

# Wojciech LANGE

## Jak budować autorytet w zespole?

*„Jeśli Twoi ludzie przestali do Ciebie przychodzić, to jest źle.  
Bo albo się Ciebie boją, albo uważają, że to strata czasu”*

*Coliin Powell*

**Autorytet** z łaciny *auctoritas* – powaga moralna, znaczenie, prestiż osoby, grupy lub organizacji oparty na uznanych i cenionych w środowisku lub społeczeństwie wartościach: religii, prawie, nauce itp. Autorytet ma osoba, która dysponuje dużą wiedzą, ale też, w zależności od przyjętych społecznie wartości, dużą siłą lub bogactwem. Autorytet organizacji czy zespołu mierzony jest prawomocnością jej poleceń, podjętych działań czy zrealizowanych zadań. Źródła autorytetu:

- wiedza,
- umiejętności,
- doświadczenie,
- relacje z innymi ludźmi,

**Autorytet wiedzy** - przypisujemy osobie, która: więcej wie, więcej potrafi wytłumaczyć, potrafi znaleźć potrzebne informacje i wyjaśnienia, potrafi zainspirować nas do dobrego zrozumienia danej sprawy.

**Autorytet umiejętności** - przypisujemy osobie, która: umie zrobić to czego my nie potrafimy, a co jest dla nas ważne, co chcemy lub musimy zrobić. Posiada specjalne umiejętności w obszarze znaczącego dla nas działania, pracy. Może nas nauczyć to czego nie umiemy lub nie potrafimy zrobić.

**Autorytet doświadczenia** - to pochodna autorytetu przypisywanego osobom starszym, z racji ich życiowych doświadczeń. Opiera się na założeniu, że wielość doświadczeń pozwala spojrzeć na sprawy z wielu perspektyw, patrzeć na całość sytuacji i rozpatrywać ją w długoterminowych konsekwencjach, dostrzec prawidłowości i powtarzalność sytuacji i znaleźć więcej lub bardziej sprawdzone rozwiązania. Przypisujemy ten rodzaj autorytetu osobom, które niekoniecznie potrafią wykonać pojedyncze zadanie lepiej, ale mając za sobą wiele prób, wiedzą czego unikać, a co realizować.

**Autorytet relacji** - przypisujemy go osobom, które sprawiają, że dobrze czujemy się w ich towarzystwie. Umieją nas wysłuchać i w ich obecności czujemy się lepsi, bardziej wartościowi. Dostarczają nam wsparcia, a to powoduje wzrost poczucia bezpieczeństwa.

Budowanie autorytetu jest umiejętnością i gotowością do kreowania własnego wizerunku w celu zdobycia zaufania, przychylności oraz szacunku innych osób z którymi się na co dzień stykamy np. współpracowników. Przez budowanie autorytetu należy rozumieć działania mające na celu wypracowanie sytuacji i rozwijanie relacji niezbędnych do wywierania bardzo silnego wpływu osobistego na myśli, decyzje i wybory oraz zachowania innych ludzi. Dzięki temu zdobywamy nowe znajomości, które są nam konieczne, aby nasza kariera rozwijała się. Kreujemy swój wizerunek, starajmy się, aby ludzie nas szanowali i liczyli się z naszym zdaniem.

Kluczowe obszary budowania autorytetu to:

- ingracjacja (zjednywanie sobie ludzi),
- gratyfikacja w kontaktach interpersonalnych,
- autopromocja (pozyskiwanie zaufania do własnych kompetencji),
- networking (tworzenie i korzystanie z sieci pomocnych kontaktów zawodowych),

Budując własny autorytet w zespole należy :

1) Dostarczać pracownikom aktualnych informacji na temat:

- naszych oczekiwań wobec nich,
- celów zadań i sposobów ich realizacji,
- sytuacji: firmy - rynku - produktu,
- alternatywnych możliwości działania.

2) Słuchać informacji na temat:

- oczekiwań pracowników wobec ciebie,
- proponowanych przez ciebie rozwiązań,
- nieoczekiwanych zdarzeń, problemów.

3) Doceniać zdolności pracowników do:

- samodzielnego działania,
- uczenia się nowych rzeczy,
- podejmowania wyzwań,
- dokonywania zmian zawodowych,

Jakie mamy korzyści?

- zwiększenie sprawności i jasności w komunikacji z ludźmi, z naszego otoczenia,
- uświadomienie swojej roli zawodowej i narzędzi wpływu,
- zwiększenie poczucia autorytetu,

Budowaniu własnego autorytetu sprzyjają następujące działania:

- jasne przekazywanie obowiązujących norm,
- brak akceptacji dla zachowań agresywnych,
- sprawiedliwość,
- pozytywne wzmocnienia,
- modelowanie pozytywnych zachowań,
- cierpliwość,

Zasady dotyczące budowania autorytetu lidera (przywódcy), mimo specyfiki kulturowej danego kraju, mają wymiar ponadnarodowy. Przywódca w każdym państwie, w każdej organizacji powinien posiadać wiele cech i umiejętności, które podlegają tym samym regułom na całym świecie. Od lidera oczekuje się charyzmy, ale i odpowiedzialności, inicjatywy, ale także konsekwencji, pewności siebie, lecz również pokory. Ma dawać przykład, choć skuteczność osiąga przede wszystkim poprzez wywieranie wpływu na innych - zespoły, którymi kieruje czy organizacje, w których wdraża zmiany. Wielu autorów w literaturze przedmiotu w coraz bardziej uproszczony sposób daje rady, jak zostać liderem, lecz w jakim stopniu można nauczyć się przewodzenia? A może należy powrócić od umiejętności i zachowań do wartości - podstawowych zasad, które kształtują lidera od wewnątrz, wyznaczając sposoby postępowania?

Stephen Covey, uznany autorytet w dziedzinie wiedzy o przywództwie, podaje **cztery wartości, niezbędne dla zrealizowania ideału przywódcy**. Stanowi one źródło decyzji dotyczących zarówno jednostki, jak i organizacji, wyznaczają perspektywę zadowolenia, równowagi i skuteczności w każdej dziedzinie życia. Są to:

1. **Bezpieczeństwo** - rozumiane jako emocjonalna stabilność, pewność siebie wynikająca z szacunku dla własnej osoby.
2. **Etyka** - podporządkowanie działania wartościom wyższym, z uwzględnieniem świadomości indywidualnej, społecznej.
3. **Mądrość** - w znaczeniu zachowania równowagi, w rozumieniu świata i jego ocenie, w dokonywaniu wyborów pomiędzy tym, co stanowi ideał, a tym, co praktyczne.
4. **Moc** - władza nad samym sobą, czyli samokontrola, oraz władza nad otoczeniem, tj. zdolność wywierania wpływu poprzez przewidywanie i podejmowanie działań (aktywność).

Wartości te, skupione w przywódcy, tworzą osobę szlachetną, skuteczną i szczęśliwą. Czerpie ona z nich siłę do stawiania czoła przeciwnościom losu, wyzwaniom otoczenia społecznego i organizacyjnego oraz nie poddawania się presji czasu.

Dzięki tym wartościom lider:

- ciągle się uczy,

- emanuje pozytywna energią
- chętnie udziela pomocy innym,
- współdziała z innymi osobami,
- wierzy w innych,
- prowadzi harmonijny styl życia,
- doskonalą się fizycznie, umysłowo, emocjonalnie,

W otoczeniu międzynarodowym lider XXI wieku bardziej niż kiedykolwiek będzie potrzebował powrotu do wartości opisywanych przez S. Coveya.

Ważnym czynnikiem w budowaniu autorytetu lidera jest **zarządzanie przez przykład**. Działanie oparte na zarządzaniu przez przykład, charakterystyczne jest dla najwybitniejszych liderów, wymaga wewnętrznej spójności i konsekwencji. Skuteczny lider, dając przykład innym, pokazuje członkom swojego zespołu, jak należy wdrażać zmiany w organizacji oraz wyzwala kreatywność pracowników w poszukiwaniu praktycznych rozwiązań. Wprowadzanie zmian w taki sposób, aby ludzie rozumieli ich sens oraz działali zgodnie z nowymi procedurami oznacza w praktyce poświęcenie przez lidera wielu godzin na formalne i nieformalne spotkania, których celem jest przełamywanie oporu pracowników wobec nieuchronności zmian zachodzących w ich otoczeniu.

Na koniec kilka praktycznych porad przydatnych przy budowaniu własnego autorytetu w grupie (zespole):

1. Dostosowuj swój styl kierowania do zadań i rozwoju pracowników.
2. Doceniaj i korzystaj z zasobów tkwiących w zespole i pracy zespołowej .
3. Szanuj swoją indywidualność i dawaj wyraz szacunku dla indywidualności każdego pracownika.
4. Bądź świadom swoich zachowań, motywacji, postaw oraz wpływu jaki mogą one wywierać na pracowników.
5. Podejmuj i przyjmuj odpowiedzialność za efekty działania podległego Tobie zespołu – nie uchylaj się od odpowiedzialności.