

Drabina do sukcesu



LESZEK GREŃ

Przywództwo, leadership czy coaching, to ostatnio bardzo modne i medialnie tematy. Coraz częściej słyszymy, że nowoczesnie zarządzane organizacje powinny stawiać na kształtowanie postaw przywódczych swoich pracowników, aby móc skutecznie konkurować. Dlatego warto wiedzieć, nie tylko jak rozpoznać skutecznego lidera, ale także jak doskonalić jego umiejętności przywódcze

Autor jest psychologiem biznesu, coachem, właścicielem Greń Communication Sp. z o.o.

Z postawami przywódczymi spotykamy się na każdym kroku, począwszy od przedszkola, poprzez szkołę, biznes po politykę. Nasuwa się więc pytanie, czy przywództwa można się nauczyć? Jedni uważają, że jest to dar, z którym przychodzi się na świat (tzw. naturalne przywództwo), inni twierdzą, że przywództwo można kształtować i doskonalić.

Przywódcą nowoczesny

Najprościej mówiąc, przywódca to ktoś, kto osiąga swoje cele za pośrednictwem innych. Przywódca musi zatem potrafić dobierać odpowiednich ludzi oraz zadbać o rozwój ich umiejętności tak, aby mogli sprostać jego coraz to nowym bardziej wymagającym zadaniom. Dlatego przywódca to także coach (z języka ang. trener). Świadomy i dobry lider, nie tylko uczy, ale także motywuje do działania, bo wie, że z entuzjastycznie nastawionym zespołem można „przenosić góry” i osiągać sukcesy.

W polityce czy biznesie mamy również przykłady przywództwa charyzmatycznego. Charyzmatyczny lider przyciąga innych swoją atrakcyjną osobowością. Czy istnieje zatem przywódczy zespół cech? W latach 20-tych XX wieku uważano, że na charyzmatyczność wpływają takie cechy osobowościowe jak: inteligencja, bezkompromisowość, zdecydowanie, umiejętności analityczne i techniczne... Jednak również ludzie pozbawieni tych kluczowych cech osobowościowych cieszyli się spektakularną popularnością. Dlaczego? Głównie z uwagi na wpływ kontekstu sytuacyjnego. To zatem połączenie różnych cech osobowościowych i odpowiedni kontekst sytuacyjny decydują o pojawieniu się przywódcy charyzmatycznego. Najlepszym przykładem na prawdziwość tej tezy jest prof. Leszek Balcerowicz, który mimo braku cech kojarzonych z przywództwem charyzmatycznym, jest dla wielu uosobieniem właśnie takiego lidera.

W biznesie, ważnym czynnikiem sukcesu jest umiejętność i gotowość do konsekwentnego realizowania pewnych zadań, założeń i wartości. Upowszechnienie tych systemów wartości i sposób realizacji zadań i założeń można nazwać charyzmą.

Skuteczność na pierwszym miejscu

Nie ma takiego zespołu cech, które predysponują przywódcę. Ale jest jedna - wrodzona, chęć bycia liderem. Nie można zostać przywódcą nie chcąc nim być. Historia Europy pokazuje, że czas wojny i czas pokoju faworyzuje różne typy przywództwa, podobnie jest w dzisiejszym świecie biznesu. Innego typu przywództwa będzie potrzebowała firma w okresie gwałtownego rozwoju, kiedy to sprawdzi się przywódca - wizjoner, który będzie wskazywał kierunki, dokonywał zmian i motywował ludzi. Innego typu osobowości będziemy oczekiwać od lidera, który ma za zadanie ustabilizować organizację.

W codziennej praktyce firmy i organizacje potrzebują przywództwa na różnych szczeblach swojej struktury, i na każdym z nich wymagania wobec lidera różnią się. Na niskich szczeblach sprawdzają się przywódcy gotowi dokonywać zmian i usprawnień, niebojący się nowości i dbający o ludzi. Na wyższych szczeblach lepiej poradzą sobie przywódcy bardziej zdecydowani, od nich firmy oczekują klarownej wizji, bezwzględności dla zasad i dalekosiężnego strategicznego myślenia. Jack Welch, CEO w GE jest współczesnym przykładem skutecznego przywódcy. Co roku zwalniał z GE pracowników, którzy osiągnęli najgorsze wyniki (10 proc. całego zespołu rocznie). Dzięki temu, po kilku latach w organizacji pracowali ludzie najlepsi, a firma do dziś osiąga sukcesy i się stale rozwija. Wydawałoby się, że działanie takiego lidera jest odhumanitaryzowane, ale to



tylko pozory. Firma staje się coraz lepsza, a więc jej wartość społeczna rośnie. Może zatrudniać więcej ludzi, lepiej wynagradza pracowników, płaci większe podatki, a więc staje się pożądanym pracodawcą. Przywódca musi mieć odwagę na poświęcenia w imię zasad i dla dobra firmy.

Najlepsi z najlepszych

Dlaczego firmy poszukują wybitnych przywódców, a nie dobrych liderów? Odpowiedź jest banalnie prosta, bo dzięki temu osiągają większy zysk. Wybitni przywódcy nie boją się bowiem zatrudniać specjalistów z tzw. najwyższej półki, czasami lepszych w zarządzaniu czy też finansach od siebie. A ci pracownicy także nie boją się zatrudniać kolejnych wybitnych.

Dzięki temu, że na górze stoi lew, który nie boi się sięgnąć po inne lwy. Nie bez przyczyny na nagrobku Andrew Carnagie'a widnieje epitafium: „Tu spoczywa ten, który wiedział, jak zgromadzić wokół siebie zdolniejszych niż on sam.”

Zaakceptuj porażki!

Przywództwo to, przede wszystkim wyzwanie komunikacyjne. Tworzenie wizji, a następnie jej komunikowanie i realizowanie. Im wyższa jest pozycja przywódcy w hierarchii danej organizacji, tym ważniejsze jest to, aby inspirował jej rozwój, a zatem i zmiany. Natomiast przywódcy niższego szczebla muszą umieć utożsamiać się z wartościami i zmianami, które ich organizacja chce wdrożyć. Każdy

lider musi umieć zakomunikować zespołowi wizję zmian, przekonać go do zasadności tych zmian, a po drodze rozwiązywać dziesiątki problemów. Przywódca musi zadbać o dwa istotne czynniki - o wizję przyszłości, która pociągnie ludzi oraz o tworzenie poczucia bezpieczeństwa.

Kolejną niezbędną cechą przywódcy jest umiejętność akceptacji porażki. Musimy pamiętać, że porażki są czynnikiem immanentnie wpisanym w przedsiębiorczość. Wystarczy spojrzeć na odsetek bankructw w USA, statystyki dowodzą, że jedynie 20 proc. amerykańskich firm przetrwało na rynku dłużej niż pięć lat. Liderzy muszą umieć radzić sobie z porażkami, przechodzić przez nie, wyciągać wnioski, uczyć się i nie traktować ich personalnie.

Pokusa manipulacji

Jeżeli przywódca ma dużą władzę i ponadprzeciętną możliwość wywierania wpływu na innych, to zawsze istnieje ryzyko manipulacji. Kiedy lider stosuje techniki manipulacyjne zmienia się jego percepcja otoczenia. Przestaje cenić i szanować ludzi, na których wpływa, uważa się za lepszego i mądrzejszego od innych. To poczucie wyższości zabija w nim potrzebę uczenia się, informacji zwrotnej, zaczyna się oddalać od swojego zespołu, a w konsekwencji popada w kłopoty.

Silnym czynnikiem manipulacyjnym jest system kar i nagród. Zamiast tego systemu nowoczesny przywódca powinien stosować łagodne środki, czyli informację, perswazję, elementy związane z niezwykłymi przymiotami osobowościowymi i swoją wiedzą.

Lekarstwem na przywództwo

Coaching to jedna z dróg rozwoju cech przywódczych. Harvardzki model przywództwa mówi, że przywódca to ktoś kto musi umieć radzić sobie ze zmianą a menedżer to ktoś kto musi radzić sobie z różnorodnością. Zatem przywództwo to wyzwanie komunikacyjne a zarządzanie to organizacyjne. Tak rozumiane przywództwo jest jak najbardziej do nauczenia, a coaching jest najlepszą metodą do rozwijania kompetencji przywódczych. **BY**