



Rysunek 18.1. Korelacja przywództwa i zysku

Warto też zauważyć, że zapal pracowników wpływa dodatnio na oddanie klientów. Analogicznie, pozytywne nastawienie i oddanie, jakie przejawiają klienci wobec danej firmy, oddziałuje korzystnie na atmosferę pracy i zapal pracowników. Ludzie uwielbiają pracować dla firmy, której klienci są jednocześnie jej wielbicielami. Wytwarza to obopólną ekscytację oraz zaangażowanie i w ten sposób zarówno klienci, jak i pracownicy wpływają bezpośrednio na żywotność organizacji¹²⁸.

Ogólna konkluzja płynąca z badań Blancharda i Zigarmi jest taka, że w przywództwie służebnym aspekt *przywódczy* (przywództwo strategiczne) jest istotny – ponieważ wizja i wytyczony kierunek działań są punktem wyjścia rozwoju firmy – ale ważniejszą rolę odgrywa aspekt *służebny* (przywództwo operacyjne). Jeśli wizja i kierunek rozwoju firmy są porywające i motywują do działania, a liderzy umiejętnie wprowadzają je w życie na oczach pracowników i klientów, to żywotność organizacji i jej sukces są zapewnione.

Żeby pracować efektywnie, lider służebny musi nastawić się na otoczenie, dzięki czemu będzie w stanie utworzyć i utrzymać kulturę motywującą pracowników, którzy z kolei będą motywować klientów. Może to osiągnąć, jeśli będzie ciągle spoglądać w dół hierarchii organizacyjnej i bez przerwy pytać,

¹²⁸ K. Blanchard, S. Bowles, *Gung Ho!: Turn On the People in Any Organization*, William Morrow, Nowy Jork 1998.

„co mogę dla ciebie zrobić?” zamiast czekać, że jego pracownicy spojrzą w górę hierarchii z pytaniem „co możemy dla pana zrobić?”.

W przedmowie do książki *Servant leadership w praktyce* John Maxwell pisze tak: „Zawsze bawi mnie, gdy słyszę od kogoś: «Przewodzenie to sport dla samotników». Gdy ktoś ma takie doświadczenia, to moim zdaniem po prostu nikt za nim nie podąża. Jeśli to prawda, to lepiej odpuścić sobie przewodzenie i zejść niżej, do ludzi. Potem można spróbować zabrać ich razem z sobą na szczyt”.

Jeśli menedżerowie koncentrują się jedynie na tradycyjnych wskaźnikach żywotności organizacji – takich jak zysk – wygląda to tak, jakby oglądając mecz koszykówki, obserwowali tylko tablicę wyników, a nie grę. Wprawdzie zysk to kluczowy aspekt żywotności organizacji, ale jest pochodną prawidłowej obsługi klienta, którą można osiągnąć dzięki służeńiu pracownikowi. *Zatem zysk jest tak naprawdę nagrodą, którą firma dostaje za roztoczenie opieki nad klientami i wytworzenie motywującego otoczenia dla pracowników.*

Jeżeli aspekt służebny przywództwa służebnego ma duży wpływ na żywotność organizacji, w jaki sposób liderzy mogą rozwijać umiejętności służenia innym?

Przywództwo służebne to kwestia serca

Jak stwierdził Robert Greenleaf: „lider służebny jest przede wszystkim sługą, a dopiero później liderem”¹²⁹. Większość prac dotyczących przywództwa w przeszłości koncentrowała się na zachowaniu lidera i na tym, jak poprawić metody i style przywództwa. Próbowano zmieniać liderów, oddziałując na nich z zewnątrz. Jednakże w ostatnich latach odkryto, że efektywne przywództwo wymaga działania od wewnątrz. To po prostu kwestia serca. Wszystko obraca się wokół charakteru przywódcy i przyświecających mu intencji. Dlaczego przewodzisz? Czy przywództwo to służeńie czy bycie obsługiwanym? Szczera odpowiedź na to pytanie jest niezwykle istotna, bo liderzy, którzy nie wyjaśnią tej kwestii samym sobie, nigdy nie staną się przywódcami służebnymi. Ken Blanchard i Phil Hodges piszą o tym w książce *The Servant Leader*.

Największą przeszkodą uniemożliwiającą ludziom stawanie się liderami służebnymi jest nastawienie na osiągnięcie własnej korzyści, które sprawia, że świat postrzega się jako miejsce, gdzie należy jak najwięcej wziąć i jak najmniej dać. Egoistyczni przywódcy stawiają na pierwszym miejscu swój plan zajęć, bezpieczeństwo, status czy wynagrodzenie, zapominając o ludziach, których dotyczą ich myśli i działanie.

¹²⁹ Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Mahway 1977.