

BLASKI I CIENIE WŁADZY

Waldemar Stelmach

Placet

Wydawnictwo PLACET zaprasza Państwa do zapoznania się z naszą ofertą.



PLACET – słowo niegdyś używane w naszym języku a zapożyczone z łaciny oznaczało: przyzwolenie, zgodę, a też „podobać się". To właśnie przyjęliśmy za filozofię działania: w zgodzie, dla wygody i zadowolenia, przy pełnym zaufaniu – autorów, czytelników i rynku.

Od początku zajmujemy się też ściśle określoną tematyką, a mianowicie wydajemy tylko dzieła z dziedziny szeroko pojętego zarządzania przedsiębiorstwami, finansów i ekonomii. Zdajemy sobie sprawę, że jest to literatura trudna – więc dokładamy starań redakcyjnych aby była zrozumiała dla każdego wykształconego czytelnika. Nie wydajemy książek z cyklu „Jak wzbogacić się w jeden dzień", ale prace prezentujące rzetelną i nowoczesną wiedzę, które mogą być zarówno podręcznikami dla studiującej młodzieży, jak i podręcznikami-poradnikami służącymi dokształcaniu (samokształceniu) kadr kierowniczych przedsiębiorstw dostosowujących swoje struktury i metody zarządzania do stale przekształcającej się gospodarki rynkowej.

Od początku istnienia komercyjnej sieci Internet w Polsce mamy swoją witrynę www.placet.pl. Tam można śledzić nowości i zamierzenia wydawnicze, a także skorzystać z „Bazy wiedzy".

Zapraszamy do lektury

Waldemar Stelmach

Blaski i Cienie

WŁADZY

Placet

Recenzent: dr hab. **Wiesław Harasim** profesor Wyższej Szkoły Promocji

Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Redakcja: Leszek Plak

© Copyright by Wydawnictwo Placet 2009

WYDANIE ebook 2016

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 fax. (22) 8396761
księgarnia internetowa: http://www.placet.pl
e-mail: redakcja@placet.pl

ISBN 978-83-7488-071-8

Warszawa 2016

Skład i łamanie: PLACET

SPIS TREŚCI

WSTĘP 6

CZĘŚĆ I

ROZDZIAŁ I. DESYGNATY CIEMNYCH STRON WŁADZY I KIEROWANIA 10

ROZDZIAŁ II. WŁADZA niedomagająca 27

ROZDZIAŁ III. O ETYCE I JEJ BRAKU WE WŁADZACH I W PROCESACH ZARZĄDZANIA/KIEROWANIA 54

ROZDZIAŁ IV. BIUROKRACJA i BIUROKRATYZM – *podobieństwa i różnice* 70

ROZDZIAŁ V. NIEPOKOJĄCE SZCZYTY WŁADZY 86

ROZDZIAŁ VI. UCIĄŻLIWOŚCI KIEROWANIA BEZPOŚREDNIEGO 109

ROZDZIAŁ VII. CIEMNE STRONY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI PRZYSZŁOŚCI 123

CZĘŚĆ II CZEGO UNIKAĆ I CZYM SIĘ KIEROWAĆ W KIEROWANIU

WPROWADZENIE 138

CHARYZMATYCZNI PRZYWÓDCY 140

DBANIE O PRACOWNIKÓW = DBANIE O ZAKŁAD PRACY 143

DYLEMATY I ANTYNOMIE KIEROWANIA 146

ETYKA KIEROWANIA 148

FUNKCJONOWANIE DZIAŁU PERSONALNEGO 151

JĘZYK [MOWA] CIAŁA 154

KIEROWANIE W SYSTEMIE IT *(technologie informacyjne)* 157

KOMUNIKACJA SPOŁECZNA 160

KONFLIKTY 163

KONTROLOWANIE czyli nadzór 166

MOTYWOWANIE 169

NEGOCJACJE 172

OCENY 175

OSOBOWOŚĆ 178

OUTPLACEMENT 181

PŁACE 185

POLITYKA PERSONALNA 189

PRZYJĘCIA DO PRACY *(rekrutacja, nabór)* 192

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW i PODEJMOWANIE DECYZJI 195

STOSUNKI PRACOWNICZE 198

SZKOLENIA 202

STYLE KIEROWANIA 205

ZARZĄDZANIE WYKORZYSTANIEM CZASU *przede wszystkim własnego* 210

ZARZĄDZANIE W WARUNKACH KONKURENCYJNYCH 214

WSTĘP

Dysfunkcje, dewiacje, patologie itp. odchylenia od przyjętych i akceptowanych norm działalności urzędów, instancji, biur… i ich władz – są *de facto* dziełem pojedynczych ludzi czy organizacji? Np. zbiurokratyzowanie instytucji publicznych to wina zatrudnionych tam pracowników – ich lenistwa, sobiepaństwa, braku odpowiedzialności, wygodnictwa, braku szacunku dla klientów, czy też stworzonych warunków pracy – zakresu obowiązków, kar i nagród, stawianych wymogów kompetencyjnych, hierarchii, przepisów i norm administracyjnych, reguł postępowania? A może taka jest struktura organizacji i ich władz: bezosobowa, kierującą się tylko zasadami szeroko pojętego interesu społecznego, który nie pozwala widzieć i uwzględniać potrzeb pojedynczego człowieka? A może działają tu jakieś nieznane bliżej siły społeczne: kliki, grupy nie ujawnianych lobbystów, „układy"?

Znalezienie przekonujących odpowiedzi na te pytania nie jest łatwe i… nie wiadomo czy w ogóle przekonująco możliwe? Choćby dlatego, że każdy ma w związku z takimi i tymi problemami swój punkt widzenia, przekonania, informacje, doświadczenia. Jedni powiedzą, powołując się na starożytnego Protagorasa, iż to człowiek jest miarą wszechrzeczy, czyli że o wszystkim decydują ludzie i nie ma co gadać o jakoby wyalienowanej organizacji. Inni – wzorując się, na przykład, na książce G. Morgana *Obrazy organizacji*, uznają, że organizacja (instancja, instytucja, urząd) jest jak maszyna, jak walec drogowy, że jest „psychicznym więzieniem" i pojedynczy człowiek jest w niej sprowadzony do roli niewiele znaczącej śrubki z tej maszyny. Socjologowie mogą się odwoływać do E. Durkheima sugerującego badanie faktów społecznych abstrahujących od psychicznych stanów jednostki.

A może, aby znaleźć w miarę zadowalającą odpowiedź, należałoby określić w pierwszym rzędzie cele istnienia owych instytucji; do czego zostały powołane? Czy dla zadowolenia indywidualnego petenta, dla załatwiania jego ważnych, pilnych i istotnych spraw, czy dla dbania o tzw. dobro ogółu, które nie zawsze pokrywa się z indywidualnymi potrzebami i interesami. Weźmy choćby tylko, dla przykładu, eks-

misję z własnego domu, przez teren którego ma przebiegać w przyszłości międzynarodowa autostrada, którą – być może – eksmitowany nigdy nie będzie jeździł.

Kto ma i jak rozstrzygać owe dylematy? Bo rozstrzygnięte być muszą. Zwłaszcza w praktyce, bo ona jest ważniejsza od poszukiwanych i domniemanych czasem prawd. Może obarczać tym zadaniem naczelników danej instancji (instytucji). Jeśli tak, to znów wróciliśmy do jednego z poglądów. O wszystkim decyduje człowiek; w tym przypadku stojący na czele określonej organizacji, którego obowiązkiem jest dbać o dobro nie tylko jednej osoby. Czy zatem znajdujemy się w kręgu zaczarowanego koła zwanego ambiwalencją? Kto wie czy nie?! Znany, między innymi z przeprowadzania licznych doświadczeń, amerykański psycholog F. Zimbardo, wyraża pogląd, że źródłem złych zachowań jest nie tylko osobowość ludzka, ale także instytucje a w nich pewne sytuacje, podporządkowanie hierarchiczne, rozpisanie ról społecznych, brak konkretnej, odczuwalnej indywidualnie odpowiedzialności itd.

W Polsce, na przykład, za czyny społecznie i ekonomicznie naganne, szkodliwe i nie akceptowane społecznie, dany minister, czy inny wysoki urzędnik państwowy może być ukarany jedynie przez Trybunał Konstytucyjny, a więc nie poniesie żadnej odpowiedzialności karnej. Jedynie moralną lub organizacyjną. Sam Zimbardo wziął w obronę strażników–oprawców z irackiego więzienia Abu Ghraib przyjmując linię obrony dowodzącą, że winna jest ogólna tendencja i sytuacja społeczna oraz przyzwolenie elit w USA na taki sposób postępowania. Podobne nieco myślenie reprezentuje Robert K. Merton dowodząc konieczności analiz sytuacji dewiacyjnych w procesach społecznych, które nazywa funkcjami ukrytymi; nader rzadko analizowanymi, a stanowiącymi taką samą rzeczywistość jak i jawne funkcje urzędów i instytucji oraz organizacji. Jeśli są one tak liczne jak i funkcje oficjalne, to wręcz obowiązkiem intelektualnym oraz obywatelskim staje się omawianie tych zagadnień wraz z próbą pokazania dróg wyjścia lub co najmniej poprawy.

Wydaje się, że dobrą pozycją wyjściową dla próby rozwikłania – choćby częściowego – tych dylematów będzie najpierw próba ich zrozumienia. Przede wszystkim zrozumienie pojęć i desygnatów nadających im określoną treść. Język zaś, czyli używane pojęcia, mamy coraz bogatszy i – niestety – zbyt często służy on do ukrycia właściwych treści rzeczowych (desygnatów); służy do omamiania społecznego i manipulacji. Żeby zaś owe pojęcia i desygnaty zrozumieć i poznać dostatecznie, trzeba dokonać ich podziału na czynniki pierwsze, jeśli można tu użyć języka matematycznego. Taka metoda jest w nauce doskonale znana, a nawet popularna. „Ojciec" naukowej organizacji i zarządzania F. W. Taylor pisał: „*…nie znamy tego co najlepsze…, ale to co*

wiemy jest wynikiem długiego szeregu doświadczeń i starannych badań każdego elementu związanego z funkcjonowaniem zakładu w praktyce".

W moim zrozumieniu tymi czynnikami pierwszymi (lub elementami) pozwalającymi zrozumieć istotę władzy i jej niedoskonałości (przywary) są treści (rozdziały) z pierwszej części książki. Prezentuję tam pięć płaszczyzn rozważania zawartych w siedmiu rozdziałach. Pierwsza z nich przedstawia choroby, jakie istnieją (ich nazwy), druga mówi o podmiocie chorób czyli o władzy w ogóle, trzecia płaszczyzna przedstawia instytucjonalne (biurokratyczne) funkcjonowanie i skutki chorób. Czwarta symptomy choroby na najwyższych i najniższych piętrach władzy. Ostatnia, piąta płaszczyzna, prognozuje ewentualny rozwój chorób w organizacjach przyszłości.

Druga część książki jest suplementem; próbą pokazania jak postępować przy konkretnych funkcjach kierowania/zarządzania, a jak nie.

Opis proponowanych w tej książce zagadnień nie wyczerpie problemów władzy i kierowania oraz ich licznych niedostatków; przede wszystkim w funkcjach realizacyjnych, ale teoretycznych też, ponieważ przekraczałoby to objętość jednej książki. Samo tylko rozważanie teoretyczne o istocie władzy zajmuje w literaturze naukowej setki tomów i rozdziałów książek. Naszym celem jest zgrupowanie w jednym opracowaniu, oczywiście w bardzo skondensowanej formie, opisów (analiz) dotyczących jednego zagadnienia, na które składają się psychologiczne, socjologiczne, organizacyjne i poniekąd – w różnych skalach – polityczne, choroby zarządzania i kierowania; przede wszystkim instytucjonalnego, ale także wynikające z indywidualnych niedostatków oraz próba znalezienia poprawy status quo.

Podajemy różne określenia, struktury i przykłady, aby pokazać jak bogate są odmiany zboczeń instytucjonalno-organizacyjnych, a związku z tym jak trudna może być droga ich likwidacji lub przynajmniej walki z nimi. Aczkolwiek nie musi to być podejście jedynie słuszne. M. Laszczak w książce o patologiach organizacji wcale nie zajmuje się semantyczną stroną zagadnienia. Wszystko o czym pisze nazywa po prostu patologią. Może i słusznie?!

Książka jest głównie przeznaczona dla tych, którzy już są na kierowniczych stanowiskach a chcieliby odnowić, uzupełnić, poszerzyć swoje wiadomości o kierowaniu ludźmi oraz dla tych, którzy zakładają, myślę, i słusznie, że kiedyś obejmą kierownicze stanowiska. Książka jest zbędna i niepotrzebna tym, którzy sądzą, że o kierowaniu ludźmi i o władzy już wszystko wiedzą.



Część I