

Organizacja: Optimus S.A.

Przypadek: Przewodzenie; style kierowania

Andrzej jest nowym Dyrektorem Departamentu Sprzedaży w Optimus S.A. Poprzednio pracował on w dużej, tradycyjnie zarządzanej firmie komputerowej, toteż sposób jego działania jest daleko bardziej uporządkowany i klasyczny, niż ten, do którego przywykł Optimus. Wyniki osiągane przez Departament Sprzedaży, którym kierował poprzednik Andrzeja były niezadowolające. Wśród kadry zarządzającej panuje przeświadczenie, że powodem tego są złe relacje interpersonalne w Departamencie Sprzedaży, które uniemożliwiają jego członkom efektywną współpracę. Przed objęciem nowego stanowiska Andrzej został poinformowany o tym problemie oraz uzyskał od innych menedżerów sugestie, że niektórzy jego podwładni posiadają zbyt niskie kwalifikacje.

Pierwsze oficjalne spotkanie Andrzeja z jego pracownikami zostało ustalone na godzinę 8.30. W dniu zebrania zespół nie był jeszcze w komplecie o godzinie 9.00, a część z jego członków była ubrana na sportowo. Andrzej (pod krawatem) oświadczył, że nie będzie tolerował spóźnień oraz że w pracy obowiązuje strój oficjalny. Wywołało to spore niezadowolenie pracowników, którzy byli przyzwyczajeni do innego stylu kierowania.

W ciągu pierwszego miesiąca Andrzej wydał kilka postanowień w formie procedur, dotyczących sposobu realizacji zadań swojego departamentu. Celem tego działania było zwiększenie stopnia centralizacji decyzji oraz zmniejszenie swobody pracowników w zakresie stosowanych metod pracy. Andrzej zauważył także, że brakuje skutecznej koordynacji działań między Departamentem Badań i Rozwoju oraz Departamentem Marketingu. Postulował więc, na posiedzeniu zarządu, o opracowanie jednoczącej je strategii. Spotkało się to z niechętnie wyrażoną aprobatą.

Ze względu na słabe wyniki w sprzedaży Andrzej dokonał przeglądu systemu wynagrodzeń menedżerów swojego departamentu i zarządził obniżenie wszystkich pensji kierowniczych o 15%. Jednocześnie Andrzej wdrożył motywacyjny system premiowy. Wywołało to ogromne niezadowolenie. Dyrektorzy innych departamentów zwracali Andrzejowi uwagę, że stosowane przez niego metody są zbyt radykalne i nie przystają do charakteru nowoczesnej firmy.

Z czasem Andrzej zorientował się, że poziom kwalifikacji jego pracowników nie jest tak niski jak mu wcześniej sugerowano. Ponadto zdał sobie sprawę z tego, że prawdopodobną przyczyną złych relacji międzyludzkich w Departamencie Sprzedaży jest donosicielstwo i plotkarstwo Kierownika Działu Sprzedaży Detalicznej – Mariana. Andrzej postanowił to ukrócić. Podczas rozmów z Marianem Andrzej starał się odsuwać jego skargi na bok i zarzucał go uwagami na temat słabych dokonań w dziedzinie sprzedaży. W niedługim czasie Marian zaczął spędzać więcej czasu w terenie i zdecydowanie mniej w biurze Andrzeja.

Z upływem czasu Optimus zaczął zwiększać sprzedaż. Członkowie kierownictwa przyznali, że Andrzej zna się bezbłędnie na rynku komputerów, a dokonywane przez niego oceny w sprawach działalności firmy były słuszne.

Po pewnym czasie Andrzej złagodził swoje twarde podejście i zaczął dawać swoim pracownikom więcej swobody. Podwładni Andrzeja zaczęli go darzyć coraz to większym szacunkiem i byli skłonni wykonywać zadania, które wykraczają poza zakres ich obowiązków.

Andrzej stara się często rozmawiać ze swoimi podwładnymi i coraz częściej angażuje ich do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

1. Jaki styl kierowania wybrał Andrzej po objęciu stanowiska Dyrektora Departamentu Sprzedaży w Optimus S.A. i jakie czynniki zadecydowały o tym wyborze?
2. Proszę dokonać analizy ewolucji władzy, jaką dysponował Andrzej podczas pracy w Optimus S.A.? Analizę proszę przeprowadzić w kontekście źródeł władzy.
3. Proszę dokonać analizy ewolucji stylu kierowania Andrzeja wskazując czynniki, które tę ewolucję umożliwiły.
4. Andrzej, jako Dyrektor Departamentu Sprzedaży, podjął bardzo radykalne decyzje. Które z decyzji Andrzeja były uzasadnione i dlaczego?
5. Czy Andrzeja należy określić mianem przywódcy transakcyjnego, czy transformacyjnego? Proszę uzasadnić odpowiedź.