

Spis treści

O autorze	11
Podziękowania	13
Wprowadzenie	21
Rozdział 1. Przeciagnąłeś ich na swoją stronę – jednak czy dotrważą z tobą do końca?	27
Zmysł polityczny – przeciagnij ich na swoją stronę	33
Zmysł menedżerski – zatrzymaj ich po swojej stronie	37
Równowaga między zmysłami	40
Rozdział 2. Zrozumieć energię	55
Coś więcej niż tylko energia	61
Energia strukturalna – zapewniaj zasoby i warunki	65
Energia wyników – monitoruj i wprowadzaj korekty	75
Energia kulturowa – motywuj w celu utrzymania koncentracji	80
Energia polityczna – mobilizuj koalicję i przewiduj działania opozycji	87

Rozdział 3. Dobór stylu przywództwa umożliwiającego zachowanie wysokiego poziomu energii	95
Przywództwo odgórne i wspierające	99
Zrównoważone przywództwo	115
Lewis i Clark – poszukiwanie równowagi między stylem odgórnym i wspierającym	117
Energia strukturalna	119
Energia wyników	121
Energia kulturowa	124
Energia polityczna	126
Rozdział 4. Energia strukturalna – zapewnij zasoby i warunki	131
Twórz hierarchię, jednocześnie pamiętając o pracy zespołowej	132
Dostarczaj zasobów, ale nie trwój ich	147
Zapewnij autonomię, jednocześnie wyznaczając jej granice	155
Rozdział 5. Energia wyników – monitoruj i wprowadzaj korekty	173
Jasno określaj rezultat projektu	179
Wprowadzaj korekty, jednocześnie unikając zbyt nerwowych reakcji	192

Rozdział 6. Energia kulturowa – motywuj w celu utrzymania koncentracji	207
Motywowanie przez kulturę	208
Twórz kulturę sprzyjającą rozwiązywaniu problemów, jednocześnie eliminując skłonność do drobiazgowych analiz	218
Wzmacniaj poczucie wspólnoty, ale nie zapominaj o jednostkach	225
Świętuj, ale nie oddawaj czci bożkom	237
Rozdział 7. Energia polityczna – mobilizuj koalicję i przewiduj działania opozycji	251
Zapobiegaj zanikaniu ducha koalicji	256
Uważaj na konia trojańskiego	265
Wystrzegaj się kontrkoalicji	280
Rozdział 8. Proaktywny lider – przeciągnij ich na swoją stronę i zatrzymaj ich po swojej stronie	287
Zalecana lektura	297

Wprowadzenie

Czy zastanawiałeś się kiedyś, dlaczego niektóre projekty nigdy nie wypalają? Dlaczego niektóre pomysły nigdy nie zostają urzeczywistnione? Jak to się dzieje, że niektóre wizje po prostu się rozmywają?

To był genialny pomysł. Dokładnie to trzeba było zrobić. Ale... Zanim zdążyłeś zorientować się, o co chodzi, było już dawno po pomysle. Prawda jest taka, że znikanie pomysłów nie jest wynikiem działania czarów. Pomysły znikają, ponieważ nikt nie podjął się ich realizacji, nikt nie stanął na pozycji przywódczej, nikt nie wykazał się zmysłem menedżerskim, bez którego trudno o jakikolwiek skutek. Kluczem do sukcesu jest stworzenie realnego planu działania, pozyskiwanie poparcia dla swojej inicjatywy i utrzymanie wysokiego poziomu energii, żeby ludzie trwali w przekonaniu o słuszności twojego projektu i żebyś mógł z powodzeniem wdrażać jego założenia.

Książki dotyczące przywództwa koncentrują się zwykle na „kwestiach wizji”, lekceważąc przy tym pragmatyczne aspekty faktycznej realizacji określonych działań. Trudno znaleźć w nich informacje o kolejnych krokach, które trzeba

wykonać, jeżeli chce się działać proaktywnie i osiągać określone wyniki.

Prawdziwy lider to lider proaktywny. To lider, który jest w stanie zgromadzić wokół siebie odpowiednią liczbę osób (lub grup) i zatrzymać je przy sobie, utrzymując ich energię na wysokim poziomie. Lider to człowiek posiadający zarówno zmysł polityczny, jak i menedżerski. W mojej poprzedniej książce, *Przeciagnij ich na swoją stronę*¹, wyjaśniałem, jak ukształtować zmysł polityczny. W szczególności wskazywałem, jak można zidentyfikować swoich sprzymierzeńców i oponentów, przeciągać ludzi na swoją stronę, budować koalicje i urzeczywistniać swoje pomysły. W niniejszej książce zamierzam skupić się na kwestii zatrzymywania ludzi po swojej stronie i utrzymywania wysokiego poziomu energii grupy. Szczególny nacisk zamierzam położyć na kwestię zmysłu menedżerskiego, który jest niezbędny dla wdrożenia planu i jego skutecznej realizacji. Z moich badań wynika, że zmysł polityczny i menedżerski to kompetencje, które człowiek w sobie wyrabia (w związku z czym ma wpływ na ich powstawanie). Zatem fakt, że nie jesteś dobry w zatrzymywaniu ludzi po swojej stronie, nie oznacza jeszcze, że nie możesz stać się dobrym w tym zakresie. Nic nie stoi na przeszkodzie, żebyś stał się *proaktywnym liderem*. Kształtowanie proaktywnej postawy liderów było jednym z ważnych celów, które przyświecały mi w trakcie prac nad poprzednią książką i które przyświecają mi również teraz.

Czego należy oczekiwać od lidera posiadającego zmysł menedżerski? Najogólniej rzecz ujmując, lider taki nie tylko

¹ Samuel B. Bacharach, *Przeciagnij ich na swoją stronę*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2008.

wpada na doskonałe pomysły i inicjuje działania na rzecz ich realizacji, ale umie również urzeczywistniać swoje założenia i zapewnić sprawną kontynuację prac. Także i ty możesz stać się przywódcą charyzmatycznym. Także i ty możesz stać się przywódcą czarującym. Niezależnie od tego, ile kursów z zakresu przywództwa, nadzorowania, komunikacji, finansów i marketingu uda ci się ukończyć, twoje kompetencje jako menedżera zawsze będą oceniane przez pryzmat twojej zdolności do kontynuowania podjętych działań.

Sygnałem alarmowym powinny być dla ciebie stwierdzenia typu: „To pod jej nadzorem wszystko się załamało”, „Kiedy on kierował pracami, nic nie dawało się załatwić”. Sygnałem alarmowym powinno być także zdanie takie, jak: „Potrafi o tym świetnie opowiadać, ale na tym jej umiejętności się kończą”. Menedżer ponoszący porażki musi liczyć się z tym, że jego niezdolność do utrzymania wysokiego poziomu energii będzie ostro krytykowana. Natomiast liderzy posiadający zmysł menedżerski otrzymują pochwały z różnych szczebli organizacji. Pochwały te zawierają się w stwierdzeniach typu: „Dzięki niemu wszystko porusza się do przodu”, „Obiecała dużo i naprawdę dotrzymała słowa”, „On nie tylko mówi, ale również osiąga konkretne wyniki”.

Zdolność do utrzymania wysokiego poziomu energii to jeden z kluczowych elementów kompetencji menedżerskich. Lider posiadający zmysł menedżerski przez cały czas kontroluje grę, zawsze o jeden krok wyprzedza swoją organizację, swoich współpracowników, swoich zwolenników i podległych sobie pracowników – tę przewagę zyskuje, przewidując przeszkody, dylematy i problemy, których pojawienie się mogłoby spowolnić lub uniemożliwić realizację jego planu.

Prawdziwym sprawdzianem zmysłu menedżerskiego jest zaś zdolność do podtrzymywania zaangażowania ludzi i skutecznego kierowania nimi aż do osiągnięcia ostatecznego celu. Lider pozwala swoim współpracownikom samodzielnie realizować zadania, wykonywać swoją pracę, podejmować dodatkową inicjatywę. Lider posiadający zmysł przywódczy jest w stanie utrzymać wysoki poziom zaangażowania ludzi nawet w skrajnie niesprzyjających okolicznościach. Taki lider skutecznie realizuje swoje projekty od samego początku do samego końca, cały czas zachowując przy tym poparcie swoich ludzi.

Liderzy dysponujący zmysłem menedżerskim z powodzeniem realizują swoje zamierzenia, ponieważ rozumieją prawdziwe znaczenie utrzymywania wysokiego poziomu energii. Nie jest to bowiem żaden wyświechtany slogan – to pewna koncepcja, którą skuteczni liderzy mogą stosować z dużym powodzeniem. Potrafią oni ją wykorzystywać, ponieważ rozumieją, że warunkiem zachowania wysokiego poziomu energii jest posiadanie podstawowych kompetencji menedżerskich.

Lider posiadający zmysł menedżerski wie, w jakich sytuacjach należy używać poszczególnych stylów przywódczych. Wie, kiedy należy wydawać odgórne polecenia (wyznaczyć zasady i jasno sformułować oczekiwania), a kiedy ograniczyć się do działań wspierających (słuchać, wykorzystywać informacje, integrować pewne elementy w całość). Taki lider rozumie, że utrzymywanie wysokiego poziomu energii i zatrzymywanie ludzi po swojej stronie jest jak chodzenie po linie.

Lider posiadający zmysł menedżerski rozumie także, jak istotny wpływ na poziom energii mają czynniki o charakte-

rze strukturalnym. Wie, kiedy i w jaki sposób przekazywać ludziom zasoby oraz jak rozdzielać kompetencje niezbędne do skutecznego działania. Wie, że czasami zasoby nie rozwiązują problemu, a czasami wystarczą w zupełności, żeby od razu go wyeliminować. Rozumie, jak istotny wpływ na wyniki ma utrzymywanie wysokiego poziomu energii. Wie, kiedy i jak monitorować wyniki oraz w jaki sposób wprowadzać korekty, by nie spowalniać i nie hamować swojej inicjatywy. Ma świadomość, że kulturę można wykorzystywać jako narzędzie motywacyjne i kontrolne. Dostrzega konieczność utrzymywania wysokiego poziomu energii politycznej, potrafi też zapewnić sobie wsparcie i skutecznie przewidywać działania oponentów.

Aby zatrzymać ludzi po swojej stronie, trzeba przede wszystkim działać – nie można tkwić w jednym miejscu, trzeba cały czas posuwać się do przodu. W tej książce postaram się wskazać, co należy robić, by unikać bezwładności, odkładania wszystkiego na później, biurokratycznych wąskich gardel, taktyki opóźniania, wahania się oraz wszystkich innych elementów, które mogą utrudnić lub uniemożliwić skuteczną realizację twoich zamierzeń. Dzięki tej książce będziesz mógł rozwinąć swój zmysł menedżerski i stać się proaktywnym liderem, zdolnym utrzymać wysoki poziom energii i zatrzymać ludzi po swojej stronie.

Rozdział 1

Przeciągnąłeś ich na swoją stronę – jednak czy dotrważą z tobą do końca?

Ellison z wielu powodów był najodpowiedniejszym kandydatem. Firma prowadziła zakrojone na szeroką skalę poszukiwania wewnętrzne i zewnętrzne, ale nazwisko Ellisona nieustannie przewijało się na czele listy. Jego wizja wejścia na rynek chiński oraz koncepcja większego zaangażowania w sektorze usług poprzez rozwinięcie działalności konsultingowej stanowiły wprost idealną odpowiedź na oczekiwania wielu członków zarządu. Pewność siebie i wysokie zaangażowanie w podejmowane działania pozwoliły Ellisonowi zjednać sobie większość decydentów. Doskonale radził on sobie z prowadzeniem kampanii i wszyscy byli nim zachwyceni. Osiem miesięcy po objęciu przez niego sterów firmy zaczęły się jednak rodzić pewne wątpliwości. Z jakichś powodów Ellison nie osiągał zapowiadanych sukcesów. Być może – tylko być może – był on człowiekiem, który doskonale radził sobie z prowadzeniem kampanii, ale nie potrafił doprowadzić do wypracowania określonych wyników. Organizowano spotkanie za spotkaniem, zaproszono do współpracy dwie grupy konsultantów..., a mimo to niczego nie udało się osiągnąć.

Nie jesteś dobrym liderem, jeżeli nie umiesz zatrzymać ludzi po swojej stronie, a piłki w grze, i jeżeli nie umiesz radzić sobie z bezwładnością.

Jeżeli pominąć całą dramatyczną otoczkę, całą retorykę i wszystkie wielkie słowa, do czego sprowadzi się koncepcja przywództwa? Otóż przywództwo to doprowadzanie do skutecznego wykonywania zadań. Jeśli nie jesteś w stanie tego zrobić, twoje zdolności przywódcze można w najlepszym razie określić mianem wątpliwych. Możesz stać na szczycie góry i wygłaszać kazania. Możesz kreślić przed ludźmi najwspanialsze wizje przyszłości. Jakie to wszystko ma jednak znaczenie, jeżeli nie jesteś w stanie doprowadzić do skutecznej realizacji swoich zamierzeń? Przywództwo to nie tylko wizja – to także zdolność do podejmowania proaktywnych działań i urzeczywistniania tej wizji. Przywództwo to nie tylko inspiracja – to także umiejętność przełożenia wizji na konkretny plan działania. Przywództwo to nie tylko charyzma – to umiejętność przeciągania ludzi na swoją stronę, utrzymywania wysokiego poziomu energii i zatrzymywania ich przy sobie. Przywództwo to zdolność do proaktywnego działania. Ujmując rzecz najprościej, wizjoner, który nie jest w stanie proaktywnie działać, jest marzycielem, a nie liderem.

W ostatnich latach koncepcję wizji otacza niemal mistyczny kult. Dzięki temu samo przywództwo zyskuje quasideuchowy wymiar, co najmniej tak, jakby wiązało się ze zdolnością do dostrzegania rzeczy, których inni ludzie nie dostrzegają. To trochę tak, jakby na każdą organizację przypadła jedna osoba zdolna „przewidywać przyszłość” i jakby pozyskanie takiego cudownego zasobu było dla organizacji wielkim szczęściem.

Tak rozumiana wizja wymaga inspiracji i intuicji, a dostępna jest tylko dla ludzi z powołaniem, którzy rozumieją, co musi zostać zrobione. Wizjonerami byli bez wątpienia wielcy przywódcy, tacy jak Clara Barton, Franklin D. Roosevelt czy Earl Graves. Jednak w przeciwieństwie do pasywnych „wizjonerów” byli oni jednocześnie ludźmi czynu. Nie byli po prostu liderami – byli proaktywnymi liderami. Clara Barton rozumiała, że oprócz pomocy medycznej żołnierze ranni podczas wojny secesyjnej pilnie potrzebowali również podstawowych leków i materiałów opatrunkowych. Podjęła zdecydowane działania w celu rozwiązania tego problemu, doprowadzając ostatecznie do powstania specjalnej organizacji (Amerykańskiego Czerwonego Krzyża), która do dziś pomaga organizować dostawy zaopatrzenia medycznego dla ludzi z całego świata, znajdujących się w sytuacji zagrożenia. Przedstawiając program *New Deal*, Franklin D. Roosevelt pokazał, w jaki sposób można urzeczywistnić wizję – pokazał, że podejmując określone działania, można przełożyć ją na serię inicjatyw, które w istotny sposób odmieniają bieg historii. Earl Graves podjął zdecydowane działania na rzecz poprawy sytuacji ekonomicznej społeczności afroamerykańskiej, tworząc Earl G. Graves, Ltd. Realizując swoją wizję, Graves założył w 1970 roku czasopismo „Black Enterprise” i do dziś stara się tworzyć koncepcje kolejnych produktów i usług, które mogłyby przyczynić się do rozwoju ekonomicznego tejże społeczności. Dziś Graves uważany jest za jednego z najbardziej wpływowych biznesmenów w kraju. Przytoczone powyżej przykłady dotyczą liderów, którzy potrafili przełożyć swoją wizję na konkretne działania konkretnych organizacji, dostarczających konkretne produkty i usługi. Byli oni w stanie pozyskać wsparcie innych osób oraz

zasoby niezbędne do realizacji swoich wizji. Byli dostatecznie wytrwali, zaangażowani i zorganizowani, by urzeczywistnić swoje pomysły w ramach konkretnych organizacji, zdolnych utrzymać wysoki poziom energii i z powodzeniem realizować założenia tych wizji.

A ilu jesteśmy w stanie wymienić „wizjonerskich” liderów, którym nie udało się zrealizować swoich zamierzeń? Zapewne niewielu. Jeżeli nawet moglibyśmy to zrobić, pamiętalibyśmy ich przede wszystkim ze względu na rozczarowanie towarzyszące ich porażce, a nie ze względu na charakter ich wizji. Chociaż wielu ludzi aspiruje do miana wizjonerów, a nawet myśli o sobie jako o wizjonerach, prawda jest taka, że aby odnieść sukces, wizjoner musi być proaktywny – musi posiadać nie tylko *zmysł polityczny*, dzięki któremu będzie w stanie zgromadzić wokół siebie ludzi chętnych do działania, ale również *zmysł menedżerski*, by podtrzymać ich energię, zatrzymać ich po swojej stronie i ostatecznie przy ich pomocy osiągnąć swój cel. Skuteczny wizjoner potrafi przełożyć swoje koncepcje na politykę i działania organizacji – tylko za jej pośrednictwem może bowiem realizować swoje założenia. Wielu liderów pragnących wprowadzać w życie wspaniałe pomysły ponosi porażkę dlatego, że nie są w stanie doprowadzić do urzeczywistnienia swoich koncepcji. Wizja niezrealizowana ma niepokojąco wiele wspólnego z halucynacją.

Organizacje poszukujące liderów koncentrują się przede wszystkim na kandydatach zdolnych zainspirować ludzi i przedstawić im nowe pomysły. Jakże często słyszymy, że na czele organizacji staje nowy lider i że ten lider ma nowe pomysły, dzięki którym firmie uda się wkroczyć na ścieżkę rozwoju i dobrobytu? Bardzo często od nowych liderów

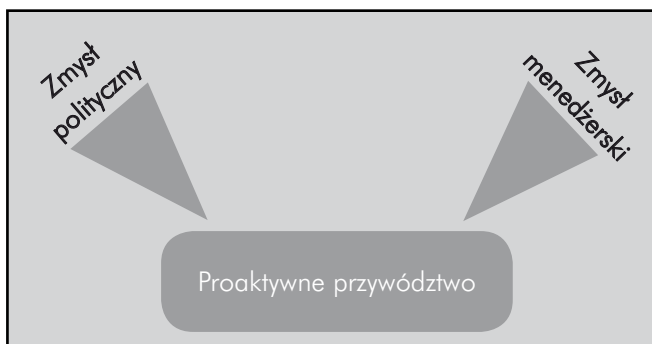
oczekuje się, że znajdą nowe sposoby na wykonywanie zadań, skłonią ludzi do zmiany sposobu myślenia i pozwolą organizacji spojrzeć na rzeczywistość z perspektywy, która dotychczas była jej całkowicie obca. Nowe pomysły to jednak za mało. I właśnie w tym miejscu rysuje się granica między prawdziwymi liderami-wizjonerami a zwykłymi marzycielami. W rzeczywistości bowiem łatwiej jest skłonić organizację do formułowania nowych, dobrych pomysłów, trudniej natomiast odpowiednio zagospodarować możliwości tej organizacji i zrealizować istniejące pomysły.

Wiele osób nie pojmuje w pełni trudności, jakie można napotkać na etapie realizacji pomysłów. Dość powszechnie uważa się, że dobry pomysł sam sobie utoruje drogę do sukcesu. Rzeczywistość rysuje się jednak w zdecydowanie mniej różowych barwach. Zwykle dzieje się tak, że członkowie organizacji nie wykazują chęci do zmiany dotychczasowych zachowań, dopóki jakiś kryzys ich do tego nie zmusi. W sytuacjach, gdy ludzie są przywiązani do dotychczasowego stanu rzeczy, ryzyko jest wysokie, a nawyki silnie zakorzenione, wahanie i opór mogą okazać się czynnikami silniejszymi od siły nowego pomysłu. W takich przypadkach możemy mówić o występowaniu bezwładności. Możesz wiedzieć dokładnie, jaki cel chcesz zrealizować, a jednocześnie możesz mieć trudności z przekonaniem ludzi, by poparli cię w twoich wysiłkach. Wizja może przyciągać, charyzma może fascynować – te dwa elementy nie wystarczą jednak, by skłonić organizację do podjęcia i kontynuowania konkretnych działań.

Po stworzeniu wizji i wyznaczeniu kierunku trzeba zatem przystąpić do działania. Trzeba przejąć kontrolę nad

sytuacją i wejść w fazę realizacji projektu². Trzeba działać proaktywnie. Różnica między wizjonerem i proaktywnym liderem polega właśnie na zdolności do skutecznej realizacji zadań. Pytanie tylko, co zrobić, by wizjoner stał się proaktywnym liderem. Jakie elementy składają się na proaktywne przywództwo? Otóż przede wszystkim proaktywni liderzy posiadają zmysł polityczny, który umożliwia im gromadzenie ludzi wokół pewnej koncepcji i przeciąganie ich na swoją stronę. Po drugie istotną cechą proaktywnego lidera jest zmysł menedżerski, który umożliwia mu utrzymywanie wysokiego poziomu energii, zatrzymywanie ludzi po swojej stronie i skuteczne wdrażanie przyjętych założeń.

Dwa elementy proaktywnego przywództwa



² Kwestia aktywnego działania na rzecz realizacji wyznaczonego celu zyskała rozgłos dzięki książce *Realizacja* (L. Bossidy, R. Charan, *Realizacja*, tłum. L. Stawowy, MT Biznes, Warszawa 2003). W świetle tej książki realizacja projektu nie polega jednak wyłącznie na rzuceniu hasła do działania, ale na wykorzystaniu pewnego konkretnego zestawu umiejętności, których każdy lider i menedżer potrzebuje, by urzeczywistnić swój pomysł. W moim przekonaniu wyzwania stojące przed liderem wymagają przede wszystkim umiejętności zdobywania poparcia i podtrzymywania wysokiego poziomu energii grupy.

Zmysł polityczny – przeciągnij ich na swoją stronę

Zmysł polityczny to umiejętność stwierdzenia, co jesteś w stanie kontrolować i co pozostaje poza twoją kontrolą, kiedy należy podjąć działania, kto może sprzeciwiać się realizacji twoich planów i kogo musisz przeciągnąć na swoją stronę, aby z powodzeniem wdrożyć swoje zamierzenia. Zmysł ten to również umiejętność poruszania się w określonej sytuacji politycznej, przeciągania ludzi na swoją stronę i kierowania koalicją³. Większość ludzi nie zalicza tego zmysłu do kluczowych kompetencji, potrzebnych wszystkim liderom, funkcjonującym na wszystkich szczeblach organizacji. Stanowczo w zbyt wielu przypadkach są to zresztą kompetencje ukryte. Kiedy rzecz dotyczy organizacji, rozmawiać można w zasadzie o wszystkim. Rzadko się jednak zdarza, by ktoś przyznał, że do skutecznej realizacji zadań niezbędny jest zmysł polityczny. A jednak lider odnoszący sukcesy, zapytany o to, czego potrzeba, aby wykonać określone zadanie w ramach danej firmy lub instytucji, zapewne odpowie mniej więcej w taki sposób:

Cóż, wiedziałem, że jeżeli już na wczesnym etapie prac nie uda mi się pozyskać poparcia Marthy, cały mój plan spali na panewce. Jej kompetencje nie są bardzo szerokie, ale to właśnie ona kontroluje kluczowe obszary. Jeżeli nie udałoby mi się dość szybko zdobyć jej

³ Te podstawowe kompetencje, niezbędne do wykształcenia w sobie zmysłu politycznego, omówione zostały bardziej szczegółowo w mojej poprzedniej książce, zatytułowanej *Przeciągnij ich na swoją stronę*.

poparcia, ona i jej ludzie mogliby wszcząć bunt. Sztuka polegała zatem na tym, by możliwie szybko przekonać do siebie Marthę. Mając jej poparcie, mogłem skupić się na przekonywaniu do siebie Hanka z IT. Hank i jego ludzie skupiają się na bardzo wąskiej dziedzinie. Interesuje ich przede wszystkim praktyczny wymiar bezpieczeństwa. Ponieważ jednak miałem poparcie Marthy, Hank wiedział, że będę w stanie pozyskać zasoby niezbędne do uruchomienia tego projektu. Odbylem kilka swobodnych spotkań z Hankiem, a potem spotkałem się z nim i większością jego ludzi. W przyszłym tygodniu planuję zorganizować wspólne spotkanie dla ludzi Marthy i Hanka. Jutro muszę jednak jeszcze upewnić się, czy oboje na pewno są po mojej stronie. Ostatnią rzeczą, jakiej bym chciał, jest rozpoczynanie spotkania bez ich pełnego i otwartego poparcia. To zupełnie nowy pomysł. Nic z niego nie wyjdzie, jeżeli rozpoczynając nad nim prace, nie będę miał za sobą silnej koalicji.

To wypowiedź proaktywnego lidera, dysponującego zmysłem politycznym.

Liderzy posiadający zmysł polityczny są w stanie opracować przekonujące założenia. Niewielu ludzi skłonnych jest poprzeć pomysł tylko z powodu sympatii do jego autora albo poczucia, że muszą go popierać. Długoterminowe przywództwo budować można tylko na pomysły lub koncepcji, które zdolne są doprowadzić do zaspokojenia rzeczywistych potrzeb organizacji, które są racjonalne i które budzą zainteresowanie wśród współpracowników lub interesariuszy. Najlepszy plan działania to taki, który uwidacznia nie tylko najważniejsze szanse, ale również najpoważniejsze zagrożenia – plan, który wyjaśnia, w jaki sposób można osiągnąć pożądane rezultaty.

Po sformułowaniu planu działania należy przejść do następnego kluczowego zadania – trzeba zidentyfikować swoich sprzymierzeńców i oponentów. Na tym właśnie polega analiza sytuacji politycznej. Twoje zadanie na tym etapie polega na wskazaniu najważniejszych interesariuszy – zarówno wewnętrznych, jak i tych spoza organizacji. Chodzi o osoby, które są zainteresowane twoimi rezultatami i które prawdopodobnie w określony sposób ustosunkują się do twoich metod działania⁴. Na tym etapie wskazuje się zdecydowanych sprzymierzeńców, zdecydowanych oponentów oraz grupę osób, których preferencje nie są jeszcze do końca określone. Może się wydawać, że istota tego zadania sprowadza się do sporządzenia listy i przeprowadzenia odpowiedniej klasyfikacji. W rzeczywistości jednak w celu pełnego zrozumienia poglądów poszczególnych interesariuszy na kwestię twoich zamierzeń będziesz musiał niejednokrotnie przeprowadzić z nimi cały szereg rozmów. W trakcie tego procesu dowiesz się, że pewni ludzie nie zgadzają się z twoimi celami lub (i) metodami, za pomocą których zamierzasz te cele realizować.

Po zakończeniu analizy sytuacji politycznej będziesz mógł przystąpić do pozyskiwania wstępnego poparcia dla swojej koncepcji. Na tym etapie twoim zadaniem będzie przede wszystkim zapewnienie sobie akceptacji kluczowych sojuszników. Nie można wykluczyć, że będziesz też musiał zabezpieczyć się przed działaniami najbardziej zdecydowa-

⁴ Niedostatecznie wnikliwa analiza planu działania i nieumiejętność zrozumienia interesów innych to podstawowe błędy, popełniane przez wielu menedżerów. Menedżer posiadający zmysł polityczny zdaje sobie sprawę, że prace nad realizacją konkretnej inicjatywy należy rozpocząć od analizy zależności między zamierzeniami własnymi a zamierzeniami innych osób (por. *Przeciagnij ich na swoją stronę*).

nych oponentów lub postarać się zbliżyć do siebie potencjalnych sprzymierzeńców. Pamiętaj, że twoim celem jest zgromadzenie poparcia niezbędnego do uruchomienia prac nad twoim projektem. Czasami w tym celu wystarczy zapewnić sobie poparcie dwóch osób, a czasami trzeba przeciągnąć na swoją stronę cały oddział. Chodzi zatem o zgromadzenie poparcia takiej liczby osób, by projekt mógł wystartować.

Po uzyskaniu akceptacji dla planu kolejnym krokiem jest skłonienie ludzi do prawdziwego zaangażowania się w pracę. Na tym etapie twoim celem jest przełożenie poparcia słownego lub ideologicznego na konkretne działania. To dość trudny proces, polegający na przeniesieniu części ciężaru realizacji twoich zamierzeń z twoich ramion na barki twoich sojuszników. Zaangażowanie zyskać można w drodze negocjacji, a także poprzez dowodzenie swojej wiarygodności jako lidera i przekonywanie innych, że realizowane przedsięwzięcie przyniesie wymierne korzyści wszystkim, którzy je popierają.

Lider posiadający zmysł polityczny doskonale radzi sobie z organizacją kampanii. Jest skuteczny już na etapie prawyborów: zdobywa poparcie w stanie Iowa, następnie kieruje się do New Hampshire, aby jeszcze przed konwencją wyborczą odnieść sukces także w stanach południowych⁵. Potrafi przyciągać do siebie sojuszników i zyskiwać poparcie osób mających prawo głosu. Doskonale radzi sobie w kwestiach organizacyjnych. Jego otoczenie odnosi wrażenie, że sukces

⁵ Odwołanie do przebiegu amerykańskich wyborów prezydenckich. Pierwsze, niezwykle istotne prawyборы odbywają się w stanie New Hampshire (poprzedzają je wybory w stanie Iowa, opierające się jednak na nieco innych zasadach). Wynik prawyborów ma istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji w sprawie nominacji prezydenckich – *przyp. tłum.*

jest już bardzo blisko i warto przyłączyć się do koalicji. Lider posiadający zmysł polityczny potrafi przekonać ludzi, że jeśli przyłączą się do niego, mogą bardzo dużo zyskać, a jeśli mu odmówią, mogą bardzo dużo stracić. Jest to cecha, bez której nie da się odnieść sukcesu w organizacji.

Po zakończeniu procesu pozyskiwania poparcia politycznego będziesz miał ludzi po swojej stronie. Jeżeli udało ci się pomyślnie przejść przez ten etap, dysponujesz podstawami do realizacji swojej wizji i swoich zamierzeń. Pamiętaj jednak, że na tym etapie zdobyłeś tylko przyczółek. Teraz stoi przed tobą nowe wyzwanie – musisz zacząć wdrażać swój pomysł, a jednocześnie utrzymać wysoki poziom energii i zatrzymać ludzi po swojej stronie.

Zmysł menedżerski – zatrzymaj ich po swojej stronie

Skupienie ludzi wokół pomysłu wymaga sporo wysiłku. Niestety, na tym praca się nie kończy. Wystarczy przypomnieć sobie przykład kandydata na dane stanowisko, który miał wiele wspaniałych pomysłów. Jakże często zdarza się, że taki pozornie fantastyczny kandydat w rzeczywistości nie jest w stanie osiągnąć nic konkretnego! Brakuje mu cech niezbędnych do zatrzymania ludzi po swojej stronie. Taki człowiek miota się po biurze. Jego przesłanie jest odpowiednio sformułowane, ale w ślad za nim nie idą działania. Owszem, udaje mu się przeciągnąć ludzi na swoją stronę, nie udaje mu się jednak zmotywować ich do działania. Przekonu-

je wszystkich, by wspólnie z nim wybrali się na wycieczkę, szybko jednak okazuje się, że nie umie prowadzić autobusu. Kluczowym aspektem zmysłu menedżerskiego jest zdolność do utrzymania wysokiego poziomu energii. Brak tej umiejętności powoduje odpływ sojuszników, a w rezultacie także spadek poparcia. Lider posiadający kompetencje menedżerskie rozumie, że utrzymując wysoki poziom energii, zdoła zatrzymać przy sobie ludzi, a zatrzymując przy sobie ludzi, będzie mógł utrzymać wysoki poziom energii.

Jeżeli chcesz zatrzymać ludzi po swojej stronie, musisz przekonać ich, że wszystko dąży we właściwym kierunku – to jedyny sposób, żeby uniknąć zniechęcenia, rozczarowania oraz ewentualnej zmiany stosunku do projektu. W tym celu musisz stale zapobiegać stagnacji i motywować ludzi do podejmowania kolejnych działań. Twoim zadaniem jest upewnić się, że biurokratyczne procedury nie będą utrudniać twoim ludziom skutecznej pracy, a procesy decyzyjne przebiegać będą szybko i sprawnie. Powinieneś zadbać o to, by w krytycznych momentach twoim sojusznikom nie zabrakło poczucia pewności siebie i niezbędnego wsparcia. Musisz uważać, by inne plany i założenia, w szczególności te sprzeczne z twoimi, nie odciągnęły ich od prac nad realizacją twojego przedsięwzięcia. Musisz postarać się hamować tendencje do odkładania zadań na później i eliminować bezwładność.

Sukces długoterminowy zależy od twojej zdolności do zatrzymania ludzi po swojej stronie i skutecznej realizacji przyjętych założeń. Masz pełne poparcie – twoim podstawowym zadaniem jest więc utrzymać wysoki poziom energii. Jak to zrobić? Jak zapobiegać stagnacji? Jak unikać ry-

zyka zejścia z wyznaczonej drogi? Jak eliminować wąskie gardła? Jak ustrzec się bezwładności? Jak unikać blokad i zatorów? Jak eliminować skłonność do odkładania pracy na później? Co zrobić, by energii wystarczyło aż do końca prac nad projektem? Takie właśnie wyzwania stoją przed liderem, któremu zależy na utrzymaniu wysokiego poziomu energii. Kompetencje w tym właśnie zakresie składają się na zmysł menedżerski. Zmysł ten to umiejętność utrzymania wysokiego poziomu energii i doprowadzenia do sytuacji, w której uda ci się zrealizować zamierzenia, jednocześnie zatrzymując przy sobie sojuszników.

Zmysł polityczny to umiejętność mobilizowania i motywowania ludzi, a także budowania koalicji wokół pewnej koncepcji. Zmysł menedżerski natomiast to umiejętność podtrzymania inicjatywy, skutecznego dążenia do celu, rozdzielania zadań, ustalania zasad odpowiedzialności i oceny wyników poszczególnych osób, utrzymania integralności zespołu aż do wykonania zadania oraz efektywnego radzenia sobie z napotkanymi przeszkodami i wyzwaniami.

Lider proaktywny posiada zmysł menedżerski – ma świadomość tego, jak zmienia się jego otoczenie. Wie, że organizacja jest pod pewnymi względami podobna do tratwy poruszającej się z nurtem rzeki. Lider podejmuje decyzję, kto bierze które wiosło i kto jest za co odpowiedzialny. Za zakrętem do rzeki wpada jednak bystry potok, w związku z czym pojawia się konieczność zmiany dotychczasowych ustaleń. Zmysł menedżerski to zdolność do zmiany alokacji zasobów i planu wykonywania działań w celu dostosowania ich do nieprzewidzianych wydarzeń, przy jednoczesnym zachowaniu pełnej koncentracji na celu. Lider posiadający

kompetencje menedżerskie dysponuje zarówno krótko-, jak i długoterminową wizją – potrafi rozstrzygać kwestie szczegółowe, jednocześnie nie tracąc z oczu ogólnego celu i cały czas rozważając konieczność wprowadzenia do planu ewentualnych poprawek. Zmysł polityczny to umiejętność rozpatrywania kwestii strategicznych. Tymczasem zmysł menedżerski pozwala skutecznie radzić sobie z codziennymi zadaniami i zagadnieniami o charakterze taktycznym. Skuteczne proaktywne przywództwo wymaga połączenia obu tych zmysłów.

Wyniki działań podejmowanych przez lidera posiadającego zmysł polityczny, ale pozbawionego zmysłu menedżerskiego, mogą być zupełnie inne od zamierzonych. Taki lider potrafi zgromadzić ludzi wokół określonej koncepcji, nie potrafi jednak jej urzeczywistnić. Potrafi zafascynować ludzi swoją wizją celu, jednak ostatecznie jego działania doprowadzają do całkowitego wypalenia i zniechęcenia członków koalicji, a w rezultacie także do upadku całej inicjatywy.