

Tadeusz MALINOWSKI
Członek honorowy SEP

MOJE POWYBORCZE REMINISCENCJE

Zbliża się kolejny XXXVI Walny Zjazd Delegatów, tym razem w Szczecinie. Odkąd wstąpiłem do Stowarzyszenia w 1956 r. w wielu wcześniejszych zjazdach uczestniczyłem. Od początku byłem członkiem aktywnym i afirmatywnym. W każdym Zjeździe uczestniczyłem z nadzieją, że będzie lepiej. Bywało różnie. W 2010 roku na XXXV WZD w Katowicach wycofałem swą kandydaturę na członka następnej kadencji Komisji Wyborczej powołanej przez XXXIII NWZD w grudniu 2004 r. Nadal jednak śledziłem postęp prac tej Komisji i niestety muszę stwierdzić, że nie ominęły jej te same problemy, które towarzyszyły w kadencji poprzedniej. Za przykład niech posłuży artykuł Andrzeja Bratkowskiego pt. *Elektryczne wzorce* opublikowany w czasopiśmie „Kwartalnik Łódzki” nr II/2011 (30) wydawanym przez Łódzką Okręgową Izbę Inżynierów Budownictwa. Opisane w artykule kryteria nie zostały rozpowszechnione w tej kadencji zarówno w Oddziałach, jak i w Sekcjach, Komitetach i Polskich Komitetach. W 2010 r. tekst kryteriów był wprawdzie rozesłany do Oddziałów w trakcie trwającej kampanii wyborczej. Teraz wcale. Czy słusznie? Przytaczam ww. artykuł w całości:

Elektryczne wzorce

Już dawno chciałem upowszechnić pewne ciekawe myśli, na które trafiłem przeglądając strony („Z życia SEP”) miesięcznika zajmującego się normami i przepisami elektrycznymi („Biuletyn *INPE*” Nr 129–130). Powstrzymałem się jednak od tego przed rokiem, by nie być posądzony o chęć wywierania wpływu na naszą ubiegłoroczną samorządową kampanię wyborczą. Obecnie poczułem się przywołany wywiadem z prezesem Oddziału Łódzkiego SEP, prof. Franciszkiem Mosińskim – *Stowarzyszenia są potrzebne* („Kwartalnik Łódzki” Nr 1/2011). Co do tego, czy stowarzyszenia naukowo-techniczne są potrzebne, oczywiście nie mam wątpliwości. Kiedyś przecież sam byłem nawet sekretarzem generalnym PZITB i razem z przedstawicielami innych stowarzyszeń działaliśmy w Radzie Głównej NOT na rzecz środowiska inżynierskiego. Budowlani z elektrykami zawsze trzymali tam sztamę. Moje dawne kontakty, choćby z byłym prezesem SEP Jackiem Szpotańskim, znajdują zaś teraz ciąg dalszy na forum polskiej Akademii Inżynierskiej.

SEP, najstarsze wśród polskich stowarzyszeń technicznych, zawsze było w czołówce. To, na co trafiłem rok temu, dotyczy przygotowanych jeszcze w 2006 roku przez komisję wyborczą Walnego Zjazdu Delegatów SEP i przypomnianych przed XXXV Zjazdem (Katowice 2010 r.) *kryteriów wyboru kandyda-*

tów do władz i organów SEP. Przede wszystkim jednak chciałbym zwrócić uwagę na chyba nieznaną gdzie indziej, poza SEP-em, konstrukcję statutową. Otóż komisja wyborcza jest organem doradczym i roboczym WZD, ale nie powołuje się jej ad hoc dopiero wtedy, gdy delegaci siedzą już na obradach Walnego Zjazdu, bowiem zgodnie z §24 uchwalonych w 2004 roku zmian statutu Stowarzyszenia Elektryków Polskich:

- 1. Komisja wyborcza wybierana przez WZD działa w okresie kadencji, jest autonomiczna i podlega wyłącznie WZD;*
- 2. Komisja wyborcza składa się z dziewięciu członków SEP reprezentujących oddziały, sekcje ogólnostowarzyszeniowe i komitety oraz członków honorowych. Członkiem komisji wyborczej może być osoba o dużym autorytecie i obdarzona zaufaniem ogółu członków;*
- 3. Zadaniem komisji wyborczej jest inicjowanie i zbieranie zgłoszeń kandydatów do naczelnych władz i organów wybieranych przez WZD oraz rekomendowanie kandydatów z uwzględnieniem proporcji do liczebności środowisk zawodowych w SEP.*

W opublikowanych kryteriach wyboru komisja wyborcza WZD SEP wyróżnia trzy kategorie wymagań stawianych kandydatom. Muszą oni przede wszystkim „chcieć”, „umieć” i „mieć”. *„Chcieć” jest najtrudniejszą do zdefiniowania kategorią skutecznej działalności. Wymaga posiadania szeregu sprzyjających cech charakterologicznych – aktywność i wytrwałość w dążeniu do celu, jakim powinno być dobro Stowarzyszenia; umiejętność serdecznego odnoszenia się do innych; dojrzałość emocjonalna; realistyczny stosunek do życia; silna afirmacja Stowarzyszenia; duże zaangażowanie w pracy społecznej, nie tylko za wynagrodzeniem; zdolność do pracy w zespole; koleżeńskość, ale też krytycyzm wobec siebie i innych; przyzwoitość i uczciwość; lojalność w odniesieniu do demokratycznie podjętych decyzji; konsekwentność w działaniu; przestrzeganie zasad etycznego postępowania.*

Kryteria z kategorii „umieć” oznaczają, że kandydat będzie umiał realizować zadania Stowarzyszenia, bo będzie znał jego program, a ponadto, będzie posiadał – *zasób wiedzy i wykształcenie, ugruntowane praktyką zawodową i doświadczeniem, niezbędne do pełnienia deklarowanej funkcji we władzach SEP; zainteresowania wykraczające poza sprawy czysto zawodowe, znajomość współczesnych zasad zarządzania i wiedzy pokrewnej; znajomość obecnie priorytetowych celów i wizji przyszłego rozwoju działalności Stowarzyszenia, znajomość oczekiwań członków SEP z tytułu przynależności do Stowarzyszenia; mieć koncepcję działania SEP w obecnych uwarunkowaniach; umieć prezentować poglądy i ich bronić, przekonywać, a nie obrażać adwersarzy.*

W kategorii „mieć środki działania” postulowane są następujące kryteria kandydackie – *mieć potrzebną do pracy społecznej ilość wolnego czasu niekolidującego z obowiązkami w pracy zawodowej i życiu rodzinnym, mieć względnie stabilny status materialny (niewymuszający potrzeby podejmowania dodatkowej pracy siłą rzeczy spychającej obowiązki społeczne na dalszy plan); posiadać prestiż społeczny w otoczeniu Stowarzyszenia itd.*

Wydaje się, że warto, by tego rodzaju elektryczne wzorce, w żadnym stopniu nieuchybijające zasadom demokracji, w dobrym kierunku pobudziły również ludzi działających w innych stowarzyszeniach technicznych i w naszym samorządzie zawodowym. Patrząc natomiast na dzisiejszą scenę polityczną, na ten festiwal pychy i butnej niekompetencji, chciałoby się, by SEP-owskie kryteria doboru kandydatów znalazły zastosowanie już w wyborach parlamentarnych, które czekają nas jesienią tego roku. Obawiam się jednak, że byłoby to zbyt piękne, by mogło być możliwe!

Andrzej Bratkowski

Warto też przeczytać mój artykuł „Bez niedomówień”, opublikowany w Nr 129–130 Miesięcznika *INPE* (czerwiec 2010 r.). Miesięcznik ten w 300 egzemplarzach z przeznaczeniem dla uczestników Zjazdu nie dotarł do nich. Zaginął nie na pocztę, a w Recepcji Zjazdu.

Bez niedomówień¹

XXXV Walny Zjazd Stowarzyszenia, podobnie jak poprzednie, rodzi nadzieje na doskonalsze zarządzanie, skuteczniejszą realizację celów statutowych, na wzrost prestiżu w otoczeniu i pełną satysfakcję członków.

Nie wdając się w oceny mijającej i poprzednich kadencji, zgodzić się trzeba, że wciąż nie potrafimy się wyrwać z myślenia i działania w kategoriach świata, w którym zostaliśmy wykształceni i ukształtowani, do którego przywykliśmy, a tymczasem świat ten już nie istnieje. Wielki publicysta, humanista i wnikliwy znawca społeczno-politycznych przeobrażeń w Europie, Azji, Afryce i Ameryce Łacińskiej **śp. Ryszard Kapuściński**, w jednym z telewizyjnych wywiadów **powiedział**:

Dzisiaj nic nie jest takie same, jak wtedy, w dawnych uwarunkowaniach. Nasza świadomość nie nadąza za wydarzeniami. Nie potrafimy ich wyprzedzić, znaleźć swoje miejsce w dzisiejszej rzeczywistości, aby w niej egzystować i skutecznie wykorzystywać możliwości jakie stworzyła ta rzeczywistość. Szansy takiej nie mają ci, którzy dali się wyprzedzić innym, którzy się zagapili albo nie dostrzegli szans na swój sukces w nowej rzeczywistości.

O trafności tej diagnozy łatwo się przekonać, jeżeli rozejrzemy się wokół siebie. Zobaczymy, że wiele podmiotów gospodarczych przechwyciło z naszego Stowarzyszenia liczne elementy działalności gospodarczej i statutowej ze szkodą dla kondycji materialnej, prestiżu i wizerunku SEP. Stowarzyszenie nie potrafiło przystosować się do nowych uwarunkowań społeczno-politycznych i gospodarczych. Wiele spraw przegapiło, wiele zaniedbało, czy też nie wykorzystało możliwości, jakie stworzyła nowa rzeczywistość. Pozostało w tyle; dało się wyprzedzić innym. Zabrakło wizji strategicznego działania; zabrakło dobrego przywództwa.

¹ Pominęto w artykule zakończenie opisujące prace komisji wyborczej poprzedzające XXXV WZD.

W maju 2003 roku, wobec niepokojąco pogarszającej się sytuacji Stowarzyszenia, kilkunastu członków honorowych SEP wystąpiło do Prezesa, ZG, Dziekana Rady Prezesów oraz do Przewodniczących GKR i GSK z apelem o podjęcie radykalnych działań naprawczych. Przytoczono szereg przykładów zaniedbania przeciwdziałania destrukcji sytuacji kryzysowej oraz bagatelizowania krytyki członków i ich oczekiwań.

Te i inne, wcześniejsze głosy krytyczne zainspirowały ZG do powołania Komisji Statutowej i przygotowania Nadzwyczajnego WZD w grudniu 2004 r. w celu wprowadzenia zmian do Statutu SEP z myślą o trafniejsze wybory władz i organów naczelnych SEP. Zjazd ten niecałkowicie potwierdził oczekiwania organizatorów, natomiast mocno zaakcentował potrzebę przestrzegania demokratycznych zasad kierowania Stowarzyszeniem, a także znaczenie zdolności przywódczych i osobowości wybieranych liderów. Do uchwalonego na tym Zjeździe Statutu zostały wprowadzone m.in. następujące zapisy:

- §14. 6. *Organem doradczym i roboczym WZD jest komisja Wyborcza.*
- §24. 1. *Komisja wyborcza wybierana przez WZD działa w okresie kadencji, jest autonomiczna i podlega wyłącznie WZD.*
2. *Komisja wyborcza składa się z dziewięciu członków SEP reprezentujących oddziały, sekcje ogólnostowarzyszeniowe i komitety oraz członków honorowych. Członkiem komisji wyborczej może być osoba o dużym autorytecie i obdarzona zaufaniem ogółu członków.*
3. *Zadaniem komisji wyborczej jest inicjowanie i zbieranie zgłoszeń kandydatów do naczelnych władz i organów wybieranych przez WZD oraz rekomendowanie kandydatów z uwzględnieniem proporcji do liczebności środowisk zawodowych w SEP.*
4. *Szczegółowe zasady organizacji i działania komisji wyborczej określa regulamin uchwalony przez WZD.*

Przed kolejnym, XXXIV WZD ożywiły się głosy dyskusyjne. Niektóre wypowiedzi były także publikowane na stronach internetowych, w materiałach konferencyjnych i czasopismach SEP. W lutym 2006 r. w miesięczniku „Energetyka” ukazał się artykuł aktywnego działacza, zasłużonego seniora SEP, śp. Sławomira Partygi z Oddziału Gliwickiego pt. *Czy działalność SEP spełnia oczekiwania swoich członków?* Warto przypomnieć fragmenty artykułu, które i dziś w 2010 r. są nadal aktualne.

... Jak wiadomo tradycje i doświadczenia w działaniu są w SEP-ie prawie dziewięćdziesięcioletnie, zdawać by się więc mogło, że nic prostszego jak w przypadku trudności sięgać do skarbnicy tradycji i doświadczeń. Sytuacja kraju i Stowarzyszenia jest co prawda obecnie diametralnie różna niż 50 czy 30 lat temu, ale przecież doświadczenia zdobyte w działaniu mają w dużej mierze charakter uniwersalny. Problemów, z którymi boryka się nasze Stowarzyszenie jest jak wiemy dużo, a dyskusja na temat „co robić, aby było lepiej” nie rozwija się tak, jak byśmy tego chcieli – można powiedzieć, że jest jeszcze w powojakach [2, 3].

Wszystkie wypowiedzi, na jakie się powołuję, mimo, że ciekawe i dotyczące spraw ważnych, takich jak komunikacja wewnątrz stowarzyszenia, kryteria, jakie powinni spełniać kandydaci do władz stowarzyszenia czy sprawa szkolnictwa zawodowego, nie wyczerpują listy problemów domagających się rozwiązania w następnej kadencji władz.

Nie sposób oczywiście w jednej publikacji poruszyć wszystkich problemów, ale spróbuję skoncentrować się na ważniejszych sprawach. Inaczej mówiąc szczególnie istotnych, jeśli ma się na celu przekonanie Kolegów, że przynależność do Stowarzyszenia daje satysfakcję, interesy wszystkich są jednakowo ważne i wspólnie działamy dla dobra wspólnego.

Moim zdaniem do takiej optymalnej sytuacji jeszcze daleko. Gorzej – myślę, że w ostatnim czasie wytworzył się niebezpieczny rozdźwięk między oceną sytuacji ze szczybla władz Stowarzyszenia a odczuciem szeregowych członków. Formalnie sprawy wyglądają „dobrze” – SEP opracowuje i składa memoranda, opinie, postulaty, przedstawiciele władz uczestniczą w imprezach towarzyskich i naukowo-technicznych, przesyłane są ze strony władz listy gratulacyjne z okazji jubileuszy, zawierane są dwustronne umowy o współpracy z agendami rządowymi itp. W dużej mierze wymienione działania można zakwalifikować do kategorii „działań marketingowych” nie zmieniających twardej rzeczywistości...

... Dyskusje toczone w SEP na wymienione przykładowo tematy ujawniły niepokojącą, jak na tradycje SEP, sytuację, że kolegę, który ma inne zdanie traktuje się (podobnie jak w polityce) jak wroga, a nie jak przyjaciela, który może ma rację, a może błędzi, ale na pewno działa w dobrej wierze! Takich przykładów lekceważenia dobrych zwyczajów, zdawałoby się zakorzenionych w SEP jest niestety więcej...

... W cytowanej już uprzednio publikacji Kolegi Tadeusza Malinowskiego [3] przedstawiono kryteria, jakimi Komisja Wyborcza powinna się kierować przy ustalaniu list kandydatów do władz SEP na nadchodzącym WZD. Jest to pewnie ze wszech miar słuszne, ale patrząc na to wszystko, co dzieje się wokół na przykład spraw gospodarczych w SEP, można pomyśleć, że na poprzednim Zjeździe dano się zwiść pozorom. Czy wśród naszych decydentów nie ma takich, przed którymi przestrzega profesor Oblój [6]?

Wobec kryzysu w działalności agend gospodarczych coraz bardziej los Stowarzyszenia zależy od wyników działalności oddziałów. W tej dziedzinie mamy sytuację bardzo zróżnicowaną.

W 2006 r. profesor Krzysztof Oblój opisuje cechy charakterystyczne „**Toksycznych liderów**” i ostrzega przed nimi. Oto co pisze:

Skąd się biorą toksyczni liderzy i jak ich rozpoznać? Nauka i doświadczenie podpowiadają, że warto zwrócić uwagę na trzy cechy tych nieudaczników, którzy do perfekcji opanowali sztukę poprawnej retoryki, właściwych obietnic i pseudoprofesjonalnych zachowań menedżerskich.

Ich pierwsza i najbardziej charakterystyczna cecha to doskonała umiejętność przechodzenia przez sito rekrutacji testowej. ...

Po drugie, są to osoby świetnie się sprzedające w trakcie rozmów, a nawet w pierwszym okresie urzędowania.

Trzecią cechą toksycznych liderów widać dopiero w praniu, gdy już zajęli stanowiska. Otóż mają oni dużą tendencję do autorytarnego zarządzania i minimalną – do słuchania innych. Ich ogląda menedżerska tworzy pewne pozory przywództwa (np. prawie od razu opracowują wizję i misję firmy, najchętniej z udziałem konsultantów), ale ich arogancja i asertywność każe im zarządzać głównie przez wydawanie poleceń, przy braku respektu dla wiedzy i doświadczenia podwładnych. Tworzy to konflikty, ale zdesperowani podwładni przestają się szybko sprzeczać z szefem, realizując posłusznie jego koncepcje. Brak zdolności do uważnego słuchania współpracowników owocuje szybko powstawaniem wokół takich liderów – obojętnie czy są politykami, rektorami czy menedżerami – „dworu”. Miernych pochlebców szybko awansuje się na wysokie stanowiska, a kompetentni, ale niepokorni profesjonalści są degradowani, odsuwani na bok lub zwalniani...

Stowarzyszenie Elektryków Polskich opiera działalność statutową na pracy społecznej swych członków. **Stowarzyszenie** jeśli chce zapewnić sobie skuteczną realizację celów statutowych, własną egzystencję i rozwój, **musi zjednać swych członków do aktywnej pracy społecznej** i w sposób optymalnie zorganizowany gospodarować zasobami tej pracy.

Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają autentyczni liderzy. Ich przywódca rola wynika z cech definiujących lidera:

Liderem jest człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągnięcia celów, wyzwala w sobie i innych entuzjazm oraz zdolność i najlepsze cechy charakteru.

Kluczem do sukcesu we wszelkich poczynaniach liderów jest zdolność pomysłnego przewodzenia innym członkom SEP. Zdolność zjednięcia członków SEP do społecznej pracy, stworzenia im dobrego klimatu do tej pracy i satysfakcji z uczestnictwa w działalności Stowarzyszenia. Warunkiem koniecznym do sukcesu jest przywództwo wiarygodne, a nie tylko zręczne. Lider musi pozyskać zaufanie. Chcąc zdobyć szacunek i życzliwość współpracowników, trzeba na to zasłużyć, nie ma innego sposobu, nikt nie jest zdolny ogłupić wszystkich raz na zawsze. Każdy z nas zostaje w końcu rozpoznany, jaki jest naprawdę, nawet jeśli stara się tworzyć inny wizerunek siebie. I nie wystarczy zostać przywódcą formalnym. Przywództwo autentyczne trzeba zdobyć własnym przykładem postawy i działania. Wyznaczają je cechy osobowe lidera na czterech poziomach:

- 1) osobistym (kim jest jako człowiek?),
- 2) interpersonalnym (stosunki z innymi ludźmi),
- 3) zarządzania (odpowiedzialność za pracę innych),

- 4) organizacyjnym (potrzeba organizowania pracy ludzi) – formowanie struktur, tworzenie zespołów, szkolenie, rozwiązywanie problemów, kształtowanie strategii rozwoju.

Nie sposób przecenić znaczenia roli liderów w stowarzyszeniu; są oni potrzebni we władzach SEP wszystkich szczebli – począwszy od władz naczelnych, oddziałów, komitetów, sekcji naukowo-technicznych i kół. To oni swoim autorytetem i przykładem motywują członków do aktywnego uczestnictwa w działalności stowarzyszenia na powierzonym im szczeblu władzy i zadań, a w przeciwieństwie do nich niweczą tę aktywność i degradują działalność Stowarzyszenia liderzy toksyczni. Warto skupić uwagę i ocenić, czy nie powierzyliśmy w jakimś miejscu naszych oczekiwań i zaufania liderowi toksycznemu. (...)

Literatura

1. Wenta K., Szymczak P., Durka W.: Funkcje założone i realizowane SEP a oczekiwanie jego członków. Szczecin, czerwiec 1998.
2. List grupy członków honorowych do Prezesa SEP, Dziekana Rady Prezesów i Przewodniczących GKR oraz GSK – maj 2003, Archiwum SEP
3. Partya S.: Działalność gospodarcza SEP (artykuł dyskusyjny), Energetyka, 2003, nr 10–11.
4. Seruga W.: I co dalej? Strona internetowa OW SEP, luty 2006 r.
5. Malinowski T.: Elementy działalności Komisji wyborczej warunkujące optymalne wyniki. Energetyka 2005, nr 10.
6. ZG SEP: Międzynarodowy Dzień Elektryki 2005, Spektrum 2005, nr 8–9.
7. Lubczyński Z.: Zadania edukacyjne SEP w świetle uchwał XXI WZD SEP. Spektrum 2005, nr 11–12.
8. Obłój K.: Toksyczni liderzy. Rzeczpospolita, 15 stycznia 2006 r.
9. Malinowski T.: Kryteria wyboru kandydatów do władz i organów SEP w kadencji 2006–2010, 2006 r., www.sep.com.pl.
10. Partya S.: Czy działalność SEP spełnia oczekiwania swoich członków? Energetyka 2006, luty 2006.
11. Malinowski T.: Aby tegoroczne wybory do władz SEP nie były chybione. Komisja Wyborcza WZD, 2009 r.
12. Malinowski T.: Bez niedomówień, 2010, Miesięcznik *INPE* nr 129–130.