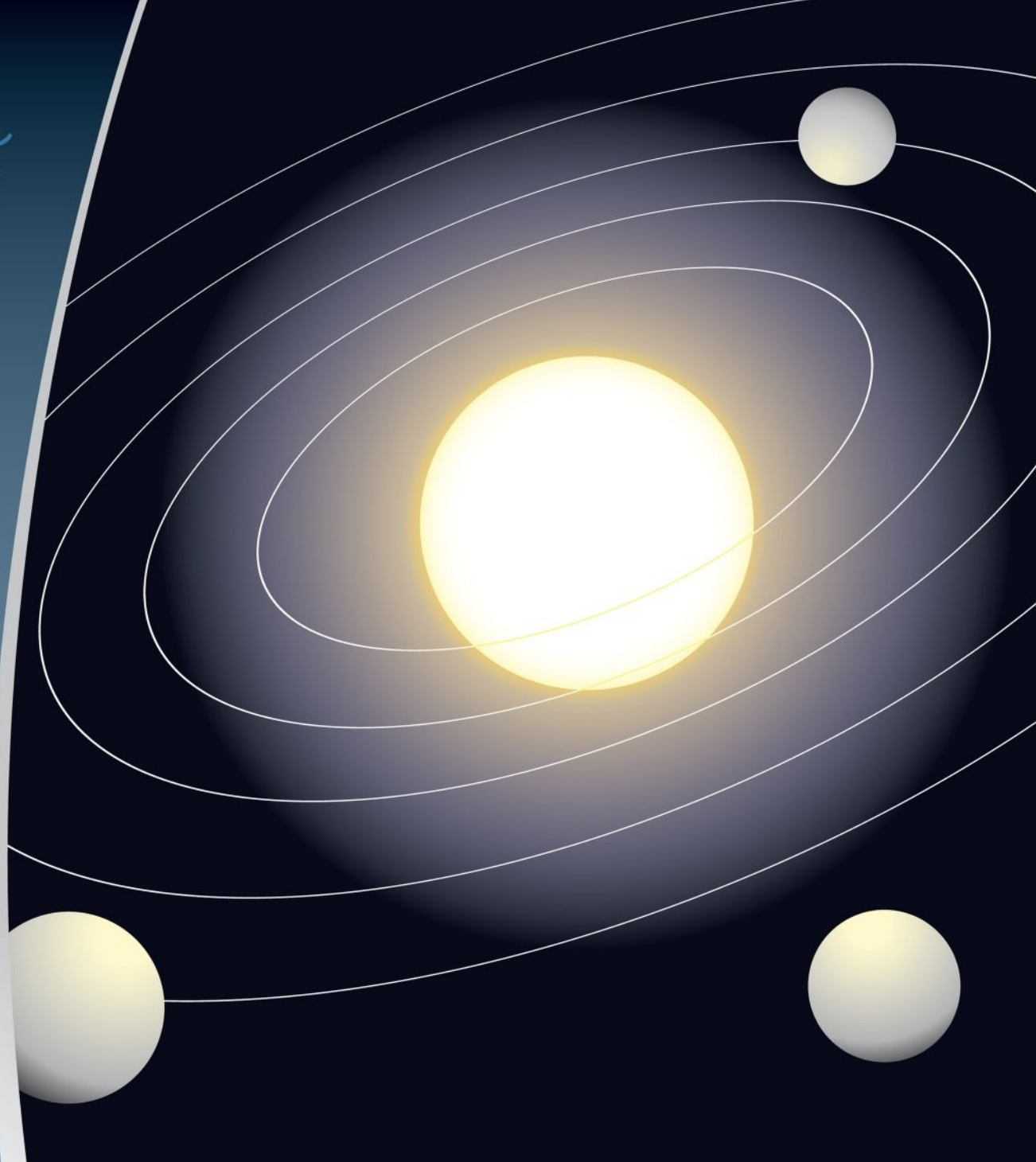


ZŁOTE  
MYŚLI



# ***UMYSŁ LIDERA***

Iwona Majewska-Opiełka

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji "[Umyst Lidera](#)"

## Darmowa publikacja dostarczona przez [ZloteMysli.pl](#)

Copyright by Złote Myśli & Iwona Majewska-Opiełka, rok 2007

Autor: Iwona Majewska-Opiełka

Tytuł: Umyst Lidera

Data: 08.08.2012

Złote Myśli Sp. z o.o.

ul. Toszecka 102

44-117 Gliwice

[www.zlotemysli.pl](http://www.zlotemysli.pl)

email: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

# SPIS TREŚCI

<b>WSTEP</b> .....	<b>6</b>
<b>CZEŚĆ PIERWSZA</b> .....	<b>10</b>
<b>LIDER</b> .....	<b>11</b>
<u>Sylwetka lidera</u> .....	11
<u>Funkcje lidera</u> .....	12
<u>Kształtowanie liderów</u> .....	18
<u>Cechy lidera</u> .....	20
<u>Poczucie własnej wartości</u> .....	21
<u>Proaktywność</u> .....	26
<u>Samodzielność</u> .....	33
<u>Pozytywne myślenie</u> .....	37
<u>Współzależność</u> .....	43
<u>Spójność wewnętrzna</u> .....	48
<u>Poczucie obfitości</u> .....	52
<u>Umiejętność tworzenia wizji</u> .....	57
<u>Zdolność i wola ciągłego uczenia się</u> .....	61
<u>Intuicja</u> .....	67
<u>A co z kompetencjami zawodowymi?</u> .....	71
<u>Prawa półkula menedżera</u> .....	76
<u>Różnice w działaniu lewej i prawej półkuli mózgu</u> .....	76
<u>Inteligencja emocjonalna</u> .....	77
<u>Początek trzeciego tysiąclecia</u> .....	81
<u>Potrzeba twórczego myślenia</u> .....	83
<u>Rozwijanie prawej półkuli</u> .....	84
<u>Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> ...	89
<b>KONTEKST LIDERA</b> .....	<b>90</b>
<u>Czynniki wpływające na ludzi sprawujących funkcje kierownicze</u> .....	91
<u>Czynniki fizyczne i biologiczne</u> .....	92
<u>Czynniki psychologiczne</u> .....	97
<u>Czynniki społeczne i polityczne</u> .....	100
<u>Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> ...	104
<b>KIEROWANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM</b> .....	<b>4</b>
<u>Kierowanie a zarządzanie</u> .....	5
<u>Nauka kierowania</u> .....	10
<u>Kierowanie zgodnie z wartościami</u> .....	13
<u>Kultura przedsiębiorstwa</u> .....	14
<u>Misja przedsiębiorstwa</u> .....	15
<u>Tworzenie misji przedsiębiorstwa</u> .....	18
<u>Błędy racjonalnego zarządzania</u> .....	24
<u>Czynniki zapewniające sukces przedsiębiorstwa</u> .....	25
<u>Kultura przedsiębiorstwa w Polsce</u> .....	28
<u>Zmiany</u> .....	30
<u>Czynniki powodujące lęk przed zmianami</u> .....	31
<u>Rola lidera w stymulowaniu zmian</u> .....	33

<u>Etapy przeprowadzania zmian</u> .....	37
<u>Praktyka wprowadzania zmian</u> .....	40
<u>Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> ...	44
<b><u>CZEŚĆ DRUGA</u></b> .....	<b>45</b>
<b><u>CZŁOWIEK I PRACA</u></b> .....	<b>46</b>
<u>Od zarządzania naukowego do zarządzania w nowym wieku</u> .....	46
<u>Zarządzanie naukowe</u> .....	47
<u>Zarządzanie z udziałem psychologii</u> .....	49
<u>Proca Herzberga</u> .....	50
<u>Teoria X</u> .....	51
<u>Teoria Y</u> .....	52
<u>Współczesna wiedza o człowieku i jej wpływ na teorie zarządzania</u> .....	53
<u>Teoria Z</u> .....	56
<u>O potrzebie działania w myśl spójnej koncepcji</u> .....	58
<u>Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> ...	160
<b><u>ZNAJOMOŚĆ LUDZI</u></b> .....	<b>161</b>
<u>To, co nas łączy</u> .....	162
<u>Te same potrzeby, różne wartości</u> .....	165
<u>Skąd się bierze wiedza o ludziach</u> .....	167
<u>Samopoznanie</u> .....	168
<u>Studiowanie przedmiotu</u> .....	169
<u>Słuchanie i obserwowanie</u> .....	170
<u>Słuchanie empatyczne</u> .....	171
<u>Jak rozmawiać</u> .....	173
<u>Pomoc w zdobywaniu wiedzy o ludziach</u> .....	177
<u>Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> ...	184
<b><u>REKRUTACJA PRACOWNIKÓW</u></b> .....	<b>186</b>
<u>Curriculum vitae i wstępna rozmowa</u> .....	191
<u>Warunki i technika wstępnej rozmowy</u> .....	195
<u>Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> ...	197
<b><u>TWORZENIE WŁAŚCIWEJ ATMOSFERY PRACY</u></b> .....	<b>199</b>
<u>Informacja w miejscu pracy</u> .....	204
<u>Narada – szczególna forma komunikacji</u> .....	210
<u>Garść wiadomości przydatnych przy przygotowywaniu i prowadzeniu</u> <u>    narad</u> .....	212
<u>Czas trwania</u> .....	213
<u>Pora dnia</u> .....	213
<u>Plan</u> .....	213
<u>Uczestnicy</u> .....	213
<u>Prowadzenie</u> .....	216
<u>Najczęstsze przyczyny złej komunikacji</u> .....	220
<u>Brak odpowiednich fizycznych warunków do skutecznego</u> <u>    porozumiewania się</u> .....	221
<u>Brak potrzeby komunikacji</u> .....	224
<u>Nastawienie na przekazywanie, a nie na przyjmowanie informacji</u> .....	227
<u>Przekazywanie sprzecznych informacji</u> .....	228

<u>Tylko wygrana-wygrana</u> .....	231
<u>Poczucie bezpieczeństwa</u> .....	235
<u>Poczucie bezpieczeństwa</u> .....	239
<u>Kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana</u> .....	243
<u>Warunki pracy</u> .....	244
<u>Motywowanie do pracy i współpracy</u> .....	247
<u>Poczucie sukcesu</u> .....	248
<u>Poczucie znaczenia i uznania</u> .....	252
<u>Praca mająca znaczenie</u> .....	256
<u>Powierzanie odpowiedzialności</u> .....	261
<u>Gratyfikacyjna rola pieniędzy</u> .....	264
<u>Wzbudzanie entuzjazmu</u> .....	268
<u>Związki zawodowe</u> .....	272
<u>Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> .....	278
<b><u>LIDER W DZIAŁANIU</u></b> .....	<b>280</b>
<u>Przesunięcie paradygmatu</u> .....	281
<u>Nowy stosunek do pracy i działania</u> .....	284
<u>Pracę trzeba lubić</u> .....	287
<u>Odmitologizowany Zachód</u> .....	291
<u>A właśnie, że można</u> .....	295
<u>Podświadomość – partner w biznesie</u> .....	297
<u>Świadome wykorzystywanie podświadomości</u> .....	300
<u>Burza mózgów</u> .....	301
<u>Wizualizacja</u> .....	302
<u>Uczenie przyspieszone</u> .....	303
<u>Rozwijanie intuicji</u> .....	305
<u>Programowanie siebie i innych</u> .....	308
<u>Zarządzanie sobą w czasie</u> .....	315
<u>Nie ile, ale co</u> .....	316
<u>Ważne czy pilne</u> .....	319
<u>Życie zawodowe i prywatne</u> .....	322
<u>Powierzanie pracy innym</u> .....	324
<u>Praca w kręgu wpływu</u> .....	326
<u>Całościowa troska o swoje istnienie</u> .....	329
<u>Tworzenie biologicznych podstaw skutecznego działania</u> .....	333
<u>Wykorzystywanie potencjału intelektualnego</u> .....	336
<u>Troska o życie emocjonalne</u> .....	340
<u>Coś dla duszy</u> .....	343
<u>Kartka z terminarza</u> .....	347
<u>Pytania sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie</u> .....	354
<b><u>ZAKOŃCZENIE</u></b> .....	<b>355</b>

## Kierowanie przedsiębiorstwem

*Każda duża instytucja jest wydłużonym cieniem pojedynczego człowieka. Jej charakter jest odbiciem jego osobowości.*

Emerson

Biznes zdominował świat. Zasady pomnażania zysku, skutecznego zarządzania i zdobywania klienta kierują społeczeństwami zachodniej kultury, a biznesmeni i kadra kierownicza nadają im styl i charakter. Od tego środowiska zależy współczesny obraz i przyszłość każdego społeczeństwa. Nic dziwnego, że wśród czynników zagrażających istnieniu naszej kultury, naukowcy z uniwersytetu w Michigan już na trzecim miejscu stawiają „jakość kierowania i zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami” (po „wojnie lub przypadkowym wybuchu nuklearnym” i „światowej epidemii, zbiorowym zatruciu lub depresji”).

Uważny czytelnik z pewnością zauważył, że wspomniano tu o dwóch czynnościach: kierowaniu i zarządzaniu. Coraz częściej traktuje się je oddzielnie, aczkolwiek relacje między nimi są bardzo ścisłe i jedynie mistrzostwo w nich obu gwarantuje sukces przedsiębiorstwa i pozytywny wpływ na społeczeństwo. Mimo iż dzisiejsze przedsiębiorstwo to nierzadko skomplikowane układy strukturalne i rzeczowe, chyba bardziej niż kiedykolwiek o jego kształcie decydują poszczególni ludzie – liderzy kierujący pracą na poszczególnych odcinkach.

## Kierowanie a zarządzanie

*Zwykle uważamy, że konkurencja między przedsiębiorstwami odbywa się na poziomie ich produktów, jednak prawdopodobnie odbywa się ona bardziej na poziomie ich liderów niż produktów.*

Keith Dayis

**Ćwiczenie:** Zanim zaczniesz czytać ten rozdział, określ własnymi słowami cele i zadania zarządzania i kierowania. Jak rozumiesz zależność pomiędzy nimi?

Na funkcjonowanie każdej firmy, instytucji, organizacji czy państwa składają się niezmiennie **procesy kierowania i zarządzania**. Przeplatają się ze sobą, uzupełniają, a czasami wydają się nawet pozostawać w sprzeczności.

**Zarządzanie** (*management*) rozumiane jest jako sterowanie firmą czy instytucją mającą konkretne cele. Do menedżerów należy zabezpieczenie wszelkich środków niezbędnych do ich osiągnięcia – rzeczy, ludzi i pieniędzy – oraz zapewnienie odpowiedniej struktury organizacyjnej, kontroli działań nastawionych na osiągnięcie tego celu, tworzenie standardów zachowania, a także właściwy kontakt ze środowiskiem zewnętrznym.

Na proces zarządzania składają się cztery elementy: **organizowanie, planowanie, kontrolowanie i aktywowanie**.<sup>1</sup> Chociaż są ze sobą ściśle powiązane, każdy z nich może być rozpatrywany jako oddzielny proces.

---

<sup>1</sup>W.H. Newman, E.K. Warren, *The Process of Management*. Prentice-Hall Inc., 1977.

**Kierowanie** (*leadership*) oznacza przewodzenie ludziom. Jest to zespół zachowań i postaw powodujący, że obdarzeni różnorodnymi zdolnościami ludzie dobrowolnie angażują się w proces tworzenia i realizacji celów w danej organizacji czy firmie.

Wydawać by się zatem mogło, że kierowanie to część procesu zarządzania – aktywowanie pracowników. A jednak nie. To wyzwianie potencjału pracowników przy realizacji kolejnych zadań, a także – szukanie u nich odpowiedzi i podpowiedzi przy nadawaniu charakteru przedsiębiorstwu, wytyczaniu nowych kierunków i celów – ten szczególny fragment zarządzania przedsiębiorstwem, który w dzisiejszych czasach decyduje o jego sukcesie.

Jeśli przypatrzymy się czterem podstawowym działom zarządzania, to stwierdzimy, że elementy kierowania zawierają się w każdym z nich, przenikają do wszystkich działań menedżerskich – są ich osnową. Analiza, odtwarzanie, sekwencyjność i racjonalne przemyślenia wymagają syntetyzowania, intuicyjności, artyzmu, twórczego myślenia i inteligencji emocjonalnej. Stephen R. Covey pisze:

*Zarządzanie jest drugim procesem tworzenia(...). Najpierw musi być kierownictwo. Zarządzanie czy zarząd koncentruje się na wykonywaniu: jak mogę najlepiej osiągnąć to, co chcę? Jak powiedzieli Peter Drucker i Warren Bennis: „Zarząd robi rzeczy właściwie. Kierownictwo robi właściwe rzeczy”. Zarząd wspina się sprawnie po szczeblach sukcesu, kierownictwo określa, czy drabina oparta jest o właściwą ścianę.*

***Idealnemu menedżerowi potrzebne jest zatem ściśle współdziałanie obu półkul mózgowych, przy czym rola prawej półkuli wydaje się wiodąca.***



Na niektórych stanowiskach można być wydajnym menedżerem i słabym liderem, jednakże najbardziej odpowiedzialne stanowiska wymagają przede wszystkim charakteru lidera oraz pewnych umiejętności z zakresu zarządzania.

Jeśli firma zatrudnia więcej niż jednego pracownika, niezbędna staje się **organizacja**. Trzeba przekazać poszczególne zadania różnym ludziom. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa przybywa ludzi i powstają zespoły, działy i oddziały. Nie wystarczy znajomość schematów i struktur organizacyjnych i ich odwzorowywanie, potrzebna jest **całościowa wizja** przedsiębiorstwa. Zarządzanie fragmentem przedsiębiorstwa również musi być powiązane z całością. A zatem też niezbędna jest złożona, systematyczna wizja całego przedsiębiorstwa, właściwe jej rozumienie i umiejętność podejmowania decyzji. W przeciwnym wypadku firma sterowana będzie przez ludzi, którzy jak ślepcy ze starożytnej przypowieści, oglądający dotykiem słonia, w zależności od tego, czego dotykają – trąby, nogi, boku czy ogona – różnie go postrzegają i nazywają.

### ***Każdy menedżer musi mieć wizję całego słonia.***

Tymczasem zdarza mi się spotykać firmy, w których menedżerowie działów czy zespołów nie tylko nie widzą całości, ale wręcz nie rozumieją właściwie swojej roli w przedsiębiorstwie. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy dany dział z założenia pełni rolę wspierającą, usiłuje zaś być ważniejszy lub stawiać warunki. Zjawisko to obserwuje się na przykład w administracji i działach ekonomicznych. Administracja rzadko rozumie swoją służebną funkcję w ogólnym procesie wytwarzania wartości. Menedżerowie działu ekonomicznego zachowują się nieraz jak strażnicy pieniędzy, których podstawowym zadaniem jest ochrona skarbcza. Efektem jest utrudniony przepływ informacji oraz zaburzenia procesów inwestycji i wdraża-

nia innowacji. Podobnie osoby, które kierują poszczególnymi jednostkami przedsiębiorstw holdingowych, z powodu braku ogólnej „wizji słonia” rzadko potrafią wykorzystywać istniejące możliwości współpracy i pomnażania zysków.

Trzeba również pamiętać o tym, że każde przedsiębiorstwo ma swoją organizację nieformalną, która wywiera olbrzymi wpływ na postawy pracowników wobec działalności zarządu. Dlatego należy je poznać i uzyskać wpływ również na te struktury.

W tych działaniach niezwykle przydają się procesy związane z prawą półkulią – zarówno synteza i umiejętność tworzenia wizji, jak wrazliwość emocjonalna i intuicja.

Kluczem do skutecznego zarządzania jest **planowanie** pracy zgodne z wytycznymi zarządu. Zajęcie to łączy się bardzo ściśle z umiejętnością podejmowania decyzji: ze zdiagnozowaniem problemu, opracowaniem kilku wariantów decyzji, zbadaniem teoretycznych efektów każdej z nich i wreszcie wyborem tej optymalnej. Jest to, wydawałoby się, zajęcie dla lewej półkuli mózgu. Tym bardziej, że niezbędne jest tutaj właściwe zarządzanie czasem i przestrzeganie pewnej kolejności działań. Sprawą niezwyklej wagi jest jednak równoczesne uwzględnianie w całym procesie decyzyjnym elementów natury emocjonalnej, zmiennej, a nadto pozostawienie pewnego obszaru do działania intuicyjnego – jako że nie wszystko da się przewidzieć. Jeśli ten aspekt planowania nie zostanie zrealizowany, przedsiębiorstwu grozi biurokracja, która hamuje jego rozwój. Trzeba też pamiętać, że planowanie działalności na poszczególnych szczeblach to wynik wizji przedsiębiorstwa, jego długofalowych planów, co jest niemal całkowicie domeną lidera i – jak pamiętamy – wymaga silnego zaangażowania prawej półkuli mózgu.

Niektórzy formalni liderzy jakoś radzą sobie w obecnej chwili i kierowane przez nich przedsiębiorstwa funkcjonują zupełnie dobrze. Widzę jednak często, że nie wykorzystują potencjalnych możliwości – dotyczy to zarówno ludzi, jak i sytuacji – a także nie podejmują działań wyprzedzających teraźniejszość. Tracą i będą tracić jeszcze więcej, a... mogą tego nigdy nie zrozumieć. Zawodzi współpraca prawej i lewej półkuli.

Kolejną funkcją zarządzania jest **mierzenie i kontrolowanie** efektów pracy. Wielu menedżerów uważa tę część swojej pracy za najtrudniejszą i najbardziej niewdzięczną. Znajomy menedżer z chicagowskiego oddziału Motoroli ujął to następująco: „Nie jest to nic przyjemnego, ale ktoś musi to robić”. To prawda. Jednakże prawdą jest również, że funkcja ta dlatego jest tak nieprzyjemna, że najczęściej opiera się na arbitralnie ustalonych kryteriach i kontroli w atmosferze pozbawionej zaufania. Jeśli i w tej części pracy menedżerskiej odwoływać by się więcej do kierowania ludźmi, przewodzenia im, czyli uruchamiania w nich entuzjazmu i wyzwalania najlepszych cech charakteru, miast do liczb, wskaźników, rutynowego oceniania i wzmacniania – sytuacja byłaby łatwiejsza, a efekty pracy podwładnych z pewnością lepsze.

I wreszcie ostatnia funkcja menedżera – **aktywowanie**, czyli mobilizowanie, które całkowicie już należy do obszaru działań lidera.

Współczesny menedżer nie koncentruje się jedynie na produkcji i zysku. Codziennie ma do czynienia z różnymi aspektami życia społecznego, między innymi z:

1. potrzebą indywidualnej samorealizacji ludzi;

2. problemami pracy obcokrajowców i problemami równouprawnienia;
3. kontrolą zanieczyszczeń;
4. kontrolą państwową;
5. priorytetami rządowymi;
6. zdrowiem, nauką i sytuacją materialną pracowników.

Połączenie tych wszystkich elementów, z jednoczesnym naciskiem na tworzenie wartości dodatkowej i właściwy jej podział, wymaga, by współczesna nauka, jaką jest zarządzanie, koncentrowała się w większym stopniu na zasadach kierowania niż na poznawaniu schematów, struktur i metod organizowania procesu produkcji.

***Chodzi o to, by naukę, sprowadzoną do tabel i cyfr, natchnąć duchem wciąż zmieniającego się, związanego przede wszystkim z ludźmi procesu.***

## **Nauka kierowania**

Kierowania ani zarządzania nie można się nauczyć inaczej niż w praktycznej działalności. Innej możliwości nie ma, zwłaszcza w odniesieniu do kierowania. Niewiele dają gry symulacyjne i scenki ćwiczące dane zachowanie. I tak w prawdziwym życiu o wyborze zachowań decydują inne mechanizmy niż w czasie treningów na kursie czy w szkole. Wszelkiego typu szkolenia to jedynie fragment wiedzy, którego mało jest w programach uczelni kształcących biznesmenów, zarówno w Polsce, jak i na świecie. W 1987 roku John Maxwell pisał, że brakuje książek o przywództwie (a zatem o kierowaniu), większość bowiem dotyczy zarządzania. Dzisiaj sytuacja jest inna – takich książek jest bardzo dużo, jednakże szkoły bizne-

su nie zauważają tego w wystarczającym stopniu. Nie zwiększono wymiaru zajęć nastawionych na kształcenie charakteru lidera i umiejętności przywódczych, jak też na nauczenie zasad kierowania. Zazwyczaj wiedza ta ogranicza się do wybranych zagadnień z dziedziny psychologii, rzadziej etyki.

Rosabeth Moss Kanter uważa, że we współczesnym świecie biznesu „organizacje, które przetrwają, będą szybkie, spójne, elastyczne i przyjacielskie”. Stephen R. Covey twierdzi zaś, iż „dopóki nie masz niezmiennego rdzenia, nie możesz szybko i elastycznie dostosowywać się do wymagań klientów i zmian w środowisku”. Oba cytaty pochodzą z „Executive Excellence”, amerykańskiego pisma, do którego pisują najwybitniejsi specjaliści z dziedziny zarządzania, jak Warren Bennis, Ken Blanchard, Peter Senge, Tom Peters czy Peter Drucker, rozumiejący, że Ameryka potrzebuje liderów, którzy opierają się w swoich działaniach na niezmiennych **wartościach moralnych**. Jeśli potrzebuje ich Ameryka, to tym bardziej Polska.

Przez lata nie uczono nas alchemii biznesu. Fascynują nas zatem szkoły marketingu i zarządzania; wielu ubolewa, że nie mamy tytułów menedżerskich analogicznych do przyznawanych w niektórych państwach zachodnich. MBA jest rodzajem tajemniczego amuletu otwierającego każde drzwi do środowiska biznesu. Tymczasem sami Amerykanie zaznaczają, że w latach osiemdziesiątych w Japonii nie było szkół biznesu, a nie przeszkodziło to temu krajowi w rozwoju gospodarczym. H. Edward Wrapp, profesor z Uniwersytetu Chicago, uważa nawet, że amerykańskie szkoły biznesu więcej zrobiły dla japońskiej i niemieckiej inwazji gospodarczej w USA niż ktokolwiek inny. W 1981 roku pismo „Fortune” winą za pogorszenie sytuacji w amerykańskiej gospodarce obarczyło w pierwszej kolejności szkoły biznesu, które przygotowywały menedżerów do obliczeń w swoich „analitycznych wieżach z kości słoniowej”, nie zaś do pra-

cy z ludźmi i produktami. Steve Lohr w „New York Times” pisał, że dużą częścią problemów w gospodarce jest MBA – stopień nadawany przez szkoły biznesu. Michael Thomas skarżył się, że menedżerom amerykańskim brakuje perspektywy historycznej i szerszej wizji płynącej z literatury i sztuki. A kiedy Rene McPherson, prezes świetnie prosperującego przedsiębiorstwa „Dana”, został dziekanem szkoły biznesu w Stanford i przeprowadził rozmowę z jednym z jej pracowników na temat tego, co robił w „Danie”, ten przerażony powiedział kolegom: „Nic z tego, co robił, nie znajduje się w programie i wymaganiach stawianych przed MBA”.

Przytoczyłam te wypowiedzi nie po to, by zniechęcać do nauki w szkołach biznesu i zdobywania tytułu MBA. Sama współpracuję z takimi szkołami. Pragnę jedynie skłonić do refleksji nad kierunkami kształcenia i proporcjami w nauczaniu określonych przedmiotów, nad specjalizacjami oferowanymi przez te szkoły, a także nad doborem treningów w przedsiębiorstwach.

***Należy położyć nacisk na istotne elementy sukcesu firmy: czynnik etyczno-psychologiczny i praktyczne kształtowanie systemu wartości, czyli kultury organizacyjnej w zakładzie pracy.***

Rzecz nie w tym, by zdobywać stopnie i tytuły, ale by przyswajając wiedzę dającą się wykorzystać w praktyce i aby obejmowała ona przynajmniej w takim samym stopniu zasady kierowania, jak wiedzę potrzebną w zarządzaniu ekonomicznym. Od tego, na co położymy nacisk w edukacji ludzi mających wpływ na gospodarkę, zależy jej przyszłość.

***Posiadamy znaczny potencjał intelektualny i zalety osobowości, które może zmarnować bezkrytyczne stosowanie zachodnich recept.***

Historia kapitalizmu obfituje w błędy. Możemy się na nich uczyć i popełniać mniej własnych. Wykorzystajmy tę szansę.

## **Kierowanie zgodnie z wartościami**

*Osiągnięcia firmy są znacznie bardziej związane z jej podstawową filozofią niż z technologią, zasobami ekonomicznymi, strukturą, wynalazczością czy gospodarką czasową.*

Thomas Watson, jr.

W literaturze przedmiotu spotkać można różne poglądy na zarządzanie:

1. **naukowe**, oparte na dokładnych analizach procesu pracy, opracowaniu najlepszych warunków i sposobu jej wykonywania oraz zgodnym z tym egzekwowaniem
2. **behawioralne**, nastawione raczej na badania i opis niż na praktyczne zastosowanie, choć niektóre wyniki mają zastosowanie w praktyce;
3. **racjonalne**, opierające się głównie na rentowności firmy, gdzie działanie jest jakby sterowane przez liczby;
4. akcentujące zachowania **decyzyjne**, a zatem koncentrujące się wyłącznie na procesie podejmowania decyzji;

5. **systemowe**, zakładające, że całość jest większa niż suma jej części; podejście do zarządzania przypomina postępowanie dobrego lekarza wobec pacjenta – traktuje organizm jako całość.
6. **sytuacyjne**, modne szczególnie na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, zakładające, że nie ma jednego najlepszego sposobu skutecznego zarządzania w każdych warunkach, dlatego należy zdiagnozować sytuację i skorzystać z metody najwłaściwszej w danym momencie.

Mnie osobiście najbliższe jest zintegrowane zarządzanie systemowe, wzbogacone o zasady kierowania, oparte na jednym systemie, który zawsze się sprawdza – systemie wartości naturalnych.

## Kultura przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo – świadomie tego lub nie – przejawia określony, charakterystyczny dla niego system wartości, czyli **kulturę organizacji**. Jest to centrum działalności, z którego wynikają wszystkie inne posunięcia, a także jego kształt ogólny.

Wybitni menedżerowie zawsze zdawali sobie sprawę z tych zależności, jednak od połowy lat osiemdziesiątych mówi się o nich coraz powszechniej. Stało się to za sprawą książki Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana *W poszukiwaniu doskonałości*, która zrewolucjonizowała amerykańskie spojrzenie na biznes. Jest to sprawozdanie z gruntownych badań przeprowadzonych na sześćdziesięciu dwóch najlepiej funkcjonujących przedsiębiorstwach, wśród których znalazły się między innymi Boeing, Delta Airline, Hewlett-Packard, IBM, McDonald, 3M. Okazuje się, że długotrwały sukces i umiejęt-



ność dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych zawdzięczają przyjętemu systemowi wartości.<sup>2</sup>

## Misja przedsiębiorstwa

*Czy wasze przedsiębiorstwo ma misję?*

To pytanie zawsze zadaję uczestnikom moich kursów. Okazuje się zwykle, że:

- przedsiębiorstwo nie ma misji;
- uczestnicy mylą misję z **wizją** – mówią o planach organizacji i jej kształcie za kilka lat;
- przedsiębiorstwo ma misję, ale nikt jej nie pamięta, a w miejscu pracy nie znajduje się w żadnym widocznym miejscu.

Tymczasem każdy, kto chce skutecznie działać, powinien mieć swoją osobistą misję, powinna ją mieć również każda instytucja. W stale zmieniającym się świecie, w chaosie i natłoku informacji, podczas nieprzerwanych transformacji, podążając za czasem,

***każda firma musi mieć stałe, niezmiennie wartości – rodzaj kompasu, który będzie wskazywać pracownikom kierunek postępowania.***

To jest właśnie misja. Jej podstawy są niemal niezmiennie i to właśnie stanowi o jej sile. W konstytucji Stanów Zjednoczonych w ciągu ponad dwustu lat dokonano zaledwie dwudziestu sześciu poprawek, z czego dziesięć – w ustawie oryginalnej. Podobnie jak konstytucja,

---

<sup>2</sup>T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Warner Books 1984.

każda misja jest wyznaniem wartości, z którymi identyfikują się wszyscy pracownicy i którym dana organizacja chce zawsze pozostawać wierna. Zapis tych wartości utrwała się w świadomości pracowników i w każdej sytuacji tworzy punkt odniesienia. Na jednym z seminariów organizowanych przez Centrum Szkolenia Liderów Coveya, w którym uczestniczyłam, prowadzący zapytał: „Jak brzmi misja naszego przedsiębiorstwa?”. Siedząca w jednym miejscu dwunastoosobowa grupa Prudential Relocation z pamięci wyrecytowała swoją:

*Będziemy światowej klasy liderem w przesiedlaniu, zapewniając nieruchomości, kadry oraz niezbędne usługi konsultacyjne osobom prywatnym i instytucjom na międzynarodową skalę, w zamian za godziwą rekompensatę. Naszym najważniejszym środkiem produkcji są nasi ludzie; ich doszkalać oraz rozwój zawodowy i osobisty to główne wyznaczniki naszego sukcesu. Aby zadowolić naszych klientów, musimy:*

- *wiedzieć, czego klient chce i oczekuje;*
- *realizować w 100 procentach nasze zobowiązania;*
- *stale ulepszać nasze produkty, usługi i sposoby działania;*
- *popierać i nagradzać pracę zespołową;*
- *wcielać nasze podstawowe wartości, do których należą: koncentracja na kliencie, korzyści, zaufanie i wzajemny szacunek.*

*We wszystkim, co robimy, najważniejsza jest jakość.*

Zrozumiałam, dlaczego stanowią niemal jedną czwartą liczby uczestników (było nas pięćdziesiąt cztery osoby); dlaczego po pierwszej części zajęć, kiedy poproszono nas, byśmy dowolnie zamienili miejsca, grupa pracownicza Prudential zaaranżowała sprawy tak, by siedzieć

razem (nie wszyscy się znali); dlaczego właśnie osoby z tej grupy były najaktywniejsze na zajęciach i jednocześnie sprawiały wrażenie najpogodniejszych.

Jakie zatem wartości ma uwzględnić firma w swojej misji? Te same, które obowiązują przy tworzeniu indywidualnego posłannictwa – wartości naturalne, składające się na naturalne prawo sukcesu. A prawo to mówi: co posiejesz – wyrośnie. Zależnie od tego, jak będziesz pielęgnował glebę i dbał o posadzone nasiona, takie zbierzesz plony. Innymi słowy: co włożysz do wszechświata, to odbierzesz. Jeżeli będziesz postępować zgodnie z uniwersalnym prawem moralnym, hołdować prawdzie, doskonałości, uczciwości, pracowitości, miłości, szczodrości, miłosierdziu i innym przymiotom ludzkiej natury, będzie to do ciebie wracać. Dotyczy to w takim samym stopniu przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych ludzi, przy czym w tym wypadku chodzi dodatkowo o wytwarzanie zysku.

Niektórzy uważają, że wyklucza się to wzajemnie. Na niejednym spotkaniu z przedsiębiorcami próbowano mnie przekonywać, że „w Polsce nie można być uczciwym”. Mówiono o „szarej strefie”, podawano przykłady wykorzystania... no właśnie, ale co wykorzystano? Naiwność! Naiwność, a nie uczciwość, brak rozsądku – a nie zaufanie, bezmyślność – a nie miłosierdzie.

***Moralność nie zwalnia nas z rozsądku, a uczciwość nie oznacza naiwnego stosunku do interesów.***

Należy strzec swojego dobra i zabezpieczać je. Trzeba działać, kierując się prawem moralnym, ale w najlepszym interesie swoich przedsięwzięć. Innej drogi nie ma.

## Tworzenie misji przedsiębiorstwa

Kiedy w 1991 roku tworzyłam w Kanadzie swoją pierwszą firmę, której celem było szerokie propagowanie idei samorozwoju, wiedziałam, że potrzebna jest misja, i nawet czytałam o tym, że powinni ją przygotowywać wszyscy. Podniosłam tę sprawę na spotkaniu szesnastu zaangażowanych w przedsięwzięcie osób, ale szybko okazało się, że nie jest to sprawa łatwa. Ktoś zaproponował, bym zrobiła to w domu, przyniosła na następne spotkanie i wtedy omówimy i stworzymy formułę, którą będzie można powielać. Zrobiłam, przyniosłam, wprowadzono może dwie nieistotne poprawki i... mieliśmy :

*Człowiek może osiągnąć wszystko, czego zapragnie, a co mieści się w ramach uniwersalnej moralności. Pomagamy zatem wzbudzić wewnętrzną motywację do tworzenia indywidualnie rozumianego sukcesu, dobrobytu i szczęścia; poznać i rozwinąć niepowtarzalny potencjał każdego człowieka. Uczymy stosować w życiu prawa i zasady skutecznego działania, dając podstawy właściwej komunikacji i najwyższych osiągnięć.*

Wydawało się oczywiste, że aby móc to robić, my sami musimy kierować się nauczonymi zasadami, żyć wartościami, które pragniemy popularyzować. Jednak nie zapisaliśmy tego, nie sprecyzowaliśmy wartości, którymi pragniemy kierować się w naszym zespole, ba, nawet nie przedyskutowaliśmy tematu, i w efekcie firma nie wytrzymała tarć różnych ambicji, przekonań i braku zaufania. Tak, zabrakło zwłaszcza wzajemnego zaufania, które byłoby prawdopodobnie znacznie większe, gdybyśmy tworzyli misję dłużej i... wszyscy. Nie sprawdziłam się jako lider! „Nie ma zaangażowania, nie ma oddania” – czytałam w *7 nawykach skutecznego działania* Coveya, a jednak zgodziłam się na krótszą drogę. Dowiedziałam się zatem, że nie ma skrótów. Pamiętajmy, w biznesie i w życiu obowiązuje prawo zasiewu i zbioru.

Przedsiębiorstwo Coveya ma podobną misję:

*Naszą misją jest umożliwienie ludziom i firmom zwiększania umiejętności osiągania wartościowych celów, dzięki ich zrozumieniu i życiu opartemu na zasadach kierowania.*

Rzecz w tym, że nad tą misją pracowali niemal wszyscy zainteresowani. Burzliwie dyskutowano na tematy związane bezpośrednio z pracą i indywidualnymi pragnieniami. Wytworzyło to synergę, dzięki której to, co mówiono, tak silnie zapadło w serca pracowników, że nawet bez zapisu wartości przedsiębiorstwa tkwi w każdym z nich.

Tworzenie misji przedsiębiorstwa wymaga czasu, cierpliwości i pełnego zaangażowania wszystkich pracowników.

***Tylko taką misję, która wyraża wartości wspólne dla wszystkich pracowników i w której tworzeniu brali udział, ludzie mogą prawdziwie zaakceptować.***

Tom Chappel, prezes firmy Tom's of Maine, po kilku latach jej istnienia i utarczkach z członkami zarządu, którzy nie zawsze chcieli akceptować wartości, jakimi się kierował, doszedł do wniosku, że w firmie należy stworzyć misję. Ponieważ pozostawał pod silnym wpływem filozofii Martina Bubera, chciał ją w jakiś sposób zaszczepić w umysłach swoich najbliższych współpracowników. W tym celu kupił dwadzieścia cztery egzemplarze książki *I and Thou* i każdemu członkowi zarządu podarował książkę wraz z listem, w którym wyrażał swój entuzjazm dla książki i zachęcał do jej przeczytania. Następnie książkę przedyskutowano pod kierunkiem profesora z harwardzkiej „szkoły boskości”. Przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem. Profesor wyzwolił dyskusję na temat wartości w biznesie. Podzielono się na czteroosobowe grupy

i dyskutowano na temat klientów, zwiększenia ich satysfakcji, wzajemnych związków między pracownikami. Zastanawiano się, jak można przenieść idee Bubera do firmy Tom's of Maine. Nienawykli do dyskusji filozoficznych czy teologicznych uczestnicy w końcu dali się porwać tematowi. Na zakończenie jeden z członków spotkania, prawnik z Waszyngtonu, powiedział: „Powinno być więcej takich spotkań. Już dawno nie przeżyłem czegoś równie fascynującego!”.

Siedem miesięcy później Tom zaproponował członkom zarządu opracowanie długoterminowej polityki przedsiębiorstwa. Ponieważ dyskusje w sali obrad nic nie dawały, postanowił zorganizować dwudniowe spotkanie wyjazdowe, poświęcone temu, w co wierzą i czego pragną dla przedsiębiorstwa. Przez następne dwa miesiące kilku członków zarządu oraz psycholog zakładowy przygotowywali spotkanie. Zamiast zadawać typowe w takich wypadkach pytanie, dotyczące raczej wizji: „Gdzie chcemy być za pięć lat?”, postanowili pytać: „Kim jesteśmy?”, „W co wierzymy?” i „Jaka jest nasza misja?”. Doświadczenia Toma z odbytego rok wcześniej „filozofowania” kazały mu wierzyć, że przedsięwzięcie się uda. Jednakże teraz też starał się stworzyć sprzyjające warunki. Rozesłał do uczestników spotkania wyjątki z nowej książki Badaracca i Ellswortha, profesorów z harwardzkiej szkoły biznesu, którzy pisali:

*To, co różni lidera od kompetentnego, profesjonalnego menedżera, to zdolność do tworzenia przedsiębiorstwa, które jest źródłem spełnienia i wewnętrznej spójności pracowników.*

Chappel chciał, by jego współpracownicy widzieli, że nawet w harwardzkiej szkole biznesu są ludzie, którzy zastanawiają się nad znaczeniem wspólnych wartości dla sukcesu firmy. Zaproponował również własny projekt misji firmy. Pisał, że misja przedsiębiorstwa kształtuje nadzieje, oczekiwania i aspiracje środowiska w terminach

nieekonomicznych... Misja powinna dostarczać opisu tych celów, które nas wyróżniają. Nasze stanowisko dotyczące tego, że środki naturalne są lepsze niż syntetyczne,<sup>3</sup> powinno być jednym z nich. Ponadto misja powinna wyrażać naszą gotowość do podejmowania ryzyka na konkurencyjnym rynku.

Wreszcie spotkanie się odbyło. Miało miejsce w eleganckim hotelu nad Atlantykiem. W wyniku burzliwych dyskusji, podczas których sami uczestnicy byli zdziwieni, jak mało mówi się o zysku, a jak wiele o szacunku dla wartości naturalnych, powstał wstęp do misji:

*Wierzmy, że nasze przedsiębiorstwo może odnosić sukcesy finansowe, troszcząc się jednocześnie o sprawy środowiska i nie zapominając o odpowiedzialności społecznej.*

Stworzony przez zarząd wstępny projekt misji zapoczątkował dyskusję i powstanie kolejnej wersji – tym razem przy udziale wszystkich pracowników, kilka miesięcy później. W efekcie powstał następujący zapis:

*Służyć naszym klientom, dostarczając im bezpiecznych, skutecznych, wciąż udoskonalanych, naturalnych produktów wysokiej jakości. Pamiętamy, że jest to przedsiębiorstwo produkujące kosmetyki na podłożu środków naturalnych.*

*Tworzyć takie relacje z klientami, które wykraczają poza używanie produktów i prowadzą do szczerego dialogu; reagować na informację zwrotną oraz wymieniać informacje na temat produktów. Szanować, doceniać i być oddanym nie tylko klientom, ale*

---

<sup>3</sup>Pamiętamy, że jest to przedsiębiorstwo produkujące kosmetyki na podłożu środków naturalnych.

*także naszym współpracownikom, właścicielom, agentom, dostawcom i społeczności, w której żyjemy; interesować się nimi, wносить wkład w ich dobro i postępować zgodnie z zasadą spójności wewnętrznej, tak by zasłużyć na ich zaufanie.*

*Zapewnić znaczącą pracę, uczciwe zarobki oraz bezpieczne, zdrowe środowisko pracy, które zachęca do otwartości, samodyscypliny, twórczości i rozwoju. Podkreślać wartość wkładu każdego człowieka w osiąganie naszych celów i inspirować pracę zespołową. Wyróżniać się w produktach i polityce firmy, która ceni naturę.*

*Respektować troski społeczne, w Main i na całym świecie, przeznaczając część czasu, talentów i środków na potrzeby środowiska, ludzi, sztuki i edukacji.*

*Wspólnie pracować nad wdrażaniem wartości i zachowaniem trwałości przedsiębiorstwa.*

*Być przedsiębiorstwem przynoszącym zysk i odnoszącym sukcesy i jednocześnie postępować odpowiedzialnie wobec środowiska i społeczeństwa.*

Wcielanie misji zajęło jeszcze ponad rok, przy czym przez cały czas odbywały się spotkania i dyskusje załogi, ale przede wszystkim starano się respektować wspólnie opracowane zasady. Dziś przedsiębiorstwo kwitnie, a Tom przekonany jest, że duża w tym zasługa przyjęcia wspólnie ustalonych wartości. Choć twierdzi, że „tworzenie klimatu zaufania może być procesem bolesnym i często obfituje w konflikty”, nie żałuje trudu włożonego w jego powstanie. Ja zaś nie znam misji



przedsiębiorstwa, która by piękniej i trafniej wyrażała moje osobiste przekonania.

Misje mają różną formę. Przytoczyłam już cztery przykłady, oto piąty, znajdujący się nawet na wizytówkach pracowników amerykańskiej firmy DATA-Link Systems:

### WIZJA

*Być szeroko znanym głównym dostawcą systemu software i jego obsługi w firmach hipotecznych.*

### MISJA

*Zapewniać rozwiązania o wysokiej jakości i tworzyć istotne wartości w dziedzinie hipotek dzięki automatyzacji i serwisowi.*

### WARTOŚCI

*Postępować właściwie.*

*Dawać z siebie jak najwięcej.*

*Traktować innych tak, jak chcielibyśmy, by traktowano nas.*

*Kierować się interesem firmy.*

Istotne jest, by postępować według tych ustaleń, by były one dostępne w każdym momencie, by można się było na nie powołać, by

kierowanie przedsiębiorstwem dokonywało się w zgodzie z tymi wartościami.

## **Błędy racjonalnego zarządzania**

Przedsiębiorstwa, których Peters i Waterman nie zakwalifikowali w swoich badaniach (*W poszukiwaniu doskonałości*) do najlepszych w Ameryce, prezentowały przeważnie współczesną wersję tzw. racjonalnego zarządzania. Polega ono na nadmiernej koncentracji na liczbach i analizach ekonomicznych, co powoduje, że priorytetem staje się redukcja kosztów, a problemy rozwiązywane są mechanistycznie, bez szukania nowych możliwości, które niosą ze sobą ryzyko strat. Zamiast zatem poszukiwać nowych rozwiązań, produkuje się to, co sprawdzone. Powstaje abstrakcyjna, pozbawiona serca filozofia i prognozowanie na podstawie liczb, nie zaś na podstawie często trudnych do przewidzenia realiów. Powoduje to niedocenianie eksperymentu i nauki. Kary za popełniane błędy są przyczyną lęku przed podejmowaniem prób. Nie ma eksperymentowania, nie ma więc elastyczności dającej możliwość odkrywania lepszych rozwiązań. Zabezpieczone i powielane schematy produkcyjne oraz utarte struktury postępowania zamykają drogę postępowi. Zbyt sztywna struktura i hierarchizacja niszczy nieformalność i prawdziwą komunikację – tak potrzebne w twórczym myśleniu. Słownictwo typu: analizuj, planuj, licz, specyfikuj, strukturalizuj, sprawdzaj zastępuje słownictwo typu: współdziałaj, próbuj, ucz się, zmieniaj kierunki, adaptuj. Tak było w przypadku omawianych firm, nie pomagały szkolenia menedżerów w „psychologicznym” podejściu do pracowników, ćwiczenie uśmiechów, „przyjacielskiego sposobu bycia” i manipulowanie karami i nagrodami zgodnie z prawami behawioralnymi warunkowania. Nic nie dały ćwiczenia negocjacji i technik zdobywania klientów ani opanowanie zasad marketingu. Przedsiębiorstwa racjonalnie zarządza-

ne nie potrafiły dorównać tym, w których panowała kultura oparta na wartościach.

## **Czynniki zapewniające sukces przedsiębiorstwa**

Elementy racjonalnego zarządzania są jak najbardziej pożądane, jednak wtedy, gdy utrzymuje się je we właściwej proporcji z czynnikami natury intuicyjnej. Tak też dzieje się w firmach badanych przez Petera i Watermana. Ich menedżerowie wierzą w istotną rolę lidera – kogoś, kto kieruje firmą. Często jest to osoba, która ją stworzyła, a wszyscy inni przyswoili sobie jej wartości. Osobę tę cechuje zazwyczaj spójność wewnętrzna, czyli zgodność słów z myślami, a myśli z czynami. Jest to zwykle człowiek otwarty wobec nowości, wciąż poszerzający wiedzę. Pod jego kierunkiem firma kształtuje swoją kulturę organizacyjną, która zapewnia jej sukces.

Okazuje się, że nie umiejętności ekonomicznego analizowania i skomplikowane strategie zarządzania, wyrażane słowami niezrozumiałymi dla przeciętnego pracownika, a nawet dla wielu menedżerów, nie wyrefinowany system kar i nagród, ale jasne dla wszystkich wartości firmy decydują o stałym utrzymywaniu się na rynku, o wysokiej jakości produktów, wzroście zysków, przyjaznych relacjach z klientami i współpracownikami oraz lojalności pracowników. W przedsiębiorstwach tych nie tylko głosi się, ale też w praktyce stosuje hasło: „Naszym największym bogactwem są nasi ludzie”. Przejawy realizacji tej maksymy są następujące:

- poczucie bezpieczeństwa, które zapewnia nie tyle obietnica pracy, ile prawdziwa lojalność oraz system szkoleń i nacisk na rozwój

umiejętności, charakteru i osobowości, by pracownik czuł się bezpieczny niezależnie od koniunktury zakładu;

- specjalne mechanizmy motywacyjne, które nie sprowadzają się wyłącznie do podwyższania jakości pracy, ale przede wszystkim dają pracownikom poczucie sensu ich działań, znaczenia dla firmy i społeczeństwa, jedności z zakładem pracy oraz satysfakcji z pracy w tej właśnie firmie;
- język, symbole i opowieści używane przez członków przedsiębiorstwa, które podtrzymują wartości firmy, a ponadto uprzyjemniają pracę, programują podświadomość i integrują pracowników;
- polityka „otwartych drzwi” do szefa przedsiębiorstwa, nieformalność i pozioma struktura firmy – wszystko to ułatwia kontakty pracowników i czerpanie z ich pomysłowości, a także szybszą reakcję na ewentualne problemy.

Ponadto przedsiębiorstwa te skoncentrowane są raczej na działaniu i eksperymentowaniu niż na planowaniu i analizowaniu, a ich struktura jest na tyle elastyczna i mało zbiurokratyzowana, że pozwala na szybkie podejmowanie decyzji. Ich działania często są niekonwencjonalne, a zatrudniani ludzie nietypowi. Wszystkich obowiązuje stuprocentowe zaangażowanie w pracę i jej wysoka jakość. Jest to podstawowa wartość w firmie.

Na zewnątrz daje się zaobserwować autentyczne oddanie interesom klientów, na co składają się między innymi:

- doskonały serwis – pełna dyspozycyjność w stosunku do klienta;
- wysoka jakość produktów i usług;
- lojalność w stosunku do klienta i niezawodność w trudnych sytuacjach;

- umiejętność znajdowania na rynku właściwego dla siebie miejsca – wypełnianie pojawiających się luk i potrzeb;
- słuchanie klientów pomagające dostosowywać produkty i usługi do ich wymagań.

Truizmy? Wszyscy o tym wiedzą? Tak, zawarte jest to w misji każdego przedsiębiorstwa (jeśli ma misję!), ale tylko firmy kierujące się wartościami mają to w swojej **kulturze organizacyjnej**. Może przyczyna leży w tym, że zamiast mówić o wartościach, zgodnie z którymi chce się działać, mówi się o „strategiach marketingowych”, a zamiast tego, iż celem każdej firmy jest służenie klientom – to że „w centrum ich zainteresowania powinien więc znaleźć się rynek ze swoimi potrzebami i życzeniami, a nie produkcja”. Jest to fragment książki Józefa Penca, która podobnie jak wiele innych „naukowych” podręczników zarządzania, nie mówi jasno i otwarcie o wartościach. Autor pisze wszakże o „dbałości o dobrą jakość wyrobów” czy „globalnej jakości”, o tym, że właściciel firmy: „buduje swój wizerunek (*image*) przedsiębiorcy uczciwego, pewnego i budzącego zaufanie. Oferuje klientom nie rzeczy, lecz nadzieję i satysfakcję. (...) Przyszłość naszych firm wymaga zatem innego sposobu myślenia, zmiany mentalności i orientacji: z produkcyjnej na rynkową, a więc innego paradygmatu działania i innego widzenia roli produkcji i sprzedaży w procesie nowoczesnego gospodarowania”.

To wszystko prawda. Tylko dlaczego przedsiębiorca ma „budować wizerunek uczciwego”, a nie „być człowiekiem uczciwym”?

Przyszłość nie wymaga jedynie zmiany paradygmatów w działaniu i innego widzenia roli produkcji i sprzedaży. Wymaga także zmiany generalnego paradygmatu postrzegania ludzi, świata i naszej w nim roli; wprowadzenia do codziennego życia wartości i nazywania

ich po imieniu. Jeżeli nie będziemy mówić o wartościach, których pragniemy bronić, ale o walecznie brzmiących strategiach, nie o ludziach, którym pragniemy służyć, lecz o bezosobowym rynku, pracowników zaś będziemy traktować jak „czynnik osobowy” lub „zasyby ludzkie”, to jedynym czynnikiem motywacyjnym działania będzie zysk... A to dzisiaj za mało, by odnosić sukcesy.

Są firmy, które to rozumieją. Ich produkty są często droższe od konkurencyjnych, reklama i marketing wcale nie są lepsze, a jednak to one zdobywają rzesze wiernych klientów. Żyją tym, co głoszą, i to zjednuje im klientelę. Ich liderzy rozumieją, że:

***nie da się kierować ludźmi bez odwołania się do wartości, nie da się zdobyć rynku bez służenia ludziom.***

## **Kultura przedsiębiorstwa w Polsce**

Do Polski docierają dziś różne teorie zarządzania i usprawniania organizacji przedsiębiorstwa. Ważne, by z potoku informacji wybierać te, które najlepiej będą służyć gospodarce. Nasze przedsiębiorstwa nie kierują się filozofią opartą na wartościach, często w ogóle nie mają spójnej linii postępowania, ba, nawet misji. Szukają dróg rozwoju, odwołują się do specjalistów. Słusznie! Wiele z nich dopiero się tworzy, zatem jest w najlepszym okresie, by świadomie tworzyć kulturę organizacyjną. Znacznie łatwiej tworzyć ją w momencie powstawania firmy, niż potem zmieniać. Podobnie ludzie, którzy rozpoczynają pracę w przedsiębiorstwie, znacznie łatwiej przyswajają sobie jego kulturę organizacyjną niż pracownicy, którzy byli świadkami jego transformacji. Dla tych pierwszych jest to norma. Z pomocą konsultantów można zatem wprowadzić proces budowania kultury firmy na właściwe tory, przyspieszyć go i uatrakcyjnić.

Większość biznesmenów i menedżerów, a także trenerów i pracowników naukowych w zakresie zarządzania, korzysta jednak nie z tych teorii, które są najbardziej przydatne przedsiębiorstwu w perspektywie długoterminowej, lecz z tych, które obiecują szybki zysk czy krótkotrwałe, acz spektakularne zmiany. Zamiast dążyć do zmiany **rdzenia przedsiębiorstwa i tworzenia nowej kultury niejako od podstaw**, proponują półśrodki – zmiany strukturalne, zestawy technik i posunięć, które choć mogą doraźnie pomóc, to w żadnym wypadku nie zapewnią sukcesu w dłuższym okresie. Zamiast pracować ze ścisłym zarządem – szkolić personel; zamiast zaczynać zmiany od wewnątrz – uczyć wpływu na innych; zamiast motywować do przestrzegania wartości... uczyć, jak je elegancko omijać.

Wiele firm amerykańskich poszukuje ludzi pomysłowych i elastycznych, rozumiejąc, że decyduje to o powodzeniu firmy. My to mamy! Odziedziczyliśmy te przymioty po minionym ustroju, do ich rozwoju zmusiły nas lata braków. Osobiście sądzę, że jest to nasz skarb narodowy. Usztywnianie struktur i metod pracy, zwiększanie dystansu pomiędzy pracownikami i zarządem, a także biurokratyzacja mogą doprowadzić do zaniku tych cech. Nie jesteśmy natomiast przywiązani do wartości naturalnych i o to trzeba zabiegać. Dlatego istotne jest, by wybierać te metody, które wspomagają taką kulturę organizacyjną, w której ceni się elastyczność, możliwości nauki i eksperymentowania oraz autentyczny szacunek dla ludzi.

## Zmiany

*Zmiana dotycząca przywódcy oznacza zmianę charakteru całej organizacji.*

John C. Maxwell

Jedną z podstawowych funkcji lidera jest takie oddziaływanie na środowisko, aby dokonywały się w nim pozytywne zmiany. Nastawienie na zachowanie istniejącego stanu rzeczy nigdy nie było mechanizmem postępu, a dziś nie wystarcza nawet do przetrwania.

Katalizowanie zmian to bardzo istotna funkcja polskiego lidera, ponieważ nie tylko większość przedsiębiorstw, ale cały kraj znajduje się w fazie całkowitej transformacji. Aby była skuteczna, niezbędne jest kierowanie z punktu widzenia przyszłości, integrujące wszystkie elementy kultury przedsiębiorstwa (kraju) i uwzględniające zasady zawarte w tej książce.

Proces wprowadzania zmian – obojętnie, czy chodzi o zmienianie siebie, czy swojego otoczenia – nie jest łatwy. Burzy dotychczasowy porządek i narusza spójność, dlatego wymaga zarówno odpowiednich warunków fizycznych, zabezpieczenia technicznego i materialnego, jak odpowiedniej motywacji ludzi.

Okazuje się, że znacznie łatwiej jest sprostać wyzwaniom natury technicznej, niż zapewnić właściwą motywację i klimat psychologiczny dla zmian.



## **Czynniki powodujące lęk przed zmianami**

Stosunek poszczególnych osób do zmian zależy od całokształtu subiektywnego postrzegania przez nich danej sytuacji i swojej w niej roli, od posiadanej wiedzy, doświadczenia i wyobraźni. Często ten złożony układ różnych czynników powoduje lęk przed zmianą.

Dlaczego boimy się zmian? Dlaczego tak trudno jest nam czasem ich dokonać?

Przyczyny są różne u różnych ludzi, ale zwykle związane są z jednym bądź kilkoma z następujących czynników:

### **Przyczyny wynikające z natury ludzkiej**

1. Zakłócenie rutyny, starych nawyków i przyzwyczajeń rodzi sytuację trudną lub przynajmniej niewygodną.
2. Lęk przed nieznanym.
3. Lęk przed niepowodzeniem.

### **Przyczyny wynikające z postrzegania danej sytuacji**

1. Zadowolenie z obecnego stanu rzeczy.
2. Uznanie, że wysiłek włożony w przeprowadzenie zmian jest niewspółmiernie wysoki w stosunku do korzyści, jakie te zmiany przyniosą.
3. Silny związek osobisty z obecnym stanem rzeczy.

### **Przyczyny wynikające z postawy kierownictwa**

1. Brak jasnej i spójnej wizji zmian.
2. Niechęć do bycia manipulowanym, do realizowania pomysłów innych.
3. Brak szacunku dla przywódców i wiary w ich kompetencje.
4. Niechęć do zaangażowania i pracy.

### **Przyczyny wynikające z indywidualnego charakteru**

1. Ograniczenie intelektualne niepozwalające dostrzec korzyści wynikających ze zmian lub zauważenie konieczności ich wprowadzenia.

Trudno stwierdzić, który z tych czynników jest głównym motorem niechęci do zmian u danego człowieka czy grupy osób.

***Dobry lider od samego początku dba o to, by zmniejszać prawdopodobieństwo występowania każdego z tych hamujących elementów.***

Przede wszystkim musi osobiście wierzyć w sens zmian, które winny być powiązane z jego wizją. Często zdarza mi się spotykać formalnych liderów – szefów przedsiębiorstw – którzy hamują poczynania młodszej kadry kierowniczej. Jest to sytuacja szczególnie trudna i jedyną radą dla takich szefów jest ćwiczenie otwartości, tolerancji i podejmowanie ryzyka podsuwanego im przez innych. Rada zaś dla młodych liderów – nie zniechęcać się, próbować działać. Gdy jednak dojdą do wniosku, że „szef się nie zmieni”, lepiej zmienić pracę; może się bowiem okazać, że panujący w firmie duch inercji uwięzi umysły młodych, pełnych inwencji i chęci działania ludzi. W innej firmie ich

przywódcze i innowacyjne działania mogą być wdzięcznie przyjmowane, a oni sami znajdą się na drodze rozwoju.

## **Rola lidera w stymulowaniu zmian**

Tylko 2 procent ludzi to innowatorzy, którzy sami wprowadzają bądź chętnie witają proponowane zmiany; 10 procent to ludzie przyjmujący zmiany, adaptujący się szybko do nowej sytuacji; konserwatyści, czyli tacy, którzy całkowicie odporni są na zmiany, stanowią około 8 procent ludzi. Zatem 80 procent to ci, którzy potrzebują czasu, by zaakceptować zmianę i włączyć się w nowy proces. To właśnie im bardzo potrzebni są otwarci, twórczy przywódcy z wizją przyszłości i adekwatnym rozumieniem świata, którzy z odwagą i rozważą będą stymulować i pilotować zmiany.

Prześledźmy, jaką rolę może odegrać prezes przedsiębiorstwa czy kierownik zespołu w usuwaniu przyczyn hamujących zmiany. Naturalnie mówimy o człowieku, który jest prawdziwym liderem, świadomie pracującym nad własnym rozwojem, czyli stale doskonalącym swoje umiejętności.

Przede wszystkim – znając naturę człowieka, przyzwyczajonego do rutyny i unikającego zmian – powinien dbać o to, by praca w jego przedsiębiorstwie czy zespole nie była zrutynizowana. W miarę możliwości należy urozmaicać zajęcia, wymieniać ludzi na poszczególnych stanowiskach, powierzać im różnorodne zadania, a także wzbogacać życie zakładu pracy – ciekawymi kontraktami, wizytami osób z innych firm, odwiedzinami w fabrykach kontrahentów oraz kursami i spotkaniami, dającymi szansę rozwoju. Nawet zmiany kolorów ścian czy mebli mają wpływ na przerwanie zakłętą kręgu rutyny. Różnorodne zmiany nie tylko osłabiają rutynę, ale także uodporniają ludzi na kontakt z nowo-

ścią, powodując, że przyzwyczajają się do niej i mniej boją, a zatem łatwiej znoszą poważne zmiany (porównaj 1. i 2. punkt spośród czynników hamujących zmiany). Powierzając pracownikom różnorodne zadania, lider przekonuje ich również o tym, że są w stanie podolać nowym wymaganiom, przystosować się do zmiennych warunków, odnieść sukces w nieznannej sytuacji. Jeśli jednocześnie będzie dbać o atmosferę bezpieczeństwa, w której pracownicy wiedzą, że w czasie nauki można popełnić błąd, poważnie ograniczy obawę przed niepowodzeniem. Lęk przed zmianami szczególnie nasila się tam, gdzie od ludzi wymaga się perfekcji i stosuje kary, gdy coś im się nie udaje. Nie znaczy to bynajmniej, że należy być pobłażliwym i zadowolonym ze wszystkiego.

***Lider daje swoim podwładnym powody do lekkiego niedosytu, do odczuwania chęci polepszania zarówno wyników własnej pracy, jak i ogólnej sytuacji w przedsiębiorstwie.***

Stawia także swoim pracownikom wysokie wymagania. Jeżeli bowiem chcemy, by dany pracownik pomagał nam w przeprowadzaniu zmian, jego pozycja nie może być wygodną posadką, na której wymaga się wciąż tego samego i nie stawia żadnych wyzwań (patrz punkt 4.), bo wtedy właśnie rodzi się rutyna. Nie bez powodu najbardziej oporna na zmiany jest administracja, tam bowiem najłatwiej o taką sytuację.

***Każdą transformację łatwiej przeprowadzić nawet w lekkim chaosie niż w skostniałej strukturze.***

Czasami zmiany wydają się okupione zbyt dużym wysiłkiem. Trudno wtedy dziwić się ludziom, iż nie chcą w nich chętnie uczestniczyć. Trzeba sprawę ponownie rozpatrzyć. Jeśli zmiany są niezbędne, należy pomyśleć o tym, jaki jest najlepszy sposób powiązania interesu

pracowników ze zmianami, które chcemy przeprowadzić. Jest tu pole do popisu dla umiejętności budzenia entuzjazmu, można zastosować bodźce motywacyjne, można też stworzyć zupełnie nowe formy wynagrodzenia za dodatkowy wysiłek. Czasami przydaje się motywacyjne spotkanie z doświadczonym mówcą. Duże znaczenie ma również szacunek i zaufanie do osoby proponującej zmiany. Ludzie często robią coś po to, by zrobić przyjemność tym, za którymi podążają (punkt 5.).

Sytuacja jest szczególnie trudna, gdy zmienia się to, co stworzyli – i o czego słuszności byli przekonani – wciąż pracujący w danej firmie ludzie, gdy zmienia się na inne – nowocześniejsze – wypracowane przez nich metody czy odchodzi się od prezentowanych przez nich wartości. Klasycznym przykładem są spory „młodych” ze „starymi”, podczas których ci ostatni czują się jakby gorsi czy niepotrzebni, co powoduje, że działają czasem wręcz na szkodę całego przedsięwzięcia. Aby tego uniknąć, należy być bardzo delikatnym i upewniać pracowników o ich pozytywnym wkładzie w tworzenie przedsiębiorstwa. Trzeba wzmacniać ich nadwątlone poczucie własnej wartości i użyteczności. Warto także pamiętać o tym, by zrekompensować im (jeśli jest to możliwe) osobiste straty (punkt 6.). Z żalem stwierdzam, że zachowania takie należą w Polsce do rzadkości. „Starych” traktuje się bezwzględnie i czasem niesprawiedliwie, tworząc w miejsce współpracujących konsultantów i przyjaciół szeregi rozgoryczonych wrogów nowego.

Przestawienie się na inne myślenie, zastąpienie starych wzorców nowymi wymaga nie lada wysiłku. Jeżeli po wielu latach ręcznego projektowania oczekuje się nagle od projektantów przejścia na system komputerowy, to hamować zmiany będzie nie tylko opór przed wysiłkiem, ale i przywiązanie do starej, dobrej metody. Jeszcze trudniej zrozumieć, że od tego samego zawodu oczekuje się dziś

czegoś innego. Tutaj zmiana sposobu postrzegania sytuacji – nowe paradygmaty, czyli mapy wyznaczające postępowanie – rodzą się w wielkim trudzie. Często zresztą zmagający się z tym pracownicy nie zdają sobie nawet sprawy z tego, co dzieje się w ich umysłach i jak to rzutuje na ich zachowanie w pracy. Stare nawyki nie pozwalają im przyjąć nowego sposobu myślenia.

Pamiętam seminarium dla kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie, w którym dokonuje się gruntowna transformacja związana z prywatyzacją. Przy okazji zajęć na temat obiegu informacji w firmie grupa księgowych zaczęła się skarżyć na niedoinformowanie w zakładzie pracy. Przy bliższym przyjrzeniu się problemowi okazało się, że nie chodzi o informację, ale o zaufanie do tej informacji. Pracownicy ci wyraźnie bali się, że zostaną zwolnieni, tym bardziej że zakład współpracował już w ramach kontraktu z księgowym z zewnątrz. Nie czuli się bezpiecznie i mimo że oficjalnie nie było mowy o rezygnacji z ich usług, sami produkowali i rozpowszechniali pogłoski o rychłych zwolnieniach. Atmosfera taka nie sprzyjała pracy. W trakcie próby rozwiązania problemu okazało się, że dyrekcja rzeczywiście nie jest zadowolona z pracy księgowych, gdyż nie tylko nie potrafią obsługiwać programów komputerowych, które ułatwiają pracę, zmniejszają liczbę błędów i lepiej systematyzują dane, ale wciąż pracują w sposób, do jakiego przywykli przez lata – zaciemniają i „udoskonalają” ekonomiczny obraz firmy, zamiast przedstawiać jasne, dostępne w każdym momencie i rzetelne bieżące dane. Dyrekcja nie chce rezygnować z księgowych, ale potrzebuje ludzi, którzy sprostają nowym wymaganiom. Tymczasem obecni księgowi hamują zmiany, a co za tym idzie – postęp w przedsiębiorstwie. Jest to klasyczny przykład trudności w przyjęciu nowych wzorców połączony z brakiem proaktywnego działania. Pracownicy, zamiast skoncentrować się na podnoszeniu kwalifikacji i akceptowaniu nowych oczekiwań, koncentrowali się na użalaniu i plotkach. Z drugiej strony, dyrekcja nie pomyślała o stworzeniu odpowiednich

bodźców i zapewnieniu im szansy doskonalenia zawodowego. Wynagrodzenie pracownika kontraktowego było znacznie wyższe od pensji etatowych pracowników firmy, a w sytuacji przekwalifikowania nie obiecywano im podwyższenia dochodów.

Każdy przełożony ma największy wpływ na te czynniki hamujące zmiany i postęp, które związane są bezpośrednio z metodami zarządzania i kierowania ludźmi. Bardzo często ludzie nie chcą zmian, ponieważ ich nie rozumieją. Nikt nie potrafi przedstawić im klarownej wizji tych zmian i związanych z nimi korzyści dla przedsiębiorstwa. Dlatego tak ważne jest, by lider pragnący wprowadzać zmiany miał jasną wizję proponowanych innowacji, a także, by rozumiał kontekst sytuacyjny i potrafił go przedstawić tak, aby zachęcić swoich podwładnych czy zwolenników (wyborców) do działania w danym kierunku (punkt 7.).

## **Etapy przeprowadzania zmian**

Gdybyśmy chcieli prześledzić i nazwać kolejne etapy, przez które przechodzi przedsiębiorstwo (i nie tylko, podobnie społeczeństwo, państwo czy rodzina), dokonujące zmian, wyodrębnilibyśmy następujące fazy:

1. Dopływ informacji, czyli zasygnalizowanie możliwości zmian, potrzeby lub użyteczności innych sposobów działania.
2. Zmiany indywidualne w ludziach, czyli przyjmowanie różnych postaw wobec zmian.
3. Celowe działanie liderów organizacji w kierunku zmian technicznych, organizacyjnych i zmian w świadomości.
4. Wdrażanie, czyli niewolne od błędów wprowadzanie nowości.

## 5. Stabilizacja, czyli skuteczne działanie organizacji według nowych zasad.

Na każdym z tych etapów lider ma do spełnienia istotną rolę. Ludzie nie chcą być manipulowani ani czuć, że nie uwzględnia się ich zdania w planowanych przedsięwzięciach, dlatego nie jest dobrze, gdy informację o zmianach podaje się z pozycji autorytetu formalnego lidera. Zdecydowanie lepiej jest robić to stopniowo, zapoznając pracowników z nowościami przez wykłady z zewnątrz, spotkania, podsuwanie pozytywnych przykładów, książek czy artykułów, które mogą przynieść nową informację.

***Ważne jest także, by cała kadra kierownicza mogła uczestniczyć we wszelkiego typu szkoleniach innowacyjnych, należy też zadbać, by jak najwięcej pracowników zapoznało się z nowościami, nim zostaną oficjalnie proponowane.***

W takiej atmosferze może powstać idealne rozwiązanie – propozycja z dołu, czyli uznanie pomysłu innowacyjnego przez pracowników niższych szczebli za własny (punkt 8.). Wywołało się potrzebę zmiany, wręcz jej werbalizację.

Do liderów należy przygotowanie wizji zmiany i ujęcie jej w realne ramy organizacyjne (punkt 7.). Trudno jest przeprowadzać zmiany, gdy nie wszyscy dysponują takimi samymi informacjami. Trudno je wdrażać, gdy część kadry kierowniczej, często jej najwyższy szczebel, nie ma wystarczającej wiedzy dotyczącej kierowania ludźmi. Nieczęsto zdarza się, aby w kursach, które prowadzę dla konkretnych przedsiębiorstw, uczestniczył cały zarząd oraz wszyscy ci, od których zależy kierowanie ludźmi. Podobne wrażenia mają inni trenerzy.



Tymczasem właśnie takie spotkania są najbardziej wartościowe. W całym przedsiębiorstwie muszą obowiązywać jednakowe zasady kierowania i każdy powinien mniej więcej jednakowo pojmować podstawowe prawa, które nimi kierują. Tylko wtedy w przedsiębiorstwie wytworzy się atmosfera zaufania do kierownictwa i można będzie naprawdę wdrażać innowacje w zakresie skutecznego kierowania.

Jednym z moich najwspanialszych doświadczeń było poświęcone kształtowaniu charakteru dwudniowe seminarium ZASADY KIEROWANIA, które prowadziłam dla firmy posiadającej kilka tartaków. Na sali było ponad pięćdziesiąt osób, przy czym obecni byli wszyscy członkowie zarządu oraz cała kadra kierownicza poszczególnych oddziałów, personel biurowy, a także... psycholog. Obecność psychologa była znakomitym posunięciem, ponieważ opierając się na moich zajęciach, mógł dalej pracować nad programem wdrażania zasad kierowania w przedsiębiorstwie. Omawialiśmy wiele istotnych spraw z życia firmy. Prezes przedsiębiorstwa – przykład proaktywnego lidera – bardzo aktywnie uczestniczył w zajęciach, czasami nawet na podstawie moich teoretycznych wskazań omawiał realne wyzwania stojące przed kadrą kierowniczą firmy. Ponieważ wszyscy zainteresowani poznawali jednocześnie zasady kierowania, zwiększała się szansa na ich szybkie wdrożenie. Podobną sytuację stworzył dyrektor koszalińskiego oddziału Kredyt Banku.

Najczęściej jednak słyszę od uczestników seminariów – kadry kierowniczej wyższego i średniego stopnia – stwierdzenia w rodzaju:

**„Och, żeby to nasz prezes usłyszał”.**

W sytuacji, gdy podwładni widzą, że ich przełożeni nie są nastawieni na zdobywanie nowej wiedzy, na zmienianie siebie, doskonalenie swoich umiejętności leaderskich, zmniejsza się drastycznie zaufanie

do nich i wiara w ich kompetencje. Osłabia to zarówno wprowadzanie zmian, jak i współpracę, niszczy chęć angażowania się w proponowane przez nich przedsięwzięcia (punkt 9. i 10.).

### ***Zmiany w przedsiębiorstwie trzeba zaczynać od siebie.***

Tylko wtedy przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało zgodnie z nowymi kierunkami w biznesie, gdy jego liderzy będą elastyczni, otwarci wobec zmian, będą stale doskonalić swe umiejętności i poszerzać swoją wiedzę w zakresie kierowania i zarządzania.

## **Praktyka wprowadzania zmian**

Wielu ludzi ma ciekawe pomysły, niektórzy wprost zasypują nimi wszystkich dookoła. Jednakże istnieje ogromna różnica między pomysłowością a umiejętnością realizowania swoich pomysłów, między pomysłem a innowacją. Rzecz w tym, by umieć swoje pomysły czy pomysły innych wprowadzać w czyn – dokonywać zmian. Nie każda zmiana jest doskonaleniem, jednakże nie ma mowy o doskonaleniu czegokolwiek bez wprowadzania zmian.

Wiemy już o tym, że niezwykle istotną okolicznością ułatwiającą zmiany jest stworzenie właściwego klimatu. Określają go następujące elementy:

- zmieniające się realia,
- otwartość wobec nowości i nauki,
- tolerowanie błędów i zrozumienie potrzeby nauki,

- wzajemne zaufanie między przełożonymi i podwładnymi.

Wszystkie te czynniki są istotne, jednak najważniejszy jest ostatni – wzajemne zaufanie. John C. Maxwell twierdzi, że pierwsze pytanie skierowane do osoby, która chce wprowadzić zmiany w swoim przedsiębiorstwie, powinno brzmieć: „Jakie są pana stosunki z podwładnymi?”. Jest oczywiste, że przywódca musi posiadać serca swoich ludzi – muszą mu ufać. Człowiek, który nie pozyskał zaufania podwładnych, stoi przed wielkim wyzwaniem.

Dlatego, drogi Czytelniku, zaczynając wprowadzanie zmian na odcinku, którym kierujesz, zacznij od siebie. Opierając się na tej książce i innych lekturach, opracuj własny PPR, czyli Permanentny Program Rozwoju zalet i likwidowania wad, a także osiągnięcia istotnych życiowych celów. Poświęć trochę czasu na ustalenie tego, co jest dla Ciebie najważniejsze, co chciałbyś w życiu osiągnąć i co po sobie zostawić. Wniknij w te problemy głęboko, nie dawaj się ponieść powierzchownym pragnieniom związanym z przyjemnościami. Zastanów się, jakie czyny, działania i rzeczy mogłyby Ci dać poczucie spełnienia. Być może już to zrobiłeś. Być może masz już spisane posłannictwo życiowe. Jeżeli nie, teraz jest kolejna szansa.

Zastanów się także, jakie słabości charakteru mogą przeszkadzać Ci w zmierzaniu prostą drogą do sukcesu. Potraktuj poważnie moje rady o wartościach naturalnych i prawach zawiadujących życiem. Uruchamiając swoją wolę, zacznij codzienne ćwiczenia związane z dziesięcioma podstawowymi cechami lidera, a w kontaktach z podwładnymi (i ludźmi w ogóle) kieruj się podanymi zasadami. Ważne są: twoje osobiste zaangażowanie, inwencja i pomysłowość.

***Jesteś liderem! To ty tworzysz i budujesz.***

Zmiany nastąpią szybko. Twój podwładni z pewnością je zauważą i niektórzy z nich będą ci nawet pomagać.

Jednocześnie staraj się dokładnie poznać kulturę i historię przedsiębiorstwa, w którym pracujesz, oraz ludzi, z którymi pragniesz coś zrobić. Wprowadzanie zmian, które drastycznie naruszają jakąkolwiek kulturę, może być groźne. Przekonali się o tym Amerykanie, budując we Francji Disney World z typowymi amerykańskimi barami szybkiej obsługi, w których nie wolno pić i palić. Przedsięwzięcie się nie powiodło. Dla Francuzów była to zmiana zbyt drastyczna. Dlatego dobrze jest czasem zrezygnować z pewnych zmian, zachowując daną kulturę, po to, by osiągnąć cel zasadniczy.

Zorientuj się także, którzy ludzie są naturalnymi liderami, kto ma największe wpływy w środowisku. Tych ludzi przede wszystkim należy pozyskać i korzystać z ich pomocy przy wprowadzaniu zmian w firmie. Im należy poświęcić najwięcej czasu. Będziesz odbywać z nimi wiele spotkań. Wiedz, że dyskusje na spotkaniach grupowych mają dla ciebie sens wtedy, gdy przeważają na nich zwolennicy twojej idei. Jeśli więcej jest przeciwników, znacznie lepiej odbywać spotkania indywidualne. Łatwiej wtedy pozyskać sobie zwolenników. Potem będą oni w nieformalny sposób torować drogę nowej idei, kształtować opinię pozostałych pracowników.

Jak zwykle dużo zależy od klarowności twojej wizji, entuzjazmu i umiejętności przekonywania. Musisz umieć przekonać ludzi o tym, że zmiany są dla nich dobre, że przyniosą im jakąś korzyść. Potrzebny jest osobisty **motyw**. Rzadko powoływanie się na dobro ogółu czy innych ludzi ułatwia zaakceptowanie jakiejś zmiany. Ludzie chętniej przyjmują apel: „Zrezygnuj z papierosów! Zaoszczędzisz zdrowie i pieniądze” niż: „Nie zatruwaj innych paleniem”.

Trzeba pamiętać, że prośba o akceptację zmiany jest prośbą o dodatkową energię, a czasem o umiejętności.

***Im więcej przyczyn, dla których warto podjąć wysiłek i uruchomić umiejętności, tym większa szansa na powodzenie.***

Są jednak ludzie, którym po prostu brakuje pewnych konkretnych zdolności lub którzy, z powodów intelektualnych, nie mogą pojąć sensu proponowanej transformacji; ci mogą się nigdy nie zmienić, a przez to hamować dążenie do ważnych celów. Jeżeli ich bierność czy wręcz opór jest groźny dla sprawy, być może trzeba zrezygnować z ich usług – zwolnić z pracy lub przenieść na inne stanowisko. Takie załatwienie sprawy leży nie tylko w interesie firmy, ale często także w interesie zwalnianej osoby, która na innym miejscu może czuć się znacznie lepiej. Tego rodzaju posunięcia należą do najtrudniejszych i najbardziej przykrych elementów kierowania firmą, czasem nie da się ich jednak uniknąć.

***Współczesne przedsiębiorstwo, aby się rozwijać, musi się nastawić na ciągłe zmiany, na tworzenie stale nowych produktów, nowych usług, nowych rynków.***

Wymaga to od pracowników, zwłaszcza tych na kluczowych stanowiskach, postawy innowacyjnej, czyli gotowości do podejmowania zmian. Tylko tacy ludzie mogą zajmować pewne stanowiska. Należy stwarzać właściwy klimat i sprzyjać takim postawom. Jednak, jak mówi stare powiedzenie: można doprowadzić konia do wodopoju, ale nie można spowodować, aby się napił. Podobnie jest z naszymi podwładnymi – to do nich ostatecznie należy decyzja.

## **Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie**

1. Podziel się zdobytą tu wiedzą przynajmniej z jedną osobą, najlepiej współpracownikiem lub kimś z rodziny.
2. Omów różnicę pomiędzy zarządzaniem a kierowaniem.
3. Jeśli pełnisz funkcję kierowniczą, odpowiedz: czy bardziej zarządzasz, czy kierujesz?
4. Wymień, jakie cechy lidera są przydatne przy:
  - organizowaniu,
  - planowaniu,
  - mierzeniu i kontrolowaniu,
  - aktywowaniu.
5. Dlaczego niektórzy amerykańscy specjaliści w dziedzinie zarządzania narzekają na szkoły biznesu?
6. Jaka jest twoja opinia na temat szkoleń kadry kierowniczej w Polsce? Co uważasz za najbardziej potrzebne w tych szkoleniach?
7. Jak rozumiesz kierowanie wartościami?
8. Czy twoje przedsiębiorstwo ma misję? Czy znasz ją i czy identyfikujesz się z nią?
9. Zainicjuj w miejscu pracy dyskusję na temat wartości i przekonań.
10. Zainicjuj pracę nad misją w twoim przedsiębiorstwie bądź zespole. Pamiętaj! Nic nie jest wyryte w kamieniu! Pierwsza próba nie musi być doskonała.
11. Wymień postawy i zachowania ułatwiające wprowadzanie zmian.
12. Czy jesteś otwarty wobec zmian? Zanalizuj pod tym względem siebie i swój zespół.

# CZEŚĆ DRUGA

## Człowiek i praca

*Spałem i śniłem, że życie jest przyjemnością. Obudziłem się i zobaczyłem, że życie jest obowiązkiem. Zacząłem pracować i spostrzegłem, że obowiązek jest przyjemnością.*

Friedrich Nietzsche

## Od zarządzania naukowego do zarządzania w nowym wieku

*Różne idee mają znaczenie w różnych czasach.*

Susan Jeffers

**Ćwiczenie:** Zastanów się, co mógłbyś powiedzieć, gdyby poproszono cię nagle o przeprowadzenie zajęć z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwem. Czy jest jakaś teoria zarządzania, z którą się zgadzasz i identyfikujesz?

Teorie są efektem pracy prawej półkuli, która integruje wszystkie elementy postępowania czy rozumowania w jedną całość, ułatwiając przekazywanie informacji i naukę. Jednak także tutaj lewa półkula odbiła swe piętno. Powstałe teorie zarządzania są raczej analityczne – dokonują podziału procesu pracy, podają drobiazgowo zasady postępowania, prawie nigdy nie opierają się na całościowym



rozumieniu człowieka i idei pracy. Nie ulega wątpliwości, że odegrały jednak znaczną rolę w procesie doskonalenia zarządzania. Niemniej dziś większość z nich nie nadąża za rozwojem świadomości i potrzeb człowieka... A przecież powinny je wyprzedzać.

Tak jak pojęcie istoty człowieka ewoluowało przez całe stulecia i zmieniała się nasza świadomość siebie i świata, tak też ulegały zmianom kolejne teorie zarządzania. Mniej więcej do 1900 roku nie istniała żadna koncepcja zarządzania. Praca organizowana była na zasadzie przypadku i ryzyka. Ci, którzy ją nadzorowali, wydawali polecenia, a ludzie lepiej lub gorzej je wypełniali. Powszechnie oczekiwano, że pracownicy „nauczą się zawodu w czasie pracy”. Pracodawcy sami opracowywali metody i normy. W efekcie takiego zarządzania kontakt między robotnikami i zarządem był niewielki i raczej niewielka była też skuteczność ich działania. Zmienił to dopiero Frederick Taylor, który najpierw pracował na stanowisku zwykłego robotnika, potem ukończył studia, został inżynierem w tej samej hucie i opracował koncepcję nazwaną zarządzaniem naukowym.

## **Zarządzanie naukowe**

*...nie należy dehumanizować istoty ludzkiej i negować jej ludzkich celów.*

Abraham Maslow

Koncepcja ta z jednej strony była wyrazem zaufania do ludzkiego rozumu oraz przekonania, że człowiek jest w stanie zanalizować proces pracy i stworzyć doskonały system i warunki do jej wykonywania, z drugiej zaś – zakładała, iż pracownicy motywowani są wyłącznie potrzebami materialnymi. Jak pisze Stephen Covey, zgodnie z tą koncep-

cją ludzi postrzegano jedynie jako „żołądki”, nie zauważając u nich wyższych potrzeb. Ówczesny zarząd występował z pozycji arbitralnych i autorytarnych, uznając, że wyłącznie on dysponuje wiedzą i prawem decydowania o innych. Taylor ustalił cztery zasady naukowego zarządzania:

- Wyodrębnić podstawowe elementy każdej pracy – podzielić ją na proste jednostki. Określić potrzebne ruchy przy posługiwaniu się narzędziami, czas, narzędzia i standardy pracy. Stworzyć optymalne warunki do jej wykonywania.
- Wybrać pracowników z właściwymi umiejętnościami i zdolnościami i przeszkolić ich, by byli przygotowani do pracy na danym stanowisku.
- Współpracować z robotnikami, by każde stanowisko było właściwie wykorzystane.
- Podzielić pracę według zasady: menedżer myśli i planuje, pracownicy wykonują.

Dzięki doborowi, przeszkoleniu i nadzorowi ludzie pracowali znacznie wydajniej, obniżyły się koszty produkcji i zmalała liczba wypadków przy pracy. Jaki naprawdę jednak cel przyświecał tej metodzie? Zysk. Maksymalne wykorzystanie pracownika. Jest to zatem sprowadzenie człowieka do roli maszyny, jeszcze jednego urządzenia, które się kupuje. Nic dziwnego, że taka postawa zarządu spowodowała powstanie skierowanej przeciwko niemu solidarności robotniczej.

Wiele zakładów i ludzi wciąż podchodzi do procesu pracy w sposób opisywany przez Taylora. Także w Polsce nie brakuje wyznawców takiego sposobu zarządzania.

## Zarządzanie z udziałem psychologii

*Każdy organizm ma jedną główną potrzebę w życiu – zrealizować swój potencjał.*

Rollo May

Nowe spojrzenie na pracę człowieka dały na początku lat czterdziestych prace psychologa Abrahama Masłowa. Ujawniły one, że potrzeby człowieka nie ograniczają się jedynie do potrzeb biologicznych, czyli tych zapewniających istnienie, ale że człowiek posiada też wyższe potrzeby natury psychologicznej, które znacznie łatwiej się ujawniają, gdy te niższe są zaspokojone.

***W zaspokajaniu wyższych potrzeb – zwłaszcza potrzeby uznania i statusu społecznego oraz potrzeby samorealizacji i spełnienia – ujawniają się najbardziej wartościowe cechy ludzkiej natury.***

Więcej, Maslow uważał, że jeśli człowiek wzniesie się choćby raz na poziom samorealizacji i zaspokojenia wyższych potrzeb, to niższe potrzeby staną się jakby mniej istotne. Teoria potrzeb Masłowa rozpoczęła nowy nurt w zarządzaniu, zwracając uwagę na psychologię człowieka w kontekście pracy zawodowej. Ciągłe niestety nie zauważano najistotniejszych potrzeb człowieka i rzadko kto postrzegał go jako całość, a jeszcze rzadziej w procesie pracy widziano szansę na jego samorealizację. Doniosłe odkrycia Masłowa służyły raczej manipulacji, a zarząd zajmował postawę wzorowaną na postępowaniu ojca:

- mocno pobłażającą, jeśli właścicielowi postawy zależało na tym, by być lubianym;

- arbitralną, ale łagodną – tak długo, jak długo postępowano zgodnie z jego wolą.

Covey pisze, że jest to podejście do zarządzania dostrzegające, że oprócz żołądka człowiek ma także serce, do którego również należy apelować. Wciąż nie było mowy o duszy.

## **Proca Herzberga**

Znaczny wkład do rozwoju teorii zarządzania wniósł w 1950 roku Frederick Herzberg. Odkrył on wiele ważnych czynników psychologicznych, na które reagują pracownicy. Podzielił je na dwie grupy:

„Satysfaktory”, czyli czynniki, których obecność powoduje zadowolenie z pracy i motywuje do działania. Do nich zalicza:

- uznanie,
- samą pracę, jej istotę,
- rozwój w pracy, postęp.

„Czynniki higieny”, czyli te, których brak powoduje niezadowolenie z pracy, natomiast ich obecność nie wydaje się motywująca:

- polityka firmy i administracji,
- jakość nadzoru,
- płaca,
- warunki pracy.

Z badań Herzberga wynika, że choć oba rodzaje czynników mają wpływ na poziom pracy, tylko pozytywne zmiany w zakresie satysfaktorów wpływają na lepszą jakość pracy. Wynika to z faktu, że pierwsza grupa to po prostu potrzeba właściwego traktowania, druga zaś to potrzeba własnego rozwoju. Dobre warunki pracy i środowiska traktowane są po pewnym czasie jako norma. Choć na krótki okres mogą zachęcić pracowników do pracy, w dalszej perspektywie nie są w stanie ich zmotywować. Same pieniądze zatem nie mogą być czynnikiem motywującym do pracy. Nie wystarczy także manipulacja psychologicznymi warunkami środowiska.

***Motywować może interesujący charakter pracy, świadomość bycia potrzebnym i cenionym i możliwość ciągłego rozwoju.***

Badania Herzberga i wiedza z zakresu psychologii humanistycznej pozwoliły stwierdzić, że człowiek ma nie tylko żołądek i serce, ale także potrafi myśleć. Takie spojrzenie na człowieka doprowadziło do traktowania go jak podstawowego ogniwa w procesie pracy. Zaczęto stawiać na intelekt i zaangażowanie w pracę. Założenia tego podejścia najlepiej ukazuje praca Douglasa McGregora, znana pod nazwą „Teoria X i teoria Y”. McGregor stwierdził, że sposób, w jaki kierujemy ludźmi, zależy od tego, jak ich postrzegamy, co sądzimy o nich jako o istotach ludzkich. Jego zdaniem istnieją dwa podstawowe podejścia do człowieka.

## **Teoria X**

Teoria X postrzega ludzi raczej negatywnie, jej główne założenia i wynikające z nich konsekwencje dla podwładnych są następujące:

- Przeciętny człowiek nie lubi pracy i – jeśli może – będzie jej unikać.
- Aby realizować cele przedsiębiorstwa, większość ludzi należy nadzorować, poprawiać i grozić karami.
- Przeciętny człowiek unika odpowiedzialności, dlatego woli, by nim kierowano.

Koncepcja ta winą za niewykonaną pracę obarcza lenistwo pracowników. Z niej wywodzi się przekonanie, że bardzo trudno jest znaleźć dobrych pracowników, a także przekonanie o konieczności dyscyplinowania karami. McGregor, który swoją koncepcję stworzył w połowie lat pięćdziesiątych naszego stulecia, uważał, że kierownictwo większości przedsiębiorstw traktuje swoich podwładnych zgodnie z teorią X. Po czterdziestu latach wciąż wielu ludzi myśli takimi kategoriami. Bardzo często spotykam takich „szefów” na prowadzonych przeze mnie seminariach dla kadry kierowniczej. Czyni się jednak wielkie wysiłki, by zmienić ich punkt widzenia, a wszędzie tam, gdzie efekty pracy są znakomite, zwyciężają koncepcje zarządzania oparte przynajmniej na teorii Y.

## Teoria Y

Teoria ta postrzega ludzi w kategoriach pozytywnych. Jej założenia są następujące:

- Praca jest dla człowieka równie naturalną potrzebą, jak zabawa i odpoczynek.
- Kontrola z zewnątrz nie jest jedynym sposobem zapewniającym realizację celów przedsiębiorstwa. Człowiek zdolny jest do samokontroli.

- Zaangażowanie w cele przedsiębiorstwa jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem.
- Przeciętny człowiek, żyjący we właściwym środowisku psychologicznym, nie tylko akceptuje odpowiedzialność, ale wręcz jej szuka.
- W społeczeństwie powszechna jest zdolność do twórczego myślenia, pomysłowość, wyobraźnia i zdolność rozwiązywania problemów.
- Potencjał intelektualny pracowników wykorzystywany jest jedynie częściowo.

Teoria Y zakłada, że ludzie mają olbrzymi potencjał intelektualny i jeśli oddani są celom przedsiębiorstwa, pracują skutecznie niezależnie od kontroli. O powodzeniu przedsiębiorstwa decydują przede wszystkim oparte na zaufaniu kontakty z pracownikami. Odpowiedzialność za niepowodzenia firmy spoczywa na zarządzie, który niewłaściwie kieruje ludźmi.

## **Współczesna wiedza o człowieku i jej wpływ na teorie zarządzania**

*Nie ma nic potężniejszego niż idea, której czas nadszedł.*

Victor Hugo

Każda kolejna generacja zarządzania wносиła nowy cenny element wiedzy o człowieku. Żadna jednak z poprzednio wymienionych teorii nie uwzględniała najbardziej ludzkich potrzeb – duchowych. Chociaż Maslow pisał o potrzebach należących do kręgu ducho-

wych – potrzebie przeżyć estetycznych czy potrzebie samorealizacji, a McGregor wspominał o naturalności pracy, to jednak żadna z koncepcji zarządzania przed końcem lat osiemdziesiątych nie uwzględniała tego, że człowiek jest istotą posiadającą nie tylko żołądek, serce i umysł, ale także duszę. Żadna z nich nie traktowała też człowieka całościowo, nie odwoływała się do jego wszystkich potrzeb i nie przyznawała mu pierwszeństwa w podejmowaniu najlepszych dla siebie decyzji. Dopiero badania ostatnich lat dostarczyły menedżerom niezbitych dowodów, że:

***ludzie potrzebują w pracy przede wszystkim poczucia sensu i znaczenia tego, co robią.***

Potrzebny jest im cel w życiu i świadomość dążenia do niego, a praca jest jednym z elementów jego realizacji. Wiadomo dziś także, że:

***człowiek ma nieograniczone możliwości i właściwie motywowany może je wciąż ujawniać.***

Wielu naukowców i publicystów pisze o tym, że czasy, w których żyjemy, są kolejną erą w rozwoju człowieka. Różnie nazywa się ten okres: trzecią falą, punktem zwrotnym, społeczeństwem postindustrialnym, wiekiem informacji, wiekiem kosmosu, wiekiem zmiany lub transformacji czy nową erą (New Age). Wszystkie te nazwy wskazują, iż:

***nasza epoka wymaga poważnej zmiany paradygmatów postrzegania rzeczywistości, wymaga zmiany świadomości.***



Dzisiejsza wiedza o świecie, odkrycia z dziedziny fizyki, medycyny, astronomii czy psychologii ukierunkowują nas na prawopółkulowy sposób myślenia – każą patrzeć na życie w terminach jedności i całości. Wiemy dziś również, że nauka uzupełnia w błyskawicznym tempie istniejące luki, że coraz więcej zjawisk potrafimy wytłumaczyć. Wiedza zbliża nas coraz bardziej do uznania naszego związku z całością zdarzeń wszechświata i wykorzystywania tych połączeń jako źródła informacji. Podobnych teorii wymaga również zarządzanie.

W Stanach Zjednoczonych pokolenie wyżu demograficznego (tzw. Baby Boomers) od początku rozwijało się w innych warunkach. Psychologia humanistyczna wycisnęła piętno na jego wychowaniu. Dlatego ludzie z tego pokolenia wymagają od pracy czegoś więcej niż pieniędzy, pragną satysfakcji, samospełnienia.

Nie inaczej jest dziś w Polsce. **Nie można** zatem kierować w zgodzie ze starymi metodami opartymi na zasadach „kija i marchewki”, ale należy przejść na szerokie pole motywacji poznawczej i duchowej, tej związanej z najgłębszymi pragnieniami ludzi, z ich życiowym posłannictwem. Nie można odwoływać się jedynie do fragmentów – ale do całości ludzkiego istnienia. Nie można dawać ludziom arbitralnych praw ustanowionych przez innych ludzi, należy zaś wskazać prawa ponadczasowe i naturalne wartości. Trzeba pomagać pracownikom w powiązaniu własnej wizji życia z wizją przedsiębiorstwa.

Stephen Covey, którego koncepcja spełnia potrzeby naszych czasów, bardzo trafnie ujmuje różnice między poszczególnymi podejściami do zarządzania:

- Zarządzanie naukowe: „Dobrze mi płąć”.

- Zarządzanie oparte na technikach społecznych: „Traktuj mnie dobrze”.
- Zarządzanie w zgodzie z ideą „zasoby ludzkie” (*human resources*): „Wykorzystuj mnie właściwie”.
- Zarządzanie oparte na naturalnych prawach i zasadach: „Porozmawiajmy o wizji i misji, rolach i celach. Chciałbym wnieść w to znaczący wkład”.

Tylko dialog w myśl czwartego podejścia gwarantuje prawdziwy sukces przedsiębiorstwa, ponieważ tylko on zapewnia sukces pojedynczym pracownikom.

Rozumie to wielu współczesnych przedstawicieli nauki zarządzania. Powstają teorie zmierzające do dostosowania metod zarządzania do dzisiejszych czasów i wiedzy o człowieku. Tom Peters, Warren Bennis, Peter Senge czy Stephen Covey tworzą i popularyzują koncepcje zarządzania oparte na teorii Y i psychologii humanistycznej, ale uwzględniają także elementy teorii Z.

## Teoria Z

Twórcą teorii Z jest William Ouchi. Twierdzi on, że ponieważ do roku 1840 nie było średniego zarządu, bo zakładami kierowali właściciele, wzory zarządzania zapożyczono z trzech organizacji: kościoła, rządu i armii. Wiadomo, że organizacje te reprezentowały wówczas (dwie z nich do dzisiaj) autorytarny sposób sprawowania rządów, stąd wzory przejęte przez biznes i przemysł były takie same. Zasady te być może znajdują uzasadnienie, gdy w grę wchodzi ludzkie życie. Jednak nawet w wojsku żołnierze działają skuteczniej, gdy traktowani są zgodnie z całościowym obrazem człowieka. Przekonał się o tym admirał Elmo (Bud) Zumwalt, który w szybkim czasie zrewolucjonizował

marynarkę wojenną, gdy przestał traktować żołnierzy jak dzieci – stosować arbitralne nakazy i zakazy – a zaczął im ufać i odnosić się do nich jak do odpowiedzialnych, dorosłych ludzi.

Kościół opiera się na założeniu nieomyślności papieża. Rządy królewskie dane były z bożej łaski, czyli także nie podlegały wątpliwościom. Przeniesienie tych wzorów do świata pracy stworzyło postawę „my kontra oni”, ściśle zdefiniowało rolę przywódcy i podążających za nim ludzi oraz stworzyło autorytarny system zarządzania. W świetle tych informacji wydaje się zrozumiałe, że Polacy mają inklinacje do autorytaryzmu. Utrzymywanie silnego wojska i walka towarzysząca tysiącleciu, silne wpływy religii katolickiej i totalitaryzm ostatnich lat musiały wycisnąć piętno na mentalności Polaków. Jak wynika z badań ankietowych, przeprowadzonych przez Zespół Badania Zachowań Politycznych Instytutu Psychologii PAN w 1991 roku, na pytanie: „Czy każdy dobry kierownik, aby uzyskać uznanie i posłuch, powinien być surowy i wymagający wobec ludzi, którzy mu podlegają?” – aż 65,5 procenta dorosłych Polaków odpowiedziało „zdecydowanie tak” i „raczej tak”.<sup>4</sup>

Tymczasem Ouchi proponuje – zgodnie ze współczesną wiedzą na temat człowieka i świata – by do teorii zarządzania włączyć pewne elementy koncepcji Zen, zwłaszcza tezę o jedności duchowości i nauki. Twierdzi, że współcześni liderzy muszą zrozumieć, że tak naprawdę nie da się niczego zupełnie od siebie oddzielić – dana organizacja jako całość jest częścią innej całości, a ta z kolei innej, większej itd., aż wreszcie wszystko zamyka się w jednej całości. Nie uwzględniając dobra innych, tak naprawdę działamy przeciwko sobie. Zatem podstawowe założenia współczesnego procesu zarządzania powinny być następujące:

---

<sup>4</sup>Nowiny Psychologiczne", 1993. nr 4.

- w miejscu pracy powinno się stworzyć szansę do wykorzystania i rozwinięcia zdolności i talentów pracowników;
- stworzyć możliwości współdziałania i współpracy, by wyeliminować indywidualny egocentryzm;
- zapewnić dobra i usługi, które zapewniają przyzwoity poziom egzystencji.

Jeśli chodzi o stosunek do pracownika, teoria Z postuluje, aby:

- traktować go całościowo, jak człowieka zaangażowanego w wiele dziedzin życia, nie zaś jako kolejne ogniwo łańcucha produkcji;
- sprawiać, by praca była także przyjemnością, by dawała radość;
- dawać poczucie znaczenia;
- wzmacniać pozytywnie zachowania pracowników; włączać wszystkich ludzi do procesu zarządzania; być elastycznym, nie tworzyć sztywnych struktur; dbać o otwartą i szczerą komunikację.

**Przesłania tej właśnie koncepcji są mocno akcentowane w mojej książce. Jest to koncepcja, która zakłada, że człowiek ma, owszem, żołądek, rozum i serce, ale ma także duszę, i nie wolno o tym zapominać.**

## **O potrzebie działania w myśl spójnej koncepcji**

Słyszałam kiedyś w warszawskim tramwaju rozmowę dwóch zbliżających się do sześćdziesiątki panów, którzy narzekali, że obecnie trudno o dobrych pracowników. Jeden z nich powiedział: „Dziś już

nie ma ludzi, którzy by pracowali tak, jak my pracujemy”. Jest w tym zdaniu ziarno prawdy – ludzie rzeczywiście mogą pracować gorzej. Jednakże nie dlatego, że nie chcą czy nie potrafią, ale dlatego, że stosuje się wobec nich stare zasady, oparte na lęku, represjach i bodźcach materialnych, podczas gdy natura ludzka jest już na innym poziomie rozwoju. To prawda, że wyższe potrzeby docho-  
dzą do głosu wtedy, gdy niższe są zaspokojone, jednakże dotyczy to tylko sytuacji, w której człowiek walczy o przetrwanie. W dzisiejszych warunkach znacznie lepiej dopingują ludzi do pracy umiejętności wzmacniane wyższe potrzeby. Pamiętamy wszak wniosek Masłowa, potwierdzany przez życie, iż wystarczy, że człowiek raz wzniesie się na poziom wyższych potrzeb, by stały się one ważniejsze niż te pierwotne. Trzeba **mieć** pewne rzeczy, chcemy coś **robić**, ale nade wszystko pragniemy **być**, czyli odczuwać sens każdego dnia. Na tym polega człowieczeństwo. I to trzeba odkrywać w swoich pracownikach.

Nasi menedżerowie mają problemy ze sformułowaniem koncepcji zarządzania, która przyświeca ich pracy. Niejednokrotnie pytałam o to kadre kierowniczą różnych zakładów i rzadko kto potrafił wyłożyć swoje credo, łatwiej było im określić własny styl działania. W teorii mówi się zresztą o **stylach zarządzania**. Moim zdaniem jest to zjawisko wtórne w stosunku do koncepcji, zwłaszcza do posiadanego obrazu człowieka. Styl to jest zespół zachowań obserwowany przez innych.

***Menedżer natomiast musi mieć teorię, którą akceptuje i według której działa. I żyje.***

Powinien mieć zestaw klarownych przekonań co do idei i metod kierowania. Inaczej zagubi się w świecie różnych potrzeb i wartości.

Dlaczego zatem w rzeczywistości tak się nie dzieje?

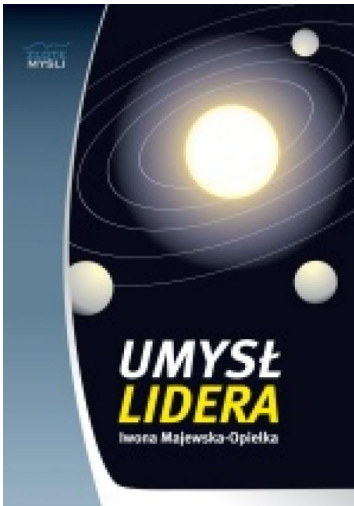
Przyczyna takiego stanu rzeczy leży w tym, że przyswaja się historyczną wiedzę o różnych metodach zarządzania, omawia się ich wady i zalety, ale nie podejmuje decyzji o wyborze metody, która jest w danym momencie najwłaściwsza. Ponieważ na większości kursów referuje się pewne wiadomości beznamietnie, nie opowiadając się za żadną koncepcją, wiedza menedżerów również w tym zakresie jest jedynie teoretyczna. Słuchacze zapoznają się często z wieloma propozycjami o nieznanym bliżej poziomie skuteczności, z którymi nie potrafią się identyfikować. Mam nadzieję, że moja książka nie dostarczy kolejnych informacji o jeszcze jednym podejściu do zarządzania, lecz skłoni Czytelników do dokonania wyboru, spowoduje, że zaczną wcielać w życie proponowane tutaj zasady.

## **Punkty sprawdzające przyswojoną wiedzę i jej praktyczne wykorzystanie**

1. Podziel się tym, co przeczytałeś, przynajmniej z jedną osobą.
2. Przypomnij sobie znakomity sposób, który ktoś inny zastosował w stosunku do ciebie, by motywować cię do pracy. Opisz, jak to zrobił. Które z następujących podejść „teoretycznych” zastosował:
  - teorię X czy Y?
  - odwołał się (w ostateczności) do potrzeb niższych czy wyższych?
  - czy odwoływał się do osiągnięć, kompetencji, władzy lub łączności z innymi jako czynników motywujących?

3. Czy w twojej pracy czujesz się motywowany bardziej przez wyższe czy niższe potrzeby według hierarchii Masłowa?
4. Który z czynników motywacyjnych Hertzberga motywuje cię obecnie najbardziej?
5. Jaka jest twoja opinia o przydatności teorii Z w kierowaniu ludźmi? Przedyskutuj ją ze swoimi współpracownikami.

## Dlaczego warto mieć pełną wersję?



Pełną wersję książki zamówisz na stronie wydawnictwa  
Złote Myśli

<http://www.zlotemysli.pl/prod/6394/umysl-lidera-iwona-majewska-opielka.html>