CIEMNE strony kierowania

Waldemar Stelmach



Placet

Placet
WYDAWNICTWO
Rok założenia 1991

01-517 WARSZAWA
ul. Mickiewicza 18a / 1
tel. 839-36-26
fax 839-67-61

Wydawnictwo *PLACET*
Siedziba: 01-929 Warszawa
ul. Brązownicza 13/6

Redakcja książek: 01-517 Warszawa
ul. Mickiewicza 18a/1

INTERNET: http://www.placet.com.pl

Wydajemy książki o tematyce:

- **organizacja i zarządzanie,**
- **zarządzanie zasobami ludzkimi,**
- **finanse,**
- **rachunkowość,**
- **marketing,**
- **rynki kapitałowe,**
- **informatyka w zarządzaniu,**
- **sprzedaż i dystrybucja,**
- **bankowość,**
- **nauczanie języków obcych.**

Od powołania wydawnictwa ta specjalizacja się nie zmienia. Wszystkie książki prezentują dziedzinę szeroko pojętego zarządzania przedsiębiorstwami i ekonomii. Wydajemy wyłącznie prace, które mogłyby być zarówno podręcznikami dla studiującej młodzieży, jak i podręcznikami-poradnikami służącymi dokształcaniu kadr kierowniczych przedsiębiorstw dostosowujących swoje struktury i metody zarządzania do zmieniających się warunków rynkowych.

Misja dobra – jak każda inna. Jak więc atrakcyjnie ją zrealizować? Jak przełożyć ją na konkretny produkt? Co on ma zawierać i czym się różnić? Podstawą są oczywiście autorzy. Publikują u nas przedstawiciele kadry uczelni krajowych oraz zagranicznych, prezentujący nowoczesną wiedzę z najbardziej potrzebnych kierunków. Staramy się prezentować tę wiedzę w sposób prosty i zrozumiały dla każdego wykształconego czytelnika. Wiemy, że przekazujemy rzeczy trudne więc tym bardziej dokładamy starań, aby był to język zrozumiały.

Życzymy przyjemnej lektury i wielu sukcesów
Zespół Wydawnictwa PLACET

Waldemar Stelmach

CIEMNE strony kierowania

A jeżeli nie możesz tamtych zrobić lepszymi – a chciałbym abyś się o to usilnie starał – to przynajmniej pilnuj się, aby oni nie zrobili ciebie gorszym.

Erazm z Rotterdamu „*Pochwała głupoty*”

...jeśli przyjmiemy bierną postawę wobec rzeczywistości społecznej, to w istocie prawdopodobnie pozostaniemy więźniami systemu, w którym żyjemy...

Gareth Morgan „*Obrazy organizacji*”

Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

redakcja:
Leszek Plak

© Copyright by PLACET 2005

WYDANIE wersja ebook

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

Wydawca
Wydawnictwo PLACET
01-517 Warszawa ul. Mickiewicza 18a/1
tel. (22) 8393626
księgarnia internetowa
http://www.placet.com.pl

ISBN 978-83-7488-005-3

Warszawa 2007

Skład i łamanie: Placet

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1 **SZKIC DO PORTRETU ZBIOROWEGO POLSKICH KIEROWNIKÓW**
czyli kto nami zarządza; o kim jest ta książka? 9
Wprowadzenie 9
Kilka danych osobowych kadr menedżerskich 11
Tło portretu 11
Poziom wykształcenia 12
Osobowościowe cechy szefów 14
Kompetencje kadry kierowniczej 15
Społeczno-polityczne usytuowanie kadry kierowniczej 16
Negatyw portretowy 17
Tezy do rozważenia i zapamiętania 20

Rozdział 2 **ETYKA KIEROWANIA** 21
Uzasadnienie podjęcia tematu etyki kierowania 21
Etyka w ogóle 25
Ciemne strony etyki 27
Co jest budulcem etyki kierowniczej 29
Kilka opisów praktyk dotyczących norm moralnych kierowania 35
Menedżerowie o swojej etyce kierowania 39
Tezy do rozważenia i zapamiętania 44

Rozdział 3 **WYBRANE OBRAZY I REZULTATY ZŁEGO ZARZĄDZANIA**
skala ogólnopolska, skala branży, skala przedsiębiorstwa 47
Wprowadzenie 47
Bezpieczeństwo i higiena pracy 48
Zamordowany przemysł – górnictwo 51
„Biedronka" to nie tylko jeden niewinny robaczek 57
Mini case study czyli małe studium jednego z wielu przypadków 61
Tezy do rozważenia i zapamiętania 64

Rozdział 4 **NIE JASNE STRONY KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA** 67
Wprowadzenie 67
Ciemne karty teorii oraz praktyki kierowania i zarządzania 68
Nieetyczne postępowania w ocenach pracowników czyli krótka lekcja amoralności 72
Warsztat manipulacyjny 74
Krótki przyczynek do problemu (nie)przestrzegania Kodeksu pracy 75
Uogólnienie minusów popularnych stylów kierowania i zarządzania 82
Demokratyczny styl kierowania i zarządzania 82
Autokratyczny styl kierowania i zarządzania 85
Liberalny [leseferystyczny] styl kierowania i zarządzania 86
Tezy do rozważenia i zapamiętania 87

Rozdział 5 **DEMOTYWACJA** 89
Wprowadzenie 89
Próby określenia demotywacji 90
Praktyki demotywacyjne 93
Wyniki ankietowych badań demotywacji 105
Tezy do rozważenia i zapamiętania 109

Rozdział 6 **AWERS I REWERS – PROBLEMY PŁCI W PROCESIE PRACY** 111
Wprowadzenie 111
Sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy 113
Wpływ stereotypów i dyskryminacji na sytuację zawodową kobiet 115
Prawo pracy i jego wpływ na pozycję kobiet i mężczyzn na rynku pracy 123
Charakterystyka kobiet menedżerów na tle mężczyzn menedżerów 124
Tendencje na rynku pracy 128
Analiza badań własnych 129
Świadomość respondentów na temat występowania dyskryminacji na rynku pracy 131
Istniejące różnice w realizacji zarządzania ze względu na płeć 132
ZAŁĄCZNIK 1 139
ZAŁĄCZNIK 2 141

Rozdział 7 **MOBBING** 145
Wprowadzenie 145
Geneza mobbingu 148
Próby definiowania mobbingu 149
Cechy wyróżniające mobbing 151
Mobbing - aspekty prawne 156
Uregulowania prawne w Polsce 157
Aspekty (uregulowania) prawne mobbingu w wybranych krajach 164
Konwencje międzynarodowe i sposób działania prawa w przypadku mobbingu 165
Organizacje, sposoby i instytucje pomocy mobbowanym 170
Determinanty wpływające na rozwój mobbingu 172
Profil psychologiczny agresora 176
Profil psychologiczny ofiary mobbingu 177
Wpływ mobbingu na zdrowie ofiary 178
Badania własne 180
Tezy do rozważenia i zapamiętania 198

Rozdział 8 **STRES JAKO EFEKT CIEMNYCH STRON KIEROWANIA I MOBBINGU** 201
Makroprzyczyny braku efektywności 201
Rak i cukrzyca czyli stres 203
Stres długotrwały 206
Kierownicze stresy 207
Wypaleni ludzie 208
Krótka relacja z badań własnych 209
Tezy do rozważenia i zapamiętania 213

ZAKOŃCZENIE 215

Wstęp

Książka ta pisana jest nie po to, aby wyolbrzymiać nieetyczne (niemoralne) i nieefektywne, w końcowym rozliczeniu, metody postępowania w kierowaniu i zarządzaniu oraz by wyciągnąć z takiej prezentacji swoje własne, autorskie korzyści. Mogły by one płynąć z zaprezentowania w miarę oryginalnego, a na pewno rzadko spotykanego, jednostronnie rozpatrywanego problemu kierowania i zarządzania, co samo w sobie może być naganne. Taką formę przyjąłem świadomie, aby przyjrzeć się temu zjawisku w miarę dokładnie i nie zajmować się sprawami towarzyszącymi, ważnymi, ale w tym przypadku musiały by one zostać potraktowane jako imponderabilia, dywagacje. Pewnym wytłumaczeniem mogą być przykłady jednostronnego rozpatrywania problemów, np. tylko fizyki kwantowej, tylko problemów motywowania w skomplikowanym procesie kierowania, tylko chemii nieorganicznej itd.

Znane są mi też, co oczywiste, definicyjne różnice między kierowaniem i zarządzaniem [sam na ten temat publikowałem za granicą; por. 2005], ale tu wykorzystuję dla nich krótki wspólny mianownik. Rozumiem tutaj, łącznie przez te dwa pojęcia: oddziaływanie i cele tego oddziaływania na ludzi – ich osobowości, zaangażowanie i postawy oraz wpływ na procesy organizacyjno-ekonomiczne zachodzące w społeczeństwie, jego strukturach, organizacjach i instytucjach.

Zdaję sobie sprawę, że tematy nieprzyjemne, takie które nas dotyczą choćby tylko w minimalnym stopniu, jak np. efekty ciemnych stron kierowania i zarządzania, są zazwyczaj odrzucane lub co najmniej niemile widziane, na ogół nie akceptowane. Bo albo występujemy w nich jako ofiara, co nie jest przyjemne lub jako niesympatyczny podmiot, co też nie jest budujące. Innych możliwości raczej nie ma. Jeśli zaś tak jest, to takie prace czytamy niechętnie lub wcale ich nie czytamy. Tak bywa również z wielkimi teoriami, jak np. z marksizmem, który wykazywał wyzysk kapitalistyczny [*a co, może takiego nie ma?*], tak było i jest nadal z teorią naszego rodaka Ludwika Gumplowicza [*kto dziś się zajmuje jego teorią odwiecznych konfliktów?*], z naukami Vilfredo Pareto o elitach, Lenina o walce klas itd. Gdzie można znaleźć książki prof. Poznańskiego? Wszak to człowiek z USA. Tyle tylko, że pisze źle o polskiej rzeczywistości. Nie znaczy to jednak, że w pracach naukowych, bądź popularno naukowych, należy takich nieprzyjemnych tematów unikać. Nie! Odwrotnie! Należy się przeciwstawiać naciskom decydentów politycznych i oligarchów, którym są niewygodne i dlatego próbują je umiejętnie [*a jakże?!*] i bezwzględnie zwekslować na margines nauki i badań naukowych.

Zasadniczym, pierwszym **celem tego opracowania** jest wzbudzenie u kierujących refleksji nad sobą, nad swoim postępowaniem; nie zawsze uświadomionym. Być może spontanicznym, ukształtowanym przez historię najnowszą, kulturę organizacyjną, sposób wychowania i otoczenie – bliższe i dalsze oraz – jakoby – konieczność.

Kolejny cel, to zwrócenie uwagi wszystkim nie kierownikom na to, jak są traktowani, kierowani w pracy.

Zdecydowana większość spośród nas jest, w różnych układach, raz kierownikiem, raz podwładnym. Brygadzista ma swoich przełożonych i podwładnych, dyrektor ma swoją radę nadzorczą i personel, proboszcz – wikarego, trzódkę, ale i dziekana oraz biskupa. A zatem rzecz

dotyczy prawie wszystkich lub będzie ich dotyczyła – *panta rhei*. W Polsce mamy aktualnie na pewno ponad 3 miliony ludzi na różnych stanowiskach kierowniczych.

Żadne rozważania naukowe lub nawet publicystyka naukowa nie powinny, zdaniem niżej podpisanego, obywać się bez zaprezentowania rezultatów badań [w tym m.in. ankietowych], obserwacji, najlepiej własnych, choćby nawet skromnych. Tu jednak należy przywołać sytuację finansową – nakłady na badania. Jaka jest z finansowaniem polskiej nauki, wiedzą wszyscy zainteresowani. Tych, którzy nie wiedzą – informuję: tragicznie. Pod względem nakładów na badania i rozwój (B+R) jesteśmy w Europie na szarym końcu, ale podobno jeszcze przed Rumunią i Albanią. Średnio dysponujemy 1/3 tego co ma do dyspozycji Europa; nie tylko ta unijna. W samym szkolnictwie jest podobnie. Zdecydowana większość szkół wyższych, zwłaszcza prywatnych, nie prowadzi badań, nie organizuje poważnych konferencji naukowych. Naukowcy, tak opłacani, jak opłacani „ganiają" gromadnie za pieniędzmi. W tym układzie trudno o nowe, udokumentowane spostrzeżenia, analizy, uogólnienia itp. Większość opracowań sprowadza się do własnych refleksji na określony temat.

Pozostaje więc indywidualna inicjatywa, prywatne nakłady – o ile ktoś ma kapitał – i własny zmysł organizacyjny. Autor tego opracowania starał się jak mógł wykorzystać część tych elementów i pewne, drobne wyniki są. Oczywiście są to nader skromne rezultaty badawcze, być może nie podlegające uogólnieniu, ale są i pozwalają wzbogacić treść tej książki [podobnie jak i poprzedniej: *Obrazy kierowania*]. Zdaniem autora opracowania, ich cenność [używając języka T. Kotarbińskiego z *Traktatu o dobrej robocie,* 1969] polega przede wszystkim na tym, że pochodzą od wartościowych osób. Tych, które cenią siebie wiedzę, pracując ciągle nad sobą. Przytaczane wypowiedzi z prac studentów pracujących nie są redagowane ani retuszowane. Rozumiem również, że pojedynczo nie zasługują na uogólnienie, ale na pewno na uwagę. Te przytoczone, w swojej masie, również tworzą pewien obraz. A to jest jednym z głównych celów tej książki: stworzyć obraz lub choćby tylko tło ciemnych stron kierowania i zarządzania. Niech zatem wypowiedzi respondentów oddają wiernie subiektywnie postrzeganą rzeczywistość. Subiektywną, albowiem wszystko co przemyślimy, ocenimy i napiszemy lub powiemy jest już subiektywne. Najbardziej „obiektywne" jakoby dzieła i głoszone prawdy oraz poglądy są w tym ujęciu również subiektywne.

Zakończeniem każdego rozdziału są tezy do rozważenia i zapamiętania. Nie zawsze są one prostą kwintesencją treści rozdziału. Mają go raczej wzbogacić o myśli, które się w nim nie znalazły. Ich celem jest zachęcenie czytelnika do chwili refleksji. Autor nie rości sobie żadnych racji do prawd absolutnych. Odwrotnie, ma wątpliwości. Dlatego byłby zadowolony gdyby jego poglądy i opinie wzbudziły refleksje. Nie jest bowiem najistotniejszym zapamiętanie pewnych treści z książki. Ważniejsze jest, tak jak w przypadku studiowania, aby wzbudzić tok myślowy, niech będzie nawet krytyczny, bowiem krytyka to dowód analitycznego myślenia. I o to idzie przede wszystkim. A czytelnik, jesteśmy tego pewni, potrafi to i ma ku temu materiał. Nie tylko ten z książki.

Waldemar Stelmach