

PRZYWÓDZTWO PRZEZ OKRES ZMIAN

Krzysztof Pawłowski

Rektor WSB - NLU w Nowym Sączu i WSB w Tarnowie

1. Wstęp.

Chcąc dobrze przygotować się do panelu AIESEC jeszcze raz wróciłem do książek Petera F. Druckera, tj. do „Zarządzania w czasach burzliwych” (napisanej w 1985 r.) i „Zarządzania organizacją pozarządową” (napisanej w 1990 r.). Peter F. Drucker nazywa czasy nadchodzące czasami burzliwymi chcąc wyakcentować, że będzie to coś więcej niż czas zmian (transformacji), chcąc podkreślić niepewność, która wiąże się zarówno z przebiegiem procesu jak i jego rezultatami. Uważam, że to trafna ocena, pomimo tego, że postawił ją Drucker 12 lat temu, jeszcze w okresie względnej stabilizacji.

W kilku zdaniach zdefiniujmy te elementy sytuacji końca 1997 roku a zarazem końca drugiego tysiąclecia, które potrzebne będą nam do określenia roli i cech lidera przyszłości. Są to:

- rozbiecie obozu komunistycznego w 1989 i 1990 r. spowodowało z jednej strony uwolnienie i poddanie powszechnym tendencjom rozwojowym dużej grupy państw zamieszkałych przez 300 mln ludzi, z drugiej strony w obozie zwycięzców (państwa zrzeszone w NATO i kojarzone z wolnym, rozwiniętym światem Zachodu) wytworzyło swoistą próżnię koncepcyjną, konieczność przewartościowania zadań i celów, określenia nowych strategii.
- coraz szybsze zmiany w technologiach i technikach informatycznych prowadzą do kolejnej światowej rewolucji informacyjnej (następnej po rewolucji przemysłowej).
- zmiany społeczne, które już zaszły w rozwiniętych państwach, a które zachodzą obecnie w ok. 2/3 świata, tj. nadchodząca marginalizacja jeszcze niedawno dominującej klasy robotników fizycznych, podniesienie stopnia wykształcenia społeczeństw o jeden stopień w górę w ciągu ostatnich 100 lat (w 1900 celem było upowszechnienie wykształcenia podstawowego, obecnie celem - już osiąganym w

wielu państwach jest upowszechnienie szkoły średniej. Matura z 1900 r. odpowiada ukończeniu studiów wyższych obecnie).

- następuje (nie zawsze zauważalna) demokratyzacja dostępu do wiedzy i wykształcenia dzięki upowszechnieniu (i znacznemu potaniu) dostępu do światowej sieci informacyjnej (Internet, globalna telewizja, radio) oraz upowszechnieniu języka światowego jakim jest język angielski.
- następuje przewartościowanie znaczenia zasobów jakimi dysponuje ludzkość - wzrasta znaczenie zasobu jakim jest kapitał ludzki i wiedza (najłatwiej i najszybciej odnawialna część zasobów).
- świat przyspiesza (wyraźnie), zmiany we wszystkich obszarach ludzkiego życia są coraz szybsze a ich rezultat coraz trudniej możliwy do przewidzenia.

Wniosek: Nadchodzące czasy rzeczywiście będą czasami burzliwych przemian. Co więcej, niepewność co do rezultatów zmian rodzi w sposób naturalny u wielu atmosferę lęku, obawy, rodzi postawy obronne.

Z drugiej strony ten okres stwarza nowe możliwości i szansę wśród tych, którzy potrafią w sposób twórczy i dynamiczny z nowej sytuacji skorzystać, dojrzeć okazję nieco wcześniej niż inni.

Co do jednego nie ma wątpliwości - dominującą grupę społeczną w XXI w. będzie klasa robotników umysłowych tj. ludzi, którzy mają wykształcenie wyższe, potrafią działać w sposób twórczy i analityczny (są profesjonalistami), rozumieją szerzej świat i zjawiska w nim zachodzące, posiadają umiejętność komunikowania się.

Ale wśród członków dominującej w przyszłości klasie robotników umysłowych wyróżniać się będzie grupa ludzi o nieprzeciętnych zdolnościach kształtowania otoczenia w oparciu o intuicję oraz żywość intelektualną i organizacyjną, działających niekonwencjonalnie w warunkach niepewnej i dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości - i takim ludziom chciałbym poświęcić resztę swojego wystąpienia.

2. Lider przyszłości.

Bardzo trudno jest uogólniać pojęcie lidera - kim innym jest lider polityczny czy prowadzący organizację społeczną, kim innym dynamiczny przedsiębiorca a jeszcze kim innym chłodny menedżer w wielkiej korporacji. Pokuszę się jednak o wskazanie kilku cech, które wydają się wspólne dla ludzi przewodzących innym. Są nimi:

- silny charakter, prawość działania, zespół postaw i wartości, które powodują, że lider staje się wzorem do naśladowania
- otwartość na ludzi, myślenie kategoriami zespołu
- zdolność do koncentrowania się w działalności na zadaniu jakie jest do wykonania a nie na własnej osobie
- umiejętność wyważenia znaczenia spraw długo i krótkoterminowych, znalezienia równowagi pomiędzy sprawami ogólnymi i szczegółowymi, umiejętność wyważenia szansy i ryzyka w działalności instytucji
- intuicja (ale wsparta wiedzą) i kompetencja pozwalająca na właściwy wybór rozwiązań, gdy nie ma czasu na długie analizy, rozważania, wówczas gdy decyzję należy podjąć natychmiast.

Są też rzeczy wspólne, których liderom robić nie wolno:

- ◆ nie wolno utracić zrozumienia wśród swojej organizacji do prowadzonej działalności, jej celów i metod ich osiągnięcia
- ◆ nie wolno bać się silnych stron swojej organizacji i bać zdolniejszych od siebie (warto pamiętać o zasadzie tworzenia szkół naukowych).

Powyższe cechy wspólne jedni otrzymują w sposób naturalny dzięki zdolnościom i postawom kształtowanym od dzieciństwa w rodzinie, inni mogą (i powinni, jeśli chcą przewodzić) je kształtować w życiu dorosłym.

Chciałbym teraz zwrócić uwagę zebranych na pewne nowe zjawisko socjologiczne, coraz lepiej rozpoznawane, będące na pewno nową jakością, zjawisko, które będzie się rozpowszechniać, a które można nazwać przedsiębiorczością intelektualną.

. Coraz powszechniejsze staje się, że obok wiedzy specjalistycznej zaczynają się w biznesie liczyć cechy, które dotychczas były raczej kojarzone z intelektualistami.

- * przywiązanie do symboli i idei a nie do instytucji i ludzi
- * umiejętność budowania rozległej sieci kontaktów osobistych
- * umiejętność podwójnego spojrzenia na sytuację poprzez zakwestionowanie istniejących norm działania
- * szeroka i bardzo zróżnicowana wiedza, krytycyzm
- * poruszanie się równocześnie w wielu środowiskach, sferach, światach prowadzące do powiązań charakteryzujących się wyjątkową różnorodnością
- * umiejętność zbierania i przetwarzania informacji połączonej z umiejętnością wyboru wariantów działania

Grupę przedsiębiorców wyróżniającą się tymi cechami nazwano przedsiębiorcami intelektualnymi - są to ludzie wywodzący się ze środowisk naukowych, którzy w pewnym momencie przerywają swoje kariery naukowe, tworząc firmy odnoszące często ponadprzeciętne sukcesy. Coraz częstsze są też zjawiska wybierania przez naukowców karier w dużych korporacjach (przemysłowych ale szczególnie często finansowych). Dlaczego tak często ludzie zamknięci dotychczas w swoich szklanych świątyniach wiedzy, izolowani często od napięć i stresów świata gospodarczego, decydują się je opuścić i podjąć zupełnie nowe wyzwania? Czy bierze się to tylko ze statystycznego rozszerzenia populacji ludzi wykształconych i stąd większej liczby naturalnych postaw przedsiębiorczych, czy kryje się za tym coś więcej? Moja odpowiedź zwraca uwagę na to co nazwaliśmy czasami burzliwymi. Aby nieco szerzej przedstawić moją tezę posłużę się pewną opozycją antropologiczną. Są dwie typowe postawy ludzi działających w gospodarce „rolnika i myśliwego”. Rolnik to człowiek (także o bardzo wysokiej wiedzy i kwalifikacjach), który systematycznie i powoli uprawia swoją dziedzinę, myśliwy to dla odmiany osoba, która dynamicznie i niekonwencjonalnie poszukuje nowych okazji. Otóż uważam, że niepewność i szybko zmieniająca się sytuacja w czasach burzliwych stwarza szczególną szansę dla jednostek, które nazwałem „myśliwymi”. Oni tę niepewność i nieustanne zmiany uważają za szansę i okazję. Dlatego też naukowcy o temperamencie „myśliwego” wykorzystujący dynamicznie swój warsztat intelektualny, potrafią często dostrzec szybciej nową pojawiającą się szansę i działać w nowych obszarach z ponadprzeciętną skutecznością.

Obserwacja dzisiejszych, wyróżniających się menedżerów oraz przewidywany obraz świata gospodarki w przyszłości skłania mnie do wskazania następujących cech postaw umiejętności i wartości, które powinny ułatwiać sukces menedżerowi przyszłości.

Postawy, które na pewno ułatwiają działalność liderowi:

- * otwartość na zmiany
- * skłonność do akceptowania innowacji i myślenie innowacyjne
- * odporność na niepowodzenia, porażki, stresy
- * wizjonerstwo (myślenie na długi dystans czasowy)

ale skuteczne przewodzenie innym jest dużo łatwiejsze gdy lider lubi innych ludzi, akceptuje ich, chce dla nich i z nimi działać i tę cechę uważam za szczególnie ważną.

Spośród bardzo wielu umiejętności potrzebnych liderowi przyszłości wskazuję te, które według mojej oceny są najważniejsze (i nie piszę o umiejętnościach oczywistych jak znajomość języków itp.)

- ⇒ umiejętność dokonywania szybkiej analizy i syntezy zjawisk
- ⇒ umiejętność łatwego odrzucania dotychczasowych reguł i wyobrażeń i przyjmowania nowych rozwiązań
- ⇒ umiejętność kojarzenia spraw, zjawisk i rzeczy odległych
- ⇒ umiejętność pracy zespołowej
- ⇒ umiejętność asertywnego działania i komunikowania się
- ⇒ umiejętność trzeźwej oceny zasobów jakimi się dysponuje i umiejętność myślenia kategoriami finansowymi

Peter Drucker zwraca uwagę jeszcze na jedną umiejętność, (bardzo rzadko obserwowaną w Polsce) - umiejętność słuchania innych. To bardzo ważne i będzie coraz ważniejsze w przyszłości, gdy stopień skomplikowania świata będzie rósł, a co za tym idzie wzrastać będzie ryzyko podejmowania błędnych decyzji.

Liderem jest nie tylko ten, który zajmuje formalną pozycję szefa w swojej organizacji, ale ten na którym inni chcą się wzorować i który potrafi porwać ludzi za sobą dla realizacji swoich celów (czy celów organizacji).

Na pewno ułatwia działalność liderowi ten zespół wartości, które określa się jako prawość. Ja chciałbym, aby w przyszłości była to cecha charakterystyczna wielkich liderów.

Bardzo chciałbym także, aby w przyszłości liderzy charakteryzowali się uporządkowanym systemem wartości, w którym na przykład rodzina będzie miała

ważne miejsce. Mam też wrażenie, że łatwiej jest być liderem człowiekowi religijnemu, który do swojej motywacji działania wnosi pozytywne aspekty wiary (np. chęć służenia drugiemu człowiekowi).

Należy tu nadmienić, że każdy z nas może wskazać wyjątki od reguły, ludzi odnoszących ponadnormalny sukces nie spełniających podanych poniżej założeń. Mówimy jednak nie tylko o teraźniejszości, ale także o czasach przyszłych. Chciałbym aby postawy i wartości wymienione powyżej stały się dobrym kanonem przedsiębiorcy i lidera zapewniającym nie tylko skuteczność, ale żeby byli także wzorem dla innych.

3. Nowe czasy, nowe wyzwania.

Jestem przekonany, że nadchodzące czasy zwiększą (i to znacznie) rolę i obszar działania tego co obecnie nazywamy obszarem organizacji pozarządowych. Ogólnie zdefiniować je można jako organizacje nie zorientowane na zysk, wychodzące poza prostą definicję przedsiębiorstwa. Mieszczą się jednak w tym obszarze także fundacje prowadzące działalność gospodarczą (których celem jest gromadzenie środków na tzw. cele społeczne, a nie na podział zysków czy dywidendów wśród akcjonariuszy). Szczególnie w takich społeczeństwach jak nasze, (społeczeństwie przechodzącym przemianę od poddanego władzy autorytarnej do społeczeństwa wolnego), jest ogromny obszar, który powinien (i musi) być zajęty przez organizacje pozarządowe. Jestem przekonany, że coraz częściej uczelnie nazywane biznesowymi kształcić będą także menedżerów dla tego typu organizacji.

Obecny okres w Polsce, który ja nazywam dla uproszczenia, czasem transformacji ustrojowej jest poza wszelką wątpliwością czasem działania liderów. Ja sam definiując swoją rolę, często powtarzam, że jestem liderem tworzącym instytucje a nie rektorem czy też menedżerem. W wielu przypadkach wśród moich przyjaciół z wielkiego biznesu, szczególnie w firmach przekształcanych, restrukturyzowanych z firm państwowych, obserwuję także zachowania typowe dla lidera - - dużą niekonwencjonalność działania, silną (lub nawet bardzo silną) osobowość, naturalne przewodzenie ludziom.

Moje polskie doświadczenia wskazują, że bardzo często taki menedżer czy przedsiębiorca zderza się z postawami, które bardzo utrudniają rozwój kierowanych przez nich instytucji, przedsiębiorstw. Są nimi:

- ⇒ nieruchawość otoczenia zewnętrznego i jego niechęć do wyjścia poza standardowe rozwiązania (szczególnie widoczna w administracji rządowej i lokalnej)
- ⇒ brak skutecznych rozwiązań prawnych (w tym podatkowych) zachęcających do eksperymentu i działań niekonwencjonalnych
- ⇒ naturalna skłonność własnych współpracowników do obrony raz zdobytych pozycji, nastawienie na szybkie konsumowanie osiągniętego sukcesu, częste występowanie postaw zachowawczych.

Wyzwaniem, przed którym musi stanąć menedżer w każdej rozwijającej się instytucji jest umiejętne pociągnięcie za sobą swoich współpracowników - tak jest wszędzie, ale uważam, że jest to szczególnie ważne w takich krajach jak Polska, przechodzących nie tylko czystą transformację gospodarczą ale i przemiany świadomości, postaw i zachowań (wręcz przemiany kulturowe) dużej części społeczeństwa. Jestem głęboko przekonany, że można to w pozytywny sposób uczynić wyznając te wartości czy prezentując postawy, które poprzednio wymieniłem. Pozostaje jeszcze jedna cecha, która jest niezbędna - własna pracowitość i zaangażowanie lidera - pozwalające od innych żądać dużo i oczekiwać postaw partycypujących.

Na koniec chciałbym powiedzieć o zjawisku, które budzi moje nadzieje i czyni mnie optymistą gdy myślę o przyszłości. Ostatnie dwadzieścia lat, szczególnie przewartościowało znaczenie zasobów jakimi dysponuje cały świat, ale i jakimi dysponują konkretne przedsiębiorstwa. Okazuje się, że powoli ale systematycznie maleje znaczenie kapitału, technologii, surowców (dysponują nimi lub mogą dysponować niemal wszyscy). Wzrasta natomiast znaczenie zasobów, którymi są ludzie i wiedza, którą stworzyli. Ale szczególnie wzrasta znaczenie w organizacji ludzi, którzy sami wiedzę posiadają i umieją nią zarządzać.

Prowadząc szkolenia dla szefów dużych organizacji gospodarczych pokazuję zasadę odwróconej piramidy, jaką stosują najlepsze korporacje światowe - tym więcej szkolenia, inwestowania w kapitał ludzki im bardziej wykształcony i wysoko w hierarchii znajduje się pracownik - gdyż genialny pomysł może przynieść poprawę

pozycji firmy nie o 1 procent czy 1 promil, ale o 100 czy 200 procent. Rozumie to coraz większa grupa liderów korporacji odnoszących wielkie sukcesy.

Z drugiej strony rozwój nauki, jej coraz bardziej powszechna dostępność budzi u wielu uczucie zagubienia, lęku a nawet zagrożenia. Człowiek zasypywany jest natłokiem obrazów, informacji i często ma duży kłopot z oddzieleniem spraw ważnych od wzrastającego wciąż szumu informacyjnego. Rozwój technik informatycznych dokłada do tego jeszcze jedno - coraz częściej pracownik komunikuje się z innymi nie wprost - tylko za pośrednictwem komputera i innych urządzeń, czerpie też coraz większą część użytecznych informacji z sieci informatycznej.

Niezwykle ważnym wyzwaniem staje się nowy obszar zarządzania jakim jest zarządzanie wiedzą (knowledge management) w dwóch wymiarach:

- a) nauczenie menedżera jak umiejętnie i rozumnie korzystać z rozległego morza obrazów i informacji, jak lekko i skutecznie poruszać się w różnych sferach „obłaskawionej techniki”
- b) nauczenie menedżerów jak zarządzać kapitałem wiedzy i umiejętności pracowników firm, a to zarządzenie będzie tym skuteczniejsze im menedżer lepiej potrafi wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenia całego zespołu jako zbioru indywidualności, a nie tylko wykorzystać wiedzę i talent pojedynczego pracownika.

Ten nowy obszar zarządzania jest i będzie obszarem niezwykle dynamicznym i skomplikowanym. Stopień skomplikowania będzie rósł im bardziej dana korporacja stanie się bardziej płaska, z ograniczoną liczbą kierowników, ale za to dominującą grupą samodzielnych i kompetentnych robotników umysłowych - profesjonalistów. Tym bardziej rośnie będzie znaczenie ludzi zarządzających wiedzą innych i tutaj zespół cech typowych dla przedsiębiorcy intelektualnego będzie szczególnie odpowiedni.

Najkrótszą definicję roli lidera w dzisiejszym społeczeństwie (przy czym nieistotne wydaje się czy ten lider pracować będzie w organizacjach gospodarczych, pozarządowych czy administracji publicznej) jest przewodzenie (a chciałoby się wręcz powiedzieć) prowadzenie organizacji przez czasy burzliwe.

Nasuwa mi się natarczywie pewna biblijna analogia (choć niezwykle ryzykowna) dla symbolicznego podkreślenia znaczenia lidera w nadchodzących czasach - burzliwych, niepewnych, jednak stwarzającym szansę tym, którzy zechcą ją dostrzec i wykorzystać - analogia do czasów w jakich biblijny Mojżesz przeprowadzał swój lud poprzez pustynię. Wielu wówczas się lękało, wielu nie wierzyło w rezultat wielkiej przeprawy - przywódca

kierując się nienaruszalnymi zasadami, odpowiedzialnie i sprawnie przeprowadził swój naród do nowego miejsca ale i nowych czasów, stwarzających nowe możliwości ale i stawiających nowe wyzwania.

W swoim tekście używałem w różnych miejscach różnych określeń lidera, menedżera i przedsiębiorcy. Granice pomiędzy nimi są nieostre, będą się w przyszłości zacierały. Pozostanie jako ważki problem przywództwa przez czasy burzliwe, czasy zmian - miejmy nadzieję, że to przywództwo oznaczać będzie działanie skuteczne i odpowiedzialne, w którym pragmatyzm i wysoka sprawność działania będzie iść w parze z wysoką świadomością etyczną i uznaniem znaczenia wartości humanitarnych.