

Agata Wiśniewska-Szałek

PRZYWÓDZTWO I KIEROWANIE W PONOWOCZESNYM ŚWIECIE

1. Wstęp

Świat ponowoczesny najczęściej jest kojarzony z postmodernizmem, ale i z globalizmem. Postmodernizm, wyodrębniany przez niektórych autorów ze zjawisk cywilizacyjnych określanych ponowoczesnością [Bauman 1991], występuje wśród innych pojęć jako nazwa złożonego i wielowymiarowego nurtu kulturowego, którego cechą dominującą jest przełomowość, schyłkowość i transgresyjność współczesnej epoki. Pojęcie postmodernizmu pojawiło się, co prawda, po raz pierwszy w latach trzydziestych, jednak rozgłos nadał mu dopiero F. Lyotard w swoim „raporcie o wiedzy” [Lyotard 1989], dokonując ogólnej charakterystyki współczesności, akcentując zerwanie ciągłości kulturowej, pojawienie się nowych warunków ludzkiej egzystencji oraz nowych warunków myślenia. Zmiana, jaka ujawniła się po drugiej wojnie światowej w klimacie kulturowym Zachodu, wiąże się m.in. z wystąpieniem nowych zjawisk cywilizacyjnych, a przede wszystkim z nowym statusem wiedzy wynikającym z eksplozji informacji, a także z rosnącego uzależnienia produkcji wiedzy od wymagań rynku i związanego z tym przemieszczeniem akcentów z poszukiwania wartości (prawdy) na rzecz efektywności.

Postmodernizm jest fenomenem kulturowym, którego istota wymyka się tradycyjnym formułom i strukturom. Dla jednych jest on określeniem zjawisk zrodzonych przez kryzys kultury cywilizacji, dla innych zaś – nazwą pewnego myślenia o świecie, które obejmuje nie tylko problemy filozofii, sztuki czy nauki, ale także kreujące kulturę masową zjawiska społeczne. W latach osiemdziesiątych stał się na świecie przedmiotem dyskusji nie tylko w estetyce, filozofii, ale także w naukoznawstwie, teologii, prawie, etyce czy pedagogice [Śliwierski 2003]. Warto zatem zastanowić się nad tym, czy w postmodernistycznym dyskursie można znaleźć przesłanki przemian zachodzących w przywództwie i kierowaniu w naszym kraju. Interesujące jest również to, w jakiej mierze postmodernistyczne dyskursy mogą

inspirować czy prowokować teorię i transformacyjną praktykę zarządzania. Czy postmodernizm jako nowe zjawisko u progu XXI w. otwiera nauki o zarządzaniu na coś, co daje się przewidywać w przyszłości, czy też może sam staje się dla jej dotychczasowych dokonań perspektywą dziejową, historyczną, oceniającą?

Niezwykle trudno jest doszukiwać się bezpośredniego związku między przywództwem a postmodernizmem. Dyskurs ten wciąż jest niechętnie poddawany analizie metateoretycznej w obszarze nauk o zarządzaniu, w tym szczególnie w odniesieniu do jego praktycznych zastosowań. Nie zostały bowiem jeszcze przełożone na język polski wszystkie oryginalne i najważniejsze dzieła przedstawicieli tego nurtu, a już spotykamy się z negatywną reakcją na ich dotychczasowe rekonstrukcje, streszczenia czy rodzime odmiany.

2. Postmodernizm i świat ponowoczesny

Jeśli mamy zastanowić się nad tym, co w polskim zarządzaniu jest postmodernistyczne, a co się przed tym broni, trzeba najpierw krótko odnieść się do samej istoty tego fenomenu, by zapytać, o jak rozumianym postmodernizmie będzie tutaj mowa. Termin „postmodernizm” jest bez wątpienia tak samo niejasny, jak sytuacja, którą powinien on charakteryzować. Pojęcie to funkcjonuje w wielu znaczeniach, z których można wyróżnić przynajmniej trzy [Folkierska 1998]:

- jako nazwa obejmująca wszystko to, co określa się jako współczesną rzeczywistość, przy czym pytanie o granice owej współczesności pozostaje otwarte,
- rozumiany jako teoretyczne uchwycenie owej rzeczywistości,
- nazwany edukacyjnym, u którego podstaw leży akceptacja tego, co uważa się za rzeczywistość postmodernistyczną.

Oto jedna z wielu – podobna do innych – charakterystyka postmodernizmu jako postaci dzisiejszego świata: „Kategoria postmoderny jest nazwą obejmującą szeroko pojmowaną współczesność z jej charakterystycznymi cechami kulturowymi i cywilizacyjnymi, takimi jak problematyczność tożsamości, rozproszenie kulturowe, pojawienie się licznych ruchów społecznych o lokalnej i opozycyjnej w stosunku do dominujących kultur proveniencji, reorientacja myślenia naukowego w kierunku obejmowania procesów dotychczas uznawanych za anomalie [...], zacieranie kulturowych granic między realnością a fikcją, między powagą a ironią, głębią oryginałów i powierzchownością kopii, pastiszu i cytatu. Postmodernizm jest kulturą akceptującą taki stan rzeczy” [Szkudlarek 1995, s. 266].

Owo „rozproszenie”, „decentracja”, „ambiwalencja”, a więc – ogólne rozchwianie właściwe doświadczeniu współczesnego człowieka – są jedynie konsekwencją nowożytnego zakwestionowania tradycji, religii i autorytetu, i to na poziomie zarówno społecznego doświadczenia, jak i odpowiadających mu form jego artykulacji. Unieważnienie tych trzech elementów związanych nierozdzielnie i dzięki temu powiązaniu składających się na przejrzysty i całościowy obraz świata,

nie tylko ów obraz zburzyło, pozostawiając człowieka w osamotnieniu, ale także uczyniło z jego własnego życia – i to w najbardziej dosłownym sensie tego wyrazu – jedyny cel godny tego, żeby o niego zabiegać. Zeświecczenie społeczeństwa, postępująca demokratyzacja, prowadząca w rezultacie do powstania wolnych i zarazem zuniformizowanych jednostek, zatem do powstania mas, a nade wszystko niebywały rozwój techniki, przy jednoczesnym wycofaniu wszystkich tradycyjnych drogowskazów mówiących nie tylko o tym, jak przeżyć, ale jak żyć sensownie, wykreowały w konsekwencji świat ponowoczesny, który określamy często, i jakże słusznie, światem hedonizmu i konsumpcjonizmu.

W tej wizji współczesnego społeczeństwa na pierwszym planie znajdują się następujące zjawiska:

- Ośrodkiem uwagi ludzi ponowoczesnych stała się konsumpcja: występują oni przede wszystkim w roli konsumentów, w znacznej swej części nie uczestnicząc bezpośrednio w produkcji dóbr materialnych.
- Sprawą o kluczowym znaczeniu we wszystkich dziedzinach życia stał się obieg informacji i dostęp do nich.
- Jednostki są w coraz mniejszym stopniu przywiązane do jednego zawodu i jednego miejsca; stają się współczesnymi koczownikami, których osiągnięcia życiowe zależą od zdolności przystosowywania się do coraz to nowych warunków, w jakich się nieuchronnie raz po raz znajdują.
- Niebywale wzrosła potęga środków masowego przekazu, które bezustannie wytwarzają obrazy zastępujące ich odbiorcom bezpośredni ogląd rzeczywistości, kreujące w istocie świat, w jakim żyje współczesny człowiek.
- Zmienił się charakter władzy, która coraz mniej nakazując i nadzorując, w coraz większym stopniu „uwodzi” obywateli za pomocą nowoczesnych środków komunikowania się masowego.
- Ze współczesnego społeczeństwa znikły dawne metanarracje, wyznaczające dla wszystkich wielkie cele ogólne i pozwalające jednostce połączyć w sensowną całość oddzielne epizody swej egzystencji społecznej (sprawdza się jak gdyby teza o „końcu wieku ideologii”).
- Nie ma w tym społeczeństwie jednolitego kanonu kultury, panuje „trwały i nieusuwalny pluralizm kultur, tradycji społecznych, ideologii „form życia” czy też „gier językowych” [...] oraz świadomość i uznanie takiego pluralizmu” [Bauman 2000].
- Trwa kryzys tożsamości, rozkładowi ulegają bowiem wszystkie tradycyjne grupy odniesienia: klasa, społeczność lokalna, państwo narodowe, Kościół, rodzina itd.
- Społeczeństwo ponowoczesne zatracza określoną strukturę, jaką nadawały mu tradycyjne instytucje, i przechodzi „od społecznych zbiorowości do stanu masy złożonej z indywidualnych atomów wprawianych w absurdalne ruchy Browna” [Lyotard 1989].

3. Globalizacja

Jedną z głównych cech świata ponowoczesnego jest postępująca globalizacja. Waga tego procesu we współczesnym świecie wymaga, by zjawisku temu przyjrzeć się bliżej.

Globalizacja to jedno ze słów-kluczy, stosowanych przy opisie procesów zachodzących we współczesnej cywilizacji. Pojęciu temu nadawane są najróżniejsze treści. W największym skrócie globalizacja to proces przemieszczania się po całym świecie ludzi, towarów, usług, informacji, kapitałów czy wynalazków. Od kiedy jednak mamy do czynienia z tym zjawiskiem? Zdaniem części badaczy początek ery globalizacji przypada na wiek XIX. Co więcej – ówczesny globalny przepływ ludzi, materii, finansów i idei był w tej początkowej fazie kapitalizmu o wiele swobodniejszy niż dziś. Granice państw można było przekraczać bez paszportów, działalność gospodarcza nie podlegała skomplikowanej sieci regulacji prawnych, nie istniały również te bariery świadomościowo-kulturowo-polityczne, jakie wznosił nacjonalizm, który na skalę masową pojawił się dopiero w drugiej połowie XIX stulecia. Innymi słowy, zdaniem rzeczników rekonstruowanego tu stanowiska, globalizacja to jeden z aspektów kapitalizmu czy – szerzej – procesu zwanego modernizacją, tworzonego przez splot wolnego rynku, liberalnej demokracji, pluralizmu światopoglądowego i racjonalistycznego podejścia do świata [Gowin 2003].

Zaletą takiego sposobu definiowania globalizacji jest zwrócenie uwagi na odległe historycznie jej korzenie. Jednak, jeżeli nawet globalizacja jest częścią procesu modernizacji, to stanowi jego szczególną fazę.

Charakteryzując proces globalizacji, J. Gowin wskazuje na pięć głównych jej wyróżników. Pierwszym z nich jest skala. Do niedawna na światowym rynku były w stanie operować tylko największe koncerny. Przytłaczająca większość podmiotów gospodarczych działała na rynkach lokalnych, narodowych lub regionalnych. Dzisiaj nawet małe firmy, powstałe w odległych zakątkach świata, są w stanie konkurować z gigantami światowej gospodarki. Jednak rola wielkich koncernów, groźba zmonopolizowania przez nie rynków zasługują na baczna uwagę.

Drugą specyficzną cechą globalizacji jest tempo. Dzięki rozwojowi nowoczesnych środków transportu, a przede wszystkim dzięki rewolucji informatycznej, przepływ kapitału, informacji czy towarów uległ niebywałemu przyspieszeniu. Największe operacje finansowe dokonują się nierzadko dzięki jednemu „kliknięciu” klawiszem komputera.

Z tym wiąże się trzeci wyróżnik globalizacji: potaniej działalności gospodarczej. Każdy, kto w jakikolwiek sposób ma do czynienia z komputerami, wie, jak ogromne dają one oszczędności czasu i jak ułatwiają tani dostęp do informacji.

Czwarta cecha charakterystyczna globalizacji to zmiana struktury własności. Niemal wszystkie liczące się podmioty gospodarcze to koncerny międzynarodowe. Nie chodzi przy tym tylko o strukturę własności, ale i o strukturę produkcji. Kupując samochód renomowanej firmy amerykańskiej, musimy liczyć się z tym, że

żadna z jego części nie została wyprodukowana w USA, że księgowość firmy ulokowana jest w Indiach, a zarząd ma siedzibę, owszem, w Stanach Zjednoczonych, ale składa się z menedżerów pochodzących ze wszystkich stron świata.

Ostatnia wreszcie nowość znamionująca epokę globalizacji to zmiana charakteru działalności gospodarczej. Rewolucja informatyczna, powstanie nowych środków łączności, komputeryzacja gromadzenia, przetwarzania i przesyłania danych bankowych – wszystko to sprawiło, że w światowym obrocie gospodarczym zmniejsza się udział wymiany produktów materialnych, a lawinowo rośnie znaczenie operacji czysto finansowych. W efekcie maleje również znaczenie takich elementów działalności gospodarczej, jak grunty, maszyny czy surowce, a najcenniejsze stają się wiedza i dostęp do informacji.

Jaki charakter ma więc społeczeństwo globalne epoki ponowoczesności? Zdaniem krytyków, wyłaniająca się kultura globalna jest „oderwana od jakiegokolwiek kontekstu” (zjawisko to wyraża się na przykład w „międzynarodowym” stylu miast i ich architektury, lotnisk i domów towarowych). Jej źródło stanowią globalne systemy telekomunikacyjne, pochodzi więc z „wszędzie” i „znikąd”. Jej istotą jest poszukiwanie „nieuchwytniej teraźniejszości” lub „wymaginowanej przyszłości”. Kultura ta ma charakter „bezczasowy” – jest oderwana od przeszłości („nie ma historii”). Przeszłość stanowi dla niej jedynie ofertę zdekontekstualizowanych elementów i przykładów, które można wykorzystać przy tkaniu „kosmopolitycznego kobierca” [Melosik 1997].

W kulturze tej zmienia się także tożsamość człowieka. W przeszłości dominowały tożsamości narodowe kształtowane historycznie i wynikające z poczucia kontynuowania doświadczeń poprzednich pokoleń, ze wspólnej pamięci wydarzeń stanowiących punkt zwrotny w dziejach kolektywnej historii, wreszcie z przekonania o wspólnym przeznaczeniu. Kultura globalna nie odnosi się do jakiegokolwiek tożsamości historycznej. Jest jak gdyby „sztuczna”, „zawieszona w próżni”, tworzona z wielu istniejących folklorystycznych i narodowych tożsamości [Smith 1990]. Mass media kultury globalnej wykorzystują reprezentacje poszczególnych kultur i narodów, dodają efektownych przypraw (trochę „pop”, trochę marketingu, trochę sensacji, dużo egzotyki i „poetyki konsumpcji”) i przetwarzają je w ich własną reprezentację. Następnie reprezentacje te są ze sobą „mieszane” i przetwarzane w kolejnych procesach upozorowania. W efekcie powstaje *image* „globalnej świadomości”.

Procesowi globalizacji towarzyszy proces lokalizacji: odradzania się i kształtowania wysp różnorodności i wysp tożsamości. Poszukiwanie lokalnych korzeni ma swoje źródło w mniej lub bardziej świadomym proteście przeciwko anonimowemu, globalizującemu, niezrozumiałym „siłom”. Jak pisze R. Strassold, „mężczyźni i kobiety, w związku z faktem, iż są tak głęboko osadzeni w globalnym przepływie informacji, odczuwają potrzebę odrodzenia małych enklaw zażyłości, intymności, bezpieczeństwa, zrozumiałości organiczno-sensorycznej interakcji z ludźmi będącymi odbiciem ich samych” [Strassold 1992]. Fakt, iż posiadają oni – poprzez

współczesną technologię komunikacyjną – bezpośredni kontakt z „bezgranicznymi” miejscami, osobami, rzeczami i ideami, powoduje, że odczuwają oni tym głębszą potrzebę, aby posiadać centrum kultywowania samych siebie. Łatwy dostęp do całego świata, małym nakładem czasu i pieniędzy, nadaje nowe znaczenie potrzebie posiadania subiektywnego centrum: domu, społeczności, lokalności, od których można odchodzić i powracać, aby odpocząć.

Paradoksalnie, proces lokalizacji jest integralną częścią i jednym z warunków kształtowania społeczeństwa światowego. Globalizacja jest więc wyrazem zderzenia zjawisk homogenizacji i uniwersalizacji ze zjawiskami indywidualizacji i różnicowania. Procesy te przenikają się wzajemnie i nakładają się na siebie.

W opisaney wyżej perspektywie globalizacja ujmowana jest w kategoriach różnicowania się w ramach terytorialnej społeczności. Globalizacja mierzona jest przez stopień, do którego te zróżnicowane, oddzielone terytorialnie i kulturowo grupy są otwarte na „bogactwo różnorodności całego świata”.

Przyjęto założenie, że społeczeństwo globalne epoki ponowoczesności nie jest już jednolite, zwarte. Wszystko stało się możliwe. Tracą swoje znaczenie takie pojęcia, jak „progresywność” czy „konserwatyzm”, gdyż nie jest już możliwe jednoznaczne przyporządkowanie im określonych form zachowań i sposobów postępowania. Każdy krok może być inaczej interpretowany; wszystko, co zostało zrobione, może oznaczać przeciwieństwo tego, czemu miało służyć. Zbyteczne są pytania, na które można by udzielić właściwej odpowiedzi. Owocne są tylko te, które nie wymagają uzyskiwania trywialnych informacji, lecz otwierają przestrzeń do ich poszukiwań.

W postmodernizmie zrywa się z poszukiwaniem optymalnego stylu kierowania, przy czym podaje się w wątpliwość każdy rodzaj międzyludzkich interakcji w ich całości. Nie obowiązuje już autorytet, nie ma też apelowania do posłuszeństwa, przestrzegania norm czy postępowania według jednego obowiązującego wzoru, żadnego zobowiązania do umów, żadnej wspólnoty między kontrahentami. Dominującą kategorią w społeczeństwie postmodernistycznym jest dowolność. Ten społeczny przełom ma dla przywództwa w świetle poglądów H. Kupffera trzy implikacje:

- 1) zanika logika przyczynowości; przywódca nie wyczuwa już obszaru zarządzania i nie może więcej liczyć na to, że określone działania, decyzje i style kierowania doprowadzą do pożądaných celów;
- 2) pomimo to wszystko jest inscenizowane, choćby na krótko; przywódca w żadnym momencie nie staje na pewnym gruncie; nie wie, co jest „prawdziwe”, gdyż zarówno emocjonalne, jak i rzeczowe stosunki (więzi) dają się wytworzyć za pomocą mediów i nowych technik komunikacyjnych;
- 3) z tego tytułu nie istnieje niezawodna rzeczywistość; wszystko, co czynimy dzisiaj, jutro może być już przestarzałe [Kupffer 1990].

Nie pytamy zatem już o to, za pomocą jakich metod i ku jakim celom musimy dzisiaj kierować ludźmi, ale o to, jaką funkcję spełnia jeszcze dzisiaj kierowanie.

Nie pytamy, jaki model przywództwa jest najlepszy, ale: jak stosowany jest termin „przywódca” w dzisiejszej dyskusji, kto sobie go przywłaszcza, jakie wywołuje asocjacje i oczekiwania.

4. Postmodernizm w teorii organizacji

Zbigniew Martyniak w interesujący sposób porównał wpływ postmodernizmu na teorię organizacji do wpływu, jaki ten kierunek myślowy wywarł na architekturę. Wiadomo, że w latach 1930-1970 w architekturze dominował funkcjonalizm. Pierwszym architektem, który poddał krytyce funkcjonalizm w architekturze, był Ch. Jenck, autor dzieła pt. *Language of Post-modern Architecture* (1977) [Martyniak 2000]. Główny zarzut postawiony przez Ch. Jencka architekturze funkcjonalnej dotyczył tego, że jest ona sterylna, pozbawiona życia. Przecistawiając się temu, postmodernizm w architekturze głosi konieczność wypełnienia przestrzeni bogactwem symboli, pełnych sensu. Nawołuje do reinterpretacji dawnych stylów poprzez ich skojarzenie z nowoczesnymi materiałami i technikami budowlanymi. Charakterystyczne dla postmodernizmu efekty przynosi przeniesienie stylów z różnych epok przy użyciu nowoczesnych technologii. Podobnie dla teorii organizacji postmodernizm proponuje jako najwłaściwszą metaforę – kolaż. W kolażu istotną rolę odgrywa kontrapunkt, kojarzenie elementów przeciwnych, nawet karykaturalnych, aby wywołać recepcję skłaniającą do zmiany punktu widzenia. Podobnie teoretyk organizacji – według postmodernistów – powinien jak artysta tworzyć swoje koncepcje z „kawałków” istniejących teorii, uzupełnionych przez własną wiedzę i doświadczenie z zakresu funkcjonowania organizacji. Z metafory kolażu postmoderniści wywodzą podwójną tożsamość: menedżer jest teoretykiem, a teoretyk artystą. Ich zdaniem menedżer, wspólnie z innymi członkami organizacji, tworzy ją, podobnie jak teoretycy tworzą swoje koncepcje.

Postmoderniści wprowadzili do teorii organizacji pewne nowe pojęcia oraz zmienili interpretację szeregu pojęć tradycyjnych. Do nowo wprowadzonych należałoby przede wszystkim zaliczyć fragmentaryczność. Postmoderniści twierdzą, że fragmentaryczność jest właśnie zjawiskiem najbardziej charakterystycznym dla współczesnych organizacji. Coraz więcej typów działalności zawodowej ze względu na swój charakter – bądź dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych – może być realizowane gdziekolwiek. Prowadzi to do zatarcia granicy pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, a więc spełniania równocześnie funkcji zawodowych i rodzinnych, które nakładają się wzajemnie w czasie, a nierzadko pozostają we wzajemnej opozycji lub są wręcz ze sobą sprzeczne. Wyrazem postępującej fragmentaryczności ma być przewidywana przez postmodernistów sytuacja dotycząca organizacji przyszłości. Otóż ich zdaniem, przyszłość będzie należeć do przedsiębiorstw mniejszych, bardziej zdecentralizowanych, elastycznych i odformalizowanych. Wbrew powierzchownemu wrażeniu, zmiany te nie będą – zdaniem postmodernistów – korzystne dla członków tych organizacji, gdyż spowodują mnożenie się paradoksów i sprzeczności [Hatch 2000].

Inną kwestią, całkowicie odmiennie postrzeganą przez postmodernistów, jest niepewność. Jeśli np. systemowa teoria organizacji upatrywała w niepewności coś niepożądanego, co decydenci powinni redukować do minimum, to postmoderniści twierdzą, że niepewność jest tylko pewnym uczuciem, stanem, który można uznać za stymulujący do działania.

Władza to kolejne pojęcie, które upodobał sobie postmoderniści. O ile przedstawiciele tradycyjnych kierunków w teorii organizacji, z kierunkiem systemowym włącznie, zawsze twierdzili, że kierownictwa przedsiębiorstw stosują racjonalne metody i techniki, aby zapewnić im powodzenie, o tyle postmoderniści utrzymują, iż te kierownictwa działają tylko na rzecz utrzymania swej dominacji, gdyż „zdominowanie władzy przez elitę kapitalizmu jest celem modernizmu, według krytyk postmodernistów” [Hatch 2000 s. 59]. Kumulacja tej władzy na szczytach piramidy organizacyjnej wywołuje nierównowagę, która godzi w demokrację. Aby tej nierównowadze zapobiec, postmoderniści proponują zapewnienie partycypacji grupom dotychczas marginalizowanym w przedsiębiorstwach, takim jak mniejszości rasowe, etniczne, młodociani czy seniorzy.

Kulturę organizacyjną postmoderniści uważają za coś niespójnego, niestabilnego i ciągle zmiennego [Martyniak 2000]. Przeciwstawiają się podejściu różnicującemu kulturę organizacyjną, opartemu na dychotomii: pracownicy – kierownicy, mężczyźni – kobiety, pracownicy sztabowi – pracownicy liniowi. W miejsce rozważania tych opozycji proponują wieloznaczność.

Wreszcie znamienne dla paradygmatu postmodernistycznego jest podejście do zmian organizacyjnych. Uważa się przede wszystkim, że zmiany organizacyjne mogą być siłą napędową dominacji tych, którzy konstruują świat dla innych. J.M. Hatch daje tu przykład nowych koncepcji zarządzania, takich jak np. *reengineering*. Stwierdza, iż koncepcje te mogą być oparte na związkach teoretycznych pomiędzy władzą, autonomią i kreatywnością. „Wszelako – pisze Hatch – w rękach pewnych menedżerów są przekształcane w narzędzia dominacji. [...] Następujące stwierdzenie wyraża bardzo dobrze to zjawisko: „Daję wam władzę, po to, by było robione to, co powiem” [Hatch 2000, s. 385]. Jeśli wykonawcy zgadzają się na takie postawienie sprawy, pozwalają innym determinować warunki swego działania. Według Hatch taką postawę można ironicznie skwitować w następujący sposób: „zdominowani uczestniczą w swoim własnym zdominowaniu przez brak partycypacji” [Hatch 2000, s. 384].

5. Współczesne przywództwo

Przewodzenie to w obecnych czasach chaosu i złożoności zadanie trudne. Kadry z każdym dniem stają się coraz bardziej zróżnicowane, a nasze postawy wobec pracy ulegają ciągłym zmianom. Globalizująca się gospodarka światowa wymusza m.in. globalne zmiany w postrzeganiu wiedzy i świadomości kadry kierowniczej, będące czynnikiem sprawczym globalizacji mentalności [Brzeziński 2002]. Wyko-

rzystywanie wspólnej globalnej wiedzy w procesach kierowania sprawdzać się będzie w najbliższym czasie w działaniu różnych organizacji we wszystkich zakątkach świata.

Wiedza menedżerska wpleciona w globalne myślenie przekładać się więc może na znaczącą rolę świadomości przywódczej, którą rozumieć tutaj będziemy jako „sztukę mądrego przewodzenia bez dominacji”. Wydawać się to może, niejako z samego założenia, pewnego rodzaju paradoksem, ale właśnie elastyczne pojmowanie takich pozornych sprzeczności może w procesach kierowania – w sposób pozytywny – łączyć je w przysłowiowy „złoty środek”.

Współczesne przywództwo kierownicze to ciągła konfrontacja ze zmieniającą się rzeczywistością, to nieustające pasmo skomplikowanych sytuacji interdyscyplinarnych zarówno z pojedynczym człowiekiem, jak i z grupą pracowniczą w różnych obszarach działalności menedżerskiej.

W procesach kierowniczych zawsze napotykamy dwie pozorne sprzeczności, które trzeba świadomie rozważyć jako dwie właściwości – są to: zdolność do podejmowania decyzji (kreująca zmienność) i stałość. Należy obydwoma zajmować się jednocześnie, gdyż nierozłącznie do siebie należą. Zdolność podejmowania decyzji menedżerskich jest bardzo ważna dla przywódcy, ponieważ niezwykle wzbogaca procesy zarządzania i tym samym procesy wykonawcze zespołów pracowniczych. Przywódca, opóźniając decyzje, „nosi ze sobą” coraz bardziej rosnące obciążenia. Oczywiście niektóre sprawy rozwiązują się same przez się (jeśli jesteśmy częścią problemu, jesteśmy też częścią rozwiązania), ale to nie daje poczucia satysfakcji, jaka powstaje przy mądrze podjętej decyzji.

Stołość jest tak samo ważna jak sama decyzja, pociągająca za sobą zmienność, gdyż daje możliwość odniesienia, porównania i oceniania skutków procesów decyzyjnych. Oczywiście, cały ten proces jest grą pytań i odpowiedzi mniej lub bardziej trafnych, która w rozwoju przywództwa uruchamia nabywanie wiedzy niezbędnej do osiągania sukcesów będących największym wyzwaniem przywódcy-menedżera.

Otwarty przywódca jest gotowy się uczyć, stale obserwując otaczającą rzeczywistość, odważnie stawiając czoło trudnościom i odnajdując w coraz większym stopniu własną wartość i poczucie pewności. To jest właśnie dojrzewanie do roli przywódcy, kroczącego ścieżką świadomego przywództwa [Brzeziński 2002], uczynającego poznawanie istotę i filozofię świadomego zarządzania, stającego się świadomym swoich myśli przed działaniem i podczas działania menedżerskiego. Świadomy przywódca traktuje swoich pracowników w sposób partnerski, z szacunkiem, motywuje ludzi do pracy, wspiera inicjatywy twórczych działań i jest efektywnym kreatorem i koordynatorem przedsięwzięć innowacyjnych.

Ludzie, którzy awansują na stanowiska przywódcze, zwykle funkcjonują szczególnie dobrze w świecie zewnętrznym. Posiadają oni umiejętność odczytywania sygnałów pochodzących z otoczenia i dostosowywania się do nich, często idąc przez życie z głęboko podzieloną jaźnią [Goleman, 1998]. Wielu przywódców jest

odciętych od jakiegokolwiek wewnętrznego głosu, wynosząc formę ponad treść i styl ponad sens po to, aby nauczyć się przewodzić należy poznać samego siebie (takie uczenie się jest niczym innym jak procesem odnajdywania i ujawniania). Sprawą zasadniczą jest również to, by posiadać zręczność w organizowaniu przestrzeni pomiędzy współpracownikami, gdzie szczególną uwagę przywódca powinien zwracać na powody oraz sposób, w jaki pracownicy radzą sobie ze zmianami.

Dobrym przywódcą-menedżerem nie zostaje się z dnia na dzień, a korzystne kontakty służbowe nie są nigdy kwestią czystego przypadku. Aby dzięki zaletom swojego charakteru i rozwiniętej świadomości przywódczej odnieść sukces, potrzebna jest ciężka praca, równość i partnerstwo. Dobry menedżer szuka (często podświadomie) właściwych współpracowników, którzy spełnią jego oczekiwania. Oczywiście, zespół będzie zawsze silniejszy, jeśli są w nim ludzie o zróżnicowanych talentach, a zadanie przywódcy polega na określeniu i wprężeniu tych zróżnicowanych talentów do harmonijnego współdziałania.

Każdy zespół pracowniczy pragnie nowych, emocjonalnie inteligentnych przywódców z wizją i charakterem, gdyż utrzymywanie aktywnej świadomości jest krokiem aktu tworzenia pomiędzy wizją i rzeczywistością w procesach podejmowania decyzji. Tworzy się więc nowy sposób przywództwa, który będzie pozwalać na udoskonalenie procesów menedżerskich, ponieważ to właśnie dojrzałym, świadomym i mądrym przywódcy-menedżerowie sprawiają, że dzieje się to, co dzieć się powinno.

Wybrany w referacie obszar dociekań nad przywództwem i kierowaniem w świecie ponowoczesnym, który jest zarażony zarówno postmodernizmem, jak i globalizmem, wydaje się interesujący od strony poznawczej, ale również ważny na etapie tworzenia się społeczeństwa informacyjnego – społeczeństwa wiedzy. Wynika to m.in. stąd, że przywództwo i kierowanie mają w sobie niemalże ładunek innowacyjności i twórczości, który dałoby się właściwie wykorzystać dla dobra człowieka i organizacji w otoczeniu, w jakim przyszło nam żyć na początku XXI wieku.

Literatura

- Bauman Z., *Socjologiczna teoria postmoderny*, [w:] *Postmodernizm w perspektywie filozoficzno-kulturowej*, red. A. Zeidler-Janiszewska, Warszawa 1991.
- Bauman Z., *Globalizacja*, PIW, Warszawa 2000.
- Brzeziński M., *Przyszłość przywództwa kierowniczego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002 nr 5.
- Folkierska A., *Kilka uwag o tzw. postmodernizmie*, „*Kwartalnik Pedagogiczny*” 1998 nr 1-2 (167-168).
- Goleman D., *What Makes a Leader?*, „*Harvard Business Review*” 1998 XI-XII.
- Gowin J., *Globalizacja*, „*Znak*” 2003 nr 4.
- Hatch M.J., *Theorie des Organisations*, DeBoeck Universite, Paris-Bruxelles 2000.
- Kupffer H., *Pedagogik der Postmoderne*, Weinheim, Basel 1990.

- Lyotard J.F., *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*, Minneapolis University Press 1989.
- Martyniak Z., *O postmodernizmie w teorii organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000 nr 5.
- Melosik Z., *Ponowoczesność. Między globalizmem, amerykanizacją a fundamentalizmem*, „Forum Oświatowe” 1997 nr 1-2 (16-17).
- Smith A., *Towards a Global Culture?*, „Theory, Culture and Society” 1990 vol. 7.
- Strassold R., *Globalism and Localism: Theoretical Reflections and Some Evidence*, „Journal of Organizational Behavior. Globalization and Territorial” 1992 nr 16.
- Szkudlarek T., *Edukacja w wieloznaczności: perspektywa postmodernistyczna*, „Impuls”. Kraków 1995.
- Śliwierski B., *Nauki o wychowaniu wobec wyzwań postmodernizmu*, „Chowanna” 2003 t. 1 (20).

LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN THE POSTMODERN REALITY

Summary

This article presents the changes occurring in the leadership of global societies in the generation X. In the first part, the terms of postmodernism and globalization are evaluated, the latter considered to be one of key characteristics describing the generation of the next world. It also points out the changes that took place in the social aspect and economic system. In the second part of the article, the emphasis is put on the way these changes affect the manager's leadership work as well as on the overall tendencies appearing in the leadership of the 21st century company.

Mgr Agata Wiśniewska-Szałek jest doktorantką w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.