

# Czy prawdziwe przywództwo istnieje? Na czym ono polega?

## Czy prawdziwe przywództwo istnieje, czy menadżer może być liderem?

---

O tym i o innych kwestiach porozmawiamy z Panem Marcinem Grabuńczykiem. Prelegentem na konferencjach, pasjonatem tematyki zarządzania, świadomego przywództwa, coachingu.

### **TG: Jak to jest dzisiaj z prawdziwym przywództwem, czy istnieje, jacy są dzisiejsi menadżerowie?**

**MG:** Wielu dzisiejszych menadżerów nie idzie z duchem czasu, tkwiąc głęboko w tradycyjnych modelach personalnych, charakterystycznych dla końca XIX i początku XX wieku, które w dużej mierze opierają się na podziale pracy, produktywności, kontroli, bodźcach finansowych i dyscyplinie. Dzisiaj, w procesie globalizacji, zmieniających się warunkach rynkowych, przy wchodzeniu na rynek kolejnych pokoleń, szczególnie „Y” i „Z” niezbędne jest dokonanie przebudowania stylów zarządzania w aspekcie personalnym i przyjęcia nowych modeli opartych na kreatywności, innowacyjności, rozwoju organizacji i personelu opartego na wiedzy. Na znaczeniu zyskały kompetencje miękkie. Bowiem kompetencje twarde można nabyć poprzez udział w szkoleniach, kursach natomiast dopiero miękkie pokazują umiejętności interpersonalne. Menadżerowie powinni stać się prawdziwymi liderami, idącymi z duchem czasu. Niestety spotykam się jeszcze z negowaniem kwestii konieczności podnoszenia kompetencji. Szkolenia traktowane są jako zbędny wydatek dla organizacji, a nie jako inwestycja, która posiada określoną wysoką stopę zwrotu. Inwestycja w pracownika należy do inwestycji najbardziej opłacalnych, bezspornych, nie

wymagających większego zastanawia się nad ich zasadnością. Menadżerowie, którzy uważają szkolenia za zbędny wydatek, powinni poddać się samo refleksji. Menadżer powinien zastanowić się na swoim stylem zarządzania i nad swoją drogą kariery. Liderem trzeba być. A zachowanie „zapobiegawczego” statusu quo jak najdłużej, byle trwać, szkodzi organizacji i jej pracownikom.

## **TG: A z czego to wynika, dlaczego menadżerowie tak boją się zmian?**

**MG:** Wynika to głównie z niskich kompetencji, strachu przed zmianami, niskiej kultury organizacyjnej, niskiej świadomości i braku własnego stylu zarządzania. Wielu menadżerów nawet nie czuje osobistej potrzeby wymyślenia innowacji strategicznych, co osobiście przyjmuję ze sporym zdziwieniem. Aby grupa stała się zespołem, potrzebne jest wzajemne zrozumienie, dzielenie odpowiedzialności i współzależność. Organizacja to zespół, a zespół to ludzie. Niestety tego brakuje. Skuteczni menadżerowie modyfikują swoje zachowania adekwatnie do zmieniających się warunków otoczenia. Menadżer często jest uwikłany w sieć pogłosek, często też jest ich inicjatorem. Natomiast nie powinien bezrefleksyjnie, spontanicznie komunikować się w organizacji, ponieważ komunikacja nieformalna zniekształca informacje, powodując dezorganizację pozytywnych relacji a także powoduje penetrację tajemnic organizacji. Zmiany są konieczne, pozwalają liderowi na troszczenie się o pracowników, koncentracji na usuwaniu przeszkód i budowaniu work life balanse. Szczególnie teraz, w czasach pandemii koronawirusa COVID-19.

## **TG: Czy każdy może zostać menadżerem, niezależnie od tego co do tej pory robił?**

**MG:** Doświadczenie z różnych organizacji pokazuje, że nie każdy może zostać dobrym menadżerem. Tak samo nie każdy dobry specjalista posiada predyspozycje menadżerskie. Awansując taką osobę na stanowisko menadżera, robimy mu tylko krzywdę. Wynika

to z tego, że zarówno specjalistę jak i menadżera cechuje inny zestaw cech osobowościowych. Specjalistę najczęściej cechuje duża potrzeba koncentracji, skupianie się na wąskim zakresie obowiązków oraz pewna doza introwertyzmu. Natomiast menadżer powinien przede wszystkim skupić się na delegowaniu i nadzorowaniu terminowego wykonywania celów organizacji. Ustalać jej wizję i misję. Również jego domeną jest rozwiązywanie konfliktów zaistniałych pomiędzy pracownikami, do czego niezbędne jest posiadanie empatii oraz umiejętności komunikowania oraz otwartości na zmiany. Wpływa to na wizerunek organizacji. Menadżerem trzeba chcieć być, ponieważ wymaga to pełnego zaangażowania a także wielu wyrzeczeń, musimy być do tego przekonani. Lider wyłania się z pasji.

**TG: Jak menadżerowie podeszli do COVID-19, czy podejście jest jedno czy spotykamy się z różnym spojrzeniem na ten problem oraz czy pracownicy mogą czuć się bezpiecznie?**

**MG:** Pandemia zmieniła oczekiwania pracowników wobec menadżerów. Pracownicy chcą się czuć bezpieczni, a to wymaga podjęcia przez przełożonych odpowiednich działań, poczynając od wdrożenia procedur jak powinni postępować pracownicy w odpowiednich sytuacjach, poprzez zabezpieczenie niezbędnych środków ochronnych, od takich prostych jak maseczki i płyny do dezynfekcji aż do środków technicznych umożliwiających pracę hybrydową. Niestety wielu menadżerów posiada jeszcze lekceważący stosunek do pandemii koronawirusa COVID-19. Zaobserwowałem, że głównie taki stosunek prezentują Ci którzy albo nie przeszli zarażenia COVID-19 lub nie mieli z nim styczności w najbliższej rodzinie. Niestety, dodatkowo tacy menadżerowie podsycają atmosferę w pracy, poprzez wyśmiewanie się z tych pracowników którzy mają obawy o swoje zdrowie i życie. Jest to karygodne. Narażają bowiem zdrowie i życie pracowników. Menadżer powinien zrobić wszystko aby ochronić swoich pracowników a nie dodatkowo narażać na hejt od innych. Funkcjonuje wiele organizacji NGO wspierających obywateli i

pracowników, w tym Warszawskie Seminarium Aksjologii Administracji „Administracja Pod Kontrolą”. Nie obawiamy się reagować, ponieważ to menadżerowi, który naraża zdrowie swoich pracowników powinno być wstyd a nie pracownikom, którzy tylko obawiają się o życie swoje i swoich bliskich.

## **TG: Czego jeszcze oczekują pracownicy od menadżerów, nie tylko w kontekście pandemii?**

**MG:** Pracownicy oczekują od menadżerów podejmowania działań mających na celu doskonalenie funkcjonowania zespołu, włączania ich w ciekawe projekty a także wsparcia w przejściu przez proces zmian, szczególnie w tak trudnym okresie jakim przyszło nam się teraz zmierzyć. Pracownicy chcą też być informowani o tym co się dzieje, jakie organizacja ma cele, jak chce jej realizować. Jednym słowem pracownicy oczekują podejmowania przemyślanych działań zmierzających do poprawy sytuacji firmy. Najnowsze badania pokazują, że to co kiedyś wydawało się nie do pomyślenia dzisiaj stało się faktem. Pracownicy w ponad 49% chcą nie podwyżki a odejścia kiepskiego menadżera. Świadczy to o ich dojrzałości oraz o przejawianiu większej troski o organizację niż przez samych menadżerów. Pomimo, że to menadżerowie wzięli na siebie trud zarządzania i chęć przejawiania troski o organizację oraz jej pracowników. Niezmiernie mnie to cieszy, bo zmiana, zgodna z moimi przekonaniem, staje się faktem i dokonuje się na naszych oczach.

## **TG: A jak wygląda kwestia motywacji pracowników oraz ich wynagradzania, czy jest to istotne?**

**MG:** Musimy zawsze pamiętać, że pracownicy stanowią najistotniejszy zasób organizacji. To z pracownikami wiąże się bezpośrednio know-how oraz fundament rozwoju organizacji. Pracownicy stanowią siłę napędową, dlatego należy o nich dbać. Podkreślenia wymaga fakt, że to nie pracownik jest dla organizacji ale organizacja dla pracownika. Organizacji nie stać na odejścia dobrych specjalistów. Oni szybko znajdą pracę

na rynku, a organizacja zostanie z chaosem. Bardzo jestem uwrażliwiony na stwierdzenia, że pracownicy powinni się cieszyć, że pracują a jak im się coś nie podoba to przecież mogą się zwolnić, a jeżeli mało zarabiają to mają sobie sami z tym radzić. Myślenie niegodne Lidera. A gdzie w tym wszystkim jest work life balans, empatia? Takie zachowanie menadżera także wpływa na szerzenie się negatywnych zjawisk w organizacji, łamiących zasady etyki. Ale to temat na oddzielne rozważanie. Jeżeli już zeszliśmy na temat wynagradzania, należy zauważyć, że wzrost wynagrodzeń świadczy o rozwoju organizacji. Jeżeli wynagrodzenia nie rosną zauważalnie, przewyższając co najmniej realną wartość inflacji, a nawet maleją to jest sygnał, że coś się dzieje niedobrego w organizacji. Powody mogą być różne, menadżer nie ma pomysłu na rozwój, nie inwestuje w innowacje i nowe technologie, czy też próbuje przetrwać jak najdłużej zachowując taki stan rzeczy. Należałoby się zastanowić, nad wdrożeniem odpowiednich mechanizmów aby menadżer był odpowiedzialny bardziej za dobro pracowników i organizacji a także brał na siebie odpowiedzialność za wartość utraconych korzyści, jeżeli to wynika z jego zaniechania oraz braku decyzyjności. Niestety spotykamy się albo z brakiem mechanizmów, albo ich nie przestrzeganiem. Na znaczeniu zyskują niezależne instytucje kontrolne, które podejmują się trudu kontroli i nadzoru nad zasadnością podejmowanych decyzji i stoją na straży przestrzegania podstawowych wartości etycznych wobec pracowników i lokalnej społeczności. Należy zawsze w pierwszej kolejności pamiętać o pracownikach, ponieważ dzięki nim organizacja może funkcjonować i się rozwijać.

**TG: Jakie podejście w biznesie jest istotne dla Ciebie, jak starasz się budować swoje nastawienie do otaczającego świata?**

**MG:** Cenię sobie unikalną filozofię podejścia do biznesu, dostosowaną do danej organizacji i wynikającej z analizy zachodzących w niej procesów. Bez poznania i zrozumienia celu

dla jakiego organizacja została powołana, bez wgłębienia się w jej misję, wizję oraz strategię rozwoju, nie można mówić o zarządzaniu a jedynie o rozpaczliwej próbie przetrwania za wszelką cenę, powodując wyniszczanie organizacji i pracujących w niej ludzi. Niestety wielu menadżerów nie ma celu, misji oraz wizji, a już nie wspomnę o strategii. Ale to się na szczęście zmienia, ponieważ rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny i wycina z rynku usługi, które wydawały się do tej pory nie do ruszenia. Stawiam przed sobą coraz to nowe wyzwania, wychodząc przy tym, ze swojej sfery komfortu. Uświadamiając sobie na nowo jak rozwijać siebie i organizację w warunkach zmienności, czerpiąc z doświadczeń i wiedzy opartej na case study organizacji i osób, którym udało się zaprojektować odpowiednie procesy biznesowe zakończone sukcesem. Każda rozmowa, udział w konferencji stanowi dla mnie szansę na naładowanie głowy nowymi pomysłami i odzyskanie świeżości. Lider wyróżnia się umiejętnością wszechstronności, potrafiąc korzystać z różnych, adekwatnych zachowań, niezależnie od rodzaju i skali przeżywanych emocji. Każdą wolną chwilę staram się poświęcać pogłębianiu wiedzy i rozwijaniu zainteresowań, szczególnie z tematyki świadomego zarządzania sobą i organizacją, samorozwoju, przywództwa. Menadżer powinien stać się swego rodzaju coachem, mentorem, nauczycielem. Zarówno pozytywne jak i negatywne zmiany w organizacji zawsze zależą jedynie od menadżera. To czy normy etyczne i zasady są przestrzegane jest pochodną tego czy menadżer nimi żyje na co dzień, bo jeżeli nie, to nie ma moralnego prawa żądać tego o swoich pracowników. Zawsze zaczynamy od siebie a nie od innych. Każda zmiana zaczyna się właśnie od najmniejszych kroków.

**TG: Czy każdy menadżer może stać się liderem, czy destrukcyjni dla organizacji menadżerowie jeszcze istnieją?**

**MG:** Każdy menadżer, jeżeli już nim zostanie, może stać się liderem, na swoją miarę. Może nie każdy stanie się Stevem

Jobsem, ale każdy może do tego dążyć. Lider powinien podnosić swoje umiejętności, tak aby aktywnie wspierać zachodzące procesy, inwestycje oraz pracowników w organizacji. Stosując praktyki światowych liderów, starając się przy tym je zrozumieć a nie tylko bezmyślnie powielać, lider znacznie zwiększy swoją efektywność i zdolność do tworzenia wygrywających innowacji. Co jest zadziwiające, w wielu firmach, sukcesy zawodowe nie są wystarczającym warunkiem do awansu. Nie są brane pod uwagę kompetencje, osobiste cechy i zdolności. A co więcej, tacy pracownicy są blokowani, ponieważ stanowią zagrożenie dla menadżerów, ale podkreślę, słabych menadżerów, którzy nie mają odpowiednich umiejętności oraz reputacji. Bycie liderem to balansowanie pomiędzy elementami pragmatyzmu, aksjologii a także etyki. Słaby menadżer przeważnie wykształcił umiejętność pozytywnego wrażenia i budowania wizerunku. Natomiast prawdziwy, mocny lider nie szuka winnych a jedynie rozwiązania problemu, jest pełen empatii i bierze odpowiedzialność za zespół, wystawiając się przy tym na pierwszą linię walki. Zaufanie to podstawa, a zaufanie wg. Ch. Handy'ego – nie jest ślepe, ma ograniczenia, wymaga ciągłej nauki, jest bezlitosne, potrzebuje więzi, potrzebuje kontaktu osobistego, na zaufanie trzeba zasłużyć. W dzisiejszych czasach, czasach pandemii COVID-19 najlepiej sprawdza się styl demokratyczny w modelu elastycznym. W tym modelu menadżerowie koncentrują się na coachingu i rozwoju ludzi, liderzy są oceniani pod względem zwinności, kreatywności oraz zdolności do kierowania i łączenia zespołów a także na podstawie wdrażania kultury organizacyjnej opartej na empatii i zrozumieniu. Natomiast pracownicy uczą się przez cały czas, posiadając przy tym szerokie uprawnienia i uczestnicząc w procesie podejmowania decyzji.

## **TG: Jak dokonać przemiany, stać się liderem, prawdziwym, wyrażającym siebie?**

**MG:** Chcąc dokonać przemiany, należy zacząć od poznania siebie, swoich emocji i przejść od transformacji emocjonalnej poprzez

wzmacnianie przyszłości, transformację strukturalną aż do uznania przyszłości. Musimy przekształcać relacje, odkrywać tożsamość i przełamywać emocjonalne bariery. Poznając prawdę o sobie wyzwalamy swoją ukrytą moc. Lider powinien otworzyć się na szczerze i rzeczowe opinie na swój temat. Prawdą jest, że niewielu pracowników odważy się na wskazanie błędu szefowi albo nie udzieli mu wskazówek, ale czas to zmienić. W większości menadżer przyjmie uwagi agresywnie, jako atak na swoją osobę i pozycję. Jego wewnętrzne psyche próbuje krytycznie zaatakować jego „ja”. Musimy nauczyć się odcinać od toksycznych ludzi, bowiem zakłócają naszą wewnętrzną harmonię. Tylko lider, który chce się rozwijać, potrzebuje oceny swoich mocnych, słabych stron i z otwartością przyjmie krytykę od swoich współpracowników. Bez tego nie jesteśmy w stanie zweryfikować swojej samooceny. Nie bójmy się, oczekujmy i zachęcajmy do współpracy, bądźmy otwarci na sugestie i słuchajmy innych. Podnośmy jakość przywództwa. Prawdziwe przywództwo opiera się na zdolności działania w trudnych sytuacjach życia zawodowego i osobistego, a nie na idealnej wyimaginowanej rzeczywistości, w której wszyscy darzą się szacunkiem, zachowując się etycznie i racjonalnie. Żyjemy w rzeczywistości pełnej wyzwań. Bądźmy liderami, działającymi dla wysoko postawionych celów, realizując przy tym odpowiedzialność społeczną. Mahatma Gandhi powiedział kiedyś „Człowiek, który nie protestuje i nie zwalcza tyrana, który jest u władzy, wspiera tego tyrana”. Niech ta nauka pozwoli nam na wyciągnięcie wniosków i życie w pełni oraz realizację przy tym swoich marzeń i ambicji.

**TG: Na zakończenie proszę powiedzieć jak to jest z liderem a pewnością siebie, jak należy ją rozumieć?**

**MG:** Pewność siebie to świadome i skuteczne zarządzanie systemem różnych części naszej psyche, to też bycie autentycznym. W zależności, w jakiej sferze funkcjonujemy, czy to w domu, biznesie, szkole to uaktywnia nam się dana część



wewnętrznego „ja”. Pewność siebie zależy od wielu czynników, które kształtują nas przez całe nasze życie. Od tego, gdzie się urodziliśmy, w jakim konkretnie żyjemy społeczeństwie, rodzinie, do jakiej grupy przynależymy czy to społecznej, etnicznej, kulturowej. Pewność siebie w sposób profesjonalny przedstawił dr Mateusz Grzesiak w swoich publikacjach, które z pełną świadomością polecam i z których czerpię wiedzę i inspirację. Pewnie wielu z nas napotkało w życiu różnych ludzi, którzy wyrażali siebie w odmienny sposób. Ich zachowanie wynika z faktu, że ich psyche ukształtowało się w danym środowisku, mieli inne wzorce, przebywali z innymi ludźmi. Gdy ktoś traktuje nas niesprawiedliwie, kiedy czujemy się pokrzywdzeni, ktoś nam podcina skrzydła, to zaczynamy wątpić w swoją wartość. To jest ten moment, aby pokazać pazury. To jest ten moment kiedy przekraczamy kolejne granice swojego rozwoju i kariery, gdzie inni „krytycy” nie są w stanie nas dogonić i czegoś osiągnąć. Sukces to ciężka praca i pokora. Miejmy odwagę być kimś innym, nie idźmy za stadem a chodźmy swoimi indywidualnymi ścieżkami rozwoju. Spokój, w danej sytuacji świadczy o wysokiej kulturze i o wielkiej samoświadomości, o swojej sile i przynależności do grupy, która prezentuje sobą pewne wartości. Pewność siebie nie zależy od stanu materialnego a od tego kim jesteśmy, co sobą prezentujemy, jakie pielęgnujemy wartości i tradycje. Czy fakt posiadania lepszego samochodu świadczy o pewności siebie? Jeżeli tak ktoś uważa, to znajduje się w głębokim błędzie. Bo czy jak utracimy samochód to jesteśmy mniej pewnymi siebie? Jeżeli tak uważamy, to nigdy prawdopodobnie nie mieliśmy pewności siebie.

Dziękuję Panu Redaktorowi za rozmowę i życzę nam abyśmy potrafili być autentyczni, odrzucili bagaże, które na nas ciążą, nie bojąc się spełniać swoich marzeń. Zmiany pozwalają nam na stawanie się coraz lepszymi, każdego dnia, osiągając przy tym wewnętrzny spokój. Życzę wszystkim nam, abyśmy współpracowali jedynie z autentycznymi menadżerami, pełnymi pasji oraz posiadającymi własne zdanie i niezależność.

**Rozmowę prowadził Mateusz Kitka**

Źródło: [Czy prawdziwe przywództwo istnieje? Na czym ono polega? | TWOJE GLUBCZYCE](#)