

ŚWIADOMY PRZYWÓDCA

DLACZEGO LIDER POWINIEN WIEDZIEĆ, ŻE NIE W KAŻDYM MIEJSCU I NIE W KAŻDYM ZESPOLE MOŻNA ZARZĄDZAĆ TAK SAMO?

W naukach o zarządzaniu istnieje wiele teorii leadershipu i podejmowano wiele prób znalezienia wzorów charyzmatycznego przywództwa, modelu idealnego leadershipu (N.B. Enkelman, J.C. Maxwell, G. Stamp, K. Blanchard). Wiele z tych modeli zostało nawet wdrożonych do praktyki. Dotychczas niewiele jest jednak modeli, które uwzględniałyby szerszy, systemowy kontekst przywództwa.



DR KATARZYNA PILIPCZUK

Założycielka InnerMastering® Institute,
wiceprezes zarządu i Senior Partner



PIOTR PILIPCZUK

Założyciel InnerMastering® Institute;
prezes zarządu i Senior Partner





Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

O systemowym modelu Spektrum Światła?
Czym charakteryzują się poszczególne dyskursy przywództwa?
Jacy znani liderzy reprezentują dany dyskurs?

Model Spektrum Światła to określony zbiór dyskursów odpowiadających określonym poziomom złożoności i uporządkowanym zgodnie z metodologią oraz prawidłowościami systemowymi. Wszystko, co jest zgodne systemowo, będzie pasować do systemowej układanki. To aksjomat potwierdzający się w praktyce. Między innymi z tego wynika jego klarowność i przejrzystość oraz powtarzalna skuteczność. Model ten poprzez swoją systemową konstrukcję pozwala opisać każdy system o dowolnej złożoności: człowieka, zespół, organizację. Dyskurs dotyczy każdego systemu.

CZYM JEST DYSKURS?

Pojęcie dyskursu do nauk o zarządzaniu wprowadził dr Simona Western, definiując „dyskurs jako zestaw normatywnych założeń, które są niepodważalne, traktowane jako pewnik oraz mających wpływ na tok myślenia o wszystkim, o czym myślimy”. Oznacza to, że dyskurs determinuje nasz sposób myślenia, a co za tym idzie, sposób działania. W praktyce oznacza to, że menedżer funkcjonujący w określonym dyskursie będzie reprezentował inny styl przywództwa, kierował się innymi wartościami, stawiał na inne wzorce zachowań.

Znajomość dyskursu pozwala bardzo świadomie oraz precyzyjnie pracować z aspektami kulturowymi i zarządczymi w organizacji, z jednoczesnym uwzględnieniem każdej

jednostki wraz z jej indywidualnym poziomem rozwoju.

OSIEM DYSKURSÓW PRZYWÓDZTWA

W systemowym modelu Spektrum Światła wyróżniamy osiem dyskursów przywództwa, każdy z nich oparty jest na innych wartościach, a co za tym idzie, ma inny styl myślenia i zachowania. Z punktu widzenia organizacji istotne jest, aby zsynchronizować dyskurs lidera z dyskursem organizacji czy zespołu, którym zarządza. Aby skutecznie zarządzać systemami, ważne jest, aby dyskurs lidera był na tym samym poziomie lub wyższym od dyskursu systemu, którym zarządza. Inaczej mamy do czynienia z sytuacjami, w których to zespół zarządza menedżerem, a nie odwrotnie.

Budowanie charyzmatycznego przywództwa to przede wszystkim znalezienie odpowiedzi na pytania: jakie wartości jako lider chcę wносить do środowiska pracy, a także co dla mnie jest kluczowe w pracy z innymi ludźmi? To także świadomość tego, że nie w każdym miejscu, nie w każdym zespole można zarządzać tak samo.

W przedstawionej koncepcji warto zwrócić uwagę na fakt, że kolejne poziomy przywództwa zawierają i przekraczają poprzednie. Niestety nie zawsze jest to proces liniowy i wymaga diagnozy punktu startu oraz luk, które mogą być wynikiem nieplanowanego sposobu budowy leadershipu.

LIDER DYSPOZYCYJNY

W tym dyskursie liderem staje się osoba, która ma w sobie najwięcej determinacji, potrafi podejmować inicjatywę i instruować innych, co mają robić w sytuacji, kiedy nic nie jest oczywiste i panuje wszechobecny chaos. To zarządzający, dla których wynik jest kluczowy, nic innego nie ma znaczenia. Często towarzyszy im napięcie, brak przestrzeni na dyskusję. To raczej rozkazująco-nakazowy styl dowodzenia niż zarządzanie. Ponieważ sami są w stałej gotowości i dyspozycji, aby realizować zadania, oczekują takiej postawy od innych. Ludzie wykonują polecenia takiego szefa, bo im kazał i jest umocowany określonym stanowiskiem.

Liderzy w sytuacji stresu mogą sabotować siebie, działać bez inicjatywy lub nadmiarowo, naruszać ustalone reguły, utrzymywać dawny stan rzeczy. To osoby mocno ukierunkowane na osobisty sukces, wyjątkowo skuteczne, podejmujące inicjatywę. Stosują rozwiązania w praktyce, podejmują konkretne działania, trzymając się określonych reguł, zmieniają dawny stan rzeczy. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: chęć przetrwania w biznesie, determinacja w działaniu, skuteczność w realizacji wyników finansowych.

Osoby funkcjonujące w tym dyskursie to m.in.: Angela Merkel, Silvio Berlusconi, Nicolas Sarkozy, Nelson Mandela.

LIDER RESPANSYJNY

Lider responsywny to lider dopasowujący się. Responsywność, to cecha człowieka, którego działania są odpowiedzią na postępowanie drugiego człowieka w interakcji. To szefowie, którzy stawiają na jakość wykonywanych zadań, budują w zespole poczucie bezpieczeństwa

i przynależności. Potrafią doradzić pracownikowi, jednocześnie stawiają wysokie oczekiwania wobec jakości pracy. Często pokazują, jak coś zrobić, dają przykład. Mogą mieć tendencję do brania zbyt dużo na siebie, widząc obciążenie pracowników.

W sytuacji stresu lider może zaprzestawać testowanie rozwiązań lub je rozciągać w czasie albo przypuszczać, że reakcja na działania będzie negatywna. Skupienie szefa ukierunkowane jest na zachowania ludzi w celu wytworzenia konkretnych dóbr czy usług. Zwraca on uwagę na wykorzystanie wiedzy w praktyce i ocenia, jak zagospodarować dostępne zasoby. Podejmuje decyzje krótkoterminowe, opierając się na kilku konkretnych, namacalnych wymiarach. To lider nastawiony na sukces zespołu, sprawdza i testuje rozwiązania pod kątem dopuszczalności i skuteczności (pozytywnej reakcji). Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: bezpieczeństwo, szczerość, uczciwość, godność.

Osoby funkcjonujące w tym dyskursie to m.in.: Richard Branson, Marine Le Pen, Wołodymyr Zeleniśki, Szimon Peres, Emmanuel Macron.

LIDER KOMPETENTNY

Dla liderów w tym dyskursie liczą się przede wszystkim kompetencje, które pozwalają adekwatnie odpowiadać na potrzeby klientów czy konkretnej sytuacji. Ten styl przywództwa charakteryzuje osoby ukierunkowane na dostarczanie najlepszego serwisu dla klienta. Menedżer często może bardzo eksploatować pracowników, w wirze pracy zdarza mu się wpadać w agresję lub autoagresję. Lider docenia przede wszystkim te osoby, które są kompetentne i sprawcze. Sam także rozwija nowe umiejętności w celu profesjonalnego wdrażania rozwiązań, uzupełnia luki kompetencyjne, znajduje odpowiednie sposoby realizacji zadań. Często konsultuje z zespołem rozwiązania, jednak ostatecznie to on podejmuje decyzje. Nastawiony na swój indywidu-

alny sukces, skupia się przede wszystkim na przydzielaniu pracy, interpretowaniu polityki firmy, prezentowaniu wykonanych zadań.

Lider w tym dyskursie w sytuacji stresu może skupiać się na braku koniecznych umiejętności, które uniemożliwiają kompetentne wdrażanie rozwiązań, lub zbyt długo się waha. Podejmowanie decyzji opiera przede wszystkim na zbieraniu informacji o danej sytuacji, kreowaniu nowej percepcji sytuacji poprzez tworzenie alternatywnych podejść do rozwiązania problemów. Swoją pozycję w organizacji buduje dzięki relacjom ze współpracownikami, jest dla innych inspirujący. To skuteczny styl przywództwa, gdy trzeba szybko podejmować decyzje na podstawie wiedzy i przeszłych doświadczeń. Perspektywa strategiczna tego poziomu świadomości obejmuje okres do roku. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: odwaga, szacunek, wizja, zapał, skuteczność.

Osoby funkcjonujące w tym dyskursie to m.in.: Nicola Tesla, Barack Hussein Obama, Władimir Putin, Joe Biden, Księżna Diana.

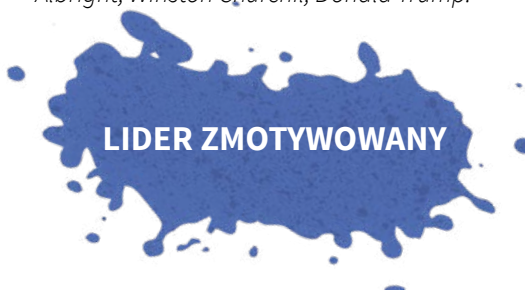


Lider funkcjonujący w tym dyskursie buduje swoją wiarygodność na rzetelności, konsekwencji w działaniu i pracowitości. Głównym zadaniem zarządzania jest utrzymanie praktyk, procesów i systemów, by wytwarzać dobra, dostarczać usługi z zachowaniem budżetu, tak aby osiągnąć cele organizacji. W tym stylu przywództwa dużą rolę odgrywają przekonania wynikające z doświadczenia menedżera dotyczące poczucia odpowiedzialności i sprawdzenia (wraz z zespołem), czy wszystkie możliwe działania służą realizacji celów. Ważnym aspektem tego stylu jest budowanie systemów, które mieszcząc się w budżecie, są adekwatne do warunków i potrzeb, oraz umiejętność widzenia strategicznego w perspektywie trzech lat.

Przywódca w tym dyskursie rozpatruje warianty i uzgadnia rozwiązania, uzasadnia ich przydatność. Podejmuje decyzje zgodnie z przyjętymi zasadami i regułami jako punkt wyjścia. To pozwala na kształtowanie systemów, rozwinięcie logicznego i intuicyjnego sekwencyjnego podejścia do tego, co musi być wykonane. W sytuacji stresu może odrzucać rozwiązania, wątpić w ich wykonalność lub wybierać metody nieadekwatne do potrzeb lub po prostu się mylić.

Na co dzień przyjacielski i afiliacyjny, buduje zespoły dzięki prawdziwej więzi, stawiając na wieloletnią współpracę. Przy dużym obciążeniu pracą może mieć tendencje do moralizowania i pracoholizmu. Wiarygodny lider jest nastawiony na sukces zespołu, dlatego z łatwością przychodzi mu tworzenie nowych powiązań między działami czy organizacjami. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: przewidywalność, rzetelność, konsekwencja, odpowiedzialność.

Osoby funkcjonujące w tym dyskursie to m.in.: Steven Paul Jobs, Martin Luter King, Madeleine Albright, Winston Churchill, Donald Trump.



Lider zmotywowany buduje swoje przywództwo na idei i ważnych dla siebie wartościach. To często osoba, której osiągnięcia imponują zespołowi. Celem zarządzania jest tworzenie fundamentu przyszłości organizacji w wyznaczonym sektorze rynku oraz określonego miejsca na tle konkurencji i zmieniającego się środowiska społecznego. Ludzie podążają za takim liderem, doceniając to, co zrobił dla firmy. Lider zmotywowany skupia się na ustalaniu celów dla jednostek operacyjnych, dostarczaniu i koordynowaniu zasobów dla funkcjonujących obszarów, rozwijaniu nowych kierunków firmy. Potrafi być wizjonerem, ale i szefem autorytatywnym. Wie, jak nadawać priorytet informacjom, oceniać ich istotność.

Ogłasza i rozpowszechnia, co jest ważne i wartościowe, opiniuje.

W swoich działaniach lider jest racjonalny, potrafi wspierać innych poprzez mentoring. Wskazuje cel, ale pozostawia pracownikom dobór środków i sposób wykonania. W sytuacji stresu może nadawać niewspółmierne znaczenie informacjom, wyolbrzymiać lub umniejszać, a nawet pouczać. Często przejmuje odpowiedzialność za pozycjonowanie firmy na rynku na przestrzeni pięciu lat. W budowaniu sukcesu potrafi testować nowe możliwości i innowacje. Lider zmotywowany to osoba mocno ukierunkowana na swój osobisty sukces. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: efektywność, pasja, zaangażowanie, autentyczność

Osoby funkcjonujące w tym dyskursie to m.in.: Kim Dzong Un, Ruhollah Musawi Chomeini, John Maxwell, Indira Gandhi, Elżbieta II.

LIDER PROFESJONALNY

To ktoś, kto osiągnął sukces i chce wspólnie z innymi (którzy także osiągnęli sukces) zbudować coś większego. Ludzie podążają za takim liderem, doceniając to, co zrobił dla biznesu i jaką pozycję osiągnął. To osoba, która potrafi zapewnić nie tylko finansowy kierunek i rentowność biznesu, ale także dostrzega społeczny jego aspekt. Swoją rolę rozumie często jako reprezentowanie organizacji w zewnętrznym kontekście, zarówno przed akcjonariuszami, jak i zarządem oraz przed innymi interesariuszami (np. konsumentami czy dostawcami). W sytuacjach stresu może nie identyfikować stanu faktycznego, nie zauważać informacji, a także nadmiernie kontrolować. Budując status i prestiż społeczny na poczuciu współzależności i kolektywizmu, potrafi jednocześnie tworzyć niepewność w celu otwierania nowych szans biznesowych. Identyfikuje stan faktyczny, zbiera informację zwrotną, uszczegóławia, kompletuje i kategoryzuje informacje, wskazuje

właściwe rozwiązania. To lider nastawiony na sukces zespołu, często stosuje coaching, aby rozwijać innych. Wierzy w zasoby pracowników.

Lider profesjonalny na poziomie swojej tożsamości wie, że ma wszystkie kompetencje, aby budować skuteczne zespoły. Potrafi bowiem doskonale radzić sobie z pozornie nierozwiązywalnymi sprawami, analizować systemy i odkrywać ukryte założenia. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: współpraca, wsparcie, inicjatywa, synergia, uważność.

Osoby funkcjonujące w tym dyskursie to m.in.: Ursula Von der Leyen, Mark Zuckerberg, Warren Buffett, Napoleon Bonaparte, Ken Blanchard.

LIDER ETYCZNY

Jest osobą, za którą ludzie podążają, szanując to, co dla nich zrobiła, gdyż rozwój pracowników jest jednym z jej celów. Cechą charakterystyczną tego dyskursu przywództwa jest świadomość całościowej polityki organizacji, wrażliwość i reagowanie na kulturowe różnice wynikające z lokalnych, krajowych, regionalnych specyfik funkcjonowania pracowników. Ten rodzaj przywództwa charakteryzują nie tylko wysoka sprawczość i wysoka racjonalność, lecz także wysoki poziom ofiarności i oddanie zarządzaniu.

Lider etyczny przyjmuje odpowiedzialność za zmianę, widzi jej sens i dąży do jej urzeczywistnienia. To realizacja roli z poziomu wizji życia, które pozwala na ocenę korporacyjnych priorytetów inwestycyjnych, zarządzanie różnorodnym wpływem czynników ekonomicznych, społecznych czy politycznych. Wysoka świadomość w powiązaniu z kreatywnością dają szansę na stwarzanie nowych możliwości dla rozwoju biznesu w przyszłości. Szef działający w tym dyskursie jest ukierunkowany na osobisty sukces, autonomicznie podejmuje decyzje. Łatwo deleguje zadania. W sytuacji

dużego napięcia może być cyniczny i krytyczny. Jednak jego poziom świadomości pozwala na budowanie międzynarodowych sieci (społecznych, intelektualnych, ekonomicznych), zaś informacje może przetwarzać w uniwersalne koncepcje. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: kreatywność, wiedza, sens, innowacyjność, niezależność.

LIDER ZHARMONIZOWANY

Cechą lidera zharmonizowanego jest przede wszystkim wysoki poziom świadomości i otwarte serce. Ludzie podążają za tym liderem, bo szanują jego osobowość, idą za nim z powodu tego, kim jest i co sobą reprezentuje. Celem zarządzania jest przewidywanie, jak kreować społeczne zmiany w odpowiedzi na globalne potrzeby. Ten rodzaj przywództwa wymaga takiego poziomu myślenia abstrakcyjnego, które daleko wykracza poza indywidualną kulturę czy język. Spojrzenie poprzez zrównoważony rozwój, harmonijny wzrost ludzi i biznesu pozwala kreować opcjonalne ścieżki rozwoju i nowe globalne trendy. To umiejętność planowania z wizją skutków w dalekiej przyszłości, to rozumienie więcej.

Lider zharmonizowany to lider nastawiony na sukces wszystkich w systemie. Widzi siebie jako istotę wewnętrznie spójną i zdolną do przeprowadzenia zmiany. W sytuacjach nadmiernego napięcia może mieć skłonności do manipulowania lub „odrealnienia”. Deleguje zadania w naturalny sposób, traktując innych jako równorzędnych partnerów w stwarzaniu dobra. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: ekologia, harmonia, prawda, odkrywanie, ufność.

Nie podajemy przykładów osób funkcjonujących w dwóch ostatnich dyskursach nie dlatego, że ich nie ma – takie osoby istnieją i potrafimy je rozpoznać, gdy mamy z nimi kontakt. Wyróżniają się znacząco, ponieważ ich liderstwo osadzone jest w duchowości (nie chodzi tu o aspekt związany z religią). Warunkiem realizowania leadershipu w tych dwóch dyskursach wymaga przekroczenia

ego. Teoretycznie każdy dyskurs (poziom) jest dostępny dla każdego lidera, o ile przebywa on i działa w przestrzeni zasobów, światła i mocy. Trzeba być jednak świadomym, że do przemieszczania się między pierwszymi sześcioma dyskursami wystarczający jest proces transformacji, lecz aby doświadczyć przywództwa charakterystycznego dla dyskursów fioletowego i białego, niezbędny jest proces transmutacji. Tu każdy sam może wpisać swoje nazwisko, o ile... może.

STYL ZALEŻNY OD KONTEKSTU

Przywództwo ewoluuje i dojrzewa nie tylko z wiekiem osób zarządzających, a przede wszystkim na skutek zmian zachodzących w otaczającym świecie. Nie ma jednego, idealnego formatu przywództwa. Skuteczność zarządzania zależy od poziomu świadomości menedżerów, kontekstu, w jakim funkcjonują, w tym dyskursu zespołu, organizacji, państwa i spójności tych elementów systemu. Co zatem będzie kluczowe dla sprawności tego procesu? Przede wszystkim dopasowanie dyskursu menedżera do potrzeb zespołu, którym przyjdzie mu zarządzać oraz uwrażliwienie na elastyczność i swobodę w dopasowaniu stylu zarządzania do kontekstu.

Patrząc nieco szerzej, możemy uznać, że dyskurs leadershipu kreuje w organizacji pewne „kategorie bytu społecznego” (F. Koneczny). Wśród nich możemy wyróżnić:

- dobro, na które składa się etyka, prawo, idee życia społecznego,
- prawdę, do której należy cały system wiedzy, nauki,
- piękno, które obejmuje estetykę i sztukę,
- zdrowie, na które składa się higiena (tu: higiena pracy), medycyna, wsparcie społeczne,
- dobrobyt (tu: materialny, ekonomiczny), obejmuje metody i działania gospodarności.

Styl, w jakim lider stwarza kategorie bytu społecznego, nie tylko wpływa na pojedyncze osoby, ale buduje świadomość całych zespołów, organizacji, państw w zależności od zasięgu przywództwa. Świadomość tej odpowiedzialności powinna wpływać na codzienną pracę każdej zarządzającej osoby. ●



Czytaj więcej:

N.B. Enkelmann, *Charyzma*, Studio EMKA, Warszawa 2022.

F. Koneczny, *O wielkości cywilizacji*, Capital Book, Warszawa 2014.

J.C. Maxwell, *Pięć poziomów przywództwa*, Logos Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2013.

S.A. Przygoda, *HOPERS®*, Infor PL SA, Warszawa 2022.

A. Syrek-Kosowska, „A jeśli nic nie jest pewne? – Perspektywa złożoności – nowe wyzwania coachingu”, [w:] K. Pilipczuk (red.), *Myślenie systemowe w coachingu*, Pracownia Satysfakcji, Warszawa 2013.