów, ograniczeń.

Siłą zewnętrzną, która przeciwdziała kostnieniu instytucji są wymagania otoczenia. Mogą one ją zmusić do odzyskania elastyczności w celu sprostania konkurentom i wymaganiom klientów. Analogicznie wewnętrzną siłę przeciwdziałającą kostnieniu stanowi dopływ do najwyższych stanowisk wybitnych i nastawionych twórczo indywidualności. O zapewnienie dopływu takiej kadry jest wszakże trudno wskutek istnienia znanych czynników przeciwdziałających. Organizacja musi tedy specjalnie dbać o uruchamianie mechanizmów zapewniających ochronę przed niepożądanymi tendencjami wewnętrznego rozwoju[1].

Trudność tego zadania poznano już w starożytnej Grecji i Rzymie: najlepsze prawa, mające pohamować nadmierną żądzę władzy osobistej oraz zapewnić stałą i regulowaną demokratycznie rotację na szczytach władzy, łamane były nagminnie podstępem i siłą.

Znaczenie twórczego kierownictwa rośnie stosownie do wysokości szczebla organizacyjnego. "Góra" bowiem przesądza zwykle o strategii innowacyjnej organizacji, która silniej niż jakikolwiek inny czynnik organizacyjny kształtuje stosunek do wszystkich członków instytucji do postępowych, lecz zawsze przynoszących kłopoty zmian.

---

[1] Patrz na ten temat: A.M.Zawiślak: Szkice o zarządzaniu. Warszawa 1973, PWN.

Nawiązując do wprowadzonego przez Ansoffa podziału organizacji na przedsiębiorcze, antycypujące i reaktywne, spróbujmy dokładniej scharakteryzować właściwe im strategie innowacyjne.

Dla organizacji przedsiębiorczych charakterystyczna jest strategia ofensywna. Wyróżnimy jej odmianę pionierską i wyrównawczą. Odmiana pionierska oznacza aspiracje do torowania drogi postępowi na własnym terenie, przodowania w innowacjach oryginalnych, z czym wiąże się poszukiwanie nowych technologii, usług itp. Jest to strategia wymagająca z reguły dużych nakładów, jednak że w przypadku powodzenia, przynosi ona poważne korzyści.

Natomiast strategia ofensywna wyrównawcza polega na dążeniu do utrzymania się tuż za czołówką organizacji pionierskich przez możliwie najszybsze przejmowanie tworzonych przez nią wzorów. Jest to strategia tańsza, wymagająca mniejszych nakładów na poszukiwanie nowych rozwiązań.

Obie odmiany strategii ofensywnej wydatnie sprzyjają wytwarzaniu właściwego klimatu dla innowacji i postaw, odpowiadających tym strategiom.

Organizacje nie wyróżniające się ani przedsiębiorczością, ani konserwatyzmem, preferują strategię recepcyjną. Polega ona na ograniczeniu się do wprowadzenia dobrze już sprawdzonych i modnych aktualnie, dość powszechnie akceptowanych nowości, przeforsowanych wcześniej przez organizacje o strategii pionierskiej. Można wyróżnić całą gamę odmian strategii recepcyjnych według tempa przejmowania wzorów, wskazanych pioniersko przez światową czołówkę w danej dziedzinie.

Wreszcie dla organizacji reaktywnych charakterystyczna jest strategia zachowawcza. Zmierza ona do ograniczania zmian w imię utrzymania takich czy innych wartości, uznanych za nadrzędne.

Strategia ta tłumi inicjatywę pracowników, czyniąc z niej rodzaj niepożądanej aktywności zakłócającej. Na dłuższą metę strategia zachowawcza podcina szanse powodzenia pojedynczych kierowników - nowatorów w tworzeniu klimatu twórczego na swym terenie. Oczywiście, im wyższy jest szczebel organizacyjny kierownika o nastawieniu twórczym, tym większe są szanse skuteczności jego oddziaływania na kształtowanie strategii innowacyjnej całej organizacji. Według C.Taylora, osoba o nastawieniu zachowawczym, ustawiona "na właściwym miejscu", może sprowadzić aktywność całej organizacji do własnego poziomu[1].

Styl kierowania a klimat dla innowacji

Strategię innowacyjną instytucji wyznacza zwykle i reformuje jej naczelne kierownictwo. Ale decyzja wprowadzenia do instytucji lub nasilenia, którejś spośród strategii korzystnych dla postępu może dać spodziewany efekt dopiero wówczas, gdy zaistnieje pewien bardzo istotny, ale nie zawsze spełniony wcześniej warunek. Jest nim styl kierowania. Nie każdy styl kierowania stwarza korzystny dla twórczości klimat psychologiczno-społeczny.

Hamowanie twórczości jest często nie tyle świadomym zamiarem, co niezamierzonym skutkiem ubocznym przyjętego stylu kierowania oraz różnych posunięć kierownika, podejmowanych w najlepszej wierze w celu nadania instytucji siły i cech jednolitego, posłusznego organizmu.

J.R. Gibb wyróżnia 4 czynniki zależne od stylu zarządzania, które tłumią aktywność twórczą wewnątrz instytucji. Są to:

---

[1] C.W.Taylor: Can organizations be creative, too? W: C.W. Taylor /red/ Climate for creativity. New York 1972.

1. Utajony lęk i brak zaufania.

2. Ograniczony przepływ informacji.

3. Narzucanie celów postępowania.

4. Próby nadmiernej kontroli zachowania[1].

Lapidarne charakterystyki kierowania sprzyjającego i niesprzyjającego innowacjom przedstawione są w dwóch załączonych tabelach.

Tabela 4.1. zawiera zestawienie cech kierownika hamującego twórczość. Stosuje on styl kierowania autokratycznego w jego zdecydowanie dyrektywnej odmianie. Podstawowym elementem takiego kierowania jest brak zaufania do pracowników i wiara w zbawienny wpływ reglamentacji ich działań, a nawet poglądów. Oczywiście, przy stosowaniu takiego stylu kierowania można także zaplanować popieranie innowacji, a nawet stymulować je za pomocą nagród pieniężnych przyznawanych przez odpowiednią komisję. Gibb zwraca jednak uwagę, powołując się na przykład pewnej amerykańskiej instytucji rządowej, że taki biurokratyczny system stymulowania innowacji ma ewidentne strony ujemne. Oto bowiem pracownicy ukrywają przed sobą pomysły zmian i nie przedstawiają ich w najstosowniejszym dla dobra pracy momencie i miejscu. Wszystkie propozycje posyłają na piśmie do komisji, która w najlepszym razie opóźnia wdrożenie proponowanych usprawnień. Ponieważ opisywany system zabrania kierownikom przyjmować nagrody za pomysł innowacyjny, zdarza się niejednokrotnie, iż szef proponuje pracownikowi, aby zgłosił jego pomysł jako własny, a nagrodą podzielą się obaj. Jestto przejaw inwencji skierowanej na obchodzenie przepisów.

Podobne zjawiska znane są także i u nas.

---

[1] J.R.Gibb : Managing for creativity in the organization. W: C.W.Taylor /red./ Climate for creativity. New York 1972.

Tabela 4.1.

Kierowanie hamujące twórczość /według J.R.Gibba/

Podstawowe czynniki organizacyjne	Zachowanie i postawy kierownictwa	Typowe skutki zachowań i postaw kierownictwa
Klimat emocjonalny	Generowanie lęku Nieufność	Lęk przed krytyką, drwiny i dezaprobata Cenzurowanie idei innych osób Ograniczanie reakcji podwładnych Aktywność "schodzi do podziemia"
Obieg informacji	Wypaczanie informacji Ograniczanie możności porozumiewania się Tajemniczość strategii	Popieranie i reklamowanie określonych idei Wysiłek twórczy skierowany na cele sprzeczne z celami organizacji, na oszukiwanie i czynności "fasadowe Ograniczanie impulsywnych, podświadomych reakcji Dążenie do wydawania się zawsze rozsądnym
Kształtowanie celów	Narzucanie celów Perswazja Manipulowanie nagrodami zewnętrznymi	Dewiacja twórczości w kierunku zachowań neurotycznych Skierowanie twórczości na cele zewnętrzne Apatia, zachowania stereotypowe i zrutynizowane Opór
Kontrola	Ścisła kontrola zachowania się	Ograniczony zakres zachowań i idei Zachowanie się konformistyczne i zależne Priorytet konformizmu nad twórczością

Długotrwałe obracanie się w trybach omawianego stylu kierowania prowadzi do utrwalenia się u pracowników niekorzystnych dla innowacji reguł zachowania. Reguły te charakteryzuje dosadnie anegdotyczne zalecenie trzypunktowe, popularne swego czasu w armii amerykańskiej: "Trzymaj język za zębami, dbaj o regularny stolec i miej wszystko w sześciu kopiach".

Popularyzacja demokratycznego stylu kierowania sprawiła, że styl autokratyczny przybrał w wielu wypadkach nową, zakamuflowaną postać. Nowoczesny autokrata nie grzmi na podwładnego, lecz przekonuje go, sugeruje mu określone kroki, doradza itp. Operuje więc taką modyfikacją stylu autokratycznego, którą można nazwać "stylem perswazyjnym". Gibb specjalnie pokreśla, że dystyngowana perswazja jest podstępnym, a przez to bardziej groźnym środkiem ograniczania twórczości, niż jawny przymus. Ten ostatni bowiem rodzi opór, podczas gdy zamaskowane i łagodne naciski mogą nie wywoływać sprzeciwu brzemiennego w siłę pobudzającą do poszukiwań wbrew wszelkim przekodom.

Tabela 4.2. zawiera charakterystykę kierowania sprzyjającego aktywności twórczej członków organizacji. Cechy te można z powodzeniem osiągnąć w wyniku stopniowych przekształceń stylu zarządzania przedstawionego w tabeli 4.1.

Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi twórczości w organizacji jest - według Gibba - przede wszystkim zaufanie kierownika do samego siebie i do podwładnych. Zaufanie zwiększa gotowość do podjęcia ryzyka lub pozwala uważać wiele sytuacji i zachowań za nieryzykowne. Oznacza to usunięcie istotnych hamulców twórczości i stworzenie korzystnego klimatu dla działalności twórczej. Podstawą tego klimatu jest spostrzeganie ludzi przez twórczego kierownika na podobieństwo siebie. Wierzy on, że jeśli podwładnym da pole do popisu, wzmocni ich poczucie odpowie-

działalności i chęć do pracy, a usuwając przeszkody wyzwoli ich potencjalne możliwości.

Aktorzy współpracujący z Andrzejem Wajdą, który stosuje w swej pracy reżyserskiej bardzo podobne zasady, mówią, że pozwala on im "otworzyć się": improwizować różne warianty gry bez obawy, że będą wyśmiani lub strofowani[1]. Pomocne jest oczywiście, nie tylko tworzenie atmosfery swobodnej ekspresji, lecz także opanowanie technik zwiększania twórczości grupy, których kierownik musi się po prostu nauczyć. I to jednak nie wystarcza do pokonania licznych zazwyczaj przeszkód na drodze od powstania pomysłu do jego praktycznej realizacji, jeśli w całej organizacji, a więc w makrośrodowisku danej grupy roboczej, nie będzie klimatu dla postępowania zmian.

O tworzeniu klimatu twórczego jako złożonej umiejętności traktuje specjalnie rozdział VI niniejszej książki. Tu ograniczymy się na zakończenie naszych rozważań do stwierdzenia, że cytowany J.R. Gibb idealizuje nieco skuteczność stwarzania klimatu dla twórczości. Aby klimat ten dawał owoce, potrzebne są dodatkowe warunki, takie jak np. odpowiednie kwalifikacje zawodowe oraz intelektualne pracowników. Istnieją pracownicy, których inicjatywaz reguły oznacza zastąpienie rozwiązań prostych złożonymi i zawodnymi, zepsucie dobrego planu przez krótkowzroczne i niekompetentne "ulepszanie" go itp. A więc czynnikiem istotnym jest także długofalowa polityka kadrowa i szkoleniowa, sprzyjająca twórczości. Uprawiając ją należy pamiętać, że zróżnicowanie zdolności twórczych w społeczeństwie zbliżone jest do przebiegu krzywej rozkładu normalnego Gaussa.

---

[1] Pojęcie o stylu pracy kierowniczej A.Wajdy daje reportaż filmowy J.Ziarnika pt.Na planie.Eksponując ten film na zajęciach szkoleniowych z psychologii kierownictwa, autor niniejszej książki stwirdził wielokrotnie, że kierownicy zatrudnieni w przemyśle znajdują w wymienionym filmie analogie do własnych sytuacji.

Tabela 4.2.

Kierowanie wyzwalające twórczość /według J.R.Gibba/

Podstawowe czynniki organizacyjne	Zachowanie i postawy kierownictwa	Typowe skutki zachowań i postaw kierownictwa
Klimat amocjonalny	Wysokie zaufanie Niski poziom lęku	Zachowanie bardziej impulsywne, słabiej cenzurowane. Większa gotowość do ryzyka, więcej błędów Większa gama i wartość twórcza reakcji Zaufanie do własnych odruchów i podświadomości
Obieg informacji	Swobodne porozumiewanie się Jasność Jawna strategia i planowanie	Większa spontaniczność reakcji i uczuć Większa ekspresja pomysłów lub zachowań nierozsądnych, niestosownych i pozornie bezsensownych Większa emocjonalność Więcej informacji zwrotnych w górę i dół hierarchii Wzajemne oddziaływanie na siebie idei "przerzucania się" pomysłami
Kształtowanie celów	Dopuszczanie do samodzielnego działania Dopuszczanie do samodzielnej oceny własnej pracy	Nagrody za podejmowanie ryzyka Dzielenie się pomysłami i wzajemna inspiracja Więcej różnorodności i nonkonformizmu Bardziej trwała aktywność twórcza
Kontrola	Wzajemna, niewymuszona, faktyczna kontrola	Eksperymentowanie w zakresie pracy i organizacji Otwarte ujawnianie konfliktów i braku zgody Przewaga różnorodności zachowań i twórczości nad konformizmem

Oznacza to, że najczęściej spotykamy zdolności oscylujące wokół wartości przeciętnej, a im bardziej wybitna jest dana zdolność, tym występuje rzadziej. Jednakw związku z wyróżnieniem w rozdzialeI oprócz innowacji oryginalnych także innowacji naśladowczych jest oczywiste, iż rzadkość pojawiania się wybitnego talentu nie stoi na przeszkodzie wdrażaniu innowacji naśladowczych. Innowacje naśladowcze występują w praktyce najczęściej i odgrywają rolę decydującą w wykorzystywaniu dorobku oryginalnych nowatorów przez powielenie ich wynalazków i usprawnień.

Postawy wobec innowacji

Stosunek człowieka do każdej konkretnej innowacji jest wypadkową wielu czynników. Omówiliśmy wyżej czynniki tak,istotne jak strategia innowacyjna instytucji, styl kierowania i klimat dla innowacji. Innym ważnym czynnikiem jest rola poszczególnych osób w procesie projektowania, wdrażania i wykorzystywania konkretnej zmiany. Najmniej zaintersowany jest pracownik, któremu przypada rola wykonawcy polecenia o zmianach ocenianych przezeń jako zagrożenie dla jego dotychczasowych kwalifikacji i pozycji zawodowej. Natomiast osobą nastawioną krańcowo pozytywnie jest, oczywiście, projektodawca. Ale zdarza się często i tak, że autor oryginalnego projektu, demonstrujący zda się najdobitniej akcpetację nowości, jest równocześnie zaślepionym przeciwnikiem najdrobniejszych zmian innowacyjnych w jego własnym projekcie.

Zmienność reakcji człowieka nie przekreśla całkowicie doszukiwania się stałych tendencji w jego zachowaniu. Już potoczna obserwacja wskazuje na wyraźne i względnie trwałe różnice w ustosunkowaniu się ludzi do innowacji. Jedni zyskują sobie w środowisku opinię tradycjonalistów lub rutyniarzy, z reguły niechętnych zmianom, inni zaś na praestrzeni wielu lat przyczy-

niają się przy każdej sposobności do torowania drogi postępowi bądź to dzięki własnej twórczości, bądź przez wykorzystanie swego autorytetu i wpływów dla popierania nowatorskich poszukiwań innych osób.

Znany badacz procesów innowacyjnych E.M.Rogers wyróżnił 5 typów ludzi z uwagi na szybkość przejmowania innowacji wymyślonych przez innych. Są to:

1. Nowatorzy inicjujący przyswajanie nowości.
2. Wcześni zwolennicy.
3. Wcześni naśladowcy /przemujący innowacje zaledwie nieco wcześniej niż przeciętni - pod względem tempa przyswajania - członkowie danej społeczności/.
4. Późni naśladowcy.
5. Maruderzy [1].

Typologia Rogersa dotyczy jedynie innowacji nazwanych przez nas naśladowczymi.

Odpowiednio do przedstawionych w poprzednim paragrafie strategii innowacyjnych można wyróżnić trzy główne typy postaw kierowników i pracowników wobec innowacji zarówno naśladowczych /jak u Rogersa/, jak i twórczych.

Będą to odpowiednio postawy:

1. Pionierska
2. Recepcyjna
3. Zachowawcza

Postawa pionierska manifestuje się w samodzielnym poszukiwaniu lub inicjowaniu poszukiwania nowych, twórczych rozwiązań nogdzie dotąd nie notowanych, a także w podejmowaniu ryzyka wdrażania projektów dotąd nigdzie nie wprowadzonych w życie.

---

[1] E.M.Rogers: Diffusion of innovations. New York 1962,

Postawa ta cechuje jednostki kroczące na czele postępu i stwarzające wzory, przejmowane później przez ludzi o postawie recepcyjnej. Organizacje, które nie stwarzają klimatu dla postawy pionierskiej lub nie reagują odpowiednio na presję czynników zewnętrznych w kierunku kultywowania tej postawy, tracą prodującą pozycję w swojej dziedzinie i skazane są na stałe spóźnianie w stosunku do najbardziej dynamicznych konkurentów.

Człowiek reprezentujący postawę pionierską nie jest bynajmniej jednostką, która dąży do robienia każdej rzeczy po nowemu. Ten, kto chciałby być nowatorem we wszystkim, co czyni, musiałby tak dalece zaniedbać wykonanie bieżących zadań powtarzalnych, opartych na wykorzystaniu dawno wypróbowanych metod, że mógłby być pożyteczny co najmniej jako doradca, nie zaś jako kierownik odpowiedzialny za terminową realizację określonych planów.

Postawa recepcyjna. Mianem postawy recepcyjnej obejmujemy tendencję do pozytywnej oceny i przejmowania /naśladowania/ takich innowacji, które zostały już gdzie indziej opracowane i dobrze sprawdzone. Nie jest to więc gotowość podejmowania ryzyka, cechująca pionierów: postawa recepcyjna rozciąga się na takie tylko innowacje, o których w kręgu śledzących postęp specjalistów mówi się już dużo i o których wiadomo, że są opłacalne lub nawet konieczne, albowiem zignorowanie ich naraża na zdystansowanie przez współzawodników. Zdecydowana większość wprowadzonych w przemyśle oraz innych dziedzinach pracy zmian polega właśnie na przejmowaniu gotowych i wystarczająco sprawdzonych rozwiązań /wynalazków, struktur organizacyjnych itd./ i dlatego postawę recepcyjną /naśladowczą/ uznamy za wysoce pozytywną i potrzebną.

Celowe jest wyróżnienie dwóch odmian postawy recepcyjnej:

1. Postawa recepcyjna aktywna, kiedy to podmiot sam podejmuje lub inicjuje trud poszukiwania wzorów innowacji, dających się przenieść na interesujący go teren bez żadnych zmian lub po odpowiedniej adaptacji.

2. Postawa recepcyjna wyczekująca. Jest ona pozbawiona inicjatywy poszukiwawczej, charakterystycznej dla postawy aktywnej. Oznacza więc uzależnienie się od recepcji odpowiednich wzorów pod wpływem działania czynników zewnętrznych. Człowiek o takiej postawie wprowadza odpowiednie ulepszenia pod warunkiem, że ktoś go do tego zachęci i dostarczy potrzebne wzory. Ważną rolę w stwarzaniu takich niezbędnych przesłanek spełniają różnorakie kursy doskonalące, organizowane w naszych warunkach na coraz większą skalę.

Mimo olbrzymiego znaczenia postawy recepcyjnej, będącej warunkiem szerokiego wykorzystywania oryginalnych, nowatorskich rozwiązań, najpomyślniejszy rozwój organizacji można osiągnąć dzięki kultywowaniu oprócz niej także postawy pionierskiej.

Postawa zachowawcza. Przez postawę zachowawczą rozumie się niechętny i oporny stosunek do innowacji. Nie wnikając w odcienie tej postawy, możemy stwierdzić, że jej wyrazem jest podejrzliwy sceptycyzm wobec propozycji zmian i działanie raczej w kierunku utrudniania niż ułatwiania odpowiednich poczynań wdrożeniowych.

Geneza postawy zachowawczej bywa rozmaita i nie należy nosicieli tej postawy uważać za ludzi ograniczonych lub mających złe intencje. Wystarczy czasem, że początkowo pełen entuzjazmu pracownik znajdzie się kilkakrotnie w sytuacji, w której w związku z wprowadzeniem nowych metod i urządzeń wiele mu się obiecuje, a w praktyce obietnice te nie są później realizowane.
Do najczęściej wymienianych źródeł postawy zachowawczej należy taki sposób zarządzenia, który stwarza konflikt między przygoto-

waniem przyszłych zmian a dążeniem do uzyskania premii za wykonanie lub przekroczenie najbliższych planów produkcyjnych, podyktowanych przez wyższą instancję.

Innym źródłem postawy zachowawczej jest niechęć do uczenia się nowych rzeczy oraz lęk przed utratą autorytetu na korzyść osób lepiej przygotowanych do pracy w zmienionych warunkach.

W postawie zachowawczej można się więc dopatrywać racjonalnej pod wieloma względami tendencji co czerpania profitu z dotychczasowych wdrożeń, pozwalających działać stosunkowo łatwo i bezbłędnie. Nastawienie to utrudnia jednak przekształcanie co jakiś czas ustalonego porządku po to, aby osiągnąć coraz wyższy poziom rozwoju i związane z tym korzyści. Instytucje, w których postawy zachowawcze nadają ton całej pracy, znajdują się w zastoju lub z trudem i opóźnieniem realizują konieczne zmiany.

Jak często omówione wyżej lub zbliżone typy postaw reprezentowane są wśród kierowników różnych instytucji i szczebli organizacyjnych? Jest to jedna z najmniej zbadanych spraw Zachętą i wskazówką do badań mogą być w tym względzie m.in. rezultaty studium F.Barrona. Autor, znany psycholog amerykański, zainteresowany głównie psychologią osobowości twórczej, poddał badaniom 40 czołowych przedstawicieli kadry kierowniczej Irlandii. Jak wiadomo, kraj ten nie przoduje w innowacjach, lecz okoliczność ta otwiera pole do tym ciekawszych porównań. Najważniejsze jest to, iż badanymi byli ludzie bardzo eksponowani, choć autor ze zrozumiałych względów pomija wszelkie bliższe informacje o ich stanowiskach /był to zapewne jeden z warunków poddania się badaniom kwestionariuszowym i testowym/. Zbadani prominenci irlandcy orzekli o sobie m.in., że:

Mają umysł otwarty dla nowych idei, lecz sami nie są twórcami projektów innowacyjnych. Gdy chodzi o pożądane cechy

osobowości, najbardziej zależy im na tym, aby mieć silny charakter i być osobą niezawodną. Rzeczą, której najbardziej sobie nie życzą, to "być człowiekiem oryginalnym, lecz kontrowersyjnym"[1].

Zalety sceptycyzmu i oporów

Opory wobec innowacji są równie stare jak dążenie do postępowych zmian. Jednak, aby mówić o nich jedynie z dezaprobatą, trzeba być entuzjastą twórczości pozbawionym wyobraźni.

Wszelka autentyczna twórczość jest procesem ryzykownym i niepewnym. Na jedno głośne odkrycie przypadają tysiące badań będących albo maleńkimi przyczynkami, albo próbami całkowicie nieudanymi. Na trzy zgłoszenia patentowe mniej więcej jedno okazuje się godne patentu, a na trzy wydane patenty nie zawsze nawet jeden zostaje zrealizowany[2].

Podobnie jest w innych dziedzinach twórczości. Dziennikarze, będący u nas szlachetnymi obrońcami skrzywdzonych wynalazców, eksponują biurokratyczne przeszkody, lecz mniej informują publiczność o fakcie, że realizacja wszystkich wynalazków jest niemożliwa i niepożądana i to nie tylko z powodu nieopłacalności ekonomicznej niektórych rozwiązań.

Istnieją tzw. patenty blokujące, zgłaszane nie z myślą o realizacji, lecz tylko w celu utrudnienia konkurentom pracy nad postępem technicznym[3].

---

[1] F.Barron: Travels in search of new latitudes for innovation. W: C.W.Taylor /red./ Climate for creativity. New York 1972. Studium Barrona przeprowadzone w Irlandii miało cel przekraczający problematykę omawianą w niniejszym paragrafie.

[2] Patrz np.Z.Pietrasiński: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji. Warszawa 1972.

[3] O skomplikowanym machiaweliźmie patentowym informuje przejrzyście S.Kolenda w opracowaniu pt.Wynalazczość i ochrona patentowa w strategii rozwoju gospodarczego. Lublin 1974 /druk pow.;

Prawo to brzmi następująco. Liczba innowacji udanych jest zawsze mniejsza od liczby innowacji zgłoszonych. To samo dotyczy badań naukowych i wszelkich innych poczynań twórczych. Mówiąc inaczej: stosunek ilości innowacji udanych /I_u/ do zgłoszonych /I_z/ jest zawsze mniejszy od 1, czyli:

$$\frac{I_u}{I_z} < 1$$

Ten nadmiar nowości chybionych jest szczególnie wydatnyi kosztowny w działalności gospodarczej, gdzie - jak podaje H.Wagenführ - zdecydowany sukces rynkowy osiąga zaledwie 2,4% spośród wszystkich nowych pomysłów, 12,5% podjętych badań rozwojowych i 49,0% projektów wprowadzonych w życie[1].

Opór wobec innowacji nie jest więc tylko przejawem sprzeczności interesów lub dziełem ciemnych mocy - rutyny i wstecznictwa. Wynika on także z działania nieodzownego mechanizmu selekcji, który chroni społeczeństwo przed stratami i chaosem, stwarzanym przez odrzucenie wypróbowanych wzorów, zanim nowe zostały odpowiedzialnie sprawdzone. Ten mechanizm selekcji z reguły jestniedoskonały, lecz nie wolno go z tego powodu ignorować lub potępiać w czambuł. Zadaniem dotąd nierozwiązanym jest nadanie tej selekcji cech światłego, liberalnego i sprawnego procesu. Twórczy kierownicy na wszelkich stanowiskach mają tu do spełnienia ważną rolę.

Trudność polega na tym, że postępowy kierownik musi łączyć pozytywny stosunek do zmian z obowiązkiem bardziej wszechstronnej oceny każdego projektu, niż sam twórca.

---

[1] H.Wagenführ: Industrielle Zukunftforschung. München 1970.

Twórczy podwładny ma prawo do zaślepienia i jednostronności.
Twórczy kierownik ma obowiązek widzenia całej złożoności sprawy.

Przedsiębiorczość

W żadnej dyscyplinie nowatorstwo na większą skalę nie jest tylko wytworem intelektu, imaginacji. Jest sprawą zależną odosobowości. Wymaga bowiem niezależności, silnej motywacji, wytrwania, całego kompleksu sprzyjających postaw. Gdybyśmy chcieli najlapidarniej określić osobowość kierownika w całym tego słowa znaczeniu twórczego, powiedzielibyśmy, że jest to osobowość przedsiębiorcza[1].

Przedsiębiorczością nazywamy tendencję do poszukiwania szansy określonej wartości i energicznego dyskontowania tej szansy wbrew narastającym trudnościom. Istotnym elementem przedsiębiorczości jest witalność, inicjatywa i gotowość do ryzyka.

Kierownik przedsiębiorczy jest więc przeciwieństwem szefa "reaktywnego","dyspozycyjnego" lub-wedle bardziej popularnej terminologii-operatywnego. Kierownik operatywny to zwykle po - stać niezmiernie ruchliwa i bezustannie zajęta, lecz cała ta aktywność jest wymuszona przez czynniki zewnętrzne i aktualne trudności. W rezultacie kierownik operatywny pozornie steruje swym odcinkiem pracy, lecz naprawdę - sam jest nieustannie sterowany przez splot krzyżujących się tendencji. Ponieważ nie panuje nad nimi, a tylko im ulega, częstym finałem takiego postępowania jest stwierdzenie przez chwalące go dotąd władze zwierzchnie, że zaniedbał wiele rzeczy, których waga w świetle nowej sytuacji ujawniła się w pełni. Zajmował się bowiem wyłącznie bieżącymi problemami. Kierowanie przedsiębiorcze

---

[1] Dzięki przyjęciu szerokiego rozumienia pojęcia innowacji /patrz rozdział I/ wolno nam powiedzieć, iż twórczym może być nawet taki kierownik, którego nie cechuje przedsiębiorczość. Jednakże kierownikiem - nowatorem znacznego kalibru /być może z wyjątkiem instytucji naukowych itp./ trudno zostać osobie pozbawionej przedsiębiorczości.

jest także przeciwieństwem kierownika defensywnego, nastawionego na unikanie trudności i ryzyka[1].

Kierownik reaktywny marzy o tym, aby bieg zdarzeń był absolutnie zgodny z raz przyjętym planem. Kierownik twórczy i przedsiębiorczy liczy na to, że oprócz zjawisk planowanych wystąpią korzystne zjawiska nieplanowane w postaci nieoczekiwanych odkryć, inicjatyw ... Stwarza warunki dla takich prawdziwie twórczych niespodzianek. Warunki te zaprzeczają /zwykle bezwiednie/ taka rzutka i energiczna indywidualność lub ekipa kierownicza, która dążąc do szybkiego zasłużenia sobie na wyróżnienie za sprawność stara się poddać działalność swej instytucji coraz precyzyjniejszej i bardziej niezawodnej reglamentacji. "Optymalizacja doraźna" /np. tłumienie krytyki w imię łatwiejszego skoncentrowania sił na bieżących zadaniach/ częstokroć koliduje tu z potrzebą podejmowania szans w imię celów dalekosiężnych instytucji i działa na ich szkodę.

Układ warunków społeczno-ekonomicznych wyznacza osobowości przedsiębiorczej zakres opłacalnego działania i skalę nagród. Psychologiczne źródła przedsiębiorczości to witalność i ekspansywność jednostki, jej zdolność do ryzyka i siła potrzeby osiągnięć

Potrzeba osiągnięć w rozumieniu dzisiejszej psychologii nie sprowadza się bynajmniej do tego , co potocznie nazywane bywa ambicją. Częstą przyczyną niepowodzenia ludzi ambitnych bywa to, że jedyną nagrodą jest dla nich osiągnięcie wymarzonego celu końcowego, natomiast cały proces dochodzenia do niego jest nieatrakcyjnym wysiłkiem. Tymczasem potrzeba osiągnięć - w rozumieniu

---

[1] Charakterystykę kierowania defensywnego przedstawił Gibb eskponując w niej motyw lęku i potrzeby bezpieczeństwa. Patrz J.R.Gibb: Fear and facade: Defensive management. W: R.E.Farson /red./ Science and human affairs. Palo Alto, Cal. 1965.

Mc Clellanda - ujawnia się właśnie w znajdywaniu satysfakcji już w samym procesie działania, w tym, co się u nas nazywa dobrą robotą, w osiąganiu coraz lepszych wyników, świadczących o rozwoju własnej sprawności, o poprawie dotychczasowych standardów wykonania. Instancją oceniającą i "nagradzającą" jest tu w znacznym stopniu sam podmiot, dzięki czemu łatwiej może kontynuować wysiłki niedoceniane lub długo nienagradzane przez otoczenie. W rezultacie wieloletnich badań szkoły Mc Clellanda nad omawianą potrzebą wykryte zostały podstawowe warunki jej kształtowania, Przemożny wpływ na rozwój potrzeby osiągnięć ma styl wychowania odebranego we wczesnym dzieciństwie. Rodzice, którzy za powód do własnej dumy uważają bardzo opiekuńczy stosunek do dziecka, usłużne zaspokajanie jego potrzeb i usuwanie trudności, wpływają niekorzystnie na rozwój potrzeby osiągnięć. Korzystne dla rozwoju tej potrzeby jest wychowanie usamodzielniające. Możliwe jest także pobudzanie rozwoju osiągnięć w wieku dojrzałym. Mc Clelland przeprowadził badania nad kształtowaniem tej potrzeby u kadry kierowniczej oraz właścicieli firm. Badania w Indii pozwoliły stwierdzić - jego zdaniem - podwojenie się aktywności przedsiębiorczej w rezultacie zaprogramowanych przezeń kursów, ukierunkowanych na kształtowanie potrzeby osiągnięć[1].

Mimo wszystko wiemy jeszcze zbyt mało o czynnikach wpływają-

---

[1] D.C.McClelland, D.G.Winter:Motivation of economic achievement New York 1969, Free Press. McClelland uwydatnia też wpływ historii danego narodu na rozwój potrzeby osiągnięć. W związku z tym na uwagę zasługują rodzime rozważania T.Kotarbińskiego na temat przyczyn zacofania Polski - od wieku XVI - w dziedzinie dobrej roboty. Autor wskazuje na ujemny wpływ kontrreformacji w czasie, gdy na zachodzie Europy rozkwitały luterańskie ośrodki dobrej roboty. Patrz A.Szczypiorski: Przygoda zdrowego rozsądku. "Polityka" 1970, nr 13.

cych na kształtowanie przedsiębiorczości. A tymczasem wybitne autorytety przepowiadają /jak I.Ansoff, a z jeszcze większym naciskiem P.F.Drucker[1]/, że przyszłość przyniesie wzrost znaczenia przedsiębiorczości w działalności gospodarczej. Manager przyszłości musi wyróżniać się przedsiębiorczością. Znaczenie rozwoju tego przymiotu na naszym terenie jest bezsporne. Pierwszą jego przesłanką jest likwidacja warunków prawno-ekonomicznych, ograniczających przedsiębiorczość dyrektorów głównie do przetargów o wysokość planu i lawirowania wśród nieżyciowych przepisów. Jeśli wolno sądzić, czynnikiem rozwijającym przedsiębiorczość jest przyswojenie sobie przez kierownika strategii efektywnego działania, opisanej w rozdziale V. Rozwiązaniem idealnym i rewolucyjnym byłoby uczenie wszystkich tych strategii od dziecka.

Podsumowanie

Bodźce innowacji dzielą się najogólniej na dwie klasy. Do pierwszej należą sytuacje przymusowe, do drugiej zaś - sytuacje nęcące. Instytucje, które wprowadzają innowacje dopiero pod presją przymusu i groźby poniesienia strat, należą do klasy instytucji reaktywnych. Natomiast przedsiębiorczymi są instytucje, które nie tylko antycypują nadchodzące sytuacje przymusowe, lecz także poszukują szans do wykorzystania i podejmują te szanse. Strategia innowacyjna instytucji przedsiębiorczych jest ofensywna i ma dwie odmiany:

1. Strategia ofensywna pionierska wyraża się w dążeniu do torowania drogi postępowi w danej dziedzinie, i przodowania w innowacjach oryginalnych, które temu postępowi służą.

---

[1] P.F.Drucker Management's new role. "Harward Business Review, 1969, 47, 49-54.

2. Tańsza, lecz mniej ambitna strategia ofensywna wyrównawcza polega na szybkim przejmowaniu innowacji, zainicjowanych i wdrożonych przez instytucje stosujące skutecznie strategię pionierską.

Efektywność realizacji strategii innowacyjnej, wyznaczana zwykle przez kierownictwo naczelne instytucji, zależy m.in. od stylu kierowania na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Korzystny klimat dla inicjatywy i twórczości podwładnych zapewnia taki styl kierowania, który:

- wytwarza nie lęk, lecz zaufanie i poczucie bezpieczeństwa,
- pozwala na nieskrępowany obieg informacji we wszystkich kierunkach,
- dopuszcza do działań samodzielnych,
- wyżej stawia kontrolę merytoryczną i samokontrolę niż rygorystyczny nadzór formalny.

Główne postawy wobec innowacji to postawa pionierska, recepcyjna i zachowawcza. Z uwagi na szybkość przejmowania innowacji ludzie dzielą się - według E.M.Rogersa - na: 1/ nowatorów, 2/wczesnych zwolenników, 3/ wczesnych naśladowców, 4/ późnych naśladowców, 5/ maruderów.

Wszelka autentyczna twórczość jest działalnością ryzykowną, jej wynik końcowy jest niepewny. Wbrew obiegowym mniemaniom w ambitnych poszukiwaniach twórczych regułą jest niepowodzenie, a satysfakcjonujące odkrycie -wyjątkiem. Liczba innowacji udanych jest zawsze mniejsza od liczby innowacji przedstawionych i zapoczątkowanych bez powodzenia.

Nie wszyscy pracownicy zainteresowani zmianami potrafią oceniać przedstawione projekty dostatecznie realistycznie i wszech-

stronnie. Twórczy podwładny ma prawo do zaślepienia i jednostronności. Twórczy kierownik ma obowiązek widzenia całej złożoności sprawy.

Cechą osobowości sprzyjającą kierowaniu twórczemu jest przedsiębiorczość oraz wydatnie rozwinięta potrzeba osiągnięć.

Rozdział V

Wyjściowe zadanie twórcze kierownika w dziedzinie samodoskonalenia

Podstawy wyboru priorytetowych innowacji podmiotowych

Zadaniem kierownika jest m.in. popierać i wprowadzać innowacje. Jednak kierownik, jako podmiot doskonalący otoczenie, sam wymaga doskonalenia. Pomoc, którą uzyskuje w tej dziedzinie mniej więcej raz na 5 lat na kursach organizowanych na podstawie rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów nr 306 i 56, trudno uznać za wystarczającą. Tym bardziej więc celowe byłoby znalezienie na użytek codziennego doskonalenia się zainteresowanych kierowników kompleksu innowacji behavioralnych, zwiększających przedsiębiorczość kierownika i jego zdolność efektywnego operowania wszystkimi dostępnymi mu zasobami. Byłby to najlepszy - jak sądzimy - sposób wzmożenia jego kreatywności.

Jak jednak znaleźć ów obiecujący kompleks innowacji? Zasób usprawnień proponowanych dziś kierownikom przez literaturę fachową i ośrodki doskonalenia kadr przekracza zdolności percepcyjne i wykonawcze człowieka. Samych technik i dyrektyw o poważnym znaczeniu praktycznym wymyślono już tak dużo, że ustalenie priorytetów wyboru nie opartych na chwilowej modzie jest problemem nadzwyczaj skomplikowanym. Kluczem do jego rozwiązania jest - jak sądzimy - wyróżnienie w złożonej strukturze działania pewnej hierarchii celów, poczynań i odpowiadających im umiejętności.

Trzy poziomy umiejętności

Na przygotowanie i przeprowadzenie każdego skomplikowanego działania składa się wiele umiejętności o niejednakowym znaczeniu dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Rozważmy przykładowo trzy potencjalne innowacje behavioralne w działaniu dyrektora szkoły:

a/ nauczenie się korzystania z dyktafonu,

b/ opanowanie efektywnej techniki kierowania zespołem problemowym,

c/ nauczenie się rozpatrywania wszystkich zadań przez pryzmat głównych celów szkoły i wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla lepszej realizacji tych celów /przypomnijmy, że nie należą do nich dobre stopnie szkolne, tylko rozwój zdolności uczniów, głęboka wiedza itd./.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z prostą umiejętnością partykularną, "techniczną". W drugim - z umiejętnością komponowania złożonej i zmiennej aktywności z wielu sprawności szczegółowych. Jeszcze wyżej w hierarchii umiejętności postawimy trzecią. Dotyczy ona optymalizacji głównych celów i zasad działania i dlatego zasługuje na miano umiejętności o charakterze strategicznym.

Przykłady powyższe wskazują na istnienie w strukturze złożonego działania wielopoziomowej hierarchii umiejętności, odpowiadającej hierarchii celów, które można podzielić z grubsza na trzy kategorie:

1. Cele główne, końcowe, stanowiące rację całego przedsięwzięcia, np. zaspokojenie przez fabrykę takich to a takich potrzeb rynku i wyprodukowanie w związku z tym określonych wyrobów, zapewnienie wzrostu zarobków załogi itd. Są to cele strategiczne.

2. Cele pośrednie średniego poziomu, np. wyprodukowanie takich a takich podzespołów maszyny, będącej produktem finalnym. Cele te nazywamy taktycznymi.

3. Cele pośrednie najniższego poziomu /np. dostawa materiałów na stanowiska pracy, elementarne operacje wykonawcze na tych stanowiskach/. Są to cele operacyjne.[1]

Podobna gradacja celów występuje zarówno w działaniu instytucji, jak i pojedynczego człowieka.

Formułowanie i realizacja celów na każdym z wymienionych poziomów organizacji działania wymaga opanowania odrębnych umiejętności i zasad. Są to - poczynając od poziomu najwyższego i kończąc na najniższym - umiejętności oraz zasady:

I. Strategiczne

II. Taktyczne

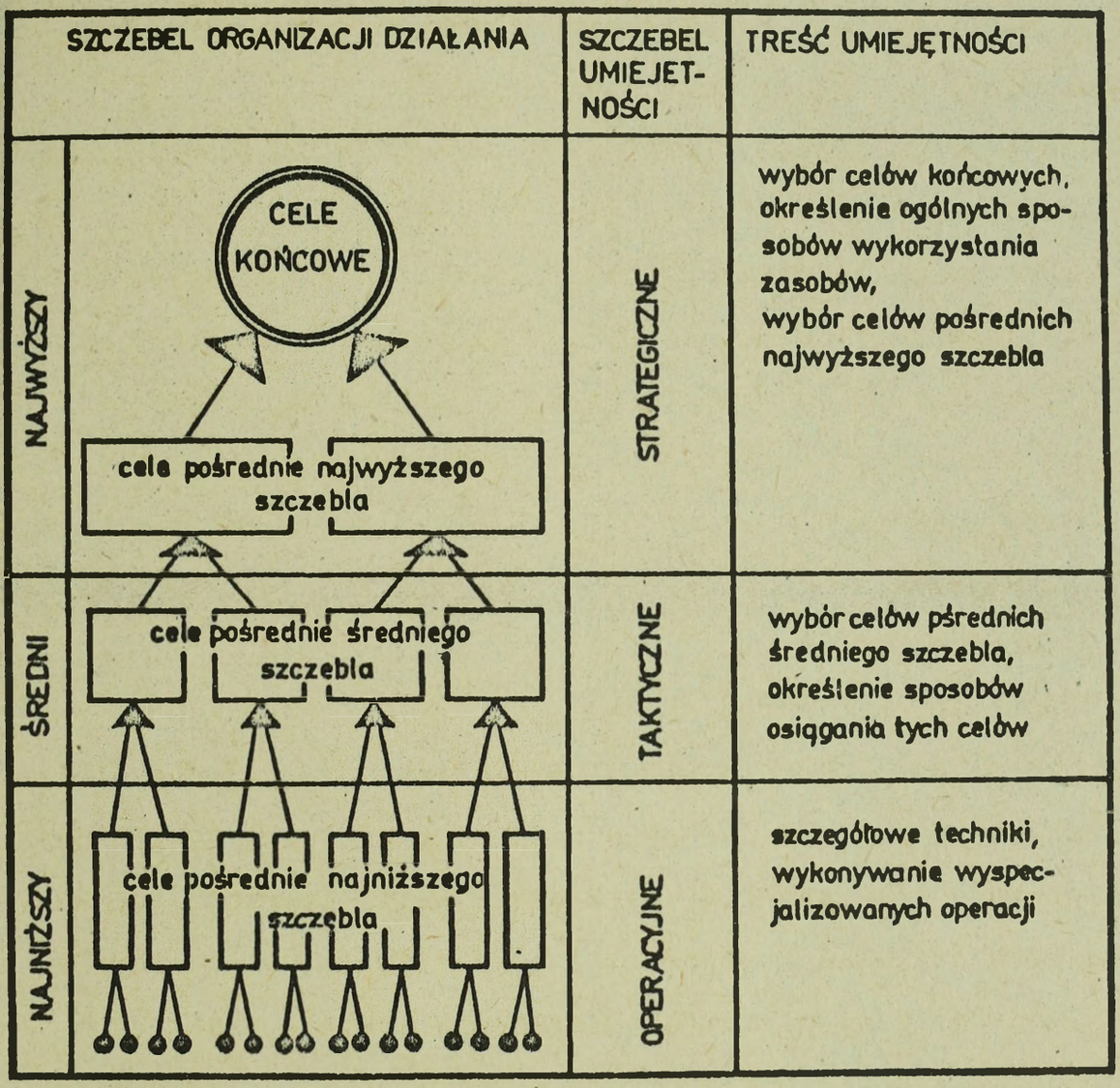
III. Operacyjne

O ich istocie informuje rys. 5.1.

Wszystkie wyróżnione poziomy umiejętności są na swój sposób istotne i niezbędne. Jednakże nieracjonalne jest doskonalenie w pierwszej kolejności technik wykonywania operacji elementarnych. Może się wtedy okazać np., że z dużym poświęceniem doprowadziliśmy do perfekcji technologię wytwarzania towaru, na który popyt gwałtownie i nieodwracalnie maleje ... Podobnie wynalazca, który źle wybrał temat, mimo całego talentu i trudu nie osiągnie wielkich rezultatów. Tak więc w każdym wypadku, gdy mamy zaległości w aktualizacji wiedzy na wszystkich wyróżnionych poziomach, należy zaczynać od doskonalenia umiejętności o charakterze strategicznym.

---

1. Analogicznie można mówić o decyzjach strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Ich charakterystykę podaje J.Gościński w książce Projektowanie systemów. Warszawa 1971, s. 290 i nast.



Rys. 5.1. Struktura organizacyjna złożonego działania

Strategia efektywnego działania

Niestety, interesującego nas tu opisu klarownej i efektywnej strategii działań kierownika nie znajdujemy ani w gąszczu definicji i reguł prakseologii, ani w typowych dziełach o zarządzaniu i organizacji pracy. W wielu książkach z tego zakresu cenne zalecenia giną w natłoku przedstawianych faktów i zasad ubocznych nie tworząc dostatecznie zwartego i przekonującego systemu. Według mego rozeznania, najbardziej zbliżył się do stworzenia takiego systemu czołowy przedstawiciel "filozofii' zarządzania" P.Drucker w swej książce pt. "The effective executive"/London 1967, W. Heinemenn Ltd./.

W tym systemie ujmującym prostotą każdy rozpozna zasady znane sobie z historii powszechnej, własnego doświadczenia i prakseologii. Postęp i oryginalność polega tu nie na wykryciu nowych, rewelacyjnych sekretów powodzenia, lecz na trafnym wyborze spośród wielu wypróbowanych zasad sprawnego działania tych, które są rzeczywiście kluczowe dla efektywności i kariery opartej na autentycznych zasługach, a przy tym stanowią zwarty kompleks uzupełniających się wzajem dyrektyw.

Dlaczego rekomendujemy jako priorytetowy cel samodoskonalenia kierownika opanowanie /lub lepsze opanowanie/ tej właśnie strategii, mimo że dotyczy ona kierowania efektywnego, nie zaś szczegółów kierowania twórczego? Kierowanie twórcze nie jest wyłącznie sprawą intelektu. To przede wszystkim dzieło osobowości, emocji, wyboru wysokich celów, energicznej koncentracji. Wynika to ze studiów nad kierownikami wybitnymi. A właśnie przedstawiona niżej strategia efektywnego działania to coś o wiele więcej niż zbiór dyrektyw intelektualnych. To praktyka działania energicznego i skoncentrowanego na ambitnych, a zarazem użytecznych dla otoczenia celach. Opanowanie tej strategii to innowacja pod-

miotowa, owocująca mnogością innowacji przedmiotowych. Usprawniając całą, zarówno stereotypową, jak i nowatorską, działalność kierownika, stanowi ona tym samym fundament zwielokrotnienia jego wkładu jako nowatora.[1]

Rozważania Druckera dotyczą podmiotowych warunków efektywności działania /sukcesów zawodowych/ dwóch grup pracowników. Są to po pierwsze kierownicy, niezależnie od rodzaju zatrudniającej ich organizacji i stopnia służbowego. Po drugie zaś - wysoko wykwalifikowani samodzielni specjaliści /badacze, doradcy, inżynierowie, których praca koncepcyjna może wywierać wpływ na działalność i rozwój danej instytucji/. Obie te kategorie Drucker obejmuje mianem executives. Ze względu na brak lepszego odpowiednika będziemy ich nazywać dalej pracownikami samodzielnymi. Mianem tym Drucker obejmuje nie tylko pracowników formalnie samodzielnych i uprawnionych do podejmowania ważkich decyzji. W istocie rzeczy decyzje o charakterze przedsiębiorczym zapadają nie tylko na szczeblach kierowniczych. Aktem przedsiębiorczym jest np. decyzja "szeregowego" chemika z laboratorium badawczego

1. Autor będąc psychologiem, siłą rzeczy najchętniej wystąpiłby z rekomendacją osiągnięć własnej dziedziny i zalecił czytelnikowi, aby sięgnął na początek do takich dzieł, jak przystępnie napisana książka D.Lawlessa: Effective mangement Social psychology approach /Kierowanie efektywne z punktu widzenia psychologii społecznej, 1972/. Jednakże moje doświadczenie w doskonaleniu kadr kierowniczych przemawia za tezą, że największą przysługą, jaką psychologia może u nas aktualnie oddać kierownikom, wcale nie polega na wpojeniu im zdobyczy psychologii stosowanej i teoretycznej. Sekret efektywności psychologów jako pomocników zainteresowanej własnym rozwojem kadry kierowniczej tkwi m.in. w ułatwianiu im lepszego opanowania strategii efektywnego działania. W krajach o starych tradycjach w dziedzinie wysokiej kultury pracy, ta przyswajana jest nieomal "z mlekiem matki" jako imperatyw narzucany przez otoczenie. Jednakże nawet i tam otoczenie nie nie robi wszystkiego, co trzeba z dostatecznie powszechnym skutkiem. Rolą psychologów i pedagogów jest pomóc w skompensowaniu tego, co nie stało się dziełem naszej historii, przez stworzenie maksymalnie efektywnego systemu oddziaływań kształcących. Włączenie tego czynnika jako jeszcze jednego stymulatora rozwoju naszego kraju, wspomagającego system innych czynników uruchomionych przez socjalizm, byłoby, jak sądzę, korzystnym uzupełnieniem konstruowanego u nas kompleksowego systemu wychowania.

o obraniu takiej czy innej drogi poszukiwań. Może ona bowiem przynieść w efekcie nowy produkt rynkowy i oddziałać na powodzenie przedsiębiorstwa. Chemik ten jest - w rozumieniu Druckera - pracownikiem samodzielnym, bo wolno oczekiwać od niego decyzji, które mogą wywierać istotny wpływ na wyniki całej organizacji. Niżej będziemy używać prawie wyłącznie terminu "kierownik" pamiętając, że Drucker adresuje swe zalecenia również do wysoko wykwalifikowanych specjalistów na stanowiskach kierowniczych.

Główne kryterium produktywności kierownika

Jak mierzyć wartość trudu kierowników?

Drucker konstatuje, że najwcześniej i najlepiej rozwinęła się technika oceny pracy fizycznej robotników. Jej miarę stanowi wydajność. Ocena wydajności może być stosowana wówczas, gdy wiadomo, co należy robić i jak robić. Kwalifikacje robotnika polegają na tym, że umie robić to, co zostało uznane za potrzebne do zrobienia, i robi to wydajnie, a więc z małym nakładem czasu lub innych środków.[1] Kto jest jednak odpowiedzialny za wskazanie, co trzeba robić? Jest to domena pracowników powołanych na stanowiska kierownicze. Miarą ich pracy nie może być wydajność w znaczeniu stosowanym do oceny powtarzalnych i zrutynizowanych czynności. Zdarza się wszak nieraz, że wydajny w tym znaczeniu kierownik, wyróżniający się w dodatku ofiarnością i oddaniem sprawie, przynosi więcej szkody niż pożytku. Robi bowiem i każe czynić innym to, co powinno być dawno zarzucone na rzecz czegoś nowego, np. wytwarzania bardziej nowoczesnego produktu.

---

1. Dodajmy, że dotyczy to także pracowników umysłowych, wykonujących prace zrutynizowane.

Stosowną miarą produktywności samodzielnego pracownika jest - zdaniem Druckera - nie wydajność, lecz efektywność. Efektywność pojmowana jako robienie rzeczy właściwych, robienie tego co właśnie powinno się zrobić. Takie rozumienie efektywności kierownika wyda się niejednemu czytelnikowi mgliste. Trudno tu jednak domagać się odpowiedzi na pytanie, co to znaczy konkretnie "robienie rzeczy właściwych"? Odpowiedź musi być każdorazowo wynikiem analizy danego stanowiska kierowniczego w określonym miejscu i czasie. Nie może być ogólnej recepty wskazującej, co w indywidualnym wypadku jest ważne. Wartość omawianego tu określenia efektywności /nie podważającego znaczenia prakseologicznej definicji tego pojęcia/ polega na wskazaniu, że centralnym pytaniem, które powinien sobie zadawać kierownik lub oceniający go zwierzchnik, jest pytanie o wagę i aktualność wykonywanych działań. Czynić rzeczy właściwe nie zawsze oznacza to samo, co spełniać ustalone dawniej zadania i powinności. Czasem oznacza to porzucenie czynności lub kryteriów ocen uznawanych dotąd za obowiązkowe.

Posługując się podstawowym pojęciem przyjętym w niniejszej książce, powiemy, że właśnie brak recepty na rozpoznanie najwłaściwszych w danym czasie zadań otwiera przed kierownikiem pole do inwencji i kierowania twórczego.

Presja zewnętrzna w kierunku nieefektywnego działania

Kierownik z reguły działa w obrębie określonej organizacji. Jest ona obiektywnie zainteresowana efektywnością pracy i mniej lub bardziej skutecznie pobudza do niej swych członków. Ale równocześnie w każdej bodaj organizacji istnieją czynniki aktywnie przeciwdziałające osiąganiu efektywności. Drucker wymienia cztery takie czynniki, które jednak - naszym zdaniem odnoszą się

głównie do kierowników a w mniejszym stopniu do samodzielnych specjalistów. Oto przyczyny spychające kierownika na manowce nieefektywnej krzątaniny:

1. Wielu ludzi i wiele organizacji usiłuje dysponować czasem kierownika, nie pozostawiając mu go dosyć na załatwianie spraw najważniejszych. Świadczą o tym liczne badania nad budżetem czasu kierowników.

2. Bieg zdarzeń zewnętrznych narzuca mu różnorodne zadania, nie uporządkowane pod względem znaczenia. Dołączają się do nich zbędne czynności, dyktowane kierownikowi przez własną rutynę, związaną z poprzednio zajmowanym stanowiskiem /tak np. kierownicy awansowani na dyrektorów zwykle poświęcają nadmierną uwagę temu działowi, którym zarządzali poprzednio i na którym najlepiej się znają/. Jeśli kierownik podda się tej podwójnej presji zadań narzuconych mu przez inne osoby i własną przeszłość, roztrwoni swe siły oraz kwalifikacje na nieefektywną krzątaninę i niewiele osiągnie, choćby był bez przerwy zajęty. Powinien on znaleźć kryteria rozpoznania zadań, na których należy się skoncentrować po to, aby dać naprawdę wartościowy, twórczy wkład na rzecz swej organizacji.

3. Istnieją bariery specjalizacyjne i organizacyjne, utrudniające kierownikowi znalezienie wspólnego języka i produktywne współdziałanie z ludźmi, którzy mogą wiele zrobić dla doboru danej organizacji. Drucker podkreśla, że osoby decydujące o praktycznej efektywności kierownika często nie podlegają mu bezpośrednio, lecz są jego zwierzchnikami lub specjalistami z innych komórek organizacyjnych.

4. Własna instytucja narzuca kierownikowi liczne problemy wewnętrzne oraz specyficzny obraz środowiska zewnętrznego, przedstawiany za pomocą nie zawsze adekwatnych sprawozdań, pojęć,

kryteriów ocen. Wszystko to utrudnia właściwe widzenie i rozwiązywanie problemów owego środowiska zewnętrznego., na rzecz którego dana instytucja powinna pracować.

Podmiotowe warunki efektywności

P.Drucker przez wiele lat próbował dociec, co decyduje o tym, że niektórzy zdolni i pracowici kierownicy, a także wykształceni specjaliści na samodzielnych stanowiskach, osiągnęli wydatne sukcesy w pracy, a inni nie mniej uzdolnieni i pilni mają wyniki całkiem mierne. W rezultacie swych obserwacji i analiz doszedł do wniosku, że efektywni kierownicy, a wśród nich kierownicy prawdziwie wybitni, wyróżniają się nie takim czy innym zespołem zdolności lub cech charakteru, lecz tym, że posługują się w swym postępowaniu pięcioma praktykami, które zapewniają im najpełniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów z największym pożytkiem dla własnej instytucji. Według Druckera praktyki te są następujące:

1. Zdawanie sobie sprawy ze sposobu wydatkowania własnego czasu i systematyczna praca nad wygospodarowaniem większej ilości czasu do swej wyłącznej dyspozycji.

2. Koncentracja na wynikach istotnych dla odbiorców usług danej organizacji. Zaabsorbowanie w pierwszym rzędzie pytaniem o rezultaty, których się oczekuje, a nie samą pracą i jej techniką. Nastawienie na wniesienie wkładu w działalność i rozwój swej instytucji.

3. Wykorzystywanie mocnych stron sytuacji działania, mocnych stron szefów, kolegów, własnej osobowości, warunków zewnętrznych. Budowanie na sile, a nie na słabości.

4. Koncentracja na niewielu podstawowych dziedzinach, w których pierwszorzędna praca przyniesie znakomite rezultaty.

Ustalanie i konsekwentne przestrzeganie hierarchii ważności spraw.

5. Podejmowanie efektywnych decyzji opartych na skutecznym systemie kroków przygotowawczych. Koncentracja na podejmowaniu niewielu zasadniczych, niespiesznych decyzji opartych na poznaniu przeciwstawnych poglądów.

Drucker zdecydowanie odrzuca więc ideę wiązania efektywności z jakąś wrodzoną predyspozycją lub określonym typem osobowości. Jego główna teza brzmi: efektywności można i trzeba się uczyć. Nauka ta polega na opanowaniu wymienionych wyżej praktyk, wspólnych - jak twierdzi Drucker - dla obserwowanych przez niego efektywnych pracowników samodzielnych, którzy mimo tych łączących ich cech - różnili się częstokroć pod względem temperamentu, skali zainteresowań, typu umysłowości, stosunku do ludzi i wielu innych właściwości.

Tajemnica efektywności polega - zdaniem tego autora - na doprowadzeniu tych praktyk do perfekcji w wyniku wytrwałego ćwiczenia, podnoszącego sprawność i wytwarzającego automatyzmy tak niezawodnie utrwalone, jak odgrywanie gam przez pianistę. Oto bliższa charakterystyka podstawowych praktyk efektywnego kierownika, opisanych przez Druckera.

Troskliwa gospodarka czasem

Pierwszą cechą wspólną efektywnych kierowników jest ich szczególna troska o czas. Cecha ta wydaje się bardzo prozaiczna i mało atrakcyjna. Wielu kierowników sądzi, iż pracę nad udoskonaleniem swej działalności powinni rozpoczynać od rozważań natury koncepcyjnej. Jednak - jak podkreśla Drucker - pracy tej nie można wykonać należycie, jeśli nie dysponuje się większą niż dotąd ilością niezakłóconego czasu na myślenie. Poważnej pracy koncepcyjnej nie można bowiem wykonywać w krótkich przerwach między załatwianiem pilnych spraw bieżących.

Czas jest uniwersalnym, a zarazem najbardziej deficytowym warunkiem wszelkiego działania. Czasu nie można dokupić ani magazynować na zapas. Ucieka on bezpowrotnie. Nie ma dlań środków zastępczych. Tymczasem człowiek nie jest przez naturę najlepiej wyposażony, gdy idzie o zdolność kontroli swego czasu. Badania nad pracą kierowniczą wskazują nie tylko na złą gospodarkę czasem, lecz także na subiektywne błędy w ocenie faktycznego sposobu jego wydatkowania. A przecież pierwszym warunkiem racjonalnego gospodarowania własnym czasem jest dokładne zdawanie sobie sprawy z tego, jak jest wykorzystany.

Pewna część czasu schodzi nieuchronnie na wykonywaniu czynności jałowych, jak reprezentowanie instytucji na niektórych zebraniach i uroczystościach, załatwianiu błahych formalności, gadatliwych interesantów itp. Inne straty wynikają z rozbicia czasu, jaki mamy do dyspozycji, na okruchy. Aby ruszyć z miejsca pracę koncepcyjną lub przygotować eksperyment, trzeba zwykle wiele godzin nieprzerwanego wysiłku na pokonanie tego, co Drucker nazywa "etapem zerowym", od którego dopiero praca zaczyna się posuwać widocznie naprzód. Ta sama ilość czasu dzielona przez wizyty interesantów i telefony na kilkunastominutowe odcinki, nie ma zwykle żadnej wartości dla pracy wymagającej wciągnięcia się i głębokiego skupienia. Wbrew częstym praktykom, długie odcinki niezakłóconego czasu potrzebne są także na omawianie przez kierownika spraw z podwładnymi i innymi osobami. Wniknięcie bowiem w zadania podejmowane lub finalizowane przez wysoko kwalifikowanych specjalistów z natury rzeczy jest bardziej pracochłonne, niż nadzorowanie działań stereotypowych i łatwo wymiernych.

Aby osiągnąć wysoką efektywność, kierownik, a także samodzielny specjalista, musi poświęcić wiele czasu na dyskusje z innymi specjalistami, którzy są potencjalnymi odbiorcami jego

własnych wyników, musi poznać ich pracę po to, aby lepiej kierować swą własną pracą w interesie instytucji. Kierownicy wyższego szczebla powinni mieć czas nawet na rozmowy z najmłodszymi specjalistami, aby zorientować się, czy nie widzą oni niewykorzystanych możliwości lub problemów, których zwierzchnicy jeszcze nie dostrzegają. Podejmowanie prawidłowych decyzji personalnych także jest czasochłonne. Wzorem właściwego postępowania jest tu - według Druckera - A.P.Sloan, były dyrektor koncernu General Motors. Słynął on z tego, że potrafił wynajdywać ludzi, którzy odnosili wielkie sukcesy w pracy. Jego "tajemnica" polegała na wielogodzinnym rozważaniu kandydatur, a następnie odkładaniu sprawy na kilka dni lub tygodni po to, aby jeszcze kilkakrotnie powrócić do niej i rozpatrywać ją tak, jak gdyby nigdy przedtem nie zajmował się nią.[1] Jest godne uwagi, że Sloan wcale nie należał do ludzi cierpliwych.

Diagnoza czasu. Pierwszym krokiem ku efektywności kierownika jest - zdaniem Druckera - diagnoza faktycznego wydatkowania czasu. Zabieg ten od początku naszego stulecia praktykowany jest w odniesieniu do czynności robotnika. Drucker twierdzi, że efektywny kierownik bada i ulepsza swój budżet czasu przynajmniej dwa razy do roku. Badanie prowadzi co najmniej przez okres 3-4 tygodni, rejestrując czas zużyty na poszczególne czynności na bieżąco, a nie ex post, z pamięci. Pracę tę wykonuje sam lub zleca ją np. sekretarce. Uzyskane dzięki temu zestawienie liczbowe stanowi podstawę analizy usprawniającej, której przeprowadzenie znakomicie ułatwiają następujące pytania diagnostyczne:

1. Jakich czynności można bez szkody poniechać? Co by się stało, gdyby tego w ogóle nie robić? Drucker wyraża przekonanie,

---

1. Drucker pomija tu jednak tak istotną sprawę, jak istnienie w polu poszukiwań Sloana utalentowanych i wysoce wykwalifikowanych kandydatów.

że każdy kierownik może z powodzeniem skierować do kosza 1/4 zapotrzebowania środowiska zewnętrznego na swój czas. Dotyczy to eliminowania czynności bezużytecznych z punktu widzenia rezultatów, o które chodzi, czynności takich, jak udział w wielu zebraniach, komisjach, uroczystościach. Zdolność do zdecydowanej odmowy stanowi tu charakterologiczną przesłankę efektywności. Cnoty tej nie mają znani z naszej własnej praktyki "idealnie" uspołecznieni pracownicy, którzy przyjmują na siebie wszystkie proponowane im funkcje organizacyjne i później podają je za przyczynę braku osiągnięć w sprawach podstawowych.

2. Którą z moich dotychczasowych czynności mógłby wykonywać równie dobrze lub lepiej ktoś inny? Spraw takich jest zwykle więcej niż skłonni jesteśmy przypuszczać. Przekazywanie ich podwładnym i współpracownikom pozwala kierownikowi lepiej wykorzystać posiadane kwalifikacje.

3. Czy sam nie marnuję czasu innych osób? Kierownik efektywny ma odwagę i zwyczaj stawiać różnym osobom pytanie: Czy robię coś takiego, co zabiera panu czas, nie przyczyniając się do podwyższenia pańskiej efektywności? Typowym przykładem marnotrawstwa czasu jest przeciąganie zebrań, zapraszanie na nie większej liczby osób niż to jest naprawdę potrzebne itp.

Wśród głównych przyczyn marnotrawienia czasu Drucker wymienia złe zarządzanie i złą organizację. Symptomem złego stanu rzeczy są zarówno częste zebrania, jak i powtarzające się corocznie trudności, "kryzysy", w rodzaju gorączkowego i mało racjonalnego wydawania pieniędzy pod koniec roku budżetowego. Zjawiska takie źle świadczą o zarządzaniu, które wszak powinno likwidować przyczyny nawrotu niepożądanych zjawisk.

Istotną przyczyną straty czasu są także przerosty personalne. Polegają one np. na zatrudnianiu na pełnym etacie specjalistów, którzy potrzebni są tylko co jakiś czas, ale oczywiście są

zainteresowani wykazywaniem swej nieustannej przydatności. Marnotrawienie czasu wynika też ze złego systemu informacji.

Scalanie czasu do własnej dyspozycji. Omówione praktyki mogą ograniczyć straty czasu kierowników na rzeczy mało istotne, lecz nigdy nie zlikwidują ich zupełnie. Zdaniem Druckera, na wyższych stanowiskach kierowniczych rzadko można mieć do swej dyspozycji na ważne sprawy 1/4 czasu pracy. Tym większe znaczenie ma płodne wykorzystanie tego czasu. Do tego potrzebne jest scalanie go w odpowiednio duże bloki. Tak np. rozmowa z doradcą bezustannie przerywana jest nieefektywna. Niecelowe jest także planowanie owej rozmowy na czas dłuższy niż ten, przez jaki potrafimy pracować z doradcą w skupieniu, bez powtarzania wniosków i pytań. Może to być rozmowa trwająca półtorej godziny, po czym celowe jest przejście do innej czynności.

Scalenie czasu w bloki to ostatni etap pracy nad jego optymalnym wykorzystaniem. Konkretne rozwiązania zależą tu od wielu okoliczności. Często praktykowane rozwiązania to przeznaczenie jednego dnia w tygodniu na pracę w domu, skoncentrowanie odpraw w określonych dniach i godzinach itd. A jeśli już ktoś sądzi, że powinien zabierać ważną robotę na wieczór do domu, to - zdaniem Druckera - zrobi lepiej, jeśli poświęci na jej wykonanie półtorej godziny rano przed wyjściem do pracy, kiedy umysł jest jeszcze świeży.

Skoro tak trudno jest zrealizować maksymę "poznaj samego siebie", należy przynajmniej poznać swój czas. Jest to warunek wkroczenia na drogę efektywności.

Dążenie do wniesienia wkładu

Zdaniem Druckera, większość kierowników przyjmuje fałszywą postawę, polegającą na zaabsorbowaniu się samą robotą oraz egzekwowaniu należnych im od danej instytucji świadczeń i uprawnień. Kierują oni swój wzrok "w dół", ku środkom, zamiast "w górę", ku celom działania, stanowiącym rację bytu danej organizacji. Tymczasem efektywny pracownik samodzielny wznosi się ponad codzienną krzątaninę i pyta: Jak istotny wkład mogę wnieść w działanie i wyniki mej organizacji? Jak mogę się przyczynić do realizacji jej świadczeń na rzecz otoczenia? Postawa taka jest fundamentem efektywności, rozumianej jako "robienie tego, co należy robić". Ogniskuje ona bowiem wysiłki wszystkich pracowników na celach zewnętrznych instytucji, a tym samym stanowi klucz do owocnego współdziałania podwładnych i przełożonych, jest podstawą przezwyciężania tendencji dezintegracyjnych. Owo "nastawienie na wkład" jest w koncepcji Druckera nieocenionym czynnikiem integrującym wysiłki i dążenia wszystkich pracowników i działów, jakże często reprezentujących pratykularne i niezgodne ze sobą tendencje. Drucker unika mówienia o sprzecznościach interesów; problem rozbieżności interesów pracownika i pracodawcy stanowi dlań tabu.[1] Musi on jednak świetnie znać i doceniać wszystkie tendencje odśrodkowe społeczeństwa, w którym żyje, różnorakie sprzeczności między interesami indywidualnych ludzi i organizacji, skoro tak zdecydowanie zaleca koncentrowanie się na nad-

1. Wyniki rocznych badań wykazują, że eksperci, badacze, zwykle nie identyfikują się z zatrudniającą ich instytucją i szukają uznania w kręgu podobnych im osób, zaś "interes firmy" i lojalność wobec niej to sprawy dla nich raczej obojętne. Gotowi są w każdej chwili porzucić swą aktualną instytucję dla lepszego warsztatu, ciekawszej pracy, wyższej gaży. Drucker wyraźnie pragnie przeciwdziałać tym tendencjom. Znajduje to wyraz w jego pojęciu "pracownika samodzielnego" oraz zalecaniu kierownikom i specjalistom jednej i tej samej strategii postępowania, korzystnej dla instytucji.

rzędnych wynikach, w których osiąganiu każe upatrywać samodzielnemu pracownikowi nie tylko "interes firmy", lecz także interes własny, a nawet sprawdzian własnych wartości zawodowych.

Owo "nastawienie na wkład" ma prowadzić specjalistę do przezwyciężenia zawodowej ograniczoności i zwrócenia uwagi na funkcjonowanie całej organizacji, na jej świadczenia wobec środowiska. Każe ono myśleć kategoriami potrzeb "klienta", których zaspokojenie stanowi rację bytu danej instytucji. Nastawienie na wkład pobudza do szukania niewykorzystanych dotąd możliwości i przeciwdziała koncentrowaniu się na niewłaściwych zadaniach.

Wkład w działalność instytucji, o którym mowa, może dotyczyć trzech dziedzin:

- dostrzegalnych wyników bezpośrednich /towarów, usług/,
- tworzenia i rewaloryzacji systemu wartości,
- tworzenia i doskonalenia kadr dla potrzeb przyszłości.

Nie zawsze można zupełnie jasno określić, na czym mają polegać bezpośrednie wyniki działalności. Czy powinna to być produkcja określonych towarów, czy raczej dostarczanie towarów po możliwie niskiej cenie itd.

Koncentrowanie się samodzielnego pracownika na "wnoszeniu wkładu" jest - zdaniem Druckera - potężną dźwignią rozwoju ludzi. Zwiększa bowiem ich aspiracje i poziom wymagań, mobilizuje do pracy nad sobą. Ułatwia pracownikowi, który awansował, przestawienie się na nowy rodzaj działalności /wiele osób po otrzymaniu awansu ulega zgubnej tendencji do kontynuacji tego, co było właściwe na poprzednim stanowisku pracy/.

"Nastawienie na wkład" zabezpiecza specjalistę przed arogancją zawodową, która każe mu operować wyłącznie żargonem własnego kręgu wtajemniczenia i oczekiwać, że nie on sam, lecz inni specjaliści powinni zdobyć się na trud wyjaśnienia, na czym

mogłaby polegać użyteczność jego wiedzy. Efektywny specjalista pyta innych, jakiego wkładu odeń oczekują po to, aby mogli wnieść swój własny wkład na rzecz instytucji. Dzięki temu powstają lepsze warunki współdziałania między specjalistami w obrębie instytucji, niezależnie od sztywnych podziałów organizacyjnych z całą ich hierarchią służbową.

Tej owocnej integracji w imię realizowania korzystnych dla instytucji celów sprzyja fakt, że efektywni kierownicy, nastawieni na wnoszenie wkładu, wymagają takiego samego nastawienia od podwładnych i gotowi są popierać ich inicjatywę oraz cenić prawdziwe zasługi, albowiem nie uzurpują sobie wyłącznych praw do istotnych inicjatyw i decyzji. Wspólna koncentracja wysiłków zwierzchników i podwładnych na celach i osiągnięciach zewnętrznych organizacji usuwa też radykalnie jedną z przyczyn trudności w obiegu informacji między "górą" a "dołem". Przyczyna ta polega na istnieniu niezgodnych nastawień oraz dążeń, które sprawiają, że podwładny interpretuje otrzymane informacje zgodnie z własnymi oczekiwaniami.

Nastawienie na wkład jest również - według Druckera - najlepszą podstawą kształtowania się właściwych stosunków międzyludzkich w organizacji. Błędem jest bowiem sądzić, że stosunki te mogą na dłuższą metę bazować na samym talencie obcowania z ludźmi i miłych słówkach. To właśnie koncentracja na odpowiedzialnych zadaniach, zapewniających ludziom rozwój i sukcesy, tworzy zgrane ze sobą i pracujące wydajnie zespoły. Wymieniani przez Druckera wybitni przywódcy dzięki takiej koncentracji, a nie dzięki zaprzątaniu sobie głowy "stosunkami międzyludzkimi" tworzyli właściwą atmosferę i zaskarbiali sobie ponadto uwielbienie podwładnych. Czy jednak w tym miejscu Drucker nie pomniejsza roli, jaką według jego wcześniejszych oraz dalszych

wywodów odgrywa w działalności efektywnego kierownika wnikliwe załatwianie spraw personalnych oraz niespieszne omawianie z podwładnymi ich pracy? Nie, jeśli zważyć, że są to - jego zdaniem - tylko środki, a nie cele. Gdybyśmy sięgnęli przykładowo do omawianych w psychologii kierownictwa "nastawień na ludzi" i "nastawień na zadanie", Drucker uznałby pierwsze z nich za sprzeczne z zasadą efektywności wynaturzenie. Wszystkie starannie przygotowane interakcje jego efektywnych kierowników z podwładnymi wynikają z ich nastawienia na zadanie, a ściślej mówiąc - z nastawienia na szczególnie ambitne zadania. Ponieważ wcielenie tego dążenia w życie wymaga sprawnego zarządzania oraz rozwoju członków zespołu, istnieją wszelkie niezbędne przesłanki do uzyskiwania w efekcie także i dobrych stosunków międzyludzkich, wzmacnianych dodatkowo przez osiągane sukcesy obiektywne. Czy nie jest to prawidłowość analogiczna do osiągania przez człowieka szczęścia osobistego, które również przychodzi zwykle jako produkt uboczny określonych zadań, a nie jako wynik bezpośredniej pogoni za owym efemerycznym przedmiotem marzeń?

Stawka na silne strony, czyli produktywizacja siły

Bohater Druckera nie przypomina niczym jałowego malkontenta, nastawionego na spostrzeganie wokół siebie wszelkiego rodzaju trudności i ograniczeń, mających w ostatecznym rozrachunku tę zaletę, że mogą rozgrzeszać z braku osiągnięć. Efektywny kierownik stara się widzieć i uruchamiać dostępne aktywa. Drucker wyjaśnia szczegółowo, jak to wygląda w polityce personalnej, w pracy ze zwierzchnikiem i kierowaniu samym sobą.

Polityka personalna. Szukanie najlepszych lub przynajmniej dobrych kandydatów jest w obsadzie stanowisk zupełnie oczywistą i powszechnie akceptowaną zasadą. Cóż to jednak znaczy "dobry kandydat"? W potocznej opinii jest to osoba posiadająca bardzo dużo zalet i pozbawiona wad. Ponieważ osoby takie spotyka się rzadko /jeśli w ogóle istnieją/, nieuniknione są decyzje kompromisowe. Zdaniem Druckera, kierownicy nieefektywni mają tendencję do akceptowania ludzi "bez kantów", pozbawionych wyraźnych wad, takich, którzy nie sprawiają instytucji kłopotów. Ponieważ jednak wybitne zalety występują zwykle w parze z wadami przestrzeganie takiej zasady prowadzi do skompletowania miernej kadry. Kierownicy efektywni szukają ludzi, którzy pewne rzeczy, potrzebne w danej organizacji, umieją robić wybitnie dobrze. Szukają talentów. Jeśli znajdą nieprzeciętnego pod wymaganym względem człowieka, przyjmują go, choćby miał również duże wady. Wiedzą bowiem, że brak wad nie zastąpi wybitnych zdolności i nie przyczyni się ani na jotę do uzyskania pożądanych osiągnięć. Mądrość tę Drucker wyraża lapidarnie w obrazowym twierdzeniu, że do obowiązków dobrego dyrektora opery należy znoszenie kaprysów primadonny. Oczywiście można ubolewać z powodu wad jej charakteru, cóż jednak powiemy o dyrektorze - który w imię własnego spokoju zerwał kontrakt z primadonną, przyciągającą publiczność? Wiara w istnienie "idealnych pracowników" jest najczęściej złudzeniem. Złym szefem jest ten, kto toleruje raczej układną miernotę niż słabe strony nadzwyczaj dobrych specjalistów. Jeśli szef dostrzega w sile swych ludzi zagrożenie dla własnej pozycji, sam jest człowiekiem słabym i szkodliwym dla organizacji. Jego polityka pociąga bowiem za sobą łańcuch ujemnych następstw. Efektywny, samodzielny pracownik nie pyta, czego kandydat nie umie lub czy dobrze się doń przystosuje, lecz interesuje go, co ten człowiek umie robić nadzwyczaj dobrze.

Nie kieruje się osobistą sympatią czy antypatią do kandydata, lecz stara się ocenić, czy będzie on znakomicie wykonywał swą pracę. W efekcie powstaje bardzo zróżnicowany zespół o wielkiej sile, cechujący się entuzjazmem i poświęceniem.

Celem organizacji jest właśnie produktywizacja wyspecjalizowanych zdolności ludzkich. Nawet geniusze uważani za ludzi wszechstronnych byli rzeczywiście wielcy tylko w jakiejś jednej dziedzinie. Dzięki podziałowi pracy i uzupełnieniu się specjalistów w obrębie organizacji - możliwa jest neutralizacja ludzkich słabości i uzyskiwanie zadziwiających rezultatów.

Dobierając ludzi według kryterium siły, możemy skutecznie wymagać od nich efektywnej pracy. Sprzyja temu zachowanie stosownego dystansu między szefem a podwładnymi.

Poza wypadkami wyjątkowymi ludzi należy oczywiście, dobierać do obiektywnych wymagań pracy, a nie pracy do zdolności. Jeśli jednak zdarzy się, że kilku kolejnych kierowników nie dawało sobie rady na określonym stanowisku, mimo, że wcześniej dowiedli oni swej kompetencji, należy się zastanowić nad rekonstrukcją lub inną reformą tego stanowiska. Prawdopodobnie bowiem stawia ono wymagania przekraczające normalne ludzkie możliwości, ponieważ zostało utworzone na miarę geniusza. Sprawdzianem zdolności wyższego zwierzchnika jest stwarzanie takich stanowisk pracy i takich warunków, w których zwykli ludzie osiągają niezwykłe wyniki.[1]

Uzyskiwaniu przez podwładnych nadzwyczajnych wyników sprzyja stwarzanie im okazji do wykazania własnych możliwości, a więc

---

1. W tym stwierdzeniu Drucker jest niekonsekwentny, chyba że uznamy, iż pracownik umiejący coś robić nadzwyczajnie, którego każe poszukiwać, jest zwykłym człowiekiem, ponieważ brak mu wszechstronnie wybitnych uzdolnień. Takie rozumienie jest, oczywiście, naciągnięte w świetle przyjętych poglądów. Wypadałoby jedynie uzupełnić dotychczasowe wywody Druckera tezą, że człowiek nie umiejący niczego robić nadzwyczaj dobrze, czyli zwykły człowiek w znaczeniu potocznym, może być nauczony robienia rzeczy nadzwyczajnych lub postawiony w sytuacji, która pozwala mu to robić.

przez dawanie im zarówno odpowiedzialnych zadań bądź obowiązków, jak i przyznawanie stosownych uprawnień oraz środków działania.

Efektywny kierownik awansuje podwładnych, którzy czynem dowiedli swej wysokiej sprawności i czyni to nie licząc się z tak często wysuwanymi kontrargumentami, jak np. młody wiek lub trudności uzyskania zatwierdzenia kandydatury. Równocześnie konsekwentnie usuwa ze stanowisk kierowników, którzy, mimo upływu dostatecznego czasu, nie mają wydatnych rezultatów. Zwłaszcza na wysokich stanowiskach przeciętne osiągnięcia są - zdaniem Druckera - dyskwalifikacją. Powołuje się on na praktykę G.C.Marshalla, który w rekordowo krótkim czasie stworzył w okresie drugiej wojny światowej największy i najlepszy w historii USA korpus generalski. Żądał on kategorycznie dymisjonowania każdego generała, który nie wyróżniał się zdecydowanie dodatnio. Nie uznawał przy tym tłumaczenia, że brak jest następcy.

Powodowanie się "litością" dla kierownika niedorastającego do zadań jest nieuczciwe zarówno wobec organizacji, jak i wobec niego samego. Albowiem dysproporcja między jego aktualnym stanowiskiem a jego potencjalnymi możliwościami wpływa nań na dłuższą metę niszcząco /jeżeli oczywiście - dodajmy - działają prawidłowo mierniki pracy, demaskujące nieudolność/. Tolerowanie nieefektywnego kierownika /który wszakże może sobie dobrze radzić w innej pracy/, demoralizuje członków organizacji i jest nieuczciwością w stosunku do jego podwładnych, gdyż pozbawia ich szansy wykazania się osiągnięciami. Szef z tytułu swego stanowiska jest odpowiedzialny za kariery innych ludzi. Dawanie pracownikom pełnych szans dla rozwijania swych potencjalnych możliwości jest obowiązkiem zwierzchnika zarówno wobec instytucji, jak i u podległych mu osób. Jest to także warunek osobistej efektywności szefa.

"Kierowanie" własnym zwierzchnikiem. Drucker krytykuje mniemanie, jakoby niepowodzenie szefa było korzystne dla podwładnych, a w szczególności - otwierało drogę do kariery dla młodych obiecujących pracowników. Na miejsce zdymisjonowanego szefa zwykle przychodzi ktoś z zewnątrz z własnymi, obiecującymi ludźmi. Twierdząc, że efektywny szef zabiega o produktywizację mocnych stron podwładnych, Drucker twierdzi równocześnie, że efektywny podwładny dba ze swej strony o pełne wykorzystanie stron szefa. Ponieważ Drucker nigdzie nie operuje przyjętymi w nauce metodami dowodzenia, powołuje się wyłącznie na własne spostrzeżenia, nie ujęte w żadne zestawienia liczbowe i rygory metodologiczne, trudno się oprzeć wrażeniu, że jego twierdzenia wyrażają nie tylko obserwacje autora, lecz - co najmniej w równym stopniu - jego koncepcję teoretyczną. Trzeba przyznać, że koncepcja ta zakłada konsekwentnie dążenie do harmonizacji działań jednostkowych w imię nadrzędnego dobra organizacji, która ma być równocześnie bezdysuksyjnym dobrem pracownika. Autor wyraźnie przemilcza problem konfliktów interesów i jego koncepcja służy akceptowanym przez niego interesom przedsiębiorstwa, rywalizującego z konkurentami. W tym miejscu nasuwa się spostrzeżenie, że oto Drucker - zawodowy doradca - przedkłada interes pojedynczej firmy ponad szerszy interes społeczny, nie mówiąc już o własnym interesie zatrudnionego w firmie specjalisty.[1]

Tak więc efektywny szef dba o produktywizację siły podwładnych i vice versa. Efektywny podwładny nie ekscytuje się - zda-

1. Na przykład rekomendowanie specjaliście, by właśnie w danej instytucji widział pole dla swego wkładu i kariery ułatwia właścicielowi utrzymanie cennego pracownika, który jednak gdzie indziej mógłby być bardziej pożyteczny i zadowolony. Zaś sugestia, żeby nigdy nie myśleć o obaleniu zwierzchnika jako o drodze do poprawy czegokolwiek jest po prostu niezgodna z doświadczeniem historycznym. Ale wysuwając tę sugestię Drucker-doradca skutecznie unika posądzenia o radykalizm i podburzanie personelu.

niem Druckera - słabością szefa ani też nie obiera roli mentora, usiłującego oświecić go lub "udoskonalić" w inny sposób. Zamiast tego stara się poznać mocne strony zwierzchnika i stawia sobie pytanie, jak może się przyczynić do tego, żeby jego działanie było najefektywniejsze. Próbuje zgłębić warunki, w jakich szef działa najsprawniej. A więc uwzględnia np. takie cechy indywidualne jego umysłu, jak preferowanie pisemnego bądź też ustnego sposobu przedstawiania mu materiałów do decyzji. Istnieją szefowie - słuchacze i szefowie - czytelnicy. Tylko nieliczni są równie wydajni bez względu na formę odbieranych informacji. Dlatego rozmowa z szefem-czytelnikiem przed przestudiowaniem przezeń odnośnego materiału jest stratą czasu. Podobnie zróżnicowane są preferencje szefów, gdy idzie o stopień szczegółowości i uporządkowania dostarczonych im informacji.

Bazowanie na mocnych stronach zwierzchnika to - według Druckera - jeden z najskuteczniejszych warunków własnej efektywności pracownika.

Osiąganie osobistej efektywności. Każdy człowiek spotyka w swej działalności trudności i ograniczenia zewnętrzne.

Efektywny kierownik zdaje sobie sprawę z istniejących ograniczeń, a jednak stawia sobie ustawicznie pytanie: co mogę mimo wszystko zrobić? Ta konstruktywna postawa prowadzi zwykle do ujawnienia, że w istocie można zrobić więcej ważnych rzeczy, niż się z początku zdawało.

Efektywny kierownik zna warunki, w których umysł jego funkcjonuje najsprawniej i stosuje najodpowiedniejsze dla siebie metody. Wie, czy najlepiej działa w grupie, czy w ciszy gabinetu itd. Szuka rzeczy, które potrafi robić szczególnie dobrze i czyni użytek ze swoich uzdolnień.

Produktywizacja dostępnych zasobów jest umiejętnością, w której można się doskonalić i której należy uczyć podwładnych.

Zasadę stawiania na mocne strony należy stosować przede wszystkim do kierowników. Kierownik bowiem wyznacza standard osiągnięć grupy. A w praktyce łatwiej jest zacząć poprawę stanu rzeczy od kierowników, niż od ogółu pracowników. Zadaniem zaś kierownika nie jest "ulepszanie" ludzi, lecz zwiększanie wyników pracy zespołowej przez odpowiednie wykorzystanie zdolności podwładnych, ich ambicji itp.

Pełna koncentracja na ważnych zadaniach

Kluczem do powodzenia jest koncentracja na ważnych zadaniach i celach. Liczba zadań godnych realizacji zawsze przekracza nasze możliwości. Ale chcąc robić zbyt wiele, kończymy na powierzchownej i dręczącej krzątaninie. Tym bardziej, że każde zadanie zwykło pochłaniać więcej czasu, niż się wydawało na początku. Efektywni kierownicy umieją z żelazną konsekwencją i dyscypliną bronić się przed dekoncentracją i dążą do załatwienia w danym czasie tylko jednej ważnej sprawy. Czas swój planują z zapasem na nieoczekiwane zdarzenia, będące jedyną rzeczą, której należy oczekiwać z całą pewnością. Wiedząc o niemożności uwolnienia się od drobnych spraw bieżących, realizują następującą zasadę. Zamiast tego, żeby jeden człowiek robił wiele rzeczy naraz, wielu ludzi powinno robić jedną rzecz. Dzięki koncentracji wielu specjalistów na jednym zadaniu efekt przychodzi

szybciej i w stosunkowo krótkim czasie udaje się wykonać kolejno wiele zadań.

Sztuka koncentracji oznacza ponadto skupienie się na zadaniu uznanym za pierwszoplanowe. Polega ono też na uwolnieniu się od dawniejszych czynności i serwitutów, które przestały zasługiwać na kontynuację. Przeszłość zwykle ciąży na nas zbyt długo i sprawia, że wczorajsze sukcesy szykują nam jutrzejszą klęskę. Dotyczy to nie tylko produkowania wyrobów, które stały się już przestarzałe. Również żywot przepisów prawnych i rozporządzeń trwa zwykle dłużej niż ma to sens ze względu na zmienione okoliczności. Drucker postuluje radykalną zmianę panujących w tej dziedzinie zwyczajów, a mianowicie - wydawanie przepisów wygasających automatycznie po wyznaczonym czasie, jeśli nie zostaną specjalnie przedłużone. Autor wskazuje, że prezydent Johnson zlecił opracowanie specjalnego studium nad tego rodzaju procedurą, mającą zapobiegać petryfikacji działań administracji państwowej.

A więc efektywny kierownik zadaje sobie co jakiś czas pytanie: Czy warto to jeszcze robić? Podejmując zaś nowe zadanie stara się uwolnić od kontynuacji któregoś z dotychczasowych zadań. Ponieważ z wprowadzaniem nowości zawsze łączą się trudności zabezpiecza sobie z góry rezerwy na ich pokonanie. Nowe zadanie powierza nie nowym, specjalnie w tym celu angażowanym ludziom, lecz dobrze już sprawdzonym "weteranom". Unika w ten sposób podwajania ryzyka. Jednakże wprowadzanie do organizacji nowych ludzi mających świeże spojrzenie na sprawy, jest pożądane.

Prawidłowe określenie priorytetowych zadań wymaga w większym stopniu odwagi niż samej tylko inteligencji. Zawsze bowiem zadania uznane za drugorzędne są dla pewnych ludzi sprawami pierwszej wagi. Dlatego najłatwiej uzyskać popracie dla poło-

wicznej polityki, uprawianej w cieniu deklaracji o priorytetach i nie przynoszącej w efekcie nic dobrego. Odwagi i przedsiębiorczości wymaga też kierowanie się sformułowanymi przez Druckera i jego zdaniem naprawdę istotnymi zasadami określania priorytetów:

- działać na rzecz przyszłości, a nie przeszłości,
- koncentrować się na szansach do wykorzystania, a nie na istniejących trudnościach,
- Obierać raczej własny kierunek działania, niż naśladować innych,
- mierzyć wysoko, szukać raczej czegoś istotnie nowego, niż rzeczy pewnych i łatwych w realizacji.

Autor wskazuje na uczonych tej miary co A.Einstein i N.Bohr i stwierdza, że podstawy ich sukcesów tkwią nie w samej zdolności rozwiązywania problemów, lecz w śmiałości podejmowania szansy wiodącej za cenę ryzyka ważkich odkryć. To samo dotyczy przedsiębiorstw przemysłowych. Rej wiodą wśród nich te, które nie ograniczają się do drugorzędnych ulepszeń w obrębie tradycyjnego asortymentu produkcji lub technologii.

Tak więc efektywny kierownik nie angażuje się poważnie w więcej niż jedno zadanie, a po jego wykonaniu wcale nie przystępuje do następnego na liście swych priorytetów. Rewiduje tę listę w świetle nowej sytuacji i podejmuje zadanie, które zasłuży na szczególne wyróżnienie. Jest to jedyna szansa panowania nad zdarzeniami.

Podejmowanie efektywnych decyzji

Wszystkie omówione dotychczas zasady postępowania sprzyjają podejmowaniu efektywnych decyzji. Ale ta kluczowa umiejętność ma swe własne reguły, które w ujęciu Druckera wykraczają poza standardowe rozważania modnej dziś literatury dotyczącej podejmowania decyzji.

Pierwszą istotną cechą szczególną wyróżniającą efektywnego decydenta jest - zdaniem Druckera - koncentracja na niespiesznym podejmowaniu niewielu, ale za to istotnych decyzji, o znaczeniu strategicznym lub ogólnym. Nie oznacza to po prostu ignorowania spraw pomniejszych: podejmując decyzje strategiczne lub rozstrzygając generalnie określone problemy u podstaw, lecząc przyczyny niedomagań, a nie ich symptomy, zmniejszamy tym samym liczbę potrzebnych decyzji szczegółowych, doraźnych, interwencyjnych, pod których natłokiem ugina się wielu zabieganych kierowników.

Druga podstawowa cecha szczególna efektywnego kierownika i samodzielnego specjalisty polega na tym, że opiera on swe decyzje na najwyższym stopniu poznania pojęciowego. Oznacza to największy, w miarę dostępnych możliwości, rozbrat z powierzchownością sądów, uprzedzeniami, zwodnymi podszeptami rutyny, uzyskiwany dzięki gruntownej pracy przygotowawczej, wspartej na przedstawionych niżej fundamentalnych czynnościach.

I. Pierwsza z nich to czynność bodaj powszechnie ignorowana, a polegająca na określeniu klasy danego problemu. Drucker wymienia 4 następujące klasy sytuacji decyzyjnych, do których możemy zaklasyfikować wyrastające przed nami sprawy do rozstrzygnięcia:

1. Dane zdarzenie jest tylko symptomem problemu ogólnego. Jest to przypadek najczęściej spotykany.

2. Zdarzenie /sytuacja/ wymagające decyzji wskazuje na problem wyjątkowy, unikalny, lecz w rzeczywistości jest on unikalny tylko na tle dotychczasowych doświadczeń danej organizacji. Ale naprawdę jest to problem ogólny: sposoby jego rozwiązania można poznać, sięgając do doświadczeń innych organizacji, osób.

3. Zdarzenie jest rzeczywiście wyjątkowe i nie kryje się za nim żaden problem ogólny. Wymaga on zupełnie indywidualnego potraktowania jako problem, dla którego nie ma reguł rozwiązania.

4. Zdarzenie jest wyjątkowe, lecz stanowi pierwszą, wczesną manifestację nowego problemu ogólnego.

Błąd w klasyfikacji problemów pociąga za sobą nieefektywne decyzje: problemy należące do jednej klasy próbuje się rozwiązywać tak, jak gdyby były to niezależne od siebie sytuacje wyjątkowe, zjawiska rzeczywiście nowe próbuje się podciągnąć pod nieadekawtne do nich, stare reguły. Zdaniem Druckera efektywny kierownik postępuje następująco: na wstępie zawsze zakłada, że wyłaniający się problem/wymagający podjęcia decyzji/jest ogólny. Takie podejście zabezpiecza go przed jałowym "leczeniem symptomów" i pobudza do szukania istoty problemu.
Jeśli zaś stwierdzi, że problem jest naprawdę wyjątkowy, przypuszcza, że stanowi on zapowiedź nowego problemu ogólnego, nowego trendu. Drucker nie operuje pojęciem heurystyki, lecz oba wymienione sposoby postępowania trzeba uznać za cenne zasady heurystyczne, chroniące przed powierzchownym rozstrzyganiem spraw. Druga z tych reguł jest pomocna we wczesnym dostrzeganiu nowych trendów. Drucker wskazuje, że takie właśnie nastawienie pobudzają do opierania każdego rozwiązania na najwyższym stopniu poznania pojęciowego. Jeśli nawet w praktyce nie można czasem uciec od powierzchownej improwizacji, skłaniają one do powracania do danego problemu i szukania najwłaściwszego rozwiązania.

II. Druga fundamentalna czynność przeddecyzyjna polega na dokładnym sprecyzowaniu, co się chce przez daną decyzję osiągnąć, a następnie na ustaleniu warunków granicznych, które muszą być spełnione, aby realizacja decyzji rzeczywiście przyniosła zamierzony wynik. Decydent, który nie zdaje sobie sprawy z tych warunków, łatwo może się znaleźć w sytuacji człowieka czekającego na cud.

III. Wielkim i częstym błędem jest zaczynanie pracy nad projektem decyzji od rozważania tego, co jest realne i możliwe do przyjęcia, a co nie. Nasze decyzje są oczywiście najczęściej kompromisem pomiędzy tym, co pożądane a tym co realne w danych warunkach i okolocznościach. Ale efektywny decydent szuka na wstępie właściwego rozwiązania /spełniającego w pełni postawione wymagania/, nie zastanawiając się nad jego realnością.

Kto bowiem od początku myśli o tym, jak dana decyzja zostanie przyjęta przez innych i przedwcześnie szuka kompromisu między tym, co pożądane, a tym, co osiągalne w świetle dotychczasowej praktyki, jest autorem złych kompromisów. Warunkiem osiągnięcia najlepszego kompromisu jest zdobycie najpierw wiedzy o tym, jaka decyzja byłaby najlepsza z uwagi na postawiony cel. Później dopiero należy się zastanawiać nad projektem w pełni wykonalnym.

Mądrości tej nauczył Druckera prezes koncernu General Motors Alfred.P.Sloan, gdy zatrudnił go w 1944 r. jako konsultanta, zalecając, aby nie myślał o tym, jak będą przyjmowane jego spostrzeżenia i propozycje. Warto wspomnieć, że przedstawioną tu zasadę w jeszcze bardziej radykalny sposób formułuje na użytek wynalazców radziecki specjalista w dziedzinie twórczości technicznej, Altszuller. Postuluje on poszukiwanie na wstępie idealnego roz-

wiązania danego problemu technicznego bez oglądania się na jego osiągalność.[1] Tę samą heurystykę, już bez żadnych ograniczeń branżowych, zaleca współczesna technika systemów.[2]

IV. Za czwarty podstawowy element procesu decyzyjnego Drucker uważa wcielenie decyzji w życie. Ma przy tym na myśli nie cały proces wykonawczy, lecz ustalenie przesłanek realizacji decyzji. Mogą one być zawarte zarówno w samej decyzji, jak i w towarzyszących jej ustaleniach. Decyzja, której np. nie towarzyszy przydzielenie komuś kompetentnemu zadań związanych z jej realizacją, nie jest w gruncie rzeczy żadną decyzją, lecz pobożnym życzeniem, podrywającym autorytet decydenta.

Aby zapewnić przejście od decyzji do czynów, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Kto powinien wiedzieć o tej decyzji?
- Jakie należy podjąć działania?
- Kto je powinien podjąć?
- Jakie to powinny być działania, by dostępni wykonawcy naprawdę potrafili im sprostać?

W praktyce najczęściej lekceważy się pierwsze i ostatnie z tych pytań. Skutki tego bywają fatalne. A więc efektywny decydent zawczasu dostosowuje program realizacji decyzji do poziomu wykonawców, zamiast obwiniać ich poniewczasie za niepowodzenie całej akcji. Podobnie niedopracowana jest decyzja wprowadzająca nowe wymagania, jeśli ignoruje fakt, że pozostawianie bez zmian dotychczasowego systemu bodźców, skutecznie zachęca do trwania w rutynie.

---

1. H.Altszuller: Osnowy techniczeskowo tworczestwa. Woroneż 1964. Następną jego książkę wydano po polsku pt. Algorytm wynalazku. /Warszawa 1972/.
2. Jest ona specjalnie wyeksponowana przez N.G.Nadlera w jego książce pt. Work Systems Design: The Ideals-Concept, Homewood, Illinois 1967. Omówienie tej książki zawiera artykuł Z.Cackowskiego: Metoda G.Nadler'a. "Przegląd Organizacji" 1970, nr 7

V. Należy zapewnić "sprzężenie zwrotne" pozwalające kontrolować zgodność toku realizacji decyzji z oczekiwaniami. Efektywny decydent korzysta z zorganizowanego systemu sprawozdawczości i raportów osób trzecich, lecz niezależnie od tego kultywuje zasadę bezpośredniego, osobistego "sprzężenia zwrotnego" między nim samym a teatrem działań. Narzuca sobie dyscyplinę, która wymaga, aby poszedł i zobaczył na własne oczy, jak przebiega realizacja decyzji. Nie oznacza to - twierdzi Drucker - braku zaufania do podwładnych, lecz tylko uzasadniony doświadczeniem brak zaufania do systemu porozumiewania się. Zwyczaj ten ułatwia też rozpoznanie, które z dawniej powziętych decyzji zdezaktualizowały się i nie spełniają już swej roli.

Praca nad gromadzeniem i oceną alternatyw. Decyzja jest wyborem jednego z alternatywnych działań. Zbiór alternatyw może być ubogi i ograniczać się do dwóch możliwości /np. "działać tak a tak" lub "powstrzymać się od działania"/. Efektywny decydent dąży do powiększenia zbioru alternatyw przed dokonaniem wyboru. Dlatego pobudza on innych ludzi do wyrażania swych opinii. Tymczasem liczne opracowania zalecają rozpoczynanie procesu decyzyjnego od gromadzenia faktów. Drucker polemizuje z tym stanowiskiem wskazując, iż jest rzeczą naturalną, że ludzie mają i wyrażają już na początku jakieś opinie w sprawie wymagającej decyzji. A więc w praktyce punktem wyjścia są dla decydenta nie fakty, lecz mniej lub bardziej subiektywne opinie. Jeśli zignorujemy tę prawidłowość i zażądamy od naszego rozmówcy faktów, poda on z reguły fakty tendencyjne, dobrane mniej lub bardziej świadomie tak, aby potwierdziły powziętą wcześniej subiektywną opinię. Opinie takie należy traktować jako odpowiedniki hipotez naukowych. Mają one dużą wartość heurystyczną, ułatwiają bowiem poszukiwanie i sprawdzanie potrzebnych faktów oraz uza-

sadnień. Należy przyzwyczajać pracowników, aby w ślad za wyrażaniem opinii zastanowili się nad sposobami ich weryfikacji, nad warunkami, które decydują o utrzymaniu lub odrzuceniu danej opinii. A więc efektywny decydent umie i stara się wysłuchać opinii różnych ludzi. Drucker wychodzi jednak poza tę oczywistą zasadę i twierdzi z naciskiem, że efektywnego decydenta cechuje umiejętność poszukiwania, a nawet specjalnego organizowania kontrowersyjnych opinii. Rozbieżność opinii jest bowiem bezcennym warunkiem gruntownego zbadania sprawy[1] i najlepszym środkiem pobudzania wyobraźni, tak potrzebnej w trudnych i ważnych decyzjach. Efektywny decydent ma tedy umysł otwarty. Jest daleki od zasklepiania się w sobie, cechującego wielu ludzi, dla których punkt wyjścia stanowi przekonanie, że ich własny pogląd jest od początku prawdziwy, a przedstawiciele odmiennych opinii to kpy lub niegodziwcy. Oczywiście, istnieją ludzie nie na poziomie, lecz mimo to warto się zastanowić nad poglądem odmiennym od naszego i pytać, co jego przedstawiciel dostrzega i wie takiego, co mogłoby przemawiać na korzyść jego stanowiska.

Tak oto przedstawiają się wyróżnione przez Druckera praktyki i zasady postępowania. Są one w znacznym stopniu owymi wzmiankowanymi na wstępie umiejętnościami z zakresu strategii efektywnego działania, aczkolwiek Drucker nie używa w stosunku do nich tego określenia. Pozwalają one optymalizować podstawowe cele działania i pełniej wykorzystywać do ich realizacji posiadane zasoby. Wymienione praktyki są równocześnie zasadami postępowania, jeśli traktować je jako dyrektywy dla tych, którzy chcą się ich uczyć.

---

1. Drucker przypomina, że zasadę tę stosuje się powszechnie w sądownictwie. Sąd bada sprawę w świetle wypowiedzi stron reprezentujących przeciwne interesy i punkty widzenia.

Pamiętają o wskazywanych wyżej kilkakroć ograniczeniach koncepcji Druckera, należy jednak stwierdzić, że najbardziej owocne prakseologiczne tezy jego koncepcji mają w perspektywie najpełniejsze szanse realizacji w ustroju socjalistycznym. Zważmy, że nastawienie na wniesienie wkładu, wykorzystywanie silnych stron i koncentracja na głównych zadaniach oznacza po prostu zaanagżowanie się osobiste dla dobra organizacji i społeczeństwa. A przy tym nie jest to zaanagżowanie celujące w gorliwym posłuszeństwie[1], lecz nacechowane inicjatywą i wysoką kompetencją.

Przedstawione przez Druckera praktyki postępowania efektywnych kierowników i samodzielnych specjalistów, nazwane przez nas strategią efektywnego działania, ilustruje poglądowo rys. 5.2. Są to fundamentalne dyrektywy sprawnego działania, obowiązujące i od dawna sprawdzone zarówno w gospodarce, jak i w strategii wojskowej. Główny problem polega jednak nie na ich poznaniu, lecz na stosowaniu w sposób zarówno stały, jak i przemyślnie giętki i wzbogacony o potrzebne sprawności na poziomie konkretnych działań realizacyjnych.

Uogólniając tezy Druckera i porządkując je w duchu prakseologii, powiemy, że podstawowe zalecenia strategii efektywnego działania są następujące:

1. Mierz wysoko na rzecz otoczenia.

2. Intensywnie wykorzystuj aktywa:

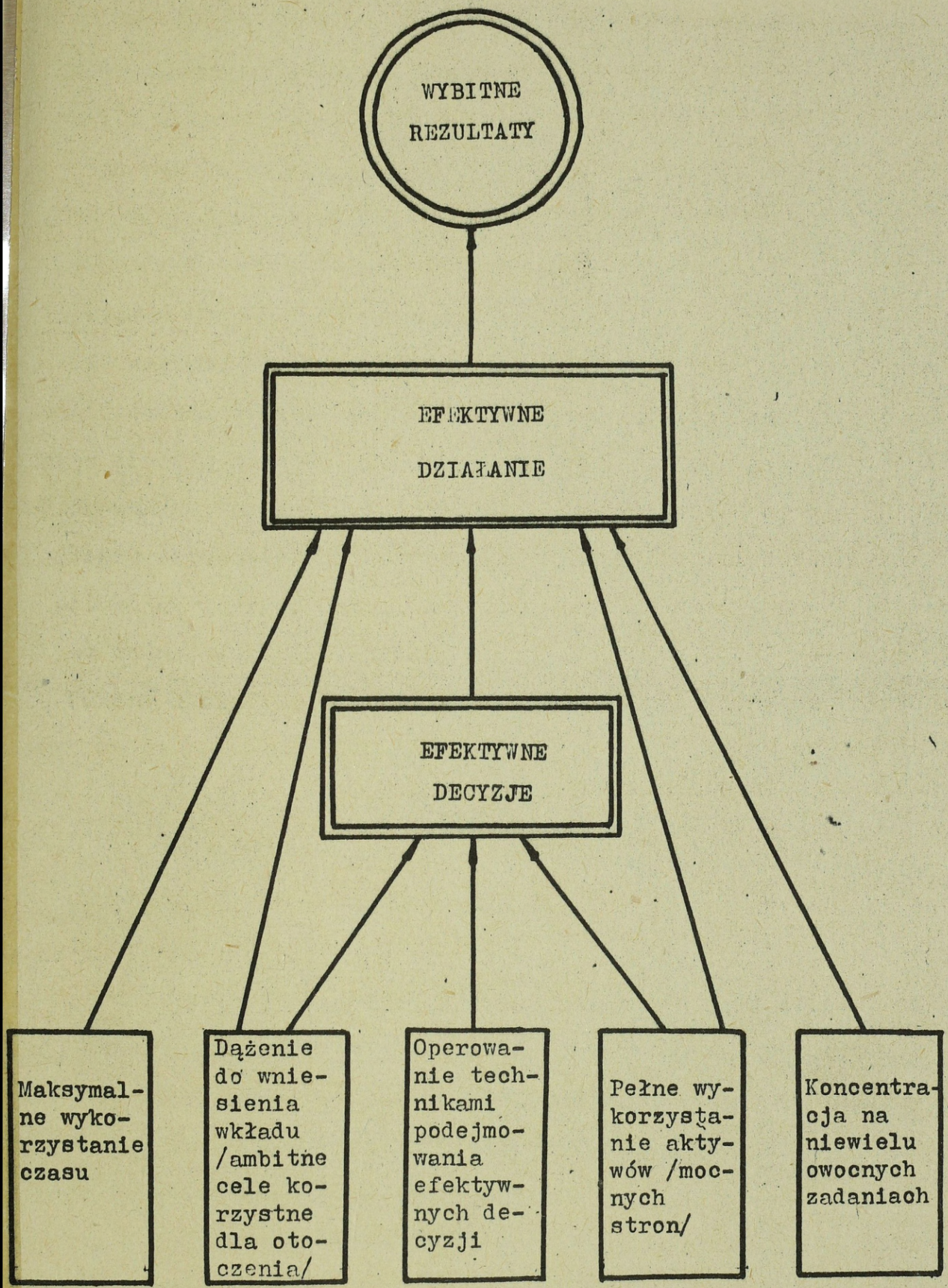
a/ rozpoznawaj i powiększaj je,

b/ skupiaj wysiłki na niewielu obiecujących kierunkach,

c/ przygotowując decyzje szukaj przeciwstawnych poglądów.

---

1. Takie pojmowanie zaangażowania poddał krytyce J.Strzelecki w cytowanych już "Kontynuacjach" /1969, 1974/.



Rys. 5.2. Warunki podmiotowe wysokich osiągnięć.

Omawianą strategię można wyrazić najlapidarniej w maksymie: Intensywnie wykorzystuj aktywa na rzecz otoczenia.

Strategia efektywnego działania nie jest obca - jak się wydaje - żadnemu kierownikowi. Dlatego jedni z nich w lekturze niniejszego rozdziału znajdą głównie potwierdzenie swych własnych doświadczeń lub okazję do twórczej dyskusji, inni - zachętę do bardziej konsekwentnego kroczenia drogą, którewskazało im doświadczenie zarówno własne, jak i innych.

Jednakże różnice indywidualne w stopniu werbalizacji i konsekwentnego praktykowania tej strategii są bardzo duże i wiele jest jeszcze do zrobienia dla podniesienia przeciętnego poziomu jej przestrzegania w naszym społeczeństwie. Zgodnie z przyjętym w tej książce rozumieniem, doskonalenie się w stosowaniu strategii efektywnego działania uważamy za cenną i szczególnie ważną innowację behawioralną, brzemienną w korzystną dla całej ukierunkowanej na zewnątrz aktywności innowacyjnej kierownika. Dlatego właśnie uznaliśmy przyswajanie sobie tej strategii w wyższym niż dotąd stopniu za wyjściowe zadanie twórcze kierownika w sferze innowacji podmiotowych.

Opisana strategia efektywnego działania jest uprawiana w przodujących społeczeństwach przemysłowych na znacznie szerszą skalę niż w krajach o mniej korzystnych tradycjach gospodarczych Dla tych ostatnich niezmiernie ważnym problemem jest szybki postęp w upowszechnianiu omawianej strategii. Nie jest to, oczywiście tylko kwestia edukacji i samokształcenia, lecze przede wszystkim sprawa mierników i bodźców działania oraz systemu zarzadzania. Niewątpliwa współzależność między postępem gospodarczym a poczynaniami wychowawczymi zachęca do usprawnień obejmujących m.in. problematykę kompleksowego i jednolitego systemu

wychowania. Gdyby szkoła w należytym stopniu przyswajała uczniom nawyki stosowania strategii efektywnego działania i mierniki samooceny w jej stosowaniu, wszyscy pracownicy rozpoczynaliby swą karierę z nieporównanie wyższego poziomu, niż to ma miejsce obecnie.

Koncentracja wynalazczości pedagogicznej wokół tego zadania wydaje się ze wszech miar wskazana i obiecująca.

Tak więc z rozważań nad twórczym kierownictwem wynikają postulaty pod adresem całego systemu wychowania. Opanowanie bowiem strategii efektywnego działania jest wartością uniwersalną niemal dla każdego, bez względu na rodzaj jego pracy i przyszłe lub obecne stanowisko. Czy będzie ona miała postać zreferowaną wyżej, czy mniej lub bardziej odmienną, uszczegółowioną i wielowariantową - to sprawa otwarta.

Podsumowanie

Podstawą złożonego działania są umiejętności: strategiczne, taktyczne i operacyjne. Tworzą one trójpoziomową hierarchię. Gdy doskonalenie działania nie może objąć od razu wszystkich trzech poziomów, mimo, że na każdym poziomie jest potrzebne, należy zacząć od doskonalenia umiejętności strategicznych.

Zgłębiając podmiotowe przyczyny powodzenia kierowników wybitnie efektywnych, P.Drucker wykrył, że najistotniejszym czynnikiem ich sukcesów jest pedantyczne praktykowanie pięciu zasad postępowania. Zasady te można nazwać strategią efektywnego działania, a jej mistrzowskie opanowanie uznać za priorytetowe zadanie kierownika w dziedzinie samodoskonalenia. Albowiem strategia ta wzmaga przedsiębiorczość i podwyższa poziom aspiracji, a tym samym zwiększa zainteresowanie dla innowacji, tak charakterystyczne dla kierownika twórczego. przyswojenie sobie tej strategii

stanowi naśladowczą innowację podmiotową, zdolną przyczynić się do powstania wielu cennych innowacji przedmiotowych. Oto lapidarna charakterystyka tej strategii, łatwej do werbalnego zaakceptowania, lecz w praktyce trudnej i wymagającej nieraz więcej charakteru niż wiedzy.

1. Zdawanie sobie sprawy ze sposobu wydatkowania własnego czasu i systematyczna praca nad wygospodarowaniem większej ilości czasu do swej wyłącznej dyspozycji.

2. Koncentracja na wynikach istotnych dla odbiorców usług danej organizacji. Zaabsorbowanie przede wszystkim pytaniem o rezultaty, których się oczekuje, a nie samą pracą i jej techniką. Nastawienie na wniesienie wkładu w działalność i rozwój swej instytucji.

3. Wykorzystywanie mocnych stron sytuacji działania, mocnych stron szefów, kolegów, własnej osobowości, warunków zewnętrznych. Budowanie na sile a nie na słabości.

4. Koncentracja na niewielu podstawowych dziedzinach, w których pierwszorzędna praca przyniesie znakomite rezultaty. Ustalanie i konsekwentne przestrzeganie hierarchii ważności spraw.

5. Podejmowanie efektywnych decyzji oparte na skutecznym systemie kroków przygotowawczych. Koncentracja na podejmowaniu niewielu zasadniczych, niespiesznych decyzji, opartych na poznaniu przeciwstawnych poglądów.

Tajemnica efektywności polega - zdaniem Druckera - na doprowadzeniu stosowania tyh zasad do perfekcji, w wyniku uporczywego ćwiczenia.

Część druga

Umiejętności specjalne kierownika - nowatora

Umiejętności i wiadomości istotnych dla kierownika nowatora jest bardzo wiele. Można do nich zaliczyć metody heurystyczne oraz innowatykę jako krystalizującą się szybko gałąź wiedzy o innowacjach. Książka niniejsza jest nawet swego rodzaju wykładem fragmentów wiedzy z dziedziny innowatyki, przeznaczonym dla kierowników [1].

W kolejnych rozdziałach tej części książki omówimy kompleks wspomagających się wzajemnie umiejętności kierownika-nowatora, wykraczających poza sprawności przedstawione w rozdziale II i następnych.

Rozdział VI

Tworzenie klimatu twórczego

Klimat dla innowacji zależy wydatnie od takich, omówionych poprzednio czynników, jak strategia innowacyjna instytucji, styl kierowania, przedsiębiorczość indywidualna itp. Obecnie rozważmy bardziej szczegółowo niektóre podstawy i sposoby tworzenia przez kierownika korzystnego klimatu dla aktywności innowacyjnej podwładnych. Nie ma tu technik "absolutnych" i wszystkie opisane na dalszych stronach umiejętności to jedynie składniki repertuaru, którego wykorzystanie polega na znalezieniu stosownego sposobu postępowania dla konkretnej sytuacji.

---

[1] Patrz propozycje na temat innowatyki podane w książce Z. Pietrasińskiego: Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji. Warszawa 1971. W firmach doradczych działają wyspecjalizowani fachowcy od wprowadzenia innowacji organizacyjnych i innych. Oni to są najbardziej biegli w dziedzinie, którą nazywamy tu innowatyką.

Klimat a osobowość

Osobista aktywność innowacyjna szefa na polu wynalazczości technicznej lub organizacyjnej przesądza w większym stopniu niż cokolwiek innego i powstaniu w jego dziale klimatu emocjonalnego dla poszukiwań. A klimat taki jest czynnikiem nieocenionym. Oczywiście kierownik-wynalazca nie jest i nie może być zjawiskiem powszechnym czy też "wzorcowym". Główne przymioty kierownika to sztuka koordynacji, kompetencja interpersonalna, a nie talent techniczny, potrzebny wynalazcy.

Mało jeszcze wiemy o genezie osobowości kierownika-nowatora. Przyczynkowe badania na ten temat zdają się świadczyć o występowaniu niekiedy już w okresie jego dzieciństwa tych samych czynników sprzyjających, które stwierdzono u osób wyróżniających się twórczością w pracy niekierowniczej. Oto cytowany już F.Barron wyodrębnił ze zbadanej przez siebie grupy 40 czołowych przedstawicieli kadry kierowniczej Irlandii podgrupę 9 osób ocenionych najwyżej pod względem oryginalności. Członkowie tej podgrupy różnią się od pozostałych kierowników tym, że w dzieciństwie mieli więcej starć ze swimi matkami, zaś ich ojcowie nie mieli tak dużych osiągnięć jak ojcowie w grupie osób nieoryginalnych, a także w mniejszym stopniu pobudzali swe dzieci do osiągnięć. Dawali im większą swobodę.

Jeśli chodzi o aktualną charakterystykę tych najbardziej oryginalnych kierowników, to z badań Barrona wynika, że częściej mają oni w swej pracy kierowniczej wysoki stopień niezależności i wykazują wyższą zdolność tolerowania oraz popierania zmian. Często pragną być sami, aby móc przemyś-

leć jakieś sprawy lub robić to, co ich interesuje. Częściej czytają czasopisma zagraniczne. Jak sądzą, są mniej wrażliwi na krytykę swego postępowania /świadczy to o ich większej niezależności/, W większym stopniu wpływają na opinie i postępowanie swych współpracowników. Częściej znajdują, że książki są bardziej interesujące niż ludzie. Mają więcej kontaktów przynoszących informacje spoza uprawianej przez nich dziedziny. Gdy muszą przemyśleć jakiś problem, często szukają nowego otoczenia poza swym miejscem pracy. Są mniej skłonni do analizowania motywów postępowania innych osób. Częściej mają niezachwianą pewność siebie, bez względu na sytuację [1].

Osobiste osiągnięcia twórcze dużej miary nie są koniecznym warunkiem korzystnego oddziaływania kierownika na podwładnych w omawianej tu dziedzinie zachowań. Wystarczy jego pozytywna postawa. Świadczą o tym między innymi wyniki badania, w którym porównywano nasilenie innowacji wprowadzanych przez nauczycieli z postawami kierowników szkół wobec zmian. Na podstawie wypowiedzi nauczycieli na temat klimatu dla innowacji, panującego w ich szkołach, wyróżniono 4 typy szkół, a mianowicie takie, w których:

1/ zarówno kierownik, jak i zespół nauczycielski popiera innowacje,

2/ tylko kierownik popiera innowacje,

3/ tylko zespół nauczycielski popiera innowacje,

4/ nikt nie popiera innowacji.

Gdy obliczono wskaźniki innowacji pedagogicznych, wprowadzonych w poszczególnych szkołach przez nauczycieli, okazało się, że najwięcej innowacji było w szkołach typu 1, a najmniej w szkołach typu 4.

1 F.Barron: Travels in search of new latitudes for innowation. W: C.W.Taylor /red./ Climate for creativity. New York 1972, Parg m. Press.

Stwierdzono też, że kierownicy szkół, którzy popierają innowacje, lepiej znają osiągnięcia i zainteresowania innowacyjne podwładnych, a nawet więcej wiedzą o powiązaniach nieformalnych. Kierownicy nie popierający innowacji mieli do nauczycieli stosunek bardziej urzędowy i gorzej ich znali. Kierownicy sprzyjający nowatorstwu wykazali silniejsze "nastawienie zawodowe", podczas gdy w grupie drugiej dominowało "nastawienie administracyjne" [2].

Od osobowości kierownika zależy w znacznej mierze czynnik dla klimatu innowacyjnego tak istotny, jak styl kierowania. Najłatwiej wykazać to na przykładzie osobowości autorytarnej. Jej cechy podstawowe to skłonność do bezwładnego podporządkowania sobie innych osób, nienawiść do nonkoformistów, dogmatyzm wyrażający się w sztywności poglądów i nietolerancji wobec opinii odmiennych od ich własnej. Osobowość autorytarna ma naturalną skłonność do stosowania stylu zwanego autokratycznym /o jego roli mówiliśmy krótko w rozdziale IV/. Skutki tego stylu dla klimatu w zespole pracowniczym tak oto charakteryzuje J.Poplucz na podstawie swych badań nad dyrektorami szkół:

"Najczęściej notowanym objawem w zachowaniu dyrektorów szkół jest postawa władcza wobec nauczycieli, z której wynikają konflikty o różnorodnej rozpiętości. Dyrektorzy szkół ustosunkowani do nauczycieli w ten sposób z góry są nastawieni do nich negatywnie. Sądzą oni, że istotą kierowania szkołą jest narzucanie swej woli w nieliczący się z nikim sposób, nie mobilizowanie nauczycieli do pracy, nie łączenie ich odzespoły dla wspólnej realizacji celu, lecz nadzorowanie polecenia są podstawowymi wyznacznikami ich pracy /.../. Władcza postawa dyrektora godzi najbardziej w osobiste wartości

nauczycieli, zwłaszcza tych, którzy z pracą zawodową łączą wysokie aspiracje i wykazują się twórczym do niej stosunkiem. To właśnie nauczyciele z inicjatywą stają się dla takich dyrektorów najczęstszym obiektem walki. Dyrektorzy ci swą postawą hamują wszelką inicjatywę nauczycieli i nieraz bez skrupułów starają się podporządkować sobie cały zespół, nauczycielę zaś nadmiernie lojalni, mało krytyczni i bez wyższych aspiracji zawodowych, pracujący bez większej inicjatywy, spotykają się z ich aprobatą" [1].

Błędem byłoby sądzić, że styl nadmiernie dyrektywny eliminuje wszelką inwencję. Jednakże znaczną jej część kieruje na działania buntownicze i fasadowe. Pracownicy gnębieni zakazami wynajdują tysiące pomysłowych sposobów obejścia zakazów. Sam kierownik-autokrata też uczestniczy w tej "podziemnej" twórczości. Absorbują go takie oto problemy:

- usprawnianie zabiegów mających utrzymać lub podnieść własny autorytet innymi środkami niż autentyczne sukcesy, gdy tych mu brak;
- wymyślanie sposobów kamuflowania oddziaływań manipulacyjnych takich jak np. narzucanie własnej idei środkami pseudodemokratycznymi;
- ukrywanie swoich czysto egoistycznych motywów i interesów realizowanych przy okazji spełnienia powinności służbowych wbrew dobru pracy /np. utrącanie osób zdolniejszych wymaga czasem arcypomysłowych zabiegów maskujących/.

Dodajmy gwoli sprawiedliwości, że przeciętny kierownik-autokrata jest bardziej produktem stylu uświęconego w danej organizacji, niż samorodnym przedstawicielem tego gatunku. Osobowość autorytarna sprzyja osiągnięciu perfekcji w manierach lokalnej odmiany autokratyzmu, lecz nie przesądza ona

[1] J.Popluch: Konflikty w zespołach nauczycielskich.Warszawa 197-, s. 179-180.

o stylu instytucji. Jest raczej odwrotnie. Instytucja i ustrój polityczny modeluje osobowość. Te obustronne zależności opisał odkrywczo już Platon, ukazując nawet wpływ interesów materialnych na przeobrażanie się ludzi i ustrojów państwowych[1]. Ostatecznie jednak uznał osobowość za czynnik decydujący o kształcie instytucji. Dziś przyznajemy osobowości rolę wtórną, lecz mimo to istotną, a nawet rosnącą. Z idei platońskich najbardziej żywotna jest ta, że ustrój idealny zdolna jest wdrożyć tyrania na tyle światła, by poddać się przewodnictwu stosownej filozofii.

Konflikt niezbyt światłego autokraty z jednostką nastawioną kreatywnie jest trudny do uniknięcia, jeśli zważyć, że autokrata - często na skutek kompleksu niższości - ceni przede wszystkim uległość. Tymczasem współczesne badania nad osobowością twórczą wykazują, że talent idzie zwykle w parze z nadprzeciętną pewnością siebie i niezależnością, co potocznie jest często określane jako zarozumiałość. Już La Rochefoucauld /1613-1680/ spostrzegł, że "/.../ chłód i pewność siebie łatwo trącą niegrzecznością" [1]. Tę pewność siebie, nieodzowną dla atakowania zastanych prawd i procedur w imię postępu, umacniają posiadane przez daną jednostkę nietuzinkowe kwalifikacje fachowe. Mówi o tym T.Kotarbiński: "/.../ sprawność zawodowa, kompetencja zawodowa czyni człowieka bardziej pewnym, co z kolei pozwala silniej manifestować swoją niezależność, kłaść nacisk na osobistą godność i dbać o szacunek otoczenia. Niekompetencja natomiast kryje w sobie ziarna niemoralności, oportunizmu i braku godności osobistej"[2].

---

[1] La Rochefoucauld: Maksymy i rozważania moralne. Wrocław 1951 Zakład Narodowy im. Ossolińskich, s. 79.

[2] Patrz A.Szczypiorski: Przygoda zdrowego rozsądku. "Polityka" 1970, nr 13.

Relatywizm środków oddziaływania

Z tego, co mówiliśmy o stylu autokratycznym, nie wynika wcale, jakoby twórczy kierownik miał się posługiwać wyłącznie stylem demokratycznym lub nieingerującym. Albowiem chcąc mieć efekty, powinien on postępować stosownie do wymagań konkretnej sytuacji, a nie w sposób raz na zawsze ustalony, tym bardziej, że sytuacje innowacyjne to zwykle mały fragment sytuacji, z którymi twórczy kierownik ma do czynienia. Obowiązuje go efektywność w całym postępowaniu, jeśli ma on zachować szansę wydatnego przyczyniania się do postępu na polu swego działania.

Efektywność każdego sposobu postępowania jest względna. Po latach poszukiwań "idealnego stylu kierowania" uznaje się teraz, że styl taki polega na stosowaniu wielu stylów. D.J. Lawless nazywa ten pogląd "Teorią Z" [1]. Nawiązuje on do słynnej terminologii McGregora, który tradycyjny pogląd na pracownika jako istotę z natury leniwą i wymagającą przeto twardej ręki nazwał teorią X, a pogląd przeciwstawny - "Teorią Y".

Jakie warunki decydują o skuteczności takiego czy innego stylu kierowania ?

Próbę wyodrębnienia niektórych warunków tego rodzaju poczynił w ostatnich latach F.Fiedler [2]. Wyniki jego eksperymentów przeprowadzonych ze stosunkowo niewielkimi grupami zadaniowymi wskazuje na istotne znaczenie trzech warunków, do których należą:

1/ D.J.Lawless: Effective management. Social psychological approach. Englewood Cliffs 1972

2 Analogiczną, lecz dokładnie wypracowaną w szczegółach koncepcję proponuje Raddin pod mianem "Teorii nr 3". Patrz W.J.Reddin Managerial effectiveness. New York 1970.

1/ stosunki między kierownikiem a członkami grupy,

2/ struktura zadania,

3/ władza kierownika.

Stosunki między kierownikiem a członkami grupy. Stosunki te określa to, czy grupa ma dodatni czy ujemny stosunek emocjonalny do kierownika, czy jest wobec niego lojalna, czy kierownik ma autorytet w grupie. Jeśli kierownik nie cieszy się autorytetem i jest nielubiany przez swych podwładnych, ma do czynienia z niekorzystnym układem jednego z podstawowych warunków wywierających wpływ na przebieg i rezultaty działalności kierowniczej. Jest to, zdaniem F.Fiedlera, warunek najważniejszy [1].

Struktura zadania. Praca kierownicza polega na zapewnieniu zespołowej realizacji przeróżnych zadań. Zadanie może mieć strukturę dobrze, jasno i precyzyjnie określoną lub "niedookreśloną" /określoną słabo, mgliście/. Dobrze określoną strukturę ma np. zadanie brygady budowlanej, mającej wznieść fundament domu według rysunków projektu. W zadaniu tym wiadomo bowiem dokładnie, jaki ma być wynik pracy, jak go osiągnąć i ocenić. Przykładem zadań o niedookreślonej /słabo określonej/ strukturze jest praca nad dokonaniem wynalazku lub odkrycia naukowego albo praca wychowawcza. Kierowanie pracą grupy wykonującej zadanie o słabo określonej strukturze jest dla kierownika bez porównania trudniejsze.

Władza kierownika. Władza kierownika wyraża się w poparciu jego decyzji przez zwierzchników, w możliwości udzielania nagród i kar pieniężnych, we wpływaniu na awansowanie i zwalnianie pracowników. W tym znaczeniu władza takiego mistrza, który w poważnym stopniu decyduje o premiach i zmianach

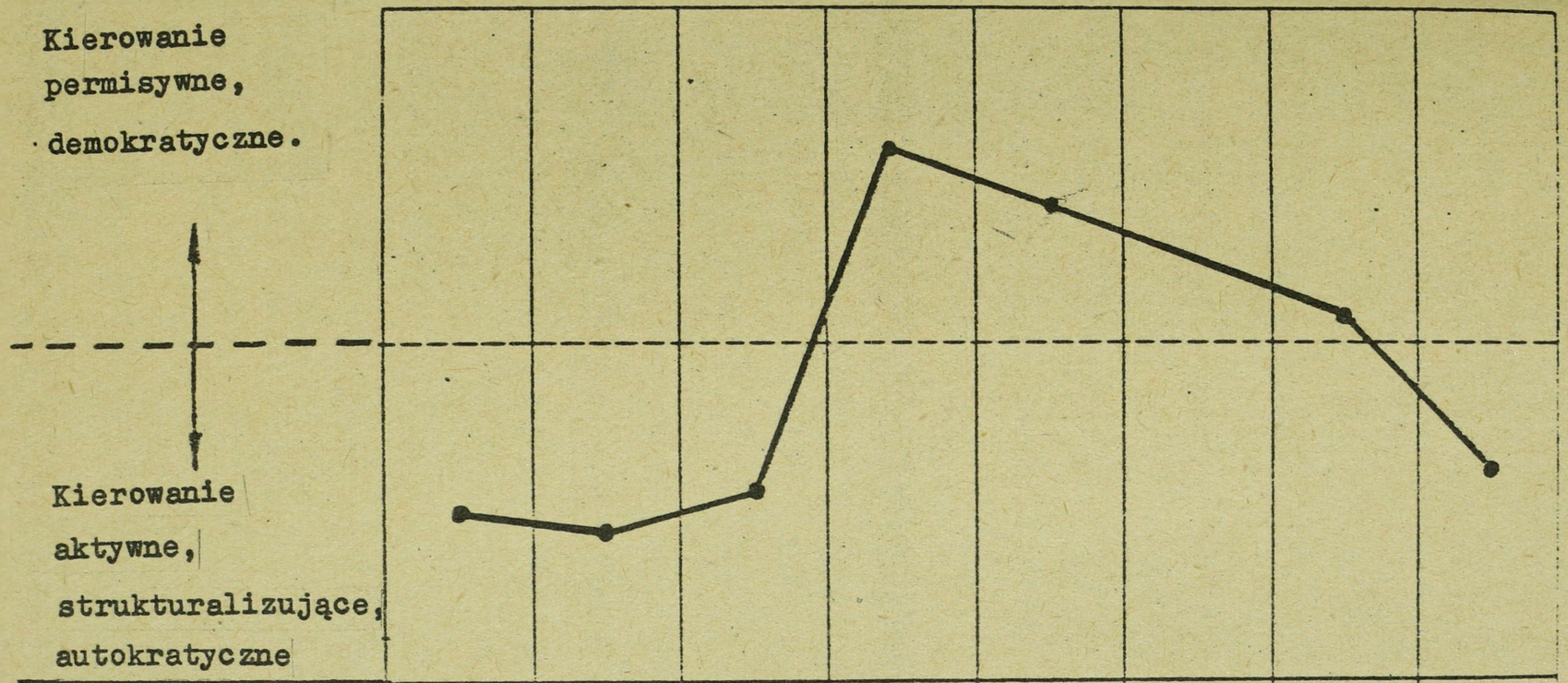
[1] F.Fiedler A.Theory of leadership effectiveness. New York 1967.

zaszeregowania pracowników, jest silniejsza od władzy mistrza który w sprawach tych nie może decydować. Chodzi tu o władzę niezależną od osobistych stosunków kierownika z grupą. Kierownik nielubiany przez grupę i nie mający osobistego autorytetu może mieć dużą lub małą władzę, nadaną przez instytucję.

Wyniki badań F.Fiedlera pozwalają przewidywać, w jakich warunkach dany styl kierowania przynosi lepszą realizację zadań stojących przed grupą. Okazało się, że kierownicy mający tendencję do działania autokratycznego odnoszą sukcesy w dwóch przeciwstawnych typach sytuacji, a mianowicie wtedy, gdy warunki ich działania są albo bardzo korzystne, albo wyraźnie niekorzystne /rys. 6.1./.

Wypadek pierwszy zachodzi wtedy, gdy kierownik cieszy się w grupie osobistym autorytetem, gdy ma dużą władzę nadaną z zewnątrz i gdy struktura zadań realizowanych przez grupę jest jasna. Warto zwrócić uwagę, że w takiej sytuacji kierownik, mając autorytet osobisty, nie musi zabiegać o względy podwładnych, mogące sprzyjać ich chęci do pracy, tym bardziej, że dysponuje on możliwością stosowania kar i nagród w wyniku nadania mu przez instytucję realnej i silnej władzy. Ponadto jasna struktura zadania nie jest - jak wiemy - mocną stroną demokratycznego, względnie "konsultatywnego" stylu kierowania.

Wypadek drugi jest to taki układ warunków, w którym np. kierownik ma niewielki autorytet osobisty i małą władzę. Wtedy dopiero ostre, energiczne żądanie spełnienia wydawanych poleceń może się okazać wyjściem prowadzącym do realizacji zadania.



Stosunki między kierownikiem a członkami grupy	Dobre	Dobre	Dobre	Dobre	Złe	Złe	Złe	Złe
Zadania	Ustrukturalizowane		Nieustrukturalizowane		Ustrukturalizowane		Nieustrukturalizowane	
Władza kierownika	Silna	Słaba	Silna	Słaba	Silna	Słaba	Silna	Słaba

Rys. 6.1. Efektywny styl kierowania w zależności od sytuacji./Wg:F.E.Fiedler: Engineer the Job to Fit the Manager. Harvard Business Review, XLIII, No.5 /1965/, 115-122. W:D.J.Lawless: Effective Management. Englewood Cliffs, New Yersey, 1972/.

Natomiast demokratyczny /konsultatywny/ styl kierowania najlepiej przyczyniał się w badanych przez Fiedlera grupach do uzyskania dobrych wyników w realizacji zadań wtedy, gdy warunki kierowania były umiarkowanie dobre. Na przykład, gdy kierownik miał - autorytet osobisty, lecz małą władzę i zlecono mu do wykonania zadanie o niejasnej strukturze. Taki układ warunków obserwuje się nieraz w zespołach racjonalizatorskich, badawczych czy artystycznych.

Należy jednak pamiętać, że Fiedler badał stosunkowo małe grupy i jego wnioski dotyczą takich właśnie grup, a ni większych społeczności.

Umiejętność doskonalenia się kierownika

"Teoria Z" stawia wymagania, którym niełatwo sprostać. Osobowość kierownika ukształtowana jeszcze przed objęciem przezeń stanowiska kierowniczego powoduje, że ma on "naturalną" skłonność do określonego stylu oddziaływania, a więc i do łatwego doskonalenia się w jednym kierunku, a opornego lub wręcz nieskutecznego w innym. Ten wpływ osobowości sprawia, że niektórzy kierownicy stosunkowo niewiele muszą się uczyć, nie muszą też dokładać wyrafinowanych starań, aby oddziaływać korzystnie w interesującym tu nas kierunku. Inni natomiast muszą w sobie i swym oddziaływaniu dużo zmienić. Na przeszkodzie stoi tu wiele czynników, wśród których istotną rolę odgrywa obiektywna i subiektywna bariera informacyjna.

Obiektywna bariera informacyjna. Podstawowym warunkiem doskonalenia się w toku działania jest uzyskiwanie odpowiedniej informacji zwrotnej, pozwalającej

usprawniać kolejne kroki na podstawie oceny skuteczności kroków poprzednich. Obiektywnym kryterium jakości działania jest tu wynik końcowy pracy kierowanego zespołu. Jednak wynik ten zależy nie tylko od postępowania kierownika, lecz także od wielu innych czynników, których wpływ trudno odizolować i ocenić oddzielnie. W dodatku wartość niektórych posunięć, a zwłaszcza decyzji strategicznych kierownika, sprawdza się obiektywnie po upływie długiego czasu, nieraz po całych latach. Wszystko to sprawia, że brak ścisłego sprzężenia zwrotnego między działaniem kierownika a uzyskiwanymi przezeń wynikami. Jest to obiektywna bariera informacyjna, powstająca w wyniku złożoności układu cybernetycznego, jakim jest instytucja i jej elementy składowe.

Subiektywna bariera informacyjna. Do wskazanych wyżej trudności obiektywnych w uzyskiwaniu informacji zwrotnych dołączają się dwie klasy trudności natury subiektywnej:

1/ Nieformalne normy społeczne za wyczaj skłaniają podwładnych do niepodawania kierownikowi takich informacji o jego działaniu, które mogłyby mieć wpływ korekcyjny na dalsze postępowanie, lecz oznaczałyby zarazem poddawanie zwierzchnika krytyce ze wszystkimi potencjalnymi konsekwencjami. Zależnie od stosowanego przez kierownika stylu kierowania, zahamowania tego rodzaju maleją lub rosną. Kierownicy, którzy źle przyjmują informacje krytyczne, a równocześnie faworyzują pochlebców, po prostu blokują dopływ informacji zwrotnych niezbędnych dla ich rozwoju.

2/ Osobowość człowieka wyposażona jest w działające automatycznie "mechanizmy obronne", których funkcja polega na zapewnieniu mu pozytywnego obrazu własnej osoby, choćby kosztem odrzucania i zniekształcania niektórych informacji.

Wchodzą tu w grę m.in. takie mechanizmy, jak projekcja /przypisywanie własnych wad otoczeniu/ i racjonalizacja /przypisywanie swym egoistycznym lub nieracjonalnym działaniom chwalebnych lub logicznych motywów/. Mechanizmy tego rodzaju prowadzą do wyjaśniania wszelkich niepowodzeń przyczynami zawnętrznymi i sprawiają, że niejeden kierownik nie dostrzega własnych błędów i zatrzymuje się w rozwoju.

Najdonioślejszym instrumentem, jaki oferuje współczesna psychologia kierownikom zainteresowanym pokonaniem psycho-społecznym hamulców własnego rozwoju, jest tzw. "trening interpersonalny" /termin dra J.Mellibrudy/, znany w USA pod różnymi nazwami, takimi jak "Sensitivity Training", "Laboratory Training" itp. Trening taki przeprowadza się najlepiej na wielodniowych sesjach wyjazdowych, a jego szczególnie istotną formę dydaktyczną stanowi tzw. "grupa T" [1]. Zaczyna ona pracę jako grupa nieustrukturalizowana

---

[1] Patrz np. W.G.Benniis: Changing Organizations. New York 1966. C.R.Rogers: Freedom to learning Columbus, Chio 1969; A.K.Rice: Learning for Leadership. Interpersonal and intergroup relations. London 1973; Z.Sztykiel: Osobowość a doskonalenie kadr kierowniczych. "Doskonalenie Kadr Kierowniczych" 1970, nr 8/9.

Autor niniejszej książki był w 1970 r. współorganizatorem bodaj pierwszej w Polsce "grupy T", której moderatorem był dr S.Leder. Od roku 1971 trening interpersonalny dla kadry kierowniczej zaczął przeprowadzać Centralny Ośrodek Doskonalenia Kadr Kierowniczych /obecnie Instytut Doskonalenia Kadr Kierowniczych Administracji Państwowej/, gdzie głównym specjalistą w tej dziedzinie jest Z.Sztykiel, autor cytowanego wyżej artykułu. Upowszechnienie i rozbudowanie "treningu interpersonalnego" nadaje u nas ostatnio rozmach dr J.Mellibruda z Uniwersytetu Warszawskiego.

/brak w niej przywódcy, zadań , podziału ról itp./. Grupa ta próbuje samorzutnie znaleźć sobie jakieś zajęcie, dyskutuje propozycje, podejmuje pewne zadania, po pewnym czasie porzuca je itd. W trakcie tego wyłaniają się podgrupy, ścierają poglądy, zarysowują konflikty. Z kolei wszystkie te zdarzenia poddawane są analizie:grupa studiuje je jako fakty z zakresu dynamiki powstawania i działania grup oraz wzajemnego oddziaływania na siebie jednostek. Analiza obejmuje też aktualne zachowanie się każdego z uczestników, dzięki czemu otrzymuje on informację zwrotną o tym, jak jest odbierany przez innych. Są to informacje podawane bez żadnych osłonek, a więc czasem bolesne, ale - po przetrzymaniu związanej z nimi frustracji - w końcu prawie każdy uznaje je za wysoce pożyteczne, niekiedy wręcz odkrywcze. Jednym słowem członkowie "grupy T" oceniają zachowanie własne i partnerów bez zwykłych zahamowań, dzięki czemu każdy może się lepiej niż dotąd dowiedzieć,o tym, jak wpływa na innych i poznać warunki oraz sposoby zwiększenia swej kompetencji interpersonalnej. W grupie takiej zachodzą więc procesy pozwalające uczestnikom wnikać głębiej niż kiedykolwiek przedtem w mechanizmy tworzenia się i funkcjonowania grupy oraz radykalnie polepszyć znajomość samego siebie, wytworzyć motywację do pracy nad sobą, poszerzyć i usprawnić repertuar swych oddziaływań na ludzi itp.

"Trening interpersonalny" zdolny modyfikować osobowość, a nie tylko wiedzę, jest u nas dopiero wprowadzany i mało jeszcze rozpowszechniony. Potrzebne są badania nad jego efektywnością na naszym gruncie i dalsze rozszerzanie repertuaru środków kształcenia osobowości. Pole do inicjatywy jest tu bardzo duże. Dość wskazać, że bodaj każdy kierownik

może pracować nad zwiększeniem swej kompetencji interpersonalnej przez wykorzystanie - jeśli już nie fachowego psychologa, to któregoś ze swoich bliskich kolegów - w charakterze osobistego "konsultanta interakcji" lub nawet "konsultanta samorozwoju". Główna funkcja takiego konsultanta może polegać na udzielaniu beznamiętnych informacji zwrotnych o zachowaniu się konsultowanego kierownika w autentycznych sytuacjach roboczych. Chodzi tu przede wszystkim o działania w stanie dużego napięcia emocjonalnego, a więc takie, których przebieg i uboczne skutki interpersonalne stosunkowo najtrudniej ocenić samodzielnie w sposób obiektywny. Pole do samodoskonalenia w radzeniu sobie z własnymi i cudzymi emocjami jest tym większe, że całe nasze wykształcenie średnie i wyższe jest nam pomocne w rozwiązywaniu problemów czysto intelektualnych. Kierownik biegły w zmatematyzowanych badaniach operacyjnych zwykle nie potrafi ocenić narastającego /pod wpływem kolejnych trudności i niepowodzeń/ stressu emocjonalnego i zmodyfikować w odpowiedniej chwili swego planu dnia, aby uniknąć regresji zachowania i rozwoju nerwicy. Oznacza to, że nie jest on przygotowany do sterowania własnym działem w sposób zabezpieczający układ nerwowy przed przeciążeniem i jego ujemnymi skutkami.

Problem samorowzoju kierownika jest bardzo obszerny i należy do zagadnień szczególnie istotnych, a zarazem zaniedbanych w piśmiennictwie i programach badawczych. Jego rangę uwydatniają ostatnie enuncjacje na temat stosunkowo małej efektywności akademickiego kształcenia zdolności kierowniczych nawet w uczelni tej rangi co słynna Wyższa Szkoła Kierownictwa Uniwersytetu Harwardzkiego [1].

[1] J.S.Livingston: Myth of the well-educated manager. "Harvard Business Review" 1971, nr 1.

Zindywidualizowana pomoc

Kierownik działający w nowoczesnej instytucji widzi dobro sprawy i własnej kariery m.in. w ułatwianiu aktywności twórczej swych podwładnych. Najlepszym bodźcem dla tej aktywności nie są nakazy i kontrole, lecz zachęta oraz pomoc. Jednym z warunków skutecznej pomocy jest doskonalenie jej do indywidualnych potrzeb i cech osobowości pracownika. Tak np. czynnikiem przesądzającym o celowości takiego lub innego oddziaływania kierownika jest stopień dojrzałości podwładnych. Na dojrzałość tę składają się cechy, mogące przybierać rozmaite wartości i osiągać swe maksimum czasem już u ludzi młodych, a czasem nie osiągać go wcale nawet u pracowników z bardzo długim stażem. Do cech tych według poglądu Herseya i Blancharda - należą:

1/ motywacja, polegająca na dążeniu do osiągnięć,

2/ względna niezależność,

3/ zdolność ponoszenia odpowiedzialności.

Dążenie do osiągnięć, nazywane też potrzebą osiągnięć, wyraża się w pragnieniu świetnego wykonywania określonych zadań i uzyskiwania sukcesów. Ludzie o wydatnej potrzebie osiągnięć są podatni na współzawodnictwo. Czerpią oni duże zadowolenie z samego wykonywania pracy, jeśli stanowi ona miarę ich sprawności. Źródłem głębokiej satysfakcji jest dla nich pokonywanie trudności w dążeniu do celu i osiąganie sukcesu. Istotnym motywem działania ludzi o silnej potrzebie osiągnięć jest wykazywanie się wysoką umiejętnością i dobrą robotą.

Aby kierować skutecznie ludźmi niedojrzałymi w podanym wyżej rozumieniu, kierownik musi celować w umiejętnym motywowaniu pracowników, częściej pomagać im i kontrolować pracę. Potrzebne mu jest "nastawienie na współdziałanie". Jednakże, takie postępowanie, wymagające aby kierownik był w pewnym sensie psychologiem-praktykiem i wychowawcą okazuje się zbędne, gdy podwładni są ludźmi dojrzałymi w podanym wyżej rozumieniu. Nadmierną opiekę uznają oni za ograniczenie ich samodzielności.

Ludzie wyróżniający się oryginalnością i zdolnościami twórczymi często są traktowani niechętnie jak osoby "inne niż wszyscy" i kłopotliwe. Zaczyna się to już od dziecka: grupa rówieśników potrafi być bezwzględna i okrutna dla jednostek pod jakimkolwiek względem odbiegających od przyjętych standardów. Dorośli nie ustępują pod tym względem dzieciom. Badania amerykańskie przyniosły wynik analogiczny do stwierdzonego u nas w cytowanej pracy Poplusza. Oto nauczyciele mający gorsze wyniki w testach twórczości cieszyli się lepszą opinią swoich zwierzchników [1].

Wbrew pozorom, nawet w instytucjach naukowych skupiających przede wszystkim zawodowych badaczy, warunki pracy twórczej nie są także idealne. Według C.Taylora, w USA zebrane zostały dowody, że naukowcy, którzy składają więcej propozycji usprawnień dotyczących własnej instytucji, wolniej awansują [2]. Na domiar złego, w miarę uzyskiwania awansu rosną przeszkody w uprawianiu twórczości osobiście.

---

[1] C.W. Taylor: Can organizations be creativite too? W:C.W. Taylor /red./: Climate for creativity. New York 1972.

[2] Op.cit.

Taylor podaje, że w instytucjach badawczych na początkującego pracownika nakłada się od 3 do 4 obowiązków, a w miarę jego rozwoju i awansu liczba ta dochodzi do 14 - 15. Niektórzy pracownicy służb pomocniczych na każde żądanie naukowców odpowiadają, że danej rzeczy nie da się w żaden sposób wykonać /choć są wśród nich i tacy, którzy potrafią spełnić każde żądanie/. Naukowcy amerykańscy, którzy starają się intensywnie publikować wyniki swych badań, oceniani są przez zwierzchników jako mało kooperatywni. Według hipotezy Taylora, przyczyną tego może być zazdrość szefów, którzy nie lubią, aby podwładni drukowali więcej od nich, a sami mają oczywiście wiele zajęć przeszkadzających im w przygotowaniu publikacji. Jednym słowem, większe zdolności twórcze nie muszą otwierać drogi do sukcesów, często zaś prowadzą do konfliktów z osobami, dla których talent innych stanowi zagrożenie. Zjawisko to zostało podpatrzone i dosadnie skomentowane jeszcze przed powstaniem psychologii jako nauki. La Rochefoucauld mówił w jednej ze swych zjadliwych maksym: "Zło, które czynimy, nie ściąga na nas tyle prześladowań i nienawiści, co nasze przymioty" [1].

A oto słowa Schopenhauera /1788-1860/ ukazujące z wybaczalną przesadą dobrze znane zjawiska: "Albowiem czym ciepło dla ciała, tym dla ducha błogie poczucie przewagi; dlatego każdy zbliża się do osoby, która mu to zapewnia, równie instynktownie, jak się zbliża do pieca albo wystawia na słońce. Taką zaś osobą jest ktoś, kto od mężczyzny stoi zdecydowanie niżej pod względem duchowym, od kobiety - pod względem urody. /.../ Przejawianie inteligencji

[1] La Rochefocauld: Maksymy i rozważania moralne. Wrocław 1951 s. 17.

i rozumu oznacza przecież pośrednio jedynie postawienie innym ludziom zarzutu niezdatności i głupoty. Na dodatek natura pospolita burzy się na widok swego przeciwieństwa, skrytym zaś sprawcą tej rebelii jest zazdrość. Albowiem zaspokojenie próżności jest - jak to widać na każdym kroku - rozkoszą, którą ludzie cenią ponad wszystko, a osiągają wyłącznie przez porównanie samych siebie z innymi ludźmi. Nie ma jednak zalet, z których człowiek byłby równie dumny, jak z zalet duchowych: przecież na nich zasadza się jego wyższość nad zwierzętami. Okazanie zdecydowanej wyższości nad nimi pod tym względem, na dodatek wobec świadków, jest więc wyjątkowym zuchwalstwem. Sprowokuje go to do zemsty, którą wywrze najczęściej szukając okazji do zniewagi, bo w ten sposób przechodzi **ze sfery** inteligencji w sferę woli, gdzie pod tym względem wszyscy jesteśmy sobie równi"[1]

A więc jednostka twórcza może napotykać trudności nie tylko w pokonywaniu oporu tworzywa, lecz także oporu ze strony innych ludzi. Praca nad stwoerzeniem klimatu korzystnego dla innowacji wymaga pomniejszania przeszkód natury psychospołecznej. Ważnym środkiem jest tu uczenie tolerancji, której sprzyja zaznajamianie wszystkich pracowników ze zróżnicowaniem osobowości ludzkich. Dzięki temu łatwiej można eliminować tendencję do akceptowania tylko osób podobnych do siebie i uważania wszystkich innych za jednostki niedoskonałe i wymagające "poprawienia". Tymczasem "poprawić" jednostronny talent to często tyle, co go zniszczyć. Jest tu jednak pole do skutecznego retuszu wychowawczego. W USA

---

[1] A.Schopenhauer: Aforyzmy o mądrości życia. Warszawa 1970, s. 224-226.

zaleca aplikowanie utalentowanej młodzieży wiedzy o reakcjach otoczenia na osoby nietypowe i uczenia jej bardziej "dyplomatycznego" zachowania się [1]. To samo warto aplikować "otoczeniu" pamiętając, że nie ma żadnej przepaści między naturą "twórcy" i naturą zwykłego człowieka.

Ludzie o osobowości twórczej wyróżniają się wybitnym nasileniem pewnej konstelacji cech ukształtowanych najczęściej pod wpływem takiego splotu oddziaływań wychowawczych, które zwykliśmy uważać za niekorzystne. Na przykład M.I. Stein [2] stwierdził, iż wybitniejsi badacze /zatrudnieni w przemyśle chemicznym/ różnią się od swych mniej wybitnych kolegów tym, że na ogół:

A. W przeszłości:

a. Ich stosunki z rodzicami oraz innymi osobami dorosłymi były mniej zażyłe.

b. Rodzice mieli do nich mniej zrównoważony stosunek.

c. Mniej uczestniczyli w działalności kolektywnej i wcześniej zaczęła ich absorbować praca wykonywana w samotności.

B. Aktualnie:

a. Mają bardziej autonomiczną, niezależną osobowość, w większym stopniu różniącą się od innych.

b. Ich cele są bardziej ambitne.

c. Są bardziej rozważni i realistyczni.

d. Mają bardziej zróżnicowaną hierarchię wartości itd. /nie podajemy tu wszystkich wyników/.

---

[1] R.B. Cattell, H.J.Butcher: The prediction of achievement and creativity. Indianopolis 1968.

[2] Patrz M.I.Stein: Transactional approach to creativity. W: C.W.Taylor, F.Barron: Scientific creativity: it recognition and develoment. New York 1963.

A oto próba charakterystyki osób pracujących twórczo w dziedzinie sztuk , dokonana przez Franc Barrona, który dodaje, iż zapewne dotyczy ona także i twórczych naukowców:

- Są oni szczególnie spostrzegawczy i wyżej niż inni ludzie cenią dokładne obserwacje.

- Często wyrażają myśli tylko częściowo prawdziwe, lecz robią to w sposób dobitny. Myśli te zazwyczaj zawierają elementy na ogół nie dostrzegane lub nie uznawane przez innych. Uwydatniają je oni w swych wypowiedziach przesuwając akcenty i oczywiste propozycje.

- Patrzą na rzeczy tak samo jak wszyscy, lecz patrzą również i tak, jak inni tego nie czynią.

- Są przeto niezależni w poznawaniu i cenią także wyżej klarowną wiedzę. Gotowi są ponosić wszelkie cierpienia, aby adekwatnie odzwierciedlać rzeczywistość.

- Zarówno instynkt samozachowawczy, jak i dobro kultury ludzkiej pobudza ich do tego, aby cenić i wykorzystywać wymienione wyżej przymioty.

- Są obdarzeni przez naturę nadprzeciętnymi uzdolnieniami. Potrafią lepiej ogarniać wiele idei równocześnie i porównywać ze sobą większą liczbę pomysłów, dzięki czemu dokonują bogatszych syntez.

- Niezależnie od większych uzdolnień intelektualnych natura dała im więcej wigoru. Posiadają wyjątkowy zasób energii umysłowej i fizycznej.

- Ich świat jest przeto bardziej złożony, a w dodatku prowadzą oni zwykle bardziej skomplikowane życie. Szukają napięcia, aby doznawać przyjemności, związanej z jego rozładowaniem.

- Mają większy niż inni ludzie kontakt z życiem nieświadomym, ze światem imaginacji, fantazji, zadumy.

- Mają wyjątkowo rozległą samoświadomość. /Pomijamy tu kilka końcowych uwag Barrona, będących już w znacznym stopniu nie tyle opisem, co próbą psychoanalitycznej interpretacji/[1].

Przedstawiona wyżej charakterystyka nie stanowi konglomeratu izolowanych, niezależnych od siebie właściwości. Tworzą one niepowtarzalne konstelacje, kształtujące twórczą indywidualność na równi z oddziaływaniem niepowtarzalnych zadań i otoczenia.

Eliminacja polemik ad personam

Czynnikiem zakłócającym tok zespołowego myślenia są wplatane czasem w wymianę poglądów argumenty ad personam. Dają tu o sobie znać emocje i złe wzory. Niekorzystne dla twórczego klimatu słabostki natury ludzkiej przybierają niekiedy formę monstrualną. Oto od czasu do czasu pojawia się w różnych instytucjach, w tym również i badawczych, dynamiczny osobnik kipiący żółcią. Jest to specjalista od krytyki merytorycznie jałowej i w argumentacji żałosnej, lecz za to niezwykle agresywnej i kierowanej ad personam. Bezwiednie, lecz nie przypadkowo, myli on rolę dyskutanta z rolą prokuratora. Ukrytym motorem agresywności tego mocnego człowieka jest potężny kompleks niższości. Wszystkie bowiem jego osiągnięcia intelektualne równają się odkryciu, że kobieta jest płci żeńskiej. Ale na potwierdzenie tego odkrycia ma więcej

[1] F.Barron: The psychology of imagination. W: S.J.Parnes, H.F. Harding /red./: A source book for creativite thinking. New York 1962.

cytatów niż ktokolwiek inny, dzięki czemu zostaje czasem docentem nauk nieścisłych. Każda jego "ciąża nieintelektualna" okazuje się zwykłym wzdęciem. Nie mogąc czerpać satysfakcji z autentycznych osiągnięć, buduje swe poczucie siły na nieustraszonym podkopywaniu kolegów. Zajadłe wykazywanie rzeczywistych i urojonych braków /nigdy zalet/ dyskutowanych projektów pozwala mu kompensować mizerotę własnych osiągnięć Prowokuje do sprowadzania rzeczowej dyskusji na tory wycieczek osobistych. Nie jest świadom, że "Przyrost mądrości daje się dokładnie mierzyć ubywaniem żółci" /Nietsche/.

Ów osobisty gatunek dyskusyjnego troglodyty ma odmianę, która umie wybornie schlebiać w górę i czasem znajduje protektora w osobie "Wielkiego Szefa". Albowiem szefa zawsze i bezbłędnie chwali, a innym nie pozwala zadzierać nosa. Ponadto niezawodnie wykonuje wszystkie trafne i chybione polecenia zwierzchnika, który w nawale zajęć nie ma czasu pamiętać, że "Tylko tresowane dusze nigdy nie zawodzą pokładanych w nich nadziei". /H.Safrin/. Nasz bohater oszczędza też "swoją" grupę i przynosi jej nawet korzyści w postaci wywyższenia przez poniżenie konkurentów. W ten sposób, kadząc jednym, potrafi wykurzyć wielu innych.

Gdy sam zostanie "Wielkim Szefem" w jego dominium po awans idzie się na czworakach. Niezdolnym do tego pozostaje wtedy dewiza Brudzińskiego: "Rośnij do wewnątrz, może ci to ujdzie bezkarnie". I pocieszenie, że "dno jest dnem, nawet obrócone do góry" /S.Lec/. Oczywiście szansa prosperowania tego przedstawiciela ery kamiennej jest odwrotnie

proporcjonalna do rangi twórczej danego środowiska [1].

Ochrona zespołu przed uwypuklonymi wyżej dewiacjami to istotny element humanistycznej misji twórczego kierownictwa.

Rozpatrywanie pomysłów

Czynność ta należy do najtrudniejszych. Z jednej bowiem strony twórczy kierownik powinien dążyć do podtrzymania świętego zapału, bez którego nie ma prawdziwej twórczości. Z drugiej strony zaś, nie może on zaakceptować wszystkich projektów, co wynika m.in. z przedstawionego w rozdziale IV prawa nadmiaru rozwiązań. Jak rozwikłać ten dylemat ? Rzeczą dziecinnie nieskuteczną jest przeciwstawiać świętemu zacietrzewieniu twórcy opowieści o braku środków i odgórnych ograniczeniach. Jedyna droga to przekonanie podwładnych czynami, że kierownik robi wszystko co w jego mocy dla poparcia nowości udanych. Powiedzenie: "Oni się na to nie zgodzą" to częściej wykręt niż prawda, albo tylko świadectwo takiej dbałości o własną karierę, której podstawą jest zachowanie defensywne: niesprawianie kłopotów. Takie kariery wyjaławiają instytucję.

Twórczy kierownik akceptuje poszukiwania i nigdy nie wyśmiewa ani nie lekceważy pomysłów wyraźnie chybionych. Mimo pokusy i zrozumiałej irytacji, kiedy dostaje projekty jawnie niedojrzałe, obciążone ignorancją i rażącymi błędami.

[1] Paragraf niniejszy napisany został w tonacji odpowiadającej stosunkowi jego bohatera. Jest to wszakże postać wymagająca raczej współczucia i pomocy. Potrzebna i skuteczna może tu być odpowiednio wczesna interwencja, oparta na prognozie niebezpieczeństwa ewolucji w skarykaturowanym wyżej kierunku. Jeśli wprzedstawionej sylwetce dojrzymy hipertrofię nie tak już rzadkiej małostkowości, stajemy przed problemem wychowawczym na skalę szkoły masowej i rodziny.

Funadamentem umiejętności wysłuchiwania pomysłów jest dla twórczego kierownika otwartość umysłu. Oznacza ona gotowość przyjmowania i rozpatrywania nowych informacji niezależnie od tego, czy są one aktualnie potrzebne i zgodne z naszymi poglądami. Jest to coś więcej niż zwykła ciekawość, wyrażająca się w szerokich zainteresowaniach, zadawaniu licznych pytań itp. Człowiek, którego nazywamy ciekawym, może np. traktować to, co już wie, jako system niepodważalnych pewników i być dogmatykiem, niepodatnym na modyfikację tej wiedzy. Tymczasem umysł otwarty nie jest demogmatyczny. Właściwość tę posiadał m.in. Karol Darwin, który skrzętnie notował i rozpatrywał wszystko, co choćby tylko pozornie nie zgadzało się z jego teorią. Otwartość umysłu manifestuje się - jak podkreśla C.R.Rogers [1] - w tendencji do tolerowania wieloznacznych, a nawet sprzecznych informacji. Jest to ważna cecha umysłu twórczego. Nie oznacza ona zamiłowania do niejasności, lecz bezcenne unikanie pozorów jasności, osiąganych często przez gorliwe wtłaczanie sytuacji w gotowe szablony. "Umysły mierne potęgują wszystko, co przechodzi ich miarę" pisał La Rochefoucauld [2]. Dzięki wrażliwości na rozmaite aspekty zjawisk i elastyczności w operowaniu dawniej zdobytą wiedzą, człowiek mający umysł otwarty spostrzega w tych samych przedmiotach więcej niż ten kto ma umysł zamknięty.

Otwartość umysłu niewątpliwie sprzyja twórczości. Zapewnia zdobycie większego zasobu potencjalnego tworzywa przed

---

[1] C.R.Rogers: Toward a theory of creativity. W: S.J.Parnes, H.F. Harding /red./ A Source for creative thinking. New York 1962.

[2] Op.cit., s. 65

podjęciem określonego problemu twórczego. Po powstaniu zaś dominanty poszukiwawczej - sprzyja rozszerzaniu zakresu poszukiwań, a także wykorzystaniu nawet przypadkowych spostrzeżeń. Umysł otwarty zdolny jest też lepiej ocenić każdy projekt i dostrzec nie tylko jego wady, lecz również i niestrawne dla dogmatyków zalety.

Brak lub ograniczenie otwartej postawy umysłu nie jest sprawą czysto intelektualną. Na przykład u ludzi, którzy czują się zagrożeni, obserwujemy wzmożone funkcjonowanie mechanizmów obronnych osobowości. Uruchamiane są one dla zachowania **dobrego** samopoczucia i redukcji lęku przez odrzucanie lub zniekształcanie niepożądanych informacji. Można to zauważyć - jak wskazuje Rogers - u wielkich i małych tyranów.

Pracownicy jako potencjalni pomysłodawcy różnią się między sobą pod wieloma względami. C.Taylor wymienia tu 4 następujące typy:

1/ Nie ma żadnych pomysłów.

2/ Ma pomysły, lecz widząc, że nie są one mile przyjmowane, przestaje je zgłaszać. Nie walczy, staje się pracownikiem, który się "nie wychyla".

3/ Zgłasza projekty, lecz gdy natrafi na opór - wybucha gniewem i zwykle odchodzi do innej instytucji. Wywołuje niechęć do siebie, która zmniejsza szanse realizacji jego pomysłów.

4/ Wierzy, że jego pomysły są ważne dla organizacji i pragnie je zrealizować. Nie odchodzi, lecz walczy o ucieleśnienie swych idei.

Taylor zwraca uwagę, że kierownik nie mogąc zawsze powiedzieć "tak", najczęściej mówi "nie" pracownikowi czwartego typu, dla organizacji najwartościowszemu. Pracownikowi typu trzeciego mówi "nie" jeden raz lub kilka, po czym ten się przenosi gdzie indziej.

W efekcie pracownicy najcenniejsi często tworzą w organizacji grupę opozycyjną, albo lekceważoną mniejszość. A.Toynbee ostrzega, iż mniejszość tę należy raczej hołubić, niż neutralizować lub spychać do opozycji [1].

Istnieje też i bardzo się daje we znaki pominięty przez Taylora typ jałowego maniaka, który łączy w sobie wielkie ambicje wynalazcze z poważnymi brakami w zakresie wiedzy i zdolności. W efekcie produkuje pomysły w rodzaju perpetuum mobile i psuje krew wszystkim, których swymi rewelacjami obdarza. Niebezpieczeństwo pomyłki polega tu na łatwości zaliczenia do tej grupy osoby autentycznie wybitnej, która oferuje przerastające pomysły naszą zdolność rozumienia. Napoleon zlekceważył wynalazek parostatku przedłużony przez Fultona. Wielki Edison był prześladowany w młodości jako niebezpieczny maniak i niezdyscyplinowany pracownik. Dlatego umysł otwarty nigdy nie potępia rzeczy, których nie rozumie. Amerykańscy dyrektorzy stwierdzają, że właśnie pochopność sądu należy do czynników, które utrudniają im osobistą twórczość [2].

Pomysły i projekty innowacyjne, wpływające do kierownika od podwładnych, mogą być nieskończenie różnorodne. Biorąc jednak pod uwagę 3 kryteria formalne: użyteczność, dojrzałość,

1 C.W.Taylor op.cit.

2 Na podstawie badań P.Chapmana podaje J. McPherson w artykule Assesing the relationship between the idustrial climate and the creative process. W: C.W.Taylor /red./ Climate for creativity. New York 1972.

i realność możemy je podzielić na 8 podstawowych klas, uwidocznionych w tabeli 6.1. Przez dojrzałość rozumiemy tu stopień dopracowania projektu: niedojrzały jest projekt, który przed ewentualną realizacją musi zostać odpowiednio uszczegółowiony, udokumentowany lub zweryfikowany.

Tabela 6.1.

Nr klasy	Użyteczność	Dojrzałość	Realność	Uwagi
1	+	+	+	Projekt najdogodniejszy, lecz zwykle mało radykalny
2	+	0	+	Projekt łatwy do poparcia
3	+	+	0	Przy odpowiednich staraniach może się okazać realny. Realność jest tu częstym przedmiotem sporu
4	0	+	+	Łatwo o spór z projektodawcą na temat użyteczności
5	0	+	0	Tu zawód projektodawcy jest największy z uwagi na pełne wykończenie projektu
6	+	0	0	Uwagi jak w klasie 3
7	0	0	+	
8	0	0	0	

Projekty klasy 1 to prawdziwy skarb: od początku spełniają wszystkie trzy kryteria. Problemem do rozwiązania mogą tu być jedynie skutki uboczne zastosowania pomysłu /takie jak niechętne przyjęcie innowacji przez niektóre osoby itp. / i organizacja wdrażania. W odniesieniu do projektów klasy 2 potrzebna jest zachęta i ewentualna

pomoc kierownika w doprowadzeniu ich do wymaganej postaci. Oczywiście może się okazać, że obiecująca idea nie wytrzymuje próby rachunku i projekt musi upaść.

Jeśli chodzi o pomysły klas pozostałych, można je traktować dwojako:

1/ załatwić sprawę krótko, wykazując pomysłodawcy braki projektu, wydając opinię negatywną;

2/ potraktować pomysł jako okazję do zwiększenia szans powodzenia projektodawcy na przyszłość.

Drogę pierwszą należy z reguły odrzucać pamiętając, że ocena konkretnego projektu oddziałuje na pracownika nie tylko doraźnie, lecz także kształtuje jego przyszłą aktywność innowacyjną, a nawet stosunek osobisty projektodawcy do zwierzchnika. Dlatego wszelkie szybkie radykalne osądy /zabierające najmniej czasu, a więc wygodne/ mogą wpływać hamująco na przyszłą aktywność innowacyjną zarówno projektodawcy, jak i innych członków zespołu. Co więcej - łatwo mogą narazić na szwank autorytet kierownika. Klasyfikując bowiem pomysł jako nierealny lub nieużyteczny, kierownik może się mylić albo zademonstrować niechęć do podjęcia kroków zapewniających wdrożenie pomysłu pozornie tylko nierealnego.

Kierownik-nowator, akceptujący podany w rozdziale III postulat traktowania rozwoju pracownika jako celu autonomicznego, który należy realizować w imię ideałów socjalizmu, a nie doraźnej korzyści, będzie się kierował przy rozpatrywaniu pomysłów klasy 3-8 taką oto strategią:

1. Przedstawionego pomysłu nie należy rozpatrywać partykularnie, lecz jako fragment wieloletniej /przeszłej lub przyszłej/ aktywności innowacyjnej danego pracownika i całego zespołu.

2. Nie należy występować w roli sędziego, lecz mecenasa, który jest żywotnie zainteresowany usprawnianiem celów, środków i warunków działania.

3. Rozpatrywanie pomysłów jest okazją do planowania kroków ułatwiających rozwój pracowników jako projektodawców.

Strategia tego rodzaju inspiruje takie oto kroki praktyczne.

Najbardziej niekorzystna i bolesna jest dla projektodawcy sytuacja przedstawiona w tabeli 6.1. pod numerem 5. Oznacza ona brak znajomości lub trafnej oceny potrzeb i warunków przy dużym zapale, prowadzącym do pełnego wykończenia projektu przed jego przedstawieniem. Dlatego celowe jest rozważenie /zależnie od oceny konkretnej sytuacji/ czy nie należy pracowników dokładniej informować o już dostrzeżonych problemach do rozwiązania oraz środkach stojących aktualnie do dyspozycji kierownika. Drugi istotny krok to zachęta do wstępnego dyskutowania idei usprawnienia w celu uniknięcia szczegółowej pracy nad pomysłami pozornie tylko obiecującymi. Areną dyskusji, a nawet nowych pomysłów, mogą być twórcze grupy problemowe /poświęcamy im rozdział IX/. Kroki powyższe zmierzają m.in. do poszerzania znajomości repertuaru założeń projektowych i kryteriów oceny pomysłów. Dzięki temu podwładni stają się lepiej przygotowani do roli współgospodarzy zakładu pracy i rozumienia kryteriów oceny, stosowanych przez kierownika oraz specjalne komisje odbioru projektów. Oznacza to pomniejszenie dystansu pomiędzy sposobem myślenia pracownika i kierownika. Ten ostatni jest

wszak powołany do wszechstronnego spostrzegania każdej sprawy zgodnie ze swą misją reprezentanta interesu całości, jaką jest dany odcinek pracy oraz zbiór celów naczelnych instytucji, podporządkowanych potrzebom społeczeństwa.

Tabelę 6.1. można uprościć do dwóch kryteriów, pomijając czynnik dojrzałości wykorzystany już m.in. w uwagach na temat pomysłów klasy 5. Uzyskamy dzięki temu czterodziałową tabelę 6.2.

Tabela 6.2.

Nazwa klasy	Użyteczność	Realność	Kierunki dalszych wysiłków
A	+	+	Wdrażanie
B	+	0	Urealnienie przez modyfikację lub pozyskanie środków
C	0	+	Ewentualne uatrąkcyjnienie przez dopasowanie do potrzeb
D	0	0	Szkolenie projektodawcy

W tabeli tej klasa B i C zawiera projekty, co do których zamiast pochpnej decyzji negatywnej mogą być podjęte różnorodne kroki rozwojowe. Oto niektóre z nich, warte przedłożenia projektodawcy raczej jako zbiór wskazówek heurystycznych, niż poleceń szefa:

- Modyfikacja projektu w kierunku urealnienia lub uatrakcyjnienia.

- Pozyskanie brakujących środków /zadanie przede wszystkim dla kierownika/.

- Poszukiwanie zupełnie innego rozwiązania.

- Szukanie innego problemu do rozwiązania.

Jednym z ważnych kryteriów oceny każdego projektu jest wielkość oporów i innych zjawisk ujemnych, które może wywołać jego realizacja. Tworzenie korzystnego dla innowacji klimatu wymaga antycypcji oporów wobec zmian oraz przeciwdziałania im. Sprawy te nie mieszczą się jednak w pełni w problematyce niniejszego rozdziału i omówimy je oddzielnie.

Podsumowanie

Jednym z wyznaczników klimatu sprzyjającego innowacjom jest osobowość kierownika i związana z nią preferencja do stosowania takiego lub innego stylu kierowania. Skuteczność określonego stylu zależy od takich warunków, jak: 1/ stosunki osobiste między kierownikiem a grupą, 2/ struktura zadań, 3/ władza nadana kierownikowi przez organizację /realna możliwość egzekwowania poleceń, nagradzania, karania itp./, 4/ dojrzałość pracowników. Zależnie od układu tych warunków bardziej skuteczny okazuje się bądź styl demokratyczny, bądź też autokratyczny. Zgodnie z "teorią Z" idealny styl kierowania polega na stosowaniu wielu stylów, stosownie do wymagań sytuacji. Dlatego potrzebna jest duża giętkość zachowania, która zależy nie tylko od poziomu inteligencji, lecz także od osobowości kierownika. Znaczenie tej giętkości wynika m. in. z faktu, że twórczy kierownik ma do czynienia nie tylko z sytuacjami innowacyjnymi.

Największe trudności w przyswajaniu sobie szerokiego repertuaru oddziaływań ma osobowość autorytarną, nacechowana skłonnością do nietolerancji i dogmatyzmu. Do czynników osobowościowych wydatnie sprzyjających powstaniu w zespole korzystnego dla innowacji klimatu emocjonalnego należą aspiracje i osiągnięcia twórcze kierownika, połączone z nastawieniem na ułatwianie rozwoju podwładnych. Warunkiem wzbogacania repertuaru zachowań kierownika jest jego umiejętność doskonalenia się.

Rozwój kierownika hamowany jest przez istnienie obiektywnej i subiektywnej bariery informacyjnej, utrudniającej uzyskiwanie informacji zwrotnych o wszystkich uwarunkowaniach

sukcesów i niepowodzeń kierowniczych. Najskuteczniejszym ze znanych dotąd sposobów pokonywania subiektywnej bariery informacyjnej jest tzw. trening interpersonalny. Kierownik może samodzielnie intensyfikować dopływ potrzebnych mu informacji korekcyjnych przez powołanie odpowiedniej osoby do roli swego osobistego "konsultanta interakcji" lub "konsultanta samorozwoju".

Specjalne wysiłki w celu polepszenia klimatu dla twórczości potrzebne są nawet w instytucjach specjalnie powołanych do poszukiwania nowych rozwiązań.

Jedną z istotnych umiejętności kierownika jest takie rozpatrywanie projektów nie nadających się do realizacji, jakie nie zniechęca podwładnych do kontynuacji dalszych poszukiwań.

Rozdział VII

Wojna regularna z oporami

Feniks naiwności

W każdym pokoleniu odradza się młodzieńcza wiara, że drogę od znakomitego pomysłu do jego wcielenia torują pomocne dłonie i wieńczą laury. Dopiero gorzkie doświadczenia osobiste przynoszą poznanie, że nowator często staje w szranki zmagań trudnych i pełnych zasadzek. Napotyka obojętność i wrogość. Po pierwszej zaskakującej porażce kieruje swój gniew ku najbliższym sprawcom rozczarowania. Krzywdzi ich zbytnio, gdyż współwinowajcą jego kosztownej naiwności jest wynalazek nauczania historii i nauk pokrewnych w taki sposób, by ich funkcję przygotowania do życia pogrzebać pod piramidę faktów.

Już Niccolo Machiavelli sformułował w XVI wieku słynne memento dla nowatorów: "A trzeba zważyć, że nie ma rzeczy trudniejszej w przeprowadzaniu ani wątpliwszej co do wyniku, ani bardziej niebezpiecznej w kierowaniu, jak przewodnictwo przy tworzeniu nowych urządzeń. Albowiem reformator mieć będzie przeciw sobie wszystkich tych, którym za starymi urządzeniami było dobrze, a ostrożnymi jego przyjaciółmi będą ci, którym z nowymi urządzeniami mogłoby być dobrze". [1]

Od czasu napisania tych słów postęp stał się łatwiejszy i przebiega żwawiej. Służą mu specjalne instytucje i wieść o nim jest skrzydlata. Jednakże łatwa ekspansja

---

[1] N.Machiavelli: Wybór pism. Warszawa 1972, s. 156.

niektórych nowinek upowszechnia złudzenie, że wystarczy powiedzieć swoje nowe słowo i czekać na aplauz. Tymczasem i dziś dojrzały nowator musi być przygotowany do walki, w której jego przeciwnicy mogą sięgnąć po każdą broń. Naiwny izolowany bojownik nie ma szans wygranej w przeciwstawianiu się zbiorowej kontrakcji lub zwykłej bierności. Niestety, nikt u nas nie uczy, tak jak tabliczki mnożenia, jak w imię wcielenia innowacji rozpoznawać na wstępie układy sił korzystnych i przeciwnych, a później operować całym arsenałem zasad strategii i taktyki, dyplomacji, zręczności w zawieraniu sojuszów i planowaniu działań. Jakże można bez tego ruszać w pole przeciw konformizmowi, biurokracji oraz niechętnej innowacjom prywacie ? Nowator stwierdza czasem, że prostą drogę do celu blokuje niezwzruszone przeszkody. Rozpoznając u adwersarzy niskie motywy ich oporu staje czasem przed pytaniem, czy jedynym wyjściem nie byłoby posłużenie się dewizą: Przez podstęp do postępu.

Niechęć do takich działań to odruch szlachetny, lecz nieznajomość autentycznych realiów walki między siłami stagnacji i postępu jest tego rodzaju ignorancją, która szczególnie osłabia szanse trudnych innowacji. Ignorancja ta jedną ma zaletę: ułatwia życie kawiarnianym reformatorom.

Skala reakcji na nowość

Zachowanie ludzi wobec konkretnej innowacji oscyluje od zapalczywego poparcia do wojowniczej wrogości. A.S. Judson [1] skomponował poglądową skalę przejść między tymi

[1] A.S.Judson: A Manager's guide to making changes. New York 1966.

skrajnymi reakcjami, przedstawioną poniżej. Skala ta dotyczy zachowań ludzi w zakładach pracy i dlatego nie jest pełna: pomija mord i wojnę jako wielokrotnie w historii praktykowane reakcje na postępowe reformy.

Pierwszą czynnością kierownika-nowatora jest prognoza rozkładu ustosunkowań różnych grup i osób wobec projektowanej zmiany. Niektórzy kierownicy dokonują takich przewidywań głównie z punktu widzenia kariery osobistej i popierają tylko to, co "góra" od pewnego czasu dostrzega i najżywiej akceptuje. Nie są to więc żadni nowatorzy i na dalszą metę źle służą postępowi, uniformizując repertuar nowości.

Skala ustosunkowań wobec innowacji /wg A.S.Judsona/

Akceptacja	- entuzjastyczna współpraca i poparcie
	- współpraca
	- współpraca pod presją kierownictwa
	- akceptacja
	- bierna rezygnacja
Obojętność	- obojętność
	- apatia i utrata zainteresowania pracą, której dotyczy innowacja
	- wykonywanie tylko tego, co zostało nakazane
Bierny opór	- regresja zachowania się [1]
	- brak postępów w uczeniu się /rzeczy związanych z innowacją/
	- protesty
	- nieprzekraczanie określonej normy wydajności
Czynny opór	- robienie możliwie jak najmniej
	- zwalnianie tempa pracy, ociąganie się
	- zwalnianie się z pracy
	- popełnianie"błędów"
	- robienie braków
	- świadomy sabotaż

[1] Czyli funkcjonowanie poniżej posiadanych możliwości

Jedną z podstaw prognozy ustosunkowań stanowi znajomość przyczyn niechęci i oporów wobec zmian.

Przyczyny oporów

Przeciwdziałanie zmianom ma przyczyny jawne i ukryte, kluczowe i dugorzędne. Jedne przyczyny są doceniane, inne systematycznie lekceważone przez umysły wyszkolone czysto technicznie. Dlatego Stefan Czarnowski słusznie zarzucał bojownikom postępu technicznego ignorowanie takich społecznych i psychologicznych skutków ubocznych wynalazku, które podważają sens czysto ekonomicznej oceny jego wartości. Stosunkowo najmniejszy koszt psychologiczny nowości to wysiłek związany ze złamaniem wieloletnich automatyzmów działania i nauczeniem się rzeczy nowych. Ceną wyższą jest idąca za niejednym usprawnieniem technicznym zmianą organizacji grupy społecznej z zaskakującymi, a nawet rozbrajającymi konsekwencjami. W studium na temat wędrówki narzędzi Czarnowski opisuje, jak to w pierwszej połowie XIX wieku w Bretanii gospodarze obstawali przy orce ciężkim i niewygodnym radłem, wymagającym kilku par wołów, sprzeciwiając się wprowadzeniu nowoczesnego, lekkiego pługa [1]. Orka radłem była to praca kolektywna, z udziałem synów gospodarza i parobków. Gospodarz czuł się w niej ważną, centralną osobą, był naczelnikiem grupy. Nowoczesny pług obalił cały ten porządek. W dalszych konsekwencjach postęp techniczny w rolnictwie zwolnił wiele rąk roboczych, przeobraził nie do poznania dawną rodzinę patriarchalną, podważył autorytet

[1] S.Czarnowski Kultura. Warszawa 1946.

rodzicielski gospodarza. Niechęć do wprowadzenia pługa wyrażała antycypację tych jakże daleko idących przemian społecznych. W tej sytuacji przypisywanie rolnikowi niezdolności do kalkulacji ekonomicznej było grubym uproszczeniem zagadnienia.

Nie należy się łudzić, jakoby zilustrowany przez Czarnowskiego schemat reagowania był już tylko historią. Nawet pozornie drobne przyzwyczajenia i niewielkie odruchy na rzecz własnej próżności jeszcze i dzisiaj utrudniają wprowadzanie nawet elementarnych usprawnień organizacyjnych. Jaskrawym tego przykładem jest budżet czasu dyrektora. Czas ten wykorzystywany jest niezbyt racjonalnie. Najobszerniej wykazał to u nas W.Kieżun [1]. Sprawa jest ważna: jak wiemy z rozdziału V, lepsze gospodarowanie czasem to fundament strategii efektywnego działania, bez którego uprawianie tej strategii jest po prostu nierealne. Tymczasem postępy w tej dziedzinie są nikłe. Rozmawiając na ten temat z dyrektorami przedsiębiorstw słyszy się takie oto uzasadnienia w duchu cytowanej /choć znanej tylko humanistom/ rozprawki Czarnowskiego. Oto interesanci, a szczególnie przedstawiciele jakiejkolwiek władzy, uważają za punkt honoru dzwonić lub przychodzić w każdej sprawie i o każdej porze wprost do naczelnego dyrektora, nawet gdy idzie o błahostki, które można załatwić o kilka szczebli niżej. Próby stawiania tamy takim dystrakcjom kończą złowróżbnymi interwencjami typu: "Cóż to, odgradzacie się, nie ma już do was dostępu ?" Dlatego niejeden dyrektor, pragnący, na wzór krajów o wysokiej kulturze pracy, wyszkolić sekretarkę, chroniąc go przed chaotycznym napływem interesantów i telefonów, szybko wycofał się ze zbożnego zamiaru.

---

1 W.Kieżun.

Wszystkie motywy niechęci do innowacji dadzą się zgrupować w kilka podstawowych klas. Judson wyróżnia ich siedem, mając na myśli zachowania pracowników instytucji i fabryk. Oto one:

1. Oczekiwanie strat ekonomicznych; jeden pracownik obawia się, że utraci szansę na awans, inny, że nie poradzi sobie z nowymi urządzeniami i zostanie przeniesiony do gorszej pracy, albo przewiduje - słusznie lub nie - że będzie musiał więcej pracować za tę samą pracę.

2. Obawy związane z potrzebą bezpieczeństwa, np. obawa, że nowa praca będzie szkodliwa dla zdrowia.

3. Obawy dotyczące wzrostu intensywności i trudności pracy /praca stanie się mniej dogodna/.

4. Obawy o spadek zadowolenia z pracy.

5. Obawy natury społecznej /utrata pozycji społecznej, narażenie innych ludzi na straty lub narażenie się ludziom przeciwnym innowacji; przewidywanie utraty kontaktów społecznych w wyniku reorganizacji pracy, przeniesienia do nowego zespołu/.

6. Niezadowolenie ze sposobu wprowadzania zmiany.

7. Opory natury ideowej.

Marksizm uznał konflikt interesów klasowych, a w drugiej kolejności wszelkich innych - za główną przyczynę jawnych i ukrytych starć o wprowadzenie lub powstrzymanie zmian. Pogląd ten każe widzieć we właściwej skali opory natury psychologicznej i przywiązywać szczególną wagę do ekonomicznego tła postępu.

Walka o postęp przeciwstawia sobie klasy społeczne, zespoły, pojedynczych rywali. Przejawia się nawet w zmaganiach człowieka z samym sobą. Wiedząc o likwidacji w naszym

kraju przeważającej części antagonizmów klasowych nieraz zbyt sobie lekceważymy niezgodności interesów mniejszego kalibru, które pozostały i bywają nawet specjalnie maksowane. J.Wacławek przypomina w zwięzłej rozprawce [1], iż nadal żywotne są antagonizmy między partykularnymi interesami określonych fabryk a doborem całego społeczeństwa, między dążeniami poszczególnych grup zawodowych, a nawet pomiędzy doraźnymi i długofalowymi celami pojedynczego pracownika. Podając przykłady ścierania się przeciwstawnych interesów wewnątrz wspólnoty zakładu pracy, Wacławek wymienia rozgrywki na tle podziału nagród, mówi też o tym, że personel inżynieryjno-techniczny, zainteresowany terminowym uruchomieniem zaplanowanych innowacji, nie zawsze nadąża z doprowadzeniem do końca wszystkich przygotowań rzeczowych, w rezultacie czego robotnik czuje się nieraz zawiedzony i poszkodowany, gdyż wykonuje trudniejsze zadania bez niektórych obiecywanych ułatwień. Pośpiech ten prowadzi do zwiększenia kłopotów przy innowacjach następnych, ponieważ człowiek nauczony przykrym doświadczeniem łatwo staje się wyznawcą kunktatorskiego stosunku do nowinek. Tak oto na drodze postępu wyrastają dodatkowe przeszkody, które można pomniejszać lub omijać, antycypując je zawczasu i wzmagając sprawność działania. Niestety, istnieją jednak i przeszkody - monstra.

Szczególnie trudne do pokonania opory wobec innowacji wynikają z inercji każdego systemu społecznego, a jeszcze bardziej z jego tendencji do kostnienia [2]. Bezwład struktur

[1] J.Wacławek: Z problematyki grup społecznych w zakładzie przemysłowym. "Kultura i Społeczeństwo", 1964, nr 1.

[2] Omawia ją obszernie W.Bieńkowski w książce Problemy teorii rozwoju społecznego. Warszawa 1966.

biurokratycznych zostaje wtórnie wzmocniony przez ich automatyczne efekty "wychowawcze". "Biurokracja" - podkreśla S.Kowalewski - rozwija konformizm i stadne myślenie. Przejawia się tu znana maksyma: "Władza wie najlepiej". Skoro tak jest, skoro zawsze decyduje stanowisko wyższej instancji, to cóż może być racjonalniejszego niż wypowiadanie się zgodnie z jej stanowiskiem, zamiast uprawiania z góry skazanej na niepowodzenie opozycji, albo - jak się w takich okolicznościach zwykło mawiać - "rozrabiactwa" [1].

W celu pokonania potężnych przeszkód orędownicy postępu muszą się więc zdobywać na wysiłek poważny i wytrwały, albowiem działania typu "słomianego ognia" przynoszą niepowodzenia. Potrzebę wytrwałości i kunsztu niemal wojennego w walce o doskonalenie instytucji wyraził niezwykle dobitnie W.I.Lenin w 1921 r. w liście do M.Sokołowa: "Można przepędzić cara - przepędzić obszarników - przepędzić kapitalistów. To zrobiliśmy. Ale nie można w chłopskim kraju przepędzić biurokratyzmu, nie można go zetrzeć z oblicza ziemi. Można go jedynie w procesie długotrwałej, uporczywej pracy zmniejszać.

Zrzucić wrzód biurokratyzmu - jak sformułowaliście /.../ - jest to nieszłuszne w samym ujęciu zagadnienia. Jest to - niezrozumienie zagadnienia. Wrzodu tego rodzaju zrzucić nie można. Można go tylko leczyć. Chirurgia w tym wypadku - to absurd, niemożliwość; jedynie powolne leczenie - wszystko inne to szarlataneria bądź naiwność ./.../

---

[1] S.Kowalewski: Przełożony-podwładny. Warszawa 1974, s. 492.

Naiwnością jest machać ręką na leczenie uzasadniając to tym, że usiłowaliście 2-3 razy walczyć z biurokratami i ponieśliście klęskę. Po pierwsze - odpowiadam w związku z tymi Waszymi niefortunnymi próbami - po 1-sze trzeba nie 2-3, lecz 20 razy próbować, powtarzać, zaczynać od nowa.

Po 2-gie - gdzież tu zostało doświadczone, że walczyliście właściwie, umiejętnie ? Biurokraci to spryciarze. Wielu łotrów spośród nich to arcykombinatorzy. Gołymi rękami nie dadzą się wziąć. Czy we właściwy sposób prowadziliście walkę ? Czy okrążyliście wroga według wszelkich zasad sztuki wojennej ?" [1]

Niektórymi sposobami przygotowania i prowadzenia takiej walki zajmiemy się w paragrafach następnych.

Prognoza ustosunkowań korzystnych i negatywnych

Jeżeli autor lub organizator zmian innowacyjnych umie przewidzieć nie tylko potencjalne korzyści, lecz także opory i ich motywy, potrafi zaradzić wielu trudnościom.

Pomocne w tych przewidywaniach są zestawienia reakcji na innowacje. Podana niżej lista stanowi fragment obszernego zestawienia, obejmującego potencjalne obawy oraz nadzieje pracownika, dotyczące wpływu zapowiedzianej innowacji na jego zadowolenie z wykonanej pracy /nie wchodzą tu w grę motywy ekonomiczne i inne, włączone do odpowiednich działów cytowanego tu fragmentarycznie zestawienia/.

Obawy o spadek zadowolenia z pracy	Nadzieje na wzrost zadowolenia z pracy
- Nowa praca będzie mniej interesująca	- Nowa praca będzie bardziej interesująca
- Praca będzie mniej pobudzająca	- Praca będzie bardziej pobudzająca

[1] W.I.Lenin: O pracy radzieckiego aparatu państwowego. Warszawa 1956, s. 156-157.

- Znajdę się pod większą lub innego rodzaju presją	- Znajdę się pod mniejszą lub innego rodzaju presją
- Moja odpowiedzialność zmaleje /wzrośnie/	- Moja odpowiedzialność wzrośnie /zmaleje/
- Mój autorytet zmaleje	- Mój autorytet wzrośnie
- Znajdę się pod znacznie większą /mniejszą/ kontrolą	- Znajdę się pod znacznie mniejszą /większą/ kontrolą
- Nowa praca jest mniej ważna od dotychczasowej	- Nowa praca jest ważniejsza od dotychczasowej
- Nowa praca w gruncie rzeczy nie wymaga moich kwalifikacji i doświadczenia	- Nowa praca pozwoli lepiej wykorzystać moje kwalifikacje i doświadczenie
- Nowa praca będzie mnie bardzo ograniczała. Będę miał mniej okazji do wnoszenia własnych idei i sugestii	- Nowa praca poszerzy moje horyzonty myślowe. Da mi więcej okazji do wnoszenia własnych idei i sugestii
- Nowa praca w ogóle nie będzie odpowiadała mym długofalowym planom zawodowym	- Nowa praca będzie odpowiadała mym długofalowym planom zawodowym [1]

W ocenie dojrzałości sytuacji do zmian ważne jest spojrzenie z szerszej perspektywy. Ułatwiają je zarówno badania prognostyczne, coraz bardziej powszechne i stanowiące m.in. ważny instrument marketingu [2], jak i ogólniejsze

[1] Wg A.S. Judson: A Manager's Guide to Making Changes.

[2] Patrz K.Białecki: Elementy marketingu eksportowego. Warszawa 1970. A.H.Krzemiński: Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących. Warszawa 1970.

studia nad rozwojem cywilizacji i społeczeństwa. Chlubną i pożyteczną pozycją rodzimą jest w tej dziedzinie studium Ludwika Krzywickiego nad wędrówką idei [1]. Ukazuje ona na przykładach historycznych, jak to nowe idee pojawiają się zanim jeszcze dojrzały warunki do ich realizacji i stymulują rozwój tych warunków. Krzywicki wyjaśnia m.in. przyczyny niepowodzeń "słomianego ognia" niektórych orędowników postępu, a zarazem dzieli ich na dwie grupy zupełnie różne. "Idea przedostaje się do jakiegoś kraju - pisze Krzywicki - nieraz wtedy, gdy wymagane przez nią w strukturze społecznej pierwiastki są w nim jeszcze bardzo mało rozwinięte. Powołuje tam wówczas ruchy ciekawe pod wieloma względami. Prądy gdzie indziej będące wytworem faktów, tj. potrzeb szeroko odczuwanych, pociągają w takim kraju przede wszystkim ku sobie głodomorów nerwowych, którzy chciwie połykają nowinki nadchodzące z daleka i połknąwszy je spokojnie, tak samo szybko rozstają się z nimi. Nie konieczność społeczna działa, nie zadanie jakieś domaga się rozwiązania, ale tylko potrzeba umysłowa - spożywania czegoś sensacyjnego. Ruch, który gdzieś jest prądem społecznym, tj. zrodził się z faktów życia, z tętnienia potrzeb powszechnych, z aspiracji warstw całych, zamienia się tam w objaw natury wyłącznie antropologicznej, a w związku z tym ulega wykoślawieniu i nieraz zwyrodnieniu. Przynajmniej istnieją tam w nadmiarze temperamenty nadające mu osobliwe piętno. Zresztą nie chcę tego twierdzić o wszystkich. Wśród tłumu głodomorów nerwowych istnieje zawsze jądro stałe a zdrowe - ideologów.

[1] L.Krzywicki: Studia socjologiczne. Warszawa 1951.

Są to umysły wrażliwe, które zapoznawszy się z nowym hasłem pozostają mu wierne wówczas, gdy inni, po nasyceniu łaknienia nerwowego, odpadają. Ta gromada ideologów tworzy poniekąd sztab generalny przyszłej armii społecznej, która powoli się tworzy pod jej wpływem w miarę dojrzewania stosunków rzeczowych lub uświadamiania już istniejących"[1].

Pomniejszanie oporów i pozyskiwanie sojuszników

Liddell Hart twierdzi, że nie tylko na wojnie, lecz we wszystkich poczynaniach człowieka, a więc i w dziedzinie innowacji, najskuteczniejsza jest strategia działań pośrednich [2]. Polega ona po pierwsze na unikaniu ataków bezpośrednich /"czołowych"/, na umocnione pozycje obronne. Albowiem /"..."/ bezpośrednie forsowanie nowej idei powoduje uporczywy sprzeciw, wzmagając tym samym trudność przeprowadzenia zmian w poglądach" [3]. Formą realizacji tej zasady jest występowanie nowych idei w starych "kostiumach historycznych", posuwanie przez podwładnych szefowi nowej idei tak, aby uznał ją za własną, robienie tego samego przez szefa w stosunku do podwładnych itp.

Po drugie strategia działań pośrednich polega na osłabianiu przeciwnika i jego zdolności do stawiania oporu tak, aby w miarę możności złamać jego wolę walki przy minimalnych stratach własnych, a najlepiej bez starcia. Drogi do tego są różne. Najlepsza polega na takim wyborze celu ataku, by zagrażać kilku celom alternatywnym równocześnie i móc zmieniać obiekt ataku stosownie do

---

1 L.Krzywicki: Studia socjologiczne. Warszawa 1951, s.93-94

2 B.H.Liddell Hart: Strategia. Działanie pośrednie. Warszawa 1959.

3 Op.cit. XXI

rozwoju sytuacji. Zasada celów alternatywnych ułatwia zaskoczenie i krzyżuje przeciwnikowi próby skoncentrowania sił w punkcie rozstrzygającym.

Szczegółowe omawianie problematyki pozyskiwania sojuszników i osłabiania oporów wobec innowacji wymagałoby specjalnego traktatu, który stałby się zapewne jedną z najbardziej pożytecznych książek. Tu ograniczymy się do dwóch wskazań taktycznych.

W wielu wypadkach niechęć do nowości można wydatnie osłabić lub nawet wyeliminować, skłaniając projektantów do postawienia sobie wyższych wymagań i poprawienia dzieła tak, by miało mniej cech ujemnych, prowokujących sprzeciw, a jeszcze więcej dodatnich. Ta zasada podwyższania wymagań znalazła sobie prawo obywatelstwa m.in. w projektowaniu maszyn. Dawniej konstruktor dbał tylko o główne parametry robocze. Dziś troszczy się nawet o wygodę i zmysł piękna obsługującego maszynę człowieka, "agitując" niejako na wszelkie możliwe sposoby za przyjęciem oferowanej nowości. Projekt liczący się z wieloma wymaganiami jest trudniejszy do wykoncypowania, lecz zyskuje większą szansę powodzenia. Jest to najbardziej elegancka i konstruktywna droga ułatwiania postępu.

Droga druga, którą tu rozważymy, polega na rozszerzeniu kręgu osób uczestniczących w procesie obmyślania i przygotowywania usprawnień. Zmierza ona do rozciągnięcia procesu twórczego, a przynajmniej procesu podejmowania decyzji na temat zmian, także i na osoby, którym przypadnie rola wykonawców i odbiorców innowacji. Celem jest zarówno wypracowanie lepszego, bardziej wszechstronnie przygotowanego projektu, jak i pozyskanie większego dlań poparcia ze strony

wszystkich uczestników jego realizacji. Stwierdzono bowiem wielokrotnie, w tym również eksperymentalnie, że udział osobisty w przygotowaniu zmian i podejmowaniu decyzji zwiększa stopień aprobaty dla powziętego w efekcie programu. Projekt narzucony łatwo wywołuje sprzeciw lub spadek zainteresowania realizacją. Formalne nakazy są mało skuteczne, gdy pracownicy potrafią podkopywać realizację przez opieszałość, brak potrzebnej inicjatywy i inne kroki, zwykle nie przekraczające regulaminu pracy i nie narażające ich na konsekwencje służbowe.

Znaczenie uzyskania jak największej aprobaty nieformalnej dla powziętej decyzji akcentuje szczególnie dobitnie znany psycholog amerykański N.R.F. Maier i jego współpracownik J.J.Hayes [1]. Autorzy ci stwierdzają, że efektywna decyzja kierownicza, czyli taka, która przynosi pożądane rezultaty, powinna spełniać dwa wymagania. Po pierwsze - musi być dobra jakościowo, czyli polegać na wyborze najbardziej korzystnej alternatywy. Po drugie - powinna zyskać akceptację tych, którzy będą ją wcielać w życie. Bez spełnienia tego ostatniego warunku decyzja może pozostać tylko na papierze lub znaleźć jedynie połowiczną realizację. Wymienieni autorzy wyrażają tę zależność w postaci wzoru:

$$E = Q \times A,$$

gdzie E oznacza efektywność decyzji, Q jej jakość, zaś A - stopień akceptacji. Akceptacja decyzji jest rozumiana jako kategoria natury psychologicznej i społecznej. Zwolennicy autokratycznego stylu kierowania zwykle wierzą w skuteczność lęku przed karą, który umieją wywołać, i skłonni są

[1] N.R.F. Maier, J.J.Hayes: Creative management. New York 1962.

bagatelizować zabiegi o wytworzenie pozytywnej motywacji działania. Wzór Maiera i Hayesa wskazuje na warunki powodzenia takich decyzji, których zadowalająca realizacja wymaga inicjatywy i zaangażowania, nieosiągalnego drogą formalnych nakazów i gróźb.

Przykładem praktycznej weryfikacji omawianej zasady postępowania jest eksperyment, który przeprowadzili L.Coch i J.French w jednej z amerykańskich fabryk odzieżowych.[1] Stwierdzono, że robotnicy - co jest zjawiskiem częstym i dobrze znanym - niechętnie ustosunkowują się do wprowadzanych przez kierownictwo zmian rodzaju pracy i metod do których się wprawili i przyzwyczaili. Zmianom takim, wynikającym z potrzeb produkcji i wprowadzanym w sposób autokratyczny, towarzyszy spadek wydajności, atmosfera zniechęcenia i niezadowolenia, pretensje do kierownictwa. Robotnicy bardzo powoli dochodzą do biegłości w wykonaniu nowej pracy. Wysunięto przypuszczenie, iż jedną z istotnych przyczyn tej powolności w nabywaniu wprawy jest wytwarzający się wśród robotników opór wobec innowacji i obawa przed niekorzystną zmianą norm w wypadku zbytniego ich przekraczania. W grupie robotników wykonujących to samo zadanie produkcyjne powstaje tendencja do nieprzekraczania pewnego tempa pracy i jednostki usiłujące naruszyć tę niepisaną normę dzienną, są traktowane wrogo. Zaobserwowano taki np. wypadek /nie będący niczym nowym dla ludzi obznajmionych z produkcją/. Pewien robotnik zaczął przekraczać niepisaną normę przyjętą w grupie jego współtowarzyszy. Gdy to zauważono, stał się

---

[1] R.Coch, J.French: Overcoming resistance to change. "Human Relations" 1948, nr 4.

przedmiotem szykan i w efekcie dostosował się do normy grupowej. Po niedługim czasie całą grupę przeniesiono do innych prac, pozostawiając przy dotychczasowych zadaniach tylko owego robotnika. Jego wydajność natychmiast wydatnie wzrosła.

W celu wypróbowania metod postępowania, które mogą przyczyniać się do eliminacji lub złagodzenia wskazanych wyżej oporów, przeprowadzono następujący eksperyment. Jedną grupę robotników przesunięto do nowej pracy w tradycyjny sposób: najpierw zmodyfikowano w biurze technicznym rodzaj pracy i opracowano nową normę, a następnie zwołano robotników i zakomunikowano im, że wprowadza się zmiany podyktowane warunkami konkurencji. Udzielono szczegółowych wyjaśnień technicznych na temat nowej metody pracy oraz norm i zebranie rozwiązano. Grupę tę przyjęto w opisywanym eksperymencie za grupę kontrolną.

Z następną grupą /grupa eksperymentalna I/ postąpiono inaczej. Starano się wciągnąć ją do aktywnego udziału we wprowadzaniu zmian. Na wstępie zwołano zebranie, na którym w sugestywny sposób przedstawiono potrzebę zmiany metod i norm pracy. Pokazano dwie identyczne, produkowane przez zakład pidżamy, z których jedna, uszyta w roku 1947, sprzedawana była już o połowę taniej niż taka sama pidżama produkowana o rok wcześniej. Uzyskano ogólną aprobatę konieczności obniżenia kosztów produkcji i uproszczenia metod pracy. Przeprowadzono z robotnikami dyskusję nad możliwościami ulepszenia metod pracy i wyeliminowania zbędnych operacji. Następnie kierownictwo przedstawiło plan modyfikacji pracy i zmiany normy. Grupa zaaprobowała plan i wybrała operatorów mających przejść specjalne, niezbędne przeszkolenie. Natych-

miast przeprowadzono z nimi zebrania. Wykazali oni chęć współpracy i wysunęli wiele pożytecznych sugestii. W podobny sposób postąpiono z dwoma następnymi grupami eksperymentalnymi/II i III/, z tą różnicą, że w tych grupach wszyscy robotnicy, a nie tylko specjalnie wybrani reprezentanci, przeszli specjalne przeszkolenie w stosowaniu nowych metod.

Jakie uzyskano efekty ? W grupie kontrolnej natychmiast powstał opór wobec wprowadzonych zmian. Zaobserwowano brak współdziałania i konflikty z personelem kierowniczym oraz świadome ograniczanie produkcji. Nastąpił trwały spadek wydajności /patrz rys.7.1./. Natomiast w grupach eksperymentalnych wytworzyła się atmosfera współdziałania z kierownictwem i specjalistami prowadzącymi szkolenia. Wydajność pracy po krótkotrwałym spadku wyraźnie wzrosła. Zasługuje na uwagę widoczny na rysunku szybszy i większy wzrost wydajności w grupach eksperymentalnych II i III. Grupy te były mniejsze od grupy I i w związku z tym powstała w nich bardziej zażyła atmosfera.

Podsumowanie

Początkujący nowator zwykle nie docenia sił przeciwdziałających zmianom i nie przeprowadza stosownych kroków przygotowawczych. Kroki te obejmują diagnozę czynników sprzyjających i przeciwnych danej innowacji, prognozę ustosunkowań do niej oraz zaplanowanie odpowiedniej strategii i taktyki wdrażania.

Główne motywy oporów wobec innowacji wprowadzanych w zakładach pracy to: 1/ przewidywanie spraw materialnych, 2/ obawa o zmniejszenie się bezpieczeństwa pracy, 3/ oczekiwanie wzrostu intensywności pracy, 4/ obawa o spadek zadowolenia z pracy, 5/ przewidywanie niekorzystnych konsekwencji natury społecznej, 6/ niezadowolenie ze sposobu wprowadzania innowacji, 7/ opory natury ideowej.

Czynnikiem utrudniającym zmiany jest także sztywność i bezwład ustalonych wcześniej struktur społecznych, form organizacyjnych, norm prawnych itp.

Wdrażanie nowości w wielu wypadkach jest rozwiązywaniem sytuacji konfliktowej, w której obowiązują ogólne prawa walki. Dlatego nowator niejednokrotnie z pożytkiem może się uciec do sprawdzonej w kampaniach wojennych strategii działań pośrednich, sformułowanej przez L.Harta. Polega ona na unikaniu bezpośrednich ataków na dogodne pozycje obronne i prowadzeniu akcji ofensywnych tak, by do czasu zagrażać wielu celom naraz i dzięki temu utrudniać przeciwnikowi koncentrację sił we właściwym punkcie oraz osłabiać jego zdolność stawiania oporu.

Taktyka pomniejszania oporów psychologicznych wobec innowacji polega m.in. na tym, by zamiast narzucać określonej osobie lub grupie nowe rozwiązania, pomagać jej w samodzielnym

poszukiwaniu tego rozwiązania. Jest to taktyka nowoczesnego doradztwa organizacyjnego, które zwiększa stopień akceptacji znalezionego rozwiązania przez osoby zainteresowane jego wdrożeniem. Podstawą tej taktyki jest wzór na efektywną decyzję /E/, mający postać:

$$E = Q \cdot A,$$

gdzie Q oznacza wartość merytoryczną decyzji, zaś A - stopień jej akceptacji przez wykonawców.

Najbardziej elegancki sposób pomniejszania oporów wobec zmian polega na takim poprawieniu projektu innowacji /lub postawieniu mu od początku odpowiednio wysokich wymagań/, który podwyższa jego walory dodatnie i minimalizuje niekorzystne efekty uboczne.

Rozdział VIII

Stymulacja nowości w zasięgu własnych uprawnień

Niedowład inicjatywy

Powszechna odpowiedź na postulat intensyfikacji usprawnień polega na wyliczaniu mnóstwa przeszkód w jego realizacji i akcentowaniu skrępowania inicjatywy przez zarządzenia zwierzchników, kooperantów... Ten bezcenny krytycyzm ma wszakże jeden poważny mankament. Jego ostrze, obnażające gnuśność innych w walce o postęp, omija zwykle własne, autonomiczne podwórko danego pracownika. Gdy bowiem poddamy drobiazgowej analizie jego własną działalność, i to jedynie w tych aspektach, które są odeń całkowicie zależne, stanowią skromne królestwo jego władzy absolutnej, okazuje się, że działalność ta odbiega mniej lub bardziej od najlepszych, znanych na świecie wzorów dla danych, aktualnie otaczających naszego bohatera warunków. Dość wymienić przykładowo podoptymalny - na szczeblu robotnika - układ przedmiotów na stanowisku pracy i podoptymalną technikę prowadzenia narad - na szczeblu kierowniczym.

Mamy tedy sytuację wyjściową, w której narzekania na skrępowanie inicjatywy idą w parze z niewykorzystywaniem pola tej inicjatywy. Obserwujemy rozrost oczekiwań na pomoc z zewnątrz i niedowład inicjatywy oraz kompetencji własnej. Błędy innych ułatwiają samorozgrzeszanie się, a krytyka cudzych niedociągnięć nieraz spełnia dodatkowo funkcję parawanu, za którym kryją się własne zaniedbania na polu inicjatywy i postępu.Nie mówiąc już o wielkiej zasłonie dymnej w formie mniemania, iż oczekując na wielką "mannę inwesty-

cyjną", nie ma się obowiązku rozsądnego doskonalenia rzeczy, które wkrótce ulegną całkowitej zmianie. Nastawienie takie przynosi zło podwójne. Strata pierwsza i mniejsza, to wartość rzeczowa poniechanych usprawnień. Druga zaś polega na strofii poszukiwań i doświadczeń twórczych zespołu.

Innowacje autonomiczne i nieautonomiczne kierownika

W warunkach współczesnego podziału pracy najczęściej występują innowacje będące dziełem wspólnego, zbiorowego wysiłku pewnej liczby osób lub nawet instytucji. Innowacje tego rodzaju nazwiemy sprzężonymi. Ich cechą jest konieczność uzgadniania poczynań wszystkich współpracujących i zainteresowanych osób. Do tej kategorii należą innowacje najbardziej ważkie.

Innowacje sprzężone podzielimy z uwagi na kierunek ich sprzężenia względem pozycji osoby bezpośrednio zainteresowanej jej prowadzeniem na:

- sprzężone w górę, czyli zależne od wyższych instancji;
- sprzężone w dół, a więc zależne od podległych jednostek;
- sprzężone poziomo, czyli zależne od jednostek organizacyjnie równorzędnych [1];
- sprzężone wielokierunkowo, a więc łącznie w kilku wymienionych kierunkach.

Im mniejszy jest stopień sprzężenia innowacji, mierzony liczbą zaangażowanych szczebli organizacyjnych, tym mniej zwykle wymagają one nakładów pieniężnych i innych. Nie są jednak przez to samo mało znaczące. Kumulatywny rezultat małych,

[1] Do tej kategorii należą tylko takie wypadki, gdy jednostki równorzędne dochodzą do porozumienia na temat wprowadzenia innowacji w granicach posiadanych uprawnień do samodzielnego decydowania, a więc nie muszą uzyskiwać odpowiednich decyzji jednostek nadrzędnych.

tanich ulepszeń technicznych, wprowadzanych systematycznie przez dłuższy czas bywa nawet większy niż wyniki wielkich inwestycji, które są oczywiście niezbędne, lecz często przesłaniają rolę niewielkich, stale dokonywanych usprawnień, zależnych od stopnia inicjatywy wielu pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

Innowacje niesprzężone to ten rodzaj zmian, których wprowadzenie pozostaje całkowicie w mocy i granicach uprawnień jednego człowieka /a w wypadku kierownika - nie wymaga nawet współdziałania podwładnych/. Ponadto są to wyłącznie zmiany nie powodujące takich skutków dla innych osób, jakie prowokują przeciwdziałanie tym zmianom. Na przykład, w pracy robotnika wchodzą w grę takie innowacje niesprzężone /jeśli się ograniczymy do wymienienia elementarnych innowacji naśladowczych/, jak:

- wygodniejsze rozmieszczenie przedmiotów na stanowisku pracy;
- pełniejsze wykorzystanie oprzyrządowania ułatwiającego pracę;
- zastąpienie pracy jednoręcznej metodą angażującą wydatnie obie ręce.

W odniesieniu do pracy kierownika innowacją niesprzężoną będzie usprawnienie techniki przewodniczenia naradom, wprowadzenia metody "burzy mózgów" [1] itp.

Przykłady innowacji niesprzężonych można wskazać w każdym zawodzie i na każdym prawie stanowisku i to, oczywiście, w granicach aktualnych uprawnień oraz środków działania danego pracownika. Wzrost tych uprawnień wpływa na zwiększenie

[1] Patrz rozdział następny.

omawianego pola nieskrępowanej inicjatywy.

Kierownik ma pełną swobodę w realizacji innowacji niesprzężonych i dużą swobodę w przeprowadzaniu innowacji sprzężonych w dół w granicach określonych istniejącymi usprawnieniami i środkami; innowacje niesprzężone i sprzężone w dół, to główne sfery inicjatywy **kierownika**. Dlatego celowe będzie nazwać je innowacjami autonomicznymi. A więc innowacje niesprzężone i sprzężone w dół to innowacje autonomiczne kierownika. Innowacjami autonomicznymi podwładnego są tylko innowacje niesprzężone /patrz rys. 8.1./.

Intensyfikacja innowacji autonomicznych

Oba rodzaje innowacji - sprzężone i niesprzężone - są elementami tego samego procesu postępowych zmian i należy je rozpatrywać łącznie. Jedne wspierają drugie, albowiem każda innowacja **sprzężona** wymaga z reguły pewnego minimum samodzielności, refleksji, konstruktywnej inicjatywy,od ogółu współuczestników jej realizacji. Wymaga więc dobrych usprawnień niesprzężonych. Niedostatek lokalnej inicjatywy i refleksji często wydłuża okres wdrażania. Dlatego małe usprawnienia o niewielkiej opłacalności są cennym przygotowaniem psychologicznym do udziału w zmianach na większą skalę.

Z powyższych względów pozwolimy sobie sformułować następującą tezę. Jednym z efektywnych środków tworzenia lepszego klimatu dla wdrażania innowacji sprzężonych, twórczego stosunku do pracy i przyspieszenia w ten sposób postępu gospodarczego, jest położenie nacisku na pobudzanie pracowników wszystkich szczebli i instytucji do wprowadzania innowacji niesprzężonych. Dodatkowo zaś na szczeblu kierowniczym - pobudzanie także innowacji sprzężonych w dół, czyli leżących w zasięgu

władzy danego kierownika. Będą to nie tylko innowacje objęte mianem ruchu racjonalizatorskiego. Zgodnie bowiem z naszym szerokim rozumieniem innowacji wchodzą tu w grę i zmiany nie pretendujące do miana wniosków racjonalizatorskich.

Do obowiązków kierownika należy więc inicjowanie i realizacja innowacji autonomicznych. Następną jego powinnością jest przedstawianie wyższym instancjom informacji o potrzebie udoskonaleń, których wprowadzenie przekracza jego uprawnienia i środki.

Tworzenie banku informacji o innowacjach kierowniczych

Kierownik pragnący stymulować innowacje na własnym terenie i mieć imię nowatora powinien świecić przykładem w usprawnianiu własnej pracy. Źródła inspiracji są liczne:

1. Osobista refleksja i wyobraźnia.

2. Zasięganie w toku rozmów z podwładnymi ich opinii na temat: - "Cóż mógłbym ja,szef, zmienić na korzyść w swym dotychczasowym sposobie działania, jeśli idzie o sprawy związane z Pana pracą" ?

3. Narady problemowe, będące kontynuacją punktu 2.

4. Porady ekspertów.

5. Literatura fachowa.

6. Wizyty i obserwacje w innych instytucjach.

Kierownik o wysokich ambicjach zyska wiele gromadząc informacje o innowacjach kierowniczych w dużym nadmiarze. Interesowanie się tylko takimi zmianami, które wydają się nam aktualnie użyteczne i realne, oznacza ograniczanie własnych możliwości twórczych. Umysł nasz bowiem dochodzi do nowych, własnych rozwiązań w rezultacie przetwarzania nagromadzonej wiedzy. Główna zasada twórczości polega na

dokonywaniu nowych skojarzeń, kreowaniu oryginalnych konfiguracji elementów doświadczenia indywidualnego i społecznego. Ponieważ nigdy nie można z góry określić, jakie elementy okażą się przydatne, trzeba je gromadzić w dużym nadmiarze. Tak czynią wszyscy twórcy. Najwybitniejsi z nich interesują się zwykle kilkoma dziedzinami wiedzy lub sztuki. Nie daje to /z małymi wyjątkami/ podstawy do wybitności w tych wszystkich dziedzinach, lecz zwiększa szansę dużych osiągnięć na polu uprawianej specjalizacji. Jednym z przykładów są tu wynalazcy. Wielu z nich studiuje i gromadzi informacje patentowe nie tylko w związku z opracowywanym aktualnie tematem, ale niejako "na zapas", w imię ewentualnych przyszłych korzyści. Cytowany już radziecki specjalista w zakresie teorii twórczości technicznej, H.Altszuller, zaleca wszystkim wynalazcom i racjonalizatorom systematyczne uprawianie takich "studiów na wyrost" [1].

W związku z powyższym nasuwają się następujące propozycje. Każdy prawie specjalista gromadzi prywatny księgozbiór, niezależnie od posługiwania się księgozbiorem publicznym. Niektórzy wynalazcy mają prywatne archiwum literatury patentowej i pomysłów, poznanych dzięki lekturze oraz osobistym kontaktom z innymi ludźmi. Analogicznie kierownik, który pragnie sam doskonalić się w nowatorstwie i popierać nowatorstwo podwładnych, może, niezależnie od korzystania z usług odpowiednich ośrodków informacji o postępie organizacyjnym i innych ważnych dla siebie dziedzinach postępu, prowadzić własny bank wiedzy o innowacjach i nowatorach.

[1] H.Altszuller Algorytm wynalazku. Warszawa 1972.

Forma tego banku jest sprawą indywidualną: może to być zapis informacji w pamięci własnej lub komputera, tradycyjna kartoteka, kolekcja drukowanych opisów i odręcznych notatek z obserwacji i lektur, itd. To samo można powiedzieć o zawartości treściowej tego banku: będzie to zawsze wybór informacji z olbrzymiej literatury patentowej, literatury o zarządzaniu itp., dostosowany do potrzeb danego kierownika. Najbardziej indywidualną jego częścią będą wiadomości o innowacjach zaprojektowanych przez podwładnych danego kierownika oraz o jego własnych innowacjach. Do pomnażania tych innowacji mogą się okazać niezwykle użyteczne nawet adresy osób lub instytucji, które znają wszystkie szczegółowe informacje na temat danego usprawnienia, pomijane w źródłach pisanych. Tak np. w 1974 r. dyrektor Żywieckich Zakładów Papierniczych, uznając, że nawet drobne ulepszenia mają znaczenie jako element zachęty i twórczego klimatu, na podstawie przeczytanej sugestii, oprócz innych nowalijek, skonstruował u siebie i zainstalował w sali narad tzw. "zegar wywoławczy". To proste urządzenie pomniejsza dystrakcje związane z potrzebą pilnego wyciągnięcia kogoś z narady. Możliwość naśladowania tego rodzaju "drobiazgów" jest proporcjonalna do kosztu, a znając autorów prototypu lub kopii można ten koszt wydatnie pomniejszyć.

A oto przykład zespołowo obmyślanej i zrealizowanej innowacji kierowniczej na znacznie większą skalę. W roku 1971 w WSK "Delta-Mielec" w celu uzyskania znacznej obniżki pracochłonności wyrobów dokonano małej "rewolucji" w zakresie organizacji i stymulacji ruchu racjonalizatorskiego. Aby maksymalnie ułatwić robotnikom zgłaszanie propozycji usprawnień, przyjęto zasadę rozpatrywania tych propozycji przez specjalistów bezpośrednio na stanowisku roboczym. W tym celu

powołano w przedsiębiorstwie racjonalizatorskim grupy doradcze w składzie: starszy mistrz, technolog i kalkulator /w miarę potrzeby do grup tych włączano dodatkowo odpowiednich specjalistów/. Ogłoszono, że każdy autor zaakceptowanego usprawnienia nie tylko otrzyma należne honorarium, lecz dodatkowo będzie uczestniczył w konkursie z nagrodami. Przyjęto zasadę szybkiej wypłaty wynagrodzenia za zrealizowany /do 7 dni od daty zastosowania/, i to na ogólnych zebraniach danej grupy roboczej. Ocenianie i wynagradzanie projektu na oczach kolegów stworzyło dodatkowy doping dla całej załogi. W ciągu dwóch miesięcy uzyskano 749 projektów usprawnień, których wartość użytkową oceniono na bez mała 2 miliony zł w skali rocznej [1].

Możliwość nawiązania kontaktów z realizatorami podobnych przedsięwzięć pozwala uzyskać dwie korzyści:

a/ poznać, jak realizatorzy oceniają ex post zalety i wady całego przedsięwzięcia;

b/ w przypadku próby naśladowania lub modyfikacji - dowiedzieć się dodatkowych szczegółów w sprawie.

Przykłady innowacji kierowniczych można gromadzić zarówno przez nawiązanie bezpośrednich kontaktów z nowatorsko nastawionymi praktykami, jak i studiowanie literatury, zaczynając od wydawnictw bibliograficznych i przeglądowych, takich jak "Organizacja, Zarządzanie, Doskonalenie Kadr Kierowniczych Przegląd Dokumentacyjny" [2] oraz "Organizacja i Kierownictwo - Przegląd Czasopism Zagranicznych" - interesująco redagowany

[1] Informacja o rozwoju ruchu racjonalizatorskiego w zakresie obniżki pracochłonności w WSK "Delta-Mielec". Mielec 1971, /druk powielony/.

[2] Wydawany przez Instytut Doskonalenia Kadr Kierowniczych Administracji Państwowej w Warszawie.

przez prof. Z.Zbichorskiego miesięcznik Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Pożyteczne dla siebie informacje kierownik może znaleźć nie tylko w pracach anonsujących już w swym tytule problematykę organizacji i zarządzania. Dość wymienić interesujący cykl publikacji z zakresu socjotechniki, wydawany z inicjatywy A.Podgórskiego [1].

Najbardziej istotne jest - podkreślamy to ponownie - inspirujące gromadzenie w nadmiarze informacji omawianego tu typu: pobudzają one fantazję, a zarazem podważają stereotyp o "niemożności"zrobienia wielu rzeczy.

A oto potencjalne funkcje omawianego banku informacji o inowacjach i nowatorach:

- Lepsze poznanie nowatorstwa podwładnych i pogłębienie w związku z tym wiedzy o kwalifikacjach pracowników;

- ułatwienie stymulacji nowatorstwa podwładnych i udzielenia im pomocy;

- uzyskanie zbioru informacji ułatwiających kierownikowi samodzielne rozwiązanie w sposób nowatorski wyłaniających się problemów;

- ułatwienie wyboru najwłaściwszego człowieka do rozwiązania danego problemu.

Z punktu widzenia tematu tej książki bodaj najbardziej istotną funkcją omawianego "banku informacji" byłoby ukierunkowanie uwagi na innowacje specyficznie kierownicze, o których mówiliśmy w rozdziale I. Z moich obserwacji wynika, że innowacje kierownicze sprzostszegane są u nas nieprecyzyjnie.

---

[1] Ukazały się dotąd 4 tomy Socjotechniki pod red. A.Podgórskiego: Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii, 1968; Socjotechnika. Jak oddziaływać skutecznie, 1970; Socjotechnika. Styl działania, 1972; Socjotechnika. Funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji, 1974.

Kierownicy pytani o nie wymieniają najczęściej różne wprowadzone przez siebie usprawnienia techniczne związane z ich przygotowaniem zawodowym do roli inżyniera. Tymczasem - przy szerokim rozumieniu innowacji i dokładniejszym wyróżnianiu innowacji specyficznie kierowniczych - można stopniowo, na podstawie obserwacji, wywiadów i literatury, zgromadzić inspirujące wiadomości na temat lepszej realizacji wszystkich elementów strategii efektywności działania /patrz rozdział V/ oraz takich oto - dla przykładu - pożytecznych umiejętności kierowniczych, jak:

- Diagnoza stylu kierowania /własnego i kierowników podległych/,
- Diagnoza sytuacji działania pod względem wymagań stawianych kierownikowi.
- Wybór stylu i metod oddziaływania, stosownie do typu i cech indywidualnych sytuacji.
- Gromadzenie informacji o warunkach sukcesów i niepowodzeń kierowniczych.
- Techniki przekonywania.
- Tworzenie wysoce efektywnego zespołu.
- Optymalizacja macierzy wypłat materialnych i pozamaterialnych na rzecz pracownika.
- Przewodniczenie grupie problemowej /patrz na ten temat rozdział następny/.

Dwa poziomy rezerw

Planując intensyfikację poczynań nowatorskich, powinniśmy wziąć pod uwagę następujące rozróżnienie. W każdej dziedzinie aktywności, która nie była uprzednio intensywnie i w sposób wyrafinowanie metodyczny usprawniana, istnieją

dwojakie rezerwy sprawności:

1/ powierzchniowe - łatwe do zdyskontowania przy niewielkim nakładzie nauki i wysiłku;

2/ głębokie, dające się wykorzystać dopiero za cenę poważnych nakładów wstępnych.

Rezerwy głębokie zwykle pozwalają na bardziej radykalną poprawę wyników. Jednakże pobudzając pracowników do innowacji /jak również myśląc o usprawnieniach podejmowanych osobiście/, musimy mieć na uwadze nie tylko spodziewany efekt rzeczowy, lecz także - efekt motywacyjny. Drobna, łatwa innowacja, dyskontująca rezerwy powierzchniowe, stanowi zachętę do kroków trudniejszych. I odwrotnie: niepowodzenie w rezultacie podjęcia zbyt złożonego lub pracochłonnego problemu częściej zniechęca niż wzmaga wolę osiągnięć. Oczywiście, w grę wchodzi także umiejętne stosowanie przez kierownika nagród finansowych oraz innych wyróżnień i zachęt.

Styl otwarty wdrażania innowacji

Dodatkowym źródłem ułatwienia przyszłych innowacji jest specjalny sposób przeprowadzania wdrożeń aktualnych. Tradycyjny sposób wprowadzania zmian polega na tym, że cała uwaga skupiona zostaje na danej innowacji, traktowanej tak, jak gdyby miała ona trwać wiecznie. Takie podejście powoduje dwa skutki ujemne:

1/ utrwala przekonanie /niestety, zakorzenione u nas jeszcze zbyt powszechnie/, że "stan naturalny" polega na trwaniu określonego porządku, zmiana zaś jest niekorzystnym zakłóceniem, na które nie można sobie pozwalać zbyt często w dobrze prowadzonej instytucji. Przykładem są tu nagminne narzekania nauczycieli na zbyt częste zmiany programów szkol-

nych, oparte na bezpodstawnym dziś, a jednak głęboko zakorzenionym oczekiwaniu, że programy nauczania powinny być trwałe.

2/ Drugi skutek ujemny polega na tym, że zmiana wprowadzana jak gdyby "na zawsze" nigdy nie wymaga od projektodawcy ani realizatora wytężenia umysłu w celu znalezienia odpowiedzi na dodatkowe pytanie: A co mógłbym zrobić, aby ułatwić porzucenie w przyszłości tej oto metody, struktury organizacyjnej itp., na rzecz innej, lepszej ? Wszak każda pożyteczna zmiana przekształca się z czasem w rutynę, która hamuje kolejny etap postępu.

Celowe jest tedy stosowanie takiego stylu wdrażania innowacji, który będąc najbardziej postępowym, jaki jest do pomyślenia, polega na ułatwianiu zmian przyszłych już w toku zmian aktualnie wprowadzanych. Praca nad wytworzeniem takiego stylu stanowi wielkie pole do popisu dla twórczego kierownictwa, a nie tylko dla badaczy i inżynierów. Właśnie kierownicy, dźwigający na swych barkach ciężar wdrożeń i nieustannego przełamywania na drodze do postępu oporów w układach żywych i martwych, powinni w tym kierunku stymulować i inspirować inicjatywę inżynierów. Przykładem dziś, bodaj najbardziej typowym owego stylu otwartego jest projektowanie nowych budynków fabrycznych, bibliotecznych itp. w sposób ułatwiający ich przyszłą rozbudowę lub wewnętrzną rekonstrukcję przez zarezerwowanie wolnego placu, zaprojektowanie ruchomych ścian itp. W dziedzinie oddziaływania na pracowników styl otwarty może wyglądać np. następująco.

Nowej metody pracy - jeśli jest ona właśnie innowacją - nie przedstawia się pracownikom jako jedynego rozwiązania mimo, że uznajemy ją aktualnie za najlepszą. Informuje się ich o innych metodach konkurencyjnych oraz o rozwoju nauki

i techniki, który zapowiada przyszłe zmiany w tej dziedzinie. Równocześnie deklaruje się oczekiwanie od pracowników propozycji ulepszeń tej metody w przyszłości.

Oczywiście, szczegółowa analiza każdej innowacji powinna inspirować dalsze zabiegi uplastyczniające przyszłe zachowania pracowników. Biorąc pod uwagę główne myśli wyrażone w niniejszym rozdziale, powiemy, że stymulacja inicjatywy pracowniczej i tworzenie klimatu twórczego, to podstawowe elementy otwartego stylu wprowadzania postępowych zmian.

W tym miejscu wypada przypomnieć uwagi z rozdziału II na temat więzi między postępem a rutyną. Zachęta do inicjatywy musi trafiać do umysłów na tyle kompetentnych zawodowo, aby nie prowadziła do lekceważenia zalet i wymogów pedantycznego, "aptekarskiego" reżimu nowoczesnej technologii, który nie toleruje nieodpowiedniego eksperymentowania. Tajemnica sukcesów produkcyjnych naszej epoki polega na łączeniu pierwiastka zmian z zasadą pedantycznego przestrzegania aktualnie najwydatniejszej "rutyny". Postęp, to w pewnym sensie "skokowa zmiana" rutyn.

Podsumowanie

Innowacje wprowadzane dzięki zbiorowemu wysiłkowi wielu ogniw organizacyjnych lub osób, to innowacje sprzężone. Z uwagi na kierunek sprzężenia wyróżniamy innowacje sprzężone w górę, poziomo i w dół.

Innowacje niesprzężone, to takie zmiany postępowe, których wprowadzenie pozostaje całkowicie w granicach uprawnień i środków jednego człowieka, a które ponadto nie mają konsekwencji ujemnych, mogących pobudzić inne osoby do przeciwdziałania tym zmianom. Innowacje niesprzężone i sprzężone w dół, to w

sumie innowacje autonomiczne kierownika, będące główną dziedziną jego inicjatywy. Innowacjami autonomicznymi podwładnego są tylko innowacje niesprzężone.

Pobudzanie wszystkich ogniw organizacyjnych do innowacji autonomicznych stwarza korzystne warunki psychologiczne dla złożonych innowacji o wielokierunkowych sprzężeniach.

Ważnym obowiązkiem kierownika jest przedstawianie wyższym instancjom informacji o potrzebie udoskonaleń, których wprowadzenie przekracza jego uprawnienia i środki.

Gromadzenie w dużym nadmiarze informacji o potencjalnych innowacjach zwiększa szanse trafnego wyboru oraz samodzielnego kreowania nowych rozwiązań. W związku z tym celowe jest tworzenie przez kierownika banku wiedzy o innowacjach i nowatorach, a szczególnie o innowacjach specyficznie kierowniczych. Jedną z funkcji tego banku byłoby lepsze poznanie i wspomaganie aktywności innowacyjnej podwładnych.

Ułatwianie sukcesów innowacyjnych podwładnym polega kierowaniu ich uwagi na wykorzystywanie najpierw powierzchniowych rezerw usprawnień, a później dopiero - rezerw głębokich, których eksploatacja wymaga więcej wysiłku i nakładów rzeczowych. Następnym ułatwieniem jest wdrażaniem nowych metod i urządzeń w sposób sprzyjający bezbolesnemu porzuceniu ich w przyszłości na rzecz kolejnych usprawnień.

Rozdział IX

Organizacja i Prowadzenie Grupy Problemowej

Potrzebą umysłu kierownika twórczego są nowe idee. Ponieważ zaledwie drobną ich część mógłby on wytworzyć samodzielnie lub przyswoić z jakże różnorodnej literatury specjalistycznej, musi umieć znajdować właściwych ludzi i organizować ich pracę w sposób z punktu widzenia procesu twórczego najkorzystniejszy. Dlatego jedną z potrzebnych mu umiejętności jest kierowanie zespołem problemowym. Zespołowe poszukiwanie rozwiązań ma, oczywiście, swoje ograniczenia. Żaden kolektyw nie napisał niczego równie wybitnego jak "Pan Tadeusz", a na pytanie, co to jest wielbłąd, można śmiało odpowiedzieć, iż jest to koń stworzony przez komisję. A jednak nie sposób zaprzeczyć, że w wielu wypadkach zespołowość pracy koncepcyjnej jest metodą efektywną, a coraz częściej nawet niezastąpioną. Pozwala bowiem wykorzystać zasób wiedzy i zdolności, przekraczający wyposażenie nawet najlepiej przygotowanej jednostki.

Kierowanie zespołem twórczym jest sztuką, która może być uprawiana zarówno na podstawie paru reguł zdrowego rozsądku, jak i z wykorzystaniem subtelnej wiedzy i wyrafinowanych przemyśleń.

Scylla i Charybda przewodniczącego

Obserwacja zachowania się przewodniczącego zespołów problemowych wykazuje, że wcale nie mała ich część ulega nastawieniom i tendencjom, które nie sprzyjają znalezieniu najlepszego rozwiązania problemu.

Przewodniczącemu grozi nieświadome poddanie się pewnym niebezpiecznym tendencjom. Pierwszą jest próżność, która każe dążyć do odgrywania roli najmądrzejszego i najwszechstronniej przygotowanego członka zespołu. Podsuwa ona nieraz kierownikowi przedwczesne opinie o rozważanej kwestii i każe je narzucać grupie /choćby bardzo dyplomatycznie/ lub bronić w imię prestiżu.

Jeżeli próżność jest Scyllą przewodniczącego, to jego złowrogą Charybdą jest lęk, aby nie okazać się mało kompetentnym, nieudolnym, niepowołanym do spełnienia roli. Lęk ten, zwykle podświadomy, utrudnia przyciąganie do grupy ludzi najbardziej zdolnych, którzy często nie grzeszą skromnością i patrzą na innych z góry.

Środkiem przeciwdziałającym tym mrocznym siłom jest właściwy system wartości uznawany przez kierownika i grupę. Prawdziwe walory przewodniczącego mierzy się dziś nie jego osobistym wkładem w rozwiązanie problemu, lecz umiejętnością powołania właściwych ludzi i ułatwiania im wspólnej pracy. Niżej zajmiemy się niektórymi, niezbyt często dyskutowanymi przesłankami tej umiejętności. Przypomina ona bardziej kunszt reżysera, który - jak Andrzej Wajda - poszukuje razem z aktorem najlepszej formy dzieła, niż pracę dyrygenta, narzucającego bezwzględną dyscyplinę.

Dobór problemów

Kierownik i zespół zniewolony przez rutynę oraz bieg zdarzeń rozwiązuje problemy, które "same" do niego przychodzą w postaci nabrzmiałych trudności. Natomiast kierownik i zespół twórczy sam szuka problemów, zarówno w formie szansy do wykorzystania, jak i wyłaniającej się dopiero trudności. Poszukiwanie to jest aktem twórczym większej wagi niż sam proces rozwią-

zywania problemów. O zdolnościach naukowych mówi się obecnie, że ich najwyższą miarą jest znajdowanie płodnych problemów, stawianie pytań, których nikt jeszcze nie zadał. To samo można powiedzieć o talencie twórczym kierownika.

Dlatego istotnym tematem pracy grup, o których tu mowa, powinno być poszukiwanie problemów godnych podjęcia.

Dobór osób

Dobór osób do zespołu problemowego jest sprawą kluczową, gdy zadanie do rozwiązania jest bardzo trudne. Wyśmienita metoda pracy ani chęć najbardziej szczera nie zastąpi tu lotnej wyobraźni i gruntownej erudycji. Swoboda doboru ludzi jest zwykle ograniczona. Istnieją zebrania i tematy, w których muszą uczestniczyć takie a takie osoby z urzędu. Nawet wtedy jednak, gdy w grę wchodzi posunięcie naprzód trudnego zadania, korzystnym zabiegiem może okazać się wprowadzenie "nowej krwi". Wystarczy zaprosić dodatkowo parę odpowiednio wykwalifikowanych osób lub stworzyć z nich odrębną, pomocniczą grupę roboczą.

W wypadku gdy swoboda wyboru jest duża, metoda tradycyjna polega na sprawdzaniu ludzi w pracy lub na wyborze osób już wcześniej wypróbowanych pod względem zdolności rozwiązywania problemów danego rodzaju.Te klasyczne metody są z reguły zbyt kosztowne.Psychologowie od dawna próbują stosować w takich wypadkach metodę testów.Jak dotąd okazywała się ona najlepsza w poszukiwaniu prostych zdolności wykonawczych.Dlatego na uwagę szukiwaniu prostych zdolności wykonawczych. Dlatego na uwagę zasługują postępy w poszukiwaniu narzędzi wykrywania zdolności twórczych. Postępem bardzo ważkim w tym kierunku są wyniki uzyskane przez G.Gordona[1].

[1] G.Gordon: The identyfication and use of creative abilities in scientific organizations. W: C.Taylor/red./ Climate for creativity. New York 1972.

Celem badań Gordona było znalezienie testów psychologicznych, pozwalających możliwie najlepiej wykrywać jednostki autentycznie twórcze w pracy. Autor ten badał uczonych wyspecjalizowanych w dziedzinie chemii, socjologii medycyny oraz bliżej nieokreśloną grupę naukowców z pewnej firmy badawczej, pracującej dla wojska. Zastosowano m.in. następujące, obiektywne kryteria twórczości:

1/ zgłoszenia patentowe,

2/ uzyskane patenty,

3/ projekty zawarcia kontraktów badawczych /sporządzone przez daną osobę/,

4/ zawarte kontrakty.

Gordon przebadał wymienionych wyżej pracowników baterią różnych testów. Okazało się, że testem, który najwyżej koreluje z obiektywnymi kryteriami, a więc pozwala najtrafniej wykrywać talenty, jest "Test Odległych Skojarzeń", ułożony przez S.Mednicka. Test opiera się na wypracowanej przez Mednicka koncepcji twórczości, nawiązującej do starej koncepcji psychologicznej, zapoczątkowanej przez Arystotelesa. Proces twórczy polega - według Mednicka - na powstawaniu nowych kombinacji skojarzeń, odpowiadających określonym warunkom użyteczności. Im bardziej "odległe" są od siebie skojarzenia wchodzące w skład nowej kombinacji, tym bardziej twórczy jest proces lub jego wynik. Test Mednicka składa się z serii zadań złożonych z trzech słów. Do słów tych trzeba dobrać za każdym razem odpowiednie słowo czwarte, pasujące do wszystkich pozostałych. Zadanie może np. zawierać słowa: "woda", "oczy","krew". Właściwą odpowiedzią jest w tym wypadku słowo "błękitna". Trudność polega tu m.in. na uświadomieniu sobie i wykorzystaniu przenośnego określenia "błękitna krew".

Gordon podzielił wyniki uzyskane w omawianym teście na dwie połowy: górną /lepszą/ i dolną. W każdej połowie znalazło się oczywiście 50% przebadanych naukowców. Okazało się, że w firmie chemicznej badacze, których wyniki znalazły się w górnej połowie, uzyskali 93% patentów! Analogicznie w firmie badawczej pracującej dla Armii reprezentanci górnej połowy wyników testu Mednicka byli autorami 81% zawartych kontraktów. Tak znakomite wyniki uzyskuje się w badaniach testowych bardzo rzadko. Test Odległych Skojarzeń okazał się więc wyjątkowo dobrym predyktorem potencjału twórczego badacza. Natomiast takie wskaźniki jak wiek pracownika, stanowisko itp. wykazały zupełnie niezadowalającą wartość prognostyczną.

Druga seria badań G.Gordona doprowadziła do wykrycia interesującego związku między pewną cechą osobowości kierowników zespołów badawczych a oryginalnością nadzorowanych przez nich programów badań zespołowych.

Kierownicy ci opisywali m.in. stosunki służbowe ze swymi podwładnymi na skalach 10-punktowych /punkt 1 oznaczał ocenę skrajnie ujemną, punkt 10 - skrajnie dodatnią, z całą gamą ocen pośrednich między tymi biegunami/. Jedni kierownicy posługiwali się w swych odpowiedziach na zadane im w kwestionariuszu pytania całą skalą od 1 do 10 lub znaczną jej częścią, inni zaś wykorzystywali małą część skali, czyli mniej różnicowali swe oceny. Pierwszych nazwiemy kierownikami wysoce różnicującymi, drugich zaś mało różnicującymi.

Analiza wyników wykazała, że programy badań nadzorowanych przez kierowników wysoce różnicujących cechowały się znacznie wyższym stopniem nowości. Dalsze badanie, zmierzające do bliższego wyjaśnienia tej zależności, pozwoliło stwierdzić, iż kierownicy wysoce różnicujący lepiej oceniają zdolności twórcze podległych sobie badaczy, widzą większą gamę różnic. W przeci-

wieństwie do nich kierownicy mało różnicujący wykazali tendencję do błędnych ocen, polegającą na przypisywaniu dużych zdolności twórczych osobom, które ich nie mają i niedocenianiu osób rzeczywiście zdolnych.

Następny etap badań Gordona polegał na zmierzeniu stopnia różnicowania u wszystkich uczonych z badanej uprzednio firmy chemicznej. Rezultat zastosowania Skal Różnicowania Społecznego był następujący: badacze wysoce różnicujący mieli na swym koncie 90% patentów. Oznacza to bardzo wysoką zgodność z wynikami uzyskanymi uprzednio za pomocą Testu Odległych Skojarzeń. Oba te narzędzia nie mierzą jednak tego samego. Test Odległych Skojarzeń jest miarą zdolności rozwiązywania w oryginalny sposób "zadanych" nam problemów. Natomiast Skale Różnicowania Społecznego - jak twierdzi Gordon - mierzą zdolność dostrzegania problemów. Wyniki uzyskiwane na tych skalach będziemy dalej nazywać dla wygody wskaźnikami różnicowania.

Najbardziej twórczym - zdaniem Gordona - jest taki umysł, który ma wysoką zdolność zarówno dostrzegania, jak i rozwiązywania problemów. Biorąc pod uwagę 4 kombinacje tych zdolności, mierzone Testem Odległych Skojarzeń i wskaźnikiem różnicowania, autor wyróżnił następujące typy badaczy:

1. Integratorzy /wysoka zdolność dostrzegania i rozwiązywania problemów/.

2. Penetratorzy /zdolność rozwiązywania problemów wysoka, dostrzeganie - niska/,

3. Problemowcy /zdolność dostrzegania problemów wysoka, rozwiązywania-niska/.

4. "Technicy" /obie wyróżnione zdolności stosunkowo niskie

Sprawdzianem wartości tej typologii jest porównanie obiektywnych osiągnięć twórczych badaczy zaliczonych do każdego z tych typów. Średnia liczba patentów uzyskanych w grupie integratorów wyniosła 3,5, penetratorów - 1,9, problemowych - 0,7, "techników" - 0.

Podsumowując uzyskane wyniki /przedstawione tu w skrócie/, Gordon formułuje następujące wnioski praktyczne. Zespoły badawcze należy tworzyć tak, aby znaleźli się w nich zarówno problemowcy, jak i penetratorzy. Takie grupy powinny być najbardziej samodzielne i wydajne, tym bardziej, że wysoki wskaźnik różnicowania zdaje się iść w parze z kompetencją w kierowaniu.

Propozycje powyższe są zgodne z wynikami uzyskanymi wcześniej przez F.Fiedlera, których Gordon nie cytuje i najwidoczniej nie zna.[1] Fiedler stwierdził m.in. że kierownicy o wysokim wskaźniku różnicowania społecznego stosują w zasadzie demokratyczny styl kierowania. Natomiast niski wskaźnik różnicowania wiąże się z preferencją do stylu autokratycznego. Jest oczywiste, że w zespołach badawczych najbardziej skuteczny jest styl demokratyczny. Dlatego też Gordon mógł stwierdzić w referowanych wyżej badaniach, że zespoły kierowane przez osoby o wysokim wskaźniku różnicowania miały bardziej wartościowe wyniki naukowe.

Podział ról w grupie

Organizacja pracy w grupie zależy od rodzaju zadania i specjalizacji oraz zdolności indywidualnych poszczególnych członków. Zdrowy rozsądek organizacyjny wskazuje na celowość wprowadzania podziału ról, jeżeli jest to tylko możliwe. Jednakże badania eksperymentalne każą zachować w tej sprawie os-

[1] F.Fiedler: A Theory of leadership effectiveness. New York 1967.

trożność. Podział ról - jak się zwykle sądzi - oznacza korzystną specjalizację, lecz również może ograniczać współpracę, a nawet stwarzać konflikty. W badaniach laboratoryjnych T.Stone'a zastosowano dwie formy organizacji grupy: specjalizacyjną i problemową /bez podziału ról/[1]. Grupy zorganizowane problemowo rozwiązywały zadanie szybciej i z większym zadowoleniem niż grupy specjalizacyjne. Jest to wynik zgodny z rezultatami wielu poprzednich badań. Trzeba jednak uwzględnić, że Stone zastosował w swych badaniach metodykę, w której wyspecjalizowani członkowie grupy konkurowali ze sobą o narzucenie zespołowi własnej metody pracy jako najlepszej. Nie zawsze występuje tego rodzaju konflikt ról. Za każdym razem należy rozstrzygnąć sprawę organizacji pracy indywidualnie i nie na stałe, lecz do momentu zebrania spostrzeżeń podpowiadających sposób dalszego postępowania.

W podziale ról szczególnie odpowiedzialna jest rola przewodniczącego /kierownika/, gdy grupa pracuje metodą przewidującą istnienia takiej roli.

Niedość biegły przewodniczący może wywierać niepożądany wpływ na tok pracy grupy. Rozważmy sprawę przewodniczenia dyskusji. Z moich obserwacji nad postępowaniem kierowników w sytuacjach tego rodzaju wynika, iż niektórzy z nich przewodnicząc dyskusji w grupie złożonej z podwładnych popełniają następujące błędy:

1. Kierownik wyraża na wstępie własny pogląd w sprawie, która ma być przedyskutowana. Jest to błąd bardzo duży i źle świadczy o kompetencji kierownika. Oczywiście, nie interesują nas tu zebrania, na których kierownikowi chodzi specjalnie o

[1] T.H.Stone: Effects of mode of organization and feedback level on creative task group. "Journal of Applied Psychology" 1971, nr 4.

narzucenie własnego zdania; wtedy bowiem wstępna deklaracja ma wyzwolić zachowania konformistyczne i stanowi skuteczny, aczkolwiek żałosny chwyt taktyczny autokraty. Na swoją obronę kierownik stwierdza zwykle w takim wypadku, że każdy dyskutant ma pełną swobodę wyrażenia swego odmiennego poglądu na sprawę. Jest to sofizmat kamuflujący różnicę między zachętą a nawet pisanym prawem do krytyki i prawdziwą swobodę wypowiedzi. Autokrata zachęcający podwładnych do krytyki jego zdania demonstruje poczucie humoru, obłudę lub wygodne złudzenia. O nieskrępowaną ocenę opinii zwierzchnika najłatwiej w niektórych zespołach badawczych złożonych z ludzi zdolnych i niezależnych. Gdy warunki podobne nie zachodzą, osoba o najwyższym statusie organizacyjnym nigdy nie powinna przed końcem dyskusji deklarować własnej opinii - jeśli chce, aby nawet najbardziej nieśmiałe osoby wyraziły swe niezależne zdanie. Bo nawet wtedy gdy podwładny absolutnie nie boi się o własną skórę, może się powstrzymać od wyrażenia sprzeciwu wobec zdania szefa, aby nie zrobić przykrości leciwemu lub przemęczonemu człowiekowi. Stary zwyczaj sztabowy, nakazujący najwyższemu dowódcy wypowiadać się na końcu, oparty był na dobrej znajomości psychologii praktycznej. Psychologia naukowa dodałaby tylko na jego uzasadnienie to, że deklarując własne zdanie, zgodnie z prawami teorii dysonansu poznawczego wyzwalamy tendencje do bronienia go w konfrontacji ze zdaniem odmiennym, i to w sposób nie zawsze kontrolowany przez naszą świadomość. Znajdzie to m.in. wyraz w:

a/ tendencyjnym spostrzeganiu faktów i wypowiedzi innych osób,

b/ tendencyjnym interpretowaniu informacji,

c/ łatwiejszym przeoczaniu i zapominaniu faktów i argumentów niezgodnych z naszym przekonaniem,

d/ większym zainteresowaniu informacjami zgodnymi z wytworzoną preferencją.

Z tych to właśnie powodów przewodniczący popełnia nieraz błąd drugiego rodzaju.

2. Błąd ten jest mniej rażący od poprzedniego, a zarazem znacznie trudniejszy do uniknięcia. Kierownik wprawdzie nie deklaruje na wstępie swej opinii, lecz nawet nie zdając sobie z tego sprawy daje ją poznać na różne sposoby. Wymienimy tu tylko sposoby spotykane najczęściej:

a. Komentuje bezpośrednio /nie zaś dopiero na końcu/ każdą wypowiedź. Wypowiedzi zgodne z własną opinią omawia bardziej przychylnie. To zupełnie wystarczy, aby grupa mogła poznać preferencje szefa.

b. Jeśli nie popełnia grzechu, a zdradza swój pogląd mimiką, zachęcaniem niektórych mówców do kontynuowania wypowiedzi i brakiem takiej zachęty w stosunku do innych.

c. Częściej prosi o ponowne zabranie głosu osoby podzielające jego pogląd.

d. Stawia tendencyjne pytania.

e. Stronniczo podsumowuje poszczególne fazy dyskusji.

Wyleczenie się z tych naturalnych ułomności natury ludzkiej wymaga przede wszystkim szczerego, usilnego poszukiwania prawdy i optymalnych rozwiązań oraz ukształtowania podstawowej cnoty umysłu badacza. Polega ona na zdolności do odraczania sądu i traktowania swoich przypuszczeń jako hipotezy, które należy surowo sprawdzać, a gdy okażą się bezpodstawne - odrzucać bez względu na subiektywne preferencje. Jest to cnota światłego decydenta, który wszak nie zawsze musi decydować szybko /mówiliśmy o tym w rodziale V w związku z koncepcją Druckera/.

Wybór metod kierowania grupą

Najbardziej znaną i rozpowszechnioną formą pracy grupy problemowej jest metoda seminaryjna oraz jej uproszczona odmiana, polegająca na aranżowaniu swobodnej dyskusji. Klasyczna metoda seminaryjna polega na głębokim studiowaniu i badaniu problemów cząstkowych przez poszczególnych uczestników.

Z metod wyspecjalizowanych rekomenduje się nieraz "burzę mózgów". Skuteczniejsza, lecz bez porównania bardziej pracochłonna i wymagająca dłuższego przeszkolenia, jest metoda synektyczna, zaproponowana przez W.J.Gordona /patrz na ten temat, Z.Pietrasiński: Myślenie twórcze, 1969/. Pozwala ona tworzyć najbardziej wydajne, prawdziwie "szturmowe" zespoły wynalazcze i racjonalizatorskie, oczywiście pod warunkiem wyboru odpowiednio zdolnych ludzi.

Wybór jednej ze wskazanych lub podobnych metod nie jest jedynym problemem z zakresu organizacji pracy grupy. W grę wchodzą - jeśli kierownik pragnie dojść do perfekcji w sztuce wykorzystywania zdolności dla dobra sprawy - różne dodatkowe subtelności. Niżej przedstawimy niektóre z nich.

Reformowane dalej badania mają charakter laboratoryjny. Dlatego ich wyniki nie mogą być traktowane jako recepty. Podajemy je jako inspiracje, ułatwiające zainteresowanemu czytelnikowi samodzielną refleksję nad metodami kierowania grupą problemową i możliwościami ich usprawniania.

Zastanawiając się nad doborem metod pokierowania daną grupą musimy m.in. liczyć się z faktem, że ludzie różnią się pod względem preferencji dotyczących swobody działania. Jedni dobrze się czują w takich sytuacjach zadaniowych, w których są

wyraźnie ukierunkowani i wspomagani przez reguły, wskazówki, interwencje zwierzchnika. Powiemy o nich, że wykazują orientację na reglamentację działania. Na drugim biegunie tej dymensji postawimy ludzi, którzy preferują działanie jak najmniej kontrolowane, czyli wykazują nastawienie na swobodę działania. W zależności od rodzaju nastawienia, aby najefektywniej pracować twórczo, jedni potrzebują więc sytuacji działania mniej ustrukturalizowanej, inni zaś - bardziej ustrukturalizowanej.

Ponadto, jak wynika z badań Toreance'a, znajomość wymienionych nastawień pozwala wybrać lepszą w konkretnym wypadku formę informacji zwrotnych, zmierzających do poprawy wyników zespołu problemowego. Torrance[1] podzielił osoby badane na grupy różniące się pod względem stopnia nastawienia na swobodę działania. Podziału dokonał posługując się specjalnym kwestionariuszem postaw, opracowanym przez Runnerów. Wszyscy badani rozwiązywali pewien typ eksperymentalnych zadań twórczych. najpierw indywidualnie, a później w grupach pięcioosobowych. Pierwsza sesja pracy grupowej była protestem, pozwalającym ustalić poziom wykonania w grupach nastawionych na swobodę działania i w grupach nastawionych na reglamentację. Grupy nastawione na swobodę uzyskały lepsze wyniki.

Po wykonaniu zadań pretestowych wszystkie grupy miały 20 minut czasu na uzyskanie informacji zwrotnych, mogących się przyczynić do poprawy wyników dalszej pracy. Zastosowano dwie formy tego sprzężenia: a/ oceniającą i b/ twórczą. Każda grupa pięcioosobowa otrzymała oczywiście tylko jedną z tych form.

Sprzężenie zwrotne oceniające polegało na ocenie przez grupę przebiegu swej pracy i zaplanowaniu jej udoskonalenia. Sprzę-

---

[1] E.P.Torrance: Group Dynamics and Creative Functioning. W: Taylor C.W./red./:Climate for Creativity. New York 1972, Pergamon Press.

żenie zwrotne twórcze nie obejmowało oceny i planowania tego rodzaju. Osoby badane zaznajamiały się z rozwiązaniami kolegów z fazy pracy indywidualnej i przeglądały produkty pracy grupowej. Proszono je, by nie wydawały ocen, a jedynie starały się zapamiętać dotychczasowe rozwiązania w celu uniknięcia powtarzania ich w późniejszej pracy, która - przypominano - winna polegać na spontanicznym produkowaniu nowych rozwiązań. Następnie wszystkie grupy kontynuowały zespołowe rozwiązania zadań tego samego rodzaju /był to posttest/.

Grupy nastawione na swobodę także i w poststeście osiągnęły lepsze wyniki od grup nastawionych na reglamentację. Poprawa wyników w tych pierwszych grupach była jednak większa w warunkach twórczego sprzężenia zwrotnego.

Grupy nastawione na reglamentację także polepszyły swe rezultaty, lecz wydatniejszą poprawę uzyskały te z nich, które otrzymały oceniające sprzężenie zwrotne.

Badania Torranca wymagają weryfikacji w grupach rozwiązujących autentyczne problemy zawodowe, lecz ich wyniki stanowią już w swej dotychczasowej postaci dowód celowości indywidualizowania sposobu kierowania grupą problemową i wskazują na interesujące kierunki tej indywidualizacji.

Istotny i godny zbadania na naszym gruncie jest problem trwałości nastawienia na reglamentację lub swobodę działania. Znane są obserwacje, że po przekazaniu niższym instancjom administracji gospodarczej większej niż dotąd swobody działania, nie zawsze zostaje ona w pełni wykorzystana: nadal daje o sobie znać oczekiwanie na wskazówki i rozstrzygnięcia przekazywania z góry.

Technika "burzy mózgów"

Jest to jedna z godnych rekomendacji metod zespołowego poszukiwania oryginalnych rozwiązań. Mimo propagowania tej metody ostatnio przez telewizję - nadal stosowana jest ona rzadko i traktowana raczej jako zabawa niż użyteczna praktycznie metoda.

Przypuśćmy, że pragnie się ulepszyć jakiś produkowany przedmiot, jakąś metodę pracy, sposób pokonywania jakiejś trudności. Utrwalona tradycja często dyktuje w takim wypadku zwołanie zebrania, na którym w zagajeniu podaje się jeden lub kilka projektów, a następnie uczestnicy wypowiadają się obszernie na ich temat, dorzucając czasem własne propozycje, polemizując ze sobą itp. Zabiera to jednak dużo czasu i nie zawsze przynosi postęp. Inaczej przebiega zebranie prowadzone techniką "burzy mózgów" /angielska nazwa tej techniki, wymyślonej przez A.Osborna, brzmi: brainstorming/.[1]

Technika "burzy mózgów" służy zespołowemu poszukiwaniu nowych, oryginalnych rozwiązań różnorodnych problemów. Jest to prosta, a zarazem bardzo pożyteczna metoda.

Technika ta składa się z następujących kroków:

1/ ustalenie problemu,

2/ podanie zasady "burzy mózgów" /gdy grupa stosuje tę technikę po raz pierwszy/,

3/ produkowanie pomysłów,

Ustalenie problemu. Formułuje się zwięźle konkretny problem wymagający rozwiązania, np. jak ulepszyć określone urządzenie, jak przyspieszyć realizację danego projektu, jak nazwać nowy towar itp.

---

1. A.Osborn: Applied imagination. New York 1958.

Podanie zasad "burzy mózgów". Na wstępie przewodniczący podaje do wiadomości cztery podstawowe zasady, jeśli uczestnicy nie są jeszcze z nimi obznajomieni. Przewodniczący formułuje te zasady słownie w sposób, który w odniesieniu do danej grupy osób wyda mu się najwłaściwszy. Zasady te brzmią:

- Należy podawać zwięźle pomysły rozwiązań, lecz nie dopuszcza się żadnych krytycznych uwag na temat przedstawianych pomysłów: ocenę odkłada się na później.

- Należy wypowiadać wszelkie pomysły, przychodzące na myśl im bardziej fantastyczny pomysł, tym lepiej.

- Ważna jest liczba pomysłów; im jest ich więcej, tym większe jest prawdopodobieństwo sukcesu.

- Nie należy się ograniczać do własnych pomysłów, lecz także rozwijać, łączyć i modyfikować pomysły wysuwane przez inne osoby.

Produkowanie i notowanie pomysłów. Na zwięzłe i szybkie podawanie przez zebranych wszystkich przychodzących im do głowy pomysłów i idei rozwiązania danego problemu przeznacza się kilkanaście lub kilkadziesiąt minut. Idee te zapisują się na tablicy, jedna pod drugą, bez poddawania ich natychmiastowej ocenie i dyskusji. Zadaniem przewodniczącego jest stworzenie zupełnie swobodnej atmosfery, która sprzyjałaby nieskrępowanemu wypowiadaniu przez zebranych wszystkich nasuwających się im pomysłów, bez względu na to, czy mogą się wydawać banalne, fantastyczne, komiczne lub nawet absurdalne. Wychodzi się z wielokrotnie potwierdzonego założenia, iż najbardziej nowatorskie idee początkowo robią wrażenie niedorzecznych lub utopijnych pomysłów, a w świetle naszych utartych poglądów na daną sprawę wydają się "stawianiem jej na głowie". Dlatego w tej fazie konferencji nikt nie ma prawa do krytyki. Aby docenić hamujący wpływ

ocen na wypowiadanie pomysłów, wystarczy zauważyć, iż na zwykłych zebraniach mówcy z reguły unikają wysuwania propozycji które by zostały przyjęte obojętnie lub naraziły ich autora na drwiny. Szukają natomiast uznania przez wysuwanie projektów, które odpowiadają ogólnie skceptowanym stereotypom i mogą liczyć na poparcie. Tymczasem nowe, prawdziwie oryginalne idee często nie mieszczą się w tych stereotypach i narażają ich twórczość na niezrozumienie, krytykę lub kpiny.

W atmosferze niczym nie skrępowanego myślenia uczestnicy pobudzają się wzajemnie do wypowiadania coraz to nowych sugestii. Dopiero po upływie wyznaczonego czasu przystępuje się do oceny zanotowanych na tablicy propozycji. Dokonuje tego po zakończeniu "burzy mózgów" jedna osoba lub zespół. Pomysłów zapisanych na tablicy jest zwykle kilkadziesiąt, zaś wartość poszczególnych propozycji jest oczywiście niejednakowa. Te, które okazują się cenne, wcale nie muszą mieć formy skrystalizowanej. Czasem stanowią jedynie odskocznię do dalszych pomysłów. Rolę takiej pożytecznej odskoczni może niekiedy spełnić pomysł na pozór całkowicie niepraktyczny lub nadający się co najwyżej do rozweselenia zebranych. Na przykład, na jednej z konferencji tego typu, które tematem były sposoby łączenia dwóch drutów, padł między innymi taki projekt: "Przytrzymać druty zębami". Gdy później poddano go pod rozwagę, uczestnikom od razu nasunęła się myśl: zastosować zębaty zacisk. W ten sposób, jeśli nawet zebrane pomysły nie są rewelacyjne, to w każdym razie wybitnie sprzyjają przenoszeniu cennych sposobów postępowania z jednej dziedziny praktyki do innej.

Dodatkowe wskazówki techniczne na temat stosowania omawianej metody są następujące:

- Poinformować uczestników na kilka dni wcześniej o temacie "sesji dobrych pomysłów", tak aby mogli przygotować się do dyskusji.

- Ustalić skład grupy; grupa powinna się składać z przewodniczącego, jego pomocnika, około 5 stałych uczestników i około 5 gości; stali uczestnicy powinni się odznaczać nieprzeciętną pomysłowością: ich zadaniem jest m.in. narzucenie tempa w wysuwaniu pomysłów; goście dobierani są tak, aby reprezentowali obszerną wiedzę w dziedzinie, do której należy aktualnie rozwiązywany problem; ich rola polega, oczywiście, na aktywnym uczestnictwie, a nie na przysłuchiwaniu się; udział kobiet w grupie - jak wykazują obserwacje praktyków - działa pobudzająco, co przemawia za tworzeniem grup mieszanych pod względem płci.

- Należy wypowiadać, po dopuszczeniu do głosu, tylko jeden pomysł; następny należy zgłosić oddzielnie.

- Podsuwać kierunki poszukiwań.

- Zapisywać zgłaszane pomysły na tablicy jeden pod drugim i numerować; obowiązuje zapis referujący, nie zaś pedantycznie dosłowny. Zapis prowadzi sekretarz zebrania, czasem powołuje się dwóch sekretarzy notujących równocześnie - jeden stosuje numerację nieparzystą, drugi parzystą.

Zwykle nie więcej niż kilka procent zapisanych na tablicy idei ma potencjalną wartość praktyczną. Niekiedy jeden dobry pomysł potrafi okupić cały trud włożony w sformułowanie mało przydatnych sugestii.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, technika "burzy mózgów" może dawać lepsze wyniki - przynajmniej w pewnych wypadkach - gdy metodę tę każda z współpracujących osób stosuje w sposób indywidualny. Wówczas ogólna suma zgłoszonych pomysłów po skreśleniu powtarzających się idei jest zwykle większa od sumy uzyskanej w toku głośnej wymiany pomysłów. Metodę tę może oczywiś-

cie stosować indywidualnie także jednostka pracująca nad jakimś problemem bez niczyjej pomocy.

Opisana metoda opiera się m.in. na założeniu, że zanim się przystąpi do szczegółowej i kosztownej pracy nad usprawnieniem czegoś, należy uprzednio zebrać i poddać ocenie wszystkie dające się pomyśleć w danym wypadku ogólne kierunki i możliwości usprawnień. Dzięki temu rośnie prawdopodobieństwo nadania pracy już w fazie początkowej bardziej korzystnego kierunku. Niestosowność odmiennego sposobu postępowania, który można obserwować nader często, plastycznie ilustruje analogia podana przez jednego z uczonych amerykańskich.

Przypomnijmy sobie pracę poławiacza pereł. Pogrążywszy się w wodzie, usiłuje on zebrać tyle małży perłopława, ile tylko zdoła. Dopiero później przystępuje do sprawdzenia, czy poszczególne muszle zawierają perłę. Co powiedzielibyśmy o poławiaczu, który nurkuje i z pierwszym znalezionym małżem wypływa na powierzchnię, wdrapując się do łodzi, zdejmuje swój ekwipunek, zakłada zwykłe ubranie i przystępuje do sprawdzenia, czy muszla zawiera perłę. Gdy jej nie znajdzie, wdziewa ekwipunek i powtarza całą procedurę z następnym złowionym małżem. Postępowanie takie byłoby jawnie niedorzeczne. A jednak w pogoni za "perłami" pomysłów często postępujemy podobnie. Po uświadomieniu sobie jakiejś jednej lub bardzo niewielu możliwości rozwiązania danego problemu praktycznego o licznych rozwiązaniach, nieraz oddajemy się żmudnej pracy nad szczegółową realizacją pierwszego rozwiązania. I czasem dopiero po długich i kosztownych wysiłkach okazuje się, że byłoby znacznie lepiej pójść od samego początku w zupełnie innym kierunku, ale rutyna nie pozwoliła nam dojrzeć tej szansy. Historia techniki notuje liczne wypadki kiedy błąd ten popełniali i popełniają nadal nie tylko ludzie

praktyki, lecz nawet całe zespoły zdolnych konstruktorów. Na przykład znane są wypadki całkowitej koncentracji wysiłków zespołów konstruktorskich na doskonaleniu metod tradycyjnej, drogiej obróbki wiórowej metali, z jednoczesnym zaniedbaniem prac nad bardziej nowoczesną i opłacalną obróbką plastyczną.

Istnieją znacznie bardziej wyrafinowane techniki pracy twórczej niż te, które opisaliśmy wyżej. Należy do nich m.in. wzmiankowana już synektyka W.Gordona[1] oraz metodyka wynalazczości technicznej przedstawiona przez teoretyka i wynalazcę radzieckiego H. Altszullera[2]. Przyswojenie tych technik wymaga długotrwałego szkolenia, lecz trud ten wart jest podjęcia.

Wykorzystanie zjawiska inkubacji

Bardzo rzadko się zdarza, żeby trudny problem został nowatorsko rozwiązany na jednym posiedzeniu. Proces twórczy jest skomplikowaną aktywnością wielofazową. Z punktu widzenia techniki kierowania grupą dogodne jest brać pod uwagę fazy wyróżnione swego czasu przez G.Wallasa. Są one następujące:

1. Preparacja, obejmująca wszelkie świadome próby rozwiązania problemu, a także i całe wcześniejsze przygotowanie osobnika, a więc jego edukację i przyswojone w jej toku pojęcia, metody myślenia itd.

2. Inkubacja, czyli okres, w którym przestaliśmy świadomie pracować nad problemem z powodu konieczności wypoczynku lub zajęcia się czymś innym. Jak się okazuje, w okresie tym mogą zachodzić w naszym mózgu nieuświadomione procesy, mające wpływ na losy podjętego problemu.

---

[1] W.J.J.Gordon: Synectics. The development of creative capacity. New York 1961.

[2] H.Altszuller: Algorytm wynalazku. Warszawa 1972.

3. Olśnienie, oznaczające pojawienie się w świadomości idei rozwiązania.

4. Weryfikacja: jest to faza świadomej oceny i precyzowania znalezionego pomysłu.

W konkretnym procesie twórczym fazy te zwykle wielokrotnie się powtarzają i przeplatają.

Potwierdzeniem użyteczności powyższej klasyfikacji, a zwłaszcza roli fazy inkubacji, są badania przeprowadzone ostatnio nad grupowym rozwiązywaniem problemów przez Torrance'a. Dawał on zadania twórcze trzyosobowym grupom uczniów. Pierwsza sesja, na której uczniowie rozwiązywali zadania, odbyła się w czwartek rano. Na początku sesji następnej, zorganizowanej we wtorek, uczniowie wypełnili kwestionariusz na temat nowych pomysłów, wygenerowanych w związku z poprzednią sesją. Opracowanie uzyskanych odpowiedzi pozwoliło stwierdzić, że nowe pomysły pojawiły się:

a/ w czasie pierwszej sesji - u 32% uczniów,
b/ w czasie wymiany informacji na końcu pierwszej sesji - u 4% uczniów,
c/ tego samego dnia po sesji - u 44% uczniów,
d/ w dzień lub więcej po sesji - u 56% uczniów,
e/ w czasie wypełniania kwestionariusza na drugiej sesji - u 14% uczniów.

54% badanych uczniów stwierdziło, że nowe pomysły powstały w wyniku interakcji z pozostałymi członkami grupy.[1]

Wyniki te wskazują, że kierując grupą problemową możemy oczekiwać, iż podczas sesji zbiera się tylko część owoców wspólnej pracy. Pozostała część dojrzewa później. Można z tego wysnuć

---

[1] E.P.Torrance: Group dynamics and creative functioning, op.cit.

konkretne wnioski na temat celowości rozkładania pracy grupy problemowej na etapy, podporządkowane wiedzy o procesie twórczym. Wyniki Torrance´a przemawiają za wprowadzeniem więcej niż jednodniowej przerwy w pracy.

Podsumowanie

Wśród kryteriów tworzenia grupy problemowej, poszukującej nowych rozwiązań, istotne miejsce zajmuje zdolność dostrzegania i zdolność rozwiązywania problemów. Biorąc pod uwagę 4 kombinacje tych zdolności G.Gordon wyróżnił następujące typy badaczy:

1/ Integratorzy - ludzie najbardziej w myśleniu płodni, wyróżniający się wysoką zdolnością zarówno dostrzegania, jak i rozwiązywania problemów.

2/ Penetratorzy /zdolność rozwiązywania problemów wysoka - dostrzeganie - niska/.

3/ Problemowcy /zdolność dostrzegania problemów wysoka - rozwiązywania - niska/.

4/ "Technicy" /obie wyróżnione zdolności stosunkowo niskie

Najbardziej samodzielne i wydajne są zespoły, w których uczestniczą zarówno problemowcy, jak i penetratorzy.

Grupy problemowe, w których wprowadzono podział ról, nie zawsze są wydajniejsze od grup pracujących bez takiego podziału

Pierwszą zasadą przewodniczenia grupie problemowej jest powstrzymywanie się od narzucania, a nawet zdradzania przez przewodniczącego własnych preferencji w dziedzinach, które są przedmiotem poszukiwań. Jego główna rola polega na ułatwianiu wszechstronnej penetracji problemu i niedopuszczaniu do przedwczesnego zwężenia pola poszukiwań. Bardziej dominujący członkowie grupy mają tendencję do narzucania własnego punktu widzenia

kosztem poglądów wyrażanych mniej zdecydowanie, a reprezentujących nieraz bardziej oryginalny punkt widzenia.

Efektywność metod kierowania grupą problemową zależy m.in. od indywidualnych preferencji członków. Oprócz tradycyjnej metody seminaryjnej kierownik ma tu do dyspozycji obszerny zbiór technik, od bardzo prostej heurystyki, znanej pod nazwą "burzy mózgów", aż po skopmlikowaną metodę synektyczną, wymagającą długotrwałego szkolenia całego zespołu.

Rozdział X

Maksymalizacja Satysfakcji i Rozwoju Podwładnych

Aktualność praktyczna problemu

Głównym celem tego rozdziału jest przedstawienie wybranych technik realizacji postulatu zwiększenia zadowolenia podwładnych z pracy i przyczyniania się do ich rozwoju. Postulat ten sformułowany został w rozdziale III.

Hasła głoszące potrzebę dbałości o dobro innych ludzi znane są od tysiącleci. Wcielanie ich w życie zawsze natrafiało na przeszkody wynikające ze sprzeczności interesów klasowych, grupowych, indywidualnych. Dlatego właśnie dopiero ustrój społeczny rugujący konflikty klasowe otwiera szerokie możliwości ucieleśnienia tych haseł. Przejście od ideału do praktyki nie jest tu wszakże aktem jednorazowym, lecz długim procesem, wymagającym zespolenia poczynań gospodarczych, organizacyjnych i wychowawczych. Trudno przeceniać potencjalną rolę nastawień i kwalifikacji kadr kierowniczych w stymulacji lub opóźnianiu tego procesu. Dlatego właśnie stwierdziliśmy w rozdziale III, że ważną misją twórczego kierownictwa w krajach socjalistycznych jest maksymalizacja satysfakcji i rozwoju pracowników, traktowana jako cel autonomiczny, nie zaś instrumentalny. Podjęcie tego postulatu /idącego dalej niż popularna "humanizacja pracy"/ prowadzi do zerwania z przedmiotowym stosunkiem do człowieka i "dzieleniem" go jak gdyby na dwie odrębne osoby: producenta w zakładzie pracy i konsumenta w czasie wolnym.

Dominantę naszej epoki stanowi wytwarzanie towarów. W jej imię popierany jest rozwój kwalifikacji i zdolności

zawodowych. Coraz powszechniej uznaje się jednak, że działalność produkcyjna i kształcenie człowieka, podporządkowanie produkcji nie jest celem końcowym, lecz środkiem do osiągnięcia wyższego celu. Ma nim być człowiek wielostronnie rozwinięty, uspołeczniony i szczęśliwy.

Są ludzie, dla których prawdziwe życie zaczyna się po skończeniu pracy. Inni żyją tylko pracą. Pierwsi są poszkodowani przez brak stosownej pracy, drudzy - trochę tragiczni. Najszczęśliwsi są ci, którzy żyją prawdziwie w pracy i poza nią. Socjalizm ma w programie maksymalne powiększanie ich zastępów.

Kierownik pragnący uczestniczyć w tym dziele intensywniej niż dotąd, zyska dobre przygotowanie przechodząc np. "trening interpersonalny" /wzmiankowany w rozdziale VI/, który zwiększa wrażliwość na potrzeby innych osób i uczy skuteczniej doskonalić własne oddziaływanie na ludzi. Innym źródłem zachęty i inspiracji byłby udział w seminariach poświęconych problematyce organizacji o cechach twórczych [1], a także wiedza, że poza niektórymi przypadkami troska o pracowników jest równoznaczna z przyczynianiem się do poprawy wyników pracy.

Istnieje wiele sposobów i warunków zwiększania codziennej troski szefa o wyższe potrzeby podwładnych. Spróbujmy rozważyć i zaprojektować niektóre z nich.

---

[1] Jednym z pionierskich spotkań tego rodzaju było seminarium, z którego materiały opublikował G.A. Steiner w dziele zbiorowym Greative organization. Chicago 1965.

Rola znajomości psychologii potrzeb

Krokiem pozornie najbardziej wskazanym na samym wstępie byłoby zapoznanie się z wiedzą naukową o ludzkich potrzebach. Trudność polega jednak na tym, że wiedza ta nie jest dotąd zbyt zaawansowana i stanowi przedmiot wielu kontrowersji wśród psychologów. Ponadto przejście od teorii do praktyki jest najłatwiejsze wtedy, gdy kierownik bardzo się przejmie zadaniem praktycznym i dostrzeże w aktywnym stosunku do teorii szansę poprawy swych wyników. Mój asystent próbował zbadać wpływ wysłuchania przez kierowników wykładu teoretycznego o potrzebach na sposób formułowania stawianych pracownikom zadań. Wynik okazał się zniechęcający. Dlatego niżej rozważmy najpierw takie sposoby zwiększania oddziaływań gratyfikacyjnych kierownika, które bazują na zdrowym rozsądku, dobrej woli i prostych zasadach heurystycznych. Na końcu dopiero przejdziemy do małego wykładu na temat klasyfikacji i dynamiki wyższych potrzeb człowieka. Czytelnik, który przejmie się problemem zwiększania gratyfikacji psychologicznej najpierw na podstawie posiadanego już doświadczenia, znajdzie w teorii pomoc w pogłębianiu i doskonaleniu swoich poczynań. Oczywiście, nic nie stoi na przeszkodzie, by dalszą lekturę niniejszego rozdziału zacząć od paragrafu przedostatniego pt. "Rodzaje i dynamika wyższych potrzeb". Taka kolejność może być interesująca dla osób pragnących sprawdzić swą zdolność samodzielnego wysnuwania wniosków praktycznych z psychologicznej teorii potrzeb.

Słuszny sprzeciw wobec gratyfikacji psychologicznej

Kierownik odpowiada za wykonanie przez zespół zadań przedmiotowych. Gdy praca przebiega sprawnie i efekty są widoczne, a nagrody proporcjonalne do wyników, sprawa gratyfikacji jest załatwiona w znacznej mierze "automatycznie" i zapewne nikt nie sprzeciwi się zachęcie, aby dbać o nią jeszcze bardziej. Natomiast w sytuacji, gdy podwładny nie wywiązuje się z obowiązków, a w dodatku arogancko domaga się korzyści na które nie zasłużył, problem dbałości kierownika o jego gratyfikację psychologiczną wydaje się niestosowną utopią. Wtedy to uświadamiamy sobie najlepiej potrzebę odwrócenia problemu i postawienia na porządku dziennym sprawy wychowania pracowników w duchu troski o gratyfikację psychologiczną szefa.

Z badań psychologicznych wiadomo, że poziom satysfakcji w niektórych wypadkach nie koreluje dodatnio z efektywnością pracy [1]. Praca wysoce efektywna najczęściej jest także wysoce satysfakcjonującą. Ale znamy i przykłady budowania satysfakcji na działaniach podkopujących użyteczność społeczną organizacji /np. rozkwit życia towarzyskiego i innych zajęć ubocznych kosztem dobrej roboty/. W podobnych wypadkach sprawą pierwszoplanową jest oczywiście przekształcenie instytucji z "miejsca płacy" z powrotem na miejsce pracy.

---

[1] Patrz X.Gliszczyńska: Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy. Warszawa 1971.

Krok minimalny

Polega on na postawieniu sobie przez kierownika w związku z niektórymi przynajmniej oddziaływaniami na podwładnych następujących dwóch pytań:

1. Jakie przewiduję skutki psychologiczne tego działania ? W szczególności: jak to działanie wpłynie na: a/ zadowolenie, b/ rozwój pracownika ?

2. Czy działania tego nie można zmodyfikować tak, aby jego korzystne dla pracownika skutki psychologiczne były większe ?

Aby odpowiedzieć najlepiej na pytanie 2, należy pamiętać, że - zgodnie z teorią Herzberga [1] - najbardziej satysfakcjonują pracownika osiągnięcia, uznanie, frapująca praca, odpowiedzialność i własny rozwój. A więc pytanie 2 można uzupełnić pomocniczym pytaniem heurystycznym:

Jak mogę zwiększyć:

- Atrakcyjność pracy
- Osiągnięcia
- Uznanie
- Odpowiedzialność
- Kwalifikacje

danego pracownika ?

Należy jednak pamiętać, że pracownicy nie mający dostatecznych kwalifikacji i zdolności mogą nie aspirować do rozwoju we wskazanych przez Herzberga kierunkach[2].

---

[1] F.Herzberg: Work and the nature of man. Cleveland 1966.

[2] To samo odnosi się też do osób, których "stabilizator motywacji" /o którym mowa nieco dalej/ znajduje się poza sferą pracy zawodowej.

Dodatkową pomocą w znalezieniu najlepszych odpowiedzi na pytanie 2 może być - jak się wydaje - wymyślenie rozwiązań dla których istnieją specjalne puste rubryki w zamieszczonych niżej tabelach 10.1. i 10.2. Każda z rubryk zawiera cztery podcele związane z gratyfikacją psychologiczną pracowników. Zadanie polega na wypełnieniu rubryk "sposoby realizacji" tych podcelów. Najlepiej byłoby wykonać to zadanie najpierw samodzielnie, a potem uzupełnić rozwiązanie na podstawie rozmów z pracownikami, przeprowadzenia "burzy mózgów", a także lektury przedostatniego paragrafu tego rozdziału / o rodzajach potrzeb/.

Odwrócenie kolejności pytań

Na kierowniku ciąży odpowiedzialność za zespołowe osiąganie wyznaczonych celów. Dlatego zrozumiała i typowa jest taka postawa kierownika wobec ludzi mających uczestniczyć w realizacji zadań, która polega na oczekiwaniu od nich określonego wkładu. Tymczasem pracownik nastawiony jest na czerpanie korzyści z pracy. Ponieważ pracownik i zwierzchnik reprezentują tu dwa odmienne punkty widzenia, nie zawsze współpracują idealnie. Jako jedną z technik ulepszania tej współpracy proponujemy zastosowanie kroku heurystycznego, który nazwiemy "odwróceniem kolejności pytań".

Zgodnie z tym, co zostało powiedziane wyżej, tradycyjna kolejność pytań kierownika dotycząca podwładnego lub interesanta jest następująca:

1. Co pracownik powinien zrobić, dać z siebie ?
2. Co powinien otrzymać w zamian ?

Tabela 10.1.

Cel 1 : Pomoc w osiągnięciu satysfakcji i zadowolenia z pracy			
Przykładowe podcele			
I. Wytwarzanie poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji	II. Stwarzanie przyjaznej atmosfery	III. Ulepszanie współdziałania	IV. Wypracowanie efektywnego systemu nagradzania osiągnięć
Sposoby realizacji podcelów			
Do	samodzielnego	wypełniania	

Tabela 10.2.

Cel 2 : Pomoc w rozwoju osobistym pracowników			
Przykładowe podcele			
V.Rozwijanie samodzielności	VI.Polepszanie warunków podnoszenia kwalifikacji	VII.Zwiększanie poziomu aspiracji	VIII.Pobudzanie do nowatorstwa
Sposoby realizacji podcelów			
Do	samodzielnego	wypełniania	

Odpowiedź na pytanie 2 często dotyczy tylko problemu wynagrodzenia materialnego. Tymczasem pracownik oczekuje także, że praca da mu zadowolenie, a często chce również podnosić swe kwalifikacje, w pełni realizować swe potencjalne możliwości.

Ponieważ kierowanie twórcze nie jest, w naszym rozumieniu, kolejną odmianą manipulowania podwładnymi, lecz oznacza m.in. inwencję w zapewnianiu im satysfakcji i rozwoju, należy odwrócić wskazany wyżej "naturalny" porządek pytań i rozpoczynać myślenie o każdym zadaniu w kategoriach pracownika. Metoda "odwrócenia kolejności pytań" zakłada więc następujący porządek pytań i odpowiedzi:

1. Czego pracownik oczekuje i co mógłbym mu dać ? Jak mógłbym się przyczynić do wzrostu jego zadowolenia z pracy i rozwoju ?
2. Co pracownik powinien dać z siebie w związku z danym zadaniem ?

Takie odwrócenie kolejności pytań nie przyniesie uszczerbku pracy, lecz, odwrotnie, wyjdzie na korzyść zarówno instytucji, jak pracownikowi i kierownikowi. Przyczyni się bowiem do lepszego spostrzegania, rozumienia i uwzględniania przez szefa potrzeb pracownika, a w efekcie - do wyzwolenia jego potencjalnych możliwości i wzmożenia chęci do pracy.

Idzie tu jednak o coś więcej niż zabezpieczenie wykonywania zadań służbowych. Chodzi o stosowanie na co dzień humanistycznego sposobu myślenia o pracy i ludziach w imię przybliżenia ideału pracy twórczej i dającej człowiekowi głęboką satysfakcję.

Poprawna odpowiedź na pierwsze z podanych wyżej pytań chroni kierownika przed błędami naiwności, obserwowanymi zwłaszcza u młodych kierowników w instytucjach badawczych. Zgodnie z własnym nastawieniem na uczenie się i rozwój, gotowi są oni wszystkim współpracownikom bez wyjątku przypisać podobne aspiracje. Niejeden z takich zapaleńców skarży się później, że powierzył np. laborantce zadanie wymagające pogłębienia wiedzy, lecz wywołało to jej wielkie niezadowolenie. Nie wiedział bowiem, że ambicją laborantki, pochłaniającą jej myśli i czas wolny, było wyjść za mąż i przestać pracować. Używając pojęcia wprowadzonego przez K.Obuchowskiego powiemy, że "stabilizator motywacji" [1] laborantki znajdował się poza miejscem pracy. Nie znaczy to wcale, że osoba ta nie chce się rozwijać, jednak kierunek jej dokształcania się i doskonalenia będą wyznaczać raczej zainteresowania związane z rolą żony i matki. "Stabilizator motywacji" to takie zadanie lub cel, który jest kluczem do realizacji całego systemu zadań i stanowi podstawę zaspokojenia wielu potrzeb. "Stabilizator motywacji" nie jest niezmienny i pracownik, który tylko liczy godziny do końca dnia roboczego, w sprzyjających okolicznościach może przenieść swój "stabilizator motywacji" na teren pracy. W przypadku owej przykładowo wspomnianej laborantki jest możliwe, że po odchowaniu dzieci jej ambicje zawodowe wysuną się z kolei na plan pierwszy.

---

[1] K.Obuchowski: Motywacja i procesy poznawcze. Zeszyty Naukowe Instytutu Psychologii UW 1972, nr 2; Psychologiczne problemy badań nad zadowoleniem i niezadowoleniem z pracy W: A.Sarapata /red./: Problemy i metody badań nad zadowoleniem z pracy. Materiały z konferencji 24-26 marca 1973 r Wrocław 1973.

Metoda celów idealnych

Metodę tę adaptujemy z "techniki systemów". Przy projektowaniu systemów zaleca się, aby na początku, wbrew zdrowemu rozsądkowi i tradycji, zapomnieć o realiach konkretnej sytuacji, która zwykle narzuca nam wiele ograniczeń [1]. Pierwszy krok polega na wymyśleniu systemu, który idealnie i najłatwiej /najlepiej przy koszcie zero/ spełnia pożądaną funkcję. Później dopiero pytamy, w jakim stopniu ten idealny system jest wykonalny i idziemy na nieodzowne kompromisy z rzeczywistością. Zrealizowany w ten sposób system jest z reguły znacznie lepszy i nowocześniejszy od projektowanego na podstawie próby ulepszania jakiegoś tradycyjnego modelu.

W interesującym nas zagadnieniu metoda celów idealnych może mieć przynajmniej dwa warianty, polegające kolejno na:

1/ skonstruowaniu idealnej listy działań na rzecz pracownika /w danej sytuacji lub jeszcze lepiej w dłuższym okresie czasu/;

2/ utożsamieniu się z "idealnym kierownikiem" - gratyfikatorem".

Różnica między tymi wariantami nie jest zasadnicza. Wariant nr 2 może być bardziej atrakcyjny i motywujący dla kierowników o silnej potrzebie osiągnięć. Dlatego ten właśnie wariant rozwiniemy, nadając mu postać takiej oto "instrukcji", nie prezentującej, oczywiście, do miana jedynej i najlepszej heurystyki celów idealnych.

---

[1] G.Nadler: Work systems design: The ideals-Concept. Homewood, Illinois 1967. Patrz też Z.Gackowski: Metoda G.Nadlera. "Przegląd Organizacji" 1970, nr 7.

"Przygotuj się do wybranej interakcji z podwładnym /polegającej na powierzaniu mu zadania, ocenie pracy itp./ dwuetapowo.

Etap I przygotowawczy: Napisz listę celów idealnych. Lista ta ma zawierać takie cele, jakie w rozwiązywanym aktualnie przez Ciebie zadaniu postawiłby sobie kierownik, który:

1/ jest nieprześcignionym mistrzem w przyczynianiu się do rozwoju podwładnych i zwiększaniu ich satysfakcji z pracy;

2/ dysponuje nieograniczonymi środkami do realizacji stawianych przez siebie celów psychologicznych. Oznacza to m.in., że możesz umieścić na tej liście cele, które w świetle realiów Twojej sytuacji i w świetle znanych Ci z praktyki ograniczeń wydają się zupełnie nierealne.

Etap II, końcowy: Napisz listę celów realnych. Sporządzając ją wykorzystaj, w miarę możliwości, listę celów idealnych jako źródło pomysłów i inspiracji.

Optymalizacja kompletnej "macierzy wypłat"

3/ Krok ten wieńczy wszystkie pozostałe i zapewnia zastąpienie zatomizowanych działań próbą stworzenia harmonijnego systemu. Jego pierwszym elementem jest długofalowe programowanie wzrostu satysfakcji i rozwoju pracowników, rozpatrywane wyżej /w imię realizmu i stopniowania trudności/ tylko w odniesieniu do poszczególnych sytuacji działania. Element drugi to stworzenie mocnych podstaw tych długofalowych oddziaływań.

W teorii gier "macierz wypłat" jest to tabela, w której poszczególnym krokom /lub strategiom/ gracza przypisana jest określona wielkość wypłat, wyrażona w punktach, pieniądzach itp. Przez analogię macierzą wypłat będzie w fabryce taryfikator. Jednakże pełna "macierz wypłat" stosowanych przez kierownika, grupę, a nawet pojedynczą osobę, obejmie także gratyfikację psychologiczną.

Zasadę maksymalizacji celów psychologicznych kierownik realizuje przede wszystkim pośrednio, przy okazji wykonywania ze swym zespołem zadań przedmiotowych. A więc przystępując do optymalizacji tych zadań, powinien ulepszać "macierz wypłat" przez włączenie do kryteriów optymalizacji nowego kryterium. Jest nim osiągnięcie wyniku przedmiotowego przy możliwie dużej gratyfikacji psychologicznej. Ta procedura powinna objąć stopniowo wszystkie zadania przedmiotowe i warunki organizacyjne. Wiążą się z tym koszty "reorganizacji pracy na coraz bardziej ludzką modłę". Potrzebne na to środki nie znajdą się jednak odpowiednio szybko, jeśli to, co postulujemy w tym rozdziale, nie stanie się "naturalnym" i powszechnym sposobem myślenia.

Wróćmy jednak do spraw "pojedynczego kierownika". Ponieważ nie jest on jedynym gratyfikatorem wyższych potrzeb, ideał polega na tym, aby to, co mówiliśmy o zadaniach twórczego kierownictwa w dziedzinie gratyfikacji psychologicznej stało się również zadaniem wszystkich pracowników. Wychowywać ich jednak w omawianym kierunku można najskuteczniej przez optymalizację istniejącej w danej instytucji i zespole "macierzy wypłat". Do zrobienia jest tu wiele również poza zakładem pracy, poczynając od przedszkola i wychowania domowego. Trzeba każdego uczyć od dziecka stawiania sobie py-

tania: Co mogę dać innym ? Zbędne jest uczyć pytać: Co mogę od innych wziąć ? Tę mądrość posiada każdy sam z siebie. Ta pierwsza natomiast jest płodem wyższej kultury.

Diagnostyczne kroki pomocnicze

Jednym z warunków wysoce trafnego formułowania przez kierownika celów w zakresie gratyfikacji psychologicznej jest znajomość dominujących potrzeb pracownika. Można wprawdzie przyjąć założenie, że wszyscy ludzie mają podobne potrzeby podstawowe i niektóre sytuacje prawie zawsze są dla nich satysfakcjonujące, np. każdy jest rad z uprzejmego traktowania oraz innych oznak szacunku, jednakże człowiek szuka najaktywniej zaspokojenia potrzeby aktualnie dominującej, przywiązując mniejszą wagę do potrzeb już zaspokojonych [1]. Traktuje o tym paragraf pt. "Rodzaje i dynamika wyższych potrzeb". Ważna jest tedy trafna diagnoza dominującej aktualnie potrzeby oraz preferowanych przez daną osobę sposobów jej zaspokojenia /duże znaczenie ma tu rozpoznanie umiejscowienia "stabilizatora motywacji", o którym wspomnieliśmy wyżej/. Jest to często zadanie trudne. Już La Rochefaucauld zauważył, że "Łatwiej jest znać człowieka w ogóle, niż jakiegoś człowieka w szczególności". W sukurs codziennym obserwacjom kierownika mogą tu przyjść /oprócz wiadomości dotyczących motywacji pracownika/ dwie metody pomocnicze. Pierwsza wiąże się z demokratycznym stylem kierowania i polega na poznawaniu preferencji pracownika dzięki konsultowaniu z nim poczynań dotyczących jego pracy i osoby. Metoda druga to usługowe badania diagnostyczne wykonywane przez psycho-

[1] Prawidłowość tę ilustruje rys. 3.1. na s.56a.

logów. Posługiwanie się tą metodą jest sprawą delikatną i wymaga taktu oraz rozważania, czy samo zjawienie się psychologa nie wywoła u nieobytych z jego rolą osób lęku i mylnych interpretacji.

Na równi ze znajomością potrzeb indywidualnych niezbędna jest wiedza o możliwościach pracownika. Główne wysiłki powinny się tu skupić na poznaniu jego mocnych stron. Jest to zgodne z podstawową zasadą strategii efektywnego działania, omówioną w rozdziale V. Najlepszą podstawą oceny jest historia rozwoju i osiągnięć danej osoby. Dopiero drugie miejsce zajmują testy psychologiczne.

Drugim ważnym problemem diagnostycznym jest ocena wyników oddziaływań gratyfikacyjnych. Truizmem jest teza, że aby działać skutecznie i coraz lepiej, należy kontrolować uzyskiwane efekty.

W interesującej nas kwestii trzeba wyróżnić efekty doraźne i długofalowy wynik komulatywny.

Efekt doraźny kierownik może poznawać coraz lepiej ćwicząc się w bardziej wnikliwej obserwacji partnera interakcji. Wymaga to rozwoju ważnej zdolności kierowniczej, nazwanej przez L.J.Umańskiego ukierunkowaniem psychologicznym umysłu [1]. Ukierunkowanie to prowadzi na dłuższą metę do zgromadzenia bogatej wiedzy praktycznej o ludziach. Z pracy H.C. Smitha [2] nad spostrzeganiem ludzi i leżących u podłoża tego procesu zdolności wynika, że mało jest jeszcze praktycznych uogólnień i narzędzi pomocniczych w tej dziedzinie.

---

[1] L.I.Umański: Organizatorskije sposobnosti i ich rozwitije. W: Kurskij gosudarstwiennyj piedagogiczeskij institut. Uczonyje zapiski. Kursk 1967, wypusk 21.

[2] H.C.Smith: Sensitivity to people. New York 1966

W miarę skutecznej realizacji postulatu maksymalizacji zaspokojenia wyższych potrzeb, kierownik będzie miał coraz mniejsze trudności w ocenie reakcji podłwadnych, albowiem staną się oni bardziej spontaniczni, mniej skryci w wyrażaniu swych opinii i emocji. Wzrośnie też wpływ informacji uzyskiwanych w drodze kontaktów nieformalnych, które zawsze są uzupełnieniem interakcji czysto służbowych tam, gdzie kierownik nie kultywuje zasady autokratycznego dystansu.

Długofalowy efekt komulatywny gratyfikacji psychologicznej jest ważniejszy i łatwiej daje się mierzyć. Może tu być wykorzystany wskaźnik fluktuacji załogi, liczba konfliktów, morale mierzone metodą kwestionariuszy itp. W odniesieniu do potrzeby samourzeczywistnienia miarodajny będzie zwykle wskaźnik podwyższania kwalifikacji, nasilenie ruchu racjonalizatorskiego i usprawnień pozatechnicznych.

Wdzięcznym zadaniem psychologii i socjologii byłaby tu rozbudowa na użytek kierowników narzędzi i badań diagnostycznych nad stanem i rozwojem potrzeb podwładnych.

Tworzenie wysoce efektywnego zespołu

Prawdziwe zadowolenie pracownika /a tym bardziej jego rozwój/ nie może być osiągnięte w rezultacie "specjalnych", "sztucznych" zabiegów gratyfikacyjnych [1] w rodzaju "polityki uśmiechów" i ciepłych słówek. Głęboka satysfakcja duchowa jest przede wszystkim produktem ubocznym takiej pracy, która przynosi autentyczne sukcesy i przebiega w zgranym, efektywnym zespole. W zespole, który - według R.Likerta - posiada

---

[1] Pojęcie gratyfikacji psychologicznej wyjaśnione zostało w rozdziale III. Oznacza ono zaspokojenie wyższych potrzeb i przyczyniania się do rozwoju innych ludzi.

m.in. następujące cechy charakterystyczne: [1]

- Członkowie grupy są biegli w wykonywaniu wielu funkcji kierowniczych i wykonawczych oraz umieją ze sobą współdziałać.

- Zespół istnieje dostatecznie długo, by skrystalizowały się w nim określone zależności robocze.

- Członkowie wykazują lojalność i zaufanie do siebie i kierownika.

- Cele grupy i pojedynczych jej członków są dostatecznie zintegrowane.

- Każdy członek jest silnie motywowany do udziału w realizacji celów grupy. "Każdego członka - pisze Likert - dopinguje uznanie ze strony grupy o podobnym systemie wartości i poczucie znaczenia wynikające z tego uznania. Stara się on nie zawieść swoich kolegów. Wkłada duży wysiłek, żeby postępować zgodnie z tym, jak ocenia oczekiwania w stosunku do siebie".

- Interakcje w grupie nacechowane są przyjaźnią i chęcią niesienia pomocy. Dlatego krytyka i odmienne punkty widzenia nie są źródłem zadrażnień. Tendencje egoistyczne podporządkowane są konstruktywnym wysiłkom, a konflikty nie są rozdmuchiwane. "Członka grupy stać na szczerość i bezstronność, niezależnie od tego, czy dyskusja dotyczy problemów technicznych, kierowniczych, rzeczowych, poznawczych lub emocjonalnych. Atmosfera grupy stwarza też poczucie bezpieczeństwa i wpływa na stosunki współpracy między członkami".

---

[1] R.Likert: Charakter grup wysoko wydajnych. W: A.Matejko /red./ Kie owanie kadrami pracowniczymi. Warszawa 1966.

- Do powstania wskazanego klimatu przyczynia się w dużej mierze kierownik grupy. Dąży on do wytworzenia między członkami raczej atmosfery współdziałania, pomagania sobie, niż współzawodnictwa. Dlatego pracownicy chętnie dzielą się informacjami i umacniają dzięki temu klimat przyjaznej współpracy.

- Normy wykonania są dostatecznie wysokie i mobilizujące do pełnego wysiłku, lecz nie przekraczają możliwości poszczególnych osób i nie są przez to zagrażające. "Każdy członek wydajn-ej grupy ma dostateczny wpływ na jej decyzje, aby przeszkodzić w narzuceniu nieosiągalnych celów poszczególnym jej członkom przy okazji ustalania wysokich norm dla całości. Normy są określane w stosunku do możliwości członków".

- Doping do uzyskiwania wysokich wyników przyspiesza rozwój członków zespołu. Sprzyja temu wzajemna pomoc.

- Nie ma ciasnego konformizmu i potrzeby potakiwania szefowi. Stymulowany i nagradzany jest twórczy stosunek do pracy.

- Grupa podporządkowuje się celowym normom i przepisom administracyjnym.

- Istnieje silna motywacja do przekazywania i wykorzystywania informacji sprzyjających osiągnięciu postawionych celów.

- Nie ma nastawienia na "czytanie między wierszami", gdyż jest ono zbędne.

- Członkowie są motywowani do silnego oddziaływania na siebie wzajemnie i ulegania tym oddziaływaniom. Dostęp do szefa w celu przedstawienia mu sugestii itp. jest nieskrempowany. Grupa przekazuje zwierzchnikowi te informacje, których nie śmie przekazać pojedyncza osoba. Zjawiska te

ułatwiają przystosowywanie się grupy do zmiennych warunków i zapobiegają jej kostnieniu. Jednak zmiany są wprowadzane z rozwagą.

Wszyscy członkowie znają cele i zasady działania grupy, dlatego też czują się bezpieczni przy podejmowaniu samodzielnych decyzji. Oznacza to rozwój inicjatywy i możliwość delegowania uprawnień w dół niższym ogniwom organizacyjnym wewnątrz grupy.

- Kierownik wysoce wydajnej grupy jest odpowiednio zdolny i nadaje się na przywódcę nieformalnego. Jego najważniejszym obowiązkiem jest - zgodnie z koncepcją Likerta - utrzymywanie więzi grupy z całą organizacją.

Grupa robocza, posiadająca przedstawione wyżej przymioty, gwarantuje zaspokojenie potrzeb afiliacyjnych, a także potrzeby uznania i samourzeczywistnienia. Powstawaniu tak znakomitych zespołów sprzyja korzystna strategia innowacyjna instytucji oraz przyswojenie przez kierownika /a stopniowo i przez pozostałych członków grupy/ strategii efektywnego działania, opisanej w rozdziale V.

Czy nie można tedy powiedzieć, że optymalne warunki dla zaspokojenia wyższych potrzeb pracownika w toku pracy powstają jako produkt uboczny dążenia do wysokiej wydajności, bez świadomego stawiania celów dotyczących gratyfikacji psychologicznej pracowników ? Teoretycznie jest to możliwe. Warto jednak zwrócić uwagę, że w rozumieniu Likerta kierownik takiej grupy reprezentuje styl przewodzenia ukierunkowany nie tylko na wyniki przedmiotowe, lecz także na współdziałanie. Jest to ten typ szefa, który ceni wartości osobowościowe i bez żadnego specjalnego pouczania czy szkolenia umie zaspokajać wyższe potrzeby członków grupy dzięki nastawieniom i doświadczeniom, przyswojonym

w ciągu swej historii indywidualnej. Ponieważ jednak ludzi tak idealnie przygotowanych do roli kierownika jest z reguły wielokrotnie mniej niż należałoby sobie życzyć, powsta je pytanie, jaką rolę może w interesującej nas kwestii odegrać specjalne nastawienie na realizację gratyfikacji psychologicznej podwładnych ?

Rola tego nastawienia jest potencjalnie wieloraka. Po pierwsze, świadome podjęcie przez kierownika proponowanej tu misji twórczego kierownictwa w sferze wartości humanistycznych, przyczyni się do jego osobistego rozwoju jako przywódcy o wysokich kwalifikacjach. Po drugie nastawienie kierownika na gratyfikację psychologiczną pracowników wywrze istotny wpływ na tworzenie przezeń takiego zespołu, który zapewnia zarówno dużą wydajność przedmiotową, jak i warunki rozwoju i zadowolenia podwładnych.

W wyborze najwłaściwszej drogi postępowania pomocna jest znajomość wyników badań nad zadowoleniem z pracy i problematyką pokrewną.

Rodzaje i dynamika wyższych potrzeb

Skuteczność wszystkich wymienionych poczynań gratyfikacyjnych możemy zwiększyć, jeśli podejmując odpowiednie kroki będziemy operować coraz gruntowniejszą wiedzą o potrzebach. Wiedza ta, mimo że od dawna absorbuje zarówno ekonomistów, jak i psychologów, ciągle nie jest wystarczająca. Niżej przedstawiamy niewielki jej fragment, specjalnie odpowiadający tematowi niniejszego rozdziału.

Pojęcie "potrzeby" nie ma w psychologii zadowalającej definicji. Najłatwiej określić potrzebę jako brak lub nadmiar czegoś, pobudzający działania. Taka definicja pasuje najlepiej do potrzeb biologicznych, mniej natomiast odpowiada temu, co wiemy o naturze potrzeb wyższego rzędu. J.Reykowski określa potrzeby jako "właściwości osobowości człowieka mające charakter wymagań, bez spełniania których osobowość nie może prawidłowo funkcjonować, rozwijać się, tworzyć, nie może egzystować"[1].

Potrzeby dynamizują zachowanie, a także je ukierunkowują, albowiem aktualnie odczuwana potrzeba wpływa na wybór celu działania.

Dotychczas nie ma jeszcze zgodności poglądów co do klasyfikacji potrzeb. Klasyfikację bodaj najbardziej użyteczną praktycznie przedstawił psycholog amerykański A.H.Maslow[2]. Jego ambicją było:

- ujęcie wszystkich potrzeb człowieka w podstawowe grupy,
- ustanowienie hierarchii potrzeb i wzajemnych zależności między potrzebami,

A.H.Maslow wyróżnił 7 grup potrzeb i grupy te nazwał potrzebami podstawowymi. Jeśli przyjąć, że w praktyce ludzie operują nazwami przynajmniej kilkudziesięciu szczegółowych potrzeb, każdą z nich da się, zdaniem A.H.Maslowa, sprowadzić do którejś z siedmiu potrzeb podstawowych. Należy więc odróżnić potrzeby podstawowe, czyli "klasy" potrzeb, i potrzeby szczegółowe, pochodne.

Oto lista podstawowych potrzeb w ujęciu A.H.Maslowa:

1/ potrzeby fizjologiczne,

2/ potrzeby bezpieczeństwa,

3/ potrzeby przynależności i miłości /potrzeby afiliacyjne/,

---

[1] J.Reykowski: Z zagadnień psychologii motywacji. Warszawa 1970, s. 94.

[2] A.Maslow: Motivation and personality. New York 1954.

4/ potrzeby uznania,

5/ potrzeby samourzeczywistnienia,

6/ potrzeby wiedzy i rozumienia,

7/ potrzeby estetyczne.

Granica między potrzebami "niższymi" i "wyższymi" jest względna. Mówiąc dalej o potrzebach wyższych będziemy mieli na uwadze grupę od 3 do 7, chociaż w węższym znaczeniu potrzeby wyższe to grupy 5-7.

1. Potrzeby fizjologiczne otwierają listę potrzeb podstawowych. Do tego rodzaju potrzeb zalicza się potrzebę pożywienia, oddychania, potrzebę seksualną, tendencję do unikania chłodu, gorąca, nieprzyjemnych wrażeń zmysłowych itp. Potrzeby te zajmują najniższe miejsce w hierarchii potrzeb. Jeżeli nie są zaspokojone , na ogół dominują nad wszystkimi innymi potrzebami i wypierają je na dalszy plan, podporządkowując sobie zachowanie się osobnika.

2, Potrzeby bezpieczeństwa pobudzają do działań zapewniających organizmowi nienaruszalność i bezpieczeństwo. Ujawniają się, gdy doznajemy bólu, jesteśmy chorzy, przeżywamy wojnę, klęski żywiołowe, nie jesteśmy pewni przyszłości. Potrzeby bezpieczeństwa przejawiają się też w powszechnej skłonności ludzi do rzeczy znanych, z którymi są oswojeni. Skłaniają do stałego szukania poparcia i opieki ze strony jednostek silnych. Pobudzają do szukania sensu istnienia i światopoglądu porządkującego otaczające nas zjawiska.

3. Potrzeby przynależności i miłości /czyli potrzeby afiliacyjne/ skłaniają do nawiązywania bliskich, intymnych, czułych stosunków z ludźmi oraz są bodźcem do przeżywania uczuć przyjaźni i miłości. Zaspokojenie wymienionych potrzeb często natrafia na przeszkody, co stanowi jedną z istotnych przyczyn niezadowolenia z życia i różnorodnych objawów złego przystoso-

wania się.

4. Potrzeby uznania /szacunku/ przejawiają się w dążeniu do dokonania czegoś, do uzyskania kompetencji, niezależności, a także prestiżu, dominacji i znaczenia. Człowiek pragnie być uznawanym przez inne osoby. Potrzebny mu jest także trwały, dobrze ugruntowany szacunek dla samego siebie oraz pozytywna, zwykle wysoka ocena własnej osoby. Ocena ta na ogół zależy w dużym stopniu od ocen zewnętrznych. Przekonanie o własnej wartości w jednych wypadkach opiera się na zasłużonym respekcie otoczenia, w innych - na interesownych pochlebstwach lub przelotnym rozgłosie. W tym pierwszym wypadku przekonanie jest bardziej stałe i właściwe.

Zaspokojenie potrzeby uznania wywołuje wiarę we własne siły i przekonanie, że jest się osobą potrzebną i pożyteczną. Niezaspokojenie tej potrzeby prowadzi do powstania poczucia słąbości, poczucia niższości, bezradności, kompensowanego nieraz jaskrawym demonstrowaniem,pewności siebie i chęci górowania nad innymi.

5. Potrzeby samourzeczywistnienia wyrażają się w dążeniu jednostki do zajmowania się tym, do czego ją szczególnie predysponują posiadane zdolności i skłonności, do czego czuje "powołanie" i w czym potrafi w pełni się wykazać i wyżyć. Chodzi tu między innymi o rozwinięcie swych potencjalnych możliwości i zdolności. Zaspokojenie czterech pierwszych grup potrzeb nie zawsze przynosi człowiekowi pełne zadowolenie. Według Maslowa, często dochodzi wtedy do głosu decydującego właśnie potrzeba samourzeczywistnienia.

Różnice indywidualne w natężeniu i sposobach realizacji tej grupy potrzeb są bardzo duże. Jedne osoby dają jej ujście

w pracy wynalazczej, artystycznej, naukowej, inne w sporcie, jeszcze inne w działalności opiekuńczej itd. Oczywiście, w praktyce wymienionymi rodzajami dążeń i działań kierują także inne motywy niż potrzeba samourzeczywistnienia.

6. Potrzeby wiedzy i rozumienia wyrażają się w poszukiwaniu nowych informacji z ciekawości poznawczej, a nie z pobudek interesownych, związanych z którąś z wymienionych wyżej potrzeb Każdy z nas wie, co to jest bezinteresowna ciekawość, widoczna najpowszechniej u dzieci. Jej początki obserwujemy już u wyższych małp w postaci szczegółowego oglądania i badania manipulacyjnego rozmaitych przedmiotów w warunkach, gdy zwierzę jest syste i nie wchodzi w grę wzgląd na zaspokojenie jakiejś potrzeby fizjologicznej. Historia zna liczne przykłady bezinteresownego poszukiwania wiedzy przez człowieka. Rzeczy niewyjaśnione bywają dla ludzi same przez się atrakcyjne i pociągające.

7. Potrzeby estetyczne znajdują wyraz w pozytywnych wzruszeniach dostarczonych przez układy spostrzeganych treści zmysłowych czy intelektualnych, określane zazwyczaj jako ładne, piękne, harmonijne, dobrze skompensowane itp.

Między wymienionymi potrzebami istnieją stosunki hierarchiczne. Zaspokojenie potrzeb zajmujących niższe miejsce w hie-

---

Hierarchia potrzeb według A.H.Maslowa

7. Potrzeby estetyczne
6. Potrzeby wiedzy i rozumienia
5. Potrzeby samourzeczywistnienia
4. Potrzeby uznania
3. Potrzeby przynależności i miłości
2. Potrzeby bezpieczeństwa
1. Potrzeby fizjologiczne

---

rarchii stanowi warunek pełnej aktywizacji potrzeb wyższych. A.H.Maslow utrzymuje, że tylko w niektórych wypadkach wymieniona przez niego kolejność potrzeb ulega pewnym zmianom. Nie twierdzi on bynajmniej, że potrzeby wyższe pojawiają się dopiero po pełnym zaspokojeniu potrzeb niższych. Poszczególne potrzeby występują obok siebie, nadając motywacji zachowania złożony charakter, z tą tylko różnicą, że potrzeba wyższa w hierarchii zazwyczaj wywiera wpływ najsilniejszy na nasze działanie dopiero pod warunkiem odpowiedniego zaspokojenia potrzeb niżej stojących. Najczęściej obserwowane odstępstwo od tej zasady polega na tym, że u niektórych ludzi potrzeba uznania zajmuje miejsce przed potrzebą miłości. Maslow utrzymuje, że najczęstsza przyczyna tego zjawiska polega na oczekiwaniu, iż miłość zyska się najpewniej, posiadając cechy osoby silnej, szanowanej, pewnej siebie. Dlatego osoby, które nie są obdarzone miłością, mogą zachowywać się tak, jak gdyby potrzeba uznania zajmowała u nich wyższe miejsce w hierarchii niż potrzeba miłości. A w rzeczywistości dążenie do znaczenia byłoby u nich środkiem ułatwiającym pozyskanie cudzej sympatii i afektu.

U niektórych ludzi potrzeba twórczości /należąca do potrzeb samourzeczywistnienia/ zdaje się występować przed zaspokojeniem potrzeb niżej stojących w hierarchii. I w tym wypadku oczekiwany produkt twórczości stanowi środek do zaspokojenia innych potrzeb.

Maslow przyznaje, że bodaj najważniejszym czynnikiem, mogącym naruszyć wskazaną kolejność potrzeb, jest zdolność człowieka do kierowania się przyswojonymi sobie ideałami społecznymi, systemami wartości itp. Stają się one silnymi czynnikami motywacyjnymi i sprawiają, że człowiek łatwiej znosi niezaspo-

kojenie niektórych potrzeb.

Marks i Engels kładli silny nacisk na ewolucję potrzeb: "... pierwszą przesłanką wszelkiej egzystencji ludzkiej, a więc i wszelkiej historii jest to, że aby móc robić historię, ludzie muszą mieć możność życia. Do życia zać potrzeba przede wszystkim jadła i napoju, mieszkania, odzieży i jeszcze niektórych innych rzeczy. A więc pierwszym czynem historycznym jest wytwarzanie środków do zaspokojenia tych potrzeb, produkcja samego materialnego życia. Jest to przy tym taki czyn historyczny, taki wszelkiej historii podstawowy warunek, który i dziś jeszcze, jak przed lat tysiącami, co dnia i co godzina spełniany być musi li tylko po to, by ludzi przy życiu utrzymać./.../ Drugą sprawą jest to, że sama zaspokajana potrzeba, czynności zaspokajania i już uzyskane narzędzie zaspokojenia prowadzą do nowych potrzeb - i to stwarzanie nowych potrzeb jest pierwszym czynem historycznym".[1]

Istnieje związek między sposobami zaspokajania potrzeb a kształtowaniem się pozytywnych cech osobowości. Im wyższe miejsce zajmuje dana potrzeba w hierarchii, tym więcej jest sposobów jej zaspokojenia. Osobowość człowieka kształtuje się m.in. pod wpływem typowych dla niego sposobów zaspokojenia potrzeb. Rozważmy dla przykładu potrzebę uznania. Można ją realizować przez spełnianie wymagań nauczycieli, a później w pracy - wymagań zawodu. Ale można też uzyskać poczucie własnego znaczenia organizując wagary albo uchylając się od trudniejszej pracy. W każdym z podanych wypadków inna grupa ludzi stanowi dla jednostki źródło wzorów i opinii, wpływających na zaspokajanie potrzeby uznania. Raz są to nauczyciele i sumienni uczniowie, drugi raz - wagarowicze lub zdemoralizowani pracownicy.

---

[1] K.Marks, F.Engels: Dzieła, T.II, Warszawa 1961, s. 29-30.

Grupę osób znaczących i autorytatywnych dla jednostki nazywamy grupą odniesienia. Jest to grupa, której zwyczaje i normy postępowania dana jednostka akceptuje i w której znajduje akceptację własnych działań. Bez porównania skuteczniejszym sposobem kształtowania pozytywnych cech osobowości w pracy niż "prawienie człowiekowi morałów" jest zmiana jego grupy odniesienia, osiągana np. przez umieszczenie wychowywanego pracownika w bardziej wartościowym zespole. Im większy zakład pracy, tym więcej jest zwykle możliwości konstruktywnego oddziaływania na osobowość.

Jakie potrzeby może lub powinna zaspokajać sama czynność pracy? W najgorszym wypadku, gdy jest ona biblijnym przekleństwem, "parszywą działalnością dla marnego zarobku"[1] - zadowala częstokroć "sama przez się" co najwyżej potrzebę bezpieczeństwa, usuwa na jakiś czas dręczącą obawę o środki do życia.

W wypadku skrajnie przeciwnym praca może zaspokajać bezpośrednio w mniejszym lub większym stopniu bogatą gamę potrzeb, poczynając od fizjologicznej potrzeby aktywności mięśniowej, a kończąc na przeżyciach estetycznych, płynących z spostrzegania piękna produktu i otoczenia pracy, a także z przeżywania swoistego uroku sprawnej, dobrze zorganizowanej działalności. Motywacja pracy jest tu bogata. Ten właśnie stan jest ideałem, który komunizm ma udostępnić wszystkim. Myśl o tym każe zwrócić szczególną uwagę na potrzeby samourzeczywistnienia, zajmujące w hierarchii Maslowa wysokie, piąte miejsce. Pojęcie potrzeby samourzeczyiwstnienia jest wyraźnie zbliżone z używanym w literaturze marksistowskiej pojęciem afirmacji lub samoafirmacji człowieka przez pracę.

---

[1] K.Marks, F.Engels, T.III, Warszawa 1961, s. 234

Pojęcie samoafirmacji człowieka jest wszakże u K.Marksa szersze i głębsze: A.H.Maslow ma na uwadze dążność jednostki do stania się tym, do czego predestynują jej cechy indywidualne, podczas gdy K.Marks ma na myśli pełną realizację gatunkowych możliwości człowieka, stawanie się przezeń wolną, wszechstronnie rozwiniętą i twórczą istotą społeczną. Praca, przynosząca zaspokojenie potrzeby samourzeczywistnienia, praca, która według słów K.Marksa jest dla człowieka ponętna jako "gra jego własnych sił fizycznych i duchowych", stanowi ową pociągającą aktywność, będącą przeciwieństwem pracy pod przymusem niższych potrzeb. Człowiek afirmuje /potwierdza/ siebie jako istotę społeczną m.in. przez wnoszenie i uświadomienie sobie własnego wkładu w realizację celów i funkcji zorganizowanej społeczności ludzkiej.

Korzyści osobiste kierownika

Podejmując wielki niewątpliwie trud, związany z omawianą w tym rozdziale misją humanistyczną twórczego kierownictwa, kierownik zyskuje sam nie mniej niż daje. Przyspiesza bowiem swój rozwój duchowy i osiąga kwalifikacje najwyższej rangi. Zabezpiecza się przed uleganiem wiecznie groźnej pokusie znajdowania satysfakcji w czczej próżności i dominacji.

Wyłania się na koniec pytanie: W jakim stopniu troska o pracownika może i powinna przejawiać się w każdym bodaj, codziennym czynie szefa? Czy nie przesadziliśmy tu w próbach ściągania wielkich haseł z obłoków na ziemię, że szkodą dla bieżącej produkcji? Nie jest to powód do zmartwień. Bowiem - jak dotąd - konflikt między zadaniami rzeczowymi a humanistycznymi rozstrzygany jest z reguły na korzyść tych pierwszych. Postępem będzie mniej odświętne traktowanie tych ostatnich.

Podsumowanie

Rozdział końcowy książki poświęcony został zwiększaniu umiejętności projektowania przez kierowników kroków, mogących się przyczynić do wzrostu zadowolenia i rozwoju podwładnych. Oto elementarne ułatwienie w nasycaniu codziennych decyzji kierownika pierwiastkiem humanistycznym:

1. Metoda antycypacji. Polega ona na stawianiu sobie w związku z oddziaływaniami na podwładnych następujących pytań:

1. Jakie przewiduję skutki psychologiczne tego oddziaływania? W szczególności: jak to działanie wpłynie na: a/ zadowolenie, b/ rozwój pracownika?

2. Czy działania tego nie można zmodyfikować tak, aby jego korzystne dla pracownika skutki psychologiczne były większe?

Odpowiadając na pytanie 2 musimy pamiętać, że najbardziej satysfakcjonują pracownika osiągnięcia, uznanie, frapująca praca, odpowiedzialność i własny rozwój.

2. Metoda odwrócenia kolejności pytań. Odwieczne pytanie absorbujące szefów dotyczy tego, co pracownik powinien z siebie dać. Dopiero w dalszej kolejności interesują się oni korzyściami, należnymi w zamian podwładnym. Metoda odwróconej kolejności pytań oznacza zerwanie z tą tradycją i przyjęcie następującego porządku rozważań w imię lepszego spostrzegania i uwzględniania potrzeb podwładnych:

1. Czego pracownik oczekuje i co mógłbym mu dać? Jak mógłbym się przyczynić do wzrostu jego zadowolenia z pracy i rozwoju?

2. Co pracownik powinien dać z siebie w związku z danym zadaniem?

3. Metoda celów idealnych. Metoda ta, inspirowana przez metodologię projektowania systemów, składa się z następujących kroków:

1. Sporządzenie idealnej listy działań na rzecz pracownika opartej na założeniu, że użytkownik listy jest idealnym gratyfikatorem i dysponuje w niczym nie ograniczonymi środkami.

2. Ułożenie - po uwzględnieniu rzeczywistych możliwości - listy celów i kroków realnych.

Najtrudniejszym, ale i najbardziej skutecznym środkiem zapewnienia pracownikowi wysokiej gratyfikacji materialnej i psychologicznej jest stworzenie efektywnego zespołu posiadającego przymioty opisane przez Likerta.

Wiedza teoretyczna z zakresu teorii potrzeb ludzkich ułatwia dalsze doskonalenie oddziaływań gratyfikacyjnych kierownika, stanowiących istotne pole jego twórczej aktywności.

Wyk. w 100 egz.
Egz. nr 1-30-Zakład Dydaktyki
Egz. nr 31-100-B.Gł.OZS
nr 1400/3508/WW.
Druk ASG-OXV-6656 zam. 118 z dn. 14.01.75r.

Główna ASG
844
Nr ewid. 12841
II