

Rozwiązanie przypadku: „Przewodzenie; style kierowania” – Optimus S.A.

1. Jaki styl kierowania wybrał Andrzej po objęciu stanowiska Dyrektora Departamentu Sprzedaży w Optimus S.A. i jakie czynniki zdecydowały o tym wyborze?

Po objęciu stanowiska Dyrektora Departamentu Sprzedaży, Andrzej wykorzystywał niektóre elementy stylu autorytarnego i demokratycznego. Świadczą o tym następujące fakty:

- wydanie kilku postanowień w formie procedur w celu zmniejszenia swobody pracowników w zakresie stosowanych metod pracy (wzrost stopnia formalizacji);
- usztywnienie kultury organizacyjnej poprzez negację dla spóźnień pracowników i swobodnego sposobu ubierania się;
- obniżenie stałych pensji menedżerów i wdrożenie systemu premiowego.

Działania Andrzeja nie były akceptowane przez pracowników. Nie można jednak określić go mianem „silacza”, który jest w 100% autokratą ponieważ:

- mimo zwiększenia stopnia centralizacji, nie wszystkie decyzje podejmował sam; zresztą nie byłoby to w praktyce wykonalne;
- wprowadzając system premiowy starał się powiązać wynagrodzenia menedżerów z osiąganymi przez nich wynikami (jest to cecha „kontrahenta”).

Na decyzję Andrzeja odnośnie stylu kierowania wpływ miały następujące czynniki:

- doświadczenia wyniesione z poprzedniej firmy (tradycyjnie zarządzanej);
- powód dla którego objął stanowisko Dyrektora Departamentu Sprzedaży w Optimusie – niezadowolające wyniki osiągane przez poprzednika; (wniosek: konieczność orientowania się przede wszystkim na zadania i efektywność);
- sugestie innych menedżerów dotyczące niskiego poziomu kwalifikacji niektórych podwładnych oraz złych relacji interpersonalnych w zespole;
- pierwszy kontakt z podwładnymi podczas oficjalnego zebrania świadczący o ich niezdyscyplinowaniu.

2. Proszę dokonać analizy ewolucji władzy jaką dysponował Andrzej podczas pracy w Optimus S.A.? Analizę proszę przeprowadzić w kontekście źródeł władzy.

Andrzej przybył do Optimusa z innej firmy. W Optimusie nie był zatem osobą znaną i z tego powodu nie posiadał autorytetu w oczach podwładnych. Z piastowaniem funkcji Dyrektora Departamentu Sprzedaży wiąże się możliwość dysponowania władzą formalną ugruntowaną regulaminem organizacyjnym. Regulamin organizacyjny określa także repertuar bodźców pozytywnych i negatywnych, jakie mogą być wykorzystywane przez Andrzeja – Dyrektora Departamentu Sprzedaży do modelowania zachowań pracowniczych – (władza nagradzania i władza wymuszania).

Trafne decyzje podjęte przez Andrzeja i dobre wyniki sprzedaży pozwalają stwierdzić, iż Andrzej bezbłędnie zna się na rynku komputerów. W związku z tym posiada wiedzę i kompetencje niezbędne do efektywnej pracy na stanowisku Dyrektora Departamentu Sprzedaży, co czyni go ekspertem – (władza ekspercka).

Po pewnym czasie Andrzej zdobył autorytet u swoich podwładnych ponieważ okazał się profesjonalistą oraz osobą, która chce i potrafi rozmawiać o problemach pracowników. Fakt ten znajduje potwierdzenie w zachowaniach podwładnych Andrzeja, którzy dobrowolnie wykonują czynności wykraczające poza zakres ich obowiązków. Można zatem stwierdzić, że profesjonalizm Andrzeja oraz jego cechy osobowe pozwalają mu wykorzystywać władzę odniesienia.

3. Proszę dokonać analizy ewolucji stylu kierowania Andrzeja wskazując czynniki, które te ewolucje umożliwiły.

W postępowaniu Andrzeja można zaobserwować zmiany w orientacji zarówno na pracowników, jak i na zadania. Po rozpoczęciu pracy w Optimusie, Andrzej wykazywał silną orientację na zadania i dość niską orientację na pracowników. Obserwując jednak poprawę dyscypliny u swoich podwładnych oraz wzrost ich dojrzałości (*def. dojrzałości zgodnie z ewolucyjną koncepcją przywództwa*), Andrzej stopniowo zmniejszał nacisk na zadania i jednocześnie zwiększał zainteresowanie pracownikami. Można stwierdzić, że zmienił swoją pozycję z silacza-kontrahenta na pozycję wizjonera. Warto zauważyć, że rola silacza-kontrahenta nie jest przymiotem przywództwa. Pozycję wizjonera natomiast uzyskuje autentyczny przywódca.

4. Andrzej, jako Dyrektor Departamentu Sprzedaży, podjął bardzo radykalne decyzje. Które z decyzji Andrzeja były uzasadnione i dlaczego?

Głównym celem decyzji podjętych przez Andrzeja było ograniczenie swobody podwładnych i zwiększenie siły oddziaływania systemu motywacyjnego. Z punktu widzenia skutków tych decyzji można stwierdzić, że były one słuszne. Radykalizm działań Andrzeja nie harmonizował jednak z kulturą organizacyjną Optimusa. Nie oznacza to jednak, że Andrzej popełnił błąd z wyborze sposobów oddziaływania na pracowników, gdyż kultura organizacyjna powinna wspierać osiąganie celów organizacyjnych. Gdy nie spełnia takiej funkcji należy ją zmodyfikować. Działania Andrzeja udowodniły, że nie zawsze tzw. „luz organizacyjny” jest zjawiskiem pożądanym.

5. Czy Andrzeja należy określić mianem przywódcy transakcyjnego, czy transformacyjnego? Proszę uzasadnić odpowiedź.

Przywódca transakcyjny zawiera z pracownikami „traktat o wymianie”. Określa w sposób jednoznaczny to, co muszą wykonać pracownicy aby w zamian otrzymać konkretną korzyść. Przywódca transakcyjny nie wykorzystuje ani władzy eksperckiej ani władzy odniesienia, a zatem tak naprawdę nie jest autentycznym przywódcą i powinno się go nazywać menedżerem transakcyjnym, gdyż nie wyzwała w ludziach motywacji wewnętrznej.

Przywódca transformacyjny jest skuteczny w czasach wdrażania intensywnych zmian organizacyjnych, a więc w okresach transformacji. Stąd też pochodzi określenie „przywódca transformacyjny”. Nie pochodzi ono bynajmniej o tego, że przywódca taki dokonuje transformacji swojego stylu kierowania.

Przywódca transformacyjny potrafi uruchomić w ludziach pokłady motywacji wewnętrznej, inspirując ich do działania dzięki ambitnie i zarazem realistycznie nakreślonej wizji rozwoju organizacji. Przywódca transformacyjny musi więc dysponować władzą odniesienia, ale także władzą ekspercką, ponieważ w okresie intensywnych przemian organizacyjnych jego zadaniem jest także zmniejszanie niepewności wśród pracowników. Rzetelna wiedza i doświadczenie przywódcy transformacyjnego pozwalają pracownikom czuć się bezpieczniej pod jego skrzydłami. Przywódca transformacyjny, wyzwalając u pracowników motywację wewnętrzną, jest w stanie ograniczyć ilość stosowanych zachęt materialnych. Dzięki temu organizacja oszczędza zasoby.

Andrzej pełnił w Optimusie funkcję menedżera transakcyjnego zaraz po objęciu stanowiska Dyrektora Departamentu Sprzedaży. Jego niepopularne, choć skuteczne decyzje nie były akceptowane przez podwładnych, którzy na początku nie dostrzegali w nim również eksperta. W takiej sytuacji Andrzej mógł uzyskać zaangażowanie podwładnych wykorzystując atrybuty władzy formalnej, a więc nagrody i kary. Z czasem jednak zaczął zyskiwać autorytet w oczach innych członków firmy. Posiadana przez niego władza ekspercka i władza odniesienia dają mu szansę pełnienia roli przywódcy transformacyjnego. Wykonywanie przez pracowników zadań przekraczających ich zakres obowiązków to jednak zbyt mało aby można było określić Andrzeja mianem przywódcy transformacyjnego.