

Michał Chmielecki

Anatomia LIDERA

Jak zostać świetnym
szefem i doskonalić się
w sztuce przywództwa

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek
Projekt okładki: Studio Gravite

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/analid>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-8429-3

Copyright © Michał Chmielecki 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. AZ/CO — cztery filary nowoczesnego przywództwa — autentyczność, zaufanie, charyzma i optymizm	15
1.1. Autentyczność i zaufanie	16
1.2. Charyzma i optymizm	25
Rozdział 2. Jak przewodzić innym. Uniwersalne zasady przywództwa	33
2.1. Jak odnieść sukces jako przywódca	33
2.2. Ja w roli lidera?	43
Rozdział 3. Twój zespół, czyli Twoja siła	45
3.1. Jak zdobyć szacunek, gdy zostaniesz szefem	45
3.2. Jak budować efektywny zespół	51
3.3. Budowa zespołu a samoselekcja zespołu	57
3.4. Jak efektywnie zarządzać zespołem	58
3.5. Jak efektywnie prowadzić spotkania ze swoim zespołem	61
3.6. Jak pokazać, że wierzysz w swój zespół	70
3.7. Jak pokonać syndrom grupowego myślenia w Twoim zespole	73

3.8. Jak zwiększyć kreatywność zespołu	79
3.9. Zespół i liderzy w obliczu zmian	83
3.10. Jak rozwijać swój zespół	85
3.11. Jak menedżerowie uśmiercają swoje zespoły	92
Rozdział 4. Decyzje, problemy i stres	95
4.1. Siedem kroków ku dobrej decyzji	96
4.2. Pytania ułatwiające rozwiązywanie problemów	99
4.3. Co robić, kiedy inni kradną Twoją pracę	103
4.4. Jak stwierdzić, czy szef sabotuje Twój sukces	108
4.5. Jak radzić sobie z presją i kontrolować stres	117
Rozdział 5. Komunikacja jako kluczowe narzędzie lidera	125
5.1. Jak mocne są Twoje kompetencje miękkie?	125
5.2. Jeśli chcesz przewodzić innym, słuchaj	129
5.3. Jak nauczyć się delegować i co zrobić, by delegowanie było skuteczne	132
5.4. Jak udzielać feedbacku	137
5.5. Jak efektywnie zarządzać konfliktem	142
Rozdział 6. Wpływ i perswazja w przywództwie	149
6.1. Źródła wpływu w przywództwie	149
6.2. Jak efektywnie wywierać wpływ na ludzi	153
Rozdział 7. Lider a rozwój	161
7.1. Władza a empatia i samoświadomość	161
7.2. Coaching — czy to dobry pomysł?	163
7.3. Jak pracować z mentorem	171
Rozdział 8. Błędy, które popełniają przywódcy	177
8.1. Typowe błędy przywódcze	177
8.2. Dlaczego liderzy popełniają błędy i jakie są ich główne źródła	183
8.3. Jak przyznać się do błędu i jak przeproszać	187

Rozdział 9. Co zrobić, by Twoja kariera lidera nabrała tempa	191
9.1. Zmiany, które wprowadzą Cię na nowy poziom gry w organizacji	192
Zakończenie	199
Źródła	201

ROZDZIAŁ 1.

AZ/CO — cztery filary nowoczesnego przywództwa — autentyczność, zaufanie, charyzma i optymizm

*Jeśli twoje działania inspirują innych do marzeń, uczenia się więcej,
robienia więcej i stania się kimś więcej, jesteś liderem.*

John Quincy Adams

Najwyższą cechą przywództwa jest uczciwość.

Dwight D. Eisenhower

Jednym z bardziej efektywnych sposobów uczenia się zachowań skutecznych liderów jest obserwacja i uczenie się na błędach — najlepiej cudzych. Niewielu z nas jednak jest dobrymi obserwatorami. To jedna rzecz. Możemy obserwować zachowanie innych, ale w codziennym pośpiechu i natłoku pracy nie jest łatwo zidentyfikować właśnie te działania, które sprawiają, że obserwowane osoby odnoszą sukcesy. Druga rzecz to nasza wiedza, umiejętności i doświadczenie. Gdybym miał okazję obserwować

światowej klasy chirurga wykonującego skomplikowaną operację, to po jej zakończeniu miałbym trudność z powiedzeniem, co konkretnie zrobił dobrze, a co tak sobie. Podobnie miałbym problem z zauważaniem niuansów ruchów w trakcie walki bokserskiej. Inny znakomity chirurg będzie w stanie ocenić działania kolegi po fachu czy doświadczony bokser walkę innego boksera, a ja nie. Gdybym jednak wiedział, na co mam zwracać uwagę, byłoby mi łatwiej. Dlatego też w tej książce będę starał się wyłuskać i uwypuklić zarówno działania przywódcy pożądane, jak i niepożądane, tak by łatwiej było je mapować, wdrażać, a w niektórych przypadkach zaniechać ich.

1.1. Autentyczność i zaufanie

Zacznijmy od pierwszej części modelu AZ/CO: autentyczności i zaufania.

Niezależnie od tego, czy się nad tym zastanawiamy, czy nie, każdy z nas kieruje się systemem przekonań, kodeksem wartości, który wpływa na nasze decyzje, na to, jak zaspokajamy nasze potrzeby i jak współdziałamy z innymi. Badacze zauważyli, że najbardziej skuteczni liderzy kierują się zasadami etycznymi, co pozwala im funkcjonować w sposób uczciwy, przejrzysty, szczery, pełen współczucia i konsekwentny. Kierowanie się zasadami etycznymi jest warunkiem bycia postrzeganym jako autentyczny lider — taki, którego wewnętrzne wartości w widoczny sposób współgrają z zachowaniem, rodząc zaufanie i zgodę oraz budzi szacunek.

Autentyczność w byciu liderem oznacza zgodność tego, co się wyznaje, z tym, co się robi. Oznacza pewność, że Twoje działania są zgodne z Twoimi słowami: jeśli mówisz coś ważnego, powinno to mieć odzwierciedlenie w tym, jak się zachowujesz. Kiedy widzimy autentycznych liderów, widzimy zgodność słów i zachowań — widzimy ludzi, którzy są konsekwentni w swoich przekonaniach i którzy zachowują się w sposób, który pokazuje te przekonania w działaniu. Na przykład: jeśli mówisz, że ludzie są ważni, to czy spędzasz z nimi wystarczająco dużo czasu, naprawdę

ich słuchając? Mówi się, że autentyczni liderzy dotrzymują swoich obietnic — są w 100% godni zaufania, ponieważ kierują się swoimi wartościami.

Jakie wartości są dla Ciebie istotne?

Jak demonstrujesz je w tym, co robisz jako lider?

Jakie zachowania możesz wdrożyć, by częściej informować innych o swoich wartościach?

To właśnie zachowanie lidera dowodzi uczciwości wobec osób, którymi kieruje. Niestety, o wiele za często liderzy przywiązują większą wagę do wywierania wpływu na innych niż do bycia uczciwymi względem nich.

Niezależnie od tego, co liderzy mówią o własnej uczciwości, naśladowcy czekają na to, by liderzy jej dowiedli. Jedynym sposobem, by przekonać się, czy ktoś jest prawdziwy i uczciwy, jest obserwowanie, jak postępuje i zachowuje się. Zaufanie jest niszczone przez manipulowanie ludźmi i zniekształcanie faktów. Bez uczciwości zaufanie jest trudne do zdobycia.

Prawdziwość z pewnością obejmuje uczciwość, ale wykracza poza nią. Uczciwość polega na mówieniu prawdy. Uczciwość polega na dotrzymywaniu obietnic i spełnianiu oczekiwań. Potrzeba odwagi, aby postępować właściwie, niezależnie od tego, jakie będą tego konsekwencje i jak niewygodne i niepopularne będą skutki kierowania się swoimi zasadami.

Aby być przekonującymi, musimy być wiarygodni; aby być wiarygodnymi, musimy być prawdziwi.

Gdy tylko Twój zespół zacznie podejrzewać, że coś przed nim ukrywasz, jego zaufanie zacznie topnieć i w końcu zniknie. Wszystko działa dobrze, gdy każdy wie, jak rzeczywiście wygląda sytuacja. To najlepszy sposób na sprawienie, by każdy dał z siebie wszystko; skoro ufasz swoim ludziom na tyle, by powiedzieć im wszystko, chętnie odwdziczą się poprzez włożenie większego wysiłku w swoją pracę. Nic innego tak dobrze nie motywuje!

Jedną z cech cenionych u liderów jest zdolność do budowania organizacji, w której dominuje prawda i przejrzystość. Lider mówi prawdę, jest prawdziwy i autentyczny, a ludzie mogą to zweryfikować. Informacje powinny swobodnie przepływać wewnątrz organizacji i być dostępne w jak największym stopniu. Przejrzystość oznacza, że kierownictwo komunikuje członkom organizacji, że ufa informacjom, które od nich otrzymuje.

Poniżej znajduje się lista kontrolna, którą każda osoba w organizacji może przejrzeć, aby pomóc ocenić, czy jest na właściwej drodze do przejrzystości¹:

¹ Barron Stark P., *What Is Transparent Leadership?*, <http://www.peterstark.com/2011/transparentleadership-2>.

- Czy jesteś szczery, uczciwy i czy naprawdę wyrażasz swoje myśli i opinie?
- Czy przesłanie, które przekazujesz jest takie samo, niezależnie od odbiorców?
- Czy mówisz prawdę w trudnych sytuacjach?
- Kiedy nie możesz ujawnić pewnych informacji, czy mówisz ludziom, dlaczego nie możesz ich ujawnić w danym czasie?
- Czy konsekwentnie dotrzymujesz zobowiązań?
- Czy dobrze radzisz sobie z własnymi porażkami i nie obwiniasz innych?
- Czy zadajesz dobre pytania, słuchasz odpowiedzi i jesteś otwarty na nowe pomysły?
- Czy cenisz sobie opinie innych?
- Czy często pytasz inne osoby pracujące z Tobą: „Jak sobie radzę?” lub „Co mogę zrobić, żeby cię lepiej wspierać?”

Zasadniczo zaufanie jest kwestią przewidywalności i wiarygodności. Ludzie ufają tym, którzy zachowują się konsekwentnie i wykazują się kompetencjami, niezależnie od osobistych sympatii. O wiele łatwiej ludziom jest uznać Cię za godnego zaufania, jeśli mają pewność dotyczącą tego, co prawdopodobnie zrobisz w danej sytuacji. Relacje i komunikacja często ulegają załamaniu, gdy jedna strona nie jest w stanie przewidzieć lub zdobyć wiedzy na temat tego, co druga strona zamierza osiągnąć. Kiedy ludzie mają małą pewność co do tego, jak będziesz się zachowywać w pewnych okolicznościach, mogą mieć nadzieję, ale nie zaufanie. Przewidywalność przejawia się w takich działaniach jak wypełnianie zobowiązań i dotrzymywanie obietnic. Dlatego ważne jest, aby robić to, o czym się mówi, że ma się zamiar zrobić. Wzmacnia to również postawę wzajemności, która odpowiada za to, że inni postępują zgodnie ze swoimi obietnicami. Jak już wcześniej powiedziano, bycie godnym zaufania samo w sobie sprzyja określonym zachowaniom innych ludzi. Zaufanie w relacjach zazwyczaj rozwija się stopniowo w miarę

upływu czasu dzięki zachowaniu przewidywalności w osobistych interakcjach. Spójność zachowania jest jednak trudna do utrzymania w warunkach ciągłych i złożonych zmian, co oznacza, że zdolność do bycia godnym zaufania może być wystawiona na próbę, gdy w organizacji lub w jej obrębie zachodzą poważne zmiany. Liderzy, którzy piastują stanowisko, zmagając się z przeciwnościami, i angażują się w działania, mają większe szanse na zdobycie zaufania innych. Jest to ważne, ponieważ liderzy nie mogą raz po raz zawodzić zaufania ludzi, nie tracąc przy tym zdolności do wywierania na nich wpływu.

Zaufanie z pewnością nie wynika po prostu z czyjegoś stanowiska lub tytułu. Jak już wspomniałem, na zaufanie trzeba zapracować, a to wymaga czasu. Zaufanie może się rozwijać wtedy, gdy ludzie czują się bezpieczni i są pewni, że będą akceptowani.

Podatek od niskiego zaufania

Czy zastanawiałeś się kiedykolwiek, jak wysoki podatek od zaufania płaci Twoja organizacja? Ile pieniędzy wymyka Ci się z budżetu przez to, że Twoi pracownicy nie ufają sobie lub Tobie?² Czy zaufanie jest naprawdę tak istotne w sferze przywództwa? Przecież firmy płacą ludziom za wykonywanie określonych obowiązków. Może zaufanie to zbędny element, przeżytek?

Cały szereg badań dowodzi, że organizacje, w których panuje niski stopień zaufania, wiele tracą³. Natomiast organizacje, w których są przywódcy traktujący swoich ludzi z szacunkiem i cieszący się ich zaufaniem, osiągają zazwyczaj ponadprzeciętne rezultaty. Organizacje te cechują się większą rentownością, większym poczuciem szczęścia wśród pracowników mających lepsze zdrowie i będących bardziej produktywnymi.

² Zob. <https://hbr.org/2016/07/the-connection-between-employee-trust-and-financial-performance>.

³ Zob. np. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The role of trust in organizational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management”, 2008.

Właśnie dzięki pracowicie zdobytemu zaufaniu liderzy mogą działać bez „podatku od niskiego zaufania”, który płaci wiele organizacji. Gdy członkowie zespołu wiedzą, że ktoś się nimi interesuje, są zaangażowani we wspólny cel, który jest czymś więcej niż cel osobisty.

Dla pracowników firma jest w zasadzie ich drugim domem. Idąc tym tropem, nietrudno się domyślić, że nikt nie chciałby mieć na głowie wymagających rodziców z nierealistycznymi oczekiwaniami. Co więcej, potrzeba nam wspierających szefów, którzy nam ufają i nas szanują — wtedy sami bardzo chętnie odwziewamy się tym samym. Każdy chce pracować z przełożonym lub partnerem, który go wspiera. Pracownicy, którzy nie ufają, że ich przełożeni zrobią wszystko, by mogli zrobić krok do przodu, nie będą wykazywać się entuzjazmem w pracy. A taka sytuacja jest krzywdząca dla organizacji.

A zatem co zrobić, by jako szef zdobywać i umacniać zaufanie?

Spraw, żeby wszyscy wiedzieli, że chcesz im pomóc

W momencie gdy inni zaczynają podejrzewać, że masz jakiś ukryty interes, stają się bardziej ostrożni, a poziom ich poświęcenia spada. Natomiast w sytuacji, gdy wiedzą, że masz dobre intencje i że nie zostawisz ich na lodzie w razie problemów, to nawet jeśli niezupełnie zgadzają się z Twoimi pomysłami, wizją lub podejściem, są na nie otwarci i podejmują się ich realizacji.

Aby przekonać innych, że zależy Ci na ich dobru, musisz ich wysłuchać, spędzać z nimi czas i okazywać im szacunek dokładnie w takim stopniu, w jakim sam chciałbyś, aby Ci go okazywano. Naucz się pomagać i ćwiczyć pomaganie ludziom i upewnij się, że wiedzą, iż zawsze mogą do Ciebie przyjść.

Zaufaj, by zdobyć zaufanie

Jeśli chodzi o budowanie zaufania w relacjach, ktoś musi wykonać pierwszy ruch. Jedna osoba musi być chętna do wyjścia z inicjatywą i zaufać

drugiej osobie. Czy to jest ryzykowne? Tak! Ale bez ryzyka nie ma w zasadzie możliwości budowania zaufania.

Kto wykonuje pierwszy ruch — przywódca czy podwładny?

Niektórzy twierdzą, że na zaufanie trzeba sobie zapracować. Zatem w pewnym sensie z tego punktu widzenia odpowiedzialność za wykonanie pierwszego ruchu spoczywa na podwładnym. Musi on przez pewien okres wykazywać się wiarygodnością poprzez konsekwentne zachowanie. W miarę upływu czasu lider zwiększa zaufanie do podwładnego. Ma to sens i jest na pewno ważne.

Ja twierdzę, że to lider jest odpowiedzialny za wykonanie pierwszego ruchu. Obowiązkiem lidera jest rozszerzanie, budowanie i podtrzymywanie zaufania. Dlaczego?

Aby wpływać na grupę ludzi, którzy pracują nad osiągnięciem celów zespołu, działu czy całej organizacji, zaufanie jest absolutnie niezbędnym warunkiem, a jego zdobycie i zachowanie powinno być ważnym zadaniem przywódcy.

Zaufanie i kontrola są w pewnym sensie przeciwieństwami. Nie ufamy innym, gdy chcemy pozostawić sobie kontrolę, a to prowadzi do nadmiernego nadzorowania, a czasem do mikrozarządzania pracownikami i miażdżenia ich inicjatyw i motywacji.

Zwiększanie zaufania oznacza rezygnację z kontroli i przekazanie władzy innym.

By odwdziżyć się za gest zaufania lub szacunku, niektórzy ludzie są w stanie zrobić wszystko, co w ich mocy.

Komunikuj się jasno i precyzyjnie

Komunikacyjna przejrzystość jako cecha dobrego przywódcy jest często pomijanym elementem. Mówiąc do członków swoich zespołów, dobrzy przywódcy zwracają dużą uwagę na dobór słów. Przekazują cel i misję organizacji czy projektu tak jasno, jak potrafią — by nie było

żadnych niedomówień lub nieporozumień co do nich. Starają się, by wszystkie cele i zadania były przedstawione możliwie najprościej, jak się da.

Przygotuj dowody

Osoby analityczne potrzebują logicznych argumentów, danych oraz badań — to w taki sposób budują pewność siebie i na tej podstawie zaczynają Ci ufać. Przedstawienie zespołowi faktów i przykładów jest niezwykle istotne.

Gdy mówisz jedno, nie rób drugiego

Nie przestawaj na mówieniu: rób to, co mówisz! Musisz zawsze upewnić się, że to, co mówisz, zgadza się z tym, co robisz. Jeżeli tak nie jest, Twoja wiarygodność legnie w gruzach. Bez bycia konsekwentnym w swoich działaniach i słowach ciężko o zbudowanie zaufania.

- Zaufanie opiera się na byciu konsekwentnym.

Nie da się być skutecznym przywódcą, nie będąc konsekwentnym. Ludzie nie ufają tym, którzy nie dotrzymują słowa. Najpierw mogą niechętnie dać Ci szansę, lecz to tylko kwestia czasu, zanim zupełnie w Ciebie zwątpią i przestaną Ci wierzyć.

- Realna władza opiera się na zaufaniu.

Władza niewiarygodnych osób jest bagatelizowana nawet wtedy, gdy powinna być brana pod uwagę. By za Tobą dążyć, ludzie muszą Ci ufać.

- Wpływ opiera się na zaufaniu lub/i władzy.

By wpłynąć na ludzi lub osiągnąć konkretny cel, musisz przekonać ich, by zmienili swoje zachowanie. Bez zdobycia zaufania lub posiadania władzy sprawienie, by zmienili oni swoje zachowanie, jest w zasadzie niemożliwe.

Wyrażaj i przyjmuj opinie

Jako przywódca musisz rozumieć, jak ważne są cudze opinie. Musisz więc informować Twoich pracowników o tym, co robią dobrze, a co muszą

poprawić. Upewnij się jednak, że Twoje komentarze są konstruktywne i obiektywne.

Pamiętaj również, że to powinno działać w obie strony. Zachęcaj swój zespół do wyrażania opinii o Twojej pracy. W Twoim interesie jest, by wyrazili swoje opinie; tylko w taki sposób Twoja organizacja może rosnąć w siłę.

Nie wstydz się Twoich słabości

Nie ukrywaj własnych błędów. To podstawa rozwoju. Jeśli masz zamiar poprosić o opinię na temat swojej pracy, musisz być gotowy na przyjęcie negatywnych uwag. Koniec końców to pracownicy, którzy nie boją się wyrazić konstruktywnej krytyki, są najbardziej wartościowi dla Ciebie i dla całej organizacji.

Bądź empatyczny

Jeśli wiesz, że Twój pracownik ma trudny okres, nie bój się zapytać, czy wszystko u niego jest dobrze lub czy potrzebuje pomocy.

Zanim kogoś ocenisz, poznaj jego motyw

Łatwo jest oceniać ludzi na podstawie ich działań, ale czasami warto poznać ich motyw.

Graj zespołowo

Pokaż, że jesteś graczem zespołowym, a inni mogą na Tobie polegać. Daj dobry przykład, ukończ pracę na czas i nie proś innych, aby wykonywali zadania, których nie lubisz wykonywać.

Zadbaj o zdrową atmosferę

Zadbaj o stworzenie atmosfery, w której ludzie nie boją się popełniać błędów i mogą wyciągać z nich naukę. Nie obwiniaj innych. Niezależnie od tego, co się dzieje, Twoja reakcja powinna wynikać z chęci poprawy sytuacji. Stwórz więc środowisko, w którym ludzie nie wstydzą się swoich błędów, i pokaż im, jak ich w przyszłości uniknąć. Nigdy nie plotkuj i nie mów złych rzeczy o nieobecnych pracownikach.

Usuń przeszkody

Jako przywódca Twoim obowiązkiem jest pozbyć się wszystkiego, co powstrzymuje Twój zespół od wykorzystywania jego pełnego potencjału. Zachęcaj Twoich pracowników, by pracowali mądrzej, a nie ciężiej. Usuń jak najwięcej przeszkód na drodze Twojego zespołu i pozwól mu cieszyć się sukcesem.

* * *

Najważniejsza w byciu szefem jest ciągła praca nad budowaniem zaufania zespołu do siebie. Budowanie zaufania przynosi kilka korzyści: efektywną komunikację, zaangażowanie pracowników i lepszą wydajność pracy.

Zaufania się nie kupuje — trzeba na nie zasłużyć, w mniejszej części przez to, co się mówi, w większej przez to, co się robi, a w największej przez to, kim się jest! Nie wiedząc, kim jesteś, nie możesz prawdziwie i uczciwie przewodzić innym.

Zaufanie komuś oznacza, że pozwalasz sobie na podejmowanie ryzyka i masz pewność, jak się ta osoba zachowa i wiesz, że nie będziesz musiał kontrolować jej działań.

Nie można wzbudzać zaufania, jeśli nie jest się postrzeganym jako uczciwa osoba. Uczciwość oznacza robienie tego, co właściwe w każdej chwili i w każdych okolicznościach, bez względu na to, czy ktoś akurat patrzy, czy nie. Ludzie trzymający się zasad, wierni samym sobie i mający odwagę wziąć odpowiedzialność za swoje czyny są uczciwi i stanowią materiał na świetnego lidera.

1.2. Charyzma i optymizm

Przejdźmy do drugiej części naszego modelu AZ/CO. Przyjrzyjmy się teraz charyzmie i optymizmowi.

Kiedy spotyka się charyzmatyczną osobę, czuje się pewną mieszankę energii, optymizmu, pasji, wiary w cel, w ludzi, w organizację. Bardzo trudno precyzyjnie zdefiniować charyzmę, trudno wskazać elementy składowe, swego rodzaju „pierwiastki”, które ją tworzą. Charyzmatyczni ludzie są jak magnes, z łatwością przykuwają uwagę innych i przekonują ich do swoich pomysłów, wizji i działań. Są to osoby, którymi wszyscy chcą się otaczać.

Nie ma wątpliwości, że charyzmatyczni ludzie odnoszą jednocześnie największe sukcesy. Kluczowe dla charyzmy są proste działania, które w wyniku treningu stają się częścią Twojej osoby i poprawiają interakcje z wszystkimi wokół Ciebie, zwiększając ich ogólną satysfakcję zyciową.

Wydaje się, że charyzmatyczni liderzy posiadają szczególną siłę, która sprawia, że inni ludzie czują się częścią szczególnego i wielkiego aktu przywództwa lub ważnego ruchu.

Wielcy przywódcy nas poruszają. Rozpalają naszą pasję i inspirują to, co w nas najlepsze. Kiedy staramy się wyjaśnić, dlaczego są tak skuteczni, mówimy o strategii, wizji lub potężnych ideach. Tak naprawdę jednak chodzi o coś zupełnie podstawowego. Wielkie przywództwo to emocje.

Właściwie to liderzy nie mają charyzmy, to ich zwolennicy przypisują przywódcom charyzmę. Ludzie mają tendencję do przypisywania charyzmy liderowi, który wydaje się odpowiadać ich ideałom i potrzebom. A jakie one są? Bardzo, bardzo różne. Charyzmatyczne przywództwo opiera się na osobowości lidera i silnym przekonaniu podążających za nim osób o tym, że to właśnie ta wyjątkowa osoba prowadzi je w dobrą stronę.

I teraz napiszę najważniejsze zdanie w tym podrozdziale. Charyzma może opierać się na wszystkim, począwszy od wyglądu fizycznego, a skończywszy na konsekwencji w działaniu, dotychczasowych osiągnięciach i sukcesach.

Zatem czy można działać tak, by być postrzeganym jako charyzmatyczny przywódca?

Odpowiedź jest prosta. **Tak.**

Większość ludzi wyznaje fałszywe przekonanie, że nie można stać się charyzmatycznym. Uważają, że charyzma jest czymś, co może być nam dane tylko przy narodzinach. Jednak prawda jest taka, że każdy może stać się charyzmatyczny. Kiedy analizujesz cechy charyzmatycznych ludzi, możesz wskazać konkretne elementy, pierwiastki, które się na charyzmę składają. Spójrzmy na kilka z nich.

Charyzmatyczni ludzie są pełni energii i zarażają innych ekscytacją. Dzielą się swoim unikalnym punktem widzenia, rozmawiają z ożywieniem, a kiedy są skupieni, chętnie demonstrują swoje skupienie. Kiedy opowiadają historie, ludzie ich słuchają z zaciekawieniem. Ich sposób mówienia działa hipnotyzująco. Skupiają uwagę publiczności i przyciągają ją ku sobie, a kiedy rodzi się szczere zaciekawienie, budują emocjonalną więź. Używają słów, które wywierają wpływ. Najpierw poruszają serce, później rozum. Tworzą obrazy w umyśle odbiorców i odwołują się do ich zmysłów.

Jak widać, znaczącymi składowymi są tu „werbalna elokwencja”, pasja i umiejętność przykuwania uwagi ciekawymi historiami i anegdotami. Charyzmatyczni liderzy są na ogół bardzo zdolnymi komunikatorami. Są to zazwyczaj osoby, które są uzdolnione werbalnie, są elokwentne, umieją komunikować się na głębokim, emocjonalnym poziomie. Dobrze „czytają” i analizują swoje otoczenie i są bardzo dobrzy w wychwytywaniu nastrojów i emocji innych ludzi.

Ale to nie są jeszcze wszystkie składowe. Jest ich o wiele więcej i mają zdecydowanie mniej „werbalny” charakter.

Moim zdaniem zdecydowanie zbyt duży nacisk kładzie się dziś na tę opisaną wyżej, nieuchwytną werbalną stronę charyzmy. Osoba, która potrafi przykuć uwagę i „rozpalić ludzi”, może wykazywać jeszcze inne cechy i zachowania. Liderzy mogą po cichu inspirować za pomocą innych środków, takich jak wiedza, umiejętności techniczne, wnikliwość, uczciwość, pod warunkiem że są emocjonalnie zaangażowani w to, co robią. Na długoterminowy sukces organizacji zazwyczaj wpływ będą mieli nie

„złotouści”, ale mądrzy i silni liderzy, potrafiący budować „uczące się organizacje”, w których ludzie nieustannie poszerzają swoje możliwości kształtowania swojej przyszłości i przyszłości organizacji.

Zatem charyzmatyczne osoby:

■ Są wzorami do naśladowania

Jest taki angielski termin *lead by example*, czyli przewodzenie przez dawanie przykładu. Co innego przemówi wyraźniej niż to, co sam robisz? Charyzmatyczni liderzy ciężko pracują na szacunek. Ludzie, którzy ciężko pracują, wywierają wpływ na umysły i serca swoich współpracowników i przełożonych. Prawie każdy mówi o nich w samych superlatywach. Poprzez ciężką pracę rozwijają u innych wyobrażenie, dzięki któremu mogą liczyć na wsparcie.

Lider rozumie, że posiada szereg cech, które czynią go odmiennym od innych, i że są to cechy, które zwracają na niego uwagę i przyciągają do niego ludzi. Wie również, jak ważne jest nieustanne samodoskonalenie i rozwój tych cech oraz dodawanie kolejnych, które działają niczym magnes.

■ Są konsekwentne

Kiedy Twoje słowa i to, co robisz, nie są spójne, ludzie będą Ci mniej ufać. Aby zyskać zaufanie i sympatię innych, musi istnieć korelacja między tym, co mówisz, a tym, co robisz. Mów tylko o rzeczach, w które wierzysz i które cenisz.

■ Pozwalają innym wytykać swoje wady

Zależy im na rozwoju. Kiedy mają zaufaną osobę, z którą mogą być zupełnie szczerzy, proszą o krytykę. To dzięki konstruktywnej krytyce mogą się lepiej rozwijać.

■ Kiedy mówią, robią to w przemyślany i przyjazny sposób

Nie spieszą się, myślą nad każdym zdaniem. Im więcej mówisz i dodajesz niepotrzebnych „wypełniaczy”, tym mniej klarowna jest Twoja wypo-

wiedź. Zwłaszcza wtedy, gdy rozmawiasz z więcej niż jedną osobą na raz lub z nowo poznaną grupą osób. Zawsze powinieneś mieć do tego, co mówisz, krytyczny stosunek i zadawać sobie pytania takie jak: „Czy mówię wszystko, co muszę powiedzieć?”, „Czy wszystko, co mówię, trzeba koniecznie powiedzieć?”, „Czy w tym, co mówię, widać jasny cel i sens?”.

Liderzy przemawiają pewnie i widać, że mają jasny cel, a to nadaje ich głosowi przekonujące brzmienie. Poza tym wiedzą, że nie wszystkie myśli muszą być werbalizowane. Wiele rzeczy warto przemilczeć. Czasem dobrze schować ego na chwilę do kieszeni i ugryźć się w język.

- **Z uwagą słuchają kogoś, kto do nich mówi, i zadają właściwe pytania.**

Wykorzystywanie rozmowy jako pretekstu do wygłoszenia tyrady może karmić ego, ale nigdy nie jest interpretowane przyjaźnie. Charyzmatyczni przywódcy korzystają z rozmowy jako szansy nauczenia się czegoś o innych.

Kiedy słuchasz, skupiaj uwagę na rozmówcy i zadawaj pytania. Aktywne słuchanie pomaga uniknąć nieporozumień i otwiera ludzi na dialog. Aktywne słuchanie poprawia komunikację z otoczeniem. Niezależnie od tego, czy jest to sytuacja biznesowa, czy innego rodzaju, ludzie mają skłonność do zapamiętywania dobrych słuchaczy w pozytywnym świetle.

Właściwe pytania wywołują reakcję emocjonalną. Zaczynaj zadawać pytania, które sprawiają, że ludzie będą myśleć o swoich ulubionych rzeczach, pozytywnych doświadczeniach i tym, co zapewnia im silniejsze poczucie więzi.

- **Są opanowani i potrafią utrzymać spokój w każdych okolicznościach**

Przesadna, gwałtowna reakcja na coś negatywnego może sprawić nie najlepsze wrażenie. Pokazuje zazwyczaj brak kontroli nad sobą i nad sytuacją.

- **Biorą odpowiedzialność za swoje działania i nie odkładają decyzji na później**

Nie zrzucają winy na innych i nie wynajdują wymówek. Jasno komunikują, że za swoje działania należy ponosić odpowiedzialność. Nie zwlekają z podejmowaniem decyzji. Wiedzą, że prokrastynacja komunikuje lęk przed podjęciem działania.

- **Zachowują otwarty umysł i uczą się na błędach**

Ci, którzy zamykają się na pewne idee i otaczają tylko ludźmi o podobnych upodobaniach, tracą szansę nie tylko na rozwój osobisty, ale i zawodowy. Ludzie podziwiają tych, którzy uczą się na porażkach, a nie pogrążają się w nich. Z pewnością nie będzie to oryginalne stwierdzenie, ale porażki są podwalinami sukcesu. Nikt nie realizowałby nic wielkiego, gdyby bał się ponieść porażkę.

Poprzez doświadczenie porażki uczymy się, jak walczyć z przeciwnościami i jak radzić sobie ze strachem. Przyglądając się swoim porażkom, będziemy bardziej świadomi popełnianych błędów i będziemy mogli optymalizować działania prowadzące nas do celu.

- **Zachęcają do podejmowania ryzyka i pozwalają, by inni sami rozwiązywali swoje problemy**

Ryzyko i porażka idą ramię w ramię. Ludzie przerażeni perspektywą stracenia tego, co mają, prawdopodobnie nigdy nie osiągną więcej, niż posiadają obecnie. Aby stać się kimś, kim nigdy nie byliśmy, musimy zrobić coś, czego nigdy nie robiliśmy.

Nie oznacza to oczywiście, że nie pomożesz tonącemu, zwłaszcza gdy chodzi o Twój zespół. Trzeba jednak pamiętać o tym, że nauczanie się, jak rozwiązywać problemy, jest równie ważne jak samo rozwiązanie problemu. Twój zespół powinien czuć, że zawsze jesteś do jego dyspozycji i że może na Ciebie liczyć, daj mu jednak możliwość, aby nauczył się, jak rozwiązywać problemy samodzielnie.

■ **Okazują wdzięczność i chwalą innych szczerze, bez popadania w przesadę**

To właśnie jedna jedyna rzecz, którą ludzie sukcesu praktykują niezależnie od okoliczności. Wyrażanie wdzięczności innym poprawia Twoją skuteczność jako lidera, a przy tym skłania Cię do docenienia tego, co otrzymałeś.

■ **Chwalą, ale z umiarem i nie wtedy, kiedy jest to niezasłużone**

I wreszcie, jak mawiają Amerykanie, *last but not least*, charyzmatyczne osoby rozwijają w sobie pozytywne nastawienie.

* * *

Charyzmatyczni ludzie zawsze są pozytywni. Emitują pozytywną energię, która przyciąga innych. Charyzmatyczni ludzie widzą rzeczy pozytywne i emanują swoim entuzjastycznym nastawieniem do innych. Kiedy jesteś pozytywny, ludzie uznają Cię za pewnego siebie. Będą czuli, że poradzisz sobie z każdą sytuacją, w której się znajdziesz. Ludzie lubią przebywać w pobliżu tych, którzy mogą ich wesprzeć w razie potrzeby.

Chyba łatwiej jest zatracić się w cynizmie, szczególnie w naszej kulturze, ale ci, którzy zdecydują się na myślenie pozytywne i ukierunkowują się na sukces, zdecydowanie łatwiej „kupują” i umysły, i serca innych.

Optymistyczne nastawienie jest jednym z atrybutów skutecznego i emocjonalnie inteligentnego przywódcy. Dane badawcze pokazują, że optymistyczni, pozytywni, przystępni przywódcy są postrzegani w bardziej pozytywnym świetle przez podwładnych niż przywódcy, którzy ekspozują inne wrodzone cechy, takie jak na przykład inteligencja⁴. Ludzie lubią przebywać w pobliżu pozytywnych osób. W przeciwieństwie do tego nastawienie negatywne jest przygniatające. Pozytywni, sympatyczni

⁴ Bradberry T., *10 Habits of ultra-likeable leaders*, Talentsmart, Inc., 2015. Pobrane ze strony: www.talentsmart.com/article/10-Habits-of-Ultra-Likeable-Leaders-2147446623-p-1.html.

liderzy doceniają potencjał otaczających ich osób. Widzą w innych to, co najlepsze, i pomagają im to dostrzec. Zachęcają. Wydobywają z ludzi ich talenty, aby każdy mógł doskonalić siebie i swoją pracę. Widzą możliwości tam, gdzie inni widzą wyzwania; pozostają pełni nadziei, nawet gdy sytuacja jest trudna. Posiadają także umiejętności interpersonalne, dzięki którym rozwijają dobre relacje i inspirują pracowników⁵.

Widzenie szklanki jako w połowie pełnej, a nie w połowie pustej, jest aspiracją dobrego lidera, ponieważ otwiera nowe ścieżki oraz przekazuje pozytywną energię i motywację innym. Dobrzy liderzy wiedzą również, że emocje wpływają na podejmowanie decyzji. Chociaż lubimy wierzyć, że podejmujemy decyzje, opierając się na czystej logice, neuronauka udowadnia, że nie podejmuje się decyzji opartych wyłącznie na logicznym rozumowaniu. Emocje wpływają na nasze myśli w większym stopniu, niż zdajemy sobie sprawę, a podejmowanie decyzji wiąże się z emocjonalnymi wyborami bardziej, niż chcielibyśmy przyznać.

⁵ Juarez F., Contreras F., *The influence of optimism and socioeconomic characteristics on leadership practices*, „International Journal of Psychological Research”, 5(2), 18 – 29, 2012.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Każdego dnia podejmujemy decyzje w odniesieniu do osobistego zestawu założeń i wartości. To one kształtują nasz styl przywództwa i podejście do niego. Czy faktycznie są słuszne? Czy tylko nam się wydaje, że takie są?

Dziś w dążeniu do tego, by efektywnie kierować firmą i zbudować świetny, zmotywowany zespół, nie ma miejsca na uczenie się na własnych błędach. Dzięki tej książce, będącej owocem bogatego doświadczenia autora, poznasz odpowiedzi na najważniejsze pytania nurtujące tych, którzy przewodzą innym. Z pewnością docenisz tę publikację, jeśli lubisz praktyczne podejście i poszukujesz wskazówek, które można natychmiast wprowadzić w życie. Skorzystaj z nich, by dzień po dniu stawać się lepszym liderem!

Dr Michał Chmielecki jest ekspertem w obszarze przywództwa i negocjacji — praktykiem negocjowania i trenerem z kilkunastoletnim stażem. Szkoli klientów z Polski i zagranicy; sztuki negocjacji uczy zarówno klientów biznesowych, jak i przedstawicieli służb, sił specjalnych, a także oficerów polskiej i amerykańskiej armii. Jest profesorem Społecznej Akademii Nauk, wykładowcą Clark University. Współpracował między innymi z Akademią Dyplomatyczną MSZ, Polskim Instytutem Spraw Międzynarodowych, Polskim Instytutem Dyplomacji, Europejską Akademią Dyplomacji i Krakowską Szkołą Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autor książki *Techniki negocjacji i wywierania wpływu* (Onepress, 2020).

Więcej na www.szkoleniaznegocjacji.com
oraz www.projektprzywodztwo.com.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-8429-3



9 788328 384293

Cena: 49,90 zł