

## Lider – czy warto znać fizykę?

Zarządzanie | Artykuły / Błażej Kliks, wykładowca WSB

Podobno wszyscy widzieli spadające jabłka, a nikt – oprócz Newtona – nie zapytał: dlaczego? Ciekawe, kto dzisiaj jeszcze się o to pyta? Pewnie nikt. Na pewno wszyscy pamiętają zasady fizyki ze szkoły podstawowej. I umieją je w praktyce stosować. Wtedy już nie muszą niczego odkrywać, gdyż znają odpowiedź. Hm... Któż jednak chciał się uczyć fizyki, gdy za oknem pogoda zachęcała do grania w piłkę lub do biegania? Ewentualnie – nawet przy braku pogody, piłki i sportowego stroju – gdy smartfon i tablet zachęcały do czegoś zupełnie odmiennego niż ślęczenie nad wzorami?

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

---

**Podobno wszyscy widzieli spadające jabłka, a nikt – oprócz Newtona – nie zapytał: dlaczego? Ciekawe, kto dzisiaj jeszcze się o to pyta? Pewnie nikt. Na pewno wszyscy pamiętają zasady fizyki ze szkoły podstawowej. I umieją je w praktyce stosować. Wtedy już nie muszą niczego odkrywać, gdyż znają odpowiedź. Hm... Któż jednak chciał się uczyć fizyki, gdy za oknem pogoda zachęcała do grania w piłkę lub do biegania? Ewentualnie – nawet przy braku pogody, piłki i sportowego stroju – gdy smartfon i tablet zachęcały do czegoś zupełnie odmiennego niż ślęczenie nad wzorami?**

Przewodzenie grupie ludzi nie jest zjawiskiem statycznym. Może bardziej – statystycznym. Można bowiem w nim wyróżnić pewną dynamikę, ale też powtarzalne zachowania. Znajomość tych zmian, niczym znajomość zasad dynamiki Newtona, to bardzo praktyczna wiedza każdego lidera. W każdym z etapów życia zespołu konieczna jest inna reakcja i postawa.



Co może wyróżniać zachowanie lidera w czasie formowania? Gdy wszyscy dopiero się spotykają, jeszcze nie znają, choć swoje potrzeby i ambicje na pewno ze sobą na tę okazję przydźwigali?

Kim powinien być w momencie burzy, kiedy dochodzi do konfrontacji, znajdowania swojego miejsca w grupie, pierwszych kłótni i całkiem poważnych fochów?

Jak powinien się zachować lider w okresie normowania relacji? Oby to on był sprawcą szybkiego przejścia do tego etapu. Do tego potrzebne będą znowu inne kompetencje.

I wreszcie spokojne działanie. Niby ostatni etap, a wcale przywódcy nie zwalnia od funkcjonowania na pełnych obrotach.

To wszystko dlatego, że przecież jest liderem. I nigdy nie zwalnia...

Czy czasem statystyka nie wspiera bardziej psychologii niż fizyki? W tej pierwszej znacząca powtarzalność zachowań coś sugeruje, jest podstawą do ukucia różnych teorii. Jednak powtarzalność to nie zawsze pewność. Człowiek jest zbyt skomplikowany, aby każdy reagował w ten sam sposób. Okoliczności ludzkich działań są dynamiczne i zmienne, niepowtarzalne. Człowiek w funkcji okoliczności to relacja zdecydowanie nieprzewidywalna. A właśnie tej sfery niepewności fizyka wolałaby nie dopuszczać.

Statystyka w fizyce pojawia się wszędzie tam, gdzie nie ma jeszcze dobrze udokumentowanej teorii. Bo za prawdę w fizyce uznaje się te relacje, które można matematycznie (teoretycznie) udowodnić i później doświadczalnie (empirycznie) potwierdzić. Tutaj powtarzalność – już po rachunkowym udowodnieniu – jest przysłowiową kropką nad i. (Drobne wtrącenie – studenci tego szacownego kierunku mają pewnie inne zdanie na ten temat: gdy doświadczenie raz się uda, raczej nie starają się go na siłę ponawiać. Po co? – skoro to wystarczy do stworzenia sprawozdania? Ufff... dobrze, że to tylko studenci...).

To co w końcu wspólnego ma z przewodzeniem zespołom fizyka? A choćby tego Newtona.

Jego trzecia zasada dynamiki mówi, że jeżeli jedno ciało fizyczne działa z pewną siłą na drugie, to to drugie rewanżuje się tym samym, tylko w przeciwnym zwrocie. W zespole jest analogicznie. Jeżeli jedna osoba wywiera wpływ na drugą, to ona zareaguje na to działanie. Jeżeli ktoś coś wymusza siłą, to spotyka się z oporem. Zaczyna się tarcie. Temperatura dyskusji narasta. Ciśnienie między stronami staje się nie do zniesienia. Aż wreszcie ktoś przekracza granice wytrzymałości i – wycofuje się.

Sun Tzu, legendarny analityk wojskowy, prezentował cesarzowi zasady dowodzenia armią. Omawiając zasady posłuszeństwa, posłużył się przykładem. Wydał służącej cesarza rozkaz, na który zareagowała ona śmiechem i brakiem działania. Nic dziwnego – przymus – opór. Strateg i taktyk wzmocnił swój przekaz pozbawiając ją życia. Następni rozkazy wykonywali już posłusznie... Tylko – czy z ochotą? W nich też budził się opór, jednak strach był większy.

Uwaga – ta historia jest właśnie po to, aby pokazać, jak nie powinno wyglądać przewodzenie. Motywacja negatywna działa słabo, ponieważ zanika wraz z bodźcem, który ją wywołuje. A za liderem ludzie idą, bo chcą. I to chcenie – pozytywnie warunkowane – jest zdecydowanie trwalsze niż obawy,

Jedno ale. To nie jest tak, że nakazy i polecenia są zawsze złe. Zdarzają się sytuacje, gdy są one wręcz niezbędne. Jak choćby kierowanie ratunkiem w sytuacji kryzysowej. Po to są wcześniej ustalone podziały odpowiedzialności, hierarchie decyzji, aby nie tracić przy zamieszaniu kontroli nad całością wydarzeń. Na co dzień jednak przymus nie jest najbardziej efektywnym sposobem przewodzenia.

Co w zamian? Pytania... O sytuację. O pomoc. O rozwiązanie. O wsparcie. O własną opinię. Gdy będą neutralne, pozwolą drugiej stronie zachować twarz. Od razu zniknie poczucie przymusu, umniejszenia. Wróci przekonanie o ważności swojej osoby, sprawczości działań. Pojawi się szansa do naprawy błędów. Szansa na rozwój – bo przecież na refleksji nad błędami (pytanie) człowiek rozwija swoje nowe kompetencje (działanie korygujące).

Pytania, zamiast przymusu, mocno niwelują ryzyko niechęci. I to mimo że taki nakaz może być rzeczywistą wskazówką do poprawy trudnej sytuacji. Obraza tymczasem może przecież trwać długo i być przyczyną

stawiania oporu także na innych płaszczyznach współpracy. Dlatego nadmierna kategoryczność długofalowo może okazać się słabą inwestycją w zespół.

Pytania stymulują kreatywność. Uwalniają często przypadkowego, nieświadomego lub skruszzonego już sprawcę kłopotów od poczucia strachu, i w dwójnasób motywują do naprawienia tego, co sam zepsuł. W przyszłości zaś ułatwiają przyznanie się do winy, gdyż zaraz za ujawnieniem się pojawia się pomysł na ratowanie sytuacji.

Aby podążać za liderem z własnej woli, koniecznie trzeba być uwolnionym od strachu.

Gdy natężenie pytań rośnie, opór maleje, a napięcie nie wzrasta...

#### Pytania:

- Jak reagujesz na nakazy? Czy je wykonujesz? A jak się wtedy czujesz?
- Komu i kiedy pozwalasz na wydawanie sobie poleceń? Kiedy odmawiasz?
- W jaki sposób sam domagasz do innych konkretnych działań i zachowań? Jaka w takim momencie powstaje atmosfera?
- Jak sposób wydawania poleceń wpływa na postrzeganie takiej osoby? Na gotowość podążania za nią!?
- W jakich sytuacjach nakaz mógłby być skuteczniejszy? Które z tych sytuacji udałoby się zmienić na pytania?

--

**Błażej Kliks** - wykładowca Wyższych Szkół Bankowych, trener i coach, inżynier, członek rady nadzorczej w spółce akcyjnej, samodzielny przedsiębiorca, właściciel firmy SKILL-K oferującej – obok rozwiązań z branży IT/automatyki – usługi szkoleniowe i coachingowe z zakresu umiejętności biznesowych, prowadzone w formie interaktywnych warsztatów i treningów.