

KULTURA CZY KULT PRZYWÓDZTWA?

Czas sprawdzić, jak wygląda twoje przywództwo. Jak dobrze wyposażasz i umacniasz innych liderów? Ten artykuł ma Ci pomóc w ocenie bieżącej sytuacji oraz poprawie działania. Tytuł tego artykułu może brzmieć dość radykalnie. Czy wybór sprowadza się tylko do jednej z dwóch opcji: kult lub kultura przywództwa? Nie do końca. Aczkolwiek, bazując na tym, jakim jesteś liderem, stworzysz środowisko, które będzie skłaniać się do którejś z tych dwóch skrajności.

Kult: Grupa ludzi mocno oddana kluczowej osobie. Znaczenie grupy maleje po odejściu lub śmierci tej osoby.

Kultura: Społeczność ludzi mówiących tym samym językiem, reprezentujących te same wartości i zachowania, które odróżniają ich od innych. Społeczność taka rośnie sama z siebie.

Nikt z nas nie chce tworzyć swojej sekty czy kultu. Pogardzamy takimi przywódcami sekt jak Jim Jones, Charles Manson czy David Koresh, którzy wyprowadzili setki ludzi na bezdroża. Aczkolwiek, kiedy powodujemy, że ludzie polegają wyłącznie na naszym przywództwie, mamy wspólną z nimi cechę charakterystyczną. Podczas gdy nasze zwiastowanie nie ma nic wspólnego z Charlesem Mansonem, nasze metody mogą wcale bardzo się nie różnić od jego.

Paradoks natury przywództwa polega na tym, że lider musi wnosić określoną wartość do grupy, ale jednocześnie jego ewentualne odejście z niej nie może obniżać wartości grupy. Niezbędną częścią pracy lidera jest to, aby „stał się zbędnym” poprzez stworzenie takiej organizacyjnej kultury przywództwa, która będzie w stanie funkcjonować długo po jego odejściu.

KULT	KULTURA
1. Wyłania się szybko, z mocnym liderem na czele	1. Wyłania się powoli jako zespół przywódczy
2. Opiera się na osobowości lidera	2. Opiera się na wspólnych wartościach i celach
3. Ma naturę niestałą i ulotną, pozostaje pod wpływem lidera	3. Ma naturę silną i trwałą, pozostaje pod wpływem otoczenia
4. Przyszłość trwa dopóki działa lider	4. Przyszłość rozciąga się na kolejne pokolenia, którym przekazane zostaną te same wartości
5. Przetrawanie spoczywa na jednostce	5. Przetrawanie opiera się na wspólnych przekonaniach i doświadczeniu
6. Ludzie są kontrolowani z góry	6. Ludziom nadawane są uprawnienia z góry
7. Lider narzuca innym wartości	7. Liderzy kształtują i uczą kompetencji, pasji
8. Działa w oparciu o podporządkowanie	8. Działa w oparciu o osobiste poświęcenie
9. Centralizacja (autorytet wypływający z pozycji)	9. Decentralizacja (autorytet wynikający z osobistego przykładu)
10. Może zrodzić strach i niepewność	10. Rodzi miłość i szacunek
11. Niskie ryzyko, niska nagroda	11. Wysokie ryzyko, wysoka nagroda
12. Lider prowadzi naśladowców	12. Lider kreuje liderów
13. Sukces krótkoterminowy	13. Sukces długoterminowy

Autorzy książki „Wyższość kultury przywództwa nad kultem” Robert Dills, Anne Deering i Julian Russel zauważają, że istnieją trzy nadrzędne elementy przywództwa, które dają lepiej funkcjonują w obrębie “kultur” niż “kultów”. Do tej listy dodałem jeszcze czwarty element - oto one.

1. UPRZEDZANIE WYDARZEŃ. Oznacza to umiejętność przewidywania i dostrzegania zmian, które muszą nastąpić. Wymaga posiadania zdolności reagowania na nawet najmniejsze sygnały lub tendencje oraz tworzenia elastycznych struktur. W ramach kultury przywództwa można uczynić to lepiej, ponieważ nie polega ona na jednostce, ale grupie ludzi, którzy posiadają różnorodne obdarowanie, ale te same wartości. W obrębie kultów (sekt) pojawia się dużo retoryki. Liderzy nie są dobrymi słuchaczami, a ludzie boją się wyrażać otwarcie swoje zdanie.

2. SCALENIE. Oznacza zgodność wartości i zachowań. Istnieje spójność pomiędzy tym, o czym mówisz, że ma dla Ciebie wartość, a tym co robisz. Jako zespół liderów wspólnie z pasją dążycie do realizacji celów, ponieważ wasza energia jest punktowo na nich skupiona. W ramach kultury można to zrobić, ponieważ każdy jej uczestnik bierze odpowiedzialność za wizję i wartości, i każdy ma wkład w ich tworzenie. Kult czyni tak tylko wtedy, kiedy u władzy jest człowiek o mocnej osobowości.

3. DZIAŁANIE. Oznacza określenie tego, co jest ważne do osiągnięcia celów ogólnych i pełne pasji dążenie do ich realizacji. W ramach kultury jesteście w stanie uczynić to lepiej, ponieważ rozmach do działania pochodzi z samego otoczenia i nie jest uzależniony od pojedynczej osoby. Gdzie wielu pracuje, tam praca jest lżejsza. Działanie umacnia synergia. Posiadanie liderów na każdym poziomie pozwala osiągać cele szybciej i efektywniej.

4. PRAKTYKOWANIE Oznacza to bycie jak magnes dla nowych liderów, aby ich wyposażyć do uczestnictwa w osiąganiu celów społeczności. Kultury przywództwa przyciągają liderów; kultury (sekty) przyciągają naśladowców. Kultury umożliwiają kreowanie nowych liderów poprzez szkolenie i przekazywanie im odpowiedzialności; ponieważ liderzy mogą funkcjonować na każdym poziomie. Z drugiej strony, kultury (sekty) umożliwiają zasadnicze przywództwo wyłącznie jednej osobie. Resztę stanowią naśladowcy.

Kultywowanie kultury przywództwa

Współpracując z różnymi organizacjami, kościołami i uniwersytetami, moim celem jest pomóc im stworzyć kulturę przywództwa. Pozwólcie, że podam wam prostą definicję tego, czym ona jest. Jestem przekonany, że:

Kultura przywództwa jest środowiskiem, które pozytywnie zaraża członków zespołu, aby zaczęli myśleć i zachowywać się jak liderzy nastawieni na usługiwanie.

Jeśli chcesz pielęgnować kulturę przywództwa, musisz się przygotować w następujący sposób:

1. Przejść od prowadzenia naśladowców do prowadzenia liderów.
2. Przygotować się do bycia mentorem i nauczania chętnych, nowych liderów.
3. Zdobyć zasoby, których ci nowi liderzy będą potrzebować do wzrostu i odniesienia sukcesu
4. Przyzwyczać się do atmosfery kreatywności, pełnej nowych pomysłów i perspektyw.
5. Przygotować się do tego, aby pozbyć się kontroli nad metodami, a skoncentrować się na realizacji misji.
6. Poznać styl przywództwa jakim jest zarządzanie przez cele.
7. Przestać wszystkich dyscyplinować i zacząć cieszyć się owocami nowo stworzonej kultury.

--

Jeśli chcesz pielęgnować kulturę przywództwa, musisz poczynić kilka kroków. Poniżej nakreśliśmy kilka prostych elementów, które umożliwią Ci ocenę samego siebie.

Elementy niezbędne w procesie rozwoju liderów.

Przez ostatnie 26 lat zauważyłem, że kiedy dla grupy potencjalnych liderów tworzę pewną bezpieczną społeczność, w której mogą wzrastać, oni zawsze tak czynią. Są jak samoistne „kultury” czy ogrody, gdzie można pielęgnować rośliny, tyle tylko że nasze zainteresowanie skupia się na „hodowaniu” liderów. Możesz przyspieszyć ich rozwój, stosując następujący wzór. Oto kilka prostych składników, które powinny występować w każdej społeczności nastawionej na wzrost:

1. Daj ludziom wizję, do której realizacji mają zmierzać. Użyj koncepcji, które będą w stanie uznać za swoje.
2. Daj ludziom problem, nad którym będą pracować. Udostępnij im laboratoria.
3. Daj ludziom zespół do współpracy. Stwórz środowisko będące dobrym miejscem do nauki.
4. Daj ludziom mentora, który będzie ich prowadził. Zobowiąż ich do uczniostwa w każdej sferze.
5. Daj ludziom zasoby, z których będą mogli korzystać. Wyposaź ich w narzędzia.

Test oceny: Kultura czy kult ?

By ocenić czy twoja organizacja lub służba w większym stopniu nosi cechy kultury czy kultu, odpowiedz na poniższe pytania. Test ten powstał z inspiracji Alpha Leadership Group. Oceń samego siebie w każdym z pytań, w skali od 1 do 5:

5 = Prawie zawsze 4 = Zazwyczaj 3 = Czasami 2 = Rzadko 1 = Prawie nigdy

Wyczuwanie niewielkich sygnałów. Pracownicy, na każdym poziomie, są zachęceni i wspierani, by oceniać i mówić otwarcie o tym, co myślą. 1, 2, 3, 4, 5

Rozwijanie twórczego myślenia. Ludzie są zachęceni, by przejmować inicjatywę i wyrażać swoje poglądy oraz wizje, tak by liderzy mogli na nie odpowiadać. 1 2 3 4 5

Uwalnianie zasobów. Wartości, cele i działania są wyznaczane i podzielane przez zespół (członków grupy) na każdym poziomie. 1 2 3 4 5

Prowadzenie przez przykład. Lider jest odbiciem i przykładem wizji oraz wartości, które dzielą wszyscy. 1 2 3 4 5

Demonstrowanie postawy nastawionej na uczenie się. Lider chętnie się uczy i jest poddany dyscyplinie procesu rozwoju swoich umiejętności. 1 2 3 4 5

Zadania wyznaczone przez relacje. Członkowie zespołu, na każdym poziomie, są uznawani i szanowani jako osoby mające indywidualny wpływ na przebieg wydarzeń. 1 2 3 4 5

Wspólna wizja. Plany i działania zespołu są uzasadnione wspólnymi wartościami i wizją 1 2 3 4 5

Kreowanie kultury ukierunkowanej na działanie. Organizacja odnosi sukces w największym stopniu dlatego że wizja i przekazywanie uprawnień ludziom działają na każdym poziomie. 1 2 3 4 5

Zasada 80/20. Ludzie rozumieją kluczowe obszary odpowiedzialności i potrafią je priorytetyzować, aby osiągnąć jak najlepsze rezultaty. 1 2 3 4 5

Gotów – Pal - Cel. W ramach wyznaczonych parametrów, ludzie mogą popełniać błędy jeśli w ich konsekwencji będą się udoskonalać. 1 2 3 4 5

Usilne dążenie. Zespół jest motywowany przez wspólne wartości, by usilnie dążyć do osiągnięcia celów. Przyjmuje postawę typu: „bez względu na koszty”. 1 2 3 4 5

Wyposażenie. Liderzy rozumieją, że nadrzędną częścią ich pracy jest to, by wyposażać innych, a niekoniecznie przewodzić samemu; celem jest rozwój ludzi, a nie tylko realizacja programu. 1 2 3 4 5

Pomnażanie przez reprodukcję. Liderzy zawsze starają się rozwijać uczniów, ponieważ ich celem jest tworzyć następnych liderów. 1 2 3 4 5

Ocena i kolejne kroki

1. Które z powyższych elementów stanowią Twoje mocne, a które słabe strony?

2. Jaki Twój jeden krok dałby najlepszy efekt w procesie czynienia Twojego zespołu bardziej podobnego do „kultury” niż „kultu”?