

Ne jest tajemnicą poliszynela, że zbyt często stosowany jest w Polsce autokratyczny/dyrektywny styl zarządzania/kierowania/przywódstwa. Powstaje pytanie w jakim kierunku mógłby się ten styl zmieniać aby podnieść sprawność funkcjonowania polskich organizacji biznesowych? Na świecie od ponad 20 lat za najbardziej skuteczne traktuje się przywództwo transformacyjne. Psychologowie organizacji skutecznie się do tego przyczynili na przykład poprzez prace Bernarda Bassa. Taki styl stosują też trenerzy sportowi, którzy są czasami stawiani biznesowi jak wzór przywództwa. Jednym z nich jest Pep Guardiola, znany trener, poprzednio FC Barcelona a obecnie Bayern Monachium. Niedawno ukazała się interesująca książka (Tourish *The Dark side of transformational leadership*). Chciałbym, z psychologicznego punktu widzenia, pokazać koszt psychiczny takiego stylu oraz jego niedopasowanie do zarządzania opartego na współpracy.

Na wszelki wypadek zdefiniujmy czym jest przywództwo transformacyjne i czym jest zarządzanie oparte na współpracy. Wpływowa koncepcja przywództwa transformacyjnego Bass'a zawierała następujące cztery elementy: indywidualne traktowanie (individualized consideration), stymulacja intelektualna (intellectual stimulation), inspirujące motywowanie (inspirational motivation) i wpływ idealnym przykładem (idealized influence). Tourish pokazuje w swojej książce szereg niebezpieczeństw tego stylu przywództwa.

Nadmierne stosowanie emocjonalnego sposobu wpływania („inspirujące motywowanie”) na tzw. „followers” jest manipulacją, wtedy gdy lider traktuje ją jako działanie nie wprost. Z drugiej strony odmienny jest styl wpływania ukierunkowany na rozwiązanie problemu poprzez racjonalną perswazję lub konsultację. Często nieskuteczność wpływania poprzez inspirację niesie ze sobą koszty psychologiczne dla „followers” w postaci stresu, który jest spowodowany kumulacją w czasie napięcia emocjonalnego. Szalejący na linii boiska piłkarskiego trener pobudzi zawodników do bardziej intensywnego działania. Jeśli jednak ten trener działa podobnie także na treningach, kończy się to wypaleniem jego zawodników, ale czasami też jego samego. Dobrym przykładem takiej sytuacji był klub piłkarski FC Barcelona w latach 2009-2013. W czwartym roku pracy trenera Guardioli wyniki były znacznie gorsze a najlepsze były w pierwszym roku pracy. Jednak mimo ogromnych sukcesów przez cztery lata, Guardiola, mimo nacisków żeby został, zrezygnował ze stanowiska trenera i przez rok odpoczywał. Emocjonalny styl pracy Guardioli w czasie treningów został dokładnie opisany w książce Martí Perarnau „Herr Guardiola”. Aktualnie Guardiola rozpoczął trzeci rok pracy w FC Bayern Monachium i można zgadywać, że jest to prawdopodobnie jego ostatni rok w tym klubie.

Transformacyjny styl przywódczy jest oparty na traktowaniu relacji społecznych jako wpływ ludzi lub grup wzajemnie na siebie. Alternatywnym podejściem jest analiza relacji społecznych w oparciu o koncepcję współpracy. Współpraca jako proces społeczny jest oparta na relacjach pomiędzy celami na różnych poziomach w firmach/organizacjach – całej organizacji, wydziału, zespołu oraz poziomie indywidualnym. Im większa jest zgodność w celach pomiędzy poziomami, tym wyższy poziom współpracy. Jeśli przywódcy transformacyjni odgrywają tak wielką rolę w organizacjach, to ich relacja ich celów indywidualnych do celów organizacyjnych ma bardzo duży wpływ na to co się dzieje w organizacji. Jednak organizacja jako taka ma ograniczoną wiedzę o rzeczywistych celach jej lidera, które jednak mogą być w konflikcie z celami organizacyjnymi. Dlaczego tak się może zdarzać? Bardzo rzadko szefowie organizacji są dobierani na podstawie solidnego badania ich osobowości i motywacji. Dodatkowym ich problemem jest też to, że praktycznie są pozbawieni konkretnej oceniającej informacji zwrotnej. Oprócz problemu zbyt silnego stosowania emocji, z punktu widzenia koncepcji współpracy na szczególną uwagę zasługują następujące problemy stylu transformacyjnego:

Zakładanie, że lider jest głównym lub jedynym źródłem wszystkich celów organizacji lub grupy obniża skuteczność kształtowania celów, ponieważ ignorowana jest wiedza i motywacja innych członków organizacji.

- Lokowanie całej władzy w jednostkach podwyższa niebezpieczeństwo zachowań ekstremalnie egoistycznych. Dobrym przykładem są wynagrodzenia, które sobie płacą szefowie firm a które są najczęściej nieadekwatne do ich wkładu w wyniki ich firm.

- Uznanie kogoś za lidera zawiera w sobie założenie, że posiada wszelkie kompetencje wymagane na tym stanowisku. Wielokrotnie prowadziłem badania, które dowodziły iż ludzie uznani za liderów czasami mają niski poziom takich kompetencji jak planowanie strategiczne czy orientacja na cele.

- Transformacyjny styl przywództwa niesie ze sobą niebezpieczeństwo wzmocnienia konformizmu. Bardzo silna pozycja lidera transformacyjnego może wpływać na wycofywanie się „followers” oraz na tendencję do zdobywania jego aprobaty.

Autor: dr Victor Wekselberg