

Realne przywództwo

*Przywództwo to wytyczanie dalekich perspektyw,
podniesienie standardów ludzkich na wyższy poziom,
kształtowanie osobowości wykraczającej poza naturalne ograniczenia.*

Peter Drucker

Przywództwo jest funkcją indywidualnego charakteru lidera, jego systemu wartości, w połączeniu podobnymi wartościami osób podążających za nim.

Gilbert W. Fairholm

Przez ostatnie trzydzieści lat przewodziłem zespołami różnej wielkości, były to grupy trzyosobowe, siedmioosobowe, ale także kilkudziesięcioosobowe, kilkusetosobowe, aż po grupy liczące kilka tysięcy i kilkadziesiąt tysięcy osób. Zawsze zdawałem sobie sprawę z ogromnej odpowiedzialności, która wielokrotnie napawała mnie obawą, czy zdołam zrealizować własne zamierzenia i plany oraz sprostać oczekiwaniom swoich współpracowników, podwładnych, akcjonariuszy, ale także szerszego otoczenia. Starłem się poznać tajniki przywództwa najpierw poprzez odpowiednią edukację i szkolenia specjalistyczne, a później analizę własnych porażek i sukcesów. Chciałem, jak każdy w podobnej sytuacji, być wyróżniającym się zastępowym w harcerstwie, dobrym kapitanem drużyny piłki ręcznej, duszą towarzystwa, odpowiedzialnym ojcem, znakomitym szefem. Początkowo opierałem się na własnych obserwacjach i intuicji, ale szybko doszedłem do wniosku, że przywództwo to sztuka, oparta na wiedzy, którą można osiągnąć poprzez naukę w najlepszych ośrodkach edukacji, podpatrywanie najlepszych wzorców i samokształcenie. Gotów byłem na duże poświęcenia, bo zdawałem sobie sprawę jak ogromne znaczenie ma dobre przywództwo dla powodzenia ambitnych przedsięwzięć. Pełniąc funkcje kierownicze w dużych korporacjach miałem prawie nieograniczone możliwości kształcenia w zakresie przywództwa, z których w odróżnieniu od wielu moich kolegów skwapliwie korzystałem. Pisząc te słowa uświadomiłem sobie, że uczyłem się przywództwa w najlepszych na świecie akademickich instytucjach i ośrodkach szkoleniowych dla wyższej kadry menadżerskiej. INSEAD Fontainebleau, Harvard Business School, Stanford Business School, Wharton Business School, to tylko te najbardziej znane, w których miałem okazję pobierać naukę. Biorąc udział w wielu konferencjach poznałem osobiście większość z żyjących guru nauki o przywództwie, jak również wybitnych konsultantów, mówców i trenerów przywództwa. Chętnie uczestniczyłem w spotkaniach biznesowych na całym świecie w czasach, kiedy uczestnicy z postkomunistycznych krajów Europy Wschodniej wzbudzali szczególne

zainteresowanie i dzięki temu bliżej poznałem wybitnych liderów biznesu, takich jak Bill Gates, Warren Buffet, Jack Welch.

Teorie przywództwa stanowiące podstawę nauczania przywództwa opisują cechy i zachowania, które pozwalają być dobrym przywódcą, i pewnie stanowią dobre wyjaśnienie rzeczywistości, ale nie pokazują sposobu, jak stać się dobrym przywódcą, ponad to, że należy doskonalić swoją wiedzę, kształcić osobowość i kontrolować zachowania. Podpatrywanie najlepszych wzorców, to analiza "studiów przypadku", czytanie autobiografii, a w najlepszym przypadku słuchanie opowieści ich samych.

Na temat przywództwa napisano morze książek i artykułów, a rzeka nowych wciąż zasila ten bogaty rezerwuar. Gdy przystępowałem do pisania tej książki wyjąłem z różnych zakamarków mojej biblioteki książki na szeroko rozumiany temat przywództwa i okazało się, że mam ich kilkadziesiąt. Tylko kilka z nich mógłbym polecić innym ze względu na ich wartość edukacyjną w zakresie realnego przywództwa. Przywództwo jest jednym z bardziej popularnych przedmiotów nauczania na wielu kierunkach studiów. Receptę na to, jak stać się dobrym przywódcą oferują na otwartych dla publiczności wykładach wybitni mówcy i specjaliści od szkoleń na jednodniowych warsztatach. Nie sposób im zarzucić atrakcyjności sprawdzonej rynkowym popytem, który dyktuje wysoki poziom cen zajęć, a więc i zarobków popularnych autorów, konsultantów i szkoleniowców. Podaż jest tak obfita, że kreuje nadmiar i chaos. Przerost formy nad treścią powoduje, że po przeczytaniu atrakcyjnej książki, po wyjściu z dobrze przeprowadzonej konferencji, zadajemy sobie to samo pytanie, co wcześniej, jak żyć, co robić, by zdać swój osobisty egzamin z przywództwa lub odrzucić złe przywództwo, od którego jesteśmy zależni. Dobrze brzmiące prawdy o moralności i etyce, są akceptowane na ogólnym poziomie percepcji intelektualnej, lecz w rzeczywistości spychane na drugi plan, ustępując praktycznym wymogom realizacji celów. Z drugiej strony precyzyjne wskazówki warsztatowe, jak wpływać na ludzi, jak zdobyć ich serca i umysły, bardzo często mają charakter szkolenia z zakresu umiejętności manipulacji przy użyciu prostych narzędzi psychologicznych. Dwudniowe kursy nie zrobią z nikogo lidera.

Dziś moje podejście do kształcenia w sobie przywództwa jest zgoła inne, prostsze i łatwiejsze w realizacji i sprowadza się do przywództwo przez wartości, które zaczyna się od identyfikacji wartości osobistych, postępowania zgodnie z wartościami w życiu i w biznesie, jasnej komunikacji wartości w sytuacjach, kiedy przychodzi przejmować rolę przywódcy, co stwarza platformę porozumienia w zakresie określenia wspólnych celów i sposobu ich realizacji. Po tym, jak zajmowałem się przez długi czas rozważaniem i analizą cech i umiejętności przywódczych, jako kluczowego czynnika określającego zdolności przywódcze,

na koniec doszedłem do wniosku, że przywództwo zaczyna się i kończy na wartościach, dobrze albo źle. Wartości określają, kim naprawdę jesteśmy jako ludzie w relacjach rodzinnych, koleżeńskich, społecznych i zawodowych. Wartości określają nas także jako przywódców, liderów w różnych relacjach i momentach. Przywództwo ma realny wymiar, objawia się w rzeczywistości poprzez relacje personalne (osobiste), społeczne i biznesowe. Realne przywództwo polega na identyfikacji przez liderów własnych wartości duchowych i zawodowych, które następnie stają się osią porozumienia, wyznacznikiem i celem współdziałania dla osiągnięcia określonych celów grupy.

Każdy człowiek kieruje się w swoim działaniu indywidualnymi wartościami, świadomie i podświadomie, to one kierują naszym zachowaniem w większym stopniu niż polecenia, wytyczne, instrukcje, zakazy, regulacje, rozporządzenia. Przywództwo zaczyna się od spraw fundamentalnie prostych - autentyzmu, otwartej komunikacji i podążania w życiu osobistym, społecznym i zawodowym za określonymi wartościami uznanymi za zasadnicze. Przywództwo przez wartości to pozyskanie zwolenników lub rekrutacja współpracowników wyznających podobne wartości, co zapewnia jednolitość systemu wartości osobistych i zawodowych grupy, umożliwia określenie wspólnego celu działania i uzgodnienia sposobu realizacji. Przesłanką realnego przywództwa jest współwystępowanie trzech warunków: podobieństwo systemu wartości + spójność celów + jednolite wyobrażenia drogi realizacji. Dynamika zachowań grupowych pokazuje, że tylko w przypadku, kiedy lider i osoby, którymi kieruje, mają podobne wartości, powstają efektywne relacje pomiędzy liderem i jego zwolennikami/podwładnymi. Warunkiem koniecznym rzeczywistego przywództwa jest wspólnota wartości. Rzeczywiste przywództwo nie opiera się na autorytecie władzy, ale na osobistym autorytecie przywódcy wynikającym z jego kompetencji zawodowych, moralnych i etycznych. Jest rezultatem oddziaływania cnót przywódcy na otoczenie, ale także uwzględniania interesów i oczekiwań jego zwolenników. Rzeczywiste przywództwo oparte na wartościach polega na otwartej komunikacji systemu wartości, który jest dobrowolnie uznany przez całą grupę jako wspólny. Wspólnota wartości zapewnia spójność kultury organizacji, która dzięki temu dysponuje niemożliwą do skopiowania przewagą konkurencyjną, jest odporna na kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne, co zapewnia jej przetrwanie w długim okresie. Współczesny świat biznesu i polityki potrzebuje rzeczywistych przywódców, którzy otwarcie komunikują wartości moralne i etyczne, przywódców, którzy szanują wartości innych, swoich zwolenników i współpracowników oraz podwładnych i opierają swoje przywództwo na własnych wartościach. Wtedy przywództwo staje się funkcją

indywidualnego charakteru człowieka i jego wartości współgrając z wartościami zwolenników i podwładnych.

Ograniczanie pojęcia wartości do etyki sprowadza przywództwo oparte na wartościach do nauczania filozofii i nadaje mu wymiar uniwersalny, podczas gdy w rzeczywistości ma indywidualny charakter, który wynika z niepowtarzalnych cech charakteru każdego człowieka będących odzwierciedleniem osobistego systemu wartości. System wartości kształtujący lidera i przywództwo składa się zasadniczo z wartości etycznych, moralnych i indywidualnych. Wartości osobiste wykraczają poza kanon nauki filozofii i odnoszą się do cech osobniczych takich jak pasja, otwartość, ambicja i wiele innych. Żadna z nich nie jest cechą wrodzoną, bo na przykład pasję można w sobie świadomie rozwinąć. Zwykle pasjonujemy się czymś, co sprawia nam przyjemność, a to często jest efektem osiągnięcia dużej znajomości rzeczy lub wysokiego poziomu jakości w działaniu. Pamiętam, że początkowo traktowałem wykonywanie niezliczonej ilości ćwiczeń jako nudną i męczącą uciążliwość, ale gdy osiągnąłem wyjątkową biegłość w matematyce, czy mistrzowski poziom sportowy, to obie dziedziny stały się moją pasją, której poświęcałem wiele czasu i wysiłku, z tym że na tym drugim etapie nawet w zmęczeniu miałem przyjemność.

Przywództwo postrzegamy jako wyzwanie osób dorosłych, tymczasem cechy przywódcze kształtują się już w dzieciństwie i wczesnej młodości. Podobnie dzieje się z cechami charakteru niezbędnymi do pełnienia roli lidera, czy dobrymi nawykami, które najłatwiej jest wpoić w jak najwcześniejszych latach życia. Podstawy przewodzenia kształtują się zatem wraz z systemem wartości, a jego szkielet krystalizuje się w okresie młodzieńczym. Kształcenie liderów w wieku dojrzałym ma sens, ale także ograniczenia, gdyż nie sposób całkowicie zmienić ukształtowany wcześniej system wartości. Szkolenia poświęcone kształtowaniu dobrego przywództwa mają największy sens i skuteczność, gdy pozwalają rozwinąć samoświadomość indywidualnego systemu wartości oraz rozwijają nawyk autorefleksji. Z tego powodu istotne jest kształcenie przywództwa już w najmłodszym wieku poprzez rozwijanie osobowości, których fundamentem są wartości, jako cnoty praktykowane w sposób zdyscyplinowany na co dzień, wynikające z etyki i indywidualnych zainteresowań.

Chcemy być dumni z wykonywanej pracy i przynależności do określonej organizacji. A możliwe jest to wtedy, gdy produkt naszej pracy jest wartościowy, potrzebny odbiorcom, zaspokaja rzeczywiste potrzeby, daje określoną satysfakcję użytkownikom. Podobnie rzecz ma się z firmą, materialna korzyść w postaci wynagrodzenia to jedno, a satysfakcja, czy duma z pracy w danej firmie, to dwie częstokroć rozbieżne sprawy. Zadowolenie z pracy jest funkcją osobistych korzyści, wewnętrznej kultury organizacyjnej

oraz zewnętrznych opinii o firmie i jej produktach. Dobrze jest pracować w firmie szanowanej przez konkurencję i preferowanej przez klientów. W połączeniu z materialnym ekwiwalentem pracy daje to zatrudnionym prawdziwą satysfakcję. Złe przywództwo prędzej czy później ujawnia się w efektach działalności firmy, która w pewnym okresie może być nawet bardzo rentowna, kosztem wyzysku pracowników lub naciągania klientów, ale taki stan rzeczy zwykle nie trwa długo, bo w końcu najlepsi pracownicy odejdą, pozostali stracą motywację do rzetelnego wykonywania obowiązków, a klienci zorientują się, że są nieuczciwie traktowani i odwrócą się od niej, i w rezultacie wyniki się załamią. Dobre przywództwo oparte na wartościach daje głębszy sens pracy zatrudnionym i odzwierciedla się w jakości i cenie produktów, stwarza wartość dodaną, a przez to generuje wyjątkowe zadowolenie odbiorców. Przywództwo oparte na formalnym autorytecie władzy, sprawowane w sposób biurokratyczny za pomocą poleceń i zakazów, nie uwzględnia indywidualnych wartości i ogranicza wolność podwładnych, a przez to staje się mniej efektywne. Współczesne wymogi funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego i regulacji ładu korporacyjnego przedsiębiorstw *implicite* nawiązują do wolaści i poszanowania indywidualnych wartości. Władza formalna musi uwzględniać wzrastający stopień emancypacji obywateli i pracowników przedsiębiorstw. Mobbing jest uznawany za przestępstwo, a wrażliwość pracowników na wszelkie jego objawy stale rośnie. Tolerancja dla nieetycznych zachowań przywódców zmniejszyła się radykalnie, tak ze strony władz korporacyjnych, jak i ze strony podwładnych i współpracowników. Niemoralne zachowania i wykroczenia, dotychczas traktowane pobłażliwie, ekscesy utrzymywane w tajemnicy, dziś nie mogą liczyć na milczące przyzwolenie i są pod pręgierzem opinii publicznej bezwzględnie rozliczane, a winni pociągani do odpowiedzialności. To stwarza miejsce dla etycznych i skutecznych przywódców, jak też ułatwia przebicie się osobom posiadającym jasny system wartości, który jest przewidywalnym wyznacznikiem ich kompetencji i zachowań. Jeśli w dodatku są oni skuteczni w realizacji celów, to stają się niezbędni. Dotychczas dominowało przekonanie, że etyka w biznesie jest ważna, ale tylko od święta, codzienność zaś wymaga zdolności poradzenia sobie w bezwzględnej konkurencji, podporządkowanej brutalnym prawom natury obowiązującym w walce o przetrwanie.

Dziś jeśli idzie o kształtowanie poglądów na przywództwo i wychowanie liderów znajdujemy się w punkcie zwrotnym. Przewartościowanie to ma charakter radykalny i wynika bezpośrednio ze zmiany funkcjonowania polityki i biznesu. Nie można obecnie wyjaśniać zachowań ludzi wyłącznie przez pryzmat dążenia do maksymalizacji korzyści materialnych, podejmowania decyzji w oparciu o rachunek ekonomiczny, podporządkowania się

autorytetowi władzy formalnej i tradycyjnej. Postawę współczesnego człowieka w większym stopniu niż kiedykolwiek kształtują emocje, dążenie do wolności i samorealizacji, a tutaj największe znaczenie ma indywidualny system wartości, który staje się napędem działań jednostkowych i grupowych. To zaś wymaga przewartościowania w zakresie rozumienia natury przywództwa, co jest równoznaczne ze zmianą paradygmatu przywództwa. Odpowiedzią jest przywództwo przez wartości, które wprowadza nowy paradygmat, niezwykle prosty i olśniewająco oczywisty: nasze życie osobiste i przywództwo we wszystkich jego odmianach opiera się na indywidualnie wyznawanych wartościach. Paradygmat przywództwa przez wartości zakłada, że dobre przywództwo wymaga bezwzględnego zachowania wartości, których nie można bezkarnie łamać, tak w życiu osobistym, społecznym, jak w polityce i biznesie.

Rozpowszechnianie się przywództwa przez wartości jest trendem, od którego nie ma odwrotu. Żyjemy w świecie, w którym nic nie może się ukryć, a informacje rozchodzą się z prędkością światła, m.in. przez internet, przejrzystość życia społecznego i biznesu wzrasta niewspółmiernie, wzrasta także asertywność ofiar złego przywództwa. Przejawy złego przywództwa, zatruwające dotychczas życie wielu ludzi, będą w większym stopniu niż dotychczas ujawniane, dyskutowane i potępiane przez podwładnych wewnątrz organizacji i należy przyjąć za pewnik, że informacje o tym przenikną natychmiast na fora społecznościowe, blogi i niezależne portale informacyjne, wzmacniając z zewnątrz nacisk na przeciwstawianie się niegodziwym zachowaniom liderów. Pozycja ciemionych, wyzyskiwanych, zastraszonych podwładnych nieludzkich organizacji zmienia się od całkowitego uzależnienia do równouprawnienia, rośnie w siłę do tego stopnia, że ich głośny sprzeciw eliminuje ze struktur władzy nieetycznych lub nieefektywnych liderów.

Przywództwo przez wartości zrywa z dotychczasowymi schematami i dzięki temu pozwala rozwiązywać problemy dzisiejszych czasów:

- zapewnia równowagę w życiu osobistym i zawodowym,
- wprowadza prostotę do poszukiwania rozwiązań dylematów osobistych i zawodowych,
- pozwala znaleźć sens działania i określić właściwą drogę do celu,
- pozwala znaleźć prawdziwych przyjaciół i uznanie znajomych,
- pozwala osiągnąć sukces zawodowy,
- pozwala znaleźć kierunek rozwoju,
- pozwala znaleźć motywacje do działania.

Przywództwo przez wartości wpływa z wewnątrz i odzwierciedla nasz system wartości, określa stosunek do samego siebie (źródła satysfakcji, reakcje na sukces i porażkę, itd.), relacje z innymi ludźmi (rodzina, przyjaciele, pracownicy). Przywództwo przez wartości wymaga głębokiej refleksji nad nimi, świadomości ich wagi, dzięki czemu możliwe staje się zbudowanie spójnego systemu konsekwentnie przestrzeganego w codziennym działaniu. Autorefleksja pozwala bowiem na dokonanie wyboru najważniejszych wartości określających charakter lidera. Indywidualny system wartości lidera staje się podstawą jego relacji ze zwolennikami/podwładnymi. Formalna zależność lider – podwładny nie zmienia faktu, że źródłem siły przywódcy jest głównie autorytet nieformalny zbudowany w oparciu o wartości.