

## **PSYCHOLOGIA MĄDREGO LIDERA.**

### **Refleksje na kanwie dyskusji panelowej: „Czy są w Polsce liderzy na poziomie 6?”**

Dyskusja panelowa nt. „Czy są w Polsce liderzy na poziomie 6?” skupiła praktyków biznesu, którzy zdążyli już wypracować osobistą wiedzę o problemach związanych z wypełnianiem roli lidera i mają doświadczenie w zakresie rozwiązywania problemów wynikających z nakładania się sfery zawodowo-biznesowej oraz osobistej i rodzinnej. Będąc praktykami, stanęli przed zadaniem podzielenia się osobistą wiedzą, która obejmuje zagadnienia z dziedziny psychologii lidera. Oto kilka gorących refleksji obserwatora tej dyskusji.

Tam, gdzie mamy do czynienia z wiedzą wynikającą z doświadczenia, możemy pytać o mądrość. Mądrość to wiedza całościowa, która rozpoczyna się od określenia możliwości i ograniczeń, od wytyczania granic sobie i podległym ludziom. Na etapie określania celów te granice są definiowane, a na etapie rozwoju, są one zmieniane lub tworzone na nowo.

Mądrość nie jest zwykłą sumą informacji, ale zawiera ona także pewien klucz do ich używania. To wiedza zweryfikowana, skuteczna, ale – jak sądzę – w ograniczonym stopniu przekazywalna. Przekazywalna zasadniczo tym, którzy potrafią pytać i chcą jej słuchać, ludziom otwartym i poszukującym.

Występujące w panelu osoby przekazały słuchaczom niezwykle bogatą wiedzę, której można przypisać cechę mądrości. Poziom 6 lidera, którego określenie było wyzwaniem dla dyskusji, to m.in. mądrość. Jakie mądre tematy i mądre stwierdzenia mogliśmy usłyszeć i zaobserwować?

Zacznijmy od okoliczności. Dyskusję prowadził dziennikarz telewizyjny. Kilkakrotnie padło w związku z tym stwierdzenie, że w rozmowie nie uczestniczą media, a więc można mówić to, co się myśli. I mówiono prawdę, opartą na osobistym doświadczeniu. Jak taką prawdę należy rozumieć? Jest to prawda, która pozwala wyrazić istotę rzeczy, prawda, która nie manipuluje faktami i okolicznościami, dopuszczająca jednocześnie różne punkty widzenia. To prawda na temat rzeczywistości a nie coś oderwanego od niej.

„Prawda” medialna różni się z prawdą, to informacja wyrwana z kontekstu i często zmanipulowana. Sam dobór faktów, kolejność prezentacji i wykreowany, sztuczny lub

wycięty z całości obrazu kontekst służy manipulacji świadomością odbiorcy. Słuchając uczestników panelu, mieliśmy komfort kontaktu z ludźmi, którzy zechcieli się podzielić z publicznością swą dobrą wiedzą, nie zarzucili nas ideologią i demagogią. Pokazali siebie z powagą, a jednocześnie z otwartością.

Problem manipulacji przewijał się potem pośrednio w panelu parokrotnie, np. w wymownych obserwacjach liderów, którzy wyszli z otwartymi inicjatywami w stronę swych pracowników. Przyjazny kontakt prezesa z pracownikami czy zaproszenie kadry niższego szczebla na śniadanie na piętrze zarezerwowanym dla dyrekcji, był odbierany jako manipulacja. Jako zapowiedź zwolnień lub innych decyzji dokuczliwych dla pracownika. Oznacza to, że osoby podwładne są podatne na odczuwanie lęku, kiedy lider, prezes, kierownik skraca do nich dystans. Zbliżenie i otwartość nie może być więc jednorazową wyrwaną z kontekstu akcją, ale elementem komunikacji między liderem a pracownikiem. Podobnie jest w rodzinie i bliskich relacjach. Przyjaźń okazana od święta staje się podejrzana. Za sztuczne zostanie też uznane robienie w pracy atmosfery rodzinnej „na siłę” (spotkania opłatkowe w pracy i inne akcje naśladujące sytuacje z życia domowego będą wywoływały dyskomfort jako wyraz sztucznej bliskości i element obcy niepasujący do całości).

\* \* \*

Już na początku padło mądre stwierdzenie, że pytanie o szczęście pracownika jest również, a może przede wszystkim, pytaniem o nieszczęśliwość. Praca może być okazją do przeżywania nieszczęścia, gdyż jest związana ze znacznym kosztem fizycznym, emocjonalnym i społecznym, wprowadza ograniczenia, które wymagają rezygnacji z innych źródeł szczęścia.

Otóż lider zespołu wywołuje jeden z najbardziej podstawowych konfliktów człowieka – konflikt między wolnością a przymusem, między przyjemnością a obowiązkiem. Lider odbiera pracownikowi wolność, swobodę myślenia i poruszania się, wkłada w rolę, która jest mocno zdefiniowana, stanowi ograniczenie. Tak przynajmniej ma prawo się czuć zwykły pracownik. Kiedy rola wiąże się z przymusem efektywności i wymaga ponadto spełniania nudnych i powtarzalnych czynności, praca może się kojarzyć pracownikowi z nieszczęśliwością. A ryzyko utraty pracy w czasach tzw. kryzysu może przysłaniać dobre strony tej pracy, jaką się ma.

Mądry lider wie, że pracownik nie musi go kochać i trzeba wyjść naprzeciw temu doświadczeniu. Tym samym uświadamia sobie odwieczną prawdę, że król nie musi być kochany, ale powinien być szanowany. Tak jak dojrzały ojciec w rodzinie nie musi być za wszystko kochany, ale powinien być autorytetem.

W ten sposób i król, i ojciec dają okazję podopiecznym do przeżycia innego wymiaru szczęścia niż chwilowa przyjemność i spokój. Ludzie dojrzały szukają szczęścia długoterminowego, tego, które wciąż się realizuje, odsłania się stopniowo, wymaga wyrzeczeń i podążania do celu. Wolność odsłania się nie w samowoli i chwilowej przyjemności, ale w kontekście odpowiedzialności i współpracy w zespole i w rodzinie. Współpracy, która polega na wspólnym działaniu i wypełnianiu zadań, które służą firmie, przedsiębiorstwu, rodzinie.

Niewdzięczność i niezadowolenie, jakie okazuje liderowi pracownik, to nieodłączny element roli szefa, prezesa, kierownika, ojca czy matki. Leszek Balcerowicz wyraził to stwierdzeniem, że łatwo być liderem, którego wszyscy kochają – trudniej nim być, kiedy trzeba podejmować decyzje wbrew ludziom. Łatwo być ojcem, za którym wszystkie dzieci szaleją, wystarczy rzadko bywać w domu i dać od czasu do czasu prezent lub stworzyć co jakiś czas dobre wrażenie. Łatwo być matką czy babcią, która wszystkim dzieciom dogadza i niczego nie wymaga. Trudniej, kiedy dajemy się poznać współpracownikom i bliskim od lepszej, jak też od gorszej strony. Patrząc szerzej, można stwierdzić, że zarówno praca zawodowa, jak też obowiązki rodzinne to wypełnianie zadań, a nie kraina szczęśliwości. Szczęście to punkt wyjścia (pragnienie, wizja) i punkt dojścia (spełnienie). Między tymi punktami jest działanie, realizacja celów i odkrywanie nowych możliwości.

Świadomość opozycji, jaka istnieje na linii lider – pracownik, urasta do poważnego problemu, kiedy prezes ma zwolnić swego przyjaciela. To jego podstawowe zadanie, kiedy stwierdzi, że interes firmy i interes pracownika wykluczają dalszą współpracę. Podobne sytuacje mają miejsce w obszarze życia rodzinnego, kiedy ojciec, mimo że kocha swego syna, wymierza mu dotkliwą karę, ponieważ naruszył ważne zasady współżycia lub zachował się nieodpowiedzialnie. Czyni to po to, aby zapamiętał, że popełnił poważny błąd. Tylko dotkliwa kara, może wychować niedojrzałego człowieka i nauczyć go ważnych wartości. Ona musi dotrzeć nie tylko do umysłu, ale do samego serca. W psychologii i etyce ten proces nazywany interioryzacją norm. Kiedy normy nie są zinterioryzowane, nie używamy słów i pouczeń, ale wyciągamy

radykalne wnioski i działamy radykalnie: czarne jest czarne – białe jest białe. Jestem twoim przyjacielem, dlatego jestem surowy i wymagam.

Co ważnego powiedział nam uczestnik panelu, pokazując sytuację ze zwalnianiem swego przyjaciela? Otóż wskazał, że lider staje czasem w takiej sytuacji, kiedy musi ocenić nie tylko zadanie wykonane przez pracownika, ale także jego postawę, jego nastawienie psychiczne i względnie stały sposób działania. W ostateczności, kiedy postawa podopiecznego uderza w podstawy funkcjonowania firmy, musi się z nim rozstać niezależnie od okoliczności, w tym także postąpić wbrew własnym emocjom czy uczuciom.

Takich wyborów wbrew sobie dokonujemy w życiu osobistym i rodzinnym, kiedy stwierdzamy, że jesteśmy wykorzystywani, manipulowani, oszukiwani. Ponieważ nasze uczucia działają inaczej niż logika intelektu, adaptują się zwykle wolniej do sytuacji niż myślenie, lider musi zadziałać niekiedy wbrew swym uczuciom w obliczu nowych faktów. I ten rodzaj panowania nad emocjami jest ważnym wyposażeniem lidera. W istocie mądry lider sprawia przykrość nie dlatego, że jest psychopata, ale czyni to z dojrzałej miłości. Pracownik może docenić to po latach i spojrzeć inaczej na przykrość, jaką wyrządził mu lider, kiedy wymierzał karę, dawał reprimendę lub zwolnił z pracy.

Z doświadczenia wiemy, że ze wzruszeniem wspominamy nie tylko „sympatycznych” nauczycieli, ale przede wszystkim wymagających, którzy walczyli z naszą niedojrzałością i chcieli nam przekazać w młodych latach coś, co przydaje się w dorosłym życiu. W działaniu lidera chodzi więc nie tyle o bycie sympatycznym, ale o bycie rozsądnym, rzetelnym i oceniającym realne fakty w kontekście całości, długoterminowo, a więc także surowo i krytycznie.

Paradoks sytuacji oceniania człowieka ze względu na jego postawę i emocje dotyka fundamentów ludzkiej psychologii, z jaką mamy do czynienia na co dzień. Jak rozstać się z osobą, która nas krzywdzi, ale jest to trudne albo wydaje się nam, że nie możemy tego zrobić? Nie jest to łatwe, gdyż jest to nasz mąż, nasza żona, nasz rodzic albo nasze ukochane dziecko? O ile lider ma jakąś możliwość zwolnienia pracownika, o tyle ojciec czy matka nie mogą zwolnić się z funkcji rodzica pełnionej wobec swego dziecka. Nie jest też łatwo zwolnić się z roli bliskiej osoby, która kocha dziecko, żonę czy męża.

Problem oceniania racjonalnego i nastawienia emocjonalnego wpływa także w innej sytuacji, o czym mówili uczestnicy panelu, kiedy lidera wiąże określona umowa z pracownikiem, np. jest to umowa długoterminowa, ale określona. Czasowa gwarancja pracy, np. na 10 lat, przestaje być atrakcyjna, gdyż oznacza ona nie tylko możliwość pracy, ale także możliwość zwolnienia. Osoba z niskim poczuciem bezpieczeństwa, zależna i niezbyt kreatywna, widząc, że minął już półmetek gwarantowanego okresu pracy, zobaczy, że bliżej już do końca niż do początku. I wtedy się buntuje – w szklance zostało mniej niż połowa wody!

Poczucie szczęścia jest przez ludzki umysł postrzegane w kategoriach całości. Kiedy z całości ubywa zauważalna część, pragniemy nieświadomie odtworzyć całość. To stan emocjonalny, który tylko częściowo podlega racjonalizacji. W efekcie chcielibyśmy jak najszybciej zapełnić szklankę wodą. A kto najbardziej pragnie odtworzenia wyjściowego stanu posiadania? Ten, kto ma w sobie psychikę dziecka, jest niedojrzały emocjonalnie, nieświadomy możliwości tkwiących w nim i w środowisku, kto nie ma poczucia własnej wartości, traci nadzieję i czuje się nieszczęśliwy.

Umysł człowieka, kiedy w znacznym stopniu rządzi nim nieświadomość, a dzieje się to w każdej sytuacji emocjonalnej, zwłaszcza kryzysowej, przechodzi na zarządzanie „czarno-białe”. Znikają proporcje i szarości – to, co jest po mojej stronie, lubię i akceptuję, a co po drugiej, nie lubię i odrzucam. Wszystko, co jest emocjonalne i subiektywne, tak w zarządzaniu, jak i wychowaniu w rodzinie, podlega okresowej weryfikacji i podziale na „dobre” i „złe”. Podsumowania są potrzebne, bo domykają fragmenty czasu w całości, domykają jedne figury, aby można było z większym zaangażowaniem otworzyć nowe.

Każdy lider, kiedy obejmuje jakieś stanowisko lub podejmuje ważne decyzje, i każdy ojciec lub matka, kiedy uświadamia sobie, że odpowiada za swoje dziecko, muszą zrozumieć sens dramatu wynikającego z pełnienia swej roli. Każda rola w dorosłym życiu, czy zawodowym, czy rodzinnym, zawiera element wartościowania i podejmowania decyzji. Kiedy przyjdzie pora na ocenianie i wyciąganie wniosków, trzeba będzie się określić „za” lub „przeciw”, powiedzieć, że to jest „dobre”, a to „złe”. Tylko dzieciom i osobom niedojrzałym wydaje się, że szczęście polega na zbieraniu tylko doświadczeń pozytywnych. Role dorosłych wymagają realnego rozstrzygnięcia

na „tak” lub na „nie”. Powiedzenie drugiej osobie „nie”, kiedy spodziewa się ona akceptacji lub na ogół mówiło się „tak”, jest trudne.

Tego rodzaju niezbędną w realnym życiu dojrzałością oceniania postawy wykazał się król Salomon, przez co uchodzi za wzorzec mądrości. Kiedy dwie kobiety twierdziły, że są matkami tego samego dziecka, kazał zabić dziecko. Jedna z kobiet bez wahania powiedziała, że nie jest matką dziecka, wyparła się macierzyństwa. Ale w ten sposób dowiodła, że to ona jest prawdziwą matką, gdyż za priorytet uznała życie i dobro dziecka. Salomon nie słuchał słów wprost, zobaczył postawę, jaka się za nimi kryła. Odkrywanie wnętrza osobowości, potrzeb indywidualnych, motywacji, zaangażowania, postaw i ukrytych nawyków to sfera zainteresowań psychologii. Dlatego jej głos może coś wnieść do opisu osobowości mądrego i dojrzałego lidera.

Mądry lider i mądry rodzic patrzy na postawę, na wewnętrzne nastawienie, a nie tylko na zewnętrzne działanie. Kiedy postawa nie zgadza się z rolą i zadaniem, odrzuca taką postawę i w ostateczności rezygnuje z kontaktu z człowiekiem, który nie ma zamiaru z niedojrzałej lub destrukcyjnej postawy zrezygnować. Dlatego zapewne w jednej z firm reprezentowanej w panelu ludzi poznaje się po uśmiechu. Zatrudnia się za postawę wobec życia, samego siebie i drugiego człowieka. Uśmiech wyraża postawę pozytywną i otwartą. Ludzie radośni i otwarci wnoszą do relacji zaangażowanie i myślenie na „tak”, a nie na „nie”.

Postawę można poznać na wiele sposobów. Ona wynika z doświadczeń i charakteru człowieka, czyli cech jego osobowości. Okazuje się, że starsi pracownicy energetyki, którzy pamiętają jeszcze, jak używało się do oświetlenia świeczki, inaczej postrzegają brak światła w domu niż młodszy, którzy wychowali się przy świetle żarówki. To rezultat osobistego doświadczenia i wczesnego wdrukowania obrazu światła oraz hierarchii wartości. Ludzie pamiętający świeczkę, czują głębszy sens misji pracy w energetyce, jaką jest dostarczenie prądu do domu. Prąd to nie tylko pracująca lodówka, komputer i kilkadziesiąt programów w telewizorze, ale także, a może przede wszystkim światło, możliwość rozświetlenia mroku. To już cywilizacja, a nie życie w lesie, w którym jedynym światłem nocą są gwiazdy, księżyc i ewentualnie ognisko, o które trzeba w nocy dbać, aby nie zgasło.

Rezultatem wdrukowania doświadczenia w osobowość, jest wspomniane wyżej zinterioryzowanie wiedzy i wartości, a to może oznaczać zarówno sztywność i brak

elastyczności, jak też samoświadomość, samodyscyplinę, odpowiedzialność. A więc praktycznie rzecz biorąc, w każdym działaniu – tak lider, jak i rodzice – oceniają nie tylko konkretne działanie, ale także postawę i osobowość człowieka, jego wnętrze i dojrzałość do wypełniania powierzonej mu roli. Nie reagując na zauważone błędy i postawę sprzeczną z logiką celu, wychowują sobie konkurencję, którą prędzej czy później „pokaże rogi”.

Niezwykle mądre w kontekście tego rodzaju zjawiska, od którego nie mamy szans uciec ani w zarządzaniu, ani w kontaktach społecznych, ani w wychowaniu dzieci, jest programowe założenie, że wszyscy popełniamy błędy – liderzy też. Ważniejsze od koncentracji na błędzie jest skierowanie uwagi na jego naprawianie. Popełniamy błędy, ale na tej podstawie uczymy się, zdobywamy doświadczenie, przekazujemy sobie uwagi, bądźmy na siebie otwarci. Błędy są lekcją odpowiedzialności i budowania wiedzy płynącej z doświadczenia. Oczywiście pod warunkiem, że zauważamy u dziecka czy pracownika postawę zaangażowania. Nie pojedyncze zachowanie określa całego człowieka, ale postawa, która pokazuje, jak podopieczny, współpracownik czy dziecko korzysta z wolności i stworzonych możliwości.

Mądry krok w tym kierunku stanowi także zaproszenie do firmy osoby doświadczonej, eksperta, który krytycznie spojrzy na przygotowany program, wytknie jego błędy lub słabe strony. W psychologii Junga takie działanie nazywa się lekcją Cienia. Konstruktynne znaczenie krytyki polega na tym, że pozbawia magicznego, wyidealizowanego i uproszczonego myślenia. W biznesie budujemy programy realne, to znaczy nieidealne. Idealne programy powstają w sferze sztuki i w religii. Pełnią one inne funkcje niż programy biznesowe – ukierunkowują, inspirują, humanizują, skłaniają do zauważenia uniwersalnych reguł. Wskazują na wzorce duchowe i człowieczeństwo, które jest jednym z wymiarów kultury. Kultura może twórczo inspirować człowieka, ale zawarte w niej symbole to pewien luksus, który nie może być sprzeczny z naturą.

W tym sensie realny biznes i realne działanie w rodzinie stoją w opozycji wobec idealizmu sztuki i dogmatyzmu religii. Krytyczny głos w firmie, przedsiębiorstwie i rodzinie, obecność konstruktywniej opozycji w zorganizowanej grupie zapobiegają przekształceniu się biznesu w ideologię, a rodziny w hermetyczną sektę. Misja firmy to symboliczne wskazanie kierunku i sensu działania, ale nie utopia czy artystyczna wizja. Bardzo trudno jest rozstrzygnąć, co jest idealistyczną wizją, a co konstruktywną inspiracją w biznesie. Ale tym bardziej jest ważne, czy lider potrafi

zobaczyć przyszłość i na bieżąco ją weryfikować. Kiedy patrzymy na horyzont, trzeba czasem spoglądać pod nogi. I odwrotnie, jeśli ktoś patrzy tylko pod nogi, czasem trzeba mu pokazać horyzont. To naraża lidera i rodzica na dramatyczne rozstrzygnięcia. Musi się zachować niekonsekwentnie z punktu widzenia obserwatora. A dzieci i zwykli ludzie za konsekwentne uznają to zachowanie, które wszystkich traktuje po równo. Dlatego lider i rodzic przeżywa rozterki, czy działać zgodnie z interesem społecznym, grupowym, czy działać indywidualnie. W pierwszym wypadku dają wszystkim po równo, w drugim, według zasług. Łście Hamletowska tragedia – być albo nie być liderem, oto jest pytanie.

Dlatego rodzice czy liderzy są czasami skazani na manipulację i zgodę na socjalistyczne utopie. Muszą godzić się na tolerowanie głupoty, irracjonalizmu i infantylizmu. Pracowników i podwładnych trzeba czasem traktować jak dzieci. Dopieszczać, ale też trzymać krótko i solidnie pilnować. Nie można im ufać i dawać zbyt wiele swobody. Jakaś grupa pracowników będzie traktować kreatywnego i pomysłowego prezesa za gadającą bez sensu na zebraniu małpę a siebie uzna za idiotów. Dziecko i tłum myślą inaczej niż dorosły i indywidualna osoba. W dziecięcym stanie świadomości prawdziwe są utopie, bo

Zbudowanie rodziny i firmy, która składa się z osób i indywidualności, to wytrwała praca, w której respektowane jest prawo do indywidualnej wizji, własnych granic, wolność a wszechstronność w zespole stanowią coś normalnego. Ludzie stają się podmiotami, nie są dziećmi i bezwolnymi automatami. Wolność w takim systemie musi poradzić sobie z krytyką, różnorodnością a nawet skrajną opozycją. Ma na to szanse, kiedy stworzone są warunki do dialogu, a lider, matka czy ojciec nie tylko mają prawo, ale też obowiązek podejmowania trudnych i nieprzyjemnych decyzji. Role matki, która stwarza dobre warunki i daje opiekę w trudnych momentach, i rola ojca, który wytycza cele, wyznacza granice i podejmuje decyzje na „tak” i na „nie”, uzupełniają się.

Podmiotowość i szacunek do podmiotowości, indywidualności i stworzenie warunków do zaangażowania tworzą środowisko otwarte na dialog i współpracę. Bliskość i zaangażowanie nie są wylęgarnią infantylizmu, manipulacji, uzależniania się, przemocy i stawiania niespełnialnych czy irracjonalnych żądań, ale tworzą więzi między ludźmi. Te więzi nie są wynikiem wzajemnego spełniania zachcianek, ale realistycznego, odpowiedniego do istniejących możliwości dawania i brania.

I w zdrowej rodzinie, i w zdrowej firmie, tworzy się system szacunku dla indywidualności i szacunku dla wspólnoty. Ten szacunek wyrażany w braniu i dawaniu określany jest różnie, ale jego sens jest podobny: to przyjaźń, wzajemne oddanie, serdeczność, odpowiedzialność. Podstawę dla tego rodzaju więzi można nazwać bez przesady miłością. I rodzina, i praca dają okazję do doświadczenia tego rodzaju więzi z drugim człowiekiem, dają lub pogłębiają dotychczasowy sens życia. Kiedy pracownik odchodzi z firmy, jest jak dziecko, które opuszcza rodzinny dom. Kiedy ojciec lub matka idzie do pracy, wiadomo, że wróci i będzie miał czas dla rodziny.

W kontekście podmiotowego i humanistycznego spojrzenia na pracę, możemy tworzyć tego rodzaju analogie między życiem zawodowym a życiem rodzinnym. Patrząc z psychologicznego i praktycznego punktu widzenia, są to jednak dwa odrębne obszary, posiadające swoją specyfikę i odmienne hierarchie wartości.

Miłość do pracy i miłość do firmy nie może pokrywać się z miłością do rodziny. I odwrotnie. Lider poziomu 6 przede wszystkim doceni oba te obszary i potrafi w oba się zaangażować, dając prawo do uczenia się sobie i innym na błędach. Wydaje się, że ważnym testem dla lidera z poziomu 6 jest zarówno zdolność do wybrania właściwego pracownika, jak też zdolność pożegnania niewłaściwego. Niewłaściwym, ale w pozytywnym sensie, jest też ten pracownik, który wyrasta poza firmę, który odchodzi tak jak dorosłe dziecko w szerszy świat i zachowuje w sobie pamięć tego, czego się nauczył.

Pewne umiejętności ze sfery pracy oraz wyniesione z życia rodzinnego mogą być wspólne. Ale wtedy i tak mają one często inne zastosowanie. Służą innym celom. Dlatego wyodrębnienie tych obszarów i poruszanie się między nimi jest bardzo ważne. Nie ulegnie złudzeniu i nie pomyli rodziny z pracą ten lider i ten pracownik, który jest stabilny wewnętrznie, który potrafi się swobodnie przemieszczać między sferą pracy i sferą rodzinną. Im więcej ma doświadczenia, tym bardziej potrafi wskazać drogę innym, będąc przykładem skuteczności i w wymiarze tworzenia bliskich więzi rodzinnych, jak też zawodowej współpracy.

\* \* \*

Zaprezentowane w dyskusji panelowej wnioski i obserwacje świadczą o kreatywności każdej z wypowiadających się osób. Mogliśmy z przyjemnością ich wysłuchać i stwierdzić, że są one otwarte na otaczającą rzeczywistość, posiadają własną wizję, są zaangażowane i zmobilizowane do wdrażania rozwiązań, które uznają za

wartościowe. Dorobek życia w ich wydaniu prezentuje się jako realna synteza wiedzy i doświadczenia, działania oraz wewnętrznej postawy. Konstruktywne, odpowiedzialne i twórcze podejście do zadań na polu zawodowym nie stoi w opozycji do zadań ze sfery osobistej i rodzinnej. Wprost przeciwnie, jest otwarte na dialog tego, co osobiste i często subiektywne, z tym, co wspólnotowe i obiektywne.

Liderzy poziomu 6 mogą być bez przesady określani jako osoby prezentujące zdrowy rozsądek i zdrowy dystans do swojej roli, jak też zdrowe zaangażowanie. Takie osoby władzę postrzegają w kategoriach narzędzia do realizacji wspólnych celów, które realizuje wspólnota indywidualnych ludzi, obdarzonych wolnością i zdolnych do tworzenia bliskich więzi. Lider poziomu 6 to mądry lider, który ma do przekazania innym i dobrą wiedzę, i dobre, autentyczne doświadczenie.

*Autor refleksji: Zenon Waldemar Dudek- psychiatra, psychoterapeuta*