



Autor

**Magdalena Krajewska**

starszy konsultant Hay Group  
oraz lider zespołu Finance Hay Group

Ilustracja

**Maciej Grzesiak**

# Jakich trzeba nam liderów?

## Skuteczne przywództwo praktycznym wykorzystaniem inteligencji emocjonalnej

Potocznie przyjęło się myśleć o przywództwie w kontekście przywoływania sylwetek wodzów, ojców narodu, polityków i ich sukcesów wpływających na poprawę bytu społeczeństwa lub przywódców religijnych kształtujących duchowość wyznawców. Pewnym zaskoczeniem dla niektórych może być wprowadzenie pojęcia przywództwa do potocznego języka organizacji, które zainteresowały się poszukiwaniem przywództwa i przywódców w organizacjach. Jednak nowoczesne podejście do zarządzania ludźmi w organizacji jest wręcz niemożliwe bez dyskusji wokół przywództwa i odpowiedzi na pytanie: czy potrzebujemy liderów? I jak chcemy kształtować przywództwo w naszej organizacji?

Zanim jednak spróbujemy odpowiedzieć na tak postawione pytania przez pryzmat badań przeprowadzonych w sektorze bankowym w Polsce, wyjaśnijmy, czym jest przywództwo i dlaczego stanowi istotny element kierowania ludźmi w organizacjach. Skuteczne przywództwo jest niczym innym jak tylko praktycznym wykorzystaniem inteligencji emocjonalnej, o której w ostatnim czasie bardzo wiele zostało powiedziane i której poświęcono wiele godzin szkoleniowych kadry menedżerskiej. Dlaczego więc taki nacisk kładzie się na ten element funkcjonowania zawodowego menedżerów? Bo od tego zależy efektywność organizacji, która jest bezpośrednio powiązana z klimatem organizacyjnym i tworzącymi go ludźmi. A ci będą wykonywać dobrze swoje zadania jeżeli w swoich menedżerach będą widzieli przywódców.

### Sześć stylów

W naszym modelu kierowania ludźmi w organizacjach wyróżniliśmy 6 stylów przywódczych: wizjonerski, trenerski, afiliacyjny, demokratyczny, wyznaczający wzorce i dyrektywny.

Pierwszy z omawianych stylów – wizjonerski lub wskazujący kierunek – charakteryzuje te osoby, które poprzez wyznaczenie wspólnej wizji potrafią ludzi pociągnąć w kierunku jej realizacji. Styl ten pozwala na wskazanie ludziom misji, obudzenie w nich ini-

cjatywy i chęci do działania, dając jednocześnie swobodę przy wyborze środków osiągnięcia celu.

Styl trenerski lub nazywany przez niektórych coachingowym opiera się na chęci poznania osoby, jej potrzeb, zainteresowań, motywacji, co bezpośrednio wpływa na budowanie trwałej motywacji do pracy. Menedżer stosujący ten styl znajduje czas na rozmowę z pracownikiem i taki dobór zadań, by miały one sens rozwojowy dla pracownika.

Współpraca, tworzenie harmonii między członkami zespołu, budowanie pozytywnych relacji i kapitału emocjonalnego to kluczowe składowe stylu afiliacyjnego. Jednak liderzy stosujący wyłącznie ten styl często mają trudności z udzieleniem negatywnej informacji zwrotnej i niezbyt dobrze radzą sobie w sytuacjach zwiększonej presji.

Menedżerowie, którzy często zadają sobie i innym pytanie o kierunek podejmowanych działań i sposoby realizacji, a jednocześnie potrafią uważnie słuchać, to tacy, którzy preferują styl demokratyczny. Ważną umiejętnością charakterystyczną dla tego stylu jest działanie raczej z pozycji członka zespołu niż szefa.

Styl wyznaczający wzorce ujawnia się w przypadku tych menedżerów, którzy za wszelką cenę chcą osiągnąć zamierzony efekt. Takie podejście może odnieść skutek w sytuacji dużej konkurencyjności i zespołu zorientowanego na wynik, jednak w dłuższej perspektywie prowadzi do szybkiego wypalenia zawodowego podwładnych, którzy czują wielką presję ze strony lidera, jednocześnie będąc pozbawionymi wskazówek i informacji zwrotnej z jego strony.

Menedżer, który swoje działania koncentruje wokół wydawania bardzo konkretnych poleceń i stosowania represji to przedstawiciel stylu dyrektywnego. Styl ten zdaje czasem egzamin, szczególnie w sytuacjach ekstremalnych, gdzie bez jasnego przekazu górę wzię-

łyby emocje. Jednak egzekwowanie bezwzględnej postuszerstwa i potrzeba silnej kontroli w dłuższej perspektywie nie pozwala na tworzenie synergii między pracownikami i zespołami, a co za tym idzie, nie przeloży się na budowanie efektywnej organizacji.

Cztery pierwsze wymienione przeze mnie style bardzo mocno wpływają na budowanie dobrego klimatu w zespole i/lub organizacji. Są katalizatorami dobrej atmosfery i bezpośrednio z nią powiązanej efektywności zespołu. Dwa kolejne, choć stosowane stosunkowo najczęściej – powinny być kierowane na boczne tory, gdyż ich użycie znajduje uzasadnienie jedynie w bardzo niewielu sytuacjach. Niestety, to właśnie one często dominują, gdyż wydają się być najprostszymi środkami do osiągnięcia celów stawianych menedżerom: dobrych wyników. Mylą się jednak ci, którzy myślą, że wystarczy dobrze opanować jeden z „pozytywnych” stylów, żeby skutecznie zarządzać zespołami. Byłaby to droga na skróty, prowadząca na manowce. Badania pokazują, że najbardziej skuteczni liderzy korzystają z kilku lub wszystkich wymienionych stylów, uzależniając ich dobór od konkretnej sytuacji. W książce „Naturalne przywództwo” autorzy używają porównania stylów przywództwa do zestawu kijów golfowych pozostających do dyspozycji zawodowego golfisty. Dzięki swoim umiejętnościom (u menedżera: inteligencji emocjonalnej) i doświadczeniu (u menedżera: w kierowaniu) wie on w sposób niemal automatyczny, który kij zastosować w jakiej sytuacji.

### Klimat organizacyjny

W sektorze finansowym, który najczęściej jest forpcztą nowych trendów, już kilka lat temu pojawiła się potrzeba świadomego wpływania na takie kształtowanie klimatu orga-

nizacyjnego, który będzie naturalnym środowiskiem dla kreowania kultury świadomego przywództwa. W tym nurcie realizowaliśmy projekty, u których podstaw leżała diagnostyka stylów przywództwa w sektorze finansowym w Polsce. Na podstawie badań prowadzonych przez Hay Group w latach 2004-2010 wyłania się ciekawy obraz kadry menedżerskiej. Spośród wszystkich badanych przez nas menedżerów (prawie 500 osób, zarządzających 2,5 tys. podwładnych) tylko połowa z nich tworzy pozytywny klimat organizacyjny (wysoce efektywny lub motywujący) dla swoich pracowników, natomiast druga połowa tworzy negatywny klimat organizacyjny (neutralny lub demotywujący) dla swoich zespołów. Podobne proporcje wyłaniają się z przeprowadzonych w tym samym czasie badań w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Jak pamiętamy – tylko stosowanie kilku dominujących stylów przywództwa pozwala na efektywne budowanie pozytywnego klimatu organizacyjnego. Potwierdzają to także polskie badania, w których liczba dominujących stylów używanych przez lidera wzmacnia szansę na tworzenie wysoce efektywnego klimatu organizacyjnego. W uproszczeniu można powiedzieć, że stosowanie 2 stylów daje 40-proc. szansę na stworzenie dobrego klimatu organizacyjnego, natomiast wykorzystanie trzeciego stylu zwiększa te szanse do ponad 70 proc. Istnieje zatem wyraźny punkt – pomiędzy 2 a 3 stylami dominującymi, w którym klimat zdecydowanie się poprawia, w wyniku większej elastyczności lidera i jego umiejętności dostosowania do sytuacji. Spośród badanych w Polsce menedżerów 2/3 z nich korzysta z mniej niż 3 stylów przywództwa, w tym 33 proc. liderów korzysta tylko z jednego stylu przywództwa. 70 proc. liderów, którzy opierają się tylko na jednym stylu przywództwa, korzysta ze stylu dyrektywnego lub wyznaczającego wzorce. Pozostała grupa badanych menedżerów (33 proc.) posługuje się trzema lub więcej stylami jako dominującymi w następujących proporcjach: 19 proc. stosuje trzy dominujące style przywódcze, 9 proc. – 4 style, a 5 proc. – 5 stylów.

Które style są najczęściej wykorzystywane przez polskich menedżerów sektora bankowego? Najczęściej stosują oni styl afiliacyjny

## Tylko połowa z badanych menedżerów tworzy pozytywny klimat organizacyjny

oraz styl demokratyczny. Styl wskazujący wzorce jest najrzadziej stosowanym stylem przywództwa – zarówno jako styl dominujący, jak i wspierający. Styl wskazujący kierunek (wizjonerski) oraz kształcący (coachingowy) są najrzadziej stosowanymi stylami przywództwa na poziomie dominującym (odpowiednio 27 proc. oraz 23 proc. liderów).

### Style a klimat

W naszych badaniach przeprowadziliśmy bardziej szczegółową analizę związków pomiędzy stosowanymi stylami a klimatem organizacyjnym. Wyróżniliśmy 4 typy klimatu: efektywny przywódca, motywujący, neutralny i demotywujący. Wyniki były zbieżne z badaniami prowadzonymi w amerykańskich ośrodkach: 60 proc. efektywnych przywódców posługuje się 3 lub więcej stylami przywództwa. Można więc stwierdzić, że liderzy tworzący wysoce efektywny klimat organizacyjny korzystają z szerokiej palety stylów przywództwa. W toku dalszych badań zainteresowaliśmy się bliżej szczegółami, czyli stylami przywództwa stosowanymi przez efektywnych przywódców. Próbką badawczą obejmowała ciągle grupę polskich menedżerów z sektora finansowego, ale tym razem zawężała się do 150 osób, które ocenione były przez swoich współpracowników jako efektywne. Co zatem sprawia, że są efektywni? Większość liderów, którzy korzystają z 3, 4 lub 5 dominujących stylów przywództwa używa kombinacji stylów długoterminowych: wskazującego kierunek, demokratycznego, kształcącego oraz stylu afiliacyjnego. Liderzy, którzy korzystają z 5 stylów przywództwa, włączają styl dyrektywny do palety stosowanych stylów przywództwa. Styl dyrektywny oraz wyznaczający wzorce są rzadziej stosowane przez liderów tworzących wysoce efektywny klimat organizacyjny. Zaskakujące jest, że styl uważany za wiele organizacji skoncentrowanych na sprzedaży za jedynie skuteczny – wyznaczający wzorce – jest stosowany najrzadziej i jak pokazują nasze badania tylko przez 3 proc. menedżerów uznawanych za efektywnych.

Zwróciliśmy również uwagę na przejawy motywującego klimatu organizacyjnego. Wśród stylów, które wspierają motywujący klimat organizacyjny znalazły się: dyrektywny, demokratyczny i afiliacyjny. Wyniki te poka-

zują, że również styl dyrektywny wykorzystany we właściwym momencie i we właściwy sposób może być motywujący dla podwładnych. Ponownie okazało się, że dla tworzenia motywującej atmosfery także konieczne jest korzystanie z wachlarza stylów. 35 proc. przywódców tworzących motywujący klimat organizacyjny posługuje się 3 lub więcej stylami przywództwa.

Tymczasem 78 proc. przywódców tworzących neutralny klimat organizacyjny posługuje się 2 lub mniej stylami przywództwa. Styl dyrektywny, demokratyczny oraz afiliacyjny są najczęściej stosowane przez liderów tworzących neutralny klimat organizacyjny. Styl wskazujący kierunek oraz styl kształcący są rzadziej stosowane przez liderów tworzących neutralny klimat organizacyjny.

Bardzo wyrazisty obraz uzyskaliśmy interpretując wyniki prawie 200 menedżerów tworzących demotywujący klimat organizacyjny. Aż 88 proc. przywódców tworzących demotywujący klimat organizacyjny posługuje się 2 lub mniej stylami przywództwa. Znaczący jest tutaj jeszcze jeden czynnik: aż 48 proc. z nich nie stosuje żadnego stylu przywództwa jako stylu dominującego. Ogólny wniosek jest następujący: liderzy tworzący demotywujący klimat organizacyjny używają mniej dominujących stylów przywództwa. Liderzy, którzy tworzą demotywujący klimat organizacyjny najczęściej stosują krótkoterminowy styl dyrektywny jako styl dominujący bądź wspierający. Pozostałe style długoterminowe – wskazujący kierunek oraz kształcący są rzadko stosowane – zarówno na poziomie dominującym i wspierającym. W polskich badaniach potwierdziła się także teza stawiana w badaniach międzynarodowych: im szersza paleta stylów przywództwa, tym większa szansa na tworzenie pozytywnego klimatu. Liderzy, którzy zarządzając i motywując swoje zespoły posługują się szerszą paletą stylów przywództwa są w stanie stworzyć lepszy klimat organizacyjny. Potrafią optymalnie wykorzystać możliwości pracowników, zapewniając, że pracownicy są w pełni zaangażowani i zmotywowani oraz chętni do wkładania dodatkowego wysiłku w swoją pracę. Interesujący obraz pojawił się po rozróżnieniu badanej grupy na kobiety i mężczyźni. Okazało się, że kobiety stosują szerszą paletę stylów przywództwa niż mężczyźni. Spośród badanych kobiet-menedżerów 41 proc. stosowało 3 i więcej dominujących stylów przywództwa. Mężczyźni-menedżerowie stosujący 3 i więcej stylów stanowili niecałe 29 proc. badanej grupy.

### Nasza rada

Czy możemy pokusić się o radę dla finansistów, która będzie użyteczna dla nich, ich zespołów oraz instytucji finansowych, którymi kierują? Menedżerowie i dyrektorzy powinni pamiętać, by nie polegać wyłącznie na jednym stylu przywódczym, czyli najczęściej na tym, który stosują intuicyjnie, ale nie zawsze odpowiednio do sytuacji. Zwiększenie wachlarza jest trudną sztuką, ale możliwą w trakcie metamorfozy menedżera w przywódcę. A prezesi? To na nich zwrócone są oczy pracowników, gdy zmiany otoczenia wymagają nowej wizji i gdy trzeba określić kierunki działania. A więc styl wizjonerski (wskazujący kierunek). Gdy trwa kryzys i trzeba działać zdecydowanie – styl dyrektywny. Żeby jednak zmobilizować ludzi do działania w trudnych momentach – warto skorzystać ze stylu afiliacyjnego. Korzystanie z kombinacji trzech wspomnianych stylów wydaje się być najlepszą radą na progu 2011 roku, który jak twierdzą niektórzy ekonomiści może być kolejnym trudnym sprawdzianem dla światowej ekonomii. ■

## Kobiety stosują szerszą paletę stylów przywództwa niż mężczyźni