

# Jak być liderem ?

---

**Przywódstwo** to zdolność realizowania potencjału tkwiącego w innych ludziach oraz kierowania talentów, wiedzy i zdolności grupy w stronę ustalonych wcześniej wyników. Można tego dokonać, kierując uwagę grupy ku środkom pozwalającym zaspokoić jej potrzeby, które tożsame lub spójne ze znanymi celami.

Ciekawi Was na pewno czego potrzeba dzisiejszemu liderowi?

Chodzi tu oczywiście o zwiększenie uprawnień pracowników, czyli dzielenie się z nimi odpowiedzialnością, nie oznacza rezygnacji z własnej odpowiedzialności lidera i rzucania zespołu na głęboką wodę. Oznacza natomiast planowe rozwijanie w ludziach zdolności do podejmowania i wdrażania decyzji w coraz to szerszym zakresie sytuacji. Potrzebne jest do tego silne i stanowcze przywództwo.

Potrzebny jest lider który:

- stale ma pełną wiedzę o wydarzeniach;
- wyznacza zespołowi jasny, jednoznaczny kierunek i dba o to, by zespół utrzymał się na tym zakresie;
- daje wsparcie, otwiera drzwi, oczyszcza drogę bez przejmowania obowiązków od pracowników, którym zostały one przekazane;
- podejmuje decyzje, których inni - z braku czasu, informacji lub wiedzy – nie są w stanie podjąć;
- stale ocenia wyniki, nagradza postępy oraz wspiera rozwój jednostek i zespołu;
- tworzy atmosferę zaufania, dzieląc się sukcesami oraz – gdy tylko to możliwe – informacjami i wiedzą.

Krótko mówiąc, rola efektywnego lidera dziś i w przyszłości będzie dość podobna do roli, jaką najlepsi menadżerowie spełniali w przeszłości. Trzeba jednak podkreślić dwie bardzo ważne różnice. Po pierwsze, lider w społeczeństwie będzie musiał wykazać się większą wrażliwością, wyższymi kwalifikacjami i lepszym zrozumieniem przywództwa niż jego poprzednicy. Drugim problemem są ostateczne oczekiwania, jakim musi sprostać przywództwo w dzisiejszych latach i w przewidywalnej przyszłości.

Przedstawię teraz kilka sprawdzonych środków planowania, upraszczających analizę sytuacji obecnej i przewidywalnej.

**Znakomite.** Dominujący w organizacji styl przywództwa charakteryzuje wrażliwość na potrzeby firmy, jej kulturę, misję i cele, oczekiwania pracowników oraz lokalnej społeczności, a także potrzeby samego zespołu kierowniczego. Na szybkie zmiany w otoczeniu gospodarczym i społecznym reaguje się elastycznie, lecz styl postrzegany jest jako spójny i uczciwy, gdyż reakcja na zmiany jest szybka i opiera się na dokładnej ocenie sytuacji. Menadżerowie są dumni ze swoich kwalifikacji przywódczych, są dobrze wyszkoleni i traktują stałe uczenie się jako podstawę nie kończącego się doskonalenia. Aktywnie starają się zapoznawać z oceną efektów zmiany stylu, zwracając się do podwładnych, kolegów i przełożonych o informacje. Menadżerowie poczuwają się do tego, by osobiście wyznaczać wzorce pożądanych zachowań; są aktywnymi i powszechnie naśladowanymi modelami.

**Przeciętne.** Menadżerowie są wyszkoleni; uzyskali należyte wsparcie przy analizie i ocenie Preferowanych przez nich stylów przywództwa adekwatnych do wyznaczonych zadań, środowiska i kultury pracy oraz potrzeb siły roboczej. Ustalony styl zarazem wynika z kultury organizacji i określa ją. Elastyczność jest ograniczona: polega na stałym przemierzaniu *continuum* od „nakaż” do „przekaż uprawnienia” zgodnie z tym, co wydaje się wskazywać sytuacja i jak kierownictwo ocenia zdolności pracowników. Dyrektor generalny jest wzorcem osobowym, a większość członków zespołu kierowniczego przyjmuje styl taki sam lub zbliżony.

**Niezadowolające.** Style przywództwa odzwierciedlają jedynie sfery komfortu poszczególnych menadżerów. Jeśli styl odpowiada sytuacji, to tylko skutek czystego przypadku. Nikt zbytnio nie troszczy się o zachowania menadżerów, które służą jedynie do podkreślenia różnicy statusu, narzucenia wartości wyznawanych przez formalną hierarchię oraz zapewnienia, by wszyscy ściśle przestrzegali reguł, procedur i polityki.

### *Dojrzałość grupy*

Zespół oczekuje od lidera że ten przyniesie mu sukces. Można zatem stwierdzić że najlepiej będzie jeśli lider będzie wydawał jasne instrukcje, jednoznaczne cele i priorytety.

Na metodę mówienia można zdecydować się wtedy, gdy wymagają tego ograniczenia czasowe, a zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Przykład: jeśli wokół zrzucają bomby, to lider, który w normalnych sytuacjach jest przywiązany do demokracji, postąpi najzupełniej rozsądnie, jeśli po prostu zawoła: „kryć się”, i dopóki niebezpieczeństwo nie minie, pożegna się z demokratycznymi procedurami w imię dobra ogólnego.

Na niewielką odległość od „autokratycznego” krańca skali odsuwa się lider, który wybiera opcję „sprzedawania” swych decyzji. Aby zagwarantować zaangażowanie grupy, lider przeznaczając pewien czas na przekonanie jej członków, że zrobienie tego, czego od nich oczekuje, będzie dla nich korzystne.

Jeśli poziom świadomości grupy i jej zaangażowanie na to pozwala, lider może wybrać najlepszy kierunek działania, a następnie poddać go testowi, przedstawiając grupie do

zaakceptowania. Trzeba założyć że tę metodę da się zastosować tylko wtedy gdy lider jest gotów przemyśleć na nowo pierwotną decyzję, uwzględniając przy tym reakcję grupy.

Technika konsultacji z grupą zakłada, że proces decyzyjny uwzględnia przeznaczenie pewnego okresu na realne konsultacje, których wynik musi stanowić rzetelne odzwierciedlenie informacji dostarczonych przez członków grupy oraz ich opinii. Lider nie może ich traktować jako okazji do wykazania się fałszywym zaangażowaniem, po czym i tak ma nastąpić realizacja działań z góry przez niego zaplanowanych. Ludzie są bardzo wrażliwi na tego typu gierki i wcześniej czy później zareagują na nie, krzyżując liderowi szyki.

Metoda łączenia się jest możliwa wtedy, gdy lider ma do grupy wystarczająco zaufania, by jako pierwszy spośród równych poprowadzić dyskusję zmierzającą do prawdziwie demokratycznych decyzji. Dobry lider powinien mieć pełną świadomość, że jest to technika czasochłonna i wymaga od niego nadzwyczajnych umiejętności: musi wiedzieć, jak usuwać się w cień i jak doprowadzić do tego, że każdy członek zespołu będzie miał wszelkie szanse pełnego wyrażania swych opinii. Musi także umieć radzić sobie z sytuacjami, w których jeden z członków zespołu ma poglądy niezgodne z opiniami reszty, a stanowiące przeszkodę na drodze do konsensu. Strona psychologiczna takich sytuacji jest dobrze znana, toteż skuteczny lider potrafi ją kontrolować w takim stopniu, by nie zmaterializowały się niekorzystne scenariusze.

## Jak radzić sobie z dysydentami ?

Jeśli w grupie znajdzie się osoba o poglądach odbiegających od ogólnie przyjętych, zaczyna stanowić centrum zainteresowania. Jej koncepcje są wysłuchiwanie z wielką uwagą i logicznie dyskutowane. Jeśli dyskusja taka doprowadzi do tego, że bądź to cała grupa przejdzie na pozycje postrzegane początkowo jako ekscentryczne, bądź też nonkonformista ostatecznie zostanie przekonany przez nią – wszystko jest w porządku. Grupa uznaje wtedy, że warto było poświęcić dodatkowy czas i wysiłek dla osiągnięcia takiego rezultatu, ponieważ albo doszło do przetestowania dominującej opinii, która ostatecznie wygrała, albo też twórcze podejście nonkonformisty sprawiło, że grupa rozważyła i przyjęła jego rozwiązanie jako lepsze. W obu przypadkach nonkonformista pozostaje wartościowym członkiem grupy.

Drugim etapem jest nieskrywana *agresja* – w tej sytuacji miejsce w centrum zainteresowania zdecydowanie nie jest przyjemne. Obelgi przestają być przyjazne, a ich wyraźnym celem jest zadanie ran. Nonkonformista traci jakiegokolwiek szanse przekonania innych do swojego poglądu. Gdy dysydent wpakuje grupę w kłopoty to prędzej czy później będzie musiał za to zapłacić. Następnym razem, kiedy wykroczy poza ustaloną linię, czas argumentacji i kuszenia będzie bardzo krótki; gdyż jego stosunki z niektórymi członkami grupy pozostaną napięte.

Ostatni etap jest tak groźny, że żaden lider chcący przewodzić w efektywnej i spójnej grupie nie powinien go nawet rozważać. Jeśli w okresie agresji nie uda się zaprowadzić

porządku w stadzie, wszystkie możliwości pokojowego rozwiązania są zamknięte. Pozostaje jedynie wyrzucić dysydenta dożywotnio.

## Przekazywanie zadań

Przekazywanie zadań różni się od zwykłego ich wyznaczania tym, że pociąga za sobą przeniesienie nie tylko odpowiedzialności za zadanie, ale również prawa do ustalenia, „gdzie”, „kiedy” i „jak” ma być ono wykonane – w obrębie uzgodnionych ram czasowych. Od powiększenia uprawnień różni się tym, że ogranicza prawo podejmowania decyzji przez pracownika do z góry wyznaczonego zadania. Pomimo to wymaga planowania i przemyślanej komunikacji.

Nawet jeśli zaplanowaliśmy przekazanie uprawnień, musimy skutecznie komunikować się z podwładnym. Warto przy tym przestrzegać ustalonej kolejności, co powinno zagwarantować, że podwładny przystąpi do zadania z pozytywnym nastawieniem.

Na samym początku powinniśmy:

- ✚ Upewnić się, czy myśli podwładnego nie są zaprzątnięte jakąś troską
- ✚ Następnie dziękujemy mu za niedawno osiągnięte dobre wyniki
- ✚ Później wyjaśniamy, dlaczego nowy przydział zadań harmonizuje z umiejętnościami i doświadczeniami podwładnego
- ✚ Na koniec jeśli to możliwe, wiążemy przydział zadań z konkretnym celem lub znanymi nam istotnymi planami kariery zawodowej podwładnego

Przekazując zadanie:

- ✚ Wyjaśniamy je (zadanie)
- ✚ Precyzyjnie wskazujemy zakres przekazanych uprawnień i ich granice
- ✚ Określamy wszelkie ewentualne ograniczenia swobody działania.
- ✚ Objawiamy zakres uprawnień
- ✚ Określamy własną rolę jako osoby nadzorującej realizację danego projektu
- ✚ Szczegółowo określamy wymagane rezultaty
- ✚ Wskazujemy wszelkie znane nam potencjalne problemy
- ✚ Przekazujemy wszelkie przydatne rady i wskazówki w taki sposób, by nie zrobić na podwładnym wrażenia, że naruszamy jego swobodę samodzielnej realizacji zadania.

W rozmowie upewniamy się, że nasze intencje udało się przekazać jednoznacznie. Kończymy rozmowę dopiero po wyjaśnieniu, że jesteśmy gotowi udzielić podwładnemu rady i pomocy, jeśli będzie ich potrzebował.

## Motywacja lidera

Kilka lat temu wybitny amerykański psycholog David McClelland badał szczególne motywy pchające liderów do przewodzenia ludziom. Znalazł trzy takie motywy, których siła oddziaływania nie jest jednak równie potężna. Łatwo może się zdarzyć, że dana jednostka jest w większym lub mniejszym stopniu motywowana przez jeden z tych czynników lub przez wszystkie. Są to:

- ✚ **N-Ach.** Lider jest motywowany wysokimi standardami osobistych osiągnięć. Dąży do wyników najwyższej jakości.
- ✚ **N-Aff.** Lider pragnie rozwijać dobre stosunki osobiste. Chce pracować nad innymi, wspierać i rozwijać oraz bronić ich interesów
- ✚ **N-Pow** Lider chce efektywnie wykorzystywać siłę i zasoby organizacji, stosować dostępne mu środki w celu realizacji planów

Temat został zrealizowany przy pomocy książki pt. „Problemy zarządzania” autorstwa Toma Lamberta.

Błażej Woźniak

II grupa