Rupert Eales-White

Sprawny lider

- Odkryj swoje ukryte talenty
- Obudź drzemiący w Tobie potencjał
- Stwórz doskonały zespół
- Prowadź! Motywuj! Inspiruj!



PLUS MINISŁOWNICZEK
polsko-angielsko-niemiecki

one press
Quick

Spis treści

Wstęp **5**

1. Rola lidera w kontekście sytuacyjnym **9**
Jak instynktownie definiujemy przywództwo ... 9
Nasze role w pracy ... 11

2. Czym jest skuteczne przywództwo? **17**
Skuteczne przywództwo z perspektywy członka grupy ... 17
Nieskuteczne przywództwo z perspektywy członka grupy ... 23
Skuteczne przywództwo z perspektywy lidera ... 26

3. Rozwijanie siebie **27**
Budowanie pewności siebie ... 27
Rozwijanie świadomości ... 29
Przezwyciężanie ograniczających przekonań ... 30
Systematyzacja myślenia ... 33
Poprawianie wyników ... 37

4. Określenie stylu i orientacji przywództwa **41**
Luki percepcji ... 41
Jak powstaje luka pomiędzy zamiarem a jego wyrażaniem poprzez zachowanie ... 45
Jak zlikwidować lukę ... 48
Jak powstaje luka pomiędzy informacją przekazywaną i odbieraną ... 49
Kumulacja ... 51
Poznaj orientację swojego przywództwa ... 51
Odkryj styl swojego przywództwa ... 59

5. Rozwijanie kluczowych umiejętności przywódczych 67
Umiejętność słuchania ... 67
Zadawanie pytań ... 80

6. Doskonalenie pracowników 91
Jasne określanie ról ... 91
Określanie standardów i kryteriów oceny pracowników ... 93
Wyrażanie uznania ... 95
Konstruktywna krytyka ... 97
Coaching i doradzanie ... 99
Wykorzystywanie oceny pracy do wywołania chęci uczenia się i rozwoju ... 101
Motywowanie pracowników ... 102

7. Budowanie efektywnego zespołu 107
Po co budować zespół ... 107
Właściwa wielkość ... 108
Cechy efektywnego zespołu ... 108
Jak rozwijają się zespoły ... 111
Jak budować efektywny zespół ... 113

8. Zarządzanie zmianą 125
Jak reagujemy na zmianę ... 125
Odnoszenie maksymalnych korzyści ze zmian ... 130
Twoje preferencje dotyczące zmian ... 134

2

Czym jest skuteczne przywództwo?

Teraz, kiedy już przedstawiliśmy przywództwo w jego kontekście sytuacyjnym, pomyślmy, co składa się na skuteczne przywództwo. Spojrzymy na to z trzech różnych punktów widzenia: skuteczne przywództwo z perspektywy członka grupy, nieskuteczne przywództwo z punktu widzenia członka grupy i skuteczne przywództwo z perspektywy lidera.

Skuteczne przywództwo z perspektywy członka grupy

Weź papier i coś do pisania i zastanów się przez kilka minut nad Twoimi doświadczeniami związanymi z przywództwem, przypominając sobie osoby w relacjach, z którymi odgrywałeś rolę członka grupy. Nie musisz brać pod uwagę tylko pracy — pomyśl o wszystkich takich osobach: rodzicach, nauczycielach, szefach „gangów", wykładowcach i wszystkich swoich przełożonych, od początku pracy. Przypomnij sobie działania podejmowane przez te osoby, które powodowały, że czułeś motywację i wsparcie. Wypisz różne działania, koncentrując się wyłącznie na tych, które miały na Ciebie pozytywny wpływ.

Nie wiem, co napisałeś, ale zadawałem to pytanie wielu grupom menedżerów, z różnych firm i kultur. Zaskakujące jest to, jak z indywidualnych doświadczeń wyłania się wspólnota poglądów.

Najpierw przedstawię poglądy grupy menedżerów wyższego szczebla i członków zarządu wielonarodowej firmy z Malezji (lista na rysunku 2.1), a potem streszczenie dyskusji dotyczącej każdej z pozycji na liście.

- Myśl jasno o swojej roli przywódczej.
- Rozwijaj świadomość i wiarę w siebie.
- Skup się na innych — słuchaj, wspieraj, informuj o wynikach i opiekuj się.
- Okazuj pewność w podejmowaniu decyzji i podejmuj decyzje.
- Dziel się informacjami.
- Bądź na tyle pewny siebie, aby popełniać błędy, przyznawać się do nich i uczyć się na nich.
- Zarządzaj, opiekując się.
- Deleguj zarówno uprawnienia, jak i obowiązki.

Rysunek 2.1. *Poglądy kadry kierowniczej wielonarodowej firmy z Malezji na skuteczne przywództwo*

Myśl jasno o swojej roli przywódczej

Jedną ze zidentyfikowanych przyczyn bycia kiepskim liderem jest bezmyślność. Stwierdzono, że obcesowość, niegrzeczne traktowanie albo zmuszanie do bezczynnego czekania, podczas gdy szef urządza sobie pogaduszki przez telefon, rzadko bywa rozmyślną zniewagą, nie oznacza też braku szacunku dla podwładnego. Jest, po prostu, wynikiem bezmyślności.

Jak już wspomniano w poprzednim rozdziale, spędzamy niezbyt wiele czasu na myśleniu o sobie jako o liderze, czy COGAL-u. Możemy zmagać się ze złożonymi kwestiami fachowymi lub projektami, planować negocjacje z trudnym klientem, przygotowywać prezentację, myśleć długo i ciężko nad raportami i o tym jak je przedstawimy, ale nie zastanawiamy się za dużo nad rolą lidera, którą przecież odgrywamy przez większość czasu.

Skuteczni liderzy myślą o swojej roli przywódcy i planują strategię przywództwa w sposób bardzo podobny do tego, który stosują w przypadku innych, ważnych spraw.

Rozwijaj świadomość i wiarę w siebie

Nieskuteczni liderzy mają tendencję do nadmiernej kontroli, zwykle dlatego, że mają taką potrzebę lub chęć. Dyskusja malezyjskich menedżerów, w tym przypadku, skoncentrowała się na potrzebie, którą uznano za wynikającą przede wszystkim z braku pewności siebie. Źródłami tej niepewności były: brak wiary w siebie i (lub) zmiany w otoczeniu biznesowym. Brak poczucia bezpieczeństwa i wiary w siebie może być podświadomy, trudno zatem sobie z nim poradzić, skoro o nim nie wiemy.

Skuteczni liderzy rozwijają samoświadomość. Identyfikują, przyjmują do wiadomości i rozumieją swoje silne i słabe strony, wierzą w siebie, swoje kompetencje i możliwości. Liderzy muszą myśleć o sobie pozytywnie, aby móc myśleć pozytywnie o tych, którym przewodzą. Im bardziej kontrolują siebie, tym mniej muszą kontrolować innych.

Skup się na innych — słuchaj, wspieraj, informuj o wynikach i opiekuj się

Nieskuteczni liderzy skupiają się na sobie. Dzięki rozwinięciu samoświadomość i dzięki temu, że dobrze się czują ze sobą, skuteczni liderzy mogą robić to, czego oczekują osoby, którym przewodzą: skupić się na członkach grupy.

Skuteczni liderzy to dobrzy słuchacze, zapewniają wsparcie zarówno na poziomie racjonalnym, jak i emocjonalnym i informują o wynikach, aby zachęcać członków grupy i umożliwiać im rozwój.

Co więcej, skuteczni liderzy są dobrymi opiekunami: zadają trudne pytania (w sposób empatyczny), dzięki czemu członkowie grupy mogą samodzielnie poszukiwać rozwiązań, a nie otrzymywać instrukcje co należy zrobić. Obie te rzeczy są kluczowymi umiejętnościami lidera jako COGAL-a.

Okazuj pewność w podejmowaniu decyzji i podejmuj decyzje

Niektórzy nieskuteczni liderzy podejmują złe i sprzeczne decyzje, aby dostosować się do zmian w organizacji lub poglądów tych, którzy są u władzy. Inni wcale nie podejmują decyzji i czekają, że ktoś zrobi to za nich, aby nie urazić kogoś, na kogo ta decyzja miałaby wpływ.

Dziel się informacjami

Jan Carlson ze Scandinavian Airlines zauważył, że: „Osoba, która nie ma dostępu do informacji, nie może przyjąć na siebie odpowiedzialności, osoba, która otrzyma informację, nie ma innego wyjścia, jak przyjąć odpowiedzialność". Skuteczni liderzy zdają sobie sprawę z tego, że członkowie grupy chcą ponosić odpowiedzialność i chcą być informowani. Wprowadzają więc politykę „potrzeby wiedzy" nie z perspektywy organizacji, ale członka grupy.

Bądź na tyle pewny siebie, aby popełniać błędy, przyznawać się do nich i uczyć się na nich

Nieskuteczni liderzy nie przyznają się, ani przed sobą, ani przed innymi, do konieczności nauki i efektywnego rozwiązywania problemów, bo chcą być postrzegani jako nieomylni. W dyskusji najczęściej padało słowo „pewność siebie". Wynika ona ze samoświadomości i wiary w siebie, w połączeniu z pokornym przyznaniem, że zdolność nie oznacza nieomylności, i że zmiany wymagają ciągłego uczenia się.

Zarządzaj, opiekując się

Zdarzają się sytuacje, kiedy każdy nowy menedżer czy pracownik potrzebuje wskazówek lub pomocy, zwłaszcza kiedy jest w nowej dla siebie roli lub zajmuje się całkiem nowym zadaniem, wykraczającym poza zakres jego obowiązków. „Opiekuj się" określa podejście, które jest pożądane, w przypadku gdy istnieje konieczność kontrolowania.

Deleguj zarówno uprawnienia, jak i obowiązki

W kulturze azjatyckiej był to drażliwy problem, ale pojawia się on wszędzie i uderza w samo serce skutecznego przywództwa — wiedzieć, kiedy puścić wodze, tak jak z koniem!

Zanim przyjrzymy się modelowi skutecznego przywództwa, dobrze będzie poznać wyniki badania przeprowadzonego przez Management Centre Europe na grupie ponad 1000 europejskich menedżerów, a dotyczącego cech skutecznego menedżera i tego,

czy ich własny szef je posiada. Wymieniam (na rysunku 2.2) tylko te cechy, które podało ponad trzy czwarte respondentów, po to, aby skupić się na najważniejszych sprawach.

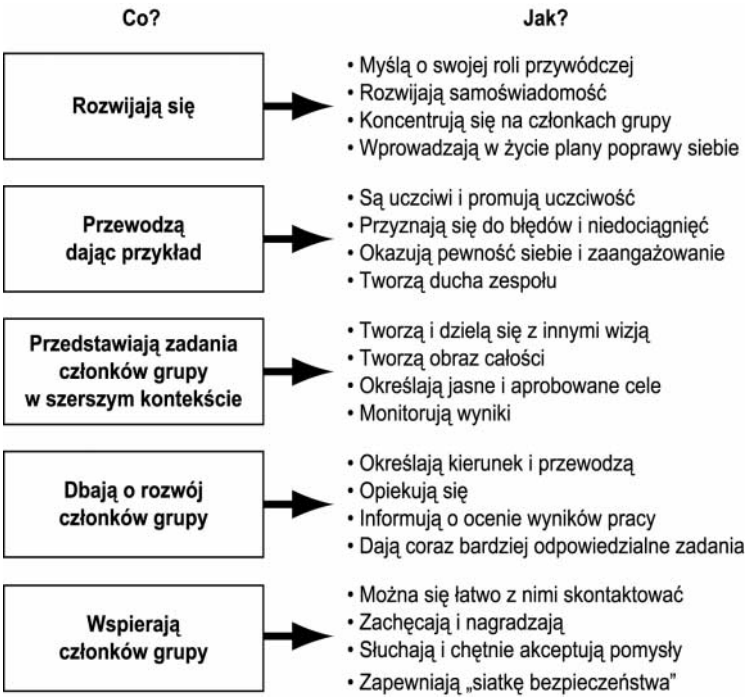
	Pożądane %	Posiadane %
1. Umie zbudować skuteczny zespół	96	50
2. Umie słuchać	93	44
3. Umie podejmować decyzje samodzielnie	87	66
4. Umie zatrzymać dobrych ludzi	86	39
5. Otacza się najlepszymi	85	50
6. Energiczny	85	62
7. Innowacyjny	83	47
8. Wizjoner	79	45
9. Ma wysokie standardy etyczne	76	53

Rysunek 2.2. *Najważniejsze cechy skutecznego menedżera (Eales-White, 1992)*

Fascynujące jest spostrzeżenie, jak duże jest zapotrzebowanie na lidera zorientowanego na innych, i że największa różnica pomiędzy cechami pożądanymi a posiadanymi jest w punkcie „Umie słuchać". Umiejętność słuchania omówimy dokładniej w rozdziale 4.

I na zakończenie, zwróć uwagę na rysunek 2.3 — najważniejsze atrybuty lidera to:

- Podejście to jest zgodne z zasadami myślenia systematycznego. Myślenie systematyczne tworzy linię pomiędzy poziomem strategicznym a szczegółowym, pozwala myśleć i pisać w sposób przekonujący i logiczny. Będzie o tym mowa w rozdziale 4.
- Zbiera podstawowe elementy wszystkich poglądów wyrażonych przez tysiące menedżerów i jest szablonem efektywnego przywództwa w działaniu.
- Szablon ten został przetestowany, kiedy prowadziłem Dzień Lidera dla partnerów z departamentu bankowości międzynarodowej firmy prawniczej. Mieli go „roznieść na strzępy", ale wytrzymał.
- Unika „paraliżu analizy". Wiele organizacji poświęca miesiące, próbując przygotować kompletny zestaw czegoś, co określa się jako kompetencje lidera, a potem zdefiniować



Rysunek 2.3. *Skuteczny lider*

każdą z nich poprzez kompletny zestaw zachowań, umiejętności i postaw. Kiedy przychodzi do szkoleń i rozwoju zgodnie z tym zestawem, okazuje się, że jedne pokrywają się z drugimi. Często są również sprzeczne ze sobą — jak być autorytarnym liderem i jednocześnie efektywnie budować zespół — i nie ma możliwości, aby osiągnąć wszystkie pożądane nawyki behawioralne.

- Pozostaje w zgodzie i pomaga realizować podejście do zagadnienia przywództwa typu COGAL.
- Nie odnosi się bezpośrednio do „motywowania pracowników", które jest jedynie rezultatem zastosowania szablonu. Gdybyś Ty, jako członek grupy, miał lidera, który podejmuje wszystkie te 20 działań z drugiej części analizy — czy miałbyś motywację, czy nie?

Zawsze mam w pamięci stwierdzenie Briana Pitmana, byłego prezesa brytyjskiej instytucji finansowej Lloyds TSB: „Strategia to cel i trudne wybory". Aby stać się skuteczniejszymi liderami, musimy wybrać najważniejsze cele, a potem skoncentrować się na tym, by udało się je osiągnąć.

W związku z Twoją listą i listą 20 działań, zadam Ci pytanie, stawiane wszystkim menedżerom, którzy również przygotowywali taką listę: w Twoim odczuciu, które z działań mógłbyś podjąć natychmiast, a których mógłbyś się nauczyć? Za każdym razem, kiedy stawiam to pytanie, menedżerowie mówią: „Przy pewnym wysiłku, moglibyśmy wykonać je wszystkie lub nauczyć się ich".

To pozwala wysnuć fundamentalny wniosek o Tobie i przywództwie. Wszyscy możemy być skutecznymi liderami. „Czyny znaczą więcej niż słowa". Jeżeli zrobimy odpowiednie rzeczy, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób, będziemy błyskotliwymi liderami. Nie trzeba urodzić się liderem, aby nim być. Model bohaterskiego przywódcy — dzielnego rycerza — umarł lub dawno powinien był umrzeć. I wcale nie musimy być charyzmatyczni.

Nieskuteczne przywództwo z perspektywy członka grupy

Powtórz teraz to samo ćwiczenie, tym razem skupiając się jednak na tym, co było dla Ciebie demotywujące, martwiło Cię lub denerwowało. Określ to wszystko, co w przeszłości było negatywne. Tym razem również nie znam Twojej listy (chociaż mieliśmy niektóre aspekty nieskutecznego przywództwa w przykładzie z firmy malezyjskiej), ale mamy tu listę, którą przygotowała jedna z grup menedżerów.

Nieefektywni (lub źli) liderzy:

- nie słuchali,
- nie delegowali uprawnień albo zrzucali obowiązki,
- nie interesowali się Tobą,
- nie szanowali Cię,
- przekazywali negatywne informacje o Twoich wynikach innym osobom,
- nie chwalili, kiedy na to zasłużyłeś,
- krytykowali Cię przy innych,

- przedstawiali Twoje pomysły jako swoje,
- ciągle kontrolowali,
- zastraszali,
- nie dawali Ci odpowiednich narzędzi do wykonania zadania,
- nie informowali Cię na bieżąco,
- nie określali jasno celów,
- faworyzowali — inne zasady dla jednych, inne dla drugich,
- byli nieprzejednani i nieelastyczni.

Zainteresowało mnie, gdy zadałem pytanie: „Której z tych rzeczy (nawet w najbardziej dramatycznej sytuacji; ale mów prawdę i tylko prawdę) nie mógłbyś zrobić?". Jak myślisz, jaka była odpowiedź? Zgadłeś. Dobry i zły lider to jedna i ta sama osoba — i ja, i Ty. Tak jak powiedział Thomas Carlisle: „Ideał jest w tobie i przeszkoda też jest w tobie".

Nie jest to zatem kwestia zostania liderem dzięki zastosowaniu napisanej przez kogoś recepty, ale odkrycia lidera w sobie. To, co możesz osiągnąć, to stałe doskonalenie się i coraz więcej sytuacji, w których zachowałeś się jak skuteczny lider, a coraz mniej takich, w których postąpiłeś wręcz odwrotnie. To prowadzi do kolejnej, fundamentalnej prawdy.

> Twoim celem powinno być zostanie liderem
> w 70 procentach.

Pozwól mi dać przykład, aby dokładnie wyjaśnić, co mam na myśli. Wysoko wykwalifikowana kobieta — nazwiemy ją Julią — około 40-letnia zdecydowała, że chce podjąć jeszcze jedno wyzwanie zawodowe. Przeniosła się do renomowanej firmy z tej samej branży, obejmując stanowisko kierownicze wyższego szczebla. Była ona moja klientką i w ciągu pierwszych sześciu miesięcy jej nowej pracy kilka razy spotkaliśmy się na lunch. Na pierwszym lunchu była naprawdę zdemotywowana, na drugim jeszcze bardziej. Opowiedziałem jej wtedy o zasadzie 70 procent, w tym przypadku zastosowanej w stosunku do satysfakcji zawodowej. A oto cztery podstawowe zagadnienia, które poruszyłem:

- Nigdy nie celuj w 100 procent. W życiu tak się nie zdarza, bo jesteśmy tylko ludźmi, a nie bogami. Co więcej, jeżeli staramy się osiągnąć niemożliwe, mamy zagwarantowane niepowodzenie i brak satysfakcji. (Trzy główne obszary, w których nigdy nie powinniśmy oczekiwać 100-procentowej

satysfakcji to: praca, najważniejsze relacje z innymi ludźmi, takimi jak rodzice lub partner i przywództwo, zawsze kiedy przyjmujemy tę rolę). Większość ludzi w całym swoim życiu osiąga wskaźnik niższy niż 50/50, a im większe są oczekiwania młodych ludzi, tym bardziej będą oni niezadowoleni.

- Celem powinno być 70 procent. (Dla fanów Sherlocka Holmesa — 70-procentowe rozwiązanie.)
- Julia powinna zastanowić się nad swoją sytuacją i określić aktualny wskaźnik (na przykład 70/30, co znaczy, że przez 70 procent czasu podoba jej się w pracy, a przez 30 procent nie).
- Jeżeli aktualny wskaźnik to nie 70/30, ale bliżej 50/50 powinna opracować i wprowadzić w życie plan osiągnięcia pożądanej wartości.
- Jeżeli wskaźnik byłby bardzo niekorzystny, powiedzmy 30/70, powinna wprowadzić krótkoterminowy plan ratunkowy, aby osiągnąć wartość 50/50, a gdyby się nie powiodło, odejść.

Julia zgodziła się z wszystkim punktami i przyjrzeliśmy się jej aktualnej sytuacji. Głównymi pozytywami były:

- interesująca, pełna wyzwań praca,
- błyskotliwi, inteligentni i kompetentni współpracownicy.

Głównymi negatywami były:

- brak jasno określonego zakresu obowiązków,
- szef, który był w porządku w kontaktach prywatnych, ale zbyt wymagający i kontrolujący na poziomie zawodowym,
- niewystarczające zasoby, aby wypełnić jej zadania,
- zbyt wiele zagranicznych podróży.

Ponieważ oceniła ona wartość wskaźnika na 30/70, przygotowaliśmy program ratunkowy, aby doprowadzić go do 50/50, skupiając się na uzyskaniu jasno określonego zakresu obowiązków. Wybraliśmy takie rozwiązanie, że Julia przygotuje projekt karty stanowiska pracy i przedstawi go swojemu szefowi. W projekcie skupi się na tym, jak może maksymalnie wspierać szefa i tym samym zwiększyć jego wydajność pracy, w ten sposób zmotywuje go do użycia całej swojej władzy, by wprowadzić go w życie.

A teraz spójrzmy jak zasada 70 procent odnosi się do stawania się skutecznym liderem. W chwili czytania tej książki, wskaźnik większości z was wynosi około 50/50, jeżeli chodzi o podejmowanie działań jako skuteczni liderzy, chociaż niektórzy będą bliżej 40/60, a inni 60/40. To dlatego, że będą zagadnienia, których nie

będziesz potrafił określić, nie wiedząc, co oznacza: być skutecznym. Tak więc, gdy wyciągniemy średnią, Twój wskaźnik to 50/50. W działaniach, które podejmują nieskuteczni liderzy będziesz (jako że jesteś ludzką istotą, działającą czasami pod wpływem stresu) też, uśredniając wyniki, w okolicach 50/50.

Stopniowo możesz przesunąć się do, powiedzmy, 80 lub 90 procent w działaniach skutecznych (w ukierunkowany na cel i systematyczny sposób — zobacz rozdział 3.) i zmniejszyć działania nieskuteczne do 10 – 20 procent. To zbliży Cię do mniej więcej 70-procentowego rozwiązania.

I na koniec: nigdy nie uda Ci się wyeliminować negatywów, ale bardzo dobrym pomysłem jest spojrzenie na listę, aby zdać sobie sprawę z nieskutecznych działań, do których jesteś zdolny, i które podjąłeś w przeszłości. Zachęcam wszystkich menedżerów, którzy uczestniczą w moich warsztatach skutecznego przywództwa, aby to zrobili. Potem możesz wybrać kilka, które trzeba wyeliminować. Kryteria selekcji są proste: „Jeżeli pozwolę sobie na to, zniszczę zaufanie moich współpracowników". Odbudowanie straconego zaufania zajmuje wieki i oznacza, że tracisz szansę na zostanie skutecznym liderem, w krótkim lub średnim okresie.

Skuteczne przywództwo z perspektywy lidera

Z dwóch powodów nie poproszę Cię teraz, żebyś założył „czapeczkę lidera" i spisał wszystkie działania, które powinny być podjęte, aby zostać skutecznym liderem. Po pierwsze, po przeczytaniu tego rozdziału Twoje opinie byłyby podkolorowane. Po drugie, kiedy prosiłem grupy menedżerów, aby przeszli do sali konferencyjnej i zastanowili się nad tym pytaniem, okazywało się, że ich wnioski były wiernym odbiciem poglądów grup składających się z członków zespołów. Ich doświadczenia związane ze skutecznym przywództwem były takie same.

W następnym rozdziale przyjrzymy się cechom, których dotąd nie omówiliśmy, takim jak rozwijanie siebie, które jest konieczne, zanim będziesz mógł dbać o rozwój swoich pracowników.