

Andrzej DERDZIUK OFMCAp

TRUDNE WYBORY

Zarządzanie instytucjami biznesowymi czy organizacjami społecznymi wymaga ciągłego powiększania kompetencji, które wykraczają poza sferę ekonomiczno-społeczną i dotyczą coraz częściej aspektów psychologicznych. W naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi wzrasta bowiem świadomość, że jedynie w pełni dojrzała i odpowiednio uformowana jednostka ludzka jest w stanie sprostać wciąż zmieniającym się wymaganiom, których spełnienie jest nieodzowne do skutecznego prowadzenia przedsiębiorstwa. Troska o odpowiednią formację osobową wydaje się oczywistym warunkiem przygotowania kompetentnych liderów. Jednak nadal u wielu menedżerów pokutuje przekonanie, że wystarczą same umiejętności techniczne, czego konsekwencją jest utrwalanie się technokratycznego modelu sprawowania władzy.

Książka *Labirynt. Sztuka podejmowania decyzji*¹ Pawła Motyla – znanego doradcy biznesowego i trenera programów rozwojowych kadry menedżerskiej – jednoznacznie wskazuje na konieczność dysponowania odpowiednim zasobem wiedzy i doświadczenia oraz na potrzebę wypracowania właściwej metodologii działania zarządczego. Dopiero osoba spełniająca

te kryteria i odznaczająca się charyzmą prawdziwego przywódcy jest w stanie zainspirować pracowników do skutecznego dążenia do celu. Autor posiada duże kompetencje w prowadzeniu szkoleń w zakresie przywództwa, nowoczesnej strategii konkurowania oraz zarządzania talentami i modelowania kultury organizacyjnej. Obwoluta i pierwsze strony książki zostały opatrzone entuzjastycznymi recenzjami i wypowiedziami sytuującymi ją wśród lektur obowiązkowych dla każdego lidera. Jest też rekomendowana przez „Harvard Business Review Polska”.

Paweł Motyl połączył w swej publikacji precyzyjny opis strategii podejmowania decyzji z rozbudowanymi prezentacjami wybranych przypadków, które pozwoliły mu zilustrować specjalistyczne wywody na temat zasad właściwego działania w sytuacjach problemowych. Dobrze dobrane, choć niekiedy zbyt obszerne i detaliczne opisy momentów kryzysowych, które wymagały szybkich decyzji, pozwalają krok po kroku śledzić, jak w praktyce weryfikowana była wartość wskazań autora w zakresie procesu decyzyjnego.

Do obejmującej dziewięć rozdziałów książki dołączono podsumowanie i wykaz szesnastu zasad omówionych w trakcie rozważań. Pierwsze części publikacji dotyczą podstawowych wyzwań, jakie pojawiają się przed liderami, zmuszając ich do rewidowania wcześniejszego po-

¹ Paweł Motyl, *Labirynt. Sztuka podejmowania decyzji*, ICAN Institute, Warszawa 2014, ss. 296.

stępowania. Istotne zasady ujęte zostały w formę przypowieści: o efekcie czarnego łabędzia, a zatem o niespodziewanym podważeniu i załamaniu się dotychczasowej sytuacji, o syndromie indyka, czyli niebezpieczeństwie przyzwyczajania się do pasma sukcesów, oraz o pułapce autorytetu, którego decyzji się nie kwestionuje. Do tego trzeba dodać parabolę „strzelania do *concorde'a*”, odnoszącą się do kosztów utopionych, oraz zasadę nieuchronnego i koniecznego zmierzania się z tym, co wydaje się niemożliwe.

Autor wylicza trzy tryby podejmowania decyzji. Są to: podejście rutynowe, tryb potwierdzający i tryb badawczy. Tryb rutynowy łączy się z bezrefleksyjnym automatyzmem bazującym na praktyce, która stała się mechaniczną czynnością. W trybie potwierdzającym jest wprowadzić miejsce na refleksję nad nowymi wyzwaniem, ale działający w taki sposób człowiek odwołuje się przede wszystkim do swoich wcześniejszych doświadczeń, nie podejmując głębszej analizy sytuacji. Stąd też szybkie i sprawne decyzje podejmowane w tym trybie skazane są albo zbytnią ostrożnością, albo niepotrzebnym narażaniem się na ryzyko. Najskuteczniejszy jest tryb badawczy, polegający na wieloaspektowym rozważaniu sytuacji i braniu pod uwagę różnych punktów widzenia wypracowanych w konstruktywnej dyskusji, prowadzonej z uwzględnieniem konfliktu kognitywnego, a wykluczającej afektywny konflikt personalny. Podawane przykłady stosowania różnych trybów uzmysławiają czytelnikom wagę właściwego podejścia do problemu i wskazują na najczęściej popełniane błędy.

O technice nieustannego doskonalenia można mówić w kontekście nie tylko pojedynczej osoby, ale też sposobów zarządzania. Metodą często stosowaną w tym zakresie jest cykl PDSA (*plan-do-study-act*, czyli zaplanuj-wykonaj-przeanalizuj-działaj), w którym jednak przywiązuje się

większą wagę do objawów problemów niż do jego przyczyn. Dlatego autor proponuje metodę analizy przyczyny źródłowej RCA (*root-cause analysis*). Zadając kolejne pytania „dlaczego?”, należy dociekać, co było przyczyną błędu, i dążyć do poznania faktycznych związków przyczynowo-skutkowych, które doprowadziły do danego zdarzenia. Istotne jest rozważenie wewnętrznej motywacji liderów związanej z ich emocjami, gdyż to od jej rodzaju zależy, czy będziemy mieć do czynienia z budowaniem faktycznego zespołu, czy tylko ze zgromadzeniem w jednym miejscu grupy ludzi. W ramach oceny uwarunkowań zewnętrznych należy przeanalizować formy nacisku opinii publicznej oraz losowe przeszkody materialne i osobowe. Bardzo trudną sprawą jest zachowanie balansu między zalecanym w prowadzeniu biznesu pozytywnym myśleniem o sukcesie a ostrożnością, pozwalającą przewidywać wysokość ryzyka.

Czynnikiem trudnym do przecenienia w przypadku zarządzania przedsiębiorstwem jest kultura organizacyjna, która określa sposób podchodzenia do problemu osób włączonych w dane przedsięwzięcie. Paweł Motyl nazywa taką kulturę „miękką tkanką organizacji”. Nie tylko wiąże się ona z akulturacją rozumianą jako przyswojenie nowego modelu postępowania, ale wręcz programuje umysły, wskazując im drogi myślenia i działania. Dzięki właściwej kulturze organizacyjnej pracownicy zyskują poczucie „gry w jednej drużynie”, co odróżnia ich od innych zespołów. W tym kontekście należy brać pod uwagę stopień dystansu do władzy, relacje społeczne cechujące się indywidualizmem lub kolektywizmem, zróżnicowanie postaw osób płci męskiej i żeńskiej oraz nastawienie na unikanie niepewności. Warunkami dobrej kultury organizacyjnej są: zespołowość oparta na szacunku dla wszystkich pracowników, zapewnienie im bezpieczeństwa psychologicznego, przywództwo odznaczające się

świadomością wyzwania, a jednocześnie odwagą pozwalającą na zmianę stereotypów i zastanej rzeczywistości oraz właściwą komunikacją w instytucji, umożliwiającą posiadanie i wyrażanie odmiennego zdania.

Próbując określić cechy i umiejętności mające charakteryzować prawdziwych liderów, musimy uwzględnić stwierdzenie Petera Druckera, który powiedział, że zarządzanie polega na robieniu rzeczy we właściwy sposób, a przywództwo na robieniu właściwych rzeczy. Rola menedżera polega na stabilizowaniu instytucji, natomiast lider nadaje jej nowy ton, kreśląc wizję, dokonując strategicznych wyborów i inspirując innych pracowników do działania. Od lidera oczekuje się podejmowania przełomowych wyborów i ponoszenia odpowiedzialności za ich długoterminowe konsekwencje. Prawdziwy przywódca winien umieć zgromadzić odpowiednio dobrany zespół ludzi, którymi kierować będzie z uwzględnieniem konieczności wykorzystania ich potencjału. Cechą wielkich liderów jest jednak także pokorna świadomość, że bywają omylni i muszą się zgodzić na weryfikację swych poczynań.

Lider jest odpowiedzialny za inicjowanie i koordynowanie procesów mających na celu zmianę określonych praktyk, a decyzję o konieczności przeprowadzania owych zmian powinien podejmować nie wtedy, gdy coś zaczyna źle funkcjonować, ale wówczas, gdy rodzi się szansa i potrzeba dostosowania się do uwarunkowań szybko ewoluującego świata. Dobre gospodarowanie wartościami organizacyjnymi przyczynia się do budowania kultury organizacyjnej i polega na wdrażaniu pracowników do konsekwentnego kierowania się zasadami. W tym miejscu trzeba jednak zauważyć, że Motyl nie tylko nie definiuje wartości, ale dodatkowo zawęża je do walorów technicznych, nie dostrzegając rzeczywistości sprawności moralnych. Stwierdzenie, że wartości nie są ani dobre, ani złe, a każda z nich może

mieć pozytywny wpływ na firmę (por. s. 187), świadczy o technokratycznym sposobie myślenia autora, niedoceniającego wartości moralnych, którymi są cnoty.

W tym świetle trzeba rozumieć określenie lidera „advokatem obietnicy marki”, co każe patrzeć na rolę przywódcy z perspektywy społecznej akceptacji owoców jego działania i ma wymiar komercyjny. Autor wprowadzie wskazuje na konieczność wierności wartościom, ale są one traktowane instrumentalnie. Przyjmując, że lider jest twórcą infrastruktury decyzyjnej, wskazuje się na jego kompetencje związane z pracą w zespole, który to właśnie on musi dobrać i zintegrować przez powierzenie zadań i okazywanie zaufania połączonego z konsekwentnym rozliczaniem poszczególnych osób z ich zakresu odpowiedzialności. Właściwie określone procedury decyzyjne muszą zostać skorelowane z jasnym komunikowaniem wizji i celów, które nigdy nie mogą utracić swego priorytetowego znaczenia. Prawdziwe przywództwo rodzi się zarówno z autorytetu opartego na wiedzy i doświadczeniu zweryfikowanym poprzez podejmowanie trafnych decyzji, ale też z niebanalnej osobowości lidera, cechującego się odwagą i wielkoduszością pozwalającą oddzielać rzeczy ważne od nieistotnych.

Charakteryzując pozycję lidera, Paweł Motyl stwierdza też, że największe zagrożenie dla kariery zawodowej i społecznej przywódcy stanowi on sam. Współczesne odkrycia neuronauki dostarczają bardzo ciekawych i zarazem niepokojących danych na temat działania mózgu, które jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Bardzo niebezpieczny mechanizm rodzenia się emocji i ulegania uzależnieniom, powodującym zaburzenia i prowadzącym do destrukcji życia osoby dotkniętej chorobą woli, opiera się na tak zwanym porwaniu emocjonalnym, związanym z funkcjonowaniem ciała migdałowego w mózgu. Człowiek, w którego wnętrzu toczy się walka

między emocjami a logiką, ulega licznym przyzwyczajeniom i złudzeniom, a już samo określenie tego procesu mianem „torowania” wskazuje na mechanizm podsuwania jednostce rozwiązań. Trudność w obiektywnym postrzeganiu świata i własnej osoby nie powinna jednak prowadzić do zanegowania istnienia prawdy i możliwości dotarcia do niej.

Nadmiar informacji, które docierają do współczesnego człowieka, powoduje, że „resetuje” on swój mózg i broni się przed zaśmiecaniem go niepotrzebnym „spamem”. Stwarza to niebezpieczeństwo pominięcia czegoś, co jest naprawdę ważne i co koniecznie należy zauważyć i przyjąć. Uczenie się wrażliwości połączonej z właściwą selekcją stanowi nieodzowną powinność światłego lidera, jeśli chce on zachować swoją tożsamość, nadążając jednocześnie za zmianami dokonującymi się w świecie. W nastawieniu na rozwój nie wolno zapominać o popularnej maksymie głoszącej, że większość ludzi używa statystyki jak pijak latarni ulicznej – dla wsparcia, nie dla oświecenia. Człowiek potrafiący podejmować mądre decyzje traktuje informacje jako dane do analizy, a nie jako coś, co potwierdza jego sposób myślenia. Postulowane dzisiaj rozproszone przywództwo oznacza zdolność liderów do wykorzystywania wiedzy zdobytej przez ludzkość w procesie wielowiekowej nauki i dzięki współczesnym narzędziom przyspieszonego przetwarzania danych, nie wiąże się natomiast z nieokreślonością osoby decyzyjnej.

Książka *Labirynt. Sztuka podejmowania decyzji* jest przykładem współczesnego crowdsourcingu, dzięki któremu czytelnik zyskuje dostęp do ogromnego zasobu wiedzy zgromadzonej przez Pawła Motyla. Wielość zebranych tu myśli, odwołujących się do rzeczywistych doświadczeń zespołów stawiających czoła trudnym wyzwaniom, sprawia, że odbiorca ma wrażenie uczestniczenia w nich jako świadek i uczeń, który sam musi dokonywać życiowych wy-

borów. Autor z reporterską dokładnością śledzi proces dochodzenia do realnie podejmowanych rozstrzygnięć i niejako pozwala wczuć się w napięcie towarzyszące bohaterom swej opowieści.

Język publikacji – barwny i opisowy – ujawnia dobre przygotowanie i duże doświadczenie pedagogiczne Pawła Motyla. Wciąga on czytelników w fascynującą przygodę, a dozując napięcia i podając fachowe informacje, uświadamia odbiorcom, jak mało jeszcze wiedzą. Narracja daleka jest jednak od mentorskiego tonu, autor nie zraża czytających, chętnie się swoją wiedzą. Pełni raczej funkcję przewodnika dla kogoś już w tej materii doświadczonego – opisując liczne przypadki, nie tylko potrafi je spójnie przedstawić, ale też wprawnie posługuje się nimi w celu zilustrowania proponowanej tezy. Teza książki jest zaś następująca: podejmowanie decyzji to proces trudny, lecz prawdziwie emocjonujący. Zarządzania można się nauczyć, wypracowując odpowiednie mechanizmy, ale też kształtując właściwe postawy, charakteryzujące się odpornością na stres i zdolnością do odważnego ponoszenia ryzyka.

Publikacja Pawła Motyla jest ciekawym poradnikiem branżowym łączącym informacje na temat zasad zarządzania z dziennikarską narracją dotyczącą funkcjonowania różnych ośrodków decyzyjnych. Motyl odwołuje się też do swych osobistych pasji: wspinaczek wysokogórskich i tematu wypraw w kosmos. Podaje ogromną liczbę szczegółowych wiadomości z zakresu ekonomii, psychologii i neurologii, wplata w swą opowieść wiele wątków historycznych i społeczno-politycznych, okraszonych przypowieściami i barwnymi obrazami symbolizującymi ludzkie postawy.

Mimo dużej wartości fachowej omawiana książka naznaczona jest istotnym brakiem, jeśli chodzi o zasadniczy fundament właściwej koncepcji osoby i odwołania do kategorii dobra i zła. Można usprawiedliwić autora, zauważając, że zbyt duża

dawka wiedzy antropologicznej okazałaby się zapewne niestrawna dla potencjalnych czytelników tego typu publikacji. Jednak w rezultacie nie do końca wiadomo, jaka koncepcja człowieka stoi u podstaw prezentowanej przez Motyla wizji rzeczywistości. Unikając moralizowania, pomija on też zupełnie warstwę aksjologiczną, co sprawia, że rozstrzygnięcia dylematów zarządczych nie uwzględniają szerszego i głębszego kontekstu ludzkich czynów. Jeżeli bowiem pamięta się o stwierdzeniu Karola Wojtyły zawartym w książce *Osoba i czyn*, że czyn niejako tworzy osobę², to podczas lektury *Sztuki podejmowania de-*

czy trudno nie postawić pytania, jaki ma być człowiek w tym, co stanowi jego tożsamość. Podmiotowy charakter czynów jednostki jest czymś więcej niż tylko kośćcem dla jej zachowań – to źródło najgłębszych motywacji i punkt odniesienia w drodze do znalezienia i zaakceptowania sensu ludzkich wysiłków.

Omawiana publikacja jest jednak mimo to lekturą ciekawą, dostarcza wielu informacji, a także wrażeń estetycznych i emocjonalnych związanych ze śledzeniem procesu podejmowania decyzji. Paweł Motyl wyjaśnia liczne mechanizmy i wskazuje kierunki rozwiązań ludzkich dylematów. Nie daje łatwego uspokojenia, ale zachęca do poszukiwania prawdziwej przygody, która jest niemożliwa bez dokonywania różnorodnych wyborów – zarówno tych strategicznych, jak i codziennych.

² Por. K. W o j t y ł a, *Osoba i czyn*, w: tenże, „*Osoba i czyn*” oraz inne studia antropologiczne, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000, s. 194-196.