

LIDER refleksyjny



Bogdan Dąbrowski

W każdej firmie istnieje pewna, relatywnie niezbyt wielka grupa ludzi, której rzeczywiście bardzo chce się działać. Skąd biorą oni siłę do działania, co ich tak naprawdę motywuje, a co ich niszczy?

Lider, najlepiej z charyzmą, to dzisiejszy wzór przywództwa, najbardziej preferowany styl zarządzania, dlatego też wszystkie najważniejsze czasopisma dotyczące zarządzania na świecie regularnie, od kilku lat, publikują charakterystyki tego typu osobowości i jednocześnie prezentują sylwetki konkretnych osób – szefów – dysponujących tymi pożądanymi cechami. Nawet, jeżeli od czasu do czasu pojawi się artykuł o twardszym podejściu w zarządzaniu, to nadal opisywany jest lider, tylko z podwójną dozą konsekwencji w działaniu, bo twardy styl zarządzania, w tradycyjnym rozumieniu – autorytarny – nie ma przy dzisiejszym rozwoju społeczeństwa, w kierunku moderny refleksyjnej, jakichkolwiek szans na długofalowy sukces – żaden w miarę inteligentny człowiek w roli 'podwładnego' nie pozwoli na rozkazywanie sobie i komenderowanie sobą, a w konsekwencji nieuwzględnianie jego indywidualnych potrzeb, wyobrażeń, a przez to i celów. Lider z prawdziwego zdarzenia nie zarządza bezpośrednio tysiącami ludzi, lecz małą grupą współpracowników, którzy na tyle sami posiadają predyspozycje lidera

Twardy styl zarządzania, w tradycyjnym rozumieniu – autorytarny – nie ma przy dzisiejszym rozwoju społeczeństwa, jakichkolwiek szans na długofalowy sukces.

i na tyle identyfikują się ze swoim szefem, że świetnie potrafią przenosić w głąb firmy, to, o co przede wszystkim chodzi, to, od czego zależy wymierny sukces firmy, czyli współtworzą kulturę wysokich osiągnięć.

Zasada Pareto mówi, że 20% pracowników danego przedsiębiorstwa wytwarza 80% jego zysku, a tezę tę wspierają myśli i wnioski Josepha Schumpetera „*Narzuca się pytanie: W jaki sposób przebijają się nowe w gospodarce? (...) Większość ludzi wypełnia swoje codzienne obowiązki i ma z tym wystarczająco wiele do roboty. (...) Mniejszość, o ostrzejszej inteligencji i lotnej fantazji dostrzega różnorodne nowe kombinacje (...). Istnieje jeszcze, jeszcze mniejsza mniejszość – i ona działa. (...) Nowe kombinacje można mieć zawsze, ale niezbędne i decydujące są czyn i siła do działania.*” Wniosek z tego, że istnieje w każdej firmie pewna, relatywnie niezbyt wielka, grupa ludzi, której rzeczywiście bardzo chce się działać. Zamiast po raz kolejny wypisywać cechy osobowościowe i umiejętności tych ludzi, można byłoby zastanowić się nad tym, skąd oni biorą tę siłę do działania, co ich tak naprawdę motywuje, a co ich niszczy, nie

wyłuczając z tych zastanowień lidera. Motywuje ich przede wszystkim niezadowolenie z obecnego stanu rzeczy i chęć zmiany. Motywuje ich ciągle poszukiwanie ciągle nowych rozwiązań, ciągle wypróbowywanie różnorodnych aspektów i sposobów działania, ciągle odkrywanie siebie na nowo, a w konsekwencji ciągła zmiana prowadząca do samodoskonalenia. Sukces nie jest dla nich bez znaczenia, ale nie jest też pierwszorzędnym motywatorem.

A co ich demotywuje?

Każdy z nich niejednokrotnie dostaje po głowie za to, że chce coś zmieniać. Istnieje ogromna rzesza ludzi, w analogii do Schumpetera, którzy swoją energię skoncentrowali na narzekaniu i krytykanctwie prawie całego świata, ale sami nie podejmują żadnych kroków aby usunąć powody własnego niezadowolenia. Zdanie, które najczęściej wypowiadają, to: „Gdybym chciał, to...” Tylko cały problem w tym, że niezwykle rzadko im się chce. Jest to grupa ludzi, która świetnie potrafi, a przynajmniej próbuje, zabić każdy pomysł lidera, czy jemu podobnych. Dla wielu ludzi bezpieczne jest tylko to, co jest im bardzo dobrze znane.

Piaget opisał rozwój kognitywny jako uzupełniającą się współgrę dwóch mechanizmów, które nazwał asymilacją i akomodacją. W ramach asymilacji ludzie dopasowują świat do siebie, czyli nie zmieniają swoich schematów myślowych, a w ramach akomodacji dopasowują siebie do świata, czyli zmieniają swoje dotychczasowe schematy myślowe. Mechanizmy te powinny działać według zasady równowagi. U opornych na zmiany przeważa jednak znacząco asymilacja. W konkretnej sytuacji wygląda to tak, że asymilujący będzie w swojej głowie lub publicznie tak długo próbował obniżyć wartość osoby proponującej zmianę lub/i treść tej zmiany, dopóki nie osiągnie poczucia bezpieczeństwa („tak już robiliśmy i nie wyszło”, „jakie ty masz kompetencje, żeby to się udało”, „kim ty w ogóle jesteś” itp.).

Lider i jemu podobni – ci ludzie nie są, wbrew pozorom, ze stali – za każdym razem zadają sobie logiczne w takiej sytuacji pytanie, czy warto się wychylać, czy w ogóle warto cokolwiek zmieniać? Odpowiadają sobie przeważnie, że warto, przede wszystkim dla nich samych, bo znacznie bardziej ciekawa jest wielowątkowość, więc wielobarwność działania, a przez to życia, nie bazująca na porównaniach typu „czarne – białe” (typowe dla asymilujących).

W codziennych działaniach, myśląc wielowątkowo, osiąga się znacznie lepsze i znacznie bardziej satysfakcjonujące kompromisy, niż przy myśleniu typu „albo – albo”. W dalszej konsekwencji, po wielu wyciągniętych wnioskach, lider i jemu podobni mają znacznie wyższą jakość życia, bo mniej frustrującą – rozumieją, że wiele zjawisk ma wiele odcieni i mało ich negatywnie dziwi, a asymilujący ciągle będą upierali się przy swoim, co najczęściej kończy się zgorzknieniem. Jedni akceptują, a drudzy w najlepszym wypadku tolerują. Jedni żyją, a drudzy nudzą się – *„Idziemy, idziemy – jak długo już? To trudno powiedzieć. Nic nie zmienia się z naszym krokiem, tam jest tak, jak tutaj, przedtem, jak teraz i potem; w niemierzalnej monotonii przestrzeni topi się czas. Ruch z punktu do punktu nie jest już żadnym ruchem, jeżeli jednostajność rządzi, a tam gdzie ruch nie jest ruchem, nie istnieje czas.”* (Tomasz Mann, tłumaczenie autora).

Bogdan Dąbrowski
