

REPRINT



ZOFIA DZIK:

KIERUNEK – SPÓJNE PRZYWÓDZTWO

Zmianom sprostą i je z sukcesem
wprowadzi tylko sprawny menedżer
i szczęśliwy człowiek w jednym.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 24, wiosna 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[■]

Rozwijanie przywództwa nie może się opierać tylko na wzmacnianiu kompetencji przydatnych w pracy. Jego podstawą powinno stać się dążenie do spójności we wszystkich życiowych rolach. Bo przywództwo to nie tylko to, co się robi, ale przede wszystkim to, kim się jest.

Abstract





Firmy od zawsze podnoszą kwalifikacje swoich pracowników. Odkąd istnieją nowoczesne organizacje, prowadzone są też szkolenia z kompetencji miękkich i twardych. Są to jednak zwykle działania fragmentaryczne, jednowymiarowe, skupione wokół kwestii zawodowych, ważnych w danej chwili.

Podobnie jest z rozwojem liderów. Dostępne na rynku programy ich kształcenia uczą głównie tego, jak lider może przekształcać organizację i kierować innymi. Dotyczą więc przeważnie sfery profesjonalnej. Część z nich zauważa już co prawda, że lider posiada również osobowość i charakter. Nie ma jednak takich, które uwzględniałyby fakt, że liderzy są przede wszystkim ludźmi – funkcjonują w różnych, powiązanych ze sobą i wzajemnie się przenikających rolach społecznych. Ich skuteczność jako przewodzących innym zależy również od sfery osobistej. Jest bezpośrednio związana z odczuwanym poziomem szczęścia, poczuciem sensu w życiu, kondycją fizyczną, jakością związku z drugim człowiekiem oraz duchowym wymiarem rozwoju.

Pracując najpierw jako prezes firm, a następnie z pozycji członka rad nadzorczych innych przedsiębiorstw odkryłam, że dotychczasowe podejście do rozwoju liderów (a także pracowników) niemal całkowicie ignoruje inne niż praca role życiowe. Skupia się wyłącznie na jednym wymiarze – pracy i rozwoju zawodowym. Dlatego zazwyczaj programy te skazane są długoterminowo na niepowodzenie. Nie skutkują trwałą transformacją indywidualną ani zmianą organizacji. Trudno bowiem wszechstronnie rozwijać kogoś, w kim nie dostrzega się przede wszystkim człowieka.

GLÓWNA MYŚL

- . Programy rozwoju pracowników i liderów koncentrują się głównie na umiejętnościach związanych z pracą.
- . W życiu występujemy jednak w różnych rolach, które wzajemnie się przenikają, osłabiają i wzmacniają.
- . By sprostać zmianom i skutecznie je przeprowadzać, potrzebujemy spójnego przywództwa, rozwijającego wszystkie wymiary, w których funkcjonujemy jako ludzie.

NIE TYLKO MENEDŻEROWIE, NAJPIERW LUDZIE

Trudno zaprzeczyć, że funkcjonujemy w wielu wymiarach. A jednak to sfera zawodowa stała się dominująca w refleksji o przywództwie. Ćwierć wieku intensywnego budowania wolnego rynku w Polsce doprowadziło do swoistego „przegięcia”: nadmiernej koncentracji na rozwijaniu kompetencji profesjonalnych i niedostatecznej koncentracji na kwestiach prywatnych. Pokolenie, które wprowadzało w Polsce wolny rynek, osiągnęło swój status i pozycję kosztem życia osobistego. To „mentalny program”, w którym żyjemy i pracujemy. Tak też „programujemy” swoje dzieci i rodziny. Myślimy, czego nauczyć nasze dziecko, rzadziej zadając sobie pytanie, na jakiego człowieka chcemy go wychować.

Zapomnieliśmy, że człowiek jest istotą złożoną, wielowymiarową. W efekcie mamy całkiem sprawnych menedżerów i pracowników, często nieszczęśliwych jako ludzie. Wiele problemów, z którymi mamy do czynienia w firmach, jest efektem kłopotów w tej sferze. Część pracowników straciła ważne wymiary swojego życia związane z duchowością czy fizycznością. Nie miały się one szans rozwinąć. Z wyboru żyjemy w czymś, co przypomina „Flatlandię” (pojęcie wprowadzone przez filozofa Kena Wilbera) – rzeczywistości o ograniczonych wymiarach, w której nie żyje się pełnią życia.

Wiele lat pracy z liderami poszukującymi głębszego sensu, a także doświadczenia osobiste i menedżerskie skłoniły mnie więc do poszukiwania modelu spójnego przywództwa, uwzględniającego wszystkie wymiary życia. **Jego fundamentem jest założenie, że podstawą efektywnego działania jest równowaga wewnętrzna, to znaczy zintegrowanie wszystkich życiowych ról, w których występujemy, oraz poczucie szczęścia i sensu życia.** Te elementy, odszukane i dobrze wyważone, stanowią

siłę napędową naszego działania. To właśnie spójność wewnętrzna jest kluczową cechą wielu podziwianych przez nas autorytetów takich jak Matka Teresa czy Nelson Mandela. Wiele naszej codziennej energii ucieka poprzez fakt, że dajemy sobie przyzwolenie na posługiwanie się w różnych sferach życia różnymi kanonami wartości.

Model ten propagujemy obecnie w ramach Fundacji Humanites – Sztuka Wychowania. Podpowiadamy liderom firm i instytucji publicznych (np. dyrektorom szkół, jednostek ochrony zdrowia), jak rozwijać się bardziej wszechstronnie, a także jak pomagać rosnąć spójnie innym. Chcemy trafić do jak największej liczby takich liderów, którzy powtarzają słowa Steve’a Slape’a: „Zabierają do pracy to, co najlepszego daje im życie, a po wyjściu z pracy mają dość energii, by pozostała część dnia nie przypominała życia na przepustce z więzienia”.

OSIEM WYMIARÓW ROZWOJU

Wypracowywane przez nas podejście postuluje konieczność rozwijania wszystkich czterech sfer, w których realizujemy się jako ludzie: fizycznej, emocjonalnej, umysłowej i duchowej. Koncentruje się na rozwoju w ośmiu obszarach (rys. 1):

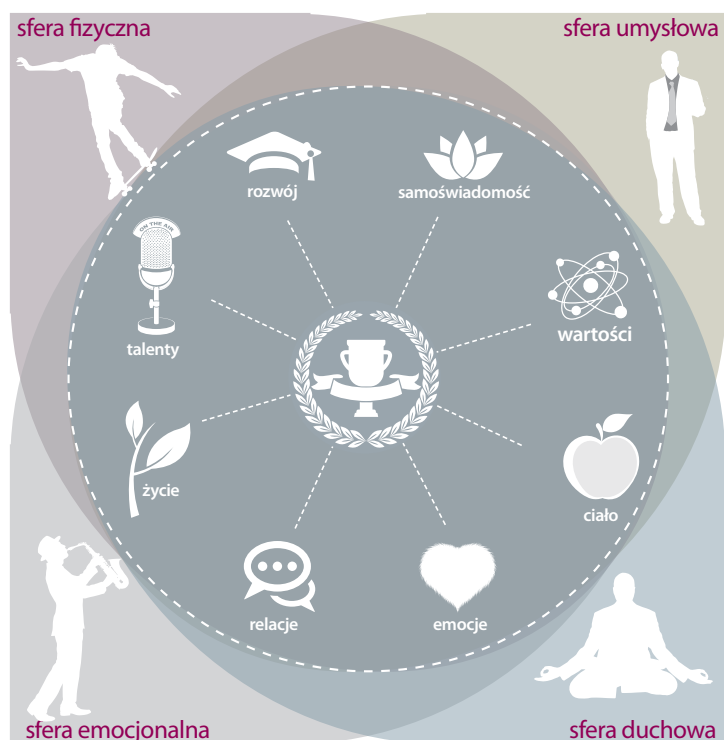
1 SAMOŚWIADOMOŚĆ

Rozwijanie lepszej znajomości samego siebie pomaga liderom w zdawaniu sobie sprawy z własnych doznań, emocji i potrzeb. Jak mawiał Steven Covey, nie można skutecznie zarządzać czasem i efektywnością, jeśli nie potrafimy zarządzić sobą. Koncentracja na samoświadomości pozwala przywódcom pogłębić wiedzę o sobie i określić, na ile rozwijając się, dbamy o wszystkie sfery życia: fizyczną, umysłową, emocjonalną i duchową.

2 WARTOŚCI

Odkrycie i uświadomienie sobie głębokich, osobistych wartości, które czasem głęboko zakopaliśmy i które niejednokrotnie nie pokrywają się z tymi, które na co dzień deklarujemy, jest punktem wyjścia do osiągnięcia spójności wewnętrznej. Zdefiniowanie tego, do czego i w jaki sposób dążymy, jest również kluczowe w osiągnięciu szczęścia. Pracujemy z liderami nad ich systemem wartości, bo poczucie harmonii wewnętrznej między tym, w co naprawdę głęboko wierzymy, a tym, co robimy, jest źród-

1 ■ Cztery sfery życia w modelu spójnego przywództwa i osiem obszarów rozwoju



Źródło: Fundacja Humanites – Sztuka Wychowania

dłem siły każdego przywódcy. To klucz do zbudowania prawdziwego autorytetu, który nie jest wynikiem zajmowanego stanowiska.

3 CIAŁO

Wysokie i stałe osiągnięcia w pracy i życiu prywatnym są możliwe, gdy znajdziemy sposoby na pozytywne wydatkowanie i odnawianie osobistych zasobów energetycznych. Świadomość ciała pozwala na lepsze komunikowanie i zarządzanie emocjami. Staramy się więc wskazywać spójnym liderom, jak zarządzać swoją energią i dobrze ją wydatkować, wydajnie pracować i odpoczywać.

4 EMOCJE

Rozpoznanie emocji własnych oraz stanów emocjonalnych innych osób pozwala na bardziej skuteczne budowa-

nia relacji. Zastanawiamy się więc wspólnie z liderami, jak korzystać z własnych emocji i radzić sobie ze stanami emocjonalnymi innych ludzi, a także korzystać z inteligencji emocjonalnej.

5 RELACJE

Bardzo ważnym elementem rozwoju spójnego lidera jest zdolność do nawiązywania i budowania uważnych, trwałych relacji w życiu zawodowym i prywatnym. Rozwijamy w liderach umiejętność dobrej komunikacji, rozumienia innych i bycia właściwie odbieranym, a także zdolność do nieocenianego, świadomego kierowania uwagi na innych.



Nie możemy lekceważyć skutków niedostatecznie rozwiniętej sfery duchowej i emocjonalnej. Ich zaniedbywanie jest przyczyną tak częstej dzisiaj egzystencjonalnej pustki i poczucia braku sensu w życiu.



FOT.: ZBYTA

6 ŻYCIE

Integracja życia zawodowego z prywatnym to największe dziś wyzwanie pracowników i firm. Spójni liderzy potrafią zbalansować te sfery, mają poczucie sensu życia, potrafią budować relacje z drugą osobą, mają świadomość wagi relacji rodzinnych i osobistych, umieją także wyznaczać granice i unikać zawierania kompromisów prowadzących do frustracji.

7 TALENTY

Spójni liderzy potrafią rozwijać własne zdolności i talenty otaczających ich ludzi, nie tylko pracowników, ale również swoich partnerów i dzieci. W każdej roli społecznej można być liderem, rozwijać siebie i innych.

8 ROZWÓJ

Zrównoważenie czterech sfer: fizycznej, umysłowej, duchowej i emocjonalnej pozwala liderom bardziej harmonijnie wzrastać i świadomiej żyć. Wskazujemy liderom, jak te sfery integrować i pomagamy zdefiniować pierwsze kroki.

Model świadomie nie uwzględnia obszarów związanych z czystym zarządzaniem. Można powiedzieć, że spójne przywództwo pozwala wyrównać przeważenie rozwoju w sferze zawodowej i jego istotny niedomiar w przestrzeni osobistej. Niezależnie od pełnionych przez nas ról, jesteśmy bowiem wciąż tą samą osobą. W pierwszej kolejności człowiekiem, a potem menedżerem, pracownikiem, rodzicem, mężem, żoną, przyjacielem.

SPÓJNI LIDERZY LEPIEJ

PRZYGOTOWANI DO ZMIAN

Spodziewam się fali krytyki i opinii, że opisany wyżej model to całkowita utopia, która nie ma nic wspólnego z „prawdziwym” zarządzaniem, albo że w świecie zdominowanym przez krótkoter-

minowe cele jest niemożliwy do realizacji. Przemawia za nim jednak nie tylko moje indywidualne doświadczenie i wnioski z poszukiwania własnej ścieżki przywództwa, ale również praktyka przywódców, którzy rozwijają się w tym kierunku.

Znam lidera z branży telekomunikacyjnej, który od lat ma odwagę motywować swój zespół nie tylko w aspekcie zawodowym, ale również ludzkim, dzięki czemu tworzy silnie zaangażowaną grupę. Traktuje jej członków nie tylko jako pracowników, ale również ludzi, co rodzi poczucie wzajemnego wsparcia, zwiększa poziom kreatywności i otwartości na zmiany. Znam również działającą w Polsce, dynamicznie rozwijającą się firmę z branży IT, gdzie nie ma planów, a całe przedsiębiorstwo jest zbudowane na czterech wartościach już od momentu rekrutacji pracownika. Oba te przykłady pokazują, że zintegrowane podejście do przywództwa jest możliwe i przynosi wymierne rezultaty, skutkując zarówno lepszym rozwojem osobistym, jak i lepiej zarządzanymi organizacjami.

Nie możemy lekceważyć skutków niedostatecznie rozwiniętej sfery duchowej i emocjonalnej. Ich zaniedbywanie jest przyczyną tak częstej dzisiaj egzystencjonalnej pustki i poczucia braku sensu w życiu, zarówno u liderów, jak i u pracowników. Zubaża nas jako ludzi i utrudnia komunikację, budowanie relacji i zarządzanie. W efekcie powoduje, że nie osiągamy ani dobrych, długoterminowych efektów zawodowych, ani satysfakcji osobistej.

Obserwując liderów, którzy dążą do spójności, uważam, że radzą sobie oni lepiej z wyzwaniami współczesności. Mają większe szanse na zbudowanie w organizacji atmosfery zaangażowania, której źródłem jest poczucie sensu u pracowników oraz dbałość o integrację wszystkich ich ról życiowych. Jest prawdopodobne, że kierowanej przez nich organizacji nie dotknie poczucie braku sensu i braku równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, które często skutkuje ucieczką w depresję, używki i dopalacze czy wypaleniem zawodowym. Liderzy, którzy rozwijają się w duchu spójnego przywództwa wskazują na kilka istotnych korzyści:

1 Lepiej poukładane życie prywatne i dobre relacje z rodziną – większa jakość pracy i życia poza nią

Spójność pomaga im lepiej zarządzać sobą we wszystkich życiowych rolach i osiągnąć większe zadowolenie z życia. Dążenie do harmonii pomaga również wyeliminować ryzyka zagrożenia wypaleniem zawodowym i innymi chorobami cywilizacyjnymi.

2 Lepsze efekty w organizacji, zdolność do budowania angażującej atmosfery

Spójni liderzy patrzą szerzej na pracowników jako na osoby, które pełnią wiele ról. Potrafią więc sprawić, aby byli bardziej zaangażowanymi ludźmi. Spójne przywództwo pozwala budować model zarządzania wykraczający poza „folwark dobrego dziedzica” – zarządzanie przez kij z elementami marchewki czy „fabrykę „pracoholików”, gdzie praca staje się całym życiem.

Dzięki umiejętności wielowymiarowego spojrzenia na pracownika i wsparcia jego rozwoju w różnych rolach spójni liderzy budują „firmy wolontariuszy” z wydajnymi, mającymi wysoki wskaźnik automotywacji pracownikami, którzy zarazem mają poczucie pełniejszego i bardziej szczęśliwego życia poza pracą. Według badań Instytutu Gallupa, który mierzy zaangażowanie w pracę pracowników tego typu firm, ich efektywność jest średnio o 1/3 wyższa niż w innych przedsiębiorstwach, absencja mniejsza o 40%, a satysfakcja klientów zdecydowanie większa.

125%

O tyle szczęśliwi pracownicy są bardziej odporni na wypalenie zawodowe (z uwzględnieniem wpływu na najbliższe otoczenie). Są też o 32% bardziej oddani sprawom firmy.

Zróżno: Gretchen Spreitzer, Christine Porath, Creating Sustainable Performance, „Harvard Business Review”, styczeń 2012

3 Sprawniejsze wprowadzanie zmian i adaptacja do nich

Dzięki rozwojowi nie tylko sfery profesjonalnej, ale również emocjonalnej i duchowej, spójni liderzy mają większą auto-refleksję, która pozwala im dokonywać zmian. Trudno bowiem zmodyfikować coś, czego się nie dostrzega. Wielowymiarowość pozwala im patrzeć systemowo i zauważać powiązania, których nie widzą „jednowymiarowi” przywódcy. Największym ograniczeniem rozwoju organizacji jest poziom rozwoju ich liderów, bo – co potwierdza wielu badaczy przywództwa – nie wzrosną one bardziej niż sam lider.

4 Większa kreatywność i innowacyjność

Kreatywność pojawia się nie w stresie, zmęczeniu, ale wówczas, gdy czujemy się zrelaksowani i w pełni akceptowani – możemy bezpiecznie każdy „najgłupszy” pomysł wypowiedzieć na głos. Rozwój ludzi oparty na modelu spójnego przywództwa daje fundament do budowy zespołu ludzi o zdrowym poczuciu własnej wartości, dystansie do siebie, większym poziomie energii, otwartości na dobry dialog z innymi.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA „PĘTLĘ ROZWOJU” Popularne wśród liderów modele przywództwa mają swoje korzenie poza Polską, głównie w kulturze anglosaskiej. Są one wynikiem osobistych przemyśleń, doświadczeń ich twórców, a także uwarunkowań społecz-

nych, religijnych, ekonomicznych czy politycznych miejsc, w których żyli i pracowali.

Spójne przywództwo wyrasta z potrzeb polskich liderów i rodzimych warunków, przede wszystkim z doświadczeń polskiej transformacji. Jest ono również odpowiedzią na diagnozę problemów, przed którymi stoją firmy oraz instytucje, związanych z rozwojem kapitału społecznego. Uważam, że polscy liderzy mają dodatkowe, szczególne wyzwanie – dbałość o jakość kapitału społecznego. Nasze pokolenie zbudowało fundament ekonomiczny. Teraz istotne jest pytanie o jakość młodego pokolenia. Naszym zadaniem jest rozwijanie go i przygotowanie na „szybko zmieniające się nieznane”.

Wyzwanie to wynika ze specyfiki „pętli rozwoju” społecznego, schematu współzależności między firmą i pracownikami oraz dorosłymi i młodym pokoleniem (rys. 2). Jakość życia i kształt przyszłości zależy od jednoczesnego oddziaływania na wszystkie elementy tworzące tę „pętlę”. Dbając o wysoki poziom obecnych i przyszłych pracowników, firmy powinny troszczyć się o ich zrównoważony rozwój. Składa się nań rozwój zawodowy, ale również osobisty oraz zdrowie fizyczne i psychiczne. To nasze zadanie jako liderów w firmach i instytucjach. Znacznie większa „pętla” dotyczy jednak przekazywania wzorców młodszemu pokoleniu. Jej „oczkami” są zarówno pracodawcy, jak i rodzice. **Od tego, jakie wartości prześlemy najmłodszemu jako liderzy firm i liderzy rodzin, zależy jakość kapitału społecznego.**

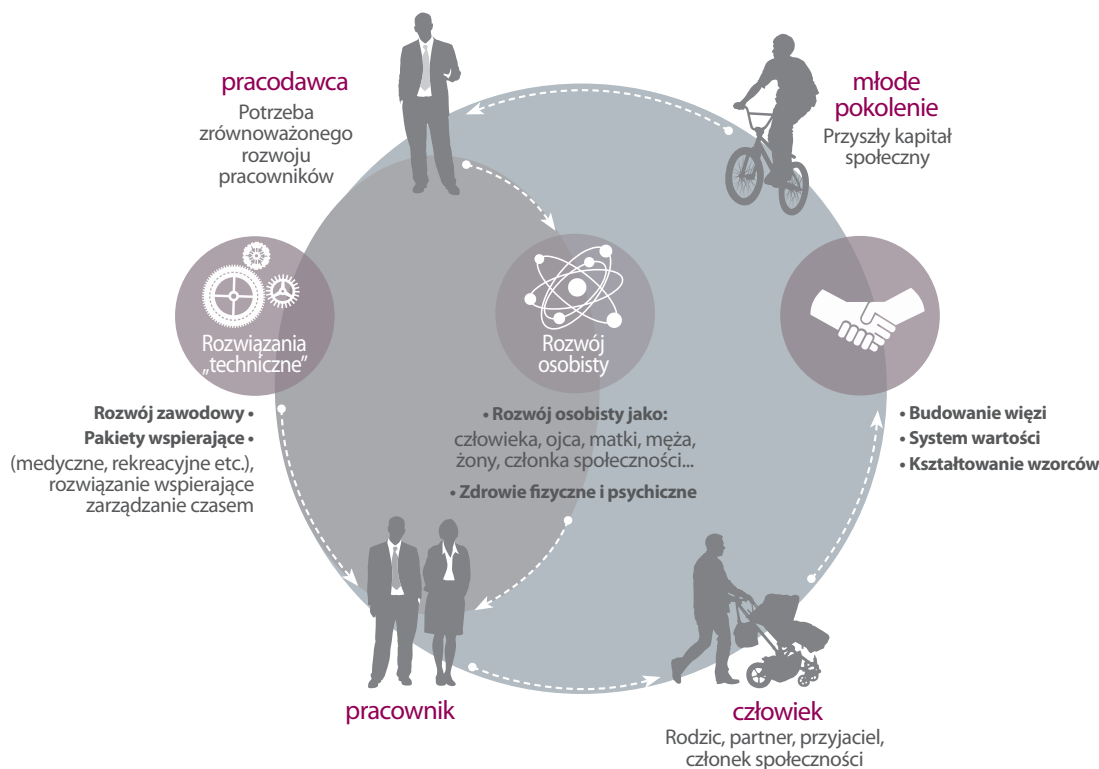
Spójne przywództwo jest więc dla mnie nie tylko ideą, która pomaga liderom przeprowadzać zmiany w firmach. Jest ono również ścieżką do zmiany świata wokół nas i sposobem budowy kapitału społecznego przyszłości. Jako liderzy nie odpowiadamy jedynie za wyniki ekonomiczne i za transformację gospodarczą, której jesteśmy niewątpliwie beneficjentami. Powinniśmy również wziąć na siebie odpowiedzialność za transformację społeczną.



Kluczową zdolnością, która jest fundamentem udanego życia, jest zdolność budowania relacji. To wynikowa zdolności komunikacyjnych i elementów, które wpływają na jakość i trwałość więzi: uwewnętrznionych wartości, inteligencji emocjonalnej i świadomości siebie.



■ „Pętla rozwoju”: Model długoterminowego zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki



Źródło: Fundacja Humanites – Sztuka Wychowania

W POSZUKIWANIU PEŁNI

OSOBOWOŚCI W tym kontekście szczególne znaczenie ma wsparcie współczesnej, zapracowanej rodziny w budowaniu zdrowych więzi. Jest wiele „twardych” umiejętności, których uczymy nasze dzieci: języki, różne dyscypliny sportu, kompetencje cyfrowe, zdolność krytycznego myślenia, umiejętność pracy zespołowej. **Ale kluczową zdolnością, która jest fundamentem udanego życia, jest budowanie relacji.**

To coś więcej niż tylko dobre umiejętności komunikacyjne. To wynikowa zdolności komunikacyjnych i elementów, które wpływają na jakość i trwałość więzi: uwewnętrznionych wartości, inteligencji emocjonalnej i świadomości siebie. W ubiegłym roku Uniwersytet Harvarda opublikował wyniki wieloletnich lat badań nad zdefiniowaniem czynnika determinującego udane życie. Okazało się, że jest nim umiejętność dawania i przyjmowania

miłości. Te właśnie dobre więzi powinni rozwijać spójni liderzy w sferze społecznej. Badania pokazują także, że istnieje diametralnie większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez osobę, która czuje się szczęśliwa. Obalają również mit, że sukces prowadzi do szczęścia: najczęściej jest to krótkotrwałe poczucie, przeradzające się w pustkę.

Rozwijanie się w kierunku spójności może napotykać w praktyce różne trudności. Najważniejsza to niechęć do rozpoczęcia zmian od siebie i wyjścia ze swojej strefy komfortu (kompetencji zawodowych), w której czujemy się mistrzami. Naturalne, że taka „podróż w mniej znane” budzi lęk przed utratą autorytetu

46%

O tyle ludzie szczęśliwi są bardziej zadowoleni ze swojego życia zawodowego. Z badań wynika również, że szczęśliwsi ludzie opuszczają mniej godzin pracy, są bardziej zadowoleni ze swojego wynagrodzenia i mniej chorują, dając swoim firmom znacznie większe oszczędności.

Źródło: Gretchen Spreitzer, Christine Porath, *Creating Sustainable Performance*, „Harvard Business Review”, styczeń 2012

czy ośmieszeniem. Inna przeszkoda to czas, który potrzebny jest na spójny rozwój. „Dojrzewanie do spójności” może trwać, i zwykle zajmuje lata.

Tak było również w moim przypadku. Mój proces zmiany zaczął się kilkanaście lat temu, gdy stanęłam przed poważnym kryzysem w rodzinie, grożącym rozpadem związku. To wtedy zauważyłam, że zawodowo rozwijam się niezwykle dynamicznie, ale zatrzymałam się zupełnie w rozwoju jako człowiek, matka czy żona. Dostrzegłam wówczas również, że równowaga między życiem zawodowym ma prywatnym nie zależy wyłącznie od wymagań środowiska pracy, ale w dużej mierze od mojej własnej spójności.

Od tamtego momentu z każdym rokiem byłam w stanie lepiej zarządzać i kierować swoim życiem, podejmując wybory pokrewne z moimi wartościami. Efektem był i rozwój zawodowy (awanсоваłam i zaczęłam kierować firmami, a później weszłam do rad nadzorczych spółek notowanych na GPW), i szczęście osobiste. Niedługo będę celebrować dwudziestolecie ślubu, czując się spełnioną osobą: szczęśliwą żoną, matką i menedżerem. Droga do spójności jest ścieżką, która przynosi wiele satysfakcji zawodowo i prywatnie. Daje poczucie siły, wznoszenia się i „stawania” pełniejszym sobą.

Jak to ujął ks. Józef Tischner: „O człowieku nie można powiedzieć, że jest, albowiem człowiek jest w stadium ciągłego stawania się. Sens tego stawania się leży w tym, aby człowiek z osoby, jaką jest przez swoją naturę, przekształcił się w osobowość, to znaczy, by doszedł do pełnego rozkwitu w swych władzach duchowych i cielesnych. Im bardziej człowiek jest osobowością, tym bardziej jest bowiem człowiekiem”.

Zofia Dzik: menedżerka zarządzająca spółkami na rynku polskim i w CEE. Mentorka. Prezes Fundacji Humanites – Sztuka Wychowania. e-mail: zofia.dzik@humanites.pl

» Artykuł nr R1524510

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. ŹRÓDŁEM NIEEFEKTYWNOŚCI LIDERÓW JEST CZĘSTO BRAK RÓWNOWAGI MIĘDZY CZTEREMA SFERAMI, W KTÓRYCH FUNKCJONUJEMY JAKO LUDZIE.** Spójne przywództwo, kładąc nacisk na wszechstronny, zintegrowany rozwój, nie tylko na sferze zawodowej, ale również osobistej, wskazuje liderom ścieżkę, jak rozwinąć się pełnie.
- 2. KONCEPCJA TA UŚWIADAMIA RÓWNIEŻ LIDEROM, JAK ISTOTNA JEST KWESTIA OSOBISTEGO SZCZĘŚCIA I POCZUCIA SENSU ICH PRACOWNIKÓW.** Warto te sfery rozwijać nie tylko u siebie jako przywódcy, ale również w swoim zespole.

