

RECENZJA

IWONA MAJEWSKA-OPIEŁKA: *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku.* Wydawnictwo MEDIUM, 1998, ss. 322

Pozycje dotyczące rozwoju i samodoskonalenia, które można znaleźć na księgarskich półkach są do siebie bardzo podobne. Kuszą niesamowitymi tytułami (obietującymi zwykle natychmiastową przemianę) oraz zaskakują jeszcze bardziej niesamowitą treścią, z której wynika, że najlepiej byłoby zmienić w sobie wszystko lub wręcz przeciwnie – nie przejmować się niczym i popaść w samouwielbienie. Dużym nieszczęściem jest, że ta masa książek i książeczek trafia zwykle w księgarni do działu opatrzonego nagłówkiem „psychologia”. I tak przypadkowy czytelnik, szukając czegoś z zakresu np. psychologii kierowania, trafia na dziesiątki przetłumaczonych amerykańskich poradników kieszonkowych, wskazujących prostą i krótką drogę do sukcesu, zawierających niezawodne chwytły, pozwalające stać się z dnia na dzień „superszefem” lub „superbossem”, oczywiście „superbogatym” i „superwplywowym”.

Gdy psycholog przegląda w księgarni zawartość działu psychologicznego, irytuje się, że jest zmuszony do przekopywania się przez stopy wydawnictw o wątpliwej wartości, które z psychologią mają niewiele wspólnego. Dużej uwagi i wprawy trzeba, by odróżnić ziarno od plew i znaleźć książkę rzeczywiście ciekawą i dobrze napisaną.

Iwona Majewska-Opiełka jest psychologiem, mieszka w Kanadzie i tam oraz w Stanach Zjednoczonych, praktykuje jako doradca rozwojowy. To, że autorka odradza bezkrytyczne przenoszenie amerykańskich wzorców na nasz grunt jest największą zaletą jej książki. Opierając się na swoim doświadczeniu – w tym także na warsztatach i seminariach prowadzonych w Polsce – stwierdza, że Polacy mają wiele cech, które dzisiejsi Amerykanie próbują w sobie wypracować. Pisze: „jesteśmy pomysłowi, zdobyliśmy dużą zdolność adaptacyjną do wszelkich warunków, potrafimy pracować w chaosie, jesteśmy entuzjastyczni, odporni, uczuciowi, liczymy się z otoczeniem i mamy wysoką świadomość współzależności. Jednak tak dalece nie czujemy się wartościowi, że nawet tego nie zauważamy”. Autorka zachęca

czytelnika do dostrzeżenia własnych plusów, przeprowadzenia adekwatnej samooceny i ciągłego samorozwoju – również z wykorzystaniem zachodnich wzorców i doświadczeń, bo nie ma sensu wywierać otwartych drzwi i tworzyć od nowa rzeczy już istniejące.

Książka podzielona jest na dwie części. Część pierwsza nosi tytuł *Lider*, druga *Człowiek i praca*.

W części pierwszej autorka daje do zrozumienia, że tytułowy „lider” to jednak i przede wszystkim człowiek. Nie każdy rodzi się liderem, a bycie nim nie jest obowiązkiem każdego człowieka. Kreślenie sylwetki lidera Iwona Majewska-Opiełka zaczyna od oznaczenia funkcji, jakie pełni on w społeczeństwie. Pokazuje lidera jako człowieka, który kierując grupą ludzi nie tylko prowadzi ją do realizacji celów, jakie grupa przed sobą stawia, ale również potrafi sprawić, że grupa działa z entuzjazmem a w trakcie działania ujawniają się zdolności i najlepsze cechy charakteru – zarówno lidera, jak i członków grupy. Zakładając, że bycia dobrym liderem można się nauczyć, autorka jednocześnie wskazuje na zaniedbania i błędy w szkoleniach kadry kierowniczej, które koncentrują się przede wszystkim na doskonaleniu zawodowym oraz umiejętnościach i technikach, które uczą, jak pokazywać się innym ludziom, jak się komunikować i prezentować, by inni odebrali nas jako lidera i przywódcę. Takie powierzchowne i jedynie zewnętrzne odgrywanie roli lidera może być nawet skuteczne, ale zapewne pochłonie więcej energii, niż rzeczywista i dogłębna praca nad własnym charakterem. Autorka pisząc: „To zatem, co potrzebne jest liderowi, to właściwa świadomość siebie i świata. Dlatego głównie o tym traktuje ta książka. (...) Kierować innymi może tylko ten, kto posiadał sztukę kierowania sobą, rozumie zależność pomiędzy poszczególnymi częściami procesu społecznego, którym kieruje, i... głęboką współzależność świata jako całości”. Stwierdza – wydawałoby się – rzecz oczywistą. Kto jednak choć raz w życiu prowadził zajęcia z psychologii na wydziale zarządzania i marketingu, wie, co najbardziej interesuje przyszłych liderów. A mianowicie, jak sprawić, by ludzie działali pod ich dyktando, jakich użyć „technik” i „sposobów” manipulacji. Wiedza z psychologii społecznej czy psychologii osobowości jest pewnie interesująca, ale jak określają potencjalni liderzy przyszłości – „mało przydatna”.

Autorka na podstawie własnych obserwacji i doświadczeń – dotyczących biznesu zarówno w Polsce, jak i za oceanem – stworzyła listę cech i umiejętności charakteryzujących idealnego lidera. W książce analizuje wszystkie spośród dzie-

sięciu wyznaczników, zaczyna od poczucia własnej wartości i „proaktywności”, która jest polskim tłumaczeniem angielskiego *proactivity*. Uznaje te cechy za niezbędne i dające możliwość kontroli nad życiem, świadomego kształtowania współistnienia z innymi ludźmi oraz panowania nad nim. Za równie istotne autorka uważa: samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność i spójność wewnętrzną. Píše też o poczuciu obfitości, umiejętności tworzenia wizji, ciągłym rozwoju i intuicji jako cechach idealnego lidera.

Iwona Majewska-Opiełka pisząc o funkcjonowaniu lidera przypomina informacje dotyczące funkcjonowania półkul mózgowych oraz nie pomija modnego ostatnio tematu, a mianowicie inteligencji emocjonalnej. Autorka zastanawia się, jak powyższe czynniki, ich świadomość i praca nad ich rozwojem i doskonaleniem wpływają na sukces w biznesie.

Następny rozdział zatytułowany *Kontekst lidera* jest doskonałą przeciw wagą do wcześniejszych rozważań. Wszystkim, którzy już wiedzą, że adekwatna samoocena i ciągły wszechstronny rozwój są niezbędnymi czynnikami w stawianiu się liderem idealnym autorka uświadamia, że nie działają w próżni. Omawia czynniki wpływu społecznego, ograniczenia własnej fizyczności i psychiki. Nie ocenia ich jednak jako bezwzględnych determinantów życia jednostki czy usprawiedliwienia dla poczucia niemocy i bezradności. Wspominając znaczenie proaktywnej postawy wobec życia podkreśla, że lider powinien zdawać sobie sprawę z wpływu środowiska na własne działanie oraz musi nauczyć się, jak ten wpływ opanować i przekształcić na swoją korzyść.

W ostatnim rozdziale części pierwszej znajdziemy omówienie różnic między zarządzaniem a kierowaniem, pojęciami, które często są używane zamiennie i bez zrozumienia treści. Mówi też o misji i wizji przedsiębiorstwa, pojęciach mylonych również często. Znajdziemy tu również czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa. Dużo uwagi autorka poświęca zmianom. Można wnioskować, że jest to jeden z najtrudniejszych obszarów w działalności lidera. W *Umyśle lidera* znajdziemy omówienie czynników powodujących lęk przed zmianami oraz szereg informacji dotyczących samego procesu przeprowadzania zmian, jego faz, a także zależności między zmianami w przedsiębiorstwie a zmianami zachodzącymi w człowieku, który tym przedsiębiorstwem kieruje.

Druga część książki nosi tytuł *Człowiek i praca*. Autorka uznaje początek XX wieku za czas formułowania pierwszych koncepcji zarządzania. Zarządzaniu

naukowemu, które traktuje człowieka dosyć instrumentalnie, przeciwstawia zarządzanie z udziałem psychologii, oparte głównie na teorii Abrahama Maslowa. Uwzględnienie tej teorii w zarządzaniu spowodowało inne spojrzenie na człowieka w sytuacji pracy oraz dało nowe możliwości motywowania pracowników. Uwzględnienie pozafinansowych sposobów wynagradzania i motywowania znacznie rozszerzyło wachlarz możliwości oddziaływania na pracownika, który już nie tylko zarabiał na chleb, ale miał również szansę na samorealizację.

Autorka przytacza wyniki badań Frederica Hertzberga, który odkrył wiele czynników psychologicznych istotnych w procesie zarządzania. Prezentuje również dwie przeciwstawne teorie zarządzania: teorię X, według której pracownik to raczej leniwy i nieodpowiedzialny osobnik, pracujący byle jak i wymagający stałego nadzoru, poprawiania i straszenia karami, po to, by jego praca przynosiła jakiegokolwiek efekty oraz teorię Y, postrzegającą człowieka jako obdarzonego olbrzymim potencjałem intelektualnym i chętnego do pracy, która jest jego naturalną potrzebą. Według teorii Y, człowiek szuka w pracy odpowiedzialności, jest twórczy, a gdy cele przedsiębiorstwa są zgodne z jego celami chętnie je realizuje, nawet bez kontroli z zewnątrz.

Koncepcją zarządzania, której przesłania autorka szczególnie akcentuje jest koncepcja Z. Jej twórca – William Ouchi – opierając się na współczesnej wiedzy na temat człowieka i świata, wskazuje na nierozłączność duchowości i nauki. Pracownik powinien mieć szansę rozwijania swoich talentów, żyć wygodnie i godnie, być traktowanym podmiotowo, czuć się osobą znaczącą, docenianą i mającą wpływ na losy przedsiębiorstwa.

Kolejny rozdział w tej części książki dotyczy tego, co lider powinien wiedzieć o ludziach oraz podpowiada, jak tę wiedzę zdobyć. Autorka pisze o podstawowych umiejętnościach interpersonalnych, jak również o znaczeniu informacji w procesie kierowania.

Trzeci rozdział drugiej części poświęcony jest rekrutacji pracowników. Iwona Majewska-Opiełka jasno precyzuje czym różni się rekrutacja od zwykłego zatrudniania. Analizuje sposoby odczytywania informacji zawartych w *curriculum vitae* oraz rozmowie wstępnej. Omawia też techniczną stronę prowadzenia rozmów, zwraca uwagę na drobne, często lekceważone szczegóły.

Kolejny rozdział dotyczy atmosfery pracy. Autorka patrzy na zagadnienie z wielu stron i analizuje je wielopłaszczyznowo. Dużą wagę przywiązuje do ko-

munikacji w firmie. Pisze o najczęściej popełnianych błędach oraz o sprawdzonych sposobach ulepszania komunikacji. Bardzo istotna sprawa – również omawiana w tym rozdziale – to związek pracowników z firmą, ich samopoczucie w miejscu pracy oraz sposób ich wynagradzania. Jest to zagadnienie szczególnie istotne w momencie, gdy ostatnie wyniki Europejskich Badań Kultur Organizacyjnych pokazują, że ośmiu na dziesięciu pracowników „zostawia serce za bramą zakładu”, a tylko co piąty z badanych jest dumny ze swego pracodawcy (Gazeta Praca, 19 października 1998). Nie powinno być celem organizacji doprowadzenie do sytuacji, w której wszyscy pracownicy gotowi są zaprzedać za nią duszę, ale pracownik powinien czuć się w pracy komfortowo. Czas spędzony w pracy stanowi większą część życia i korzystniej jest dla obu stron, gdy pracownik czuje, że w pracy realizuje swój potencjał.

Znajdziemy tu również omówienie efektywności systemów kar i nagród, znaczenia gratyfikacji finansowych i pozafinansowych w procesie motywowania pracowników. Autorka porusza też kwestie związane z funkcjonowaniem związków zawodowych w przedsiębiorstwie oraz wpływ ich działań na procesy kierowania i zarządzania firmą.

Ostatni rozdział zatytułowany *Lider w działaniu*, to podsumowanie głównych tez zawartych w książce i zachęta do wykorzystania ich w praktyce. Autorka przypomina, jak istotna jest dbałość o całościowy rozwój i przedstawia metody pozwalające uporządkować własne życie, uczynić je twórczym i harmonijnym. Kończąc książkę stwierdza, że życie sprowadza się do zarządzania sobą w czasie a książka powstała po to, by pomóc ten czas wykorzystać jak najlepiej.

Umysł lidera Iwony Majewskiej-Opiełki porusza wiele interesujących kwestii. Podstawową zaletą tej publikacji jest to, że tytułowy „lider” jest przede wszystkim człowiekiem. To nie jego wiedza ekonomiczna, znajomość zasad funkcjonowania rynku czy odpowiedni – zgodny z obowiązującymi normami – ubiór, są najważniejsze. Podstawa to znajomość siebie i świata, cel zaś do którego powinien dążyć to rozwój osobisty i samodoskonalenie. Wtedy kandydat na lidera ma szansę stać się prawdziwym liderem. Dodatkowy atut tej książki to fakt, że mieszkająca za granicą autorka zilustrowała swoją książkę bardzo konkretnymi przykładami z życia polskich liderów. Iwona Majewska-Opiełka, mimo że jest psychologiem, uniknęła w swej pracy psychologicznego żargonu. Czyni to omawianą książkę interesującą i dostępną właściwie dla każdego.