

# W I T A J C I E

## W N O W Y C H C Z A S A C H

EMPATIA, ZAUFANIE, BYCIE SOBĄ - TO CECHY WSPÓŁCZESNEGO LIDERA. Na świecie tacy ludzie inspirują tysiące pracowników w firmach i korporacjach, by praca była wydajniejsza i nabrała sensu. W Polsce to często bajka przyszłości. Jak sprawić, żeby zarządzili nami inspirujący przywódcy biznesowi zamiast sfrustrowani i kontrolujący menedżerowie, radzi brytyjski coach *Kevin Murray*.

Rozmawia IZA FARENHOLC Ilustracja PATRYK MOGILNICKI

*Jadąc na spotkanie z panem, rozmawiałam z przyjaciółką, która przez kilkanaście lat pracowała dla dużej międzynarodowej korporacji i niedawno odeszła z niej całkowicie wypalona. Zapytałam ją, czy spotkała na swojej drodze lidera, który byłby dla niej inspiracją. Odpowiedziała, że raz tylko miała szefa, który potrafił zmotywować ludzi, ale bardziej swoją charyzmą niż przygotowaniem do takiego zadania.*

Im baczniej przyglądam się polskiej ekonomii, zwiększonemu eksportowi, ciągłemu wzrostowi gospodarczemu, tym bardziej jestem przekonany, że w kwestii przywództwa też czekają nas, Polaków, zmiany. Mówi się, że niedługo Polska będzie należeć do pierwszej dwudziestki najbardziej rozwiniętych krajów. Kiedy tak się stanie, rynek pracy zrobi się bardzo konkurencyjny. W takim środowisku najbardziej istotne stanie się wydobywanie z tłumu dużo większej liczby talentów i indywidualności niż dotychczas. System pracy z ludźmi będzie więc musiał być bardziej motywujący, trzeba będzie zaangażować ludzi w ideę. Będziecie musieli zmienić przywództwo ze stylu „rozkaz i kontrola” na bardziej empatyczny i zaangażowany.

*Polskiemu rynkowi pracy daleko do ideału, szczególnie w relacjach szef – pracownik.*

Spadek po komunizmie to scentralizowany styl przywództwa, liderzy ciągle mają go w swoim DNA i tak łatwo nie da się od niego uciec. Zapewniam jednak, że to się kiedyś zmieni. Potrzeba tylko kilku organizacji, kilku przywódców z prawdziwego zdarzenia, którzy uświadomią ludziom, że

można inaczej. Badania pokazują, że są liderzy, którzy działają w taki sposób w nowoczesnym świecie, na globalną skalę i że takie działanie daje lepsze, wymierne rezultaty. W Stanach i Wielkiej Brytanii są już zweryfikowane badania, które mierzą stopień zaangażowania pracowników w firmach i pokazują, jak te firmy sobie radzą. Szacuje się, że ciągle od 30 do 40 proc. ludzi nie angażuje się za bardzo w swoją pracę. Ale ci, którzy poznali inny styl przywództwa – czyli jakieś 20 proc. – owszem. I to są potencjalni liderzy.

*W Polsce według badań 25 proc. pracowników nie ufa swoim szefom. 50 proc. uważa, że poddaje się ich manipulacji i kłamstwu, a 40 proc. skarży się na słaby przepływ informacji albo brak informacji w ogóle.*

To się nazywa „zarządzanie w stylu uprawy pieczarek” (*mushroom management*). Tak jak pieczarki ludzie trzymani są w ciemności, w przenośni oczywiście. W zarządzaniu oznacza to, że decyzje dotyczące personelu są podejmowane bez konsultacji z nim.

*To nieciekawa sytuacja i dla pracownika, i dla firmy.*

Tak, ale nie beznadziejna. Kiedy rozmawiam z menedżerami, to okazuje się, że są oni w taki sposób szkoleni. „Rób tylko to, co konieczne, zrób odtąd dotąd”, „nigdy się ze mną nie spieraj” itd. A te badania, o których wcześniej mówiłem, pokazują, że im bardziej emocjonalnie jesteś związany ze swoimi pracownikami, tym więcej i lepiej pracują, są bardziej produktywni, bardziej zorientowani na wprowadzanie innowacji. ➤

## PRAWDZIWIE CHARYZMATYCZNI LIDERZY TO CI, KTÓRZY SĄ ZAINTERESOWANI INNYMI LUDŹMI.

### *To pomoże zmienić system?*

Te statystyki zmieniają podejście pracodawców do pracowników w USA i Wielkiej Brytanii. Przedsiębiorcy zaczynają sobie zdawać sprawę, jak ważny to problem biznesowy. W wielu firmach emocjonalne zaangażowanie staje się celem biznesowym, bo jego efektem jest konkurencyjna przewaga. To samo wydarzy się tutaj. Kiedy następuje coraz większy wzrost gospodarczy, zwiększa się eksport, przedsiębiorstwa zaczną konkurować ze sobą na wielu innych polach, zarządzający nimi będą musieli nauczyć się umiejętności wykreowania bardziej konkurencyjnego środowiska. A nie będą mogli zrobić tego bez pomocy swoich ludzi, czy będzie im się to podobało, czy nie.

### *Jaka cecha oprócz empatii pomoże w byciu liderem?*

Zaufanie. Zrobiłem masę badań dotyczących tego zagadnienia. Jednak najbardziej pomogła mi obserwacja środowiska rodzinnego. Pewnego dnia zdałem sobie sprawę, że ufam swojej żonie we wszystkim, a dodam, że jesteśmy małżeństwem od 37 lat. Ale mimo to, że ufam jej jak nikomu na świecie, to nigdy nie dałbym jej mojego komputera do naprawy. Gdy zdałem sobie z tego sprawę, zapytałem sam siebie, o co naprawdę chodzi. Zacząłem się zastanawiać nad koncepcją zaufania w związku i doszedłem do wniosku, że mogę zaufać żonie, bo wierzę w jej uczciwość, trafne opinie, bo jestem tu, gdzie jestem, właśnie dzięki niej, ale na niektórych płaszczyznach jej nie zaufam, bo wiem, że się na tym nie zna. Zauważyłem też, że społeczeństwa, w których ogólny poziom zaufania jest wysoki, rozwijają się najszybciej.

### *Na przykład?*

Kraje skandynawskie, niektóre kraje azjatyckie. Jest tak dlatego, że bez zaufania potrzeba więcej przepisów i zasad, żeby powstrzymać ludzi od robienia złych rzeczy. Ale nie można ot, tak sobie włączyć zaufania, chyba że właśnie poprzez odpowiednią postawę lidera. Czyli zadać sobie pytania: Czy jestem autentyczny w tym, co robię? Jaki jestem? Czy jestem zainteresowany twoimi potrzebami? A ty moimi? I czy chcę stworzyć takie otoczenie, w którym każdy będzie

czuł się dobrze. W ten sposób tworzy się zaufanie. Żaden lider niczego nie osiągnie, dopóki nie udowodni, że jest tak zainteresowany swoimi ludźmi jak oni nim.

### *Jakie szanse ma przewodniczący klasy w podstawówce, żeby stać się w przyszłości liderem?*

Ogromne!

### *Czyli rodzimy się z tą cechą przywództwa? Był pan przewodniczącym klasy?*

Nie! Wręcz przeciwnie. W szkole byłem nikim i nie mam za sobą pasma sukcesów. Bo zwyczajnie byłem zbyt leniwy. Ale obserwowałem tych, którzy już wtedy mieli cechy przywódcze i organizowali wyjścia do kina czy teatru lub na koncert. Rozdzielali zadania – ty zbierzesz pieniądze, ty kupisz bilety etc. Kierowali ludźmi, zarażali ich swoją pasją. Myślę, że można nauczyć się bycia dobrym liderem, są na to metody, techniki, które można rozwinać. Najlepsi liderzy to ci empatyczni, najbardziej emocjonalnie zaangażowani, którzy z ludzi wyciągają to, co najlepsze. Jeśli się z tym rodzą, mają największe szanse na sukces.

### *Do swoich książek przeprowadził pan wywiady z ponad 80 liderami z całego świata. Jest jakaś wspólna cecha, która pomogła im osiągnąć sukces?*

Na pewno są ludźmi inteligentnymi, bystrzymi i mądrymi. Łączy ich też posiadanie wizji tego, co chcą zrobić, wiedza, co jest możliwe, i wewnętrzny przymus, żeby uczynić świat lepszym. Wszystkich ich najbardziej interesowali ludzie, zdawali sobie sprawę, że jeśli nie uda im się ich za sobą pociągnąć, nigdy nie osiągną tych często nieosiągalnych celów.

### *„Bycie sobą” jest numerem jeden na liście pana zasad lepszej komunikacji.*

Na zakończenie każdego wywiadu mówiłem do moich rozmówców: „Jestem starym człowiekiem i na pewno umknie mi wszystko, co właśnie usłyszałem. Gdybyście chcieli, żebym zapamiętał jedną rzecz, co by to było?”. I zawsze słyszałem: „Bądź autentyczny”. Dlaczego? Bo kiedy jesteśmy sobą, budujemy zaufanie. Ludzie mogą cię nie lubić, ale ponieważ cię znają, to będą mogli przewidzieć twoje zachowanie. Kiedy tego nie ma, zaangażowanie będzie mniejsze.



KEVIN MURRAY coach brytyjskich przedsiębiorców i top menedżerów. Autor bestsellerów „Język liderów” i „Inspirująca komunikacja”. Specjalizuje się w zarządzaniu osobistą marką w komunikacji i przywództwie. Do Polski przyjechał na zaproszenie Akademii Psychologii Przywództwa Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej i Values.

**Charyzma pomaga w byciu liderem?**

Jest wielka różnica między charyzmatycznymi ludźmi, którzy stali się celebrytami, politykami, gwiazdami rocka, a tymi, których potrzebujemy w biznesie. Charyzma moim zdaniem stoi na przeszkodzie dobremu przywódcy, bo oznacza zbyt wielkie ego, co przeszkadza w budowaniu zaufania i skupia większą uwagę właśnie na liderze niż na ludziach.

**Jesteśmy raczej skupieni na życiu tu i teraz, podczas gdy liderzy z pana książek żyją właściwie w przyszłości.**

Zarządzanie to organizowanie dnia dzisiejszego, podczas gdy przywództwo to stwarzanie jutra. Ci przewodniczący klasy, którzy kupowali bilety na koncert mający się odbyć za trzy miesiące, byli już w przyszłości, myśleli o niej. Liderzy, których spotkałem, wybiegali w przyszłość 15, 20 lat. Oni nas inspirują, bo angażują się w tworzenie nowego jutra. Skupianie się na przyszłości to ich praca.

**Kto pana inspiruje?**

Jeden z moich rozmówców Paul Polman, dyrektor generalny firmy Unilever, którego bardzo odważne cele zwiększenia

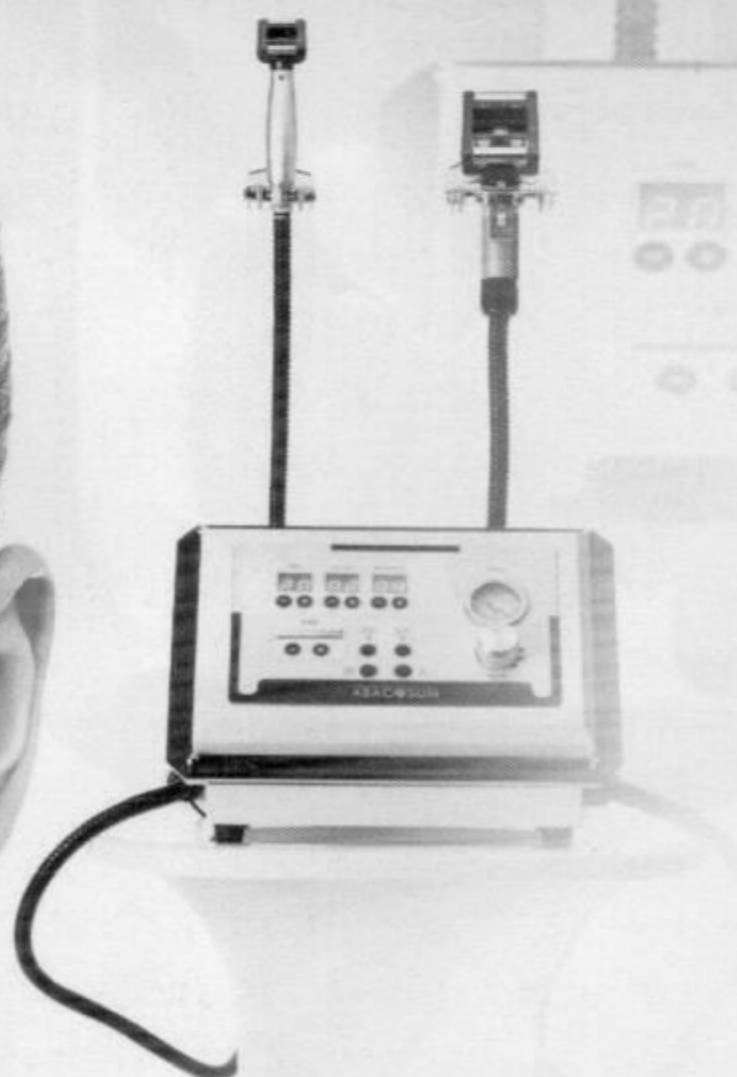
sprzedaży na całym świecie na pierwszy rzut oka mogą wyglądać całkowicie nierealnie. Ale kiedy mówi do swoich ludzi: „Zróbmy to, nie mam pojęcia jak, ale to zrobmy, musicie mi pomóc to zrealizować”, to dla mnie wzór postępowania. On ma odwagę, wizję przyszłości i potrafi angażować ludzi w znajdowanie rozwiązań.

Inspirują mnie też moi współpracownicy, kiedy widzę, jak wspaniale rzeczy robią. To mi daje niesamowitą energię i dzięki nim wpadam na kolejne pomysły. Kiedy oni z kolei czują, jaki jestem z nich dumny i zadowolony z efektów ich pracy, chcą to robić ciągle od nowa...

**Reakcja łańcuchowa.**

Właśnie. Kiedy moja żona pyta mnie, jak minął mi dzień, a ja jej opowiadam o osiągnięciach ludzi, z którymi właśnie pracowałem, zauważa, że radość we mnie jest większa niż wtedy, kiedy mówię o własnych osiągnięciach. Najczęściej spotyka się menedżerów wiecznie niezadowolonych, a takie zachowanie wywołuje w pracownikach poczucie, że ich nie doceniasz, że nie są wystarczająco dobrzy. A to do niczego nie prowadzi. No, może tylko do frustracji.

reklama



# Żelazko®

## PRZECIWMARSZCZKOWE I ANTYCELLULITOWE

Rewolucyjna metoda wykorzystująca synergę trzech aktywnych energii, które jednocześnie oddziałują na mięśnie, skórę i układ limfatyczny.

Nowatorskie zabiegi w krótkim czasie zapewniają:

- spłycenie zmarszczek
- skuteczny lifting
- redukcję cellulitu
- wyszczuplenie i modelowanie sylwetki
- ujędrnienie ciała i biustu



**ABACOSUN®**

Znajdź gabinet w swojej okolicy na [www.abacosun.pl](http://www.abacosun.pl) • tel. 58 664 64 51