

Strażacki styl zarządzania

14 października 2021

Nie jeden niepolski przybysz z krajów anglosaskich dziwi się podczas odwiedzin kraju nad Wisłą, jak to jest możliwe, że tu rzeczy zdają się działać? Nie jest to wszak ani kraj skandynawskiego socjalizmu, ani francuskiego etatyzmu. Państwowe struktury zdemontowano do samej kości, tak, że sama Thatcherowa byłaby pod wrażeniem. W dodatku ten kraj jest o całe niebo biedniejszy, niż Wielka Brytania, z której tak pieczołowicie bierze przykład. Jednak tam wiadomo, że „nie da się” naprawić cieknącej rury, wypełnić na dłużej niż na tydzień ziejącej dziury w jezdni, sprawić, by w bloku mieszkalnym na kilkaset mieszkań działały stale więcej niż dwie windy, ba, choćby i dwie windy, nawet jedna, byle stale! Nie da się odpowiedzieć klientowi na proste pytanie. I już. Jak się to zatem dzieje, że w tym dziwnym kraju, pełnym wkurzonych ludzi, da się tak bardzo dużo załatwić, skoro ani nie płacą, ani nie tworzą systemowych rozwiązań? Jakim cudem to działa?

Klucz do odpowiedzi na to pytanie tkwi w latach 1980. Gdy na początku transformacji prowadziłam badania wśród polskich szefów, pewna heroiczna opowieść powtarzała się z dużą regularnością – o zrywowym, wręcz bohaterskim zarządzaniu w czasach po stanie wojennym. Moi rozmówcy nazywali to „gaszeniem pożarów”. Ileż historii słyszałam o sytuacjach niemalże spektakularnie porażkowych – staje produkcja, bo nie ma surowców; zagraniczny klient miał dostać próbkę produktu, a dostarczono jakiś wybrakowany gniot; ktoś zgubił kluczową dokumentację. I tak dalej, i tak dalej. To były czasy, gdy do wielu polskich przedsiębiorstw po stanie wojennym wrócili fachowcy od zarządzania, albo powołano nowych szefów, niebędących wojskowymi. Jednak to, co ich zastało w miejscach pracy, przerastało często ich – wszak przygotowane na najgorsze – wyobrażenie. Co wtedy robił typowy dyrektor

Kowalski (wśród moich rozmówców kobiet było jak na lekarstwo, ale pani dyrektor Kowalska robiła dokładnie to samo)? Gasił pożary. Zakasywał rękawy. Rzucał się w wir chaosu. Wydawał polecenia, opieprzał podwładnych, wykonywał alarmistyczne telefony do kolegów i koleżanki z całego kraju. „To nie miało prawa działać, pani Moniko”, tłumaczył mi niejeden weteran takich bojów. „A jednak robiło się tak, żeby działało”.

Myślę, że ten styl zarządzania jest jedną z nielicznych rzeczy w polskim zarządzaniu, które przetrwały czasy transformacji i dotrwały do dziś. Zgubiono wiedzę, zaprzepaszczono marki, pozwolono na złowrogie przejęcia firm. Jednak obecnie moi znajomi i studenci też opowiadają bardzo podobne, mrozące krew w żyłach historie o tym, jak oni sami, bądź ich szefowa czy szef, gna do robienia rzeczy, których nie da się zrobić, obiecując, że „to ostatni raz”, że „jeszcze ten jeden raz, a potem już będzie z górki”. „Zróbcie to dla mnie jeszcze jeden raz, za darmo, ale potem już zapłacimy, znajdziemy środki, wyjdziemy na prostą, będzie już z górki. I tak miesiąc po miesiącu, rok po roku. Ile osób zjadło na tym zęby, ile budzi się w firmie mając ponad 50 lat, z tym samym szefem u sterów, albo jakimś innym, śpiewającym wciąż tę samą strażacką śpiewkę.

Takie zarządzanie wymaga heroizmu i ciągłych poświęceń wszystkich zainteresowanych. Często nieakceptowalnych z punktu widzenia czy to pracownika, czy samego szefa. Ileż kosztuje to zdrowia, ileż zajmuje wolnego, prywatnego czasu ludzi, ileż niepewności, stresu, jazd po bandzie. Wygląda jakby było skuteczne i dlatego na ogół nie narzeka się na sam styl zarządzania, lecz na różne jego części składowe, najczęściej na szefa, albo na firmę, albo na samą siebie – na zbyt słabe zdrowie, na „niewłaściwy” wiek. Taki styl jest na dłuższą metę wybitnie patogenny, wypalający, wyniszczający psychicznie. Na poziomie ludzkim jest to ciągłe produkowanie poważnych problemów psychicznych i społecznych u wszystkich osób zaangażowanych. U szefa może w pewnym momencie spowodować to,

co Francuzi nazywają wywaleniem bezpieczników – człowiek nagle zaczyna zachowywać się jak socjopata lub furiat. U podwładnych normalnym efektem jest demoralizacja i depresja. Ale jednak „robią tak, by działało”.

Czy jest na to lekarstwo, czy można się uchronić od tego permanentnego pogotowia pożarowego? Jestem przekonana, że tak, ale jest to lekarstwo systemowe. Mamy zdolnych szefów i pracowników, więc nie zaczęłabym leczenia od zmieniania ich terapią czy nawet edukacją. Zająłabym się przede wszystkim zapewnieniem lepszych warunków w sferze przeciwpożarowej, czyli likwidacją dziur umożliwiających i wymuszających zarazem ten system. Dać gwarancję stabilnego zatrudnienia, spowodować zmniejszenie indywidualnej konkurencji, ograniczyć sztuczne samozatrudnienia, zapewnić więcej rygorystycznych kontroli warunków pracy i zatrudnienia. Skąd na to wziąć środki? Z opodatkowania korporacji, rzecz jasna. Obawy o spadek międzynarodowej konkurencyjności polskich firm są tylko częściowo uzasadnione – pora zastanowić się, gdzie i czym pragniemy konkurować: czy na rynku taniego podwykonawstwa czy raczej tam, gdzie liczy się jakość.

Sceptykom polecam rozmowę z zagranicznymi obserwatorami i konsumentami – we Francji polski hydraulik słynie nie z tego, że jest tani – lecz dlatego, że jest dobrym fachowcem, a w Wielkiej Brytanii wspomina się tęsknie polskiego kierowcę TIR-a nie tylko dlatego, że w ogóle był, ale dlatego, że umiał rzeczy, których niełatwo się nauczyć. Śmiejemy się nadal z hasła „Polak potrafi”, ale wydaje się, że tylko my się z niego śmiejemy. Mamy niezłych fachowców: budowlańców, pielęgniarzy, hydraulików, kelnerów. I szefów-strażaków. Może pora rozdzielić te zawody, bo taka kombinacja generuje przykrą postać strażaka-piromana, który umie działać tylko poprzez maksymalny chaos i stres, który pali mosty, wypala ludzi i przy tym sam się spala jak tragiczna ofiara tragicznych czasów. Narzekamy ciągle na polskich szefów. Badania wykazują, że w tym narzekaniu naprawdę jest dużo racji. W porównaniu z

innymi krajami, takimi jak Szwecja, polski szef wypada często jak sadysta i przemocowiec. Marzy się nam miła i uśmiechnięta szwedzka szefowa, zapraszająca w piątek rano na kawę i cynamonowe bułeczki, a „mimo to” niezawodna i piekielnie skuteczna? Może pora przestać się upierać, że „szwedzki socjalizm” to dla Polaka najgorsze zagrożenie? Ugaśmy systemowo pożary zarządzania, dajmy ludziom odetchnąć.

Autorstwo: prof. Monika Kostera

Źródło: NowyObywatel.pl