

POSZERZONA ŚWIADOMOŚĆ LIDERA

Z Izabelą Stachurską, Certyfikowanym profesjonalnym coachem koaktywnym, ACC, trenerem przywództwa, kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych New Leadership Academy w Collegium Da Vinci w Poznaniu rozmawiał Karol Zieliński



Kto to w ogóle jest nowoczesny leader / przywódca?

Ten, który rozumie otoczenie i zmienia je na lepsze. Nie milczy i nie może milczeć, bez względu na cenę. I ten, któremu przywództwo nie myli się z władzą.

A nie po prostu ten, który prowadzi ludzi do celu?

To zbyt wąskie. Pojęcie lider jest bardzo obszerne, bo i od lidera wiele się wymaga. Do osiągnięcia mierzalnego celu, może poprowadzić grupę ludzi, firmę, społeczność dobrze do tego przygotowany menedżer, dyrektor, sprawny biznesman, polityk, człowiek sukcesu. A nawet władca, manipulant, spryciarz, czy po prostu ktoś, kto jedynie umiejętnie wykorzystuje swój wpływ dla zaplanowanego zysku. Niestety przywództwo często myli się ludziom z władzą i mamy tego dramatyczne skutki w firmach, w społeczeństwie, polityce. Najbardziej drastyczne skutki tej pomyłki to wojny, o przypadkach zagłady nie wspominając, bo to najtragiczniejsze użycie władzy nad innymi. Rozpoznanie potrzeby zmiany i umiejętnie jej przeprowadzenie tak, żeby nie zniszczyć ludzi, a ich rozwinąć i porwać do działania, niezależnie od tego, w jakim środowisku lider działa – to jest prawdziwa sztuka i życiowe zadanie.

“ SKUTECZNIE ROBIMY TYLKO TO, CO JEST DLA NAS WAŻNE, DO CZEGO MAMY SERCE, CO MA DLA NAS ZNACZENIE. WARTOŚCI LIDERA, TO JEST JEGO BAZA, A STAWKA, O KTÓRĄ GRA, TO JEST DROGOWSKAZ. ”

Mówi się, że człowiek rodzi się liderem. Jedni są do tej pozycji bardziej predystynowani niż inni i widać to już w przedszkolu i na podwórku.

No właśnie nie. Człowiek rodzi się, jak słusznie Pan stwierdza, z pewnym zestawem DNA, cech osobistych, temperamentem i potencjałem. Od niego samego zależy, jak je rozwinie i wykorzysta. Przywództwo to nie geny, a stan umysłu, stopień integralności i świadomości, umiejętność wpływania na innych i koncentrowania ich wokół celu. Bez rozpoznania własnych ograniczeń, skutków naszych zachowań, przekonań na własny temat, szczególnie tych, które nasze przywództwo wypaczają, hamują, czynią je nieskutecznym – trudno być efektywnym, odpowiedzialnym liderem. Często inni odbierają nas inaczej niż byśmy chcieli i jesteśmy tym zdziwieni. Dostrzeżenie, zrozumienie tego, co mnie jako lidera czyni skutecznym, a co moje przywództwo osłabia, jest kluczowe. Rządzenie ludźmi, a przewodzenie im, to nie to samo. Im szybciej zrozumie to każdy, kto aspiruje do roli lidera, tym lepiej dla niego i dla tych, którzy powierzają mu swoje talenty, wiedzę, doświadczenie, najlepsze godziny w ciągu dnia.

Co zatem czyni lidera? Jakimi cechami powinien się charakteryzować? Jakie umiejętności miękkie rozwijać?

Według badań efektywność przywódcy najsilniej koreluje z jego samoświadomością. Od lidera oczekuje się, żeby ważniejsza dla niego była instytucja, niż on sam, żeby umiał zachować spokój i koncentrację w sytuacjach kryzysu i konfliktu. Powinien być przykładem nieustannego rozwoju – poznać własne ograniczenia i przekonania, które czynią jego przywództwo nieefektywnym. Równie istotna jest autentyczność, na którą składają się prawdziwa odwaga i integralność. Ściema i fałsz lidera są wyczuwalne na odległość, podobnie, jak jego nieszlachetne intencje i wielkie ego, zza którego niewiele widać.

Lider chyba powinien mieć ego?

Przekonanie o własnej wielkości, nieomyślności, wspaniałości, dążenie do bycia za wszelką cenę lepszym od innych i uzależnienie poczucia własnej wartości od listy i tempa osiągania sukcesów bywa bardzo zgubne. To wszystko koncentruje uwagę lidera na sobie i własnych interesach i własnym blasku, a nie na interesach firmy, jej potrzebach i na ludziach, których zatrudnia. Lista tych, którzy doszli do celu po trupach, jest długa. Tylko to nie jest przywództwo, a władza, nie interes społeczny, a własny, nie intencja transformacji i zmiany na lepsze, a żądza zysku, sławy, pozycji, popularności. Współczesny lider to ten, który służy innym. Z wielkim ego nie da się tego zrobić.

Co jeszcze poza świadomością?

Dla wielu szefów instytucji i firm pierwszym odkryciem jest to, że ich skuteczność jako liderów, podnosi się nie tylko poprzez nabycie twardych i miękkich kompetencji czy umiejętności (które oczywiście w każdym środowisku i w każdej branży są podstawą), ale poprzez wewnętrzny rozwój zakorzeniony w poznaniu, ciekawości, psychologii.

Możemy mieć podobnie wykształconych ludzi i podobnie sprawnych w zarządzaniu, ale jeden z nich jest świetnym liderem, a drugi wcale. Kolejne odkrycie to takie, że sukces nie jest jedynie wprost proporcjonalny do precyzyjnych procesów i procedur oraz cyklu produkcji i to, że zysk, kreacja i zmiana w firmie są hamowane, kiedy mamy słabą, albo wręcz chorą kulturę organizacyjną. W niej rządzą wizja, nadrzędny cel, rozwój pracownika, więzi, zaufanie, a jednocześnie założenia i przekonania (czasem krzywdzące), niepisane reguły życia społecznego firmy, czy przekazywane z ust do ust historie. Zapisano tomy publikacji na temat, jak podnieść motywację pracowników. Drogą jest zaufanie i zaangażowanie. Żadna podwyżka, bonus ani pakiet rekreacyjny nam tego nie zastąpią. Wzrost, istotna zmiana nie są możliwe bez poszerzenia świadomości, którądy naprawdę można wejść na szczyt. Nie ma też efektywnego lidera, bez dobrze zbudowanych relacji i więzi. Może być dyrektor, szef, CEO, ale nie lider. Pracownicy potrzebują mentoringu, wsparcia, uwagi, obecności lidera.

Jaką rolę pełnią w przywództwie wizja i wartości firmy oraz osobiste wartości i przekonania lidera?

Kluczową. Skutecznie robimy tylko to, co jest dla nas ważne, do czego mamy serce, co ma dla nas znaczenie. Wartości lidera, to jest jego baza, a stawka, o którą gra, to jest drogowskaz. Znajdzie się wiele osób i przyjdą okoliczności, które wystawią to wszystko na próbę. Raz, drugi, bez końca będziemy musieli tego bronić. Żeby nam nie zabrali, nie wyrwali, nie popsuli, żebyśmy sami się nie pogubili. A o to nietrudno. To nie jest złośliwość losu. Jesteśmy nieustannie sprawdzani, czy na pewno wierzymy w to, co deklarujemy i czy naprawdę wiemy, czego chcemy dla siebie, innych, naszej organizacji. Lider musi się czegoś trzymać, inaczej ściągnięcie go z obranej drogi będzie proste.

Dlaczego to przywództwo jest takie ważne? Nie można tak po prostu dobrze zarządzać firmą?

Bez dobrego przywództwa i zysk, i sukces będą mniejsze. Dla ludzi ważna jest idea, odpowiedź na pytanie 'Po co to robimy?'. Potrzebują przywódców mądrych, skromnych, otwartych, słuchających i jednocześnie silnych, odważnych, potrafiących wiele poświęcić dla osiągnięcia celu. Takich, którym ufają. Przy nich rozwijają swój potencjał i dają go swojej firmie sami. Nie kalkulują, ile zyskają, a ile tracą. To niby jest oczywista oczywistość. Tajemnicą jest, jak takim liderem się stać.

Miała Pani takich przewodników, przywódców?

Tak. Miałam szczęście spotkać takich wychowawców, nauczycieli, liderów. Ale spotkałam też dyrektorów pełnych dobrej woli, wizji, energii, ale coś szło „nie tak”. Nieskutecznych, pełnych zdziwienia, a nawet złości, że nikt ich nie rozumie. Wszyscy błędzimy. Zajął się coachingiem i szkoleniem liderów, bo widzę, ile jest potencjału w ludziach i tylko trzeba to z nich wydobyć, żeby zobaczyli, jak bardzo mogą sami z siebie czerpać.

Program New Leadership Academy, która właśnie otwiera się w Collegium Da Vinci i którego jest Pani współautorem, przekonuje, że uczestnicy studiów poznają własną, indywidualną markę lidera. O co chodzi?

Różnimy się bardzo. Ja inaczej wpływam na otoczenie niż Pan. To, co jest Pana siłą, może być moją słabością. Nie ma sensu kopiować zachowań innych, bo możemy być wtedy nie tylko nieskuteczni, ale wręcz śmieszni. Znaleźnienie własnej energii lidera, odkrycie tego, jaki jest nasz wpływ intencjonalny, a jaki nieintencjonalny, jest rewolucyjne. To ważne dowiedzieć się, jak nas odbierają inni, co na nich działa, a co ich odpycha od nas. Tego można się dowiedzieć tylko w grupie albo w teście

360°. Być może jesteśmy nadmiernie kontrolującym, wszystkowiedzącym szefem, który straszliwie obawia się każdej najmniejszej porażki - zabijamy wtedy niezależność i kreatywność naszych pracowników, gasimy w zarodku ich inicjatywę. A może nasz dystans, oceniający sposób bycia i arogancja odpychają od nas innych i nie pozwalają nam na efektywną współpracę. Może się nas boją... A może przeciwnie - jesteśmy zbyt mili i podejmujemy tylko takie działania, które inni na pewno zaaprobowują. To z kolei może zmniejszać szansę na podejmowanie niepopularnych decyzji, czy podejmowanie ryzyka.

Jakich liderów szukają pracodawcy?

Obawiam się, że nie szukają liderów. Proszę przejrzeć ogłoszenia, prześledzić, co jest kluczowe podczas rekrutacji na wysokie stanowiska w firmach. Na liście pożądanych kompetencji i umiejętności jest strategiczne myślenie, wysoka produktywność, dowody na osiąganie celów, udokumentowana kariera i doświadczenie zawodowe, planowanie rozwoju inwestycji, wydatkowania środków, komunikacja, plan rozwoju firmy, instytucji, pomysł. I to jest oczywiście wszystko bardzo ważne, ale jeszcze nie stanowi lidera, tylko menedżera, nawet w stopniu *executive*. W procesie rekrutacji trudno jest sprawdzić samoświadomość, umiejętność wywierania wpływu, czy koncentrowania ludzi wokół misji i celu. Trudno odgadnąć, jak kandydat zarządza sobą, czy jest odważny, szanuje innych, jak funkcjonuje w relacjach, i jakie ma podejście do konfliktu. Szef unikający konfliktów zabija kreację w firmie. To często wychodzi dopiero potem.

To jak to sprawdzić?

Pytać o wartości, zadawać trudne pytania, poznać opinie środowiska lub zawrzeć uznanym w świecie testom dla liderów, np. 360°Leadership Circle Profile, który korzysta z badań Kohlberga, Kegana, Wilbera wskazujących

na związek jakości naszego przywództwa z postępami w naszym indywidualnym rozwoju ludzi dorosłych. Każdy kolejny szczebel rozwoju pozwala nam być lepszym liderem, rozumieć potrzeby otaczającego nas świata, radzić sobie z kompleksowym otoczeniem, niepewnością, niejednoznacznością. To jest ankieta oparta o doświadczenia Fritza, Senge, Horney, Junga, Lowena, Coveya, Golemana, Druckera i wielu innych. Mierzy nie tylko kompetencje i nasze mocne strony, ale też określa stadium naszego rozwoju, ujawnia indywidualne przekonania, założenia, wskazuje luki w świadomości, znajduje zależność pomiędzy naszym myśleniem a działaniem.

Przed jakimi wyzwaniami stoją współcześni liderzy?

Mamy nowe pokolenie pracowników, Y-ków zwanych też Millenialsami. Oni nie mają wielkiego szacunku dla hierarchii. Pozycja, gabinet – nie robią na nich wrażenia. Liderem jest ten, kto potrafi wzbudzić autorytet, zauważyć ich, popchnąć do rozwoju, ktoś kto ma dla nich czas, darzy ich szacunkiem i potrafi wydobyć z nich talent i potencjał. Zmienia się model zarządzania organizacjami, doskonale opisuje to Frederick Laloux w książce Pracować inaczej (Reinventing organizations). Struktury się spłaszczają.

Dzieli się Pani z nami teorią, doświadczeniem coacha i trenera liderów. Jakim Pani jest liderem?

Proszę o to zapytać moich pracowników i współpracowników. Tylko oni mogą mi wystawić świadectwo. Właśnie odeszłam po 8 latach pracy z Instytutu Adama Mickiewicza, gdzie byłam szefem Wydziału Zarządzania Wiedzą. W dniu bardzo wzruszającego pożegnania uświadomiłam sobie, że największym wyzwaniem przez te wszystkie lata nie było osiąganie celów i wskaźników, ale to, żeby ICH - mojego zespołu, kolegów, szefów - nie zawieść.