

Szefowie z piekła rodem, czyli rzecz o filmowych przywódcach?

Dobrosława Karpeta
Trener AchieveGlobal

Czy chciałbyś pracować dla Mirandy Priestly z filmu „Diabeł ubiera się u Prady”, lub znaleźć się w ekipie dr House’a? Jak brzmiałaby Twoja odpowiedź?

Odpowiedź wydaje się prosta – nie. Na pierwszy rzut oka stanowią zaprzeczenie przywódców. Są szefami z piekła rodem. Opryskliwi i złośliwi w relacjach z pracownikami. Lekceważą godziny pracy, łamią przyjęte reguły i procedury. Potem przychodzi druga myśl – przecież osiągają wyniki, więc dla organizacji są bezcenni. Ostatecznie przywództwo definiuje się jako umiejętność osiągania celów przez innych, a oni to potrafią. Odnoszą sukcesy: Miranda w bezwzględnym biznesie mody, dr House walczy z czasem –diagnoza i ratowanie życia.

Kiedy zadałam to pytanie osobom ze swojego otoczenia (próba nie była reprezentatywna) otrzymywałam różne odpowiedzi. Tak, nie, nie wiem, czy wytrzymałabym presję, czy jestem wystarczająco silny. Wszyscy jednak bez wyjątku przyznawali, że coś ich pociąga w tych postaciach, porusza, budzi szacunek. Środowisko pracy, które kreuje Miranda i dr House zawiera wybuchową, stymulującą mieszankę skłaniającą ludzi, którzy z nimi pracują do maksymalnego wysiłku i wydobywania z siebie tego, co najlepsze.

Co sprawia, że chcielibyśmy wypruć sobie żyły dla tych szefów z piekła rodem? Co stanowi przeciwwagę?

Wydaje mi się, że warto wskazać na kilka elementów. Po pierwsze nasz własny rozwój. Miranda i dr House są skarbnicą wiedzy i doświadczenia, pracując z nimi zyskujemy możliwość szybkiego nabywania wiedzy i umiejętności zawodowych. Dr House w trakcie narad diagnostycznych ze swoimi trzema pracownikami zmusza ich do myślenia i podejmowania trudnych decyzji. Andy wie, że po roku pracy u Mirandy przyjmą ją wszędzie.

Po drugie są pasjonatami swoich branż i zarażają swoim entuzjazmem innych. Dla dr House’a ważne jest rozwiązanie problemu, a nie to, czy będzie miał rację. Andy rozpoczyna pracę z silnym przekonaniem, „że nie szata zdobi człowieka” i śmieszy ją nabożeństwo, z jakim otaczający ją ludzie podchodzą do „tych rzeczy” (dobór pasków, spódnic, marynarek itp.). Miranda pokazuje jej jak bardzo się myli – płomienna wypowiedź o drodze koloru, którą przebył „modry” sweterek noszony przez Andy, zanim ta wybrała go z koszy w Casual Corners. Uczy ją szacunku – moda to poważny, wielomiliardowy biznes i wysiłek setek tysięcy ludzi.

Po trzecie dla omawianych „czarnych szefów” ich rzeczywistym celem jest rezultat biznesowy, a nie ich ego, czy pozycja. Są wymagający i bezwzględni również w stosunku do samych siebie, a nie tylko dla innych. Łagodzi to nasze spojrzenie na sarkastyczność dr House’a, czy humorzastość Mirandy. Postrzegamy ich jako bardzo silne osoby, nie szukające u innych akceptacji, podejmujące trudne wyzwania, sięgające do nieszablonowych rozwiązań, nie obawiające się ryzyka. I Miranda, i dr House komunikują się bardzo wprost, koncentrują się na problemie, potrafią szybko i trafnie podejmować decyzje w chwilach

krytycznych. Dr House zawsze odnosi się do pomysłów pracowników i uzasadnia swoją opinię. To sprawia, że chcemy razem z nimi osiągać sukcesy.

Czy w realnym życiu nasi filmowi bohaterowie również odnosiliby sukcesy?

W obliczu silnej niepewności odczuwalnej w biznesie – szczególnie w czasach kryzysu -wzrasta zapotrzebowanie na szefów z piekła rodem, ponieważ przyjmuje się założenie, że to oni, a nie mili szefowie osiągają wyniki. W czasach niepewności organizacje potrzebują przywódców, którzy potrafią zwalniać pracowników, obcinać koszty, twardo negocjować dostęp do ograniczonych zasobów w firmie i wymagać od podległych pracowników osiągania rezultatów. Często oczekuje się, że przywódca powinien osiągać cele, a nie głaskać ludzi po głowie. Groźna smoczyca Miranda i sarkastyczny dr House są w tym dobrzy, a poziom zaangażowania ich pracowników jest bardzo wysoki. Wszyscy znamy, a przynajmniej część z nas, szefów z piekła rodem, męczących, aroganckich, wyładowujących swoje emocje na pracownikach, dzwoniących do pracowników po 23 lub o 6 rano, aby przekazać swoje polecenia.

Jednak prawda jest taka, że strategia zarządzania oparta na strachu i poganianiu może być efektywna tylko na krótki dystans. Stosowana długoterminowo prowadzi do spadku zaangażowania pracowników, zwiększonej frustracji i niezadowolenia, oraz dużej rotacji załogi. Pracownicy poddani długotrwałej presji tracą ochotę do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz osiągnięcia celu. Tracą pewność siebie, wycofują się, unikają ryzyka. Więcej wysiłku wkładają w ochronę własnej pozycji i stosowanie strategii obronnych, niż pracę dla dobra organizacji. Wykorzystywanie strategii zastraszania jest bardziej wyraźne u Mirandy, niż u dr House'a. W jego przypadku możemy dostrzec elementy stylu interaktywnego – burze mózgow z podwładnymi, umiejętność przyznania się do błędu, większą wrażliwość i świadomość emocji i myśli pracowników.

Stylu dyktatorskiego lub poganiacza powinno się używać ostrożnie, umiejętnie i zawsze w połączeniu ze stylami przywódczymi budującymi współbrzmienie – dostosowanie do osób pracujących w organizacji. W przeciwnym razie grozi to sporym rozdzwiekiem w organizacji i w konsekwencji spadkiem wyników. Atmosfera – to jak się ludzie czują w organizacji odpowiada za 20-30% osiąganych przez firmę rezultatów. Za to jak pracownicy postrzegają atmosferę odpowiada w 50-70% jedna osoba – szef. To on kształtuje środowisko, które bezpośrednio wpływa na zdolność do efektywnej pracy.

Zagrożeń związanych ze strategią zastraszania i silnej dominacji możemy odnaleźć wiele. Należy do nich ograniczenie źródeł wiedzy do pomysłów i kreatywności jednej osoby – szefa. Nie wykorzystujemy pełnego potencjału podwładnych, blokujemy ich kreatywność, pozbawiamy możliwości rozwoju oraz hamujemy dwustronną komunikację, która pomaga organizacji elastycznie reagować na pojawiające się wyzwania. Innym negatywnym zjawiskiem jest modelowanie zachowań. Nasi pracownicy wzorując się na nas zaczynają się w taki sam sposób zachowywać w stosunku do innych (podwładnych, współpracowników, klientów). W krótkim czasie zarazimy całą organizację przyczyniając się do zbudowania kultury organizacji opartej na strachu, w której posłańcy ze złymi wiadomościami będą zabijani, co utrudni podejmowanie rzetelnych biznesowych decyzji.

Z badań przeprowadzonych przez AchieveGlobal wynika, że skuteczne przywództwo polega na prezentowaniu w działaniu następujących cech:

- Nastawienie na współpracę

- Kreatywność
- Kompetencja
- Działanie z wizją
- Kierowanie się zasadami

Pracownicy chcą mieć takich liderów i dla nich są gotowi zrobić dużo. Przyglądając się obecnym trendom i oczekiwaniom pracowników łatwo dostrzec, że pracownicy w coraz większym stopniu oczekują od swoich przywódców kompetencji, myślenia w szerszej perspektywie związanej z przewidywaniem przyszłości. Niektóre z tych cech posiadają nasi filmowi bohaterowie. Kompetencja, kreatywność, działanie z wizją. W przypadku dr House'a jest to również nastawienie na współpracę, chociaż dyskutowalibyśmy na temat formy. U boku Mirandy jest Nigel- dyrektor artystyczny, częściowo wypełniający lukę w przywództwie szefa dyktatora. Pomaga Andy w procesie adaptacji.

Coraz większego znaczenia nabierają również zachowania etyczne np. „składa realne obietnice i dotrzymuje ich”, „okazuje troskę o problemy i uczucia innych”, „nie koncentruje się na własnych korzyściach”. Potrzebujemy przywódców, których zamiary i działania są uczciwe. Wracając do filmu - Andy odchodzi z pracy, gdy poznaje kulisy utrzymania się na stanowisku Mirandy i potraktowaniu Nigela. W serialu dr House orędownikiem etyki jest Cameron –lekarka z zespołu House'a.

Organizacje najbardziej potrzebują silnych przywódców w trudnych czasach. Złożoność wyzwań i silna presja na osiągnięcie wyników w krótkim czasie jest argumentem za zwiększonym zaangażowaniem pracowników, a nie odwrotnie. Poszukujemy skutecznych liderów, którzy będą nas rozwijali i którym możemy zaufać – zwłaszcza w cięższych czasach. Tylko, bowiem tacy przywódcy potrafią nakłonić innych do intensywnego wysiłku i do wspólnej pracy nad wspólnym celem.