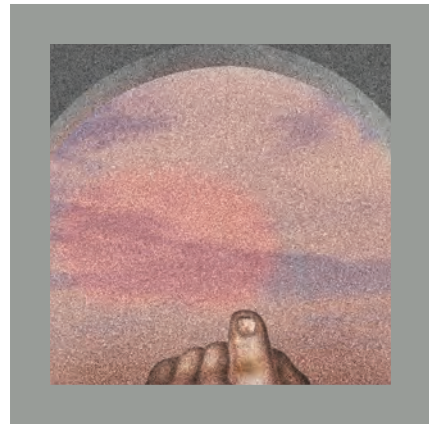


REPRINT



JACEK SANTORSKI:

KONIEC SCENICZNEJ
KOMUNIKACJI

Jak być dziś angażującym
przywódcą?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 22/23, jesień/zima 2014

WWW.MTTP.PL

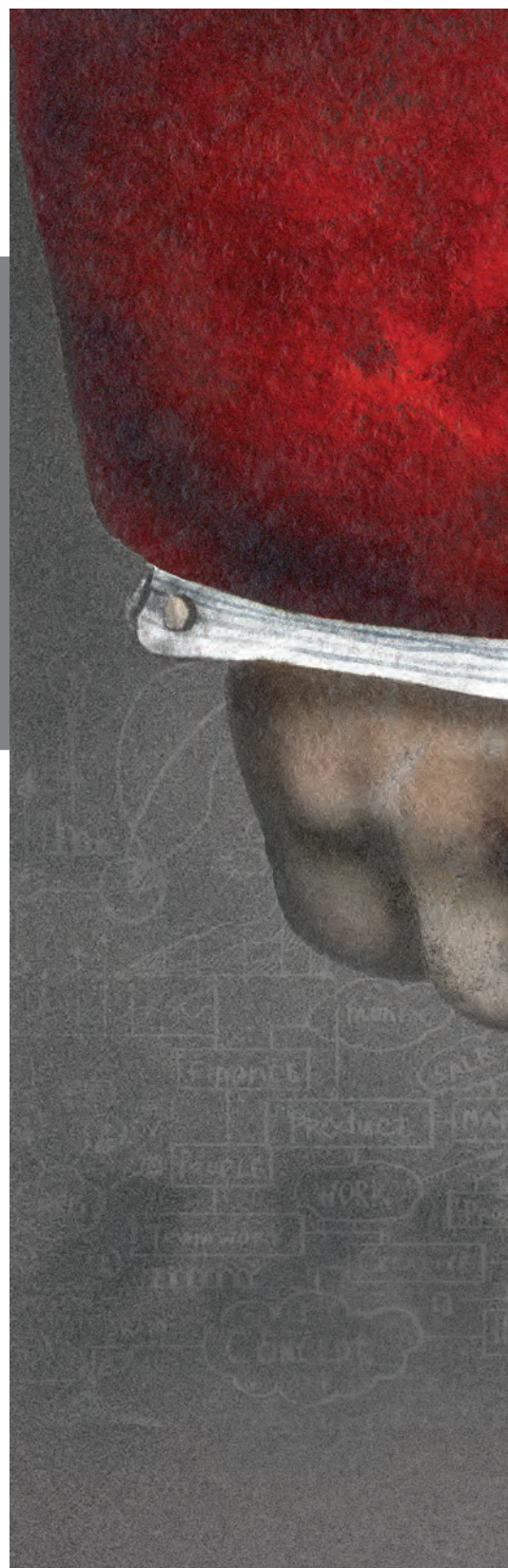
THINKTANK[®]

Angażowanie pracowników wymaga od szefów organizacji wyjątkowych umiejętności komunikacyjnych. Nie może to być jednak „sceniczne przywództwo” – wygrywa autentyczna komunikacja, oparta na autentycznej wizji i wartościach lidera.

|||||

KONIEC SCENICZNEJ KOMUNIKACJI

|||||





FOT. © CORBIS/FOTOCANNELS

Kluczowym tematem drugiej dekady XXI w. jest zaangażowanie pracowników, a raczej jego deficyt. To międzynarodowy problem, dotyczący nie tylko biznesu, lecz także organizacji publicznych. Doradzając polskim liderom, wielokrotnie zwracałem uwagę na to wyzwanie, nawet na wczesnym etapie kształtowania się problemu. Dziś jest on powszechnie znany, a kolejne badania potwierdzają niskie zaangażowanie pracowników w firmach oraz instytucjach.

Problem nasilił się po kryzysie finansowym. Wówczas skończyła się epoka rozrzutności, w tym rozrzutności energetycznej. Firmy nabrały bowiem przekonania, że nie mogą pozwalać sobie na stratę energii ludzi w organizacjach. Jednocześnie wiele przedsiębiorstw ściągnęło cugle – obcięto koszty i dociążyło pracowników, a „wyciskanie wyników” stało się ich sposobem na przetrwanie. Mniejsza liczba zatrudnionych wykonujących zadania większych zespołów, zmęczenie, frustracja, a w efekcie ich mniejsze zaangażowanie – to rzeczywistość wielu współczesnych organizacji.

KONIEC ERY FOLWARKÓW W tej sytuacji liderzy zwracają się w stronę metod partycypacyjnych – wewnętrznych konsultacji oraz dialogu – i w nich szukają sposobu na zwiększenie zaangażowania w firmach. Zmienia to polski model przywództwa w organizacjach, który prof. Janusz Hryniewicz nazwał „mentalnością folwarczną”. Wzorec ten cechuje: dystans pomiędzy wszechwładnymi i autokratycznymi zarządzającymi a biernymi oczekującymi na polecenia pracownikami, toksyczna solidarność grupowa, skierowana przeciw właścicielom i kierownikom, brak odpowiedzialności za firmę czy nieprzychylność wobec wychodzenia przed szereg. A w administracji: traktowanie obywatela jak petenta.

**GŁÓWNA
MYŚL**

- . Liderzy i menedżerowie poszukują różnych metod angażowania zatrudnionych, tymczasem, aby skutecznie ich motywować, konieczna jest autentyczna komunikacja.
- . W stworzeniu odpowiedniej komunikacji pomóc może stosowanie 12 prostych zasad opracowanych przez Kevina Murraya na podstawie rozmów ze skutecznymi liderami.

Do końca pierwszej dekady XXI w. mieliśmy w Polsce zdecydowaną przewagę stylu autorytarnego. **To silne, niemal dyktatorskie przywództwo pozwalało osiągać firmom sukcesy na początku transformacji, w latach 90. Styl ten, ze względów kulturowych, a także z powodu niskiego stopnia złożoności gospodarki, sprawdzał się wówczas dość dobrze. Dziś przestaje wystarczać. Potrzebna jest obecnie przestrzeń do zaangażowania, współpracy, otwarcia na innowacyjność.** Wynika to zarówno ze zmian na rynku, jak i z oczekiwań pracowników, zwłaszcza „pokolenia Y”, które potrzebuje innych metod zarządzania. Forsujący model przywództwa nie zapewni polskim firmom rezultatów, innowacyjności ani konkurencyjności.

Liderzy firm najwyraźniej dostrzegają tę potrzebę zmiany. Jak wynika z badań stylów przywództwa w polskich firmach, które przeprowadziłem z PARB „biznesowe folwarki”, które dominowały jeszcze dekadę temu, obecnie odchodzą w przeszłość. Wciąż jednak aż 30 proc. spośród zbadanych liderów i menedżerów firm wykazuje niską świadomość w zakresie możliwości wykorzystywania w zarządzaniu różnych stylów. Są mało wyraziści, pełnią raczej funkcję administratorów niż menedżerów i liderów. Ale pozostałe 70 proc. ma mniejszą lub większą świadomość potrzeby zrównoważenia przywództwa. Liderzy ci – w zależności od sytuacji – używają zarówno stylu forsującego, jak i angażującego. Sprawnie sięgają też po styl operacyjny i strategiczny. **Pokazuje to, że znajdujemy się w okresie przejściowym, kiedy polskie przedsiębiorstwa przechodzą transformację od dyktatury do demokracji.** Od przywództwa autorytarnego do partycypacyjnego, może jeszcze nie w pełni zrównoważonego, ale stwarzającego już wystarczającą przestrzeń sprzyjającą angażowaniu.



**WYZWANIE CZASU
PRZEJŚCIOWEGO**

Okres przejściowy stawia nas przed wyzwaniem, jak się zachować i po jakie metody angażowania sięgnąć. Odpowiedzi na pytanie, jak przywódcy powinni działać w polskich warunkach i jak kształtować styl przywództwa w tym momencie rozwoju rynku i kultury zarządzania, od kilku lat poszukujemy w Akademii Psychologii Przywództwa – programie kształcenia liderów, który stworzyłem w ramach współpracy Grupy Firm Doradczych Values oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej. Jej absolwentami jest obecnie kilkuset

liderów i menedżerów najwyższego szczebla w polskich instytucjach. Wymiana doświadczeń i dyskusje z uczestnikami programu pokazują, że są dwie drogi poszukiwania rozwiązań tego problemu.

Pierwsza związana jest z pytaniem, co liderzy powinni robić. Przykładem inspirującej odpowiedzi może być np. strategia błękitnego oceanu (ang. *blue ocean strategy*). **Wskazuje ona, że przywódcy powinni przeanalizować sposób funkcjonowania swojej organizacji i wzmocnić w niej te elementy, które służą zaangażowaniu zatrudnionych, a osłabić te, które ją hamują.** Podejście to pokazuje wyraźnie, że w organizacjach za dużo jest procedur i biurokracji oraz egotyzmu, za dużo raportowania i koncentracji nie na kliencie, ale na przełożonym (więcej o „Błękitnym Oceanie Przywództwa” piszemy na str. 16).

Drugi – moim zdaniem bardziej istotny wymiar poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak liderzy mogą zwiększyć moc swojego oddziaływania – jest związany z pytaniem, kim lider powinien być i jaki powinien się stać. Jakie cechy musi w sobie rozwijać, by rezultatem jego działalności było rosnące zaangażowanie, innowacyjność pracowników oraz ich lojalność? Odpowiedź, którą znaleźliśmy wspólnie ze studentami i absolwentami APP, brzmi: „bądź sobą”. **Bądź naturalny, buduj swoją wiarygodność poprzez autentyczność. Tego bowiem oczekują podwładni. Ale jednocześnie, aby móc sobie pozwolić na taką postawę, trzeba przede wszystkim znać swoją wartość.**

Dlatego dziś, w przejściowym okresie przechodzenia od dyktatury do demokracji, dla liderów istotne są dwie rekomendacje, z których wynikają dwa modele transformacyjne:

Po pierwsze, mimo oczekiwań demokratyzacyjnych w firmach przestrzegalbym liderów przed zbyt szybkim porzuceniem stylu forsującego. We wprowadzaniu partycypacji trzeba bowiem być ostrożnym, gdyż Polacy wciąż potrzebują twardych szefów. Z mojej pracy z liderami oraz ich pracownikami wynika, że pewien element twardego zarządzania jest ciągle potrzebny. Dlatego od kilku lat polecam liderom „wszechstronne przywództwo”, które mądrze równoważy forsowanie z partycypacją, uwzględniając przy tym specyfikę firmy i oczekiwania pracowników (więcej o „wszechstronnym przywództwie” – str. 20). Model ten może pomóc liderom znaleźć potrzebną w nowych warunkach równowagę.

45%

Tyłu liderów uznało, że aby skutecznie rozwijać i wykorzystywać własne kompetencje komunikacyjne, trzeba najpierw dokładnie poznać i zrozumieć samego siebie.

Źródło: badanie własne Kevina Murraya, przytoczone w jego książce „Język liderów” (oryg.: „Language of Leaders”); n = 72

Po drugie, wyzwaniem jest autentyczna, przekonująca komunikacja. Nie manipulacja, nie sztuka przemawiania, lecz kompetencja codziennej komunikacji – szczerego przekazywania wyzwań i problemów, słuchania i rozumienia. Musi ona wypływać z samoświadomości, zrozumienia swoich mocnych i słabych stron. A także – z zaakceptowania tego, jacy jesteśmy jako liderzy i jako ludzie, budowania komunikacji z pracownikami na swoich, a nie skopiiowanych od kogoś cechach. Poszukiwanie modelu, który opisywałby autentyczną komunikację, doprowadziło mnie do prac Kevina Murraya, brytyjskiego eksperta komunikacji i przywództwa. Zagadnienie to porusza on w książkach *Język liderów* oraz *Inspirująca komunikacja* właśnie wydanych w Polsce. Mówi: „Be yourself, better”, bo w komunikacji widzi moc zmieniania zachowań ludzi, ale tylko wówczas, gdy oparta jest ona na autentyczności. Jego model komunikacji może być drugim narzędziem świadomych liderów, którzy poszukują sposobów na lepsze motywowanie swoich zespołów.

TUZIN ZASAD AUTENTYCZNEJ KOMUNIKACJI Menedżerowie, z którymi Kevin Murray rozmawiał o komunikacji, mają za sobą łącznie ponad 2 tys.

lat doświadczeń związanych z przywództwem. Kierują olbrzymimi brytyjskimi i globalnymi organizacjami, prywatnymi i publicznymi. Ich podejścia okazują się mieć wiele cech wspólnych. Na postawie rozmów z liderami Murray sformułował 12 najważniejszych zasad skutecznej komunikacji przywódców. Wszyscy, z którymi rozmawiał, przestrzegają ich w różnym stopniu, zależnie od sytuacji.

1 Autentyczność

Nikt nie pójdzie za liderem, jeśli nie będzie wierzył w jego uczciwość. Dlatego – mówi Murray – nawet najwięksi introwertycy muszą się nauczyć mówić z pasją, głosić swoje wartości i przekonywać innych do swoich opinii. Współpracownicy muszą się przekonać, że lider naprawdę w coś wierzy. Tymczasem większość przywódców poświęca zbyt mało czasu na prezentowanie z pasją swoich poglądów i przekonań. Nie chodzi o talent krasomówczy. Chodzi o spójność i okazywanie osobistego zaangażowania. Ono przekonuje nawet wtedy, gdy nie jest się sprawnym mówcą.

2 Misja i wartości

Zbyt często liderzy próbują motywować swoich pracowników, operując wyłącznie odsetkami i sumami. Ale nie to motywuje zatrudnionych. Angażuje ich przekonanie, że robią coś istotnego, tworzą nową wartość. Silne poczucie misji, w tworzeniu którego liderzy mają decydującą rolę, ułatwia podejmowanie decyzji w całej organizacji. Liderzy powinni więc odnosić się do wartości jak najczęściej i stale o nich przypominać.

3 Wizja przyszłości

Jej prezentowanie pomaga inicjować działania i podtrzymywać zaangażowanie pracowników. Skuteczni liderzy wiedzą, co chcą osiągnąć w wyznaczonym czasie, nawet jeśli nie są pewni, jak do tego celu dotrzeć. Są niezadowoleni ze stanu obecnego i nieustępliwi – i to motywuje innych.

Nieustannie zadają pytania o postępy i ciągle analizują wyznaczone cele. Potrafią też stworzyć wyrazisty obraz przyszłego sukcesu, opisując go zarówno w kategoriach obiektywnych osiągnięć (liczb i wskaźników), jak i stanów emocjonalnych (uczuć, które towarzyszą sukcesom).

4 Waga relacji zewnętrznych

Liderzy, którzy odnoszą najlepsze rezultaty, są świadomi tego, co się dzieje wokół organizacji, i stale opowiadają swoim współpracownikom historie sukcesów i porażek w zewnętrznych relacjach firmy, wskazując na elementy wymagające poprawy. Zdają sobie sprawę, że utrzymanie właściwych relacji jest kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstwa. Dlatego nieustannie dbają o to, by były jak najlepsze i wymagają tego od swoich współpracowników. Pilnują też, by nie nastąpił „rozdźwięk reputacji”. Doceniają ponadto znaczenie zaufania do organizacji i budują go z partnerami zewnętrznymi.

5 Angażowanie przez rozmowę

Tym, na co autentycznie komunikujący się liderzy kładą szczególny nacisk, jest rozmowa. Są to najczęściej zaplanowane, silnie oddziałujące spotkania, podczas których pracownicy mogą w pełni zrozumieć ogólną misję firmy i wspólnie ze swoimi menedżerami zdecydować, co powinni zrobić, aby osiągnąć wyznaczone cele. Takie rozmowy pozwalają skorygować wcześniejsze plany. Narzędzie to ma olbrzymie znaczenie. Dlatego menedżerowie uczą liderów średniego szczebla, jak je prowadzić, i weryfikują ich umiejętności w tym zakresie. Monitorują także systematycznie ich wyniki oraz zapoznają się z informacjami zwrotnymi zebranych podczas spotkań.

6 Koncentracja na odbiorcach

Kluczowa jest również dbałość o to, czy komunikacja miała zakładany wpływ: czy ludzie rzeczywiście zrozumieli przekaz i poczuli się



THINKTANK: INSPIRUJEMY NAJLEPSZYCH!

Działalność THINKTANK obejmuje wiele dziedzin – od biznesu, przez politykę, po kwestie społeczne. Osobiście cenię ośrodek za zachowanie równowagi pomiędzy teorią i rzetelnością badawczą a przykładami najlepszych praktyk biznesowych. To doskonała inspiracja do dalszego rozwoju i wykorzystania sprawdzonych narzędzi zarządzania.

BOŻENA LEŚNIEWSKA, DYREKTOR WYKONAWCZY
DS. SPRZEDAŻY DO RYNKU MASOWEGO ORANGE

zmotywowani, by myśleć i działać inaczej. Pracownicy słuchają swoich liderów przez różnego rodzaju filtry: kulturowe, emocjonalne, wynikające z różnych punktów widzenia albo z błędnej interpretacji. Dlatego – przypomina Murray – ważne jest poznanie ich priorytetów, obaw i problemów. Aby zmienić czyjś sposób myślenia, odczuwania i działania, trzeba dowiedzieć się, co myśli, czuje i jak działa teraz.

7 Słuchanie

Wielu liderów nie uważa słuchania za element komunikacji. Ale niemal wszyscy zgadzają się, że umiejętność słuchania to jedna z najważniejszych cech skutecznego przywódcy. Dla pracowników inspiracją może być sam fakt wysłuchania, możliwość wygadania się. Angażujący lider korzysta z „kontraktu słuchacza” – jeśli on słucha, słucha się również jego. Sztuka słuchania i okazywania szczerego zainteresowania jest jednym z najważniejszych elementów stylu autentycznej komunikacji lidera.

8 Zdecydowane stanowisko i poglądy

Co ważne, Murray zauważa, że najsilniejsi przywódcy mają zawsze zdecydowane poglądy, bo tylko wówczas mogą inspirować i prowadzić całą grupę, a także przekonać innych do współpracy. Tymczasem dziś niewielu liderów zastanawia się nad tym, jak prezentować swoje poglądy, choć to właśnie one są jednym z najlepszych narzędzi zdobywania zwolenników, motywowania współpracowników i wywierania wpływu na rzeczywistość. Prezentowanie ich z przekonaniem i pasją, nawiązywanie do celu i wartości, pożądaných zachowań i korzyści motywuje słuchaczy do działania.

9 Historie i anegdoty

Anegdoty, ciekawe opowieści i dobre historie potrafią obejść wszelkie zabezpieczenia rozumu i trafiają prosto do serca słuchaczy. A gdy są odpowiednio poparte faktami, po prostu przekonują. Najlepsze opowiadania, którymi posługują się liderzy opisani przez Murraya, dotyczą dobrych lub złych doświadczeń klientów, przedstawiają niezwykle czyny pracowników budujących wartość organizacji, pokazują frustrację ludzi, którym ograniczenia systemu utrudniają pracę, malują barwny obraz przyszłości lub ujawniają nieznanne aspekty przywództwa. Najczęściej rozmyślnie pozbawione są oprawy PowerPointa i tym mocniej zapadają w pamięć.

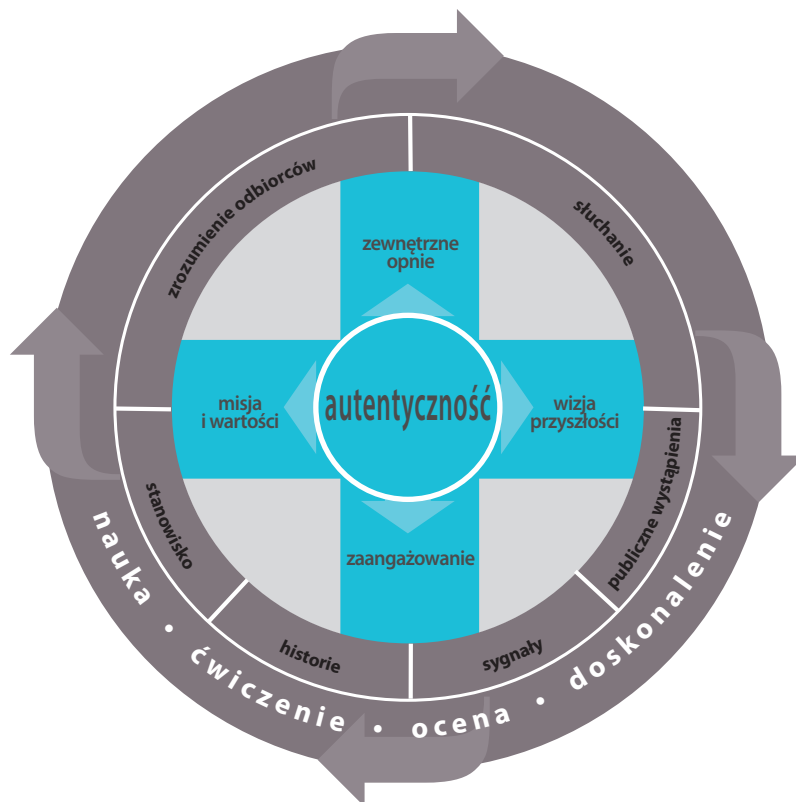
10 Sygnały

Prawdziwy przywódca zawsze wygląda, działa, chodzi i mówi jak przywódca. Bardzo wielu liderów wydaje się zapominać, że wszystkie ich działania są jawne i że są obserwowani przez cały czas. Moment frustracji, powolny krok, grymas na twarzy w czasie rozmowy – wszystko to mogą być wyraźne sygnały, analizowane i interpretowane przez współpracowników. Wielcy przywódcy zawsze są nastawieni pozytywnie i optymistycznie, często się uśmiechają, chodzą energicznie i trzymają się prosto. Równie ważnym sygnałem jest spójność pomiędzy słowami i czynami lidera. Tylko przywódcy, którzy naprawdę kochają to, co robią, i pokazują to na każdym kroku i w każdym działaniu, mogą zarazić pracowników swoimi poglądami, wizją oraz wartościami.

11 Przygotowanie do wystąpień publicznych

Wielu liderów nadwyreżyło lub całkiem straciło reputację, ponieważ nie przygotowywali się odpowiednio do wystąpień publicznych. Nie trzeba być wybitnym mówcą – ale przygotowanie ma znaczenie. Właściwa wypowiedź może przynieść organizacji dużo dobrego – zwiększyć sprzedaż, spowodować wzrost cen akcji, uspokoić zdenerwowanych inwestorów lub niezadowolonych klientów albo przekonać pracowników o słuszności misji. Trzeba jednak zawsze podchodzić do niej z pokorą – i dobrym przygotowaniem.

■ Ramowe warunki przywództwa i działań w oparciu o misję wartości



Źródło: Kevin Murray, „Język liderów”, przeł. M. Wąsiel, 2014

14%

Według tyłu liderów komunikacja przywódców może być efektywna tylko wówczas, jeśli będzie przygotowywana z myślą o odbiorcach, dla których jest przeznaczona.

Źródło: badanie własne Kevina Murraya, przytoczone w jego książce „Język liderów” (oryg.: „Language of Leaders”); n = 72

12 Uczenie się, ćwiczenie, ocena i doskonalenie

Liderzy, z którymi rozmawiał Murray, podkreślali konieczność ciągłego doskonalenia opartego na uzyskiwanej na każdym kroku informacji zwrotnej. Są świadomi, że wybitne przywództwo od mniej wybitnego różni się tak jak wybitne osiągnięcia od rozczarowujących porażek. A także, że najważniejszym narzędziem, które pozwala inspirować innych, jest komunikacja. Dlatego stale rozwijają tę umiejętność.

Zasady sformułowane przez Kevina Murraya dzięki rozmowom z wybitnymi liderami wskazują, jakie elementy szeroko rozumianych umiejętności komunikacyjnych wzmacniają przywództwo. Wnioski, do których doszedł, są w gruncie rzeczy podobne do wniosków Jima

Collinsa, autora *Od dobrego do wielkiego*, który opisując „liderów piątego poziomu”, stwierdzał, że aby być autentycznym, wiarygodnym i skutecznym menedżerem, nie trzeba być osobą charyzmatyczną i ekstrawertykiem. Wystarczy przekroczyć introwertyzm na tyle, by ujawnić innym swoje pasje i marzenia. Koncepcja ta przypomina również o innym, znanym już od lat podejściu *management by walking around*. Autentyczny, angażujący lider stosuje dziś „chodzący dialog”: opuszcza swój gabinet i przebywa z pracownikami, dostawcami, kontrahentami, by słuchać i rozmawiać; dzielić się misją i stale angażować ich do zmiernia we wspólnym kierunku.

Liderzy, którzy chcą angażować pracowników, powinni zrozumieć, że wraz z odchodzeniem modelu folwarków w firmach kończy się też czas scenicznego przywództwa oraz scenicznej komunikacji. Jeśli raz na jakiś czas wyjdziemy na scenę, wygłosimy motywującą mowę i wrócimy do zacisznego gabinetu, to nie zaangażujemy pracowników. Może to oczywiście wywołać pewną inspirację, ale nie stanie się czynnikiem zwiększania zaangażowania i tworzenia zmiany. Aby ona nastąpiła, menedżerowie najwyższego i średniego szczebla muszą prowadzić dziesiątki i setki autentycznych rozmów w firmie. Bez tego, bez bycia na miejscu, razem z ludźmi, nie ma komunikacji, jest tylko jej iluzja. Przywództwo angażujące to przywództwo frontowe. Codzienna dyskusja, komunikacja, objaśnianie misji przypomina militarną metodę *mission command*, dowodzenie poprzez głębokie oddelegowanie misji, wizji i celów oraz ich internalizację przez podwładnych. Tak zarządzają nowoczesne armie.

Interesująca i odkrywczą, zbieżną z tym, co mówią polscy liderzy, jest również obserwacja, że aby lider był wiarygodny dla ludzi i stanowił dla nich autorytet, musi mieć swój punkt widzenia. Powinien mieć silne, wyraziste poglądy na sprawy, które są ważne dla organizacji i jej życia. Liderzy, którzy są słuchani i którzy angażują, nie są nijacy. Są sobą, a zarazem są kimś.

W poszukiwaniu metod angażowania pracowników można sięgać po narzędzia i metody odpowiadające na pytanie „co zrobić”, ale dużo większe znaczenie ma poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „jakim być”. To w istocie poszukiwanie „osobistego skryptu” – perspektywy oglądu siebie z dystansu i wyboru odpowiednich dla siebie scenariuszy i metod działania. Zmiany postaw pracowników oraz zwiększenia zaangażowania nie sposób bowiem osiągnąć przez doraźne działania. Wymaga ona zmiany własnej postawy, odkrycia swoich wartości i źródeł autentycznej siły przekonywania. Aby lepiej angażować, nie trzeba się stać doskonałym mówcą. Trzeba stać się lepszym przywódcą, pozostając nadal sobą. Pracownicy nie zwracają uwagi na błędy gramatyczne i językowe, jeśli przesłanie płynie z serca i trafia prosto do ich serc i umysłów. ■

Jacek Santorski: psycholog biznesu, kieruje Grupą Firm Doradczych Values, jest twórcą Akademii Psychologii Przywództwa.
e-mail: santorski@santorski.pl

» Artykuł nr R1422/23F01

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. POSZUKUJĄCY METOD LEPSZEGO ANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW LIDERZY MOGĄ SIĘGNAĆ PO DWA NARZĘDZIA ZMIENIANIA SVOJEJ PRAKTYKI PRZYWÓDCZEJ:** model wszechstronnego przywództwa oraz reguły budowania autentycznej komunikacji.
- 2. KOMUNIKACJA JEST JĘZYKIEM PRAKTYKI PRZYWÓDZTWA.** Dlatego rola i znaczenie autorefleksji liderów nad autentyczną komunikacją będzie w przyszłości rosta.