

# ZINTEGROWANE PRZYWÓDZTWO

SKUTECZNE PRZYWÓDZTWO WEDŁUG WILSON LEARNING

## SZTUKA ZACHOWANIA RÓWNOWAGI

POMIĘDZY CHARAKTEREM PRZYWÓDCZYM A STYLEM PRZEWODZENIA





Po ponad 30 latach badań prowadzonych przez nas na całym świecie nad fenomenem przywództwa i umiejętnościami kierowniczymi stwierdzamy, że sukces firmy zależy od tego, w jaki sposób przywódcy postrzegają swoją rolę. Artykuł ten prezentuje wnioski z badań nad przywództwem, które lapidarnie ująć można następująco: skuteczny lider potrafi zachować równowagę pomiędzy swoim Charakterem Przywódczym a Stylem Przewodzenia. Pokażemy, w jaki sposób Charakter Przywódczy i Styl Przewodzenia przejawiają się u współczesnych liderów, i opiszemy różnice w zachowaniach pożądanym na różnych szczeblach zarządzania niezależnie od Charakteru lidera.

W Wilson Learning uważamy, że **rola lidera polega na wzbudzeniu w pracownikach tak wielkiego zaangażowania, by całą swoją energię poświęcili na budowanie sukcesu i wartości firmy.** W tym prostym zdaniu zawiera się kilka istotnych elementów będących podstawą naszej teorii przywództwa:

■ **Wzbudzanie zaangażowania u innych.** Główna różnica pomiędzy liderem a zwykłym pracownikiem polega na umiejętności osiągania celów dzięki wzbudzeniu zaangażowania u innych. Aby zrealizować zamierzone cele ekonomiczne, liderzy muszą nie tylko kierować, ale także inspirować i umiejętnie wykorzystywać talenty pracowników, dążąc do urzeczywistnienia porywającej wizji.

■ **Wzbudzanie u pracowników pasji.** Nie wystarczy, aby pracownicy podporządkowali się liderowi. Prawdziwy lider wzbudza pasję, źródło najwyższego zaangażowania – dzięki niej każdego dnia z gotowością i chęcią będą tworzyć i dzielić się wiedzą oraz umiejętnościami. W zamian otrzymują możliwość rozwoju i osiągnięcia pełnej satysfakcji zawodowej.

■ **Wytrwałe dążenie do sukcesu i wzrostu wartości.** Skuteczni liderzy wiedzą, że aby przetrwać i rozwijać się, wszyscy zainteresowani – klienci, pracownicy, partnerzy, właściciele – muszą otrzymać od organizacji coś wartościowego. Poprzez zaspokojenie potrzeb pracowników, ulepszenie oferty produktów i zapewnienie odpowiedniego

zysku właścicielom skuteczni liderzy skupiają wszystkich wokół wzrastającej wartości organizacji – jednocześnie sami rozwijają się i budują silną firmę.

Liderzy, którzy potrafią zdobyć zaangażowanie pracowników w tworzenie wartości i budowanie sukcesu firmy to ci, którzy potrafią połączyć dwa aspekty przywództwa – swój Charakter Przywódczy i Styl Przewodzenia. Charakter Przywódczy (indywidualne cechy lidera) i Styl Przewodzenia (to, co lider mówi i robi) to dwie strony tego samego medalu – czyli „kim jestem” i „co robię” jako lider.

Niestety wielu przywódców ma problem z osiągnięciem równowagi pomiędzy Charakterem Przywódczym a Stylem Przewodzenia. Większość z nas miała kiedyś do czynienia z liderem, który skutecznie egzekwował działania pracowników, ale nie był w stanie wzbudzić w nich zaangażowania. Taki rodzaj liderów dużo oczekuje od podwładnych, a niewiele od samych siebie; ich zamiary są nieznanne lub niewiarygodne; takim liderom pracownicy podporządkowują się, ale bez zaangażowania.

Możliwa jest również sytuacja, że lider posiada Charakter Przywódczy, ale jego Styl Przewodzenia

“ ”

„Władza bez wyższego celu zwiastuje klęskę, a sam wyższy cel jest całkowicie bezużyteczny, jeśli brak mu władzy, która go urzeczywistni”.

Theodore Roosevelt



jest nieadekwatny do sytuacji. Lider taki potrafi wygenerować wielkie zaangażowanie i zaufanie wśród pracowników, ale brak mu umiejętności skierowania tego potencjału w jednym kierunku. Innymi słowy, wszyscy wierzą w wartości, które sobą reprezentuje, ale nie w jego kompetencje zawodowe.

Oceniając liderów i poziom ich rozwoju, bierzemy pod uwagę zarówno Charakter Przywódcy lidera, jak i jego Styl Przewodzenia. Charakter Przywódcy to stały element przywództwa, będący w powszechnym rozumieniu podstawą roli lidera. Style Przewodzenia, przeciwnie – zmieniają się i dopasowują w zależności od rangi lidera lub zadań, które ma wykonać. Oba te aspekty, chociaż zupełnie odmienne, muszą iść w parze, jeśli naszym celem jest skuteczne przywództwo.

### CHARAKTER PRZYWÓDCZY: ISTOTA PRZYWÓDZTWA

**W**ielu nieudolnych liderów aspiruje do pozycji kierowniczych, mając nadzieję na władzę, która pozwoli im na swobodę decyzji i działań. Innymi słowy, pragną władzy i autorytetu po to, aby móc rządzić na swój sposób. Jednak z naszego doświadczenia wynika, że najlepsi liderzy zaczynają karierę od pytania: „jakim chcę być liderem?”, a nie: „jak wielka będzie moja władza?”. Właśnie w ten sposób pojmuje przywództwo Daniel Goleman, autor książki *Inteligencja emocjonalna* (Bantam, 1997; wyd. pol. 2007). Stwierdza w niej, że ta świadomość zasad i wartości tak bardzo wzbogaca przywództwo, że jest „dwa razy ważniejsza od wszystkich innych umiejętności i czynników” przyczyniających się do sukcesu lidera. My nazywamy tę cechę Charakterem Przywódczym.

Charakter Przywódczy to zespół wartości, cech oraz jasno wytyczonego celu, które razem kształtują postawę lidera. Wyraża się on w konsekwencji zachowań – w tym, na ile działania lidera są spójne z jego słowami. W pracy zawodowej lub w życiu prywatnym spotyka się liderów mogących służyć za wzór Charakteru Przywódczego. Z reguły są to osoby, które dostrzegają w pracowniku drugiego człowieka, okazują mu zainteresowanie, służą radą i pomocą na drodze rozwoju zawodowego

“ ”

„Bądź zmianą, którą starasz się wprowadzić”.

Mahatma Gandhi

i zawsze podejmują decyzje w oparciu o jasno wytyczony cel. Do takich liderów ludzie lgną i gotowi są dla nich dać z siebie wszystko.

W trakcie badań odkryliśmy, że niewielu liderów definiuje w ten sam sposób najistotniejsze cechy Charakteru Przywódczego. Ustaliśmy ponad 16 indywidualnych czynników, które łącznie z sukcesem lidera. Po analizie pogrupowaliśmy je w trzy podstawowe zbiory elementów Przywódczego Charakteru: Charakter Osobisty, Charakter Społeczny i Charakter Zawodowy.

■ **Charakter Osobisty** – siła wewnętrzna pozwalająca na niezłomność i zdecydowanie w obliczu przeciwności.

■ **Charakter Społeczny** – przejawia się okazywaniem innym szacunku i współczucia oraz umiejętnością doceniania różnic indywidualnych.

■ **Charakter Zawodowy** – gotowość do postawienia potrzeb firmy i klientów na pierwszym miejscu i odsunięcia własnych dążeń na dalszy plan.

Skuteczni liderzy zachowują równowagę pomiędzy wszystkimi trzema aspektami Charakteru Przywódczego.

Charakter Przywódczy stanowi podstawę i istotę skutecznego przywództwa. Jednocześnie jest to jego najmniej namacalny aspekt. Niektórzy twierdzą, że nie można go w sobie wykształcić – albo się go ma, albo nie. Według nas nie tylko



można, ale wręcz trzeba go w sobie kształtować, jeśli aspiruje się do miana skutecznego lidera. Innymi słowy, nie można rozwijać cech przywódczych bez kształtowania osoby.

Wiemy, że firmy rozwijają Charakter Przywódczy swoich pracowników w inny sposób niż inne umiejętności przywódcze. Rozwój Charakteru Przywódczego wymaga od liderów określenia własnego systemu wartości, podniesienia poziomu samoświadomości oraz przełamania utartych schematów myślenia. Kombinacja własnych doświadczeń, coachingu i wsparcia ze strony innych umożliwia głęboką refleksję, potrzebną do rozwoju Charakteru Przywódczego.

### CZTERY ROLE: STYLE PRZEWODZENIA LIDERÓW

**C**hociaż Charakter Przywódczy stanowi podstawę przywództwa, sam w sobie jest jednak niewystarczający i nie gwarantuje sukcesu. Należy go uzupełnić umiejętnościami i wiedzą, które pozwolą na egzekwowanie zasad i wartości. Bez tego żaden lider nie osiągnie konkretnych wyników w pracy.

Na podstawie naszego doświadczenia i wnikliwych badań stwierdzamy, że każdy efektywny lider musi posiadać umiejętności pozwalające na realizację czterech zasadniczych ról: *Wizjonera*, *Taktyka*, *Facylitatora* i *Działacza*.

#### Zintegrowany Model Umiejętności Przywódczych według Wilson Learning



Poszczególne role uzupełniają się i razem składają na pełny wymiar przywództwa. Wizjoner, na przykład, wyznacza kierunek działania, natomiast Taktyk pilnuje, aby wszystkie wysiłki szły w kierunku realizacji zamierzonej wizji. Rola Facylitatora polega na stworzeniu takich warunków pracy, aby wszyscy zainteresowani, zarówno członkowie zespołów roboczych, jak i udziałowcy firmy, mogli odpowiednio zaangażować się w jej rozwój. Natomiast Działacz czuwa nad najefektywniejszym wykorzystaniem osobistych uzdolnień lidera. Wydaje się, że te cztery role nakreślają pozornie przeciwstawne zadania stojące przed samym liderem – zadania, które nierzadko są największym wyzwaniem przywódcy. Doskonały przywódca potrafi jednak wyważyć wszystkie cztery role i z powodzeniem połączyć je z Charakterem Przywódczym.

Różne sytuacje wymagają różnych kombinacji tych czterech ról, dając w rezultacie odmienne rodzaje przywództwa. Również profil samej firmy i pozycja lidera w strukturze organizacyjnej powodują, że poszczególne role są mniej lub bardziej istotne. Zawsze jednak skuteczne przywództwo wymaga zastosowania wszystkich czterech ról na każdym szczeblu zarządzania. Kierownik liniowy musi położyć większy nacisk na rolę Taktyka, ale nie może przy tym zlekceważyć roli Wizjonera. Dla dyrektora najważniejsza jest rola Wizjonera, rola Działacza może być na dalszym planie, gdyż realizacja większości zadań powinna być w gestii zespołu wykonawczego. Nie wolno jednak zapominać, że przy podejmowaniu niektórych ważnych decyzji, często kluczowych, dyrektor będzie musiał odwołać się do roli Działacza. Skuteczni liderzy prowadzą innych, nie tracąc z pola widzenia żadnej z czterech ról.



Wizjoner	Taktyk	Facylitator	Działacz
Przyczynia się do rozwoju firmy oraz pracowników poprzez nakreślenie porywającej wizji i strategii jej realizacji.	Dbą o wyniki, pilnując, aby praca była efektywnie zaplanowana, a zadania delegowane oraz aby stosowano ocenę pracy oraz usprawniano systemy i procedury.	Buduje atmosferę współpracy i partnerstwa, przyczyniając się do dobrych stosunków interpersonalnych w firmie.	Przyczynia się do sukcesu firmy, wnosząc swoje własne zdolności, talenty i doświadczenia.
KLUCZOWE ZADANIA			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Opracowuje wspólną dla wszystkich wizję i strategię</li> <li>■ Informuje i przekonuje do strategii</li> <li>■ Inicjuje i wprowadza zmiany organizacyjne</li> <li>■ Zna i rozumie rynek: zarówno klientów, jak i konkurencję</li> <li>■ Planuje i wspomaga rozwój firmy i pracowników</li> <li>■ Inspiruje pracowników i udziałowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wyznacza cele dla poszczególnych pracowników</li> <li>■ Monitoruje efektywność pracowników, jak też całej firmy</li> <li>■ Deleguje zadania i kieruje działaniami</li> <li>■ Usprawnia systemy i procesy pracy</li> <li>■ Koordynuje wszelkie działania firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rozwiązuje konflikty</li> <li>■ Jasno i skutecznie komunikuje się</li> <li>■ Wspomaga grupy i tworzy zespoły</li> <li>■ Negocjuje i wywiera wpływ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jest zorientowany na biznes i efekty ekonomiczne</li> <li>■ Wprowadza innowacje i jest kreatywny</li> <li>■ Dbą o samorozwój</li> </ul>

**Wizjoner.** Wizjoner przyczynia się do rozwoju firmy i pracowników poprzez nakreślenie porywającej wizji. Chociaż rola Wizjonera jest istotna dla lidera na wszystkich szczeblach organizacyjnych, to jednak przejawia się różnie w zależności od zakresu jego kompetencji. Od menedżerów wyższego szczebla oczekuje się znajomości i wnikliwego zrozumienia rynku i konkurencji, gdyż wiedza ta jest im niezbędna do wykreowania wizji i strategii dla przedsiębiorstwa. Muszą oni także inspirować i zachęcać pracowników do ciągłego udoskonalania tej wizji i emanować wiarą, która doda im skrzydeł przy jej realizacji. Jednakże nawet kierownicy najniższego szczebla (przynajmniej w minimalnym stopniu) muszą wiedzieć, jak przełożyć wizję i strategię firmy na codzienne zadania w sposób jasny i zrozumiały dla podwładnych. Jednocześnie muszą pozostać wrażliwi na potrzeby swoich klientów.

**Taktyk.** Jeśli Wizjoner zapyta „co?“, to Taktyk zapyta „jak?“. Wypełniając rolę Taktyka, lider dąży do uzyskania wyników biznesowych, efektywnie zarządzając zadaniami i delegując kompetencje. Dobry Taktyk zaplanuje jednocześnie wykonalne i ambitne zadania dla swoich pracowników, prawidłowo je rozdzieli, postawi cele i upoważni do podejmowania decyzji. W tym samym czasie będzie monitorował i sprawdzał realizację zadań pod kątem zgodności z celami firmy. Chętnie też udzieli innym swojej pomocy przy realizacji zadań.

**Facylitator.** Facylitator buduje atmosferę współpracy i partnerstwa, która sprzyja dobrym stosunkom interpersonalnym wśród pracowników – jest to kluczowe zadanie lidera na każdym szczeblu kierowniczym. Skuteczni liderzy, wypełniając rolę Facylitatora, rozwiązują sytuacje konfliktowe, budują zespoły i wykorzystują swoje umiejętności komunikacyjne po to, aby wpływać na działania i decyzje innych. To dzięki roli Facylitatora lider może stworzyć środowisko, w którym wszyscy czują się doceniani i mają poczucie własnego wkładu w sukces firmy.

**Działacz.** Na koniec ostatnia rola lidera — Działacz, który poprzez wykorzystanie własnych zdolności buduje wartość przedsiębiorstwa. Choć z reguły liderzy nie są od wykonywania zadań, to jednak często potrzebna jest ich kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w procesach wykonawczych. Zwłaszcza kierownicy wyższego szczebla powinni wykorzystywać swoją wiedzę i znajomość procesów decyzyjnych w firmie.

“

„Kierowanie polega na tym, żeby ludzie robili to, co musi być zrobione, a przywództwo na tym, żeby chcieli robić to, co musi być zrobione. Kierownicy popychają. Przywódcy ciągną. Kierownicy wydają rozkazy. Przywódcy komunikują”.

Warren Bennis

## ZINTEGROWANE PRZYWÓDZTWO: SATYSFAKCJA Z OSIĄGANÝCH REZULTATÓW

**I**ntegracja czterech ról – Wizjonera, Taktyka, Facylitatora i Działacza – opartych na fundamencie, który stanowi Charakter Przywódcy, stwarza warunki niezbędne do osiągnięcia rezultatów i satysfakcji zawodowej. Naszym zdaniem, zarówno efektywna praca, jak i satysfakcja są niezbędne dla trwałej efektywności – nie można oczekiwać od ludzi nieprzerwanej wydajności bez zadowolenia z pracy. Nie będą też czuć się spełnieni zawodowo bez zawodowych wyzwań. Zgodnie ze swoją misją, już ponad 40 lat Wilson Learning niesie pomoc przedsiębiorstwom i osobom indywidualnym w osiągnięciu wysokich wyników w pracy, połączonych z satysfakcją zawodową. W tym zdaniu zawarta jest cała istota naszej działalności.

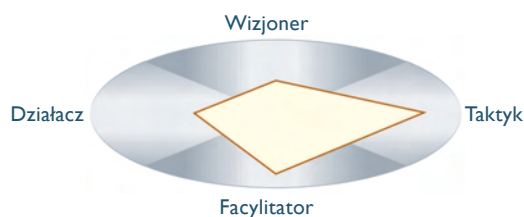
Zintegrowane przywództwo pozwala na stworzenie warunków do efektywnej pracy i satysfakcji zawodowej. Gdy lider nie potrafi podjąć którejkolwiek z czterech wymienionych ról, wówczas hamuje albo efektywność pracy, albo czerpaną z niej satysfakcję, lub oba te czynniki naraz. Przy braku wizji pracownicy pozbawieni są satysfakcji z poczucia udziału w realizacji wyższego celu. Bez umiejętności Taktyka nie potrafią oni ocenić, czy ich praca przyczynia się do sukcesu firmy. Bez cech Facylitatora atmosfera w pracy może stać się wroga i nieproduktywna. Z kolei brak wiedzy i umiejętności ze strony liderów powoduje, że pracownicy nie mają wzorca efektywnej i jednocześnie satysfakcjonującej pracy do naśladowania. I wreszcie, gdy liderowi brakuje Przywódczego Charakteru, pracownicy nie mają do niego szacunku i sami w mniejszym stopniu angażują się w sukces firmy.



## PROFILE PRZYWÓDZTWA

**K**ażdy lider, niezależnie od szczebla w hierarchii, musi wypełniać wszystkie cztery role. Nie jest to jednoznaczne z przywiązywaniem jednakowej wagi do każdej z nich. Większe lub mniejsze znaczenie którejś z ról będzie zależało od zakresu odpowiedzialności lidera. Prezentowany poniżej wykres ilustruje, w jaki sposób pozycja lidera w strukturze organizacyjnej wpływa na udział każdej z ról. Choć można by wyróżnić nieskończoną liczbę profili, to jednak skupimy się tylko na trzech najważniejszych.

**Przywództwo nastawione na wyniki.** Profil lidera nastawionego na wyniki jest typowy dla kierowników liniowych wszystkich szczebli. Niemniej jednak są firmy, w których jest to podstawowy profil dla kierowników działów lub dyrektorów oddziałów.

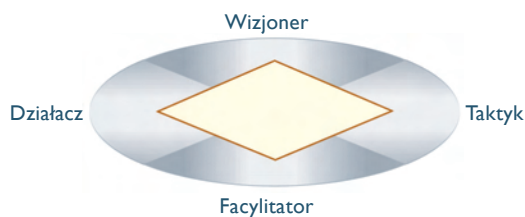


Przywództwo nastawione na wyniki wymaga bardzo dobrych umiejętności Działacza i Taktyka, ponieważ w tym wypadku na lidera spada odpowiedzialność za wykonywanie zadań i realizację celów. Liderzy o takim profilu mają za zadanie dopilnować, aby wszyscy pracownicy przyczyniali się do budowania firmy, jednocześnie oczekuje się od nich odpowiedzi na pytania techniczne lub dotyczące kwestii praktycznych. Chociaż muszą skutecznie przełożyć strategię firmy na codzienne cele grupy i okazjonalnie przewodzić pracom zespołu, to większość swojego czasu poświęcają na taktyczne aspekty pracy.

**Przywództwo nastawione na wzrost.** Profil przywództwa nastawionego na wzrost jest najbardziej zrównoważony ze wszystkich. Reprezentuje go kadra kierownicza średniego szczebla lub dyrektorzy oddziałów w dużych i średnich firmach.

Przywództwo nastawione na wzrost, wymaga wszechstronności, czyli dobrych lub bardzo dobrych umiejętności w zakresie wszystkich

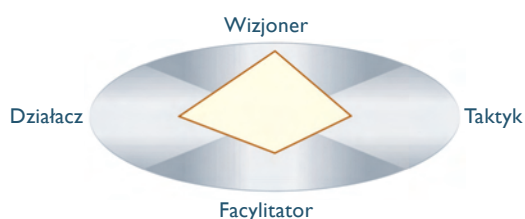




czterech ról lidera. Od liderów nastawionych na wzrost oczekuje się wprowadzenia w życie strategii, w opracowywaniu której mogli wcale nie uczestniczyć. Często muszą też pracować z równymi sobie i wywierać wpływ na osoby, nad którymi nie mają formalnej władzy. Do ich zadań należy także rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych w firmie. Profil ten wymaga dobrze rozwiniętych umiejętności taktycznych, niezbędnych do zarządzania innymi kierownikami w procesie realizacji celów grupowych. Nierzadko trzeba też wykorzystać swoje osobiste uzdolnienia przy rozwiązywaniu problemów funkcjonalnych lub podejmowaniu ważnych decyzji. Lider nastawiony na rozwój musi być gotowy wykonać wiele różnych zadań.

#### **Przywództwo nastawione na strategię.**

Profil lidera-stratega pojawia się na szczeblach zarządu. Dwie główne role charakterystyczne dla takiego profilu to Wizjoner i Facylitator, ponieważ należy do niego zadanie wprowadzania zmian, tworzenia wizji firmy i opracowywania strategii jej realizacji. Aby to osiągnąć, lider-strateg musi posiadać bardzo dobre umiejętności Facylitatora, gdyż dzięki nim będzie potrafił zintegrować różnorodne działania i grupy pracowników w dążeniu do wspólnego celu.



Umiejętności taktyczne wymagane w tym profilu ograniczają się do wspomagania kierowników w realizacji celów, które sobie stawiają, natomiast umiejętności Działacza uaktywniają się w sytuacjach krytycznych. Liderzy, którzy znajdują się na najwyższym szczeblu zarządzania, którzy większość

czasu są Taktykami lub Działaczami, postrzegani są jako mało efektywni, ponieważ w niewystarczająco widoczny sposób wpływają na rozwój podległych im menedżerów.

#### **ZINTEGROWANIE CHARAKTERU PRZYWÓDCZEGO I STYLU PRZEWODZENIA**

**N**aszym zdaniem Charakter Przywódczy, w odróżnieniu od czterech ról lidera, jest istotny na każdym szczeblu kierowniczym i w każdej firmie. Może być różnie wyrażony, w zależności od pozycji lidera, dominujących w firmie wartości lub jej profilu działalności. Ale z pewnością jest równie istotny na każdym szczeblu hierarchii. Dzieje się tak, ponieważ ludzie potrzebują lidera silnego i świadomego swojej roli – zwłaszcza w dobie przemian. Przy tak wielkiej liczbie negatywnych czynników wpływających na środowisko pracy w dzisiejszych czasach lider, który wie, czego chce, jest ostoją stabilności: niezmienności celu i wartości w każdym zadaniu i na każdym szczeblu w firmie.

Podsumowując, skuteczne przywództwo to połączenie Charakteru Przywódczego i Stylu Przewodzenia. To klarowna wizja samego siebie jako lidera i umiejętność połączenia roli Wizjonera, Taktyka, Facylitatora i Działacza. Tylko dzięki temu lider wzbudzi pełne zaangażowanie pracowników, którzy całą swoją energię, kreatywność i zdolności poświęcą firmie. W kręgach biznesu nastąpiła era liderów, którzy potrafią modelowo połączyć Charakter Przywódczy i Styl Przewodzenia – liderów, dla których przywództwo to pasja. Dla nich przywództwo to niesienie pomocy innym. Pomimo niezliczonych wyzwań emanują silną energią, zaraźliwym podekscytowaniem i niezniszczalną wiarą w przyszłość, czym inspirują wszystkich wokół siebie.

“ ”

„Jeśli dzięki twoim działaniom inni ludzie więcej marzą, więcej się uczą, więcej robią i rozwijają się, to znaczy, że jesteś przywódcą”.

John Quincy Adams



© 2005 Wilson Learning Worldwide Inc. All Rights Reserved.

Wilson Learning Worldwide owns all rights, including the rights in the copyright in these materials.  
No rights to reproduce, transfer, assign, or create derivative works based on these materials are granted  
without written permission of Wilson Learning Corporation.

WILSON LEARNING WORLDWIDE 800.328.7937 [WWW.WILSONLEARNING.COM](http://WWW.WILSONLEARNING.COM)