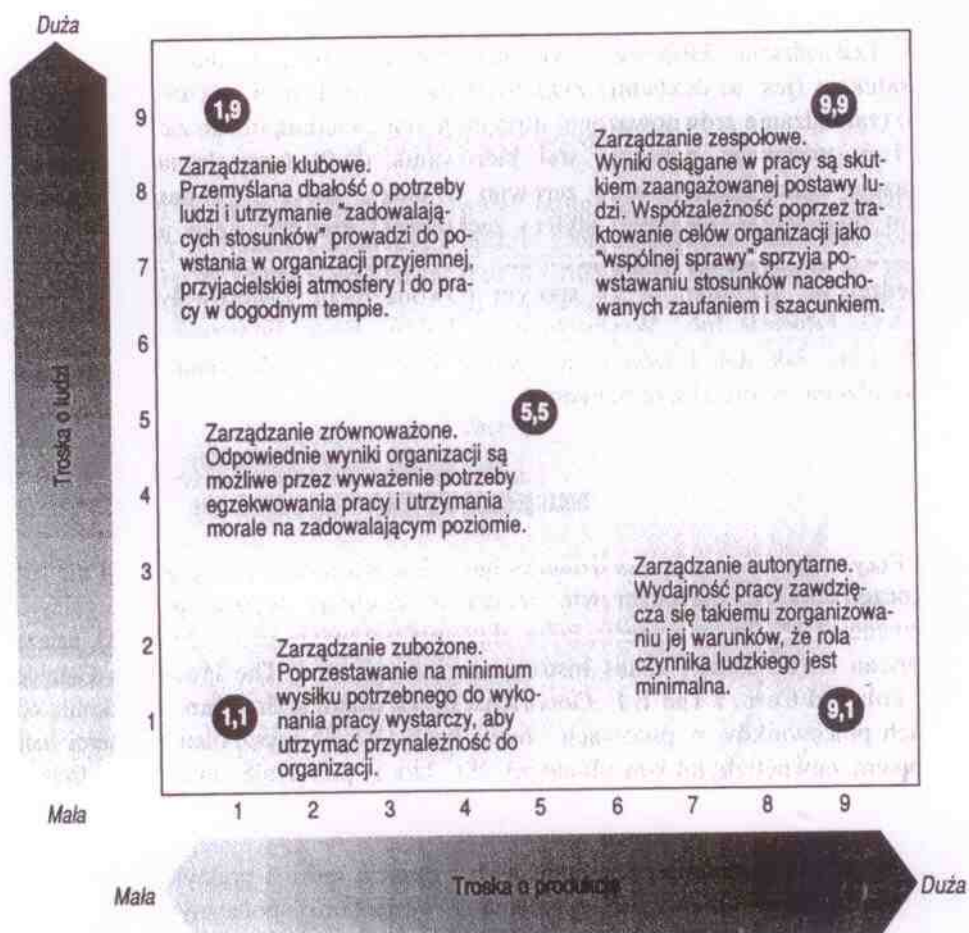


Techniki te nie zajmują się dzisiejszymi wynikami jednostki, lecz raczej sposobami ich poprawy w przyszłości.

Planowanie i ustalanie celów. Działania mające na celu dopomożenie menedżerom w poprawie ich planowania i ustalania celów są zorientowane bardziej pragmatycznie niż wiele innych interwencji. Główny akcent i w tym przypadku spoczywa na jednostce, ponieważ chodzi o dopomożenie jednostkom i grupom w zintegrowaniu się w ramach ogólnego procesu. Konsultant OD może stosować takie samo podejście jak przy konsultacji procesów międzyludzkich,



Rys. 12.3. Siatka przywództwa

Źródło: R.F. Blake, A. Adams Mc Canse *Leadership Dilemmas — Grid Solution*, Gulf Publishing Company, Houston 1991, s. 29.

Siatka przywództwa jest metodą oceny stylu zarządzania. Ogólnym celem jej stosowania w organizacjach jest nauczenie menedżerów działalności z zakresu OD, tak aby koncentrowali się jednocześnie na potrzebach ludzi i produkcji (idealny styl (9, 9) na siatce).

jednakże tym razem nacisk jest położony raczej na stronę techniczną — na mechanikę planowania i ustalania celów.

Siatki. Podejście do doskonalenia organizacji (OD) wykorzystujące technikę siatki oparte jest na „siatce kierowniczej”²⁷. Obecnie technika ta nosi zastrzeżoną prawnie nazwę *Leadership Grip* (siatka przywództwa). Stanowi ona narzędzie oceny stylów kierowania oraz szkolenia menedżerów w wyborze idealnego sposobu zachowania²⁸. Siatkę pokazano na rys. 12.3. Na osi poziomej pokazano troskę o produkcję, a na osi pionowej troskę o ludzi. Zauważymy pięć skrajnych typów zachowań kierowniczych: menedżer (1, 1) (zarządzanie zubożone) wykazuje minimalną troskę zarówno o produkcję, jak i o ludzi; menedżer (9, 1) (zarządzanie autorytarne) wykazuje dużą troskę o produkcję, a niewielką o ludzi; menedżer (1, 9) (zarządzanie klubowe) wykazuje wysoką troskę o ludzi, a niewielką o produkcję (jest to dokładnie przeciwieństwo stylu kierowania (9, 1); menedżer (5, 5) (zarządzanie zrównoważone) utrzymuje odpowiednią troskę zarówno o ludzi, jak i o produkcję; wreszcie styl kierowania (9, 9) (zarządzanie zespołowe) wykazuje maksymalną troskę zarówno o ludzi, jak i o produkcję. Zgodnie z tym podejściem, idealnym stylem zachowania kierowniczego jest typ (9, 9). W celu jego osiągnięcia opracowano sześciopięcioletni program wspomagający menedżerów. Technikę tę ze sporym powodzeniem zastosowały takie firmy jak A.G. Edwards Inc., Westinghouse, CIGNA, FAA, Equicor-Equitable HCA Corp. i in. Jak dotąd jednak jej rzeczywista skuteczność znalazła niewielkie potwierdzenie w literaturze naukowej.

Skuteczność OD

Przy całej różnorodności działań objętych doskonaleniem organizacji nie jest zaskoczeniem, że menedżerowie rozmaicie oceniają wyniki poszczególnych interwencji OD. Do organizacji, które aktywnie uprawiają jakąś formę OD, należą American Airlines Inc., Texas Instruments Incorporated, The Procter & Gamble Co., Polaroid Corp. i The B.F. Goodrich Co. Ta ostatnia firma np. wyszkoliła 60 swoich pracowników w procesach i technikach OD. Ci wyszkoleni eksperci stali się potem wewnętrznymi konsultantami OD, którzy pomagają innym menedżerom w stosowaniu tych technik²⁹. Wielu jednak menedżerów próbowało technik OD, ale potem zrezygnowało z nich³⁰.

OD prawdopodobnie pozostanie ważną częścią teorii i praktyki zarządzania. Oczywiście, kiedy mamy do czynienia z systemami społecznymi, jakimi są organizacje, nic nie może być uważane za pewne, a ocena skuteczności wielu technik OD jest rzeczywiście trudna. Ze względu na to, że wszelkie organizacje są systemami otwartymi wchodzącymi w złożone wzajemne oddziaływania ze swoim środowiskiem, osiągniętą poprawę można przypisać zastosowaniu OD, choć w istocie rzeczy może ona wynikać ze zmiany warunków ekonomicznych, być dziełem przypadku czy innych czynników³¹.