

Włodzimierz Zatorski OSB

Lider wobec otoczenia

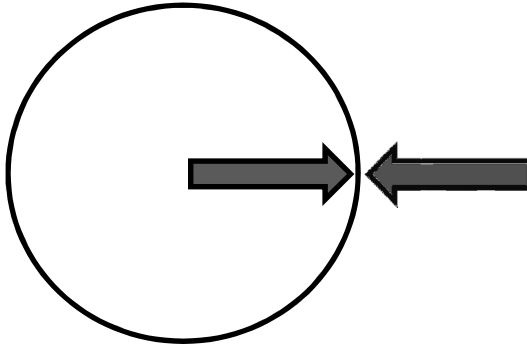
– świadectwo i odpowiedzialność

Spis treści

Środowisko – otoczenie.....	2
Przestrzeń formalno-prawna i społeczna.....	3
Rynek i konkurencja.....	6
Środowisko pracy	7
Najbliższe otoczenie.....	9
Podsumowanie.....	11

Środowisko – otoczenie

Każdy organizm żywy, nie tylko biologiczny, funkcjonuje w strukturze: wewnątrz i zewnątrzność, czyli środowisko. Można to przedstawić schematycznie następująco:



Zdrowy organizm musi mieć dobrą i sprawną wewnętrzną organizację oraz dobre relacje z otoczeniem, czyli środowiskiem, w jakim żyje. Braki w wewnętrznej strukturze spowodują chorobę, niezdolność do dobrego życia, czyli funkcjonowania w środowisku. Jednak nawet przy bardzo dobrej organizacji wewnętrznej, złe relacje z otoczeniem także powodują niemożliwość dobrego funkcjonowania. Przykładem może być bardzo dobra firma wytwarzająca najlepszej jakości produkty, jednak zupełnie nieznaną przez klientów lub bojkotowaną przez nich ze względów ideologicznych. Brak sprzedaży doprowadzi ostatecznie tę firmę do bankructwa.

Jednocześnie w przypadku firmy lub innej jednostki organizacyjnej działającej w jakimś środowisku, np. szkoła, urząd miasta, policja..., sama wewnętrzna organizacja jest bardzo mocno związana ze środowiskiem choćby przez to, że ludzie zatrudnieni w tej firmie pochodzą zasadniczo z otoczenia, czyli ze środowiska, w jakim firma działa. W tym przypadku sam układ wewnętrzny: dobry lub zły, oddziałuje na środowisko. Bardzo mocno doświadczyliśmy tego w Tyńcu w działalności Jednostki Gospodarczej. Zatem mówiąc o działaniach lidera w kontekście środo-

wiska, musimy uwzględnić także te elementy, które w wewnętrznej strukturze mają bezpośrednie powiązanie ze środowiskiem.

Czym jest otoczenie (środowisko) w kontekście działalności firmy? Żywotnym środowiskiem firmy jest to, co się nazywa rynkiem, czyli dziedzina, w której działa dana firma z wszystkimi powiązaniem, układami, marketingiem i konkurencją, dalej przynależą do tego wszystkie firmy i jednostki, z którymi firma musi współdziałać oraz klienci, czyli odbiorcy produktu, czymkolwiek by on był, a także jednostki społeczne, które egzekwują prawo odnoszące się do działalności firmy. To zasadniczo jest obszar działania firmy. On jest dla firmy najważniejszy przez to, że w zależności od powodzenia lub jego braku, firma się rozwija albo upada, zatem będzie żyła albo umrze.

Chyba dopiero w drugim znaczeniu środowiskiem nazywamy otoczenie, które nie jest bezpośrednio powiązane interesem z firmą i jej działaniem: zarówno środowisko społeczne – otoczenie i ludzie, pomiędzy którymi działa firma, jak i środowisko naturalne, czyli przyroda oraz infrastruktura (drogi, komunikacja).

Jeżeli chcemy mówić o relacji firmy i jej lidera ze środowiskiem, musimy uwzględnić wszystkie jego wymiary. W każdym z tych wymiarów zarówno odpowiedzialność, jak i świadectwo wyglądają nieco inaczej. Wydaje się, że zasadniczo trzeba wyróżnić w każdym przypadku dwa wymiary odpowiedzialności i świadectwa: jeden ma charakter przedmiotowy, bo dotyczy zasad, norm, praw, przedmiotów lub środowiska rozumianego jako natura i infrastruktura, drugi natomiast odnosi się do osób, z którymi się spotykamy w każdym wymiarze owego otoczenia, w jakim funkcjonujemy. Wydaje się ponadto, że właściwym kryterium oceny naszego postępowania jest kategoria „życie”, która oczywiście oznacza coś innego w odniesieniu do relacji przedmiotowej, a coś innego w relacjach osobowych.

Przestrzeń formalno-prawna i społeczna

Przyjrzyjmy się wpierym wymiarowi formalno-prawnemu, w jakim musimy funkcjonować. Od zarejestrowania się firmy, czyli zaistnienia w tym obszarze, rozpoczyna się jej istnienie i działalność. Jeżeli weźmiemy pod uwagę stronę przedmiotową, to niewątpliwie ideałem jest funkcjo-

nowanie zgodne z wszystkimi przepisami prawnym, normami, procedurami itd. Powinny one być tak ustalone, by porządkowały relacje pomiędzy podmiotami, ich zobowiązaniami publicznymi i wobec osób, czy to pracowników, czy innych osób np. klientów. Przy właściwym ułożeniu samych przepisów i właściwym ich respektowaniu powinno to być korzystne dla wszystkich stron. Stąd rzetelność w tej materii to uczciwość, która dawałaby wsparcie w budowie struktury społecznej i jej rozwój.

Jednak nie ma idealnego prawa, a także jego egzekwowanie nie jest w pełni konsekwentne i uczciwe, tym bardziej, że istnieją rozmaite interpretacje prawa i jego stosowania. Zatem pojawiają się problemy w tej materii. Po pierwsze ścisłe trzymanie się przepisów czasami wręcz uniemożliwia działanie lub je znacznie utrudnia. Ponadto „beziinteresowna nieżyczliwość” urzędników powoduje, że nawet gdyby człowiek miał rację i prawo za sobą, to i tak są oni w stanie zniszczyć jego działalność, czego przykładów jest aż nadto. Samo to powoduje, że liczenie na rzetelność formalno-prawną jest mocno podważone. Pojawia się zatem problem względnej rzetelności wobec prawa.

Gdzie jednak są granice owej względnej rzetelności, a zaczyna się zwykła nieuczciwość? Sprawa jest niezmiernie trudna do rozwiązania, a przecież demoralizująca dla wszystkich. Wydaje się zatem, że pierwszym obowiązkiem liderów powinna być walka o przejrzystość, racjonalność i zgodność ze sprawiedliwością samych przepisów i ich egzekwowanie. Jest to podobnie jak dbałość o czyste powietrze, która jest obowiązkiem ludzi mieszkających w określonym rejonie, gdy następuje systematyczne zanieczyszczanie powietrza, wszyscy na tym tracą, bo wszyscy tym samym powietrzem oddychają. Zaniedbanie w tej materii powoduje bardzo negatywne skutki szczególnie na przyszłość. W krótkiej perspektywie może przynieść niektórym doraźne korzyści. Wydaje się, że powinny powstać jakieś stowarzyszenia, korporacje, czy inne gremia, które starałyby się o zmianę niewłaściwych przepisów itd., a także wskazywałyby konkretne nieprawidłowości w funkcjonowaniu urzędów. Indywidualny lider nie jest w stanie cokolwiek w tej materii zmienić. Może jedynie być bardziej lub mniej uczciwy w swoim działaniu, bardziej lub mniej wykorzystywać luki prawne, nieuczciwość urzędników itd. Musi

jednak mieć świadomość, że nieuczciwość się „opłaca” jedynie wówczas, gdy większość ludzi jest uczciwa. Kiedy stopień nieuczciwości przekracza pewien próg, następuje jedynie degradacja całego układu i także straty dla „sprytnego” lidera. Dlatego dbałość o kulturę uczciwości powinna być ważnym elementem pracy lidera.

Rzetelność i prawowierność jest w interesie całego społeczeństwa przede wszystkim powinni o tym być przekonani urzędnicy i w swoich działaniach zabezpieczać egzekwowanie prawa w sposób mądry i sprawiedliwy. Niestety osobisty interes może powodować nieuczciwość, która niszczy autentyczne życie ekonomiczne i społeczne. Klasycznym przykładem jest „bezinteresowna nieżyczliwość” polegająca na opieszałym, nierzetelnym załatwianiu spraw, stawianiu ciągle nowych żądań odnośnie do papierów, świadectw, zezwoleń, itd. przy jednoczesnym długim załatwianiu samych spraw. Są to klody rzucane pod nogi przedsiębiorców. Z jednej strony wynikają one z rozbudowanej biurokracji i nadmiaru przepisów, często sprzecznych z sobą, z drugiej jednak z opieszałości samych urzędników.

Na ten aspekt przedmiotowy nakładają się bardzo konkretne relacje osobowe w działaniu. Jeżeli np. lider robi świadomie jakiś ruch niezgodny z obowiązującymi przepisami, najczęściej wciągnięte są w to inne osoby: księgowy, sekretarz, urzędnik, pośrednik, prawnik itd. Taka nieuczciwość staje się świadectwem lekceważenia prawa, co ma swoje konsekwencje w życiu także tych ludzi, ich stosunku do władzy, do innych ludzi („wszyscy są tacy sami”, „nic się nie da zrobić, bo wszystko zależy od układów”...). Powstaje wówczas deterministyczna wizja rzeczywistości, w której nic się nie oplaca robić i nic nie ma sensu. W istocie jest to diabelska wizja wszechogarniającego nas bezsensu.

Jednak w życiu trzeba omijać bezsensy, jakie stwarza niekiedy obowiązujące prawo i cały system! Wydaje się, że działania omijające prawo stanowione należy rozumieć jako sytuacje nadzwyczajne i dopuszczalne jedynie wówczas, gdy ich cel i sens jest jednoznacznie dobry i dobrze widziany przez wszystkich uczestników takiego działania i jednocześnie uznany za konieczny. Inaczej następuje demoralizacja. Jednak zawsze u podstaw powinna być świadomość, że przepisy prawa są konieczne dla

regulacji wzajemnych powiązań i działań. Nie może to być filozofia mówiąca: „prawo jest po to, by je omijać”. Raczej ideałem jest: „Strzeż prawo, a prawo będzie strzegło ciebie”.

Bardzo ważnym wymiarem w tej dziedzinie są zobowiązania społeczno-prawne firmy. Zasadniczo obejmują one podatki i ubezpieczenia pracownicze. W tej materii pojawia się wiele nadużyć, ale także ta dziedzina jest nadmiernie rozbudowana i zabiera bardzo wiele środków finansowych. W praktyce okazuje się, że państwo nie jest w stanie ściągnąć od społeczeństwa więcej niż określony procent (prawdopodobnie ok. 40%) różnego rodzaju obciążeń. Powyżej tego progu rozwija się szara strefa, która powoduje, że finalnie i tak nie jest ściągane więcej niż określony próg. W rezultacie podwyższanie obciążeń niszczy uczciwych przedsiębiorców, bo oni płacą zasadniczą część tych obciążeń. „Cwaniacy” jedynie z tego „korzystają”. Ponadto tworzy się szara strefa w działalności gospodarczej, w której dobrze się czują mafie i inne podobne układy.

Z drugiej jednak strony brak płacenia odpowiednich ubezpieczeń pracownikom naraża ich w przyszłości na poważne kłopoty, gdy przejdą na emeryturę, a nawet czasem uderza bezpośrednio w przypadku chorób i innych przypadłości losowych. Odpowiedzialność lidera jest w tej dziedzinie szczególnie duża. Nie może się zwalniać z takiej odpowiedzialności np. tłumacząc się zgodą pracownika na nieuczciwy układ. Po latach może ten sam pracownik mieć do swojego dawnego szefa pretensje za to, na co się sam godził.

Rynek i konkurencja

Dziedzina formalno-prawna i społeczna mocno jest powiązana z sytuacją na rynku i w konkurencji z innymi przedsiębiorstwami. Bardzo często „konkurencyjność” zdobywa się obniżaniem kosztów przez nieuczciwość w dziedzinie płacenia podatków i ZUS dlatego, że te stanowią bardzo duży procent wszystkich kosztów. Ponadto dochodzi do tego łapówkarstwo, kumoterstwo, układy itd., które niszczą uczciwą konkurencję. Niestety taka sytuacja stawia lidera wobec konieczności działania niezgodnego z formalnym prawem. Jest to sytuacja fatalna moralnie i duchowo.

Trzeba pamiętać, że prawo stanowione ma charakter praktyczny i organizacyjny, choć wynika z naturalnego prawa zobowiązania wobec społeczeństwa i innych ludzi. Jeżeli istnieje rozbieżność pomiędzy prawem a „normami” faktycznie funkcjonującymi, zasadą rozstrzygającą powinno być kryterium życia: co prawdziwie służy życiu. To, co nie służy życiu, jest złe i może się okazać, że złe jest po prostu prawo lub jego egzekwowanie w społeczeństwie.

Środowisko pracy

Jednak najbardziej bezpośrednio i jednocześnie najbardziej zależne od działań lidera jest środowisko pracy i jego otoczenie bezpośrednie. To jest przestrzeń, którą zasadniczo zarządza lider. Inne przestrzenie są o wiele bardziej zależne od układów zewnętrznych. Ponadto zasadniczą odpowiedzialność lidera odnosi się do samej firmy i jej zarządzania. Czasami trudno oddzielić środowisko od samej organizacji wewnętrznej. Wynika to stąd, że w firmie pracują zazwyczaj ludzie z najbliższego otoczenia lub z otoczenia, w którym działa firma jako taka. Z członkami załogi związane są całe rodziny, a razem z nimi życie w danej społeczności. Jeżeli lider daje pracę jednemu człowiekowi, to przeważnie nie tylko daje godziwe lub nędzne warunki życia jego rodzinie, ale poprzez zarobki pozwala gdzieś mieszkać, kupować produkty i korzystać z usług lokalnych różnego rodzaju. Zatem w powiązaniu z jednym pracownikiem lider daje utrzymanie przynajmniej kilku osobom. W tym wymiarze stosunkowo łatwo obliczyć społeczną wartość działalności firmy, a tym samym ocenić wartość pracy lidera. Można pokazać w liczbach, ile osób otrzymuje godziwe utrzymanie z zarobków, jakie daje firma. Do tego można policzyć wartość podatków wpłacanych na rzecz lokalnej społeczności oraz inne usługi świadczone dla tej społeczności. Wydaje się, że takie wyniki powinny stanowić istotny czynnik oceniający prawdziwą wartość firmy.

Jeżeli jedynym kryterium oceny firmy jest jej zyskowość, to trzeba sobie zdawać sprawę, że najbardziej zyskowe są mafie i inne grupy typu przestępczego! I dlatego tendencja w takim kierunku będzie niestety bardzo mocna, co ostatecznie powoduje stagnację i degenerację całego społeczeństwa. Wydaje się, że do oceny firm trzeba włączyć wymienione wyżej kryteria, które ukazują rzetelnie, na ile firma jest życiodajna

dla otoczenia, a na ile nie. Nie wystarczy ani sam zysk, ani np. informacja o tym, ilu ludziom daje pracę, bo przecież ostatecznie może to być firma, która eksploatuje tych ludzi i środowisko, czyli jest dla tego środowiska niszcząca.

Wracając jednak do środowiska pracy i otoczenia, to strona przedmiotowo-formalna w o wiele większym stopniu łączy się ze stroną osobową niż w poprzednich obszarach działania. Między innymi samo wymaganie od siebie rzetelności w pracy i dawanie przez to przykładu prawie bezpośrednio przenosi się na rzetelność pracowników, a to z kolei zazwyczaj przenosi się na relacje w rodzinie, wobec sąsiadów, w zaangażowaniu w sprawy społeczne. Nie jest to ścisła reguła, jednak niewątpliwie takie oddziaływanie istnieje i jest bardzo mocne. Niezmiernie ważnym czynnikiem jest poczucie sensu swojej pracy i zaangażowania. Ono najczęściej wyzwala w człowieku twórczą energię i zaangażowanie. Jeżeli natomiast ich brak, następuje degradacja, poczucie bezsensu i idąca za tym beczynność, popadanie w uzależnianie i działania destrukcyjne wobec siebie i otoczenia, poczynając od najbliższych.

Istnieje cała dziedzina terapii poprzez pracę. Kiedy daje się komuś możliwość zaangażowania, które ma sens, działa to bardzo terapeutycznie. Szczególnie odnosi się do mężczyzn, którzy stają się sobą dopiero wówczas, gdy dźwigają odpowiedzialność, którą widzą jako coś konkretnego i ważnego. Zazwyczaj jest to rodzina i jej budowanie, jednak czasem może się odnosić do działalności dobroczynnej na rzecz biednych i dzieci albo do twórczego zaangażowania, które poprzez pozytywne efekty pracy, pozwala czuć satysfakcję. W rozważaniach o zaangażowaniu i pracy człowieka trzeba bardzo poważnie rozważyć problem sensu, którego jednocześnie nie można redukować do wysokości wynagrodzenia i zaspokojenia własnej konsumpcji. Postawa lidera, który swoje działania prowadzi z uwzględnieniem dobra innych, jest w tej materii niezmiernie ważna i oddziałująca. Wskazuje ona nie tylko na to, że nie można myśleć jedynie o sobie, ale też na to, że nie liczy się jedynie zysk, ale najważniejsze jest budowanie życia w jego różnych wymiarach: życia rodziny, dzieci, społeczności lokalnej oraz większych organizmów i organizacji.

Życie ma sens, gdy żyjemy dla kogoś i z kimś. Taka atmosfera daje podstawy do odkrycia głębszego sensu życia, odkrycia, że w życiu chodzi o jeszcze większe dobro niż jakość życia na tym świecie, że w naszym życiu chodzi o coś, co przekracza bezpośrednie doświadczenie, o życie w jego pełni, którego szkołą i warsztatem jest nasza codzienność i zaangażowanie.

Najbliższe otoczenie

Bardzo ważnym elementem świadectwa jest takie działanie, które przynosi korzyść ludziom z otoczenia firmy. W tym działaniu istotne jest odniesienie ludzi z otoczenia do firmy. Czy akceptują istnienie firmy w swojej bliskości? Lepiej jest, gdy w jakiś sposób uważają ją za swoją i się nią chlubią. Aby to osiągnąć, nie można być obojętnym na ludzi żyjących obok i dlatego są potrzebne konkretne działania, które oni będą kojarzyli pozytywnie w odniesieniu do lokalnej społeczności. Jedynie wówczas pojawia się pozytywne odniesienie ludzi do firmy.

Oczywiście pierwszym czynnikiem pozytywnym jest praca dla miejscowych ludzi. Jednak oddziaływanie na otoczenie nie sprowadza się tylko do tego. Firma zazwyczaj ma wspólne interesy z lokalną społecznością. Przykładem jest cała infrastruktura: drogi, komunikacja, energia, oczyszczalnie ścieków, telefony, internet itd. Warto zatem wspólnie z innymi o to zadbać, np. przez wspólne występowanie do urzędów itd.

Można jednak włączyć się w inne zadania: np. sponsoring wobec szkoły, przedszkola i innych instytucji społecznych, co zazwyczaj dla firmy nie stanowi wielkiego wydatku, ale stwarza wokół niej pozytywną atmosferę. Służą temu także formy różnego rodzaju kulturalnego życia, czy to wspieranie twórczości artystycznej, fundowanie nagrody dla jakichś konkursów, imprez kulturalnych itd. Jednak warunkiem tego, by takie działanie budowało otoczenie, jest to, by te imprezy czy inne inicjatywy, nie budziły kontrowersji i antagonizmów w społeczności, ale były kojarzone jednoznacznie pozytywnie. Do tego dochodzi oczywiście dbałość o środowisko naturalne. W tej materii oczywiście różnie to wygląda w zależności od tego, czy firma ma charakter produkcyjny i w związku z tym produkuje wiele odpadów, które trzeba utylizować w jakiś sposób, czy np. jest to firma typowo biurowa, której wpływ na

środowisko naturalne nie jest większy niż przeciętnego mieszkańca. Generalnie bardzo ważna jest nieobojętność działalności na środowisko społeczne i naturalne.

Nieobojętność jest pierwszym i najważniejszym gestem w kierunku życia, gdyż jest pierwszym krokiem w wychodzeniu z egocentryzmu. Egocentryzm oznacza postawę zamknięcia się w zatroskaniu o własne dobro bez uwzględniania innych. Zazwyczaj odnosimy taką postawę do konkretnej osoby. Choć wielu jest zdominowanych taką postawą, to jednak nie może ona dać człowiekowi prawdziwego życia ani szczęścia. Warunkiem wejścia w życie jest otwarcie się na innych. To samo odnosi się do wspólnot rozmaitego rodzaju, między innymi firm. Nieobojętność stopniowo przeradza się w różne formy zaangażowania i współdziałania.

Egocentryzm wiąże się z namiętym szukaniem siebie i swoich korzyści. Jeżeli najważniejszy dla firmy jest zysk, to egocentryzm jest jej postawą zasadniczą. Ona niszczy ludzki wymiar życia, jest ostatecznie działaniem śmiertelnościami, przeciwnym życiu, które ze swej istoty jest współżyciem, wymianą dóbr, współdziałaniem. Oczywiście firma musi osiągać zysk, aby żyć i się rozwijać. Jednak zysk nie może stać się jedynym czy najważniejszym kryterium. Jeżeli tak się dzieje, to po dłuższym czasie będzie to niszczące nie tylko dla otoczenia, ale także dla samej firmy. Kiedy mówimy o liderze, to najważniejsze jest to, że egocentryczne nastawienie degraduje jego samego jako człowieka i niszczy jego życie duchowe. Przejawia się to po pewnym czasie: wypaleniem zawodowym, przepracowaniem, depresją, utratą sensu... Zysk postawiony na piedestale staje się bożkiem. Warto w tym momencie uświadomić sobie, że w Nowym Testamencie żądza posiadania, czyli żądza zysku, jest utożsamiana z bałwochwalstwem:

Zadajcie więc śmierć temu, co jest przyziemne w waszych członkach: rozpuście, nieczystości, lubieżności, złej żądzy i chciwości, bo ona jest bałwochwalstwem (Kol 3,5).

Sam Pan Jezus mówił:

Nikt nie może dwom panom służyć. Bo albo jednego będzie nienawidził, a drugiego będzie miłował; albo z jednym będzie trzymał, a drugim wzgardzi. Nie możecie służyć Bogu i Mamonie (Mt 6,24).

Wymieniona Mamona to bożek pieniądza, który jednocześnie jest symbolem świata rządzonego namiętnościami. Jak widać, od czasów Pana Jezusa do dzisiaj sytuacja wcale się nie zmieniła.

Podsumowanie

Wydaje się, że naszą działalność w firmie lub innej jednostce społecznej trzeba widzieć od strony budowania życia zarówno od strony wewnętrznej, czyli dynamizmu rozwoju samej firmy, jak i od strony odnajdywania się w środowisku, które trzeba widzieć w jego różnych wymiarach: rynek, społeczeństwo z jego normami i prawami, społeczność lokalna, infrastruktura, środowisko naturalne. W każdym z tych wymiarów środowiska istnieje inna odpowiedzialność i w związku z tym także inne świadectwo lidera. Przy czym najważniejszy jest wymiar relacji osobowych.

Niezmiernie ważna jest troska o właściwe relacje prawno-społeczne zarówno od strony formalnej, jak i praktycznego funkcjonowania. Jeżeli one są chore, to trudno prowadzić zdrową działalność. Jednak sam lider nie jest w stanie w tej materii coś indywidualnie zdziałać. Potrzebne są odpowiednie stowarzyszenia lub inne formy społecznego działania. Jest to niezmiernie ważne, a wydaje się w Polsce słabo rozwinięte i mało skuteczne.

Pierwszym obszarem odpowiedzialności i świadectwa lidera są jego pracownicy i sposób ich traktowania. To ma swoje bezpośrednie przełożenie na otoczenie firmy, bo dotyczy całych rodzin i ludzi, z którymi te rodziny są jakoś powiązane, choćby jako klienci ich usług. Ważna jest postawa lidera, który bywa pewnym wzorem postępowania dla innych. Dlatego rzetelność i uczciwość pobudzają innych do takiej samej postawy. Natomiast jego egocentryzm będzie także budował podobną postawę u pracowników i w środowisku. Przy czym egocentryzm jest postawą niszczącą prawdziwe życie.

Ważne są także inne działania pozabiznesowe, które jednak budują tylko wówczas, gdy są przez środowisko firmy oceniane jako jednoznacznie dobre.

Wydaje się, że lider jest kluczową postacią budującą życie w środowisku. Nie może tego zrobić sam, ale jego postawa, świadectwo jest nośne i pobudza innych do współdziałania. Taka postawa z jednej strony buduje życie całej społeczności, ale co najważniejsze dla samego lidera, to prawda, że buduje ona jego samego i jego życie duchowe.