



*Z cyklu: Zdrowy rozsądek i instynkt w świecie doradców, trenerów i ich klientów stare prawdy, nowe wartości.*

## **Część II**

### **Przywództwo.**

Przywódca – prezes, przywódca – konsultant, przywódca – trener, przywódca – kierownik projektu, przywódca – właściciel Programu, przywódca – członek zespołu, przywódca – klient.

Pisząc, będę myślał o tych przywódcach, zostawiając w spokoju całą rzeszę innych przywódców w innych światach – polityki, sztuki, mody, wojska, czy nauki. Warto się od nich czasem uczyć; można, a czasem należy porównywać, nieraz opląca się ich naśladować, jeśli ktoś ma taką potrzebę może ich podziwiać, choć z samego faktu podziwiania nie przybędzie wartości naszym działaniom. Nie można jednak zapominać, że świat tych ludzi jest inny, bo inni są ich klienci, inny rynek, inna kultura organizacji, w których działają i inne motywy działania ich samych i zespołów, którym przewodzą.

Chciałbym podzielić się z Państwem paroma spostrzeżeniami konsultanta i trenera dotyczącymi przywództwa w świecie biznesu w początkach XXI wieku. To co sędzę, w większości odnosi się również do dziedzin, które można nazwać zarządzaniem państwem oraz zarządzaniem strukturami samorządowymi i pozarządowymi.

Chciałbym również, żebyście Państwo, czytając ten tekst, wiedzieli choć trochę jak myślę i czym się kieruję mówiąc o przywództwie, jego roli i znaczeniu w życiu nas wszystkich – „wodzów” i „wodzonych”. Jak jednak mogę to pokazać w krótkiej chwili (znowu ten czas!). Chyba tylko poprzez cytaty ludzi, które pasują do mojego ego. Tak więc będę starał się zaczynać komunikację z Państwem cytując wypowiedzi, które lubię.

Na początek dwie:

„Jeśli chcesz coś zrobić, zrób to dzisiaj. Teraz powiedz „przepraszam”, teraz pokaż komuś, że go szanujesz, lub nie cenisz. Nie marnuj czasu” – *Daphne Hamilton Fairley*.

„Każde doświadczenie czegoś uczy. Kiedy przestajesz się uczyć, przestajesz żyć w pełnym tego słowa znaczeniu. A celem życia jest przede wszystkim przeżyć je do granic możliwości, doświadczyć wszystkiego co piękne, wytrwale i bez obaw zdobywać nowe i bogatsze doświadczenia” - *Eleanor Roosevelt*.

Motto natomiast odpowiadające mojemu rozumieniu przywództwa to: **„Przywódca nigdy nie zaprowadzi swych ludzi dalej niż do punktu, który sam osiągnął”** – *John Maxwell*.

A więc zastanówmy się przez chwilę:

Jak się tworzy przywódcę, a może przywódca się rodzi? Komu i do czego służy przywódca? Jak działa przywódca? Kiedy zostaje się przywódcą, a kiedy przestaje się nim być? Czy bycie przywódcą jest miłym, dobrze płatnym i satysfakcjonującym zajęciem? Jakie są gatunki przywódców i co z tego wynika dla tych, którym przewodzą? Czy możliwe jest działanie organizacji bez przywódcy? Co z tego wszystkiego wynika dla nas i organizacji w których pracujemy?

Na te pytania, odpowiem za chwilę. Jeśli zaś zarówno pytania, jak i odpowiedzi , wzbudzą Państwa wątpliwości, uwagi bądź komentarze, zrodzą się nowe pytania, na które warto jest szukać odpowiedzi – jestem do dyspozycji, wiadomo, gdzie mnie szukać. Możemy pomyśleć i poszukać odpowiedzi razem.

1. Jak tworzy się przywódcę, a może przywódca się rodzi? Odpowiedź jest prosta. Otóż przywódcę tworzy się bardzo często poprzez nominację w awansie pionowym, nominację w postaci „człowieka zrzuconego na spadochronie”, powołanie „człowieka – strażaka”, czy też „człowieka – sapers”. W takich sytuacjach tylko przypadek może sprawić, że człowiek ten nie narobi szkód w otoczeniu, w którym działa i przy okazji nie skrzywdzi samego siebie. Ukończone treningi przywództwa, czy dokonane zabiegi na charakterze, duszy i ego przez różnych trenerów i guru od przywództwa – to nic nie znaczące przedsięwzięcia, które nie są w stanie „tworzyć” przywódców. Tak więc tworzenie przywódców to nadużycie i hochsztaplerstwo szkodliwe dla biznesów, zespołów i klientów. Przywódcy rodzą się, dojrzewają i zdobywają doświadczenia przez lata prowadząc na własną odpowiedzialność coraz poważniejsze przedsięwzięcia. Przywódcy nie szkolą się z zakresu przywództwa – to mają we krwi i w genach, szkolą się natomiast z bardzo wielu dziedzin zarządzania i planowania strategicznego. Przywódcy są stanowczy, odważni i skromni, ambitni i gotowi na kompromis, przekonani o swojej wartości i doceniający wartość innych. Przywódcy to

ludzie z wrodzonym zdrowym rozsądkiem i instynktem przetrwania, pozwalającym na bezpieczne nawigowanie wśród problemów i zagrożeń.

2. Komu i do czego służy przywódca? Przywódca jest podstawowym, krytycznym czynnikiem sukcesu lub porażki każdej organizacji. Przywódca jest najważniejszym źródłem sukcesu w relacjach z klientem. Przywódca, to jedyny element oliwiający ciągle wysuszające się tryby każdego zespołu. To jednocześnie człowiek cementujący i skupiający wokół wyznaczonego celu działania zespołu i całej organizacji. Przywódca służy nie tylko ludziom w organizacji, której przewodzi, przywódca to wizjer, przez który świat zewnętrzny obserwuje i ocenia strukturę przez niego zarządzaną. Bez przywódcy żadna inicjatywa, żaden pomysł, żadna innowacja nie będzie żyła – umrze zanim dojrzeje. Jednak zdrowy rozsądek, instynkt jak również obserwacja przemian w biznesie w ostatnich latach podpowiadają, że organizacja, która opiera się na jednym przywódcy – zginie, bo nie będzie dość elastyczna, dość dynamiczna i dość twórcza. Potrzebni są przywódcy na wielu cząstkowych odcinkach działania, tak samo dobrzy, tak samo głodni wiedzy i sukcesu, tak samo niewahający się i rozumiejący ograniczenia czasu.
3. Jak działa przywódca? Nie przez pokazywanie palcem, ale przez pokazywanie swoim działaniem co i jak robić, w którym kierunku kształcić się i jak pracować. Prawdziwy przywódca wie, że powinien kształcić i wzmacniać innych przywódców w swojej firmie, a nie zwalczać ich i tępić. Przywódca jest mądrze zdecydowany w swoim działaniu; oznacza to, że nie boi się podejmować decyzji i nie obawia się ich zmieniać. Przywódca działa z zespołem, ale potrafi wziąć na siebie pełną odpowiedzialność za rezultaty działania zespołu i dzielić się sukcesem. Przywódca rozumie i toleruje niepewności. Toleruje mierzalne ryzyko, nie toleruje ryzykanctwa.
4. Kiedy zostaje się przywódcą, a kiedy przestaje się nim być? Moja odpowiedź na to pytanie, to znowu cytat: „Przywództwo jest sztuką powodowania, aby ktoś wykonywał to co chcemy, i aby robił to dlatego, że sam tak chce” – *Dwight D. Eisenhower*. Oto i cała odpowiedź kiedy jest się przywódcą, a kiedy przestaje się nim być.
5. Czy bycie przywódcą jest miłym, satysfakcjonującym i dobrze płatnym zajęciem? Odpowiedź jest przeznaczona wyłącznie dla wszystkich przyszłych przywódców, a nie dla tych, którzy nimi już są. Ci bowiem dobrze znają odpowiedź i dla każdego jest ona inna. Co zaś do przyszłych przywódców to informacja moja jest następująca:

Przywództwo nie jest zajęciem, jest ciągłą weryfikacją „w boju” naszych zdolności, umiejętności i doświadczenia w zarządzaniu zmianą. Przywództwo jest testem naszego charakteru i daru obcowania z ludźmi w taki sposób, aby chcieli rezygnować z części swojej suwerenności i niezależności i widzieli w tym sens dla siebie samych. Przywództwo wreszcie to rzadka umiejętność tolerowania w swoim otoczeniu innych przywódców i zdolność do akceptowania, że czasami to oni są lepsi. Tak pojmowane przywództwo jest misją, która, jeśli przynosi satysfakcję innym i prowadzi do realizacji założonej strategii jest dla nas źródłem satysfakcji, również w postaci gratyfikacji finansowej.

6. Jakie są gatunki przywódców i co z tego wynika dla tych, którym przewodzą?
  - a. Przywódca – Misjonarz. Dla „wodzonych” oznacza to, że albo przejdiesz na jego wiarę bez zastrzeżeń, albo szukaj sobie roboty.
  - b. Przywódca – Reformator. Dla zespołu oznacza to, że wszystko co robił poprzedni przywódca jest złe, a reformowanie stanie się procesem ciągłym i w konsekwencji już nikt nie będzie wiedział co, po co i dlaczego, bo zanim się przyzwyczai, to już się wszystko zmienia.
  - c. Przywódca – Ekstrawertyk. Przeżycie umożliwia zdolność przewidywania kiedy należy przebywać w bezpiecznej odległości od „strefy rażenia”. Brak takiej umiejętności powoduje ciągłe stresy członka (zespołu), natomiast nie zakłóca pracy przywódcy. Zakłóca ją dopiero wtedy, gdy zespół mówi, że z tak impulsywnym człowiekiem już dłużej się nie da pracować.
  - d. Przywódca – Introwertyk. Zbiera konsekwentnie w sobie wszystkie pretensje i niezadowolenie. Jak nabiera, to nagle widzisz, że już nie pracujesz.
  - e. Przywódca – „Zosia Samosia”. Nie potrafi odróżnić delegacji od abdykacji – albo wszystko sam, albo zabiera zabawki i jest obrażony, czuje się zagrożony i nikomu niepotrzebny. Jeśli tak będziesz realizował swoje ambicje przywódcy, to albo umrzesz z przepracowania albo, zanim to nastąpi, przestaniesz panować nad tym co robisz – będziesz pracował coraz więcej z coraz gorszymi rezultatami.
  - f. Przywódca – Ideał. Nie ma takiego, bo przywódca to też człowiek i tak chciałby być postrzegany. Do ideału zbliża się ten, który pracuje nad swoim stylem i umiejętnościami przez cały czas. Cały czas uczy się i koryguje swoje

7. Czy możliwe jest działanie organizacji bez przywódcy? Jest możliwe, ale wtedy czas życia organizacji jest porównywalny z czasem życia muszki owocówki.
8. Co z tego wszystkiego wynika dla nas i organizacji w których pracujemy? Powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie jakim przywódcą powinniśmy być i jakich przywódców powinniśmy dla siebie poszukiwać. Tak jak przed laty, i o dziwo dzisiaj, pewne podstawowe, najbardziej pożądane cechy przywódcy nie uległy zmianie i nie zdewaluowały się. Dzisiejszy przywódca to dawny tropiciel śladów w nowej dżungli, to człowiek, którego decyzje mogą stanowić o życiu lub śmierci organizacji i zespołu, którym kieruje. To człowiek, który potrafi bronić do końca swoich racji, a jednocześnie ma rozum, który pozwala mu na zrozumienie, że błądzi i, że powinien wycofać się ze swoich decyzji, lub z przywództwa. To człowiek, który jest lojalny wobec swoich ludzi i organizacji, nie poniża podwładnych, nie podejmuje decyzji bez analizy dlaczego ktoś tak, a nie inaczej robi, mówi i myśli. To człowiek, który potrafi uciszyć stres i wzbudzić optymizm. To wreszcie człowiek, który ma wizję i wie jak i z kim tworzyć, budować i wdrażać strategię. Jeśli jesteś takim człowiekiem, to wszyscy pracujący dla Ciebie i z Tobą powinni być wdzięczni losowi. Jeśli Twoja organizacja ma takich przywódców, to będzie się rozwijać i wzmacniać.

Przywództwo, to kwintesencja relacji między ludzkich – struktury organizacyjne, procesy i procedury, systemy inwestowania w ludzi i systemy motywacyjne, relacje z klientem, strategia i technologia, system wartości i kultura organizacji – to wszystko zależy wyłącznie od tego jacy przywódcy rządzą „w naszym świecie”. Jednak gdzieś musi być początek wszystkiego. W dzisiejszym biznesie ten początek w dalszym ciągu tkwi w strategii oraz w coraz większym stopniu w jej związkach z technologią.

I tak oto doszliśmy do następnego felietonu: „strategia i technologia” już wkrótce.

*Piotr Kotelnicki*

\*\*\*\*\*8

