



CZTERY UMIEJĘTNOŚCI, KTÓRYCH ZNACZENIE W PRZYWÓDZTWIE ROŚNIE

Wgląd we własne emocje, dostrojenie, zarządzanie sprzecznościami, korzystanie z inspiracji – takich kompetencji rzadko można się nauczyć podczas programów kształcenia liderów. Ale rosnąca złożoność otoczenia powoduje, że właśnie tych zdolności potrzeba dziś przywódcom najbardziej, by sprawniej zarządzać pracownikami, reagować na warunki zewnętrzne i odczytywać zamiary klientów.

Co właściwie robi lider i jak to robi? Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie zawsze zajmowało umysły zarówno przywódców, jak i ich podwładnych. Na czym polega umiejętność przeprowadzania instytucji z punktu A do punktu B? Co powoduje, że lider budzi zaufanie? W ostatnich latach dyskusja na ten temat stała się żywsza niż kiedykolwiek. Rozwój badań psychologicznych oraz



społecznych przyniósł wiele nowych spojrzeń na różne wymiary działania liderów i dostarczył zaskakujących odkryć. Kryzys postawił zaś kilka nowych pytań na temat znaczenia emocji dla rynków i jednostek, a także roli lidera w zmianie.

Badania nad wpływem podświadomości na podejmowanie decyzji przez

konsumentów i pracowników wskazują, jak mało doceniana była sfera „nieracjonalności”. Dużo więcej wiadomo dzisiaj o mechanizmach empatii i wpływie stylów przywództwa na atmosferę czy poziom zaufania w organizacji. Wiedza ta powoduje, że umiejętność panowania nad „nastrojami” w organizacji zyskała na znaczeniu. Nie oznacza to, że z dnia na dzień organizacje stały się bardziej rozemocjonowane czy wrażliwe na wartości. Zawsze były: ale dziś ta właśnie sfera wymaga szczególnej uwagi i dobrego zarządzania.

Dlaczego? Bo ludzie podążają za liderem, gdy mu ufają. To od poziomu tego zaufania zależy ich zdolność do działania, entuzjazm i rezultaty pracy. Zaufanie ma zaś dwie składowe: zaufanie do kompetencji lidera oraz do jego charakteru. Skuteczni liderzy najczęściej mają jakiś rodzaj intuicyjnej wiedzy, który pozwala im sprawnie poruszać się w relacjach międzyludzkich i budować zaufanie. Umieją postępować z podwładnymi i ich rozumieją (albo odwrotnie). Najbardziej adaptacyjni i empatyczni szefowie firm odnajdują się w warunkach wymagających szybszego reagowania, ciągłych zmian strategii (chaotyka) oraz wskutek oczekiwania większej empatii i mocniejszego dostrajania się do pracowników. Ale dla sporej liczby szefów niektóre z tych wymagań są czymś nowym. Pojawiają się pytania, jak na nie reagować i jakie umiejętności osobiste rozwinąć, by odpowiedzieć lepiej na potrzeby organizacji.

Słyszemy o tych dylematach jako osoby pracujące z liderami, prowadzące zaawansowane projekty edukacyjne z zakresu zarządzania i przywództwa oraz doradzające czołowym polskim liderom i przedsiębiorcom. Także nas pobudzają one do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, które umiejętności lidera zyskują dziś na znaczeniu.

Trzy tradycyjne zadania lidera – czyli nadawanie wizji, motywowanie ludzi i dbanie o wartości w organizacji – nie uległy zmianie. Sposób ich wykonywania

wymaga jednak bardziej złożonego podejścia. Dlatego zidentyfikowaliśmy cztery obszary, na które zwracamy uwagę przywódcom. Nie są to obszary nowe. Liderzy doskonale je już znają, przede wszystkim ze swojej praktyki. Ale właśnie te umiejętności mają i będą miały w przyszłości jeszcze większy wpływ na skuteczność działań lidera.

1 Autorefleksja – wgląd w siebie

Procesy rekrutacyjne pozwalają wejrzeć w profile psychologiczne kandydatów do pracy i przyjrzeć się ich cechom. Co jednak z samym liderem? Kierowanie innymi zaczyna się od tego, jakimi jesteśmy ludźmi. Jak powtarza jeden z czołowych przywódców polskich przedsiębiorstw: „Przywództwo zaczyna się od świadomej odpowiedzi na pytanie, czy jestem kimś, kto potrafi produktywnie zarządzać pracownikami”.

By to ocenić, lider potrzebuje odpowiedzi na inne pytania: Jaki jestem naprawdę? Jakie są cechy mojej osobowości? W jaki sposób reaguję na określone sytuacje, które np. budzą moją irytację?

Wgląd w siebie, autorefleksja, zadawanie sobie pytań drażących, niewygodnych, badanie własnych reakcji emocjonalnych nie są dostatecznie doceniane przez liderów jako narzędzia rozwoju. Edukacja menedżerska skupia się na kształceniu „wąsko myślących technokratów” – podając na tacy rozwiązania, serwując metody do aplikacji w pięciu krokach, wyznaczając utarte ścieżki awansu i formułując recepty działania.

Głęboko w tle pozostają jednak fundamentalne pytania: Kim jestem jako człowiek? Czy jestem świadom swoich emocji? Czy wiem, jak działam na inne osoby? Jak to kontroluję?

Tak właśnie „rozpoznaje siebie” znany nam jeden z liderów dużego banku. Regularnie analizuje on decyzje podjęte w ostatnim miesiącu, wracając do nich pamięcią oraz rozpoznając emocje, które nim kierowały. „Lustrem”, które mu w tym pomaga, jest jego mentor, z którym otwarcie omawia swoje reakcje. Takie syste-

matyczne nazywanie i rozpoznawanie własnych stanów emocjonalnych zmniejsza prawdopodobieństwo, że podejmując kluczową decyzję, lider będzie działał w napięciu, gniewie czy złości. Z doświadczenia pracy z przywódcami wiemy, że brak takiego „lustrzanego odbicia” zazwyczaj rodzi poczucie wszechwiedzy, które może prowadzić liderów w kierunku pychy.

Pracując z osobami, które kierują innymi, dostrzegamy, że przywódcy o większym doświadczeniu częściej odczuwają potrzebę zagłębienia się we własne motywy i stany emocjonalne niż liderzy z krótszym stażem, którzy dopiero odkrywają uroki kierowania innymi. Tymczasem zdolność do autorefleksji zaczyna być dziś powszechnie postrzegana jako jedna z kluczowych umiejętności liderów. Zaawansowane kursy dla przywódców prowadzone na najlepszych zagranicznych uczelniach coraz częściej zaczynają się od bardzo dogłębnej i często trudnej dla lidera analizy najważniejszych kilkunastu decyzji podjętych w życiu (nie tylko zawodowym). Ich zgłębienie (łącznie z motywami) w połączeniu z ćwiczeniami ze samoświadomości daje liderowi niezwykle cenne wejście w siebie. Pozwala poznać swój profil, a także zrozumieć, dlaczego osobę sumienną denerwuje nadmierne wizjonerstwo i odwrotnie. W polskich warunkach element samoświadomości bywa pomijany, także ze względu na zbyt dużą pewność siebie liderów. „Zostałem wybrany, więc jestem wystarczająco dobry” – powtarza sobie wielu z nich, zaniedbując poszukiwanie odpowiedzi na podstawowe pytania o tożsamość.

Przywódca działa w świecie emocji: podlega im, doświadcza ich wokół siebie i odpowiada na nie. Polega w tych działaniach na informacjach od ludzi oraz informacjach od siebie samego. Autorefleksja, kojarzona błędnie z nadmierną koncentracją na sobie i pogardliwie nazywana „roztkliwianiem się”, pomaga chłodno analizować to, co się nie udało, pozwala na podstawie błędów uczyć się i wyciągać wnioski. Zaniedbując ją, lider odcina się więc od ważnego źródła wiedzy.

Wiedza o sobie nie dotyczy przy tym tylko kwestii zawodowych. Istotnym elementem autorefleksji jest widzenie siebie w pełnym wymiarze – dostrzeganie nie tylko własnej pracy, ale też pasji, ambicji, zainteresowań, życia osobistego. One także składają się na złożoną osobowość lidera, a inspiracje z zakresu muzyki, sztuki, filmu, teatru, poezji, malarstwa tworzą kontekst, w którym działa.

2 „Dostrajanie się” – lider jako kapłan, artysta, menedżer

Lider działa na emocjach. Uważnie słuchając, rozpoznaje stany emocjonalne swoich pracowników i dostrajając się do nich, zmienia je. Mówiąc obrazowo, uderza w te same struny, co jego ludzie, dopasowuje się do sytuacji, a następnie zmienia ton. W budowaniu odpowiedniego „rezonansu” pomagają mu: uważność, empatia, otwartość, umiejętności komunikacyjne i sieciowość (zdolność do tworzenia sieci relacji).

22%

Tylko tylu polskich absolwentów studiów MBA wskazało w badaniu THINKTANK, że podczas kursu nauczyli się, w jaki sposób rozumieć potrzeby pracowników. Ta umiejętność jest kluczowa w dostrojeniu się do ich potrzeb i zrozumieniu organizacji.

Autorefleksja, kojarzona błędnie z nadmierną koncentracją na sobie i pogardliwie nazywana „roztkliwianiem się”, pomaga uczyć się i wyciągać wnioski. Zaniedbując ją, lider odcina się więc od ważnego źródła wiedzy.



Oto przykład pokazujący znaczenie dopasowania się: podczas restrukturyzacji jednej z dużych polskich firm energetycznych, w której dużą rolę odgrywały związki zawodowe, tylko „dostrojenie się” przez prezesa do oczekiwań, obaw i emocji załogi (dobry rezonans) zapewniło bezproblemowy przebieg całego procesu. Trudne zadanie (w tym znacząca redukcja zatrudnienia) powiodło się dzięki zrozumieniu emocji załogi, konsekwentnemu pokazaniu kierunku oraz stanowczości. Lider, który przeprowadzał tę zmianę, w naturalny sposób zainicjował dialog, choć łatwo mógł osunąć się w stronę konfrontacji. Zamiast tego zaproponował racjonalny – choć wymagający kadrowej restrukturyzacji – kontrakt społeczny i umiejętnie zbudował pomost w przyszłość.

Liderzy zawsze budują pomost w nieznaną, bo przyszłość jest nieznaną i niepewną, a to właśnie ona jest obszarem ich działania. Dzięki uważnemu słuchaniu, zrozumieniu emocji innych oraz „dostrojeniu się” do nich wskazują, jak przebyć drogę, i dają zarazem poczucie, że są ciągle obok.

„Dostrojenie” można przyrównać do zakładania masek potrzebnych do wywołania w widzach odpowiedniego efektu. Lider ma do dyspozycji różne style przywództwa: można powiedzieć, że korzysta z maski menedżera, kapłana i artysty. Dzięki nim mobilizuje, przekazuje misję oraz instytucjonalizuje działania firmy.

Pierwsza maska to menedżer – kompetentny ekspert, który porządkuje sprawy i pilnuje realizacji zadań, wdraża strategię, dba o szczegóły. Lider korzysta z niej w instytucjonalizowaniu organizacji, kształtowaniu reguł, egzekwowaniu odpowiednich postaw.

Drugą maską jest maska artysty, która pozwala wyłamywać się z utartych sposobów myślenia i tworzenia opowieści. Tutaj lider wychodzi poza utarte ścieżki, wolno mu znacznie więcej niż menedżerom: może dać się ponieść pomysłowi, zaproponować zupełnie nowe rozwiązania, nawet zaangażować się w projekt uznawany za szalony biznesowo, lecz rozwijający.

Trzecia maska to maska kapłana, szczególnie pożądana w czasach, gdy firma potrzebuje punktu odniesienia do wartości. Lider jako kapłan potrafi rozwiązać problemy, powołując się na wyższe wartości, odwołuje się do emocji, korzysta nierzadko z patosu i tajemnicy. Kapłan ma w sobie moc i wiedzę niezbędną do podnoszenia na duchu i wyprowadzania firmy z sytuacji, gdy natrafi na zawirowania, których nikt nie przewidywał.

Skuteczni liderzy najczęściej mają jakiś rodzaj intuicyjnej wiedzy, który pozwala im sprawnie poruszać się w relacjach międzyludzkich i budować zaufanie.



Lider, który potrafi się „dostroić”, który korzysta z rezonansu, z większym prawdopodobieństwem dobrze rozezna sytuację i właściwie na nią odpowie.

Np. podczas jednej z fuzji dużych polskich banków nowy zarząd zachował cały zespół ds. strategicznych, łącznie z jego kierownikiem, który miał wizję rozwoju odziedziczoną po czasach poprzedniego prezesa. Pracownicy gotowi byli jednak skoczyć za nim w ogień. W takich warunkach zwyczajowa wymiana personalna (restrukturyzacja zatrudnienia) byłaby działaniem krótkowzrocznym, pozbawiającym organizację jednej z ważnych „wysp” zaufania. „Dostrajający się” lider zadziałał więc tak, by nie stracić tego cennego potencjału – zainicjował serię spotkań, które miały na celu skorygowanie kierunku działania – ale z poszanowaniem wiedzy i doświadczenia kierownika zespołu.

Znaczenie „przywództwa dostrojonego” wzrasta, bo udrożnienia komunikacyjne w firmach powodują, że przepływ informacji i komentarzy jest większy.

Kompetencja ta pomaga liderowi w rozpoznaniu stanów emocjonalnych innych osób, doborze słów, metafor i języka, który nie jest językiem wykluczającym, ale prowadzi do pokazania rezultatów. „Dostrajając się”, lider może lepiej modelować zachowania innych. Teoria społecznego uczenia się Alberta Bandury wskazuje, że uczenie się zachowań możliwe jest przez modelowanie swoich metod postępowania na wzorcach innych ludzi. Modelując, lider świadomie wybiera kluczowe elementy z zachowania innych, doprowadza do ich zapamiętania, powtórzenia zachowania i wzbudzenia w swoich pracownikach motywacji, by je naśladować.



3 Zarządzanie paradoksami – kompetencja „i”

Zazwyczaj, gdy patrzymy na awers monety, nie widzimy jej rewersu. Istnieje jednak oczekiwanie, aby lider dostrzegł oba te wymiary: co więcej, by potrafił też określić, czy moneta jest w ruchu, czy w spoczynku oraz w którą stronę zmierza. Nazwaliśmy tę kompetencję umiejętnością godzenia paradoksów.

W warunkach rosnącej niepewności możliwe są dziesiątki scenariuszy. Szef organizacji, który będzie chciał zrationalizować otoczenie i rozłożyć je na czynniki pierwsze, polegnie przytłoczony ciężarem setek równie prawdopodobnych kierunków rozwoju sytuacji.

„Nowe” w tej roli przywódcy polega więc nie tyle na drobiazgowym opracowywaniu scenariuszy, ile na sprawnym syntetyzowaniu przeciwstawnych podejść i porządkowaniu sprzecznych wydarzeń. Kompetencja ta polega na umiejętności integrowania wielu perspektyw, uwzględniania zdarzeń nawet bardzo mało prawdopodobnych i pracy na różnych scenariuszach.

Liderzy korzystający z różnych stylów przywództwa nie wyczuwają tu sprzeczności: można stosować zarówno styl demokratyczny, jak i dyrektywny. To, jaki styl zastosujemy, zależy od okoliczności. Przywódca może być jednocześnie obdarzany zaufaniem i postrzegany jako bezwzględny, zespołowy i indywidualistyczny, skoncentrowany na celach i pełen wizji. Jego wizja może być zarówno porywająca, jak i bardzo rzeczowa. W swoisty sposób łączy przeciwności, pozwala na różnorodność.

Andrew Grove, szef Intela, mówił o tym, że przetwarzają paranoicy. „Pozytywna paranoja” uczy czujności wobec przeciwstawnych kierunków. Liderzy najczęściej przeprowadzają swoich ludzi z obszaru niemożliwego do obszaru możliwego – dlatego nazywanie nieznanego i określanie granic złożoności świata jest jedną z umiejętności, która pozwala im na poprowadzenie ludzi z jednego punktu do drugiego. Zdolność panowania nad różnorodnością, zaakceptowania jej, jest kluczowa w warunkach, które można określić mianem „uzgodniona niepewność”.

4 Czwarta umiejętność – poszukiwanie inspiracji

Pozostaje jeszcze jeden ważny element, czyli dbanie o własny rozwój.

Chorobą, na jaką zapada wielu liderów, gdy już zaczynają dobrze czuć się w roli szefów, jest odcięcie się od inspiracji. Łatwo popaść w taki stan np. liderom firm, którzy na rynku odgrywają rolę celebrytów. Udział w panelach dyskusyjnych i dzielenie się doświadczeniami potrafią zmniejszyć ciekawość poznawczą i chęć rozwijania się. Lenistwo intelektualne, brak ciekawości poznawczej i odcięcie się od inspiracji może jednak dotknąć lidera w każdej firmie.

Brak czasu nie może być tu wymówką. Inspiracja płynąca ze spotkań, lektur, filmów, podróży, relacji z ludźmi i dyskusji jest równie cennym źródłem rozwoju lidera jak wgląd w siebie. Dostarcza nowych punktów odniesienia, które pozwalają spojrzeć w nowy sposób na stare problemy. Wymiana praktycznych doświadczeń z innymi liderami na podobnym poziomie umożliwia zaś skonfrontowanie własnego stylu działania i podejmowanych decyzji z rozwiązaniami stosowanymi przez innych liderów. Odnosimy wrażenie, że ten zasób inspiracji nie jest dostatecznie wykorzystywany przez polskich liderów – brak jest szczerych rozmów o doświadczeniach przywódców i lekcjach, jakie płyną z ich sukcesów i porażek. Podobnie niedocenianym źródłem wiedzy

5,9%

Tylko tylu absolwentów programów MBA w Polsce jest zdania, że po studiach przydały im się zajęcia związane z etyką biznesową. Zagadnienia te są dla nich albo mało istotne, albo źle przekazywane.

o mechanizmach działania ludzi i ich motywacjach jest literatura oraz filmy, które pokazują dylematy liderów (np. *Niepokonany* Clint Eastwooda – inspirująca historia o tym, jak Nelson Mandela postanowił połączyć siły z kapitanem narodowej drużyny rugby RPA, by zjednoczyć kraj, czy *Jak zostać królem* Toma Hoopera – o tym, jak walczyć z lękiem przed występami publicznymi).

Fantazja, pasja, wrażliwość, odwaga myślenia, zdolność do przełamania stereotypów – te wartości zagubiły się w debacie o umiejętnościach przywódców. Tymczasem właśnie wyobraźnia, słowo mało lubiane przez liderów, jest bardziej potrzebna, by zrozumieć zachowania dzisiejszego konsumenta, pracownika i kontrahenta, niż kolejne badania, które budują jego stereotypowy obraz.

Kompetencje przywódcze, o których tu piszemy, nie są nowe. Ale wyzwaniem jest ich systematyczne używanie. Każdy lider od czasu do czasu przypomina sobie o konieczności porozmawiania ze sobą, „dostrojenia się” do pracowników, dostrzeżenia wokół siebie paradoksów czy poszukania inspiracji. Jeśli jednak robi to sporadycznie, od czasu do czasu, a nie rozwija się w tym zakresie stale, nie doskonali swoich umiejętności przywódczych. Tracąc je ze swojego horyzontu, wraca do punktu wyjścia. Skuteczne przewodzenie wymaga bowiem systematycznego praktykowania tych kompetencji, wspinania się po ich szczeblach jak po drabinie na kolejne, coraz wyższe poziomy.

Oczywiście liderzy poświęcają nieraz swoim ludziom tak wiele czasu, że mało pozostaje go na własny rozwój. Ale nie jest to wiarygodna wymówka. Zaniechanie inspiracji i rozwoju prowadzi do automatyzacji działań i powtarzania wypracowanych wcześniej schematów.

Dla lidera nie ma nic bardziej niebezpiecznego. Walka o dominację na rynku samolotów pasażerskich między Airbusem i Boeingiem trwa nieustannie, ale obie firmy po katastrofach z lat 90. odebrały ważną lekcję. Samoloty, które okazały się przeładowane elektroniką, w których nie było miejsca na wytężoną uwagę pilota – rozbiły się znacznie częściej niż te, w których za sterami siedział człowiek o mocy sprawczej, która nie pochodziła z automatu czy procedury – ale z umiejętności czucia lotu i kontaktu z rzeczywistością.

Za sterami każdej organizacji zawsze stoi żywy człowiek, z określonymi emocjami, nawykami, sposobami reakcji, swoistą intuicją.

Świadomość tego, kim jest i czym się kieruje, podejmując decyzje, umiejętność rozpoznawania swoich stanów emocjonalnych, umiejętność „dostrojenia się” do sytuacji, współodczuwanie, ocena sytuacji przez porównanie paradoksów – znaczenie tych umiejętności dzisiaj rośnie, bo pozwalają one kapitanom, w coraz bardziej złożonej sytuacji, prawidłowo ocenić stan rzeczy i szybko podjąć właściwe decyzje. ■

Maciej Adamkiewicz: prezes zarządu firmy
Adamed Pharma S.A.

prof. Andrzej K. Koźmiński: profesor nauk ekonomicznych,
prezydent Akademii Leona Koźmińskiego.

prof. Krzysztof Oblój: polski teoretyk zarządzania,
profesor Akademia Leona Koźmińskiego.

Jacek Santorski: psycholog biznesu,
prowadzi Akademię Psychologii Przywództwa.