

Przywództwo przeszłości i przyszłości

Zarządzanie | Artykuły / Jacek 'Skyski' Skrzypczyński, wykładowca studiów MBA

Nie jeden człowiek i nie jedna organizacja od dawna zastanawiają się jak zwiększyć swoją efektywność, jak zapewnić sobie sukces. Mówi się o liderze, jako tym, który **buduje sprawność** organizacji i pociąga ludzi do sukcesu. Ta teza generalnie się sprawdza – umiejętności i postawa lidera są kluczowe dla powodzenia każdego grupowego działania.

TREŚĆ ARTYKUŁU:



Do czego jest potrzebny lider?

Nie jeden człowiek i nie jedna organizacja od dawna zastanawiają się jak zwiększyć swoją efektywność, jak zapewnić sobie sukces. Mówi się o liderze, jako tym, który **buduje sprawność** organizacji i pociąga ludzi do sukcesu. Ta teza generalnie się sprawdza – umiejętności i postawa lidera są kluczowe dla powodzenia każdego grupowego działania.

Możemy uznać, że nie sprawdził się i jest zdecydowanie niewystarczający pogląd (popularny do lat 50tych), że umiejętności przywódcze są wrodzone. Pomijał on środowisko w jakim dorastał i wychowywał się przyszły lider oraz fakt, że człowiek ma ogromną **zdolność uczenia się** i rozwijania. Dziś wiemy już, że założenia te są błędne. Współczesne organizacje są świadome, że potrzebują dobrych liderów, jednak nie zawsze wiedzą jakich oraz i jak ich kształtować. W ten sposób często dokonują błędnych wyborów, zarówno selekcyjnych jak i edukacyjnych, osłabiając swój system i tracąc siłę rynkową. Doświadczenia firm pokazują, że kształcenie przyszłych liderów jest **jęczyzkiem u wagi sukcesu** – niedoceniony i nierozwijany talent traci motywację i marnuje szanse.

Bycie liderem to posiadanie lub nabycie cech, które czynią nas **zaradnymi** życiowo i organizacyjnie. Tych posiadających tę cechę na dużą skalę, nazywamy przywódcami, ona często ogarnia nie tylko całe organizacje, a nawet państwa.

Kim byli liderzy w przeszłości?

W epoce industrialnej poszukiwano liderów, którzy **zorganizują systemy** produkcji jak dobrze naoliwione maszyny. Działali oni głównie przez metodyczne wyznaczanie celów i procesów, mierniki i kontrolę. Człowiek

traktowany był jak mała część wielkiego urządzenia, a lider musiał umieć sprawnie zarządzać tą maszyną.

Gdy wartość giełdowa firm zaczęła wyraźnie przekraczać wartość ich zasobów materialnych, zaczęto zastanawiać się, co jest wartością dodaną, której nie ma w księgach – i tu ekonomia dostrzegła wartość i potencjał człowieka. Firmy zaczęły planować zarządzanie ludźmi na różnych poziomach i w różnych sytuacjach – w ten sposób zrodził się **leadership sytuacyjny**.

Poszukiwano także **liderów wizjonerskich** – tych, którzy siłą swojej charyzmy wpływali na ludzi, często jednak wymieniano ich w zależności od sytuacji firmy. Zbyt duża waga przypisywana roli przywódcy, połączona z niewystarczającymi uprawnieniami i inicjatywą liderów z niższych szczebli, powodowała częste nadużycia lub wręcz katastrofy (np. Enron).

Liderzy XXI wieku

Kolejne pokolenia pracowników miały już inną świadomość i inne wartości, a co za tym idzie większe oczekiwania od pracodawców. Rosnąca liczba tzw. **pracowników wiedzy** chciała samodzielnie decydować o tym, co i jak robią w pracy. Wymagało to znacznie większej elastyczności i uważności w podejściu do nich.

Dzięki wielu badaniom doceniono ogromne znaczenie **inteligencji emocjonalnej**. Potwierdziły to odkrycia neuronauki (nauki o mózgu). Okazało się, że sukces lidera zależy w ponad **80 %** od tej inteligencji. Z czasem, inteligencja emocjonalna została poszerzona o inteligencję społeczną i inteligencję systemów relacyjnych (ludzkich).

Ważnym punktem zwrotnym było zrozumienie, że jedna osoba nie jest stanie sama zrozumieć dużych systemów i podejmować właściwych decyzji i że potrzebne jest wspól-przywództwo – zarządzanie przez wielu. Rosnąca wiedza o cechach przywódczych i współzależnościach międzyludzkich wykreowała pogląd, że **każdy powinien być liderem**.

Dla **systemu** (firmy, rodziny, etc) fakt, że każdy potrafi dbać o siebie, słuchać, mieć inicjatywę czy inspirować, jest bardzo pożyteczny. Te umiejętności lidera potrzebne są, aby motywować siebie i innych oraz skutecznie wychodzić naprzeciw okazjom i trudnościom. Dlatego organizacje coraz częściej i szerzej spłaszczają struktury i wprowadzają tzw. **samozarządzanie**.

Zmiany w myśleniu o przywództwie na przestrzeni czasu

do lat 50tych	cechy lidera są <u>wrodzone</u> i nie da się z tym wiele zrobić
do lat 70tych	lider musi sprawnie zarządzać systemem org. – jak <u>maszyną</u>
do lat 90tych	lider musi sprawnie zarządzać <u>innymi</u> – leadership sytuacyjny i... <u>charyzmatyczny lider</u> jest w stanie wyjątkowo zmotywować <u>innych</u>
XXI wiek	<u>zarządzając sobą</u> lider kieruje innymi – inteligencja emocjonalna każdy ma być liderem – <u>samozarządzanie</u>

Jak kształcić liderów?

Rośnie potrzeba kształcenia liderów na wszystkich poziomach. Ludzie się zmieniają, a nowe czasy stawiają liderom coraz większe wymagania. Konieczność rozwijania inteligencji emocjonalnej oraz wspierania każdego

w stawianiu się liderem, zmienia radykalnie pożądane **metody kształcenia** liderów.

Po pierwsze, musimy **zacząć skupiać się na ludziach**, ich rozwoju i motywacji wewnętrznej. To ona najbardziej wpływa na kreatywność i produktywność. W aktualnej sytuacji rynkowej trzeba dobrze znać i szanować potrzeby oraz wartości pracowników – to jest podstawowy sposób uzyskiwania ich zaangażowania.

Motywacja kijem (kary, presja) i marchewką (nagrody, benefits) albo przestała działać, albo jest z gruntu szkodliwa, kreując anty-produktywne postawy. Ta zmiana jest szczególnie widoczna u przedstawicieli nowych pokoleń – są oni najczęściej **odporni na stare techniki** wpływu. Doświadczenie i badania pokazują że, aby mieć wpływ, musimy słuchać, być otwarci i autentyczni.

Bycie **otwartym i autentycznym** liderem jest wbrew przyzwyczajeniom ugruntowanym przez lata nakazów i presji w zarządzaniu. Niewielu jest trenerów i wykładowców tej dziedziny potrafiących uzyskać autorytet w biznesie. Wprowadza się więc te elementy do programów szkoleń bardzo wolno, a króluje nadal metody podawcze – nie wymagające inicjatywy i rozwoju od uczestnika.

Po drugie, trzeba przesunąć nacisk z zarządzania innymi na **przewodzenie sobie**, bo od tego zależą wszystkie inne aspekty kierowania ludźmi. Mówiąc prościej, otoczenie lidera uczy się poprzez przykład jaki on/ona daje. Potwierdzają to nowe badania O. Scharmera i P. Senge'a – aby coś zmienić wokół nas musimy najpierw zmienić siebie, nie tylko punkt widzenia, ale często też naszą tożsamość. Trzeba więc pomóc liderom zajrzeć do środka, do ich osobistych misji, wizji i wartości. Do źródła ich motywacji, w której znajdziemy źródło ich siły i skuteczności.

Literatura

Collins. Od Dobrego do Wielkiego / Otto Shramer. Theory U / Peter Senge + inni. Presence

--

Jacek 'Skyski' Skrzypczyński – executive & organizational coach.