
Z PRACY DORADCZEJ

VINCENT R. LADUE⁽¹⁾

Cornell University - New York (USA)

Tłumaczenie: Anna Stelmaszczuk, Beata Bilka

JAK BYĆ DOBRYM LIDEREM

Co powoduje, że ludzie podążają za danym LIDEREM? Jego lub jej dobry wygląd? osobowość? jakieś inne cechy? Nie, ludzie chcą być kierowani przez tych, których dażą szacunkiem, przez tych którzy wiedzą, w jakim kierunku podążają i w jakim celu. Jest to tak samo prawdziwe dzisiaj jak było wtedy, kiedy Mojżesz prowadził swoich ludzi do ziemi obiecanej. Czy uważasz siebie za odpowiedniego lidera swojego wydziału czy organizacji? Czy tak, czy nie? Oto kilka informacji, które mogą sprawić, że staniesz się bardziej efektywny w pracy.

Aby być dobrym liderem, ludzie muszą ci ufać, szanować cię i być przeświadczeni, że twoja wizja przyszłości jest słuszna. Po to, by ludzie zaufali twoim umiejętnościom przywódczym, musisz pomóc osiągnąć im ich własne cele. Przewodzenie nie jest tym, co jedna osoba narzuca drugiej, ale jest to proces wzajemnego oddziaływania pomiędzy dwiema lub więcej osobami.

Według prof. Barry Z. Posnera, współautora „*Sprawowanie władzy: Jak sprawiać, by niemożliwe stało się możliwe w twojej organizacji*” (The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organization), to osoby popierające lidera, a nie on sam, decydują o tym na czym polega powodzenie w sprawowaniu władzy. Zastanów się: czy organizacje są w stanie dużo osiągnąć, jeśli jej członkowie nie są inspirowani przez ich lidera, nie ufają mu i nie są przekonani co do jego umiejętności przywódczych? Odpowiedź jest oczywista, aby odnieść sukces, musimy przekonać naszych zwolenników, na-

(1) Profesor ekonomiki rolnictwa przebywający w ODR Barzkowice (woj. łódzkie) w ramach Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa

szych pracowników - nie nas samych, czy naszych przełożonych - że jako liderzy jesteście wiarygodni i że warto jest nas popierać.

Dobry kierownik i dobry lider

Istnieje ogromna różnica pomiędzy dobrym kierownikiem a dobrym liderem. Profesor Warren Bennis, autor „*O tym jak stać się liderem*” (On Becoming a Leader), mówi „Kierownicy to ludzie, którzy załatwiają wszystkie sprawy pomyślnie, liderzy to ludzie, którzy zajmują się odpowiednimi sprawami”. Wyjaśnia on także, że liderzy zawsze starają się pracować nad dalekosiężną wizją organizacji, podczas gdy kierownicy interesują się bardziej szczegółami, zajmują się problemami, które muszą być rozwiązywane na bieżąco. Liderzy zajmują się tym: „*Co*” i „*Dlaczego*” kierownicy natomiast: „*W jaki sposób*”. Kluczową różnicą wydaje się być to, że liderzy pracują ciężko nad narzuceniem kierunku w jakim powinni zdążać oni i ich organizacje. Ich działanie podporządkowane jest ich jasnej wizji przyszłości, a nie dopilnowywaniem czy osiągnięciem celów „na dzisiaj”.

Jak sprawić by twoi pracownicy popierali cię

Jest to tak podstawowy i oczywisty czynnik, od którego zależy powodzenie, że wielu ludzi, którzy uważają się za liderów, w ogóle się nad tym nie zastanawia.

Jest to bardzo poważny błąd... Możesz mieć wspaniałe referencje i wspaniałą wizję swojej organizacji, ale bez solidnego poparcia ze strony podwładnych nigdy nie osiągniesz prawdziwego sukcesu. Oto kilka rad:

Bądź kimś komu twoi pracownicy mogą zaufać

„Zaufanie jest tym co powoduje prawidłowe funkcjonowanie organizacji” - mówi dr Bennis. Zyskujesz zaufanie innych, jeśli dotrzymujesz danego słowa i robisz to, co powiedziałeś, że będziesz robił. Ważne jest także, by trwać przy swoich przekonaniach i nie zmieniać kierunku w zależności od tego, w którą stronę zawieje wiatr. Ludzie zwykle ufają tym, na których mogą liczyć, nawet jeśli nie zgadzają się w pełni z ich punktem widzenia. Ufają im bardziej niż tym, których punkt widzenia podzielają, a którzy potrafią często zmieniać zdanie. Kolejnym sposobem zdobycia zaufania ludzi jest pokazanie, że darzy się ich zaufaniem.

Przekonaj ludzi, że jesteś w stanie sprostać ich oczekiwaniom

Zacznij od stania się uważnym słuchaczem. Dowiedz się, jakie są ich potrzeby i potraktuj je bardzo poważnie. Okaż im swoje zrozumienie, ludzie muszą

wiedzieć, że zależy ci na nich. Wyraż entuzjazm i poparcie dla ich dążeń i poprzyj swoje słowa czynem, promując ich w obrębie organizacji zawsze, kiedy tylko jest to możliwe.

Poznaj swoich ludzi

Ilu z was wie, co wasi ludzie lubią robić w wolnym czasie? Postaraj się żyć blisko ze swoimi podwładnymi. Wykaż zainteresowanie dla tego, co jest dla nich ważne w życiu. Poznaj ich zainteresowania, współmałżonków, imiona dzieci i to jak długo pracują dla organizacji. Wykazuj szczerze zainteresowanie ich życiem i nie traktuj ich jakby byli tylko jednymi z wielu.

Traktuj dobrze swoich pracowników

Na pewno nie chciałbyś pracować dla szefa, który nie darzyłby cię szacunkiem, czy który traktowałby cię jak powietrze, dlaczego więc twoi podwładni mieliby mieć odmienne zdanie na ten temat? Pamiętaj, że to pracownik wpływa na twój wizerunek i od niego zależy, jak wysoko zajdziesz po szczeblach kariery, a więc traktuj go tak, jakbyś sam chciał, aby cię traktowano.

Dowiedź własnej kompetencji

Najpewniejszym sposobem dowiedzenia własnej kompetencji jest stałe posiadanie racji. Nie jest to zawsze możliwe, ponieważ nie jest się w stanie kontrolować wszystkiego. Bardzo pomocne jest jednak zdanie sobie sprawy z tego, co się wie, a czego nie. Nie udawaj, że znasz wszystkie odpowiedzi albo, że masz władzę nad tym, czego nie możesz kontrolować. Musisz zobowiązać się do ciągłego kształcenia poprzez szkolenia, czytanie i rozmowy z innymi mądrymi ludźmi. Staraj się być dobrym przykładem dla innych. Albert Schweitzer powiedział kiedyś „Przykład nie jest główną rzeczą, która wpływa na innych, jest *jedyną* rzeczą”. Pomyśl ile osiągnąłby dr Schweitzer, człowiek o legendarnym humanitaryzmie, gdyby tylko zajął się szkoleniem innych. Jak kontynuować jego słynną pracę, zamiast pracować samemu tak jak to robił i być niedoścignionym przykładem i co zrobić, aby ludzie pracowali tak jak dla niego z największym oddaniem i poświęceniem.

Nie spodziewaj się, że twoi pracownicy zostaną w pracy choćby o minutę dłużej, jeśli ty jesteś tym, który wychodzi zawsze punktualnie (np. o 15.00). Twoi pracownicy nie wykażą inicjatywy, jeśli jesteś osobą zadowoloną ze swojego status quo. Bądź przygotowany robić to, co chciałbyś, aby robili twoi pracownicy. Bądź przygotowany na to, że to ty pierwszy będziesz musiał wykazać inicjatywę. Jeśli chcesz udowodnić swoją wiarygodność jako lider, to musisz pamiętać, że lider idzie zawsze jako pierwszy.

Rozwijanie wizji

Wyobraź sobie Raya Krocka, który z pianisty przeobraził się w sprzedawcę shakerów do mleka i pewnego dnia 1952 roku dostarczył 8 takich urządzeń do restauracji Richarda i Maureicego McDonald w San Bernardino. Zastał on tam długą kolejkę klientów czekających na hamburgery. Wpadł wtedy na pomysł, że gdyby wykupił koncesję na prowadzenie restauracji McDonaldów zbiłby na tym fortunę. Podczas następnych pięciu lat, Krock założył sieć 288-miu restauracji McDonald. Reszta jak wiemy jest już historią. McDonald był także jednym z pierwszych przedsiębiorstw amerykańskich, które założyły swoją sieć w Polsce.

„Pierwszym podstawowym czynnikiem przewodzenia jest posiadanie wizji” - mówi dr Bennis. Wizjonerzy są w stanie skoncentrować się głównie na przyszłości, która wypełniona jest nowymi, twórczymi pomysłami. Nie obawiają się oni odkrywać tego, co nieznane, nabywając w ten sposób wiele nowych i cennych doświadczeń. Poprzez taką edukację uczą się jak rozszerzać swoje horyzonty, uczą ich to także dostrzegać, co należy jeszcze zrobić.

Inspirując swoich pracowników

Dr Posner wyjaśnia, że słowo „inspirować” znaczy dokładnie „natchnąć życiem”. Wyjaśnia on dalej, że jeśli sami nie mamy w sobie wystarczająco dużo życia to nie mamy nawet co o tym marzyć, by być w stanie kogoś zainspirować.

Bądź pełen entuzjazmu

Profesor Marvin Karlins autor książki pod tytułem „*Zamień swoje miejsce pracy w miejsce prestiżowe*” mówi o efekcie „udzielania się”, który pojawia się, jeśli lider jest pełen entuzjazmu co do danego projektu. „Jeśli nie okazujesz swojego entuzjazmu, jeśli nie jesteś szczerze oddany realizacji projektu, jak możesz spodziewać się, że twoi podwładni zabiorą się z entuzjazmem do jego realizacji?” Zawsze mówię kierownikom, aby byli oddani temu co robią, w innym przypadku zachowują się oni nieuczciwie w stosunku do swoich pracowników”. Więc wypowiadaj się i działaj z entuzjazmem. Czy popierałbyś takiego lidera, który wyrażałby się o wszystkim co zamierza robić bez entuzjazmu?

Włącz swoich pracowników w proces podejmowania decyzji

Fred A. Manske, Jr, starszy vice-prezes Federal Express pisze w swojej książce „*Sekrety Efektywnego Kierowania*” (Secrets of Effective Leadership): „Ludzie przyjmują decyzje, w podejmowaniu których sami uczestniczyli z większym entuzjazmem niż decyzje podjęte wyłącznie przez szefa”. Dlatego upew-

nij się, czy zawsze pytasz o ich zdanie i czy później wykorzystujesz ich rady. Spraw, aby twoi pracownicy mieli swój wpływ na politykę organizacji. Doceniaj ich opinie, słuchaj ich uwag i wcielaj je w życie zawsze, jeśli jest taka potrzeba. Dopilnuj, aby zawsze wiedzieli o tym, że postanowiłeś wykorzystać ich sugestie. Co należy zrobić, jeśli ich sugestie są bezużyteczne lub nieodpowiednie? Wystuchaj ich uważnie i powiedz „Cóż, doceniam twoje sugestie, ale obawiam się, że nie jesteśmy w stanie zrobić tego w ten sposób. To po prostu wydaje się nie być najlepszym teraz rozwiązaniem”.

Miej zaufanie do siebie (i innych)

„Zwolennicy danego lidera nie chcieliby widzieć go jako osoby, której brakuje pewności siebie” - mówi dr Posner. Więc uwierz w siebie. Zaufaj swojej intuicji. Broń swoich przekonań. Staraj się jednak słuchać uwag innych i wykorzystywać je w odpowiednim czasie. Poznaj swoje mocne strony i korzystaj z nich. Poznaj swoje słabe strony i pracuj nad nimi. Tylko taki lider, który rozumie samego siebie i emanuje uzasadnionym poczuciem pewności siebie, jest w stanie zainspirować swoich zwolenników.

Pokaż, że doceniasz swoich pracowników. Jaki jest najlepszy sposób na okazanie, że robisz to szczerze? Bądź bardzo dokładny, gdy mówisz komuś, że doceniasz jego ciężką pracę i interesujące pomysły. Przykład: „Gdyby nie twój pomysł włożenia zawiadomień o zebraniu w plastikowe torebki i umieszczenia ich w kankach na mleko w mleczarni, nie zjawiłoby się na naszym zebraniu w ODR-rze tak wielu rolników. Oszczędziło to doradcom gminnym wiele czasu, nie musieli oni chodzić od gospodarstwa do gospodarstwa i wręczać zawiadomienia każdemu rolnikowi z osobna”. Także jeśli pracownik bardzo dobrze pracuje, powiedz o tym swoim zwierzchnikom. Pochwal tego pracownika w obecności swojego szefa albo wyślij mu list, w którym wyrazisz swoje uznanie - kopie natomiast prześlij swojemu szefowi. Nic nie inspiduje bardziej niż poczucie, że jest się docenianym.

Kiedy ktoś podważa twoją pracę jako lidera

Kiedy zaczniesz odczuwać złe wibracje, przystąp natychmiast do akcji. Słuchaj uważnie tego, co się wokół ciebie dzieje. Dowiedz się na co ludzie reagują: czy chodzi o decyzje jakie podejmujesz, czy sposób, w jaki je wprowadzasz w życie. Często jest tak, że nie mają oni nic przeciwko temu, co każesz im zrobić, podważają natomiast sposób, w jaki chcesz to przeprowadzić, ponieważ nie skonsultowałeś tego uprzednio z nimi. Jeśli jest to prawdą, miej na tyle odwagi, by się do tego przyznać. Bądź otwarty na ich propozycje i zmieniaj własne, jeśli jest to uzasadnione. Taka mini rewolucja w organizacji może spo-

wodować zakwestionowanie twoich umiejętności przywódczych, co może źle wpłynąć na twoje zdrowie. Pamiętaj, że powstanie zaczyna się zwykle od jednej niezadowolonej osoby. Pierwszym krokiem, jaki powinieneś podjąć jest porozmawianie z osobą, która kwestionuje twój sposób zarządzania. Wysłuchaj jej i postaraj się poprawić wasze stosunki. Czasami jednak naprawienie stosunków nie jest możliwe. Jeśli nie potrafisz utrzymać zdrowych stosunków ze swoim podwładnym, postaraj się pomóc mu w znalezieniu innej pracy w swojej organizacji albo jeśli sytuacja jest naprawdę zła, zaproponuj mu, aby zrezygnował z pracy. Kiedy będziesz to robił pamiętaj zawsze o słowach dr Bennis'a „*Dobrzy liderzy nie pozwalają sobie na bunt*”.

Jak być liderem, który nie stanowi zagrożenia dla menadżera

Podwładni, którzy wykazują cechy przywódcze stanowią mogą zagrożenie dla swoich kierowników. Prawdopodobne jest, że twój szef nie będzie czuł się zagrożony jeśli będziesz mu pomagał swoim działaniem robiąc wszystko, co mogłoby mu pomóc w jego karierze. Nagrodę za to otrzymasz, kiedy twój szef zostanie awansowany. Ponieważ w tak istotny sposób przyczyniłeś się do jego awansu, prawdopodobnie będzie on chciał cię mieć w swoim zespole, więc pomoże ci dostać się o kolejny szczebel wyżej.

Niestety, a zdarza się to bardzo często, szefowie stają się zazdrośni o pracowników, którzy wydają się im dorównywać. Możesz ustrzec się takiej reakcji, poprzez bardzo uważny sposób kreowania swojej osoby. Respektuj swojego szefa. Pytaj go o rady. Kiedy masz jakiś pomysł, spytaj go, jakie ma zdanie na ten temat. Zawsze podkreślaj swoim zachowaniem, że on jest nauczycielem, a ty tylko uczniem, który ma bardzo dobre zdanie na temat swojego nauczyciela. Nie zawsze musisz się zgadzać ze swoim szefem. Jeśli dojdzie do sprzeczki, najlepszą metodą na to jest wyjaśnienie faktów (tylko faktów) w możliwie najbardziej pozbawiony emocji sposób. Następnie daj mu trochę czasu na przemyślenie tego... twój szef może przez ten czas zmienić swoje zdanie.

Jak być dobrym liderem - ćwiczenie

Przeczytaj wszystkie zdania i zakreśl odpowiedzi. Czasami wybór może być trudny. Jeśli nie będziesz mógł się zdecydować postaw „x” przy pytaniu i wybierz najlepszą z proponowanych odpowiedzi.

1. Respektuję lidera który:
 - a. doprowadza sprawy do końca;
 - b. jest podziwiany przez swoich kolegów;

2. Kiedy jestem w nowej grupie, pierwsza rzecz jaką chcę wiedzieć to:
 - a. kim są pozostali członkowie grupy;
 - b. jaką działalność prowadzi ta grupa;
3. Kiedy w grupie pojawiają się konflikty powinna ona:
 - a. wstrzymać pracę i zająć się rozwiązaniem konfliktu;
 - b. zignorować konflikt i kontynuować pracę.
4. Kiedy grupa nie jest pewna co do jej celów, zwykle:
 - a. tłumaczyć grupie cele, do których zmierzamy;
 - b. prosić członków grupy o wyjaśnienie celów.
5. Zostałeś poproszony przez Radę Wojewódzką, aby na przyszły tydzień wasza grupa przygotowała prezentację. Pierwsza rzecz, jaką zrobisz to:
 - a. zadzwonisz do innych członków grupy i powiadomisz ich o tym;
 - b. zaczniesz pracę nad prezentacją.
6. Przez ostatnie trzy lata Iwona była odpowiedzialna za organizowanie jednej imprezy, w celu zebrania funduszy. Wykonała dobrą pracę, ale niektórzy członkowie grupy uważają, że ktoś inny powinien teraz się tym zająć. Uważasz, że:
 - a. Iwona powinna nadal to robić. Zna się na tym, a my chcemy żeby wszystko przebiegało gładko;
 - b. Iwona powinna zająć się inną działalnością na rzecz zbierania funduszy. Nauczy się czegoś nowego, a ktoś inny zdobędzie doświadczenie w tym, czym ona zajmowała się do tej pory.
7. Kiedy czuję się pewnie w grupie zwykle:
 - a. sugeruję nowe projekty, programy i koncepcje;
 - b. pytam innych członków grupy o ich sugestie, o ich talenty, etc.
8. Najbardziej satysfakcjonującą częścią mojej pracy w grupie jest:
 - a. poczucie przynależności i przyjaźni z innymi członkami grupy;
 - b. poczucie zadowolenia z tego, co osiągneliśmy.
9. Co drażni mnie najbardziej podczas zebrań, na których ustalane są cele długoplanowe to:

- a. kiedy jedna lub dwie osoby podejmują wszystkie decyzje;
 - b. kiedy członkowie rozwodzą się nad swoimi koncepcjami.
10. Nasza grupa podejmuje się zrealizowania projektu, jakiego nigdy dotąd nie robiła. Czy:
- a. sam napiszesz plan działania i przedstawiś go grupie;
 - b. zasugerujesz, aby grupa omówiła nowy projekt zanim zaplanujecie pracę nad nim.
11. Kiedy jestem w nowej grupie, pierwsze wrażenie jakie prawdopodobnie sprawiam na innych, to:
- a. jestem osobą, która wie co robi;
 - b. jestem osobą przyjaźnie nastawioną do innych.
12. Kiedy jestem zmuszony podjąć decyzję, to:
- a. siadam sam i podejmuję decyzję;
 - b. rozmawiam z innymi ludźmi, aby usłyszeć ich zdanie i sugestie.
13. Kiedy grupa nie jest jednomyślna, powinna:
- a. zrobić to, czego chce większość;
 - b. poszukać rozwiązania, co do którego wszyscy są jednomyślni.
14. Podczas Dni Otwartych, które organizujemy co roku pierwsza rzecz jaką powinniśmy zrobić, to:
- a. porozmawiać o tym, co nam się podobało w zeszłym roku, a co chcielibyśmy zmienić;
 - b. utworzyć nowe komitety i przydzielić ludziom nowe obowiązki.
15. Gdy grupa pracuje ze sobą przez jakiś czas zaczyna:
- a. wierzyć, że wszyscy są zgodni, więc nie muszą zwracać uwagi na jednostki;
 - b. zaniedbywać swoje obowiązki.
16. Nie lubię, kiedy grupa:
- a. działa „pełną parą” nie zwracając uwagi na to, czy wszyscy jej członkowie są zgodni;
 - b. traci czas na rozmowy prywatne zaniedbując pracę, która powinna być w tym czasie wykonana.

17. Boję się, że podczas zebrań grupowych ludzie myślą, że:
 - a. zbyt chcę przeforsować własne zdanie;
 - b. nie jestem pewny własnego zdania.
18. Nasza grupa ma sześć miesięcy na zaplanowanie warsztatu. Powinniśmy:
 - a. zwołać zebranie, na którym wszyscy będą mogli wziąć udział w stworzeniu planu działania;
 - b. podzielić pracę nad planem między poszczególnych członków grupy.
19. Ludzie, którzy pracowali ze mną przez jakiś czas docenią moje:
 - a. umiejętności komunikacyjne;
 - b. umiejętności organizacyjne.
20. Jestem dumny z moich:
 - a. stosunków z ludźmi;
 - b. osiągnięć.

10 cech głównych dobrego lidera

Przez cztery lata podczas seminariów na temat zarządzania przeprowadzanych przez Uniwersytet Santa Clara i Grupy Toma Petersa organizującej seminaria na temat systemów nauczania, ponad 5 200 doświadczonych kierowników zostało poproszonych o wypisanie cech, które podziwiają u liderów. Oto 10 głównych cech, które zostały opublikowane w Management Review.

- 1. Uczciwy**
- 2. Kompetentny**
- 3. Patrzący w przyszłość**
- 4. Inspirujący**
- 5. Inteligentny**
- 6. Traktujący wszystkich na równi**
- 7. Mający szerokie horyzonty**
- 8. Odważny**
- 9. Bezpośredni**
- 10. Z wyobraźnią**

JAK WYBRAĆ ODPOWIEDNI STYL ZARZĄDZANIA

