

Kiedy ekspert zostaje liderem

PRZYWÓDZTWO *Mapy świata skutecznego eksperta i skutecznego lidera są zupełnie różne, a przemiana z eksperta w lidera jest zmianą fundamentalną*

Kiedy jako młody prawnik przystępowałem do obrony doktoratu na Wydziale Prawa Uniwersytetu Warszawskiego, miałem dosyć typowy życiowy plan – połączyć karierę naukową z praktyką prawa. Moją ambicją było zostać najlepszym ekspertem w wybranej dziedzinie prawa i prowadzić sprawy prestiżowych klientów. Życie, jak to często bywa, poszło jednak zupełnie innym torem. Przez następne 20 lat, przechodząc kolejne szczeble kariery w międzynarodowych firmach konsultingowych, oddalałem się coraz bardziej od roli indywidualnego eksperta. Stawałem się, chcąc czy nie, przywódcą odpowiedzialnym za coraz większą liczbę ludzi. Ostatecznie, kiedy kończyłem moją karierę jako partner zarządzający w PricewaterhouseCoopers, ten zakres odpowiedzialności obejmował ponad 200 profesjonalistów, w tym około 160 prawników. Obserwując moją stopniową przemianę z eksperta w lidera, z perspektywy czasu widzę, jak trudna to była droga. Widzę też, jak skrajnie odmienne są te obie role.

Dwa światy

Obecnie pracuję jako coach i mentor z partnerami, którzy przechodzą podobny proces. Praktycznie codziennie doświadczam, jak dużym wyzwaniem dla poszczególnych osób i ich firm jest akceptacja faktu, że „mapy świata” skutecznego eksperta i skutecznego lidera są zupełnie różne. Umiejętności, przekonania, wartości, wręcz postawa życiowa, które świetnie sprawdzały się w roli eksperta, mają tylko ograniczone zastosowanie w roli lidera lub wręcz są w niej dysfunkcyjne – uniemożliwiają efektywne sprawowanie nowej roli.

Sytuację komplikuje jeszcze bardziej postawa większości firm, które oczekują, że ktoś, kto jest świetnym ekspertem, przygotowanym przez wiele lat edukacji i zawodowej praktyki do tej roli, będzie równie świetnym liderem, wystarczy go tylko awansować.

Przy takim założeniu rola lidera jest naturalnym przedłużeniem roli eksperta i proces ten nie wymaga żadnego wsparcia

● **Piotr Kowalski:**
Nasze rozumienie przywództwa opiera się na następujących kryteriach:
odpowiedzialność za zespół ludzi, którzy mi podlegają w zakresie jakości ich pracy, rozwoju zawodowego, wyników finansowych, alokacji zasobów; posiadanie decydującego wpływu na kierunki działania zespołu w ramach organizacyjnych celów



ze strony firmy. W opinii tych firm zostanie ekspertem jest procesem, w który gotowe są inwestować poważne pieniądze, dając pracownikom dostęp do wszelkiej wiedzy i umiejętności zawodowych. Natomiast proces stawania się liderem już takiej inwestycji nie potrzebuje. Zatem proces ten jest ograniczony do powierzenia nowej formalnej roli wraz z oczekiwaniem, że partnerzy (niejako z samego faktu bycia partnerem) potrafią przewodzić. Często odnoszę wrażenie, że jakość przywództwa nie jest przez kancelarie prawne traktowana jako coś specjalnie istotnego. Takie podejście obarczone jest – niestety – istotnym błędem, wynikającym z niezrozumienia fundamentalnej roli, jaką odgrywa jakość przywództwa w firmach sektora usług profesjonalnych, a w kancelariach prawnych w szczególności.

Jakość przywództwa

Opierając się na wynikach badań, które analizowały wzrost przychodów i stopień rentowności firm profesjonalnych w dłuższym cza-

sie, można powiedzieć, że kryteria związane z jakością przywództwa najsilniej korelowały z wynikami finansowymi. Inaczej mówiąc, obserwując jakość przywództwa w firmie można przewidywać jakość finansowych wyników firmy. Potwierdza to też nasza wiedza historyczna. Złe przywództwo jest w stanie zniszczyć nawet najbardziej renomowane i prestiżowe międzynarodowe marki na rynku usług profesjonalnych. Przykładem może być tutaj historia upadku firm Artur Andersen czy Altheimer & Gray. Natomiast przywództwo oparte na strategicznej wizji i wspólnych wartościach, rozumiane jako zbiorowa zdolność partnerów firmy do tworzenia ambitnych celów i ich konsekwentnej realizacji, przynosi spektakularne sukcesy. Takim inspirowanym przykładem może być spektakularny rozwój Eversheds LLP z lokalnej kancelarii w międzynarodowego gracza.

Transformacja

Założenie naturalnej i automatycznej przemiany z eksperta w lidera jest też fundamen-

talnie błędne. Jak potwierdzają to międzynarodowe badania psychologiczne oraz moje własne obserwacje z wielu lat pracy, przemiana z eksperta na efektywnego inspirującego przywódcę ma charakter fundamentalnego procesu zmiany osobistej. W psychologii taki proces nazywamy transformacją, gdyż zmiana nie polega wyłącznie na nabyciu nowych umiejętności (np. delegowanie pracy), lecz musi sięgnąć znacznie głębiej – do naszych przekonań, wartości, tożsamości. To tak jakbyśmy zaczęli widzieć świat przez całkiem inne okulary. Używając innej metafory – można to porównać do zmiany systemu operacyjnego w naszym osobistym komputerze, a nie o dołączeniu nowych plików z danymi do systemu już istniejącego. Charakter i głębokość przemiany tłumaczą, dlaczego większość treningu tzw. umiejętności miękkich w kancelariach jest kompletną stratą czasu i firmowych pieniędzy.

Jak pokazują badania skuteczności treningu, aby szkolone umiejętności mogły się przełożyć na praktykę, czyli zmienione zachowania jednostki, muszą być spełnione łącznie dwa warunki. Jednostka musi postrzegać nowe umiejętności jako spójne i wspierające jej wartości i przekonania (czyli jej system operacyjny). Dodatkowo otoczenie organizacyjne (czyli np. system oceny i wynagradzania) musi zostać dostosowane do wspierania wdrożenia nowych umiejętności w praktykę zarządzania. Jeśli chcemy sprawić, by nasi partnerzy skutecznie delegowali pracę, rozwijając przy tym swoich konsultantów, to musimy mieć pewność, że wspieranie i rozwój innych jest faktycznie wartością, która ich motywuje do działania, oraz zapewnić, by nasz system zarządzania faktycznie promował takie działania (np. przez kryteria premiowania). Czyli najpierw musimy wpierać zmiany indywidualnej „mapy świata” oraz organizacji, w jakiej ona działa, a dopiero w drugim etapie, w tym nowym kontekście, oferować potrzebne umiejętności. Ograniczenie się wyłącznie do drugiego etapu jest niestety z reguły działaniem pozornym.

Podział umiejętności

Niedoceniając wartości przywództwa jest pochodną nieszczęśliwego podziału umiejętności i kompetencji profesjonalistów na „twarde” i „miękkie”. Podział ten oparty jest na założeniu, że „twarde” umiejętności (wiedza specjalistyczna) są podstawą sukcesu firmy na rynku i to w nie głównie należy inwestować fundusze szkoleniowe, zaś umiejętności „miękkie” w zarządzaniu zespołem czy efektywna komunikacja mają charakter fakultatywny i mało poważny. Tak oczywiście myślą o swoich umiejętnościach profesjonalści, problem w tym, że ich klienci postrzegają rzeczywistość w diametralnie odmienny sposób. Wszystkie badania kryteriów podejmowania decyzji przez klientów, w sytuacji zakupu usług profesjonalnych jednoznacznie pokazują, że faktyczne kryteria ostateczne-

go wyboru nie mają nic wspólnego z oceną wiedzy specjalistycznej. Odpowiedni poziom wiedzy specjalistycznej jest traktowany przez klientów jako czynnik „higieny” – podstawa, żeby być w ogóle brany pod uwagę. Umyte „higieniczne” zęby i uszy nie gwarantują nam sukcesu na salonach, ale pozwalają nam się tam pokazać bez poczucia wstydu. Czynniki krytycznymi wyboru są natomiast te wszystkie „miękkie” umiejętności, które budują w kliencie poczucie bezpieczeństwa, zaufania i szacunku. Umiejętności te, wsparte odpowiednimi wartościami i kulturą organizacyjną firmy, są podstawą przewagi konkurencyjnej na rynku.

Jeśli porównamy poziom wiedzy specjalistycznej firm profesjonalnie działających w podobnej rynkowej lidze, to stwierdzimy, że różnice nie mają określonego charakteru. Czynniki, które będą te firmy różnicować i faktycznie decydować o tym, kto zostanie rynkowym liderem, będą właśnie owe „miękkie” umiejętności, z umiejętnościami zarządzania i przywództwa na czele. Tę prawidłowość potwierdzają wszystkie badania rynkowych liderów w różnych segmentach



Przywództwo definiujemy jako organizacyjną rolę, charakteryzującą się: zakresem odpowiedzialności, stopniem decyzyjnej autonomii i specyficznymi kryteriami sukcesu

usług profesjonalnych. Z drugiej strony te same badania podkreślają ogólnie słabą jakość przywództwa w firmach profesjonalnych. Jest to też moje wrażenie z kilku lat pracy jako coach i mentor dla firm z tego sektora. Pozytywną stroną tego doświadczenia jest fakt, jak niewiele czasami trzeba, by firma i jej partnerzy zaczęli widzieć wymierne, finansowe efekty dokonywanych zmian.

Definicje i wyjaśnienia

Czym zatem jest skuteczne przywództwo w kontekście firm profesjonalnych? Co powoduje, że jest tak fundamentalnie ważne i stanowi krytyczny czynnik przewagi konkurencyjnej tych firm? Jeśli jest tak ważne, to dlaczego tak niewiele firm profesjonalnych potrafi skutecznie stworzyć swój los będąc przywódcą dla siebie samych, swoich klientów i rynku – co jest w tym trudnego? Czy jest jakaś recepta na bycie skutecznym przywódcą w firmie profesjonalnej i czy każdy może

nim zostać? Zanim przejdziemy do odpowiedzi na te pytania, warto sprecyzować, jak definiujemy przywódcę w kontekście firmy profesjonalnej.

Nasze rozumienie przywództwa opiera się na następujących kryteriach: odpowiedzialność za zespół ludzi, którzy mi podlegają w zakresie jakości ich pracy, rozwoju zawodowego, wyników finansowych, alokacji zasobów; posiadanie decydującego wpływu na kierunki działania zespołu w ramach organizacyjnych celów. Miarą sukcesu, określającą ocenę sposobu sprawowania roli, są wyniki całego zespołu i stopień realizacji organizacyjnych celów. Przywództwo definiujemy zatem jako pewną organizacyjną rolę, charakteryzującą się: zakresem odpowiedzialności, stopniem decyzyjnej autonomii i specyficznymi kryteriami sukcesu. W tym kontekście przywództwo nie jest dla nas atrybutem pewnych psychologicznych cech czy umiejętności (np. charyzma), lecz wynika z zakresu naszej organizacyjnej roli. Tak rozumiane przywództwo może mieć charakter zbiorowy (np. zespół partnerów odpowiedzialny za rozwój jakiejś specjalizacji czy rynku) i hierarchiczny (przywódca może podlegać w strukturze innemu przywódcy – np. partnerowi zarządzającemu). W jednej kancelarii może być kilku bądź nawet kilkunastu liderów, którzy mogą działać również jako lider zbiorowy. Jakość przywództwa w danej organizacji będzie zatem nie tylko wynikiem indywidualnych wysiłków poszczególnych liderów, lecz również wynikiem ich zdolności do pracy zespołowej.

Definiując przywództwo jako pewną organizacyjną rolę, niezbędną w każdej firmie, powinniśmy dodatkowo je odróżnić od administracji i zarządzania. Rolą administracji jest pełnienie kontroli i dokonywanie zdefiniowanych działań z góry określonych procesów według ustalonych parametrów (np. administracja obiegiem dokumentów). Natomiast zarządzanie jest rolą związaną z osiągnięciem z góry określonych celów (cele może określić organizacja bądź jej klienci), według ustalonych reguł i metod (np. zarządzanie projektami). Rola przywódcy jest odmienna, gdyż to on sam określa cele – swoje i zespołu, oczywiście w ramach organizacyjnej strategii. Posiada przy tym spory zakres autonomii w doborze metod i zasobów niezbędnych, by te cele zrealizować. Jest też odpowiedzialny za rozwój powierzonych zasobów – np. zespół konsultantów. Oczywiście pełniąc rolę przywódcy można – i tak się często niestety dzieje – ograniczyć swoje zachowania do tych, które są bardziej odpowiednie do roli administratora czy zarządcy. Problem w tym, że takie „samookaleczenie” roli przez amputację pewnych funkcji, zakresów odpowiedzialności czy zachowań, jest zawsze szkodliwe, zarówno dla rozwoju naszego zespołu, jak i firmy.

**Piotr Kowalski,
managing partner & executive coach
w Inspire Transforming Leaders**