

Agata Szabaga *

Przywództwo w erze informacji

Leadership in the era of information

Rapid development of high technologies has given rise to profound changes not only in business environment, but also in other areas of human activity. We have thus entered into a completely new era, the era of information and knowledge.

In order to obtain and manage information, one needs a good information system, however, obtaining and managing knowledge requires much more. It requires the leadership of a new face.

1. Wiedza i informacja - determinanty nowej ery

Najlepszej klasy komputery, olbrzymiej pojemności dyski, niezwykle szybkie procesory i skomplikowane systemy, pomimo, że bardzo kosztowne, uznawane za kolejne zdobycze techniki są niczym w porównaniu z ludzką inteligencją. To ludzki rozum stworzył technikę i cywilizację w całym jej obecnym kształcie. Nie odwrotnie! Drzemiące w człowieku złoża wiedzy właściwie ukierunkowane i wykorzystane sprawiły, że nasze życie ulega ciągłej poprawie poprzez różnego rodzaju wynalazki, teorie, prawa, procesy.

Dopiero w erze przemysłowej zaczęto dostrzegać i wykorzystywać zasób o jakim wcześniej nie było mowy – ludzką wiedzę. Dostrzeżono bowiem samych ludzi, którzy nie są maszynami, lecz żywymi istotami myślącymi, wnoszącymi do organizacji wkład w postaci swojego intelektu. Zaczęto więc zastanawiać się nad dotychczas wyodrębnionymi czynnikami produkcji (ziemia, praca, kapitał) i ich odniesienia do wiedzy. Ostatecznie stwierdzono, że to właśnie wiedza jest zasadniczym czynnikiem produkcji, a pozostałe są jej poboczne. W przeciwieństwie jednak do zasobów materialnych wiedza jest rozproszona, zmienna i nie stanowi firmowej własności (Sikorski 1999, s. 273).

W erze kiedy pracuje się intelektualnie a nie fizycznie potrzebne jest też właściwe podejście do czynnika ludzkiego w organizacji. Człowiek może być związany umową z przedsiębiorstwem, ale podmiotem tej umowy jest praca. Nie wiedza! Nie można zmusić człowieka, aby wbrew sobie pracował wydajniej, produktywniej, osiągając lepsze wyniki w sferze umysłowej. Można go do tego natomiast zmotywować i zachęcić. Jest to możliwe i dziś już stosowane choćby poprzez różnego rodzaju techniki motywacyjne.

Nic jednak z tego, jeżeli człowiek nie będzie miał zapewnionych właściwych warunków w otoczeniu swojego stanowiska w organizacji. Jakże często zdarza się dzisiaj wspinała pozycja choćby pracownika działu marketingu. Cóż z tego jeśli

* student, Koło Naukowe Zarządzanie, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów

między poszczególnymi pracownikami panuje wzajemna wrogość i wzajemne „wygryzanie się”, kierownik jest osobą despotyczną, a jedynym motywatorem jest wynagrodzenie. Tylko odgórna świadomość tego, jak cennym zasobem jest wiedza każdej jednostki w organizacji może wpłynąć na zmianę w kulturze organizacyjnej. A zdrowa kultura to zdrowa organizacja. Ponadto dzisiaj to wiedza eliminuje i zastępuje jeszcze do niedawna czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej (lokalizacja, rynki zbytu, wielkoseryjność produkcji itp.). Tak więc organizacja, która nie zdaje sobie jeszcze sprawy z konieczności transformacji przede wszystkim samego kierowania i kultury organizacyjnej sama zaciska sobie pętlę na szyi i stawia pod wielkim znakiem zapytania swój przyszły byt w nadchodzących, burzliwych czasach.

Współczesny rynek organizuje działalność gospodarczą wokół informacji będących uporządkowanymi i przeanalizowanymi w ściśle określony sposób danymi. Informacja staje się coraz istotniejszym czynnikiem we wszelkich procesach zachodzących w organizacjach (Sikorski 1999, s. 273). Dla niektórych organizacji sama informacja jest celem. Na informacji bazują wszelkie procesy zachodzące w organizacji. Dzisiaj informacja odgrywa tak kluczową rolę, że bez właściwego, sprawnie funkcjonującego systemu informacyjnego, który zajmuje się pozyskiwaniem danych, przetwarzaniem ich na informacje, przekazywaniem dalej, całe gospodarowanie organizacji upada. Informacja staje się na wagę złota. Jest traktowana jako cenna zdobycz, której nie sposób zmarnować.

Od dokładności i precyzji sformułowania informacji, aktualności, istotności a także ilości zależy proces podejmowania decyzji. Sam proces decyzyjny nie może być ani zbyt pochopny, ani rozciągający się w czasie. Decyzja i reakcja są wyznacznikami efektu, jaki jest odpowiedzią na dane działanie. Szczególnie dzisiaj ważna jest szybkość otrzymywania najświeższych informacji, szybkość ich interpretowania, podejmowanie właściwych decyzji i odpowiednie wdrożenie jej w życie (Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2001, s. 590).

2. Przywódca – kto to jest?

Przywództwo rozumiane jest jako oddziaływanie na zachowania innych ludzi poprzez ustanawianie nowych wzorców zachowań, zmianę częstości występowania określonych zachowań oraz dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań (Sikorski 1999, s. 83). Przywódcą (liderem) jest zatem osoba, która umiejętnie kieruje i wpływa na zachowania pracowników.

Dzisiaj przywódca (lider) jest postrzegany jako osoba niezbyt lubiana, chłodna, nastawiona na cel, pomijająca ludzi i ich aspekt. Działa tak jak należy, ukierunkowany na metody i sposoby, rozkazujący i zawsze wiedzący najlepiej. Władzą z piastowanego urzędu nie zdobywa podziwu i szacunku w oczach ludzi. Autorytet hierarchiczny sprzyja zatem podporządkowaniu, uległości, wykonywaniu poleceń i poruszanie się w zadaniu pomiędzy ściśle określonymi granicami. Taka praca jest wykonywana bez wkładu emocjonalnego pracownika, własnej energii i zaangażowania. Nie ma on możliwości wykazania się swoimi umiejętnościami ani rozwijania własnych możliwości.

3. Nowy model organizacji – organizacja ucząca się

Jeżeli w przyszłości praca ma być oparta na wiedzy, a wiedzy nie można w sposób trwały nabyć jako zasobu, należy stworzyć taką kulturę organizacyjną, która

doprowadzi do tego, że pracownicy będą chcieli utożsamiać się z firmą (gdyż otrzymają w niej to czego oczekują, będą zadowoleni nie tylko z dbałości o nich ale nawet samej pracy, będącej przyjemną i satysfakcjonującą).

Odchodzi się od modelu zcentralizowanego a daje się większą swobodę w podejmowaniu decyzji niższym szczeblom, grupom a nawet pojedynczym pracownikom. Stary pogląd, że przywództwo = władza jest demoralizujący i nieprawdziwy na nowe czasy, gdyż u osób na niższych stanowiskach zanika poczucie własności przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni i zniechęcają się do pełnego zaangażowania. Ponadto zastępuje się władzę zcentralizowaną szerokiej dystrybucji, staje się więc ona domeną wielu pracowników (Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1997, rozdz. 3).

Pojawia się zatem nowa koncepcja organizacji; „zdecentralizowana, niehierarchiczna, ukierunkowana na dobre samopoczucie i rozwój pracowników”, tzw. organizacja ucząca się. „Organizacja ucząca się powstaje dzięki stałemu podnoszeniu wiedzy i zmianie mentalności pracowników, którzy uczą się przejmowania większej odpowiedzialności i korzystania z szerszych swobód, większej przedsiębiorczości w myśleniu i działaniu. Nie jest to jednak proces automatyczny i nie powinien też być kojarzony z seminariami i kursami. Uczyc się trzeba przede wszystkim w procesie pracy; na podstawie własnych osiągnięć i błędów, od klientów, konkurentów i specjalistów” (Brzeziński 1999). Przedsiębiorstwo uczące się jest w stanie zauważyć własne ograniczenia i wyzwania przyszłości (Batorski 1999).

4. Miejsce nowego przywódcy i jego zadania

Organizacja nigdy nie posiada całej wiedzy, podobnie jak człowiek, gdyż uczenie się jest procesem otwartym, trwającym od narodzin aż do śmierci. Priorytetowym zadaniem zdobywanej wiedzy w przedsiębiorstwie jest możliwość podejmowania takich decyzji, które pozwolą na realizację misji i celów organizacji oraz pozwolą przewidywać i planować zadania i cele na przyszłość. W dobie silnej konkurencji to wiedza jest kluczem do takiego funkcjonowania na rynku, które będzie w stanie sprostać coraz to nowym zmianom i zachodzącym procesom. Najskuteczniejsza praca obejmuje pracę w grupie której przywódca delegował uprawnienia. Dlaczego?

Z kilku powodów;

- Grupa ma świadomość, że to ona działa i podejmuje decyzje w obrębie jednego konkretnego zadania, od jej pracy i decyzji zależy wynik, musi się więc starać aby decyzje były słuszne, przemyślane, racjonalne
- Podejmując działania grupa musi jak najlepiej się do tego przygotować, będzie więc zmuszona aby się uczyć
- Grupa jest złożona z kilku osób, a mając do wykonania zadanie nie ma miejsca na stratę czasu w postaci sporów i kłótni, zdając sobie z tego sprawę działania są oparte na współpracy, pomocy i słuchaniu innych
- Ludzie polegają na sobie wzajemnie, darzą się zaufaniem
- Wzmacniają swoje silne strony a wyrównują braki poprzez różnorodność umiejętności.

Praca lidera w takiej grupie polega przede wszystkim na :

- ⇒ STWORZENIU ZESPOŁU czyli dobraniu osób ze względu na ich umiejętności, ze względu na zadanie do wykonania

- ⇒ WYZNACZANIE KIERUNKU w jakim ma zespół podążać, co jest głównym zadaniem, a co pobocznymi, jak to osiągnąć?
- ⇒ POMOC W STWORZENIU SYSTEMU WARTOŚCI-jeżeli przywódca (lider) sam posiada jasny i przejrzysty system wartości a jego autorytet wynika z podziwu i szacunku, to grupa będzie tworzyć hierarchię wartości w oparciu o wzorzec przywódcy
- ⇒ PRZEKAZANIU WŁADZY NA RĘCE GRUPY, czyli obdarzenie zaufaniem, stanięcie z boku i nie ingerowanie w pracę ludzi
- ⇒ NADZOROWANIE Z POZYCJI WIDZA

Już dzisiaj słowo „menedżer” zostaje zastępowane określeniami; „lider zespołu”, „koordynator projektu”, „osoba wspomagająca” (Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1997, s. 30). Te określenia najlepiej sugerują to czym będzie przywództwo jutra. Będzie ono bardziej partnerstwem niż przywództwem.

5. Charakterystyka przywódcy

Aby dokonać charakterystyki lidera trzeba zastanowić się nad tym jakich ludzi będzie potrzebowała organizacja funkcjonująca w tak dziwnych czasach? Z pewnością z szeroką wiedzą o własnej firmie, znającą słabe i mocne strony kultury organizacyjnej, umiejącej wychwycić najdrobniejsze przeszkody stojące na drodze do poprawy, a także znajdujące sposoby na usunięcie ich. Jednak czy to wystarczy? Z pewnością nie, gdyż nadal brakuje w organizacji jasnej wizji i sprecyzowanych celów.

Każdy człowiek potrafi wartościować poruszając się w kategorii „dobre” czy „złe”. Wychowanie, otoczenie, doświadczenie i wiele innych czynników wpłynęły na jego system wartości. Lider ze względu na to że jest naśladowany, obserwowany i oceniany (bądź w przypadku liderów o skrajnie negatywnym odbiorze- krytyka, antypatia, izolacja) musi posiadać trwał, jasno sprecyzowany system wartości, który jednocześnie będzie na tyle elastyczny by uwzględniać tempo zmian systemów funkcjonujących w społeczeństwie i tempo przemian jakie zachodzą a także to co one wraz ze sobą wnoszą. Samo posiadanie hierarchii wartości jest niczym, jeśli wraz z nią nie idzie postępowanie zgodne z tymi wartościami.

Przywództwo zorientowane na zasady posiada bardzo przejrzysty aspekt społeczny. Troszczy się bowiem o człowieka nie tylko w sensie fizycznym ale również psychologicznym. W rozwiązywaniu problemów i współpracy z ludźmi niezwykle ważne staje się zrozumienie ludzkich działań, motywów, lęków. Przy tym ważna staje się sama komunikacja międzyludzka, zarówno ta werbalna jak i nie. Każdy problem ma swoje głębsze podłoże. Szczególnie odnosi się to do zachowań ludzi. Najlepszy psycholog, czy człowiek, który ma szczerze pobudki do tego aby pomóc innym nic nie zrobi, jeżeli nie będzie obdarzony zaufaniem i nie będzie potrafił dotrzeć „do człowieka”. Zatem jakże ważną sprawą staje się komunikowanie. Pracownikom trzeba przypominać, że są ważni, że potrafią świetnie radzić sobie z niektórymi rzeczami itp., aby motywować przez poczucie własnej wartości. Może rzecz banalna, ale właśnie wśród osób dobrze wykształconych, inteligentnych i przyzwoicie zarabiających, panuje bardzo duże niedowartościowanie. Zatem to na liderze spoczywa odpowiedzialność społeczna za samopoczucie, zachowanie, motywatory jak i uczenie się grupy.

Porażająca energia, którą posiadają niektórzy liderzy, udziela się innym zarażając ich a zarazem motywując do wytrwałej i pełnej ofiarności pracy. Sukcesem jest wskazanie

innym celu. Im cel jest realniejszy i bardziej możliwy do zrealizowania, a misja zgodna z dążeniami pracownika, tym łatwiej jest uzyskać lojalność pracownika.

W grupach zadaniowych, które stoją przed ściśle określonymi wyzwaniem, sukces w przyszłości będzie możliwy tylko w sytuacji, gdy lider będzie posiadał umiejętności myślenia systemowego, opartego na

- doskonaleniu umiejętności zawodowych,
- ujawnianiu i wyjaśnianiu myślowych modeli działania ludzi w zespole
- tworzeniu wspólnej wizji przyszłości organizacji
- umiejętności organizacyjnego uczenia się i doskonalenia w zespole” (Brzeziński 1999).

Czołowi prognostycy i menedżerowie zapowiadają że w niedługiej przyszłości organizacje będą bardziej przypominać sieci niż obecne maszyny. Już teraz organizacje ulegają częściowemu odchudzeniu. W przyszłości proces ten ma ukształtować organizacje „20/80”, czyli takie w których jedynie 20% pracowników będzie zatrudniona na stałe, których praca i umiejętności są niezbędne do prowadzenia działalności i sprawnego funkcjonowania, natomiast pozostałe 80% stanowić będą osoby „wynajmowane” do realizacji konkretnego zadania. Proces „wynajmowania” ludzi, wynikać będzie z tego, że w erze informacji ludzie będą posiadać bardzo wąskie aczkolwiek głębokie wykształcenie i wiedzę w danej specjalizacji. Możemy się spodziewać dużej ilości specjalistów i ekspertów w różnych obszarach. Nie będą oni na trwałe związani z jedną organizacją. Będą współpracować w organizacjach wirtualnych, czyli takich, które literalnie nie muszą wcale istnieć. Ich funkcjonowanie obejmuje rzeczywistą działalność jednak bez konieczności posiadania lokalizacji, miejsca, stanowisk pracy itp.

Literatura

1. Batorski J., *Czym jest organizacyjne uczenie się* [w:] „Przegląd organizacji” 7-8/1999
2. Brzeziński M., *Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji*, [w:] „Przegląd organizacji” 4/1999
3. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997
4. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
5. Stoner J. A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001