

Charyzmatyczni, zmotywowani, osiągający sukces – czy tacy przywódcy stoją na czele polskich firm? Niestety nie! Sytuacja permanentnych zmian gospodarczych sprawiła, że nowoczesne organizacje cierpią u nas na brak efektywnego przywództwa. Dlatego warto wiedzieć jak szukać prawdziwych liderów.

LESZEK GREŃ

Rodzimi liderzy różnią się od tych spotykanych w „starej” Europie czy Stanach Zjednoczonych. Mamy wielu menedżerów wychowanych przez duże międzynarodowe korporacje, ale liderów z prawdziwego zdarzenia jest jak na lekarstwo. Liczną grupę stanowią domorośli liderzy biznesowi, ale więcej w nich dyktatorów, wiedzących najlepiej niż liderów. Zbieramy plony naszej historii, wychowania i systemu edukacji. W nowoczesnym rozumieniu przywództwo odnosi się do sytuacji, kiedy lider mobilizuje pracowników do realizacji celów firmy. Potrafi on wykorzystać potencjał podwładnych, ich talent, wiedzę do realizacji nowej wizji organizacji. Wtedy łatwiej wpływać na rozwój i wzrost konkurencyjności firmy na zmieniającym się rynku. Przywódca, który umie zaangażować w zmiany grupę, może odnosić sukcesy. Kluczem powodzenia jest pozyskanie poparcia zespołu i dokonywanie zmian wspólnie.

Efekty miarą sukcesu

Miarą efektywnego przywództwa jest stopień uzyskania zamierzonych efektów. Czy oznacza to, że cel usięca środki? Czy każde działanie przywódcy niezależnie od konsekwencji jest efektywnym przywództwem? Według J. MacGregora Bumsa, twórcy teorii transformacji, aby przywództwo mogło być pozytywnie ocenione w dłuższej perspektywie czasowej musi spełnić określone kryteria, m.in.: komunikacyjne, motywacyjne, coachingowe oraz standardy moralne. Wzorcowy model lidera to taki, który nie tylko potrafi stworzyć wizję rozwoju firmy, jest entuzjastyczny, nigdy się nie poddaje mimo silnych emocji, ale rozsądnie podejmuje decyzje. Wybitni przywódcy nie boją

LWVY
SIEGAJA
PO LWVY

się zatrudniać specjalistów z tzw. najwyższej półki, czasami lepszych w zarządzaniu czy też finansach od siebie. Z kolei ci pracownicy także nie obawiają się zatrudnienia kolejnych wybitnych jednostek. Na górze stoi lew, który nie boi się sięgać po inne lwy. W taki sposób buduje się silny zespół z mocnym liderem.

Przywództwo

Które przywództwo jest bardziej efektywne: wrodzone czy wyuczone? Najważniejsze, żeby wszystko co się robi, robić dobrze. Dlatego łatwiej będzie przywódcom, którzy mają naturalne zdolności przywódcze. Czy dla organizacji ma znaczenie czy umiejętności lidera są wrodzone czy wyuczone? Najważniejsze, aby był skuteczny. Lider nie musi mieć wszystkim cech powszechnie utożsamianych z efektywnym przywództwem, za to musi umieć tworzyć i komunikować koncepcje, wdrażać wartości i doceniać pracowników.

Przywództwo jest wyzwaniem komunikacyjnym. Tak rozumiane przywództwo jest jak najbardziej do nauczenia, a coaching jest najlepszą metodą rozwijania kompetencji przywódczych i jest podstawowym narzędziem sukcesu.

Charyzma

Przywództwo charyzmatyczne opiera się na nadzwyczajnych atrybutach władzy, za którymi podążają pracownicy. Sukces lub niepowodzenie lidera zależy od tego, czy będzie w stanie przeprowadzić firmę i pracowników przez zmiany oraz doprowadzić do sukcesu. Charyzma lidera będzie przewagą, ale szybko musi być potwierdzona działaniami, w przeciwnym razie lider poniesie klęskę. Pracownicy pod wodzą takiego przywódcy identyfikują się z nim, ale zarazem stanowi on nieosiągniony wzór. Stawia wysokie wymagania, a jednocześnie wierzy, że pracownicy spełnią jego oczekiwania. Umie zarazić wizją, jednak musi ona być zgodna z zasadami, bo inaczej może stanowić zagrożenie. Charyzma w określonych sytuacjach może być użyteczna. Ja jednak jestem zgodny



LESZEK GREŃ

PSYCHOLOG BIZNESU, COACH, DYREKTOR GENERALNY

COMMUNICATION SP. Z O.O.

20 LAT DOŚWIADCZEŃ ZDOBYTYCH W BIZNESIE

I W SPORCIE NA POZIOMIE OLIMPIJSKIM, CZYNIĄ Z NIEGO

WZIĘTEGO COACHA DO PROWADZENIA PROCESÓW

ROZWOJOWYCH DLA KADRY MENEDŻERSKIEJ. PROWADZI

ZAJĘCIA W OBSZARACH M.IN. COACHING, PRZYWÓDZTWO,

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA,

CHARYZMATYCZNE WYSTĄPIENIA,

ZARZĄDZANIE OSOBISTYM ROZWOJEM, EFEKTYWNOŚĆ

OSOBISTA, RÓWNOWAGA POMIĘDZY PRACĄ

A ŻYCIEM PRYWATNYM.

MIARĄ EFEKTYWNEGO PRZYWÓDZTWA
JEST STOPIEŃ UZYSKANIA
ZAMIERZONYCH EFEKTÓW.
CZY OZNACZA TO, ŻE CEL UŚWIĘCA
ŚRODKI? CZY KAŻDE DZIAŁANIE
PRZYWÓDCY NIEZALEŻNIE
OD KONSEKWENCJI JEST
EFEKTYWNYM PRZYWÓDZTWEM?

z teorią P.M. Senga, że charyzma u lidera w nowoczesnej organizacji może być przeszkodą, a nawet zagrożeniem. Charyzma hamuje w zespole myślenie i zdolność podejmowania decyzji. To w konsekwencji może doprowadzić do problemów w organizacji. Lider zamiast cechowania się charyzmą powinien umieć tworzyć i komunikować koncepcje w nowoczesnej organizacji. Powinien być swego rodzaju projektantem, który decyduje w aktywny sposób o działaniu organizacji. Efektywny lider to taki, którego pracownicy są zmotywowani do osiągania super wyników.

Motywatory liderów

Liderów w nowoczesnej organizacji motywuje kilka czynników. Dla jednych głównie szefów działów sprzedaży są to wysokie standardy osiągnięć osobistych oparte na wynikach. Dla innych motywatorem będą dobre relacje z zespołem. Takim liderom wiele satysfakcji dostarcza wspieranie i rozwijanie swoich pracowników. Jednak ten model może być mało efektywny, ponieważ gro uwagi będzie poświęcane na kultywowanie dobrych relacji, a nie na efektywności. Taki lider będzie miał problem np. przy redukcjach. Motywatorem jest także efektywne wykorzystanie potencjału zespołu i tworzenie platformy współpracy. Ważne jest inspirowanie zespołu do działania i wyzwalać talentów w pracownikach oraz kreowanie im dróg rozwoju. Jednak to, co najczęściej popycha lidera do pięcia się po szczeblach kariery, jest mieszanką trzech motywów: potrzeby władzy, osiągnięć i afiliacji.

Wielki przywódca

„Sami to zrobiliśmy” tak pracownicy mówią pod przywództwem lidera, który czerpie satysfakcję w dawaniu innym władzy i osiągania wyników, na których pracownikom naprawdę zależy. Efektywny lider nie odczuwa lęku przed okazywaniem niekompetencji w pewnych dziedzinach, od tego ma specjalistów. Nie boi się zadawania pytań, ale brak szczegółowej wiedzy u prezesa razi i budzi podejrzenie, że

na stanowisko wyniósł go „układy”. Dobry lider łatwo zaakceptuje fakt, że poszczególni menedżerowie lepiej znają się na swoim obszarze zadaniowym. Lider musi nauczyć się przyjmowania ze spokojem informacji zwrotnej o sobie i wyciągania wniosków na przyszłość, jak również mieć w sobie chęć zmiany i nauki. Kończą się czasy firm, kiedy lider wiedział wszystko o wszystkim. Przyszłość należy do liderów, którzy potrafią delegować. Głównym celem przywództwa jest budowanie relacji między członkami organizacji. Lider często kieruje pracownikami, którzy mają wyższe kwalifikacje niż on sam i dodatkowo mogą pracować w innych oddziałach. Lider musi umieć doprowadzić do takiej sytuacji, kiedy pracownicy będą odpowiedzialni i samodzielni w podejmowaniu decyzji. Efektywny, nowoczesny lider będzie kształtował kulturę organizacji zgodnie z wizją, będzie coachem wspomagającym rozwój pracowników oraz organizacji.

Gdzie szukać przywódców

Na to pytanie nie ma prostej odpowiedzi. Powstało wiele teorii, mających pomóc w poszukiwaniach efektywnych przywódców. Jedną z nich teoria Zeitgeist (tzw. „ducha czasu”) zakłada, że szczególne okoliczności kreują lidera. Osoba znajduje się w odpowiednim miejscu we właściwym czasie. Za przykład mogą posłużyć nominacje na prezesów z tzw. klucza politycznego lub towarzyskiego. Jednak taki przywódca nie musi być efektywny i tak się najczęściej zdarza. Jego liderstwo jest dziełem przypadku, a nie umiejętności przywódczych.

Inaczej sprawa wygląda przy liderach w organizacji, którzy mają moc oddziaływania na innych np. w związku z odnoszonymi sukcesami. Tacy przywódcy wywołują u ludzi podziw połączony z fascynacją. Prestiż jednak upada, kiedy przywódca zaczyna odnosić niepowodzenia.

Menedżer z dobrym wykształceniem i doświadczeniem, który dodatkowo ma wiedzę z zakresu psychologii biznesu szybciej odniesie sukces i łatwiej uniknie wielu błędów. **BY**