

KULTURA FIRMY I PRZYWÓDZTWO

a zaangażowanie pracowników



Zaangażowanie pracowników jest jednym z efektów kultury firmy. Tę zaś tworzą przede wszystkim liderzy, wpływając na zachowania innych i budując kulturę sprzyjającą zaangażowaniu. Czy wobec tego można mówić o uniwersalnym modelu kultury angażującej ludzi? I czy są jakieś uniwersalne działania liderów prowadzące do takiej kultury? **Maria Mycielska**

Nikt już chyba nie ma wątpliwości, że przywództwo wpływa na kulturę. Ta zaś – na ostateczne wyniki finansowe, mimo że nie jest to bezpośrednia zależność, a raczej skutek odpowiedniej kultury i związanych z nią pracowników, ich energii, satysfakcji, poziomu motywacji i chęci angażowania się dla osiągnięcia celów firmy. Zaangażowanie to pozytywne nastawienie, dawanie z siebie więcej, niż tego wymaga pracodawca, wykorzystywanie własnego potencjału i energii, konsekwencja i wytrwałość w dążeniu do osiągnięć na rzecz swojej organizacji. Wieloletnie badania ekspertów rozwoju organizacyjnego R. Cooke'a i C. Lafferty'ego wskazują na silną zależność pomiędzy profilem kultury firmy a takimi wskaźnikami, jak: poziom motywacji, satysfakcji, chęć pozostania w firmie, poczucie „pasowania” do firmy, chęć poniesienia dodatkowego wysiłku na rzecz firmy, rekomendowanie firmy na zewnątrz, wiara w sukces organizacji i wiele innych. Wszystkie te elementy składają się na zaangażowanie pracowników.

Praktycznym przykładem tej zależności może być jeden z oddziałów Mastercarda na świecie, który z sukcesem przeprowadził transformację kultury na początku tego wieku. Zmiana kultury, według ówczesnego lidera, odwróciła negatywną sytuację rynkową organizacji i przyniosła sukces finansowy. Firma prowadziła wtedy

coroczne badania zaangażowania pracowników. Badania wykazały znaczący wzrost w poziomie zaangażowania po zmianie kultury. Trzy z badanych wskaźników szczególnie silnie obrazują tę zmianę. Chęć podjęcia się dodatkowego wysiłku zgłosiła aż jedna trzecia pracowników więcej niż przed zmianą. Wzrosła współpraca i koncentracja na kluczowych zadaniach. Nawet bez potwierdzenia w badaniach takie zmiany muszą prowadzić do znacznie większej szansy na podniesienie konkurencyjności i pozytywnych wyników dla biznesu.

Firmy w Polsce, które wprowadziły skutecznie działania związane ze zmianą kultury w kierunku pożądanej, notują podobne zmiany. Orbis rozpoczął proces zarządzania kulturą w 2016 roku. Po diagnozie ówczesnej kultury i określeniu priorytetów wprowadzono szereg zmian, a szczególny nacisk położony został na indywidualny wpływ liderów na kulturę. Szybko przełożyło się to na wzrost zaangażowania pracowników z 57% w 2015 roku do 72% w roku 2018. Podobne zmiany po wprowadzeniu procesu zmian kulturowych odnotowano w poziomie zaangażowania pracowników Banku Gospodarstwa Krajowego. W 2017 roku wskaźnik ten wynosił 60% i był poniżej średniej w Polsce,

MARIA MYCIELSKA jest doktorem nauk ekonomicznych, ekspertką w dziedzinie transformacji kultury organizacyjnej, specjalizującą się w diagnostyce i rozwoju osobistym i organizacyjnym, doradztwie HR, tworzeniu i usprawnianiu programów coachingowych i szkoleniowych w 16 krajach na całym świecie.

a w 2019 podniósł się już do 74%, czyli wyraźnie powyżej polskiej normy. Doświadczenia związane z transformacją kultury organizacyjnej w firmach w Polsce wskazują, że jednym z typowych powodów, dla których przedsiębiorstwa zaczynają interesować się zarządzaniem własną kulturą jest właśnie poczucie, że brakuje energii w działaniach pracowników. Liderzy zauważają, że organizacja nie wykorzystuje swojego potencjału, nie działa na pełnych obrotach, a pracownicy są nastawieni na utrzymanie status quo, a nie na rozwój i osiągnięcia. Jednocześnie liderzy mają świadomość, że konieczna jest wewnętrzna energia organizacyjna i mechanizm zapewniający szybkie i skuteczne dopasowanie się do zmian i wykorzystywanie nowych możliwości. Szczególnie teraz, po doświadczeniach związanych z pandemią, świadomość tych wyzwań wzrasta.

Kultura ma być „dopasowana” czy „uniwersalna”?

Wciąż popularne jest podejście, że kultura ma być odpowiednia do konkretnej sytuacji firmy, jeśli ma wspierać jej wyniki. Powinna być zależna od branży czy też rynku, typu działalności i wielu innych czynników. To sprawia, że pojawia się pytanie: skąd wiadomo, jaka jest najbardziej efektywna kultura dla danej firmy? Dzisiaj odpowiedź jest prosta: kultura „dopasowana” jest w dużej

mierze uniwersalna, konstruktywna, musi dawać firmie zwinność i odporność. To, co łączy firmy o kulturze pozwalającej na zdolność do adaptacji w zmieniającej się rzeczywistości, to pewne wspólne cechy, które zostały zdefiniowane na bazie doświadczeń tysięcy organizacji.

Modele sytuacyjne podejścia do kultury wskazują, że nie ma lepszych lub gorszych kultur. Są tylko bardziej lub mniej odpowiednie do typu organizacji. Tak na przykład autorzy artykułu w „Harvard Business Review” zidentyfikowali bardzo wiele rodzajów kultur, podając przykłady: kultura Disneya opiera się na poczuciu troski, Whole Foods koncentruje się na celu, pewne rządowe jednostki – na porządku, a Zappos – na zadowoleniu. Właściwa kombinacja tych elementów w kulturze zależy od wielu czynników związanych z działalnością firmy, a rolą liderów jest je odkryć i wprowadzać w życie. Problem z sytuacyjnym podejściem do kultury polega na tym, że nie motywuje do zmiany i może być łatwym wyjaśnieniem i usprawiedliwieniem kultury panującej w firmie. Nie daje konkretnych informacji, co w niej nie działa. Takie podejście może mieć wartość podczas szukania unikalnej „tożsamości” dla naszej firmy. Jednak priorytetem dla liderów w świecie VUCA, zmiennym, niepewnym i niejednoznacznym, jest wiedza o tym, co trzeba zmienić, aby kultura stała się bardziej otwarta na zmiany, wspierała zdolność do adaptacji, podnosiła poziom energii i zaangażowania pracowników i dawała szansę na wykorzystanie ich potencjału.

Chodzi więc o zbudowanie kultury, w której przeważać będą konstruktywne zachowania, a nie defensywne. Konstruktywne to te nastawione na osiągnięcia i samorealizację. Pracownik czuje, że jego cele osobiste są spójne z celami organizacji, i dąży do osiągnięcia najlepszych rezultatów nie po to, aby być lepszym od innych bądź by dostać wyższe wynagrodzenie, ale przede wszystkim dla własnej satysfakcji i spełnienia. Poczucie niezależności od innych w swoich opiniach i dążenie do własnego rozwoju i samorealizacji prowadzą do podejmowania inicjatyw czy zgłaszania innowacyjnych pomysłów. Oznacza to również pozytywne nastawienie do współpracowników, szacunek i zaufanie, dzielenie się informacjami, pomoc i wsparcie. To budowanie konstruktywnych relacji z innymi i umiejętność współpracy.

Konstruktywne zachowania pracowników podnoszą zdolność organizacji do adaptacji, jej elastyczność i zwinność, w przeciwieństwie do zachowań defensywnych. Te z kolei mogą polegać na wycofaniu się, unikaniu ryzyka, szukaniu akceptacji innych, zasłanianiu się procedurami czy procesami, a nawet przenoszeniu odpowiedzialności na inne osoby. Wszystko po to, aby chronić swoje

ZWIĄZEK PRZYWÓDZTWA Z KULTURĄ I EFEKTYWNOŚCIĄ ORGANIZACJI



poczucie bezpieczeństwa. Zachowania defensywne mogą też objawiać się agresją, powszechną krytyką, narzucaniem swojej woli, rywalizacją ze współpracownikami, nadmierną kontrolą i skupianiem się na szczegółach czy wykorzystywaniu swojej pozycji i stanowiska. Zachowania agresywne zwykle wynikają z potrzeby obrony własnego znaczenia, statusu, ważności, a nawet ego. Zachowania defensywne obniżają poziom zaangażowania pracowników i zdolność organizacji do odnalezienia się w nieprzewidywalnej i złożonej rzeczywistości.

To wszystko oznacza, że najbardziej praktycznym podejściem do zarządzania kulturą jest spojrzenie na nią z perspektywy pewnych uniwersalnych elementów, które zawsze będą sprzyjały efektywności firmy w zmieniającym się świecie poprzez wzmacnianie jej zdolności do adaptacji i angażowania pracowników. Takimi elementami są poziom zachowań nastawionych na osiągnięcia, samorealizację, nastawienie na ludzi i współpracę. Wielu autorów i badaczy coraz częściej podkreśla, że właściwa kultura dla firm wcale nie zależy od rodzaju firmy czy sektora. Konstruktwna kultura będzie zawsze właściwa, niezależnie od przedsiębiorstwa.

Wpływ przywództwa na kulturę

Jeżeli przyjmiemy, że istnieje „właściwa” kultura pozwalająca na odniesienie sukcesu niezależnie od rodzaju firmy czy otoczenia, to w takim razie muszą istnieć pewne uniwersalne czynniki, które mają na nią wpływ. Najsilniejszym czynnikiem tworzącym i wzmacniającym obecną kulturę jest sposób, w jaki działają przywódcy. Kultura firmy pojawia się już na samym jej początku i jest odzwierciedleniem wartości jej założycieli, nawet bez względu na to, czy takie im przyświecały intencje. Tak było w przypadku najsłynniejszego przed wojną Domu Towarowego Braci Jabłkowskich w Warszawie. Założyciele dbali o swoich pracowników, bardzo starannie rekrutowali, wspierali i szkolili, dbali o ich odpoczynek, wierząc, że tylko oddani pracownicy zapewnią sukces. Pamięć o roli braci Jabłkowskich w kształtowaniu kultury tej firmy przetrwała do dziś. Widać więc, że kluczową rolę w kształtowaniu zachowań pracowników odgrywają liderzy. Im wyżej w organizacji, tym silniejszy jest ich wpływ.

Przywódtwo promujące zaangażowanie

Ewolucja kultury w kierunku pożądanej nie ma szans na powodzenie, jeżeli brakuje zmian w sposobie myślenia liderów. Liderzy, od samej góry począwszy, muszą

ZMIANY W WYBRANYCH WSKAŹNIKACH ZAANGAŻOWANIA W MASTERCARD PRZED I PO TRANSFORMACJI KULTURY

	PRZED	PO
MasterCard tworzy środowisko, w którym ludzie chcą podejmować dodatkowy wysiłek	53%	86%
Pracownicy współpracują ze sobą	71%	81%
Pracownicy koncentrują się na kluczowych zadaniach, które powinny być zrealizowane	71%	96%

ŹRÓDŁO: Jones Q., Dunphy D. i inni; In Great Company; Human Synergistics Australia/N. Zelandia 206-2011

w pełni wziąć odpowiedzialność za własny wpływ na kulturę. I to każdy indywidualnie. Zaangażowanie, odpowiedzialność i przekonanie do zmian są punktem wyjścia i warunkiem koniecznym transformacji. Liderzy wpływają bezpośrednio na kulturę poprzez relacje z innymi, własne umiejętności, sposób przywództwa i zarządzania. Ich pozycja i status wzmacniają oddziaływanie na innych. Stają się wzorem oczekiwania organizacji wobec innych.

Rzeczywiste wartości organizacji są widoczne w zachowaniach jej liderów, bez względu na to, jakie wartości organizacja deklaruje. Lider staje się wzorem postępowania, które jest oczekiwane przez organizację nie tyle formalnie, ale w ten sposób postrzegane przez pracowników. Staje się niewypowiedzianym głośno, ale silnym komunikatem: „Jeżeli chcesz być doceniony, chcesz awansować, powinieneś zachowywać się w ten sposób”. Wpływ liderów to nie tylko wpływ osób formalnie zajmujących stanowiska przywódcze. Liderami są także osoby, które mają wpływ na organizację, choć nie zajmują wysokich, w formalnej hierarchii, stanowisk. Sposób działania tych osób i to, na ile organizacja je akceptuje (lub odrzuca), również staje się silnym przesłaniem co do oczekiwanych norm zachowań, czyli pożądanej kultury organizacyjnej.

Liderzy mogą oddziaływać pośrednio, poprzez strategie przywódcze, które przyjmują. Podobnie jak w przypadku kultury pojawia się pytanie: czy styl przywództwa zależy od sytuacji, czy też powinien być niezmienny? W latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku wprowadzona została koncepcja dziś znana jako przywództwo sytuacyjne. Oznacza ono, że różne zachowania przywódcze zależą od „gotowości” pracownika, czyli jego poziomu kompetencji, doświadczenia i chęci oraz od rodzaju zadania. „Sytuacyjne” podejście budzi dziś wiele kontrowersji. Dyskusje wywołuje moralna strona zmian zachowań lidera. O’Toole mówi wprost, że „moralne przywództwo” z definicji swej nie może być sytuacyjne. Współcześnie budzi dodatkowo wątpliwości co do długoterminowej skuteczności. Na przykład podawanie instrukcji i gotowych rozwiązań pracownikowi, którego „gotowość” jest niska, może działać na krótką metę, ale w dłuższej perspektywie będzie prowadziło do utrwalenia jego zależności i braku samodzielności.

Liderzy tworzą również strukturę, systemy, procesy i procedury, które mogą skłaniać ludzi do pewnych działań i pośrednio wpływać na ich zachowania. Przywódca ma jednak najsilniejszy wpływ na zachowania innych poprzez codzienne własne zachowania. Najczęściej jego intencją jest promowanie zachowań pracowników, które wcześniej nazwalismy konstruktywnymi. Przewodcy chcą podwładnych nastawionych na osiągnięcia, spełniających się w swojej pracy, chętnych nawet do dodatkowego wysiłku, aby osiągnąć cel, współpracujących i wspierających się wzajemnie. Co wobec tego może robić lider, by wzmacniać w innych konstruktywne normy zachowań? Czy jest jakieś uniwersalne podejście albo przynajmniej takie, które się sprawdza wobec ogromnej większości podwładnych?

10 obszarów przywództwa, w których możesz wprowadzić zmianę

Ludzie są bardzo różni i indywidualne podejście ma znaczenie, ale pewne mechanizmy dotyczą ogromnej większości z nas.

DOMINUJĄCA/NAJCZĘŚCIEJ STOSOWANA STRATEGIA LIDERA:

Strategia „ograniczeń”	Strategia „możliwości”
1. OKREŚLANIE WIZJI, CELU, KIERUNKU	
Negatywna wizja przyszłości – nieprawidłowości, zagrożenia i obawy	Pozytywna wizja przyszłości – sukcesy i oczekiwania
2. PRZEWODZENIE PRZEZ PRZYKŁAD OSOBISTY	
Unikanie lub odmawianie podjęcia działań, których on/ona chce widzieć mniej u innych	Podjęmowanie działań, których chciał(a)by widzieć więcej u innych
3. ODNOŚNIENIE SIĘ DO PRZYKŁADÓW	
Podawanie przykładów osób i sytuacji, w których ktoś poniósł porażkę lub popełniał błędy	w których ktoś odnosił sukcesy
4. MENTORING I UCZENIE SIĘ	
Oczekiwanie, że inni nauczą się na własnych błędach i doświadczeniach, rzucanie na zbyt głęboką wodę	Dzielenie się własnymi doświadczeniami i wiedzą oraz zapewnienie atmosfery, w której uczenie się jest „bezpieczne”
5. TWORZENIE OTWARTEGO I WSPIERAJĄCEGO ŚRODOWISKA	
Tworzenie środowiska, które ogranicza potencjał rozwojowy i wyniki innych przez podkreślanie restrykcji	Ułatwianie innym uzyskiwania dobrych wyników i poszerzanie decyzyjności przez zapewnianie informacji, zasobów i autonomii
6. STYMULOWANIE MYŚLENIA	
Oczekiwanie pracy w ramach wyznaczonych granic, akceptowanie istniejących założeń, uzasadnianie każdego kroku i stosowanie „sprawdzonego” podejścia	Zachęcanie innych do przełamywania granic, podważania założeń oraz znajdowania niestandardowych rozwiązań
7. DOSTARCZANIE INFORMACJI ZWROTNEJ	
Negatywne, krytyczne informacje zwrotne	Pozytywne informacje zwrotne
8. MONITOROWANIE WYNIKÓW	
Skupianie się na błędach i porażkach	Podkreślanie osiągnięć i tego, co zostało zrobione dobrze
9. WZMACNIANIE	
Negatywne konsekwencje, kary, ograniczanie zainteresowania	Świętowanie sukcesów, stosowanie pozytywnych wzmocnień, nagrody, pochwały, zainteresowanie
10. WPŁYWANIE	
Ograniczanie wpływu innych na siebie (np. poprzez wychodzenia z pozycji siły, władzy)	Pozwalanie, by inni wywierali na lidera wpływ (wymiana opinii, otwartość, wzajemny szacunek, zachęcanie do współdziałania)

Zachowania defensywne ← wywołuje → Zachowania konstruktywne

Tak jak konstruktywna kultura prowadzi do zaangażowania, tak konstruktywne zachowania pracowników prowadzą do konstruktywnej kultury. Zachowania liderów mogą i powinny takie zachowania promować, tak bezpośrednio, jak i pośrednio. Spróbujmy zdefiniować te obszary przywództwa, które mają szczególne znaczenie, i określić, co motywuje do konstruktywnego podejścia, a co – do defensywnego.

Szumal i Cooke, od wielu lat zajmujący się kulturą organizacyjną, w swojej niedawno wydanej książce przedstawiają dziesięć obszarów działania, które mają silny, statystycznie potwierdzony badaniami, wpływ na konkretne zachowania pracowników. Zanim jednak przejdziemy do każdego z nich z osobna i konkretnych zmian, jakie może wprowadzić lider, ważne jest zrozumienie ogólnej zasady. W świecie nieprzewidywalnych i nagłych zmian potrzebujemy pracowników, którzy wykorzystają wszystkie swoje możliwości, czyli będą działać konstruktywnie, a nie defensywnie. Lider musi wobec tego przyjąć taką strategię działania, która otwori przed ludźmi możliwości, szanse, wiarę w sukces, wzmocni odwagę w podejmowaniu ryzyka. W przeciwnieństwie do tego musi ograniczyć strategię działania, która będzie ograniczać, budować obawy czy zawęźać możliwości.

Oznacza to skupienie się na strategii „możliwości” zamiast strategii „ograniczeń”. Oczywiście pewne ramy i ograniczenia są konieczne, jednak badania wskazują, że stosowanie strategii „możliwości” musi być znacznie częstsze, co najmniej dwa razy częstsze niż stosowanie strategii „ograniczeń”, jeśli ma powodować zachowania konstruktywne. Zbyt częste dominujące stosowanie „ograniczeń” sprawia, że ludzie zaczynają działać defensywnie, broniąc się przed wyjściem poza ustalone ramy.

Co to oznacza w praktyce? Jak zmienić swoje podejście przywódcze w stronę otwierania możliwości zamiast ich ograniczania prowadzącego do defensywnych zachowań? Najlepiej odnieść się do głównych obszarów działania każdego lidera i zdefiniować, w jaki sposób w danym obszarze może wprowadzić zmiany. Można wyznaczyć wiele takich obszarów, ale weźmy pod uwagę te z nich, które mają szczególne znaczenie dla wpływu na konstruktywne lub defensywne zachowania innych, potwierdzone badaniami statystycznymi. Wyniki badań przeprowadzonych w firmach w Polsce wskazują, że wiele z tych obszarów jest zaniedbywanych przez liderów.

1. Określanie wizji, celu, perspektywy

Warren Bennis stwierdził kiedyś, że menedżerowie to ludzie, którzy robią rzeczy w sposób właściwy, a liderzy

to ludzie, którzy robią właściwe rzeczy. Przywódca musi mieć wizję, perspektywę, długofalowy cel, w który wierzy i do którego dąży. Ten obszar dotyczy sposobu, w jaki przywódca komunikuje i określa cele. Nawet w momencie największego kryzysu nie może skupiać się wyłącznie na zagrożeniach, obawach, wątpliwościach, powoduje bowiem, że podwładni przestają wierzyć w sukces i skupiają się na unikaniu zagrożeń zamiast na szukaniu szans i nowych rozwiązań. Strategia „możliwości” to skupianie się na pozytywnych komunikatach, a przede wszystkim autentyczna wizja i wiara w jej realność oraz jasne i przekonujące przesłanie. To również dzielenie się swoją filozofią działania i kierunkiem dla organizacji. Dzięki temu pracownicy są motywowani, by walczyć o osiągnięcia, a nie jedynie o przetrwanie. W sytuacji kryzysu może to być trudne, ale właśnie wtedy najbardziej potrzebna jest konstruktywna postawa wszystkich.

2. Przewodzenie przez przykład osobisty

Przykład osobisty pokazuje, jak powinno być, a czego unikać. Strategia „możliwości” to przede wszystkim przykład pożądaných postaw, a nie wskazywanie swoim przykładem odrzucania pewnych zachowań i decyzji, częstego przykładania uwagi do błędów czy obniżanie standardów. Nie chcemy perfekcjonistycznych zachowań u pracowników, lecz takich, które prowadzą do osiągnięcia celu.

3. Odnoszenie się do przykładów

Przewodzenie przez przykład oznacza też powoływanie się na postawy innych. Mówienie o nich jest częścią narracji lidera. Wspominanie sukcesów, osiągnięć i powracanie do tych sytuacji inspiruje ludzi i pozwala dostrzegać szansę. Powoływanie się na negatywne przykłady osób, które poniosły porażkę, powracanie do historii błędów, niekompetencji czy niedociągnięć prowadzi do zachowań defensywnych; narusza poczucie bezpieczeństwa i wiarę w możliwości.

4. Mentoring i uczenie się

Konstruktywne zachowania pojawiają się znacznie częściej, jeżeli lider pomaga innym zrozumieć sposób działania organizacji i biznesu, prowadzi rozmowy w sposób wspierający i pomagający podjąć decyzje, wyjaśnia, zamiast rzucać na głęboką wodę. Uczenie się na błędach ma pewną wartość, jednak osoby, które poniosą kolejno zbyt wiele porażek, zamiast uczyć się, złączą unikać działania. Jeżeli chcemy, aby pracownicy wychodzili z inicjatywą, muszą mieć poczucie bezpieczeństwa i wsparcia. Nic tak nie motywuje jak własny sukces.

5. Tworzenie otwartego i wspierającego środowiska

Otwieranie „możliwości” oznacza tworzenie przez lidera środowiska pracy, które daje pracownikom decyzyjność (*empowerment*) dzięki dostępowi do informacji, zasobów i autonomii. Oznacza tworzenie kultury ciągłego rozwoju, na przykład przez przekazywanie coraz bardziej złożonych zadań, wymagających stałego poszerzania kompetencji. Odwrotnością strategii „możliwości” jest wprowadzanie ograniczeń w postaci procedur, reguł i zasad. I znowu nie ma w tym nic złego. Chodzi tylko o proporcje. Strategia „możliwości” musi być stosowana co najmniej dwa razy częściej niż strategia „ograniczeń”, aby powodować chęć dążenia do osiągnięć, niezależności i samorealizacji, wspieranie i współpracę z innymi.

6. Stymulowanie myślenia

Podwładni niezależnie myślący, wychodzący z pomysłami, kwestionujący zastaną rzeczywistość, to oczekiwane niemal każdego przywódcy wobec wyzwań świata VUCA. Choć jednocześnie wielu z nich w niezamierzony sposób ogranicza kreatywność innych, wymagając od podwładnych linearnego, sekwencyjnego myślenia. Takie podejście jest czasami potrzebne, ale stosowane zawsze będzie prowadzić do ograniczania kreatywności pracowników i odrzucania własnych niestandardowych koncepcji. Najbardziej przełomowe pomysły pojawiały się dzięki myśleniu lateralnemu, czyli pozbawionemu ograniczeń i założeń, uruchomieniu intuicji i wyobraźni. Jeżeli lider docenia je, to promuje zachowania nastawione na samorealizację, a to z kolei daje firmie korzyść w postaci innowacyjności i unikatowych rozwiązań.

Pewnie wielu z nas doświadczyło sytuacji, w której po zmianie przełożonego poczuliśmy przypływ twórczej energii. Zaczęły się nam pojawiać nowe pomysły i radość wynikająca z ich realizacji. To, w jaki sposób lider stymuluje myślenie innych, jest silnie statystycznie skorelowane z ich nastawieniem na innowacyjność i inicjatywę.

7. Dostarczanie informacji zwrotnej

W tym obszarze nie ma wątpliwości, na czym polega strategia „możliwości”. Ludzie potrzebują informacji zwrotnej, jednak zbyt często jest to po prostu krytyka. Silnie odbierana emocjonalnie może naruszać poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa, a tym samym prowadzić do pasywności lub zachowań agresywnych. Strategia „możliwości” zakłada co najmniej dwa razy częstsze pozytywne informacje zwrotne. Pamiętajmy, że krytyka nie musi być wyrażona słowami. Mowa ciała lub niekontrolowany grymas twarzy, lub niechętny ton głosu są równie ważne.

8. Monitorowanie wyników

Strategię „możliwości” można stosować w sposobie monitorowania pracy. Oznacza pozytywne wzmocnienia i nagrody dużo częściej niż negatywne konsekwencje, w tym negatywne komentarze czy reakcje. Przywódca motywujący do konstruktywnych zachowań wykazuje zainteresowanie każdą wprowadzaną przez pracownika poprawą procesów czy procedur. Zauważa, kiedy coś robione jest wyjątkowo dobrze. Nie tylko zwraca uwagę na rezultat, ale i na sposób dojścia do wyniku. Natomiast strategia „ograniczeń” to częsty nadzór, kontrolowanie i skupianie się na odchyleniach od oczekiwań.

9. Wzmacnianie

Lider „wywołujący” konstruktywne zachowania świętuje sukcesy, nagradza tych, którzy przyczyniają się do realizacji wizji, poszerza możliwości innych przez ciekawe projekty i zadania. Ten, kto motywuje do zachowań defensywnych, zwraca częściej uwagę na tych, którzy nie spełniają standardów, wprowadza negatywne konsekwencje lub ignoruje sukcesy podwładnych.

10. Wpływanie

Wśród zachowań pracowników, które sprzyjają konstruktywnej kulturze, są: chęć pomocy, wspieranie się wzajemne, budowanie dobrych relacji, współpraca. Jednym z obszarów przywództwa, w którym potwierdzono pozytywną korelację z „wywoływaniem” takich zachowań u innych, jest sposób, w jaki liderzy wpływają na decyzje swoich współpracowników. Im bardziej liderzy skłonni są wysłuchać innych i im bardziej są otwarci na wpływ pracowników na ich decyzje, tym silniej promują zachowania nastawione na relacje i współpracę. Im więcej dyrektywnych i jednostronnych decyzji, tym bardziej defensywne zachowania pracowników.

Kultura może wpływać na przywództwo

Liderzy zwykle chcą motywować innych do zachowań konstruktywnych. Co jest więc przyczyną, że rzeczywistość często wygląda inaczej? Może to wynikać z braku umiejętności, niewłaściwych działań dających skutek niezgodny z zamierzonym. W takim przypadku konieczne jest po prostu zdobycie odpowiedniej wiedzy i praktyki. Bywa jednak i tak, że intencjonalnie pojawia się chęć wspierania zachowań niekonstruktywnych. W takich sytuacjach mamy do czynienia z niekonstruktywną koncepcją własnego przywództwa na poziomie przekonań lub nawet wartości. Innym przypadkiem jest sytuacja,

Menedżerowie to ludzie, którzy robią rzeczy w sposób właściwy, a liderzy to ludzie, którzy robią właściwe rzeczy.



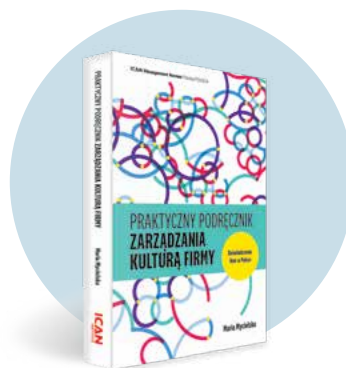
ILUSTRACJE: SHUTTERSTOCK, MATERIAŁY WŁASNE

kiedy koncepcja przywództwa jest konstruktywna, zgodna z pożądaną kulturą firmy, a rzeczywisty wpływ jest w pełni świadomie niekonstruktywny. Jest to przypadek dopasowania swoich zachowań do panującej w firmie niekonstruktywnej kultury. Lider widzi, że panująca w firmie kultura jest niezgodna z jego własnymi wartościami, ale dostrzega także, że niekonstruktywne zachowania są w organizacji powszechnie akceptowane. Zwykle prowadzi to u takiej osoby do poczucia wypalenia. Paradoksalnie panująca kultura może być najsilniejszą barierą do zmiany kultury.

Nie ma obecnie wątpliwości, że kultura wpływa na wynik, a liderzy na kulturę. Dyrektor pionu sprzedaży Credit Agricole, osiągający w swojej jednostce najwyższe wyniki sprzedaży, powiedział wprost: „Z mojego doświadczenia wynika, że różnice w kulturze pokazują różnice w efektywności i wydajności pomiędzy jednostkami biznesowymi”. Dlatego wiele firm w Polsce, takich jak Credit Agricole, UNIQA, Lotte, Wedel, Bank Gospodarstwa Krajowego czy Orbis, podjęło się zadania świadomego i konsekwentnego zarządzania swoją kulturą. Przykłady tych firm, opisane w *Praktycznym podręczniku zarządzania kulturą firmy. Doświadczenia firm w Polsce*, pokazują,

jak bardzo kultura organizacji ma przełożenie nie tylko na poziom satysfakcji zawodowej, ale wprost na wyniki finansowe.

Nie każdy moment jest właściwy do rozpoczęcia pełnego procesu transformacji kulturowej, a sam proces może być długotrwały i wymagać ogromnej konsekwencji, lecz każdy moment jest właściwy, by podjąć działania kształtujące konstruktywne postawy. Szczególnie czas kryzysu i walka o przetrwanie na rynku wymagają zachowań wyjątkowych i wyjątkowo konstruktywnych. Konstruktywna kultura organizacji po prostu się opłaca. 🍀



Maria Mycielska jest autorką książki *Praktyczny podręcznik zarządzania kulturą firmy. Doświadczenia firm w Polsce*, przygotowanej staraniem ICAN Institute.