

# Przywódstwo, czyli o wyjątkowości lidera

Dyrektor szkoły stanie się wyjątkowym liderem, gdy w każdym swoim podwładnym, zauważy nie tylko pracownika, ale przede wszystkim autonomicznego człowieka. Więcej, gdy zobaczy autonomicznego człowieka w każdym swoim uczniu! To postawa: Ja jestem OK, ty jesteś OK.

## Artur Negri

Autonomia, czyli właściwie co? Z greckiego to podmiot (*autos*) i prawo (*nomos*). Zatem autonomiczny to tyle, co samorządny. To zarazem pojęcie niejednoznaczne, oznacza bowiem np. i prywatność, i własną wolę, samostanowienie, możliwość podejmowania indywidualnych wyborów i postępowania zgodnie z nimi. Człowiek autonomiczny to taki, który jest twórcą własnego życia i który także innym na takie prawo zezwala. Człowiek autonomiczny sam określa swoje dobro i sam ustala własną drogę do szczęścia. Ktoś, kto zabiera komuś autonomię, zabiera mu zarazem człowieczeństwo, przestrzega Kant. Dla Kanta autonomia to dla osoby ludzkiej konstytutywna właściwość.

## Szacunek dla wolności

Autonomiczny styl zarządzania gloryfikuje wolność. Właśnie stosunek do wolności to zasadnicza różnica pomiędzy paternalizmem a autonomią. Pierwszy ją ogranicza, dla drugiej, to cecha konstytutywna. Osoba autonomiczna planuje i postępuje wedle decyzji podjętych bez przymusu. Kant, a za nim inni filozofowie, pojęcie autonomii wiążą – i to ściśle – z pojęciem wolności jednostki. Temu ostatniemu pojęciu wiele miejsca poświęcił Mill, który wymóg zapewnienia jednostkom jak największej wolności uzasadniał zasadą największego szczęścia. Zdaniem angielskiego filozofa, obywatela nie wolno „zmusić do uczynienia lub zaniechania czegoś, ponieważ tak będzie dla niego lepiej, ponieważ to go uszczęśliwi, ponieważ w opinii innych osób będzie to mądrym lub nawet słusznym postępkim”.

W pracy „O wolności” Mill analizuje problem wolności jako stosunek między jednostką, a zbiorowością ludzką, formułując *zasadę krzywdy*. Píše on, że „jedynym celem usprawiedliwiającym ograniczenie przez ludzkość, indywidualnie lub zbiorowo, swobody działania jakiegokolwiek człowieka jest samoobrona. (...) jedynym celem, dla osiągnięcia którego ma się prawo sprawować władzę nad członkiem cywilizowanej społeczności wbrew jego woli, jest zapobieganie krzywdzie innych. Jego własne dobro fizyczne lub moralne nie jest wystarczającym usprawiedliwieniem (...) Każdy jest odpowiedzialny przed społeczeństwem jedynie za tę część swojego postępowania, która dotyczy innych. W tej części, która dotyczy wyłącznie jego samego, jest absolutnie niezależny, ma suwerenną władzę nad sobą, nad swoim ciałem i umysłem”.

Paternalistyczny styl zarządzania polega na całkowitym podporządkowaniu jednostek czy grup innym jednostkom czy grupom. To (1) relacja pracownik-pracodawca, w której pośredni i/lub bezpośredni zwierzchnik podporządkowuje sobie podwładnego, oraz (2) struktury paternalistyczne, a zatem taka hierarchia w organizacji, w której jej poszczególne części podporządkowują sobie inne. Paternalizm to doktryna społeczno-polityczna, znana od tysięcy lat. Jej istota polega na tym, że jedna ze stron staje się „rodzicem”, autorytetem zawodowym czy nawet moralnym. Postępuje w sposób zbliżony do zasad rządzących życiem rodziny. Zwolennicy paternalizmu uważają, że nie tylko pewne jednostki, ale nawet grupy powinny być kontrolowane, kierowane czy chronione, albowiem same nie są wystarczająco zdolne do kierowania swoim postępowaniem czy nawet samym sobą.



Wydaje się, że paternalistyczny model zarządzania jest obecny w wielu polskich organizacjach. Prof. J. T. Hryniewicz formułuje termin „kultura folwarczna”, jako kulturę organizacyjną właściwą na wschód od Łaby. Jej istotą jest podporządkowanie podwładnego zwierzchnikowi, a nawet więcej, często obie strony na taki układ się zgadzają. „Pan” zapewnia spokój i bezpieczeństwo podwładnemu, a podwładny słucha „Pana”. Co gorsza, zdaniem profesora „Kultura folwarczna ukształtowała nie tylko styl kierowania, ale także sposób reagowania na polecenia. Ukształtowała, zatem w równym stopniu kierowników, jak i pracowników”. Z badań Hryniewicza wynika, że aż „ok. 90 proc. pracowników z wykształceniem zasadniczym i podstawowym najbardziej ceni sobie w pracy spokój i kierownika, który nie skłania do ujawniania własnych opinii. Ale jeszcze gorszy jest fakt, że podobne deklaracje składa blisko połowa pracowników z wyższym wykształceniem”.

Model folwarcznej kultury organizacyjnej to esencja paternalistycznego stylu zarządzania, a zatem przymus i pełnia władzy nad pracownikiem. To, zdaniem Hryniewicza, „styl kierowania opresyjno-autorytarny nacechowany zmiennością emocjonalną zależną od nastroju kierownika”. Skutkuje to chociażby biernością intelektualną (aż 64,7 proc. aktywnej zawodowo ludności 13 miast zgadza się z następującym twierdzeniem: wolę takiego kierownika, który nie wymaga ujawnienia własnej opinii, ale dokładnie mówi, co należy zrobić) czy prymatem więzi społecznej nad etyką. W efekcie organizacja jest mniej sprawna i mniej wydajna.

## Szacunek dla zaufania

Ufać, nie ufać; oto jest pytanie. Wśród wielu korzyści, wynikających z zarządzania zaufaniem, można wymienić choćby twórcze i samodzielne podejmowanie decyzji, odwagę do rozmowy, lepszą efektywność, satysfakcję, lojalność czy wreszcie niższe koszty. Zaufanie oznacza bowiem mniej kontroli. Tymczasem wiele badań mówi, że Polacy są jednym z najmniej ufnych narodów w Europie. Z tego powodu straty naszej gospodarki szacuje się na 281 mld zł., co odpowiada 13 proc. polskiego PKB.

Zaufanie to krok drugi. Pierwszym jest budowanie zdrowych relacji i więzi, porozumiewanie się z innymi, prawidłowe odpowiadanie na potrzeby otoczenia, a jednocześnie proponowanie tego, co sami mamy do zaoferowania. To inwestycja wielce opłacalna. Może bowiem pomóc nie tylko nam, ale także – w efekcie – podwyższyć unijne statystyki zaufania i umiejętności współpracy. Aby utrzymywać dobre relacje z innymi, dr Mel Silberman i dr Freda Hansburg, doświadczeni psychologowie i autorzy książki „Inteligencja interpersonalna. Jak utrzymywać mądre relacje z innymi” proponują osiem umiejętności personalnych:

1. Rozumieć innych
2. Jasne wyrażanie się
3. Dbanie o własne potrzeby
4. Wymiana opinii
5. Wywieranie wpływu
6. Rozwiązywanie konfliktów
7. Gracz zespołowy
8. Zmiana biegów

Rozwijanie powyższych umiejętności to zarazem wiele korzyści:

- Gdy kogoś rozumiesz, spotykasz się z wdzięcznością.
- Gdy jasno się wypowiadasz, jesteś właściwie zrozumiany.
- Gdy wyrażasz swoje potrzeby i określasz granice, jesteś szanowany.
- Gdy udzielasz opinii, zyskujesz lepsze zrozumienie sytuacji.
- Gdy wywierasz na innych pozytywny wpływ, stajesz się osobą cenioną.
- Gdy umiesz skutecznie rozwiązywać konflikty, wzbudzasz zaufanie.
- Gdy współpracujesz z kolegami z zespołu, jesteś nagradzany.
- Gdy „zmieniasz biegi”, poprawia się jakość twoich kontaktów z innymi.



## Przywódca - mentor

Przywódca to nie tylko przełożony, ale zarazem mentor, któremu się ufa. Przywódca-mentor wyznacza wysokie standardy, i - właśnie jako mentor - sam ich przestrzega. Żyje i pracuje w zgodzie ze sobą, ze swoimi wartościami oraz te same wartości wyznaje: i w życiu, i w pracy. Zarazem jest życzliwy dla swojego otoczenia, i, korzystając z faktu bycia mentorem, dzieli się doświadczeniem. W organizacji kierowanej przez przywódcę-mentora ludzie nie boją się podejmować samodzielnych działań, i zarazem mają prawo do błędów. Błąd jest bowiem wpisany w ludzką aktywność.

Nie ma oczywiście przywództwa idealnego. W czystej postaci nie istnieje, jak zauważa prof. Andrzej K. Koźmiński, i formułuje teorię „ograniczonego przywództwa”. To zapewne pocieszająca konstatacja dla wszystkich, którzy pełni obaw, i także determinacji, rozpoczęli wspinaczkę na szczyt. Siła przywódców przejawia się w zdolności obiektywnych i subiektywnych ograniczeń, z którymi muszą nieustannie walczyć, by powiększać sferę własnej autonomii i podejmowania decyzji - oto główne przesłanie jego książki „Ograniczone przywództwo”. Umiejętność „rozpychania” owych ograniczeń decyduje o skuteczności i wielkości lidera.

Czy przywództwa można się nauczyć? Do pewnego stopnia, jak zauważa prof. Koźmiński, można. I podaje kilka wskazówek dla osób świadomie aspirujących do ról przywódczych. Osoby takie powinny:

- dokonać samooceny własnego potencjału twórczego,
- określić misję i wizję, którą zamierzają realizować jako przywódcy,
- określić cenę, którą skłonne są zapłacić za realizację swoich ideałów czy marzeń,
- zrobić spis ograniczeń, z którymi trzeba się będzie zmierzyć,
- dokonać samooceny kompetencji potrzebnych do przezwyciężenia ograniczeń,
- opracować na własny użytek program wzmocnienia wymaganych kompetencji przywódczych.

## Myślenie systemowe

Coraz częściej mówi się o konieczności myślenia systemowego. Chyba nikt nie ma wątpliwości, że żyjemy nie tylko w sieciach, ale także w systemie. To co robimy, ma wpływ na nie tylko na nas, ale także na losy świata. Pojedynczy gest buntu Mahatmy Gandhiego, którego głównym celem było poszukiwanie prawdy, spowodował domino skutkujące wyzwolenie Indii spod dominacji brytyjskiej. Nie trzeba jednak myśleć w tak wielkich kategoriach. Każdy nasz codzienny ruch wpływa na historię świata. Każda decyzja tak/nie skutkuje taką, a nie inną rzeczywistością. Naruszamy systemy lub tworzymy nowe. Jednym z takich systemów jest właśnie szkoła.

Mądry przywódca dostrzega owe powiązania i zarazem zadaje sobie fundamentalne pytania: po co jestem przywódcą i jakie jest moje zadanie? Prof. Zbigniew Mikołajko w książce „Jak błędzić skutecznie” zwraca uwagę, że „Nie możemy zapominać o jednym: będziemy tym, kim siebie uczynimy. Można uczynić siebie dziwką, przestępcą, zaprzańcem, można uczynić siebie zakonikiem, artystą, lekarzem, przywoitym pracownikiem, dobrym po prostu człowiekiem”. Zarazem jesteśmy zawsze samotni, „a tę drastyczną samotność możemy w pewnym sensie przełamać przez solidarność, wypełniając sens własnego życia. Budując istotę własnego człowieczeństwa - przez zaangażowanie właśnie i działaniem dla innych”.

Przywódca, który wybierze autonomiczny styl zarządzania, za podstawową kategorię przyjmuje autonomię i zastosuje ją w całym systemie. Oczywiście pełna autonomia to ideał nieosiągalny, nic nie stoi jednak na przeszkodzie, by okazać jej szacunek, a poprzez taką postawę, uszanować każdego, nawet najmniejszego człowieka. Taki szef wierzy w samodzielność swojego podwładnego, ufając mu, że ten jest zdolny do samodzielnego znalezienia najlepszego możliwego rozwiązania w powierzonym mu zadaniu; szanuje przy tym jego prawa, jako jednostki i jego wolność. Podejście autonomiczne najwyczejniej się opłaca. W modelu paternalistycznym, na takie zachowania nie ma przestrzeni, rację ma bowiem tylko szef, a rola pracownika, wydaje się, jest sprowadzona do wykonywania przekazanych mu decyzji.

Autonomiczny styl zarządzania, charakteryzujący się chociażby takimi zachowaniami jak zaufanie, szacunek, wsparcie, przyczynia się nie tylko do większej efektywności, ale także sprawia, że przywódca zamiast poświęcać czas na kontrolowanie systemu, którym zarządza, skupia się na tym, do czego jest powołany, a więc na jego rozwoju. Jeśli wypełnia swoje zadanie etycznie, skorzysta na tym nie tylko organizacja oraz jej członkowie, ale także społeczeństwo, czyli my wszyscy.

