



Strona główna Zarządzanie

Wiedza i kompetencje lidera



Jacek Santorski i Maciej Wiśniewski w rozmowie z Robertem Jesionkiem.

Robert Jesionek: *Jakie potrzeby edukacyjne mają dzisiaj menedżerowie IT?*

Maciej Wiśniewski: Aby odpowiedzieć na to pytanie, popatrzmy najpierw, jaki jest obecnie rynek IT. Z jednej strony jest on siłą napędową rozwoju wielu branż, z drugiej strony, sam w sobie przeżywa ogromny kryzys komodytyzacji. Producenci i dostawcy rozwiązań narzekają na spadające poziomy marż, których nie chcą zaakceptować korporacyjne centrale. Dochodzi więc do „morderczych” walk cenowych, w których teoretycznym wygranym jest klient, ale tylko do czasu, kiedy konkurenci wykorzystają całe arsenały sposobów wzajemnego zwalczania się, co owocuje wciąż przedłużającymi się okresami zawierania umów – szczególnie w sektorze publicznym. W dużej mierze okazuje się też, że powiedzenie, iż nie ma darmowych lunch’ów w dalszym ciągu jest prawdziwe i uzyskanie najniższej ceny w procesie negocjacyjnym lub licytacyjnym skutkuje niesatysfakcjonującym poziomem serwisu lub wręcz upadkiem danej spółki, która nie może wywiązać się ze swoich zobowiązań.

Okoliczności te, które w równej mierze dotyczą CIO, jak i kadre po stronie producentów i dostawców IT, wymagają wg mnie rozwijania kompetencji w pięciu obszarach: zarządzania napięciami i konfliktami, umiejętności negocjacyjnych, umiejętności budowania relacji, umiejętności pozafinansowego motywowania pracowników oraz tworzenia warunków umożliwiających innowacyjność – odróżnienie się od konkurencji – zarówno w tworzonych produktach, jak i usługach.

Jacek Santorski: W tak dynamicznie rozwijającej się dziedzinie jak nowoczesne technologie informatyczne duże znaczenie ma *continuous improvement* i ustawiczne uczenie się, zwłaszcza zasada Tofflera mówiąca, że analfabetami XXI wieku będą nie tyle ci, którzy nie umieją korzystać z Excela, co ci, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać i uczyć od nowa. Myślę, że warto, żebyście Państwo rozważyli w swoim środowisku, czego warto się nie tylko uczyć, ale od jakich projektów odrywać, czego się oduczać. Przez przypadek, za pośrednictwem jednego z ekspertów w dziedzinie zetknąłem się z tematyką *cybersecurity* i CSR; odnoszę wrażenie, że współcześni informatycy mają tu lekcję, którą trudno w tej chwili odrobić, bo samoograniczanie ofert produktów i serwisów z uwagi na bezpieczeństwo użytkowników wymaga większego nastawienia na wartości, niż efektywność i zysk. Ten sam ekspert – dr Mirosław Będzak z Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego – zwrócił moją uwagę na to, że intensywność zaangażowania przy ekranie komputera i w sieci nie tylko wpływa psychologicznie i neurologicznie na odbiorców, lecz również przekształca funkcjonowanie psychologiczne, a nawet tożsamość osób tworzących systemy, rozwiązania i zarządzających nimi. Czyli potrzebne jest uruchomienie procesów uczenia w zakresie samoświadomości i odpowiedzialności. Wspomniany ekspert wskazał mi też bardzo ciekawą pracę z tego zakresu – „*Virtually You. The Dangerous Powers of the E-Personality*”, której autorem jest Elias Aboujaoude.

Maciej Wiśniewski: Problem tkwi w tym, że takich rzeczy, o których wspominałem na początku, czy takich, o jakich mówi Jacek, mało kto uczy na serio. Dopiero teraz tematy związane z zarządzaniem energią czy relacjami w organizacjach pojawiają się w programach MBA, nie mówiąc w ogóle o „psychologii e-tożsamości”. Dodajmy jednak, że nie są to próby zbyt śmiało pomimo tego, że zarówno nauka jak i praktyka przestały się już upierać, że człowiek w biznesie (poza nim także) podejmuje decyzje racjonalne. Dzisiaj

wiemy, że to nie jest takie jednoznaczne. Ludzkość przez 500 lat kulturowo nasiąkała tą częściowo błędną teorią, która mówi że człowiek zawsze podejmuje decyzje kierując się myśleniem racjonalnym. Tymczasem, w rzeczywistości mamy raczej do czynienia z racjonalizowaniem wyborów, dokonywanych przez nas w okolicznościach, w których racjonalność ma dużo mniej do powiedzenia, niż nam się wydaje. Ciekawą lekturą z tego obszaru tematycznego jest książka Dana Ariely: „*Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*” (polski tytuł: „Potęga irracjonalności”).

Jakie kompetencje CIO wymagają zatem wzmocnienia?

Jacek Santorski: Znowu podkreślę samoświadomość, jej aplikację zarówno do zarządzania projektami i systemami, jak też do kierowania ludźmi. Bardzo często osoby zajmujące się IT podlegają złudzeniu racjonalności, przewidywalności dających się zakodować w systemach w modelach zero-jedynkowych zjawisk. Tymczasem stara mądrość i najnowsza wiedza *neuroscience* pokazują, że – jak zauważył Maciej – ludzie są bardziej racjonalizujący, niż racjonalni, że podlegamy złudzeniom emocjonalno-poznawczym (np. pułapka zatopionych kosztów, z powodu której nie zamykamy tracących sens projektów, albo „księgowanie emocjonalne”, które polega na tym, że czynione przez ludzi kalkulacje podlegają bardziej prawom psychologicznym, niż logicznym). Współczesna inteligencja emocjonalna powinna obejmować nie tylko wycucie innych ludzi i zarządzanie swoimi emocjami, lecz wgląd w złudzenia, którym podlegamy, racjonalizując powzięte wcześniej przeświadczenia i zniekształcenia percepcji. Tu polecam lekturę „*Thinking Fast and Slow*” – Daniela Kahneman’a, oraz ostatnio wydaną, popularną książeczkę „Myślenie jest głupie”, Hermanna Scherera. Wciąż nazbyt często spotykam się z sytuacjami, w których wybitny specjalista w zakresie projektowania praktycznych rozwiązań IT jest – słusznie – awansowany na wysokie stanowiska zarządcze, łącznie z funkcjami prezesów, czy dyrektorów generalnych, chociaż w jego ścieżce kariery nie uwzględniono talentów i umiejętności *leadership*, co powoduje, że finezja i profesjonalizm w sferze IT czy innych modeli matematycznych, analitycznych i ekonomicznych idzie w parze z żenującą nieporadnością we współpracy z ludźmi i jednostronnością, przeginania swoich mocnych stron w roli szefa.

Maciej Wiśniewski: Gdy mówimy o tym, kim są i kim powinni być menedżerowie IT, warto dodać, jak niezwykle ciekawym doświadczeniem jest praca nad odkryciem swoich „martwych punktów”. Zauważmy, że większość debat na temat IT jest żenująco nudna i *de facto* całkowicie „nieдоступna” dla osób spoza branży. Dla kontrastu wystarczy wspomnieć, jaką furorę robiły i robią osoby, które są „z branży”, ale jednocześnie odkryły lub wypracowały w sobie „to coś”, co powoduje, że swoją autentycznością, mową, zachowaniem przekonują do siebie tłumy. Tłumy – w dużej mierze tych, którzy są zazwyczaj postrzegani jako hermetyczne smutasy. Przykład Steve’a Jobsa i kilku innych osób sam się narzuca.

Maćku, chwilę wcześniej wspomniałeś o pięciu kompetencjach ważnych dzisiaj dla menedżerów związanych z IT. Czy mógłbyś rozwinąć ten temat?

Zacznę od **zarządzania napięciami i konfliktami**. Edukacja CIO oraz wszystkich osób kierujących zespołami, osób pracujących w zróżnicowanych grupach (ze względu na kompetencje, wiedzę, kulturowość) musi objąć umiejętności zarządzania stresem, napięciami i konfliktami. Dojrzały menedżer nie może tolerować istnienia przedłużających się konfliktów w kierowanych przez niego organizacjach, gdyż to prowadzi do ogromnie nieefektywności i niszczy ludzi. Dojrzały menedżer nie może nie wiedzieć, w jaki sposób poradzić sobie ze swoimi emocjami. Myślenie, że „moich emocji” nie widać na zewnątrz jest zazwyczaj jednym z szeregu martwych punktów danej osoby, czyli zespołu cech i zachowań, o których wiedzą wszyscy poza samym zainteresowanym. Oczywiście nie chodzi o to, aby teraz dążyć do bezstresowych środowisk pracy, bo byłoby to utopią. Chodzi mi jednak o to, aby nauczyć się tak zarządzać napięciami, emocjami, stresem, aby były to poziomy motywujące i stwarzające warunki do osiągnięcia celów, a nie przekładające się na wypalenie i demotywację.

Po drugie – **umiejętności negocjacyjne**. Zawsze negocjujemy, a zaczynamy już od kołyski. Niestety przyjęło się myśleć i działać tak, aby co prawda dążyć do win/win, ale poprzez osiągnięcie kompromisu. Kompromis może być jednak w negocjacjach „chory” i daleki od najlepszego rozwiązania dla obu stron. Piłat wszakże też był „człowiekiem kompromisu”. Edukacja w kierunkach wytyczonych przez Harvard Negotiation, reprezentowaną na przykład przez Rogera Fishera i Williama Ury, autorów m. in. książek takich jak: „Dochodząc do Tak”, „Siła pozytywnego Nie”, które powinny należeć według mnie do kanonu zaawansowanego programu poszerzania wiedzy wśród kadr zarządzających IT.

Kolejna rzecz, to **umiejętność budowania relacji**. Abstrahując od popularnych i czasami przerysowanych swą komicznością stereotypów „typowego informatyka” muszę przyznać, że pracując z ludźmi z naszej branży trudno oprzeć się wrażeniu, że budowa relacji nie jest naszą mocną stroną. Sami to z resztą dość często przyznajemy w bezpośrednich rozmowach. I nie dotyczy to jedynie tego, czy potrafimy się integrować przy lampce trunku z zespołem czy dostawcą oraz, że niekoniecznie zwalniamy ludzi z pracy za pośrednictwem wysłanego maila, ale o to czy umiemy na tyle poznać drugiego człowieka i w naturalny sposób dać się bezpiecznie poznać, aby dzięki temu komunikować się bardziej skutecznie. Skoro, jak zaznaczałem wcześniej, dowiedzione jest już, że zanim mózg zrationalizuje decyzję, to serce już wcześniej ją podjęło – to o wiele bardziej istotny staje się właśnie sposób w jaki się komunikujemy.

Ponadto, od kiedy pamiętam, w branży IT toczyły się i toczą do dzisiaj debaty jak budować sojusze między CIO a CEO czy CFO, albo też ogólnie między IT a pozostałymi częściami organizacji. Kluczem każdego sojuszu jest przecież umiejętność komunikowania się. A jak już wspominałem wcześniej, dobra komunikacja to nie tylko wymiana słów i maili. To coś więcej, a kluczem do tego jest zrozumienie drugiej osoby. W końcu przecież i tak się zgadzamy, że jakkolwiek biznes „robimy” między ludźmi, a nie tylko między firmami.

I wreszcie na koniec: **motywacja oraz innowacyjne środowisko**. Powyżej opisane elementy mają bezpośrednie przełożenie właśnie na te dwa aspekty: umiejętność motywowania ludzi środkami

pozafinansowymi oraz umiejętność kreowania takich warunków pracy, aby tworzyć w nich odróżniające się od konkurencji produkty, rozwiązania i usługi. Pomijając kwestię „ciasnych budżetów” i konieczności optymalizowania kosztów – jedynie jako ciekawostkę chcę zwrócić uwagę na wnioski z pewnych badań. Otóż, ich wyniki wyraźnie wykazały, że poziom innowacyjności w organizacji i zespole jest negatywnie skorelowany z motywatorem finansowym, gdy taki jest skojarzony z tworzeniem czegoś odkrywczego. Warto przemyśleć tę kwestię w kontekście naszych systemów motywacyjnych.

Jacek Santorski: Do tego, co powiedział Maciek, ja dodam jeszcze tylko dwie rzeczy. Kiedyś mówiono: „Nie można zarządzać czymś, czego się nie mierzy”. Dziś dodajemy: „Nie można skutecznie kierować ludźmi, jeśli nie zarządza się sobą”. Oraz: „Gdy się spieszysz, ludzie Cię lekceważą, gdy jesteś szybki – szanują”. To jest motto i metafora naturalnego przywództwa na obecne czasy.

Do jakich źródeł i autorytetów sięgacie Państwo w Akademii Psychologii Przywództwa, w której dzielicie się wiedzą z menedżerami?

Jacek Santorski: W turbulentnym, niepewnym, trudno przewidywalnym, a jednocześnie niosącym nieoczekiwane możliwości świecie, praktycznie każdy przedsiębiorca i manager zainteresowany realizacją zrównoważonych wzrostów potrzebuje takiego nastawienia i kompetencji, jakimi w końcówce XX i w pierwszej dekadzie XXI wieku dysponowały elity liderów, które konsekwentnie bada Jim Collins, ujmując w postaci prostych reguł i modeli ich sposoby zarządzania sobą, relacjami, organizacjami i integrowania pozornych przeciwieństw, jak pasja i dyscyplina, strategiczne cele i elastyczność ich realizacji, czy wiara w siebie i klimat zaufania połączone z realizmem do bólu. Lekturą obowiązkową naszej Akademii Psychologii Przywództwa są praktycznie wszystkie książki Jima Collinsa i jego współpracowników (dobra wiadomość – ostatni bestseller „*Great by Choice*” wyjdzie w październiku w Polsce). Drogi, metody diagnozy i optymalizacji działania liderów takich, jak opisywanych przez Jima Collinsa, zawierają prace zespołu konsultantów Kaplan *DeVries* w Greensboro, USA. Ich model „*Versatile Leadership*”, narzędzie diagnostyczne „*Leadership Versatility Index*” oraz najnowsze rozwiązania coachingowe opisane w książce „*Fear Your Strengths*” (wydamy ją we wrześniu 2013), stanowią bazę programu naszej Akademii. Łącząc więc licencję na *Versatile Leadership* z inspiracjami z lektur Jima Collinsa, oraz unikalną wiedzę z zakresu psychologii biznesu i relacji, które gromadziliśmy przez dziesięciolecia w środowisku konsultantów i trenerów firmy [Values](#), stanowią podstawę metodyczną i metodologiczną naszej Akademii. Znaczącym zjawiskiem dla powstawania nowej strefy poszukiwań i praktycznych kompetencji jest fakt powstania jeszcze jednej książki w środowisku *Harvard Negotiation Project* – „Emocje w negocjacjach”, której autorami są Roger Fisher i psychoterapeuta Daniel Schapiro. To właśnie te książki czytają słuchacze naszej [Akademii Przywództwa](#).

Jacek Santorski

Uznany autorytet w dziedzinie psychologii społecznej, pionier psychologii biznesu w Polsce. Od 2012 roku członek Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów. Wcześniej członek rady nadzorczej Eurobanku. Mówca, konsultant, coach, mentor. Uznany popularyzator psychologii w mediach. Osobisty doradca przedsiębiorców i menedżerów w zakresie sztuki życia i odpowiedzialnego biznesu. Autor kilkunastu książek. Prowadzi z Dominiką Kulczyk-Lubomirską Grupę Firm Doradczych Values. Dyrektor Programowy Akademii Psychologii Przywództwa.

Maciej Wiśniewski

Specjalista w zakresie zarządzania i przywództwa. Obecnie Prezes polskiego oddziału Fujitsu Technology Solutions. Ma blisko 20-letnie doświadczenie w firmach doradczych oraz branży IT. Wcześniej partner i członek zarządów Andersen Business Consulting, Deloitte i S&T. Pracował też w Andersen Consulting (obecnie Accenture) i Arthur Andersen. Absolwent, a obecnie Partner współprowadzący z Jackiem Santorskim Akademię Psychologii Przywództwa.

TAGI

CIO

psychologia biznesu

zarządzanie zespołem

