

## Jeśli nie wiadomo o co chodzi...

*Dr Tadeusz Wojewódzki*

to chodzi o pieniądze? Tak się zwykle mawiać. Pieniądzy od tego nie przybywa, ale przynajmniej wiadomo o co chodzi. Wiadomo? Tak zwykliśmy sądzić...

Przekonanie o tym, że „jeśli nie wiadomo, o co chodzi, to chodzi o pieniądze” jest z tej samej grupy zdroworozsądkowych przekonań, co stwierdzenie, że „wyjątek potwierdza regułę” lub że „nadzieja jest matką naiwnych”. Wiadomo, że wyjątek nie potwierdza, ale regułę obala, że nadzieja jest natchnieniem najmądrzejszych... A co z pieniędzmi?

Ludzie mówią o pieniądzach, wskazują na pieniądze, ale postępują tak lub inaczej - z powodu zasad. Norm, przekonań, reguł postępowania - tkwiących na tyle długo w kulturze, obyczajowości, zwyczajach, żeby traktować je jako normalne, oczywiste, naturalne. Tak oczywiste, że kiedy pada pytanie o przyczyny tego, że jest tak – jak jest, to nawet nikt o nich nie wspomina. W przekonaniu, że nie ma o czym mówić, skoro wszyscy o tym wiedzą.

## Walczymy z ludźmi, a nie problemami

Tak więc mówimy o pieniądzach, ale postępujemy wedle reguł, zasad, norm, których nie artykułujemy, nie wypowiadamy, ale które faktycznie **respektujemy**. Te zasady - to **bariery mentalne- to niewidoczni sprawcy tego, że tak wiele w projektach, nie wychodzi”, że „się nie udaje”, że powinno być inaczej, lepiej, efektywniej, taniej, mądrzej – a nie jest**. Sprawcy, których nie wymienia się w raportach, wynikach kontroli, nie identyfikuje w audytach, nie wspomina się o nich w wynikach kontrolingu.

W analizach praktyk projektowych identyfikowane są bowiem przekonania deklarowane czyli cele działań: taktyki, strategii, misji, wizji itd. oraz odstępstwa od nich czyli to, co się nie udaje. Ale to, co się nie udaje – **nie jest sprawcą lecz rezultatem działania sprawcy**. Tymczasem w realnej praktyce projektowej nie wskazujemy sprawców przyczyn niepowodzeń - **barier mentalnych** - tylko konkretnych ludzi, ich przywary, nawyki. **Walczymy z ludźmi, a nie problemami**. Oskarżamy ludzi, oceniamy, zwalniamy... A problem - nietknięty - nadal tkwi w organizacji ...

**Szkopuł tkwi w naszym sposobie myślenia - o obszarze nazywanym barierami mentalnymi.**

Wyjaśnijmy jego specyfikę - na przykładzie Syndromu Cwaniaka. W naszym przypadku jest to cwaniak kolejkowy: wpycha się do kolejki, nie grzeszy dobrymi obyczajami. Jest źródłem dyskomfortu naszych klientów. Przebywanie w kolejce – w oczekiwaniu na załatwienie sprawy – nie należy do przyjemności. Świadomość traconego czasu jest wystarczająco irytująca, a cóż dopiero kiedy ów cwaniak kolejkowy wpycha się przed nami, szukając zaczepki do awantury... Komfort ludzi oczekujących w takich warunkach daleki jest

### Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy  
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.  
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

od naszych wyobrażeń normalności. Załóżmy, że jesteśmy menedżerami w firmie, która ma taki problem i musi go rozwiązać.

Jak myśli zdecydowana większość rozwiązujących ów problem? Zdroworozsądkowa codzienność narzuca proste scenariusze: pozbyć się cwaniaka. No tak, ale jest pewien problem: poziom higieny osobistej i brak respektowania pewnych umów społecznych, co do zasad zachowania się w kolejce – nie upoważnia nas do eliminacji kogokolwiek z kolejki. Może więc lepiej zatrudnić kogoś, kto dopilnuje porządku? Oddziaływać na świadomość i podświadomość? Gdyby taki cwaniak dostał w kolejce ulotkę o sobie, to może zutilizowałby go wstyd – od razu, na miejscu?

Wszystkie pomysły jakie podsuwa nam codzienność - są rozwiązaniami nastawionymi imiennie na *konkretnego cwaniaka*: na jego wychowanie, na zmianę jego zachowania, na dopilnowanie go, skanalizowanie. Nie na „*cwaniactwo*”, zjawisko, element kulturowy – jako przyczynę dyskomfortu klienta, ale na konkretnego cwaniaka, jako sprawcę konkretnego incydentu. obrońcy takiego sposobu myślenia będą się bronili: „Przecież nie ma *cwaniactwa* bez cwaniaków. Eliminacja cwaniaków oznacza eliminację *cwaniactwa*”. Logiczne to, ale mało praktyczne, czego koronnym dowodem jest aktualność stałej zależności: wszystkie kolejki znaczone są często obecnością cwaniaków. Najlepiej widać to w Polsce na zwiężających się jezdniach, gdzie jezdnia z dwóch pasów przechodzi w jedno - tam na prawym pasie stoi kolejka pojazdów, a na lewym, dawno po zakazie wyprzedzania – wciąż jakiś cwaniak motoryzacyjny wypycha się w kolejkę. Nie sporadycznie. Licznie.

Czym jest „*cwaniactwo*”? To określony sposób myślenia, respektujący system wartości */ja jestem najważniejszy/* oraz wiedzę */nic mi nie grozi jeśli wepchem się przed słabszego, mniejszego, bardziej kulturalnego od siebie/*. Respektowanie takiego sposobu myślenia skutkuje obecnością cwaniaka w kolejce. Po objawach takich, jak wypychanie się poza kolejką - wnioskujemy o obecności **syndromu cwaniaka**. Syndrom cwaniaka – to określony, opisany już sposób myślenia – skutkujący w danej grupie określonymi konsekwencjami: tutaj – dyskomfortem psychicznym oczekujących w kolejce.

Tak więc jesteśmy menedżersko odpowiedzialni za opisaną sytuację w kolejce. Stwierdzamy istnienie określonej bariery mentalnej, która blokuje realizację naszych celów: obsługę klienta w komfortowych warunkach. Co musimy zrobić? **Zablokować syndrom cwaniaka**. Jego mechanizm jest prosty: jeśli jest kolejka – ludzie ustawieni są jeden za drugim – może pojawić się wiadomy syndrom. Wobec tego podejmujemy decyzję: **nie ustawiamy ludzi w kolejce**. Wprowadzamy system numerkowy: nasi pracownicy obsługują tylko i wyłącznie osoby, których numerek wyświetla się na tablicy – jako aktualny. Klienci mogą zająć wygodne miejsce w dowolnym punkcie Sali Obsługi Klienta, gdzie czekają nań wygodne fotele. Z każdego miejsca sali dobrze widać- jakie numerki są aktualnie obsługiwane.

## Radykalnie odmienny sposób myślenia

Zwróćmy uwagę na **radykalnie odmienny sposób myślenia**, który leży u podstaw tego rozwiązania. Menedżerski sposób myślenia o barierach mentalnych streścić można w kilku тезach:

### Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy  
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.  
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

- bariery mentalne występują w każdej organizacji masowo i w sposób istotny, tzn. wpływają na projekty, procesy zmian - przyczyniając się do rozbieżności między planowanymi, a osiąganymi rezultatami
- bariery mentalne nie są rozpoznawane jako istotne uwarunkowania projektów – redukuje się je do zachowań jednostkowych - przeciwdziała skutkom, a nie przyczynom
- bariery mentalne rozpoznawane jako sposób myślenia /wartości, wiedza oraz relacje między nimi/ wprowadzają myślenie menedżerskie w dziedzinie bezpośrednio warunkujące efektywność organizacji; pozwalają dotrzeć do uwarunkowań głębokich, niewidocznych w dotychczasowej tradycji kontroli, audytu, a nawet kontrolingu
- doradztwo w obszarze barier mentalnych nie jest psychologicznej proweniencji – opiera się na interdyscyplinarnym podejściu do organizacji i stanowi sumę doświadczeń wyniesionych z wdrożeń metody zarządzania projektami

Myślenie menedżerskie tym przede wszystkim różni się od pracowniczego, że pracownicze **może**, a menedżerskie **musi być ukierunkowane na identyfikację i rozwiązywanie problemu**. Jedną z istotniejszych przeszkód w satysfakcjonującym wypełnianiu tej roli - jest nasz sposób myślenia, nasza decyzyjność - ukierunkowana Syndromem Czubka Nosa /SCN/. Wspominana już wielokrotnie codzienność narzuca nam postrzeganie rzeczywistości z takiej właśnie pozycji, o której powiedzieć można tyle, że **pozwała wprowadzić wiedzieć dokładniej, ale zdecydowanie mniej niż powinniśmy**. Menedżer z pozycji SCN widzi *cwaniaka*, ale nie widzi *cwaniactwa*, widzi **konkretnego człowieka**, ale nie widzi **problemu: syndromu bariery mentalnej**.

## Bariery mentalne, a kreowanie rozwiązań biznesowych

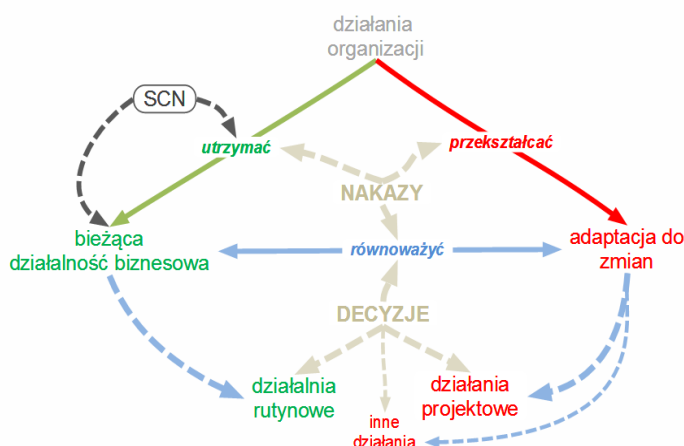
Propozycja oderwania nosa od rzeczywistości naszej firmy, organizacji – jest propozycją myślenia **problemowego i produktowego**, zamiast dotychczasowego: **zdarzeniowego i czynnościowego**. Jest to propozycja postrzegania nie konkretnego Kowalskiego, który robi coś nie tak, ale problemu, który działający swoim postępowaniem chcąc nie chcąc sygnalizuje: tutaj - problemu cwaniaka kolejkowego. Zwróćmy uwagę na **fundamentalną rolę barier mentalnych w kreowaniu rozwiązań biznesowych**, w myśleniu menedżerskim, w **jakości decyzyjności problemowej**. Trudno o bardziej przekonującą dziedzinę, by pokazać jak bardzo efektywność menedżerska uzależniona jest od sposobu myślenia, a sposób myślenia – od barier mentalnych. Nie zmienia to w niczym faktu, że propozycja zajmowania się barierami mentalnymi - przedłożona zarządowi poważnej firmy może – w czasach kryzysu, być odebrana jako niewybredna fanaberia. Dlaczego? Pokazaliśmy to na syndromie cwaniaka. **Jest cwaniak – to zajmujemy się cwaniakiem. Jest kryzys finansowy, to zajmujemy się finansami**. Pozbywamy się cwaniaka – tam gdzie możemy – i jest po problemie. Tniemy koszty – i jest rozwiązanie.

Nie ma znaczenia: cwaniak, kryzys, korupcja – wszędzie jest ten sam sposób myślenia: naznaczony Syndromem Czubka Nosa /SCN/. Ze wszystkich zidentyfikowanych przez nas – w polskich, jak i europejskich organizacjach – ten syndrom należy do najczęściej spotykanych i najmocniej zakorzenionych. Wbrew oczekiwaniom nie tylko w administracji. Największym zaskoczeniem była dla nas obecność SCN w firmach produkcyjnych, gdzie myślenie problemowe i produktowe wydawało się naturalną konsekwencją produkcji, a tymczasem w fabryce panoszy się myślenie zdarzeniowe i czynnościowe. Cała nieomal moc intelektualna potencjału technicznego skanalizowana została przeplanowywaniem i harmonogramowaniem. Bicie piany,

### Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy  
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.  
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

pętle zadaniowe, ganieanie z pustymi taczkami, gdyż nikt nie ma czasu na ich załadowanie – zjawiska jak



Rysunek 1. Warunki zrównoważonego rozwoju organizacji, a syndrom SCN

z koszmaru intelektualnego – spokojnie wypełniają fabryczną codzienność. Ale idą zamówienia, jest sprzedaż, więc zarząd tkwi w samouwielbieniu, a wszyscy mają tyle roboty, że nikt nie ma czasu na myślenie. Z pozycji SCN wszystko jest ok, a na inne myślenie – nie ma czasu. Nawet jeśli obrazowo przedstawia się problem braku dysharmonii decyzyjności w firmie /Por. Rys.1/ i wynikające z tego niebezpieczeństwa, to ekspertyzy tego typu nie mieszczą się przecież w konwencji SCN i są odrzucane lub przemilczane. Z pozycji czubka nosa widać - jak na dłoni, że wszystko się kręci, a więc jest ok.

## Ścieżka dla najlepszych

Tak więc SCN blokuje skutecznie nie tylko efektywność decyzyjności, ale chroni ten stan rzeczy przed próbami jakichkolwiek zmian. Można prześcigać się w pomysłach - na temat sposobów skutecznego zniechęcania cwaniaka do tkwienia w cwaniactwie lub ciąć koszty, aż po metalowe nogi foteli zarządu, by z zyskiem sprzedać je w złomowcu, ale wciąż będziemy tkwili w tym samym sposobie myślenia. **To nie brak pomysłowości, poziomu zaangażowania pracowniczego, identyfikacji z organizacją, infrastruktury technicznej, informatycznej czy technologii, nie brak pieniędzy ale bariery mentalne pozostają czynnikiem krytycznym zmian.** Paradoksem czasów kryzysu jest fakt, że do zablokowania Syndromu Czubka Nosa potrzebne jest zmiana pozycji, punktu spojrzenia, oderwanie nosa od tych szczegółów, które tak niepokoją, że każą patrzeć na nie jak na kamienie ruszającej lawiny. O zmianę tej perspektywy intelektualnej jest szczególnie trudno właśnie w czasach kryzysu, które przykuwają uwagę tylko do finansów, do wybranych fragmentów rzeczywistości i skłaniają do zachowań równie szybkich, co krótkowzrocznych. Robi tak większość.

Tym większa szansa dla mniejszości, która w porę to zauważy i pójdzie swoją drogą.

### Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy  
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.  
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł