

Lekcja dla lidera

Rolą lidera jest poszukiwanie optymalnego sposobu na budowanie zaangażowania pracowników, w pierwszej kolejności zaspokajając ich potrzeby, tak by byli w stanie realizować cele, siebie zaś stawiając na drugim miejscu. To podejście wykracza poza hierarchiczny układ.

Małgorzata Kwiatkowska

Kolejne warsztaty z młodymi liderami. Tym razem o przywództwie służebnym. Skąd znam te miny? Widzę dezorientację na ich twarzach. Przywództwo służebne? A jak to się ma do potrzeby budowania naszego silnego autorytetu? Jakoś nie najlepiej to im brzmi. Charyzmatyczne przywództwo, ekstremalne przywództwo, o tak! To budzi ciekawość, jest bliższe ich oczekiwaniom. Stopniowo obniżając poziom emocji w dyskusji, dochodzimy do zrozumienia, na czym polega przywództwo służebne i w czym przejawia się w codziennej pracy lidera. W pewnym momencie wreszcie znajdujemy wspólny język, osiągamy bardzo dobry punkt wyjściowy do postawienia kilku ważnych pytań (patrz ramka: „Ważne pytania”).

Nie tylko w biznesie, również w organizacjach non-profit w ostatnich latach zmienia się kultura przywództwa. To pozytywny trend odchodzenia od autokratycznych i hierarchicznych sposobów zarządzania na rzecz przywództwa służebnego. 17 spośród 100 firm nominowanych przez magazyn „Fortune” do rankingu 100 Najlepszych Pracodawców wdrożyło tę koncepcję jako fundament własnej kultury korporacyjnej (m.in. SAS, Starbucks)¹. Warto zatem wyjaśnić, o co w tej koncepcji chodzi. Pojęcie „servant leadership” wprowadził do obszaru przywództwa Robert Greenleaf w 1970 r. Sama idea i wartości z nią związane znane były dużo wcześniej. Nelson Mandela, Mahatma Ghandi to przykłady

¹ Patrz: <https://www.modernservantleader.com/> oraz <http://www.greenleaf.org/> (dostęp: 13.07.2022 r.).



liderów, których znamy i cenimy i którzy wnieśli wiele pozytywnych wartości do tego nurtu.

Mindset lidera służebnego

Według Roberta Greenleafa lider służebny najpierw chce służyć, motywowany świadomością osobistej roli i odpowiedzialności społecznej, a dopiero potem kierować/zarządzać. Jest to więc kwestia jego postawy i wiążącego się z nią jego mindsetu. Taki rodzaj przywództwa opiera się na zachęcaniu pracowników do doskonałości, wspieraniu ich w każdej sytuacji, usuwaniu barier i przeszkód, zamiast dyrektywnego stylu kierowania ludźmi i kontrolowania ich pracy.

Kluczowe wydają się odpowiedzi na pierwsze dwa pytania z ramki: „Ważne pytania”:

- Od kogo/czego zależy sukces organizacji?
- Kto/co jest najważniejszym ogniwem w całym łańcuchu?

Gdy odwrócimy klasyczną piramidę hierarchii w organizacji, w której na samej górze jest kierownictwo, a na jej dole pracownicy, uzyskamy inny obrazek, który powinien skłonić liderów do nowego spojrzenia i zmiany priorytetów w działaniu. Kluczowym ogniwem

Ważne pytania

- Od kogo/czego zależy sukces organizacji?
- Kto/co jest najważniejszym ogniwem w całym łańcuchu?
- Czego potrzebują ode mnie moi ludzie w zespole, by móc wykonać powierzone im zadania?
- Jakich kompetencji potrzebuje mój zespół, by móc dostarczać oczekiwaną wartość organizacji i trwać w dobrej kondycji na rynku?
- U kogo i w jaki sposób będą te kompetencje rozwijać każdego dnia?
- Na ile potrafię wspierać w rozwoju moich pracowników?
- Jakie praktyczne techniki i narzędzia stosować, by kształtować u pracowników postawę samodzielności, skłonności do przejawiania inicjatywy czyli bycia „liderem z każdego krzesła”?
- Czy wiem, jak to robić, tzn. czy znam właściwe techniki pracy rozwojowej i umiem stosować je w codziennej praktyce w kontakcie z pracownikami w taki sposób, by nie czuli się oni samotni na swojej zawodowej drodze?

łańcucha w organizacji staną się osoby współpracujące z klientem, od których zależy sukces firmy. By mogły pracować jak najlepiej, konieczne jest usuwanie im spod nóg kłód, czyli wszelkich barier procesowych, proceduralnych i kompetencyjnych.

Lider i członkowie zespołu są na tym samym poziomie, pracując ramię w ramię. Zatem wydaje się, że kluczem do zrozumienia idei przywództwa służebnego jest odrzucenie klasycznej piramidy hierarchii ▶

w organizacji w ogóle. W takim świecie ludzie podążają za liderami, przekonując się o ich wartości w pracy na co dzień, która im imponuje i którą zapracowali sobie na miano lidera, nie zaś z powodu obaw, strachu czy też innych skutków wynikających z ocennych hierarchicznych zależności szef-pracownik.

Ważne jest pełne zaangażowanie obu stron. Liderzy powinni wiedzieć, w jaki sposób korzystać z wiedzy, którą posiadają, oraz nie nadużywać swojej władzy. Chcąc realizować tę koncepcję, warto przyjrzeć się poczuciu własnej wartości: na ile świadomie akceptuję samego siebie, na ile jestem odpowiedzialny za samego siebie oraz innych, jaki jest mój system wartości i jaka jest jego zgodność z wartościami całej organizacji.

Jedyna droga do znakomitych relacji i wyników wiedzy przez servant leadership (przywództwo służebne).

Chodzi o to, aby zawsze stawiać innych ludzi na pierwszym miejscu.

– John Maxwell

Patrz: <https://ksiazki.wp.pl/servant-leadership-w-praktyce-jak-budowac-znakomite-relacje-i-pomagac-pracownikom-osiagac-imponujace-wyniki-6474755779065985c> (dostęp: 25.07.2022 r.).

Z mojego wieloletniego doświadczenia pracy z liderami wiem, że szefowskie *exposé* na dobry początek, oparte na nazwaniu wartości, które szef chce kultywować w zespole, wyjaśnieniu ich znaczenia oraz zaangażowaniu całego zespołu w pracę wokół nich, stanowi nie lada wyzwanie dla wielu szefów. Gdy ludzie w zespołach nie mają jasno określonych wartości, sprecyzowanych akceptowalnych i nieakceptowalnych zachowań, są zagubieni i mogą mieć wątpliwości, jak postępować w danej sytuacji (syndrom dzieci we mgle). Mogą więc używać metod, które nie będą spójne z wartościami zespołu i całej organizacji.

Niektórzy liderzy dopiero po latach dojrzejają do momentu, gdy uznają, że warto prowadzić zespół, wskazując mu konkretne wartości. To z nich dopiero wynikają oczekiwane postawy pracowników, a także postawa samego szefa. I chwała im za to – zasada „lepiej późno niż wcale” jest tu na miejscu. Na szefowskie

exposé każdy czas i każda okazja są właściwe: nowy zespół, nowy pracownik w zespole, zmiana strategii, każda rozmowa, w której chcemy odwołać się do rzeczy dla nas ważnych i przypomnieć, na co się umówiliśmy jako zespół, gdy coś przestaje działać. Jest jednak jeden warunek: nie może to być jednorazowe wystąpienie. Skoro umawiamy się na pewne postawy, pewien sposób pracy, to nie zapomnijmy doceniać codziennie tych zachowań u naszych pracowników, które realizują te wartości, ilekroć je widzimy, a korygować innych, które są z nimi niezgodne. Wtedy to ma sens, daje szanse zbudować omawiany model przywództwa w długofalowej perspektywie.

Działanie w niespokojnym świecie

Badania i analizy prowadzone przez Greenleafa i jego współpracowników doprowadziły do opracowania dziesięciu podstawowych zasad przywództwa służebnego²:

- listening – wsłuchiwanie się w potrzeby pracownika;
- empathy – umiejętność spojrzenia na problem z punktu widzenia innej osoby, empatia;
- healing – kojący, ale nie uspokajający wpływ dający moc do transformacji i integracji;
- awareness – samoświadomość siebie i świadomość innych;
- persuasion – przekonywanie, prowadzenie, ale nie zmuszanie;
- conceptualization – opracowywanie koncepcji, ukierunkowywanie, znajdowanie delikatnej równowagi między celami strategicznymi i taktycznymi;
- foresight – dalekowzroczność, intuicja ukazująca odległe konsekwencje podjętych decyzji;
- stewardship – zarządzanie dobrem wspólnym, odpowiedzialność;
- commitment to the growth of people – zaangażowanie ludzi do rozwoju: osobistego i zawodowego;
- community – budowanie wspólnoty zespołowej.

Jacek Santorski na jednym ze swoich wykładów, którego byłam słuchaczką,

² L.C. Spears, *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*, „The Journal of Virtues & Leadership” 2010/1.

Opis rzeczywistości BANI



BRITTLE
Kruchość

nic nie jest pewne



ANXIOUS
Niepokój

*emocjonalne reakcje
lękowe, napięcie*



NON-LINEAR
Nielinearność
Pogmatwanie

*nie ma ciągu
logicznego, trudność
w przewidywaniu*



INCONPREHENSIBLE
Niezrozumienie

*brak zrozumienia
kontekstu sytuacji
i zmieniających się
okoliczności*

Źródło | materiały LHH Polska.

powiedział: „aby być autorytetem dla innych, trzeba najpierw **być kimś** [podkreślenie mojej]”. Koncepcja servant leadership zawarta w tych 10 zasadach może nadać kierunek takiemu myśleniu i wypełnić je treścią, bowiem wskazuje istotne cechy i umiejętności przywódcy, których posiadanie pozwoli mu „być kimś”, ale także spowoduje „czynienie czegoś dobrego”. Nie jest to lista zamknięta. W moim odczuciu bieżące wyzwania w świecie VUCA każdego dnia dostarczają liderom nowych wyzwań, na które odpowiedzią może być ten model. Szczególnie w kontekście ostatnich zmian: długa pandemia, wojna w Ukrainie i jej wpływ na bieżące biznesy i pracę zespołów wymagają odpowiednich reakcji liderów. Bardziej adekwatnym opisem rzeczywistości staje się już nie tylko VUCA, ale świat tzw. BANI (patrz grafika: „Opis rzeczywistości BANI”).

Jak odpowiadać na wyzwania w świecie BANI? Pokazuje to tabela: „Świat BANI – wskazówki dla liderów”. Wiele zawartych w niej rozwiązań mieści się w zasadach servant leadership – przyjazne towarzyszenie naszym pracownikom w trudnym, coraz bardziej skomplikowanym i często niezrozumiałym świecie to istota pracy liderów. Nie sposób nie powołać się na ostatnie wydarzenia na świecie, ogólny kryzys przywództwa i dyskusję toczoną wokół tych tematów. Jakie wartości są teraz ważne, a jakie być powinny? Co nadaje nam poczucie sensu, z czego ono wynika? Jak reagują liderzy na każdym szczeblu, każdego dnia towarzysząc pracownikom nie tylko w realizacji bieżących działań biznesowych, ale godząc je często z oddolnymi inicjatywami pracowników, np. w różnych akcjach o wymiarze CSR-owym, wolontaryjnym itp. To niezwykle znacząca lekcja dla liderów i zespołów. ▶

Świat BANI – wskazówki dla liderów

| Aspekt świata BANI | Odpowiedź | ... czyli |
|------------------------------------|--|--|
| BRITTLE Kruchość | Capacity & resilience Odporność psychiczna | Ciągłe zmiany w biznesie i życiu sprawiają wrażenie kruchości wielu rzeczy na co dzień. To powoduje konieczność budowania odporności własnej oraz zachęcania swoich pracowników do jej rozwijania. |
| ANXIOUS Niepokój | Empathy & mindfulness Empatia i uważność | Rozumienie emocji swoich i innych. Wzmacnianie uważności i rozumienia swoich reakcji oraz myśli. Umiejętność empatyzowania i oferowania dojrzałego wsparcia. |
| NON-LINEAR Nielinearność | Context & adaptivity Kontekst i adaptacja | Szukanie zrozumienia pogmatwanych sytuacji i pokazywanie szerszego kontekstu. Wzmacnianie umiejętności adaptowania siebie i innych do zmieniających się okoliczności. |
| INCONPREHENSIBLE Niezrozumienie | Transparency & intuition Transparentność i intuicja | Transparentne działania połączone z jasną komunikacją oraz korzystanie z intuicji do podejmowania decyzji w sytuacjach niezrozumiałych. |

Źródło | materiały LHH Polska.

„ Najlepszym testem, prawdziwym wyzwaniem dla liderów jest sprawdzenie: Czy ludzie, których prowadzę – rozwijają się? Czy moja postawa sprawia, że stają się zdrowsi, mądrzejsi, bardziej autonomiczni? Czy prawdopodobne jest, że sami staną się servant leaderami? Jak moje przywództwo wpływa na tych najmniej uprzywilejowanych ludzi? Czy takie osoby skorzystają na mojej postawie? Czy ich sytuacja się nie pogorszy?

– Robert K. Greenleaf

Patrz: <http://www.greenleaf.org/> (dostęp: 25.07.2022 r.).

Służenie innym

Innym kierunkiem myślenia i działań lidera służebnego jest filozofia zawarta w koncepcji Greenleafa, którą rozwija również Ken Blanchard. W jego teorii przywództwa kluczową rolę odgrywają terminy „serce” (ang. heart), „służebny/służenie” (ang. servant) i „dusza” (ang. soul). Zgłębiając istotę przywództwa, należy jego zdaniem poszukiwać odpowiedzi na pytanie: czy jestem przywódcą, który służy innym, czy przywódcą służącym sobie? Szczęra odpowiedź na to pytanie ujawnia prawdziwe intencje, które kreują codzienne działania lidera. Każdy potencjalny przywódca, gdy tylko ma możliwość wpływu na myślenie oraz zachowania innych ludzi, musi dokonać pewnych wyborów. Pierwszym jest uświadomienie sobie, co jest wyżej w hierarchii wartości: korzyści własne czy tych, którym się przewodzi³.

Żeby osiągnąć taki stan, warto sobie zdać sprawę, że nie ma tu drogi na skróty, to dłuższa podróż, w której można odkryć wiele smaków i mieć ogromną satysfakcję.

Jak to robić na co dzień?

Daleka jestem od uniwersalnych, złotych recept – wiele bowiem zależy od kontekstu działania lidera. By lepiej zrozumieć, jak przełożyć myślenie na działania, posłużmy się przykładem modelu SERVE, opisanego przez Marka Millera, lidera jednej z największej sieci restauracji amerykańskich Chick-fil-A⁴.

■ See and shape the future – spoglądaj w przyszłość i nadawaj jej kształt. Ludzie chcą wiedzieć, dokąd zmierza organizacja/zespół? Jaka będzie ich rola? Z przekonującej wizji (dokąd zmierzamy, co chcemy osiągnąć), którą opowiesz pracownikom w zrozumiałym sposobie, zrodzi się energia do działania i właściwe tempo. Nawet jeśli to perspektywa tylko kilku miesięcy, bo na dłuższe planowanie dzisiejsza rzeczywistość nie pozwala.

■ Engage and develop others – stwórz ludziom sprzyjający kontekst do rozwoju, to rola lidera. Z wielu badań satysfakcji pracowników w ostatnich latach wyłania się niezbyt dobry obraz – to nie jest wina pracowników. Co możesz zrobić, by pracownicy mieli dobre środowisko pracy, sprzyjające ich rozwojowi?

■ Reinvent continuously – aby robić postępy, stale musisz się rozwijać jako lider. Zmienia się świat, więc i Ty musisz się zmieniać, uczyć nowych rzeczy, doskonalić. Oglądaj swoją rzeczywistość w trzech obszarach:

- ja: jak dbam o własny rozwój?
- system: jakie procesy wymagają zmian, by generować lepsze wyniki?
- struktura: jakie zmiany strukturalne możesz wprowadzić, by zwiększyć szanse na realizację celów?

■ Value results and relationships – doceniaj wyniki i relacje międzyludzkie. Chodzi o jednoczesne docenianie obu aspektów niezależnie od osobistych preferencji i naszych tendencji do zarządzania bardziej zadaniowego lub relacyjnego.

■ Embody the values – bądź ucieleśnieniem wartości, bo ludzie obserwują, czy Ci się coś podoba czy nie. To realizowanie wartości każdego dnia, m.in. tych, o których była mowa w szefowskim *exposé*. Jeśli tego nie potrafisz, ludzie nie będą Ci ufać.

Z tego modelu wyrasta potrzeba klarownego wskazania wizji i celów z nich wynikających dla każdego pracownika, a następnie koncentracji liderów na wspieraniu pracowników w rozwoju i dbaniu o ich codzienną satysfakcję. Poświęćmy w związku z tym chwilę uwagi trzem kompetencjom lidera, które wydają się kluczowe.

³ K. Blanchard, R. Broadwell, *Servant leadership w praktyce. Jak budować znakomite relacje i pomagać pracownikom osiągać imponujące wyniki*, Warszawa 2019.

⁴ K. Blanchard, M. Miller, *Sekret. Tajemnica wielkich liderów*, Warszawa 2008.

■ Wspieranie pracowników w rozwoju. Rozmowa 1/1 półroczna lub roczna zakończona ustaleniem/przeglądem indywidualnego planu rozwoju to dobry pierwszy krok, jednak zdecydowanie za mało, by pracownik miał poczucie codziennego wsparcia. Realizując swoje zadania każdego dnia, często napotyka na różne przeszkody systemowe lub kompetencyjne. Po pierwsze, słabe reakcje liderów na zgłaszane przez pracowników problemy systemowe (nieefektywne procesy, stare lub niedopasowane do zmian procedury) skutecznie niszczą początkowe zaangażowanie, wręcz zniechęcają. Bagatelizowanie tych „drobnych kłopotów”, jak je czasami określają liderzy, to spory grzech z ich strony, który wiąże się z obniżeniem satysfakcji z pracy. Zorganizowanie sprawnego systemu zgłaszania problemów i szybkie podejmowanie inicjatyw w kierunku zmian, mocno wspieranych przez liderów, na pewno zaowocuje pozytywnymi rezultatami.

Po drugie, rozwój kompetencji pracowników to szerokie wspólne działania na co dzień, a nie tylko tytuły szkoleń do realizacji wpisywane w arkuszu planu rozwojowego. By rzeczywiście wspierać, warto wspólnie uczestniczyć w praktycznych działaniach, przyjaźnie towarzysząc pracownikowi. Do efektywnych form pracy zaliczyć możemy coaching menedżerski, shadowing (obserwacja spotkania prowadzonego przez pracownika), wspólną analizę tego działania po fakcie, wywołującą refleksję własną pracownika, połączoną z udzielaniem informacji zwrotnej przez lidera (co poszło dobrze, a nad czym warto się skupić kolejnym razem), a na końcu zaplanowanie, jak można zadziałać inaczej w przyszłości, by działania pracownika były jeszcze lepsze i efektywniejsze. To jest kwintesencja wspierania w rozwoju na co dzień. Oczywiście wymaga to stworzenia dobrych, bezpiecznych relacji pracownik–lider, ale o tym właśnie mówi czwarta zasada modelu SERVE.

■ Jeśli zaś chcemy zadbać o satysfakcję pracowników, to z pełnym przekonaniem polecam regularne rozmowy 1/1, które w pełni

pozwolą nam uchwycić momenty kryzysu, a jednocześnie poznać ich indywidualne motywatory. Zadaj trzy pytania:

- Jaka jest Twoja aktualna satysfakcja z pracy w skali 1–10?
- Dzięki czemu już „x”? Czego brakuje, byś przesunął się dalej na skali?
- Co sam mógłbyś zrobić w tej sprawie, a jakiego wsparcia oczekujesz ode mnie jako lidera?

Wszystkie motywatory i przeszkody widoczne są jak na dłoni, teraz można więc precyzyjnie zadbać o podtrzymanie motywatorów i usunięcie zdefiniowanych przeszkód. A czy nie o to właśnie chodzi w przywództwie służebnym?

■ Doceniaj wysiłki każdego pracownika. Docenianie to kompetencja niedoceniana przez wielu liderów. Chwiejność i kruchość wszystkiego wokół nas i w związku z tym różne negatywne emocje pracowników istotnie wpływają na umiejętności adaptowania się do nowych warunków. Docenianie drobnych wysiłków to ważne gesty wzmacniające poczucie wartości i budujące zaangażowanie pracowników, a jednocześnie dające wyraźne wsparcie ze strony lidera, który wysyła istotny sygnał: zauważam, co robisz, doceniam to i dziękuję ci za to.

I tak dochodzimy do sedna modelu servant leadership, który wydaje się niezwykle adekwatną odpowiedzią na czasy VUCA i BANI. Duże tempo zmian, trudności w radzeniu sobie z nimi przez pracowników wymagają współdziałania i wspierania ich przez liderów bardziej niż kiedykolwiek. Warto to sobie uświadomić i zaktualizować swój leaderski styl.

Bądź więcej z ludźmi, pytaj, słuchaj, wspieraj. Czasy się zmieniają, Twój styl przywództwa też powinien. Twoja firma jest tak dobra jak jej przywództwo. Ono może być silne, skuteczne biznesowo i jednocześnie etyczne. I tacy właśnie są servant leaderzy. ■



Małgorzata Kwiatkowska

jest mentorką, senior coachem, trenerką. Należy do Rady Programowej Lee Hecht Harrison Polska.