



Zapraszamy do lektury tekstu „Jak kształtują się liderzy”, autorstwa Aleksandra Drzewieckiego.

Artykuł został napisany specjalnie dla [Serwisu HR](#), dzięki uprzejmości którego możemy go udostępnić czytelnikom naszego bloga.

## Jak kształtują się liderzy?

### Potencjał przywódczy

Przy okazji rozważania dróg rozwoju przywództwa pojawia się odwieczny dylemat – czy przywódcą trzeba się urodzić, czy można się nim stać, świadomie rozwijając pewne umiejętności i zachowania? Czy jest to niezmienna osobowość, czy raczej zestaw przekonań, motywacji i kompetencji, które można osiągnąć i rozwijać? Według personalistów (badaczy przywództwa wyznających teorię cech, która zakłada, że skuteczność przywództwa determinują specyficzne cechy osobowe) przywódcy mają specyficzny zestaw charakterystyk umożliwiający przewodzenie innym, niezależnie od miejsca i czasu. Według tej teorii za nieodłączną cechę przywódcy często uważa się charyzmę. Jednak światowe autorytety, teoretycy i badacze przywództwa dość jednoznacznie rozprawili się w ciągu ostatnich dwudziestu lat z zagadnieniem charyzmy. O niewystarczającym, neutralnym lub szkodliwym wpływie charyzmy na skuteczność przywództwa pisze m.in. badający najlepsze organizacje Jim Collins. Definiując pięć poziomów przywództwa wskazuje, że najsukuteczniejsi liderzy – liderzy piątego stopnia – to osoby mające charakter stanowiący paradoksalną mieszaninę osobistej skromności, zawodowego zdecydowania i odwagi<sup>1</sup>. Taki zestaw cech nie odpowiada definicji charyzmy, którą można określić raczej jako zdolność do wygłaszania przyciągających i porywających tłumy przemówień, roztaczania świetlnych wizji przyszłości oraz podejmowania śmiałych, symbolicznych działań, które wywołują silne emocje i identyfikację u mas zwolenników<sup>2</sup>.

Moje wieloletnie poszukiwanie uniwersalnych cech przywódczych, swoistego wzorca osobowego – podobnie jak w wypadku wielu innych badaczy – nie zakończyło się dotychczas sukcesem. Trudno mi wskazać typowy dla liderów osobowości, spójny zestaw zmiennych osobowych, charakterystycznych dla wszystkich liderów biznesu determinujących styl przewodzenia. Fakt, że nie ma spójnego, całościowego modelu, jednakowego zestawu cech, nie oznacza, że nie można wyróżnić zbioru pewnych cech wspólnych liderów. Różnorodne osobowości łączą pewne cechy wspólne. Dotyczą one zarówno kilku cech osobowych, jak i wartości, wewnętrznych pragnień i motywów działania. Odnoszą się także do sposobu, w jaki liderzy rozwijają swoją wiedzę, kształtują umiejętności, wzmacniają kompetencje, dojrzewają. I choć zbiór wspólny dla całej grupy liderów jest mniejszy niż zbiory rozłączne charakterystyczne dla każdego z nich z osobna, te wspólne dla liderów wyróżniki mają – moim zdaniem – wpływ na styl uprawianego przez nich przywództwa. Zbieżny zestaw cech, przekonań i motywacji składa się na predyspozycję do przewodzenia czy talent przywódczy. Na tak zdefiniowany potencjał przywódczy składają się 4 cechy osobowe lidera, które nazywam czterema kamieniami węgielnymi przywództwa:

Optymizm rozumiany jako pozytywne nastawienie, także w obliczu kryzysów, problemów i wyzwań. Niezachwiana wiara w świat, w ludzi i w możliwość osiągnięcia sukcesu. Tak rozumiany optymizm nie

<sup>1</sup> J. Collins, *Przywództwo piątego stopnia*, „Harvard Business Review” R0101D.

<sup>2</sup> J. Menkes, *Inteligencja przywódcza – co wyróżnia wielkich liderów*, Studio Emka, Warszawa 2007, s. 121.

zawsze oznacza entuzjazm, wysoki poziom energii czy ekstrawertyzm. Nawet liderzy o charakterach introwertycznych, wykazują się przekonaniem i działaniami o wysokim poziomie optymizmu. Optymizm jest jedyną cechą, bez której przywództwo nie może zaistnieć. Wskazują na to także badania i analizy innych teoretyków i praktyków przywództwa. Marcus Buckingham określił tę cechę liderów jeszcze szerzej, jako niezachwianą nadzieję i dobrą myśl: „Mówiąc, że przywódcy są optymistami, mam po prostu na myśli to, że nic – ani zły nastrój, ani racjonalne argumenty innych osób, ani ponura rzeczywistość – nie jest w stanie zachwiać ich wiarą w lepszą przyszłość”<sup>3</sup>. „Przyjmijmy wszyscy najważniejszą zasadę zwycięskiego lidera: optymizm rządzi. A co za tym idzie: zawsze jest jakaś możliwość”<sup>4</sup> – wyjaśnia z kolei Michael D. Abrashoff.

*Ambicja* rozumiana jako dążenie do osiągnięcia trudnych celów, które sprawia, że z założenia liderzy stawiają przed sobą – a następnie przed swoimi organizacjami i pracownikami – ambitne cele. Wyznaczają sobie i innym wysokie standardy działania i wysoką poprzeczkę dotyczącą zaangażowania. Charakteryzuje ich stałe dążenie do doskonałości i brak zadowolenia z osiągniętego stanu. Ambicja powoduje, że ciągle dążą do jego poprawy (to oczywiście sprawia, że zmierzają do ciągłej zmiany *status quo*, która jest nadrzędnym celem przywództwa). Trudne cele rozbudzają w liderach „pozytywne podekscytowanie”, a naturalny optymizm sprawia, że nazywają je „fantastycznymi”, „nadzwyczajnymi”, „wyjątkowymi” celami. W niektórych przypadkach ambicja liderów łączy się z ich nastawieniem rywalizacyjnym, czyli chęcią wygrywania, pokonywania nie tylko kolejnych, własnych poprzeczek, lecz także realizacją osiągnięć lepszych od innych.

*Odwaga* rozumiana jako podejmowanie decyzji i działania pomimo strachu lub obaw, a także podejmowanie ryzyka w sytuacji niepewności czy niepełnej informacji. Odwaga nie oznacza w tym wypadku nerwów ze stali czy braku poczucia strachu. Nie oznacza także nadmiernej pewności siebie, co można by uznać za zadufanie, skutkujące nonszalancją i brawurą. Odwaga wiąże się raczej ze zdolnością do uświadomienia sobie swoich lęków, umiejętnością ich kontrolowania oraz pokonywaniem ograniczeń. W powiązaniu z głęboką wiarą we własne możliwości, odwaga prowadzi liderów do podejmowania działania pomimo obaw, nasila inicjatywę do przekraczania granic naturalnego łęku przed nieznanym.

*Wytrwałość* rozumiana jako konsekwencja w działaniu, zaangażowanie w sprawę i determinacja w dążeniu do osiągnięcia postawionych przed sobą długoterminowych celów, także za cenę rezygnacji z krótkoterminowych gratyfikacji czy korzyści. Wytrwałość wiąże się ze zdolnością liderów do koncentracji na realizacji postanowień oraz z ich wewnętrznym przygotowaniem na wyzwania, problemy i rzeczywistości losu. Oznacza zdolność wytrwania w dążeniu do celu pomimo przeciwności. Wytrwałość to także gotowość do uczenia się na błędach i ponoszenia kosztów błędnych działań i decyzji, to również podejmowanie wielu prób przebycia raz obranej drogi, konsekwencja.

Te cztery cechy łączą się w całość, która staje się *spiritus movens* działań podejmowanych przez liderów. Optymizm pozwala liderom widzieć szanse i wierzyć w osiągnięcie sukcesu, ambicja ukierunkowuje optymizm na realizację trudnych celów, odwaga skłania do podejmowania tych działań zgodnie z postawionymi celami pomimo obaw, a wytrwałość utrzymuje ich zaangażowanie i dążenie do realizacji postanowień, wbrew przeciwnościom.

## Rozwój lidera

Jak w każdej dziedzinie, tak i w dziedzinie przywództwa, predyspozycje, talenty czy tzw. potencjał są niezwykle ważnym warunkiem osiągnięcia sukcesu. Stosując analogię sportową, można z całą pewnością stwierdzić, że każdy człowiek może osiągnąć sukces w sporcie. Jednak nie każdy człowiek może osiągnąć sukces w każdym sporcie, i nie każdego rodzaju sukces. Trudno nam sobie wyobrazić

<sup>3</sup> M. Buckingham, *To jedno co powinieneś wiedzieć*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 62

<sup>4</sup> M.D. Abrashoff, *Ty tu dowodzisz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 236.

Adama Małysza grającego w NBA czy Marcina Gortata skaczącego na Konkursie 4 Skoczni. Nie znaczy to jednak, że – pomimo braku predyspozycji - nie mogą z zaangażowaniem i radością wskazywać dyscyplin uprawiać. Mocno ćwicząc, Małysz być może zostałby najlepszym koszykarzem wśród skoczków narciarskich, a Gortat najlepszym skoczkiem wśród koszykarzy. Dla nich i dla nas lepiej jednak, że obaj koncentrują się na ćwiczeniu dyscypliny sportowej zgodnej ze swoimi naturalnymi predyspozycjami. I ważne w tym wyborze jest nie tylko dopasowanie dyscypliny do predyspozycji, lecz przede wszystkim decyzja o konsekwentnym rozwoju posiadanego potencjału.

Sam talent nie jest bowiem warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu: same kamienie węgielne to jedynie fundament. Potrzeba dobrego planu i jego wytrwałej realizacji, by na fundamencie tym powstała trwała, imponująca budowla.

Analizując drogi rozwoju liderów, dostrzegam trzy podstawowe sposoby działania, jakie podejmują oni rozwijając swój potencjał przywódczy:

- rozwój dzięki pamiętnym doświadczeniom,
- rozwój poprzez unikanie samotności,
- rozwój poprzez wyjście poza strefę komfortu.

## Rozwój dzięki pamiętnym doświadczeniom

Jeden z największych autorytetów w dziedzinie przywództwa Warren E. Bennis wraz z Robertem J. Thomasem opisuje w swoim artykule<sup>5</sup> przykłady osób, które przechodząc przez tygiel traumatycznych doświadczeń, dokonywały odkrycia, metamorfozy i rozwinięcia własnego potencjału przywódczego. Przywołują w nim także przykłady pozytywnych, choć wymagających dużej odporności doświadczeń. Przykłady pracy liderów z wymagającymi szefami, mentorami, coachami. Na podstawie analizy badanych przypadków autorzy wyciągnęli wniosek, że liderów charakteryzuje nie tylko – co dość oczywiste – zdolność radzenia sobie w traumatycznych, trudnych i wymagających sytuacjach, ale – przede wszystkim – umiejętność wyciągania z nich pouczających wniosków i modyfikowania na tej podstawie swoich postaw, motywacji, charakterów i zachowań. Za najważniejszą cechę wspólną badanych liderów uznano *zdolność do adaptacji*. „Jest to cecha, która w swej istocie polega na niemal magicznej umiejętności obracania przeciwności losu – i wszystkich towarzyszących im stresów – na swoją korzyść i czerpania z nich dodatkowych sił. [...] Połączenie niezłomności i umiejętności uchwycenia kontekstu wydarzeń jest najważniejszą z cech, które pozwalają ludziom nie tylko przetrwać ciężkie próby, ale także potraktować je jako ważną lekcję, źródło nowych sił, a także inspirację do działania z jeszcze większym zaangażowaniem i poświęceniem. Te atrybuty sprawiają, że tygrysy doświadczeń stają się dla liderów okresem rozwoju, a nie upadku; że dostrzegają oni szansę w tym, co dla innych jest tylko powodem do rozpaczki. Właśnie takie konstruktywne podejście znamionuje prawdziwych liderów” – piszą<sup>6</sup>.

Moje spostrzeżenia potwierdzają i rozszerzają tezy Warrena Bennis. Najczęściej wskazywanym źródłem rozwoju przywódczego są ważne, trudne i pamiętne doświadczenia, przy czym niekoniecznie muszą być one doświadczeniami traumatycznymi:

---

<sup>5</sup> W.G. Bennis, R.J. Thomas, *Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń*, [w:] *Harvard Business Review. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, tłum. E. Borówka, Harvard Business School Press, Warszawa 2007.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

- wyzwania z okresu szkolnego, ze szczególnym uwzględnieniem odgrywania roli przywódczej w harcerstwie, w społeczności szkolnej, w sporcie drużynowym;
- współzawodnictwo sportowe lub wyzwania artystyczne;
- pamiętne doświadczenia z rodzicami lub dziadkami, z którymi liderzy mieli silne osobiste relacje;
- nagłe zmiany środowiska, przede wszystkim wyjazdy zagraniczne, w młodym wieku;
- trudne wyzwania zawodowe w młodym wieku;
- nagłe zmiany środowiska pracy, branży, zawodu;
- wymagający mentor, coach lub silne przeżycie szkoleniowe;
- silne konflikty interpersonalne (także z przełożonymi);
- kryzysowe sytuacje zawodowe (awaria techniczna, pożar, masowe wypowiedzenie umów przez pracowników, przegrany ważny kontrakt, nagła utrata ważnego klienta itp.).

Dojrzałość jest iloczynem czasu oraz intensywności doświadczeń (niektórych pracowników z wieloletnim doświadczeniem charakteryzuje niestety jedynie roczne doświadczenie wielokrotnie powtórzone). Lista może więc śmiało stanowić inspirację uzupełniającą proces rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska wymagające potencjału przywódczego.

## Rozwój poprzez unikanie samotności

Silne, trudne czy pamiętne doświadczenia z przeszłości nie są jedynym motorem rozwoju liderów. Liderzy traktują rozwój jako fundamentalny element codziennego funkcjonowania.

Na co dzień, lecz szczególnie w sytuacjach kryzysowych, liderzy aktywnie poszukują inspiracji, dróg rozwoju i wsparcia innych osób w przezwyciężeniu napotkanych trudności. Liderzy aktywnie uciekają od samotności w rozumieniu odosobnienia czy izolowania się od pomocy i wsparcia innych. Unikają alienacji przede wszystkim ze względu na potrzebę lepszego zrozumienia sytuacji, w której się znajdują, znalezienia rozwiązania, konieczność podjęcia trafnych decyzji, czyli ze wszystkich tych powodów, które wiążą się z potrzebą osobistego rozwoju. Jednak angażując innych w działania w taki sposób, wpływają także na ich rozwój. Liderzy zaspokajają swoją potrzebę osobistego rozwoju wieloma różnymi metodami. Najczęściej inspirację u innych osób liderzy znajdują poprzez:

- Wsparcie członków zespołu.
  - Zaangażowanie osobistych coachów, doradców, psychologów, partnerów w biznesie. Przynależność do sieci i stowarzyszeń.
  - Korzystanie ze wsparcia korporacji: zagraniczni szefowie, mentorzy, partnerzy w innych krajach.
  - Oparcie w przyjaciółach i rodzinie.
-

## Rozwój poprzez wyjście poza strefę komfortu

Aby osiągać założone cele, liderzy rozwijają się poprzez modyfikowanie swoich naturalnych predyspozycji i cech. W długim okresie rozszerzony wachlarz zachowań staje się ich naturalnym stylem. Choć z pozoru pogodzenie autentyczności z sytuacyjnym stylem zachowań wydaje się niemożliwe, da się wyróżnić co najmniej dwa sposoby godzenia tej pozornej sprzeczności przez liderów:

1. Będąc świadomymi swojego autentycznego stylu, a także swoich ograniczeń wynikających z tego stylu, starają się rozwijać nowe umiejętności. W ten sposób z czasem modyfikują swoje naturalne zachowania.
2. Liderzy przełamują swój naturalny styl i wychodzą poza granicę komfortu zachowań, gdy są przekonani o konieczności podjęcia pewnych działań, co jest silniejsze od ich naturalnych zachowań i cech osobowych. Liderzy przełamują ograniczenia wynikające ze swojej naturalnej osobowości dla realizacji ważnych celów przywódczych. To sytuacja, w której motywacje i cel są ważniejsze niż cechy czy zdolności.

Dzięki szkoleniom lub praktycznym działaniom liderzy świadomie przełamują swoje naturalne style, wychodzą ze strefy komfortu i rozwijają się, zachowując równocześnie swoją autentyczność. Traktują te zmiany jako niezbędny element skutecznego przywództwa. Dzięki podejmowanym działaniom rozwojowym – choć oczywiście nie tylko dzięki nim – naturalne style zachowań liderów ewoluują, podobnie jak z biegiem lat oraz zdobywaniem doświadczeń zmieniają się ich motywacje, gdyż w wyniku podejmowania działań rozwojowych liderzy nieustannie się kształtują, dojrzewają i zmieniają.

## Neotenia

W ramach swojej pracy z liderami, odkrywam w nich rys osobowości, o której pisze przywoływany wcześniej Warren Bennis – charakterystyczną pasję uczenia się przez całe życie. Aby zdefiniować tę cechę, sięgnął on po zapożyczony z biologii termin „neotenia”, czyli „zachowanie młodzieńczych cech przez dorosłe osobniki danego gatunku”<sup>7</sup>. Liderzy pełni są energii, ciekawości i wiary w to, że na świecie istnieje wiele tajemnic, których odkrywanie jest niekończącą się przygodą. Podobnie jak w biologii, gdzie neotenia jest wysoko cenionym ewolucyjnym mechanizmem i służy w rzeczywistości bardzo racjonalnym celom, pasja do uczenia się, poznawania świata i ciągłego rozwoju stanowi bardzo przydatny aspekt potencjału przywódczego.

Rozwój kompetencji przywódczych zaczyna się od wysokiej samoświadomości i wymaga zintegrowania różnych metod. Mnogość i różnorodność wyzwań, niejednoznaczność sytuacji, a przede wszystkim materia, której dotyczy przywództwo: sam lider i otaczający go ludzie, powodują, że teoretyczne, proste recepty na sukces w większości przypadków po prostu nie działają. Sytuacyjność i wieloznaczność, dopasowanie działań do zmiennych oczekiwań otoczenia i indywidualnej osobowości lidera wymagają od niego dużo więcej, niż można to ująć w kilku prostych, teoretycznych modelach.

---

<sup>7</sup> W.G. Bennis, R.J. Thomas, *op. cit.*

## Słabe strony i obszary do rozwoju

Powyższe rozważania na temat rozwijania potencjału przywódczego wskazują na sposób, nie mówią nic o treści, czy też przedmiocie rozwoju. John Zenger i Joseph Folkman na podstawie badań kilkudziesięciu tysięcy liderów wyróżnili 16 kompetencji skutecznego przywódcy naszych czasów, który dzięki koncentracji na swoich mocnych stronach i zdolnościach jest gotowy porywać za sobą ludzi i poprowadzić ich ku wizji nowej, lepszej przyszłości, realizując wspólnie założone cele. Ich rozwijanie ma zdaniem badaczy największy wpływ na efektywność przewodzenia. Kompetencje te pogrupowane są w pięć obszarów:

- 1. Charakter, w którym znajduje się jedynie jedna kompetencja: integralność i uczciwość.**  
I zanim przyglądnijemy się pozostałym piętnastu, tutaj chciałbym się na chwilę zatrzymać. Ten element rozszerza bowiem moim zdaniem z opisany wcześniej potencjał przywódczy i jako jedyny z zestawu Zengera i Folkmana nie nadaje się wprost do rozwijania. Jednocześnie jest to element chyba najważniejszy ze wszystkich, na co wskazują choćby rezultaty prowadzonych od ponad dwudziestu lat przez Jamesa Kouzesa i Barry'ego Posnera badań, dotyczących najbardziej podziwianych i pożądaných przywódców. Regularnie wskazują one na uczciwość jako najważniejszy wyróżnik - otrzymuje ona zazwyczaj ponad 80% wskazań<sup>8</sup>. Autorzy komentują te wyniki twierdząc, że uczciwość jest warunkiem koniecznym przywództwa, gdyż ludzie gotowi są podążać jedynie za osobami godnymi ich zaufania<sup>9</sup>. Aby ludzie chcieli podążać za liderem, muszą mieć do niego zaufanie, a aby mieć zaufanie – musi on być dla nich wiarygodny. Wiarygodność lidera bierze się przede wszystkim z jego uczciwości. Tak rozumianą uczciwość liderzy często wiążą z integralnością (spójnością myśli, wartości, przekonań oraz wyrażanych poglądów i opinii), jak również z dążeniem do działania zgodnego z nimi. Uczciwość w tym ujęciu oznacza więc nie tylko powstrzymanie się od oszukiwania, ale także działanie bez ukrytego celu, bez jakiegokolwiek podwójnej agendy, transparentność.
- 2. Efektywność osobista, a w niej takie kompetencje jak:**
  - a. Wiedza ekspercka,
  - b. Analiza i rozwiązywanie problemów,
  - c. Innowacja,
  - d. Praktykowanie samorozwoju.
- 3. Koncentracja na wynikach, w której wyróżniają:**
  - a. Nastawienie na rezultaty,
  - b. Wyznaczanie ambitnych celów,
  - c. Branie inicjatywy.
- 4. Umiejętności interpersonalne, które zawierają kompetencje:**
  - a. Odważna komunikacja,
  - b. Inspirowanie i motywowanie innych do przekraczania własnych granic,
  - c. Budowanie relacji,
  - d. Rozwijanie innych,
  - e. Współpraca i teamwork.

---

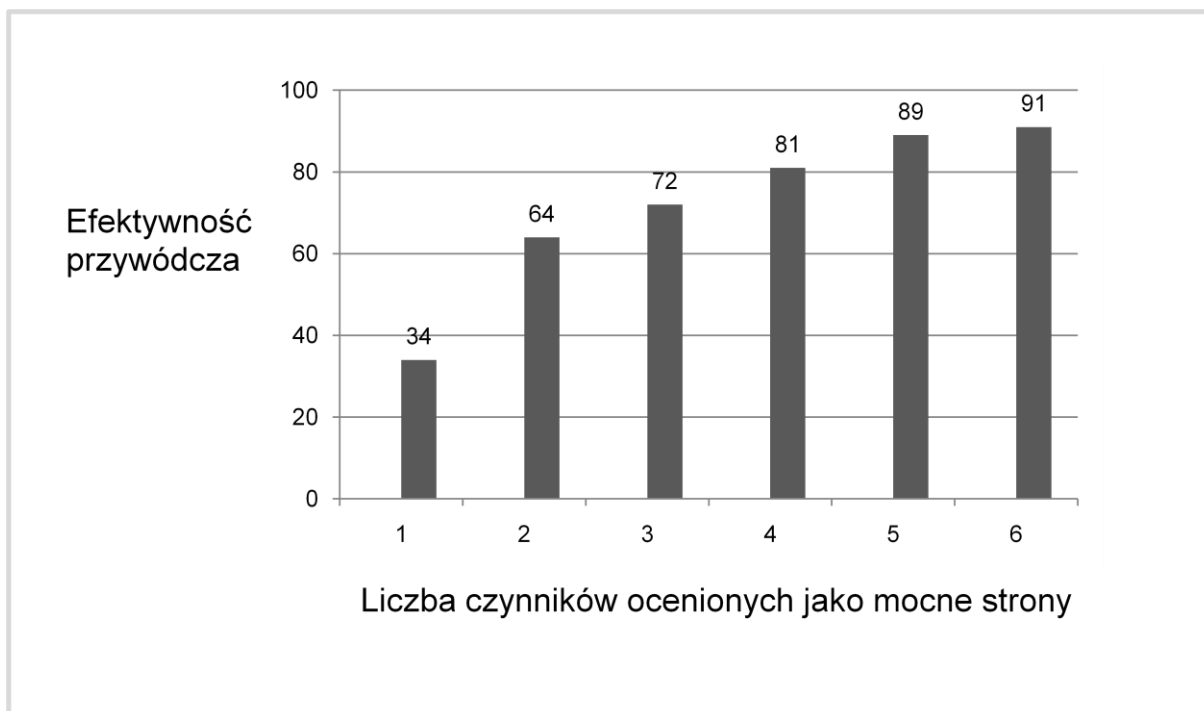
<sup>8</sup> J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Wiarygodność*, op. cit., s. 49.



**5. Prowadzenie zmiany**, w którym to obszarze wskazują na 3 kompetencje:

- a. Budowanie strategicznej perspektywy,
- b. Wdrażanie zmian,
- c. Łącznie ze światem zewnętrznym.

Zenger i Folkman na podstawie prowadzonych badań twierdzą, że posiadanie tych 16 kompetencji silnie koreluje z pozytywnymi wynikami biznesowymi organizacji, którym przewodzą skuteczni liderzy. Po przebadaniu kilkudziesięciu tysięcy liderów z całego świata metodą 360 stopni, Zenger i Folkman doszli do ciekawego odkrycia. Okazało się bowiem, że uzyskanie ponadprzeciętnego wyniku (90百分yl) w kilku z szesnastu kompetencji, nawet gdy pozostałe kompetencje oceniane są na stosunkowo niskim poziomie, dużo bardziej koreluje z ogólną efektywnością przywódczą, niż relatywnie wysoka, lecz nie wybitna ocena we wszystkich 16 kompetencjach. Jedynie 34% liderów, których ocena w żadnej z 16 kompetencji nie znalazła się w 90百分ylu, demonstrowało ogólnie wysoki poziom efektywności przywódczej. Ogólną efektywnością przywódczą wykazuje natomiast aż 64% liderów, których choć jedna z kompetencji została oceniona na 90百分yl, 72% liderów, których dwie kompetencje ocenione zostały na 90百分yl, 81%, których 3 kompetencje znalazły się w 90百分ylu, a 89%, których wybitna ocena dotyczyła 4 kompetencji. 9 na 10 liderów, którzy mają 4 kompetencje w 90百分ylu, to liderzy ponadprzeciętnie efektywni, bez względu na to, na jakim poziomie znajduje się ich ocena w pozostałych 12 kompetencjach! Patrz rysunek poniżej:



Źródło, Zenger/Folkman.

Myśląc o rozwoju kompetencji przywódczych, powinieneś więc po pierwsze założyć, że aby być bardzo efektywnym przywódcą, nie musisz być bardzo dobry we wszystkich 16 kompetencjach. Wystarczy, że będziesz ponadprzeciętny w 4, czy 5 z nich (dowolnych!) A reszta w zasadzie przestanie mieć znaczenie. Choć zdrowy rozsądek podpowiadał nam także przed opublikowaniem badań Zengera i Folkmana, że wniosek ten jest prawdziwy, że tak właśnie działają ludzie, którzy odnoszą największy sukces w swojej dziedzinie, także w dziedzinie przywódczej, przez lata całe menedżerowie HR odpowiedzialni za rozwój kompetencji przywódczych w firmach koncentrowali się na poszukiwaniu słabych stron, deficytów, czy mówiąc językiem świata HR „obszarów do rozwoju”. W wynikach badania 360 stopni (w zasadzie to chyba we wszystkich wynikach, przypomnijmy sobie lekturę świadectwa szkolnego naszych dzieci), wyłapujemy najczęściej najpierw oceny słabe, słupki zbyt szybko kończące się na wykresie, kolor czerwony. I to te miejsca właśnie traktowaliśmy jako obszary inwestycji rozwojowej.

## Konsekwencje dla rozwoju.

W wyniku takiego podejścia do myślenia o rozwoju kompetencji przywódczych, inspirowany także badaniami Gallupa i odkryciami Marcusa Buckinghama, dotyczącymi rozwijania talentów, opracowałem pięciopunktowy model rozwoju kompetencji przywódczych.

1. **Bardzo dokładnie przeanalizuj i poznaj swoje słabe strony i obszary do rozwoju (potencjał, talenty).** Liderzy muszą zacząć od dobrego poznania i rozumienia siebie. Muszą umieć nazwać swoje mocne i słabe strony, swoje motywacje, potrzeby i emocje. Powinni być także świadomi swojego naturalnego stylu i profilu osobowości. O konieczności wysokiej samoświadomości liderów piszą także Kouzes i Posner: „Twoja zdolność wygrywania osobistej wiarygodności – połączenia słów z czynami – zależy od tego, jak dobrze siebie znasz. Im lepiej znasz siebie, tym lepiej potrafisz pojąć przesłania, które co dzień do ciebie docierają, a które często są niezrozumiałe i sprzeczne ze sobą”<sup>10</sup>. Praktyk przywództwa Michael Abrashoff potwierdza tę tezę słowami: „Doświadczenia nauczyły mnie, że prawdziwe przywództwo polega przede wszystkim na zrozumieniu samego siebie, a dopiero potem na wykorzystaniu tej wiedzy do tworzenia wspaniałej organizacji”<sup>11</sup>. Dlatego jako lider potrzebujesz częstego spojrzenia w lustro. Zrób sobie testy psychometryczne (np. Extended DISC, MBTI, Hogan), regularnie przeprowadzaj ocenę 360 stopni (Narzędzie Zenger/Folkman świętnie się do tego nadaje), rozmawiaj z ludźmi – proś o feedback i feed-forward swoich partnerów, członków zespołu, pracowników, pracuj z coachem, proś o opinie mentora, etc.
2. **Rozwijaj i wzmacniaj to co mocne.** Konsekwencją odkryć Buckinghama oraz Zengera i Folkmana, jest rozwijanie i wzmacnianie tego co mocne - obszarów, w których jesteś dość dobry, ale nie wybitny, znajdujesz się powiedzmy w 75 percentylu, jesteś blisko możliwości osiągnięcia 90-tego. To jest Twój „obszar rozwoju”. Reszta to albo Twoje wybitnie silne strony (już nie musisz ich rozwijać) albo słabe strony, których lider powinien być świadomym przede wszystkim po to, aby unikać wykonywania zadań, które wymagałyby od niego uruchamiania tych kompetencji oraz by je neutralizować, gdy stają hamulcami w rozwoju (więcej o tym poniżej). Czy zastanawiałeś się jak potoczyłaby się kariera ucznia, mającego czwórki i piątki z matematyki i fizyki, a trójki i dwójki z polskiego i historii, który zamiast 6 godzin korepetycji humanistycznych tygodniowo zainwestowałby ten czas i wysiłek w 6 dodatkowych lekcji fizyki

<sup>10</sup> J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Wiarygodność*, op. cit., s. 100.

<sup>11</sup> M.D. Abrashoff, op. cit., s. 14.



i matematyki? Jeśli to nadal Cię nie przekonuje – proponuje lekturę biografii Steve'a Jobs'a. Jobs jest doskonałym przykładem człowieka łączącego w sobie cechy zarówno geniuszu jak i ogromnych słabości.

- 3. Unikaj osobistego wykonywania zadań, w których musiałbyś wykorzystywać talenty lub kompetencje, których nie posiadasz (twoje słabe strony).** Trudno dziś znaleźć organizacje, w których funkcjonowałoby przywództwo jednoosobowe. Złożoność otoczenia i procesów zachodzących we współczesnym biznesie powoduje, że jednoosobowe przywództwo po prostu się nie sprawdza. Liderzy dzielą się zadaniami przywódczymi z członkami zespołów zarządzających, którzy przejmują funkcje przywódcze nie tylko wobec podległych im działów czy zespołów, ale także wobec całej organizacji. Wobec przyjętego w opisanym modelu rozwoju kompetencji liderekich, wieloosobowe przywództwo stwarza liderowi szansę na podzielenie się zadaniami, które wymagałyby od niego talentów, których nie posiada, lub kompetencji, które stanowią jego słabe strony.
- 4. Zneutralizuj słabości, aby nie działały przeciwko Tobie.** Koncentracja na rozwoju mocnych stron w ponadprzeciętne kompetencje nie oznacza, że słabości powinniśmy całkowicie ignorować. Szczególnie, gdy dotyczą one zachowań lidera działających naprzeciw ponadprzeciętnych kompetencji. Jeśli np. jesteś liderem, który umie sformułować porywającą wizję, potrafi doskonale inspirować i motywować ludzi do działania, do osiągania zamierzonych przez Ciebie celów, ma zdolność angażowania ludzi na rzecz działań służących realizacji ambitnego planu, nie potrafisz jednakże – gdyż nie zwracasz na to uwagi – doceniać pracowników za osiągnięcia i sukcesy z przeszłości (masz orientację na przyszłość, motywację przez przyszłość), to samo w sobie nie jest dyskwalifikujące Cię, jako lidera. Jeśli masz z docenianiem kłopot, jednak w wielu innych kompetencjach masz ponadprzeciętne oceny Twoich zwolenników, powinieneś dobrze rozważyć, czy warto zajmować się swoim rozwojem w zakresie doceniania. Być może Twój rozwój w jakimś innym obszarze, gdzie już jesteś całkiem niezły, przyniesie Tobie i organizacji dużo lepszy efekt, gdy w obszarze tym osiągniesz doskonałość. Jeśli jednak, w parze z brakiem zdolności doceniania pracowników za osiągnięcia i sukcesy z przeszłości łączy się Twoja naturalna „zdolność” do wytykania błędów, publicznego krytykowania, emocjonalnego zwracania uwagi (itp.), powinieneś nad tym popracować. Zneutralizuj tę słabość i doprowadź, aby ta dysfunkcja nie działała przeciwko Tobie. By być efektywnym liderem, nie musisz być mistrzem doceniania, nie możesz jednakże być przykładem destruktywnej krytyki.
- 5. Zakontraktuj to z ludźmi i z firmą.** Postępowanie wg powyższych czterech punktów nie przyniesie wystarczających rezultatów, jeśli nie zakomunikujesz tego planu działania tym, których to dotyczy: członkom swojego zespołu, swoim partnerom, współpracownikom, pracownikom, czyli zwolennikom lidera. Kontrakt, o którym tutaj mowa oznacza szczerą dyskusję z na temat wyników oceny Twoich kompetencji przywódczych, (np. oceny 360 stopni dokonanej w ramach punktu 1 powyżej), komunikację na temat ról liderekich, którymi ze względu na swoje słabości zdecydowałeś się podzielić, i wreszcie, co chyba najważniejsze, umiejętność przyznania się do posiadania słabości, zdolność publicznego powiedzenia – „to jest moja słaba strona”, „znacie mnie i wiecie, że w tym obszarze dobrze sobie nie radzę”, etc. Nic Cię tak nie wzmocni, jako lidera w oczach Twoich zwolenników, jak właśnie publiczne wyrażenie tego, że jesteś siebie świadomy, rozumiesz swoje silne strony i ograniczenia i gotowy publicznie mówić o tym, o czym i tak wszyscy Twoi zwolennicy wiedzą.