

## „Czy studia MBA doskonalą umiejętności przywódcze?”

W największym uproszczeniu można sformułować tezę, że studia MBA koncentrują się na dostarczeniu wiedzy z dziedziny zarządzania. W pierwszym rzędzie dotyczy to mierzalnych zagadnień ekonomicznych, w znacznie mniejszym zakresie zagadnień z obszaru rozwijania przywództwa. Jeszcze rzadziej spotykane są zajęcia, które dawałyby słuchaczom narzędzia intelektualne jak kierować samym sobą, a w konsekwencji budować właśnie fundamenty ich przywództwa, a nie tylko zarządzania procesami. Jeżeli ten element w ogóle występuje, to raczej jako jednorazowe zajęcia dodatkowe – gościnny wykład i/lub w formule zajęć do wyboru (bardziej ciekawostka niż regularny przedmiot). Kolejność i waga nauczania podczas cyklu MBA są następujące:

- zarządzanie przedsiębiorstwem i procesami (przeważający materiał)
- zarządzanie ludźmi (mniejszościowy udział)
- zarządzanie sobą (szczątkowy udział lub wręcz żaden)

Na pierwszy ogień idą te elementy, które przekazać i zweryfikować najłatwiej – wiedza dotycząca bezosobowych reguł ekonomii, dająca się opisać, skwantyfikować, ubrać w procedury postępowania i szeroko pojmowanego zarządzania firmą. Jest to też wiedza, której posiadanie można w miarę łatwo sprawdzić podczas egzaminów, czy też zadawanych prac. Ten obszar zajmuje najwięcej czasu podczas studiów MBA, zarówno od strony samych zajęć, jak i czasu pracy własnej słuchaczy. Z doświadczenia widać, że słuchacze MBA kończąc studia są w tym elemencie najbardziej rozwinięci i gotowi do natychmiastowego wykorzystania i weryfikacji zdobytej wiedzy w swojej pracy – gotowi zarówno merytorycznie (twarda wiedza), jak i mentalnie (chęć jej wykorzystania).

W drugiej kolejności idzie nauczanie i poszerzanie horyzontów w obszarze zarządzania ludźmi – z racji charakteru (czynnik ludzki) musi to być mieszanka twardych i mierzalnych faktów (reguły, procedury, rozwiązania systemowe, rozwiązania prawne, administracja HR) oraz elementów miękkich i trudniej mierzalnych, czyli psychologii, socjologii, komunikacji itd. Z moich obserwacji wynika, że słuchacze MBA kończą studia przede wszystkim z niezłą twardą wiedzą HR (można się tego nauczyć w zadanej jednostce czasu i zdać egzamin) oraz bardzo mglistą i intuicyjną wiedzą odnośnie kwestii miękkich, takich jak: świadome budowanie przywództwa, motywowanie ludzi, budowanie zaangażowania, identyfikacja i rozwijanie talentów (w tym własnych), zarządzanie celami (swoimi i innych), umiejętności komunikacyjne itd. Owszem, mają świadomość istnienia tych obszarów, znają właściwe pojęcia, ale w działalności codziennej są tak samo intuicyjni i często wręcz bezradni, jak byli przed studiami MBA. Wciąż częściej widoczne są tzw. naturalne talenty („wrodzone”, czyli nieświadome reguły i intuicyjne), niż zachowania biznesowe wynikające z wiedzy

i świadomego rozwoju swoich umiejętności przywódczych – a praktyka pokazuje, że tych rzeczy można się uczyć i świadomie rozwijać. Bardzo często menedżer wykonuje unik intelektualny w postaci zdania się na dział HR i w codziennej pracy ingeruje w ten obszar znacznie mniej niż w inne, kontrolowane przez swoich pozostałych zastępców (np. sprzedaż, marketing, finanse, logistyka). Uznaje, że na sprzedaży, marketingu, logistyce, finansach zna się bardziej, a obszar ludzki zostawia komu innemu. W miarę zdobywania doświadczeń i wiedzy ten obszar wymaga od menedżera modyfikacji swoich dotychczasowych przyzwyczajzeń, zachowań oraz ich ciągłej samokrytycznej weryfikacji. Co więcej, zjawiska z tego obszaru jest trudno prosto i wiarygodnie mierzyć w krótkich odcinkach czasu (miesiąc, kwartał, często nawet rok) – zyskowność firmy technicznie mierzy się łatwo, a jak mierzyć wzrost zdolności przywódczych swoich oraz podwładnych... Stąd bezradność menedżerów, unikanie tych zagadnień lub wiara, że przywództwa można się nauczyć na pojedynczym kursie lub po przeczytaniu kolejnego bestsellerowego poradnika, po którym "całą dotychczasową wiedzę trzeba odłożyć do lamusa" (częsty i jakże bezsensowny zabieg marketingowy...). Studia MBA w swojej dotychczasowej formule nie wnoszą w tym obszarze istotnej wartości dodanej. Potwierdziło to badanie „Postawy i zachowania polskich menedżerów” przeprowadzone przez prof. Jacka Mirońskiego, SGH, we współpracy z Dariuszem Użyckim (Przegląd Corporate Governance 10/2012). Rezultaty jednoznacznie wykazały brak różnicy w postawach i zachowaniach menedżerskich (w obszarze zarządzania ludźmi) między absolwentami MBA i pozostałymi menedżerami.

Dopiero w trzeciej kolejności (o ile w ogóle) pojawia się nauczanie zarządzania sobą w pełnym wymiarze i w konsekwencji rozwój własnego przywództwa (rozwój zawodowy, osobisty, relacji rodzinnych i społecznych plus harmonijne łączenie tych obszarów). Na ten temat jest mało literatury traktującej zagadnienia w sposób przystępny i pragmatyczny, szczególnie w języku polskim - dzieła źródłowe filozofów czyta się trudniej, a dzieła psychologów (nawet coraz popularniejszych tzw. psychologów biznesu) często nie dają wskazówek jak „normalny człowiek, menedżer” ma na co dzień samodzielnie radzić sobie z opisanymi tam procesami. Dają bardzo ogólne wskazania, pokrzepiają serca, ale zbyt rzadko skupiają się na wymiarze praktycznym codziennych konkretnych czynności, które można kontrolować. Jest to też tematyka najmniej mierzalna spośród trzech omawianych, wymaga najtrudniejszej i nieustającej pracy ze strony słuchaczy MBA i to nie tylko podczas studiów, ale przede wszystkim przez całą resztę życia. Nie da się jej przekazać w prostym „pakiecie wiedzy”, nie ma też szansy na osiągnięcie jakiegokolwiek stanu końcowego, w którym można stwierdzić „już wiem” lub „już słuchacza nauczyliśmy”. Można za to zdobyć intelektualne narzędzia do wykorzystywania w przyszłości plus inspirację do samodzielności. Jednocześnie to właśnie ten obszar jest decydujący dla przyszłości każdego menedżera/lidera. Znacznie bardziej niż dwa omówione powyżej wpłynie na jego poczucie stabilności emocjonalnej, co z kolei bardzo poważnie wpływa na jego otoczenie (rodzina, firma, społeczność) oraz na jego efektywność i skuteczność – to bardzo silne sprzężenie zwrotne. Rodzi

to kluczowe pytanie, jak można wierzyć w swoje skuteczne zarządzanie firmami i losami innych ludzi, jeśli menedżer nie umie świadomie kierować samym sobą i budować przywództwa? Pytanie to zresztą zadał w fundamentalnej formie już Sokrates, więc mamy w tym obszarze dwa i pół tysiąca lat doświadczeń, z których można czerpać (zamiast ze wspomnianych wcześniej cudownych bestsellerowych poradników, które znikają po jednym sezonie, a Sokrates wciąż trwa). W mojej ocenie czynnik zarządzania samym sobą ma wartość STRATEGICZNĄ i nadrzędną nad dwoma pozostałymi; szczególnie w momencie wchodzenia w drugą połowę życia, czyli z grubsza po przekroczeniu czterdziestki. Czynnik pierwszy (twarda wiedza ekonomiczna) to jeden z pakietów narzędzi niezbędnych do realizacji strategii. Czynnik drugi, zarządzanie ludźmi, jest niezbędnym spoiwem między wspomnianymi powyżej obszarami – menedżer i otoczenie biznesowe. Jeśli mówimy o „przywództwie”, to powszechną dzisiaj kolejność ważności wiedza ekonomiczna / zarządzanie ludźmi / zarządzanie sobą należy zamienić na trzy równoważne obszary, których rozwijaniu menedżer musi się poświęcić, by docelowo osiągać status właśnie przywódcy. W innym przypadku menedżerowie są zaledwie „inżynierami” procesów ekonomicznych, a nie liderami w pełnym tego słowa znaczeniu.

Dotychczas większość programów studiów MBA, także Executive MBA, koncentruje się jednak na obszarze pierwszym (wiedza ekonomiczna, procesowa). Opisane zjawisko potwierdza także moja czternastoletnia praktyka w sektorze executive search. Pierwsze pokolenie menedżerów osiągnęło wiek czterdziestokilkuletni i generalnie stoi dosyć bezradnie wobec pytań, co i jak dalej z karierą i życiem, czy jestem przywódcą, jaki jest mój potencjał, co powinienem rozwijać, jak osiągnąć harmonię w życiu itp. Będąc pierwszym pokoleniem nie mają sprawdzonych wzorców, a studia podyplomowe i MBA też nie dają im odpowiednich narzędzi w tym obszarze. Widzę ogromne zapotrzebowanie u menedżerów na tego typu profesjonalne i jednocześnie pragmatyczne wsparcie.

Zjawisko to jest już zauważane na całym świecie i do szeregu programów studiów MBA wprowadzane są moduły nakierowane na pobudzenie menedżerów do znacznie szerszego i strategicznego spojrzenia na siebie, karierę i życie. Z racji nowości tego zagadnienia nie ma tu jeszcze wypracowanych i sprawdzonych wzorców. Jesteśmy w okresie powstawania nowych koncepcji nauczania menedżerów, co jest procesem fascynującym. Śmiem twierdzić, że wiodące polskie uczelnie nie odstają tutaj od świata i wdrażają własne oryginalne koncepcje. Jednym z tych liderów jest SGH, która od dwóch lat wprowadziła do programu MBA przedmiot "Świadomy rozwój kariery zawodowej i kompetencji przywódczych" (którego mam zaszczyt być autorem i prowadzącym). Przedmiot jest podzielony na trzy części: Kim Jestem? (autorefleksja menedżera), Gdzie Jestem? (analiza dotychczasowej ścieżki), Dokąd Zmierzać? (opracowanie master-planu swojego rozwoju na bazie dwóch poprzednich części). W efekcie każdy uczestnik dostaje narzędzia intelektualne do świadomej analizy swoich zachowań, doświadczeń i celów tak, by powstawała spójna historia, której rozwój przebiega w logiczny sposób, choć w części podlegający naszej kontroli.

# TALENTY JAK NA DŁONI



Punktem wyjścia do dyskusji Kim Jestem? jest diagnoza potencjału i każdego uczestnika. Korzystamy tutaj z kwestionariusza Extended DISC, który został wybrany po analizie wielu dostępnych na rynku ofert. Cechy decydujące o takim wyborze, to:

- bardzo praktyczna formuła indywidualnych raportów bazująca na zachowaniach w konkretnych sytuacjach,
- tekst raportu umożliwiający jego analizę i zrozumienie przez każdego słuchacza, co daje wartościowy materiał do dyskusji i dalszej samodzielnej pracy nad sobą,
- statystycznie wysoka trafność kwestionariusza (to już moje osobiste doświadczenia)

Podsumowując, wybierając studia MBA warto sprawdzić czy dany program zawiera także elementy nakierowane na rozwój osobisty menedżera (autorefleksja, przywództwo). Rzecz w tym, że właśnie ten obszar w dalszej przyszłości będzie decydujący dla osiągnięcia sukcesu, a nie wyłącznie twarda wiedza biznesowa. Co więcej, jest to obszar uniwersalny, tzn. przydatny niezależnie od tego, jak każdy menedżer osobiście zdefiniuje pojęcie „sukces”...



Dariusz Użycki  
Client Partner, Head of Industrial Sector CEE&CIS  
[dariusz.uzycki@pedersenandpartners.com](mailto:dariusz.uzycki@pedersenandpartners.com)  
Wykładowca Canadian Executive MBA i MBA-SGH