

JAK KARMIĆ DOBREGO WILKA

Wielowymiarowy rozwój człowieka i budzenie jego świadomości buduje umiejętność, by czasem stanąć z boku, podać w wątpliwość swoje zachowania, popatrzeć na siebie z perspektywy. Po co? Aby dostrzec to, czego nie widać z bliska. O modelu Spójnego Przywództwa™, który wspiera współlistnienie zamiast podziałów, mówi jego autorka, fundatorka Fundacji Humanites **ZOFIA DZIK**

ROZMAWIA *Małgorzata Mierzyńska*

NEWSWEEK PSYCHOLOGIA: My i oni – ta dychotomia towarzyszy nam na wszystkich płaszczyznach życia politycznego, społecznego, gospodarczego. Często a priori i podświadomie stawiamy się lub dajemy stawiać w opozycji do „onych”: obywatele kontra władza, uczniowie kontra nauczyciele, pracownicy kontra szef. Spójne Przywództwo też czerpie z tego podziału?

ZOFIA DZIK: Podział na my i oni jest najprostszym narzędziem budowania wpływu, zwłaszcza gdy wyraźnie się zdefiniuje „onych” i wzbudzi w stosunku do nich odpowiednie emocje, na przykład strach, pogardę etc. Taka narracja jest jednak samobójcza. My, Polacy, mamy na to sporo historycznych przykładów. Model Spójnego Przywództwa powstał na bazie polskiej transformacji ekonomicznej i kreśli ścieżkę rozwoju lidera jako człowieka w duchu tezy: rozwijaj siebie, aby rozwijać innych. Zdecydowanie bardziej wspiera dobre współlistnienie i współodpowiedzialność niż podział. Zaprasza do wielowymiarowego rozwoju, pomagając budowanie świadomego i pełnego życia. Wskazuje, że jeśli chcesz wykorzystać potencjał zarówno swój, jak i swoich współpracow-

ników, musisz zbudować przestrzeń, w której będą się oni rozwijać jako samodzielne, wrażliwe społecznie jednostki nie tylko w sferze intelektualnej. W takim podejściu zaszyty jest element współodpowiedzialności. To model, który mówi, że musimy dbać o wszystkie sfery, z których składa się człowiek: fizyczną, umysłową, emocjonalną i duchową. To klucz do budowy wysoce zmotywowanych organizacji i lepszego życia. Doszłam do tego w wyniku osobistych doświadczeń jako żona, matka, menedżerka i obywatelka, uczestnicząc w polskiej transformacji gospodarczej. To był czas bardzo dużej koncentracji na sferze ekonomicznej i umysłowej. Zabrakło pomysłu na wsparcie przemiany społecznej. Poszliśmy w rozwój jednowymiarowy. Zapomnieliśmy, że aby trwale i niepowierzchownie budować relacje, zauważyć emocje innych, trzeba znaleźć czas na autorefleksję. Przekleństwem współczesnego świata jest tunelowy rozwój i brak zatrzymania. Płyniesz w zawrotnym tempie z nurtem. Nie wiesz, czy żyjesz własnym, czy cudzym życiem. Nie myślisz, jak oddziałujesz na otoczenie. Czy na takich fundamentach chcemy budować społeczeństwo?

FOT. ARCHIWUM PRYWATNE



Czego możemy się nauczyć i dowiedzieć o sobie i „onych”, gdy postawimy na rozwój wielowymiarowy?

– Kiedy dotykamy swojej sfery duchowej i emocjonalnej, a jednocześnie dbamy o ciało i umysł, poszerza się skala naszych możliwości, widzenia różnych aspektów i wpływu, ale nie ze względu na stanowisko, jakie zajmujemy, tylko przez to, jak jesteśmy postrzegani jako ludzie. Spójne Przywództwo tworzy przestrzeń do dialogu. Wielowymiarowy rozwój człowieka i budzenie jego świadomości buduje umiejętność, by czasem stanąć z boku, podać w wątpliwość swoje zachowania, popatrzeć na siebie z perspektywy. Malarz, który pracuje przy sztalugach, co jakiś czas odchodzi, by spojrzeć na swoje dzieło z daleka. Po co? Aby dostrzec to, czego nie widać z bliska. Powinniśmy działać podob-

ma w sobie dwa wilki – dobrego i złego. Który z nich wygra? Ten, którego karmisz częściej. Wszystko jest więc związane z tym, czym siebie i innych na co dzień karmimy. Dlatego tak ważne jest to, czym karmią nas liderzy.

I dlatego właśnie staracie się odpowiednio ich kształtować?

– Dlatego w Fundacji Humanites, stworzonej jako think tank rozwoju kapitału społecznego, tak dużą wagę przywiązujemy do przywództwa i wyszukiwania liderów w przestrzeni czterech obszarów, w których się poruszamy – rodziny, pracy, edukacji i świata mediów. Chcemy przekonywać ich do wielowymiarowego rozwoju po to, by poprzez nich tworzyć społeczną zmianę, zwiększać ich świadomość i odpowiedzialność za wpływ, jaki wywierają na innych, i tym sposobem

Stworzenie przestrzeni, w której możemy się spotkać na płaszczyźnie człowiek – człowiek i czegoś o sobie dowiedzieć, często prowadzi do sytuacji, w której okazuje się, że mamy ze sobą coś wspólnego, choćby było to tylko hobby

nie. Jeśli jesteśmy w centrum określonych wydarzeń, umyka nam wiele aspektów i szerszy kontekst. Praca nad sobą sprawia, że jestem w stanie zadać sobie dodatkowe pytania, wzbudzić ciekawość w stosunku do innych. Nie muszę ich lubić ani akceptować, ale otwieram się, by ich posłuchać. Jeśli jestem przekonany, że wszystko już wiem, nie jestem ciekaw innych. W modelu Spójnego Przywództwa zachęcamy do dążenia do pełni człowieczeństwa. W myśl tego, co mówił ksiądz Józef Tischner, że im bardziej człowiek się rozwija, tym bardziej staje się człowiekiem.

Dostrzegał też, że człowiek jest w stadium ciągłego stawania się, a sens tego stawania się leży w przekształceniu się z osoby w osobowość.

– Tak, to jedno z moich ulubionych sformułowań. I bardzo na czasie. Viktor Frankl, do którego też lubię się odwoływać, dawno temu prognozował, że nadchodzące stulecie będzie wiekiem pustki egzystencjalnej, w której brak rozwoju człowieka w wielu wymiarach będzie skutkował zawężeniem perspektywy. Tymczasem, żeby dostrzec w bliznim człowieka, a nie tylko osobę z jakimś transparentem, żeby zrozumieć jego argumentację i motyw, trzeba mieć w sobie zdolność do nabrania dystansu i zaciekawiania się, wzniesienia na wyższy poziom człowieczeństwa. To wymaga „treningu”. Jest takie powiedzenie, że każdy z nas

oddziaływać całościowo na kapitał społeczny. Używając nomenklatury prof. Andrzeja Nowaka – chcemy tworzyć bąble zmiany. Spójne Przywództwo mówi o tym, że współtworzysz kontekst społeczny, w którym żyjesz, w którym dorastają twoje dzieci. Swoim działaniem lub zaniechaniem nadajesz realny wymiar przykazaniu miłości lub mu zaprzeczasz. A co by było, gdyby każdy z nas postanowił, że jutro zacznie kolejny dzień od tego, że komuś doda wartości, że kimś się prawdziwie zaciekawia? Albo czego może się dowiedzieć o sobie od kogoś, kto go denerwuje? Co takiego jest we mnie, co uruchamia ten gniew? Często to, co nas drażni w innych, jest obszarem naszego deficytu.

Albo lustrzanym odbiciem.

– Właśnie. Najwięcej o sobie możemy dowiedzieć się od osób, które nas w jakiś sposób ruszają. Są one dla nas źródłem wiedzy o nas samych i stwarzają szansę na rozwój. Pytanie, czy ją wykorzystamy. Mahatma Gandhi mówił: bądź zmianą, którą pragniesz ujrzyć w świecie. Chcesz więcej życzliwości i porozumienia? Poobserwuj siebie. Zobacz, jak się zachowujesz na drodze, czy ustępujesz innym miejsca, czy się do nich uśmiechasz. Nie mówię, że to proste. Sama siebie co dzień zaskakuję. Są sytuacje i wydarzenia, w których aktywnie uczestniczę jako obywatelka, i łapię się na tym, że wywołują we mnie złość. Wtedy zadaję sobie

pytanie, czy w takiej sytuacji mogę zachować się inaczej? Czy to jedyna reakcja, na jaką mnie stać? Próbuję zastanowić się, kogo znam po „tamtej” stronie. Czy mam wśród kolegów kogoś z „onych”? Czy z takimi ludźmi w ogóle rozmawiam, czy też kompletnie uciełmam z nimi kontakt? Bez pogłębionej ciekawości i otwartości taki podział się utrwała i coraz bardziej się od siebie oddalamy. Na koniec żadna ze stron nic nie zyska.

Można inaczej?

– Wierzę, że tak. Stworzenie przestrzeni, w której możemy się spotkać na płaszczyźnie człowiek – człowiek, zrozumieć wzajemne intencje i czegoś o sobie dowiedzieć, często prowadzi do sytuacji, w której okazuje się, że mamy ze sobą coś wspólnego, choćby było to tylko hobby. Kilkanaście minut rozmowy, jedno pytanie, które zadamy komuś z autentyczną ciekawością, i szczerą odpowiedź powodują, że zaczynamy tę osobę postrzegać inaczej. Bo nagle okazuje się, że ma dzieci w tym samym wieku czy słucha podobnej muzyki. Każdą sytuację można redefiniować. Bo to my nadajemy jej emocjonalne znaczenie. Weźmy choćby eksperyment z niewidomym w windzie. Jest duży tłok. Ktoś nam wbija pod żebro coś twardego. W ścisiku nie możemy się odwrócić i nie widzimy, co to jest. Z każdą minutą jesteśmy coraz bardziej zirytowani i układamy sobie w głowie, co powiemy rozpychającemu się gościowi, gdy wyjdziemy z windy. W końcu drzwi się otwierają, wychodzimy. Już mamy temu komuś nawymyślać, gdy spostrzegamy, że to niewidomy, a to, co nas uwierało, to była jego laska. Głos grzęźnie nam w gardle. W ułamku sekundy jesteśmy w stanie zarządzić swoimi emocjami, zmienić swój stan umysłu i nastawienie do drugiego człowieka.

Każdy ma taką naturalną zdolność?

– Absolutnie. Nie trzeba być mistrzem praktyk duchowych. Poza tym nadawania znaczenia sytuacjom i modelowania rzeczywistości można się uczyć, rozwijając zdolność autorefleksji i uważności. Gdy potrafimy „wroga” zmienić w „przeciwnika”, jesteśmy już oczko wyżej. „Przeciwnik” ma przecież swoją wartość. Staje się ciekawy. Gdy jest „wróg”, nie ma przestrzeni na dialog. Albo on przeżyje, albo ja. Zdolność kategoryzowania ludzi to cecha, której w bezrefleksyjnym pędzie nie jesteśmy w stanie nawet zauważyć, a potrzeba przynależności powoduje, że naturalnie bliżej nam do osób podobnych. Wąsko wykorzystywana technologia takie podziały utrwała – zamyka nas w niewidzialnej bańce i utrudnia wyjście poza przyjazną grupę, poznanie i zainteresowanie innymi. Tymczasem prawdziwy mistrz to taki, który nigdy nie wychodzi z roli ucznia.

FOT. ARCHIWUM AUTORKI

Co nam daje w relacjach zawodowych takie podejście, czego uczy?

– Nie mamy kilku równoległychżyć, tylko jedno w różnych rolach. Im bardziej więc dążę do postępowania według tych samych wartości we wszystkich moich rolach społecznych, tym większą siłę zyskuję jako człowiek, lider. Łatwiej mi odśiać wszystko, co z nimi nie-spójne. Dzięki temu zyskuję dużo większe momentum. To trudne, bo wymaga konsekwentnej pracy nad sobą, a żyjemy w syndromie tabletki z krzyżykiem: gdy mamy problem, bierzemy pastylkę i oczekujemy, że od razu przestanie boleć. Idziemy na jedną konferencję czy warsztat i spodziewamy się całkowitej transformacji. Tymczasem osoba gotowa, aby rozwijać się i rosnąć, nie pyta, jak szybko dojdzie do celu. Jest ciekawa, jak daleko może zajść. Każdego dnia mierzy się sama ze sobą, przekracza własne granice. Taki lider tworzy innowacyjne, wysoko zmotywowane organizacje złożone z ludzi, którzy spełniają się zawodowo i prywatnie. Potwierdzają to wieloletnie badania Gallupa w obszarze wellbeing. Dotychczasowy styl przywództwa nie przyciągnie młodego pokolenia. Ono nie chce żyć wyłącznie po to, aby pracować. W tym, co robi, szuka sensu. Mówiąc o drodze samorozwoju, posługuję się anegdotą o bambusie. Znany jest z tego, że rośnie szybko, nawet do kilkudziesięciu centymetrów w ciągu jednej nocy. Ale przez pierwsze sześć, siedem lat nie rośnie prawie w ogóle. Za to pod ziemią buduje rozległy i silny system korzeniowy. Droga Spójnego Przywództwa to droga budowania systemu korzeniowego, żebyśmy potem mogli rosnąć dużo szybciej. Także brać odpowiedzialność za to, by innym stwarzać przestrzeń do wzrostu. //

ZOFIA DZIK

fundatorka Fundacji Humanites, organizatorka corocznych konferencji „Brakujący element przywództwa?”, autorka modelu Spójnego Przywództwa™, dyrektorka Akademii Przywództwa Liderów Oświaty, mentorka, doświadczona menedżerka branży konsultingowej i rynku usług finansowych, prekursorka rynku direct w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej, członkini i przewodnicząca rad nadzorczych



MAŁGORZATA MIERZYŃSKA

dziennikarka, redaktorka, tłumaczka. Pracowała w „Życiu Warszawy”, „Pulsie Biznesu”, „Businessman Magazine”, „Forum”, „Impact”, „Manager Magazin”. Współpracowniczką AFP i EFE. Pracowała w Konfederacji Lewiatan, od pierwszej edycji EFNI, odpowiadając za program i panelistów